



## رابطه رهبری تحول‌گرا با جوسازمانی و خلاقیت در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی

جواد قاسمی روشناوند<sup>۱\*</sup>، محمدرضا اسماعیلی<sup>۲</sup> و داود مودی<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه صنعتی شاهرود

۲- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

۳- کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه بیرجند

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۶/۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۲/۲۳

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا، جوسازمانی و خلاقیت کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی بود.

**روش‌شناسی:** این پژوهش، توصیفی و طرح آن از نوع همبستگی بود. جامعه آماری این پژوهش را تمامی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی در سال ۱۳۹۳ تشکیل می‌دادند (۱۲۰ نفر) و ۱۱۳ پرسشنامه برگشت داده شد که به‌عنوان نمونه آماری، مورد تحلیل قرار گرفت. برای سنجش متغیرهای مورد مطالعه، از پرسشنامه‌های خلاقیت (رندسیپ، ۱۹۷۹)، جوسازمانی (هالپین و کرافت، ۱۹۶۳) و رهبری تحول‌گرا (رافرتی و گریفین، ۲۰۰۴) استفاده شد. روایی محتوایی آن‌ها توسط اساتید متخصص و پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از آلفای کرونباخ (۰/۸۶، ۰/۸۹، ۰/۸۶) تأیید شد؛ همچنین نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی حاکی از روایی مطلوب پرسشنامه‌ها بود. به‌منظور تحلیل داده‌های پژوهش و استنباط آماری، از آزمون همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری استفاده شد.

**یافته‌ها:** کلیه شاخص‌ها، نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل بودند. نتایج تحقیق نشان داد که بر طبق مدل معادلات ساختاری، رهبری تحول‌گرا هم به‌طور مستقیم ( $\beta=0/33$ ) و هم غیر مستقیم بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد ( $\beta=0/23$ ).

**نتیجه‌گیری:** مدیران ادارات ورزش و جوانان چنانچه به دنبال جوسازمانی صمیمی و در پی آن بروز خلاقیت کارکنان خود هستند؛ بهتر است سبک رهبری تحول‌گرا را سرلوحه کار خود قرار دهند.

**واژه‌های کلیدی:** مدل معادلات ساختاری، رهبری تحول‌گرا، جوسازمانی، خلاقیت، ادارات ورزش و جوانان.

## مقدمه

هماهنگی و سازگاری سازمان‌ها با محیط پیچیده و متغیر اطراف خود امری حیاتی است، این تغییر و تحول سازمانی با خلاقیت<sup>۱</sup> به دست می‌آید. سازمان‌ها، برای موفقیت پایدار خود؛ یعنی موفقیت در حال و آینده، باید به‌طور جدی تلاش نموده، عملکرد بهینه<sup>۲</sup> مستمر و تحول دگرگونی را که از طریق خلاقیت به دست می‌آید، سرلوحه کار خود قرار دهند (شیخ علیزاده هریس، ۱۳۹۰). نگوین و شانکس<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)، خلاقیت را فرایند روانی می‌دانند که شامل، تولید مفاهیم و عقاید بدیع است و از دیدگاه رابینز<sup>۴</sup>، خلاقیت به معنی توانایی ترکیب ایده‌ها در یک روش منحصر به فرد یا ایجاد ارتباط و پیوستگی بین این ایده‌هاست (سید جوادین، ۱۳۸۸). همچنین خلاقیت عبارت است از: تولید ایده‌های تازه و ارزشمند توسط یک فرد یا گروه کوچکی از افراد که باهم کار می‌کنند (رضایی صوفی، ۱۳۹۳). موضوع خلاقیت در سازمان‌های ورزشی، مسئله بسیار مهمی است و با توجه به نیاز کشور به این مقوله اعم از ورزش حرفه‌ای، قهرمانی، آموزشی، همگانی و تفریحی، لزوم مشارکت تمام سازمان‌های ورزش کشور را برای دستیابی به ایده‌های نو و طرح‌های جدید در راستای رشد و ارتقاء همه‌جانبه ورزش کشور می‌طلبد. تربیت بدنی و ورزش با طراحی طرح‌ها و برنامه‌های جدید می‌توانند، زمینه مناسبی برای فعالیت اقشار مختلف را فراهم آورند و جامعه را به سمت زندگی سالم و ورزش سوق دهد و جوی سالم به وجود آورد (شیخ علیزاده هریس، ۱۳۹۰).

با توجه به اینکه خلاقیت لازمه پویایی سازمان‌هاست، پژوهشگران در پی یافتن عوامل تأثیرگذار بر خلاقیت هستند تا بتوانند سازمانی خلاق و پویا داشته باشند. یکی از متغیرهایی که بر خلاقیت تأثیرگذار است، رهبری<sup>۵</sup> است. ایگری و تری<sup>۶</sup> (۲۰۰۰)، رهبری را عمل اثرگذاری بر افراد تعریف کرده‌اند، به‌گونه‌ای که از روی علاقه و تمایل برای دست یافتن به هدف‌های گروه تلاش می‌کنند. از طرفی شناسایی رهبر تحول‌گرا، منجر به ایجاد دورنمای جدید رهبری شد و نگرش‌های متفاوتی در رهبری به وجود آورد (دوهرتی<sup>۷</sup>، ۱۹۹۶).

«رهبران خلاق<sup>۷</sup>» یعنی رهبرانی که موجب تحول می‌شوند، به کارکنان خود تفهیم می‌کنند تا به ارزش کاری که انجام می‌دهند پی ببرند؛ در نتیجه این ارزش دادن به کار، احساسی به فرد القا می‌شود که به خاطر گروه، در یک نهاد بزرگ‌تر به منافع شخصی خود تعالی ببخشد، یعنی نیازهای خود را در سطحی عالی‌تر مطرح سازد و درصد خودشکوفایی برآید (غفوری، ۱۳۸۸).

این امر به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی اهمیت زیادی دارد؛ زیرا این مراکز نقش مهمی را از لحاظ ارتقاء سلامت جامعه، پیشگیری از انحراف‌های اجتماعی به‌ویژه در بین جوانان و سایر رده‌های سنی ایفا می‌نمایند و روزانه با تعداد کثیری از افراد سروکار دارند که دارای نیازهای متفاوت جسمی و روانی می‌باشند و توجه به نیازها و برقراری ارتباط مؤثر بین آنان، بر عهده مدیران ورزشی است؛ بنابراین ایفای نقش مهم این مدیران، در بهسازی و شکوفایی جامعه، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا این مدیران می‌توانند با ایجاد محیطی بر پایه خلاقیت، هدف‌های سازمان را با صرف منابع کمتر و کیفیت بهتر تحقق بخشند و اثربخشی را افزایش دهند. جواب این سؤالات را که چگونه می‌توان سازمان و تشکیلاتی خلاق داشت و چه عواملی بر خلاقیت کارکنان مؤثر است؛ را باید در عواملی از جمله، جو سازمان‌ها و رهبری جستجو کرد (افخمی و رهی، ۱۳۸۸).

1. Creativey
2. Nguyen and Shanks
3. Rabins
4. Leadership
5. Egri and Herman
6. Doherti
7. Creative Leaders

در کنار رهبری خلاق برای کارکنان، ایجاد جو مناسب نیز، یکی دیگر از عواملی است که خلاقیت کارکنان را به صورت شایانی افزایش می‌دهد. جو خلاقانه سازمانی<sup>۱</sup> عبارت است از: الگوهای تکراری از رفتارها، نگرش‌ها و احساساتی است که در قالب رفتارهای روزانه در محیط کار توسط افراد تجربه، درک و تفسیر می‌شوند. این الگوهای رفتاری جوسازمانی، وجوه مستقلی از نگرش به سازمان است که در نگاه کارکنان به سازمان، متبلور می‌شود (ایساکسن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

شیخ‌علیزاده هریس و همکاران (۱۳۹۰)، گزارش کردند که بین مؤلفه‌های نوآوری، حمایت، کنترل، هویت، سیستم پاداش و الگوهای ارتباطی با خلاقیت مدیران سازمان‌های ورزشی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ترنر و بارلینگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، نشان دادند مدیرانی که خلاقیت بالایی دارند، بیشتر از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده می‌کنند که حاکی از ارتباط خلاقیت با سبک رهبری تحول‌گرا دارد و مدیران خلاق به دنبال ایجاد تحول در سازمان خواهند بود؛ همچنین رهبری تحول‌گرا بیشترین تأثیر را بر بازده کاری داشته و این سبک رهبری، باعث ایجاد جو مناسب برای تغییر در سازمان می‌شوند و بصیرت، خصوصیات آرمانی، محرک‌های ذهنی، انگیزش الهامی، تفکر قالبی و رفتار اثربخش به ترتیب دارای بالاترین ارتباط با سطح خلاقیت فردی دارند (قربانی، ۲۰۱۲). غفوری (۱۳۸۸)، ارتباط خطی بین سبک رهبری و خلاقیت را گزارش کرده است، یعنی سبک رهبری می‌تواند یکی از عوامل تأثیرگذار بر خلاقیت باشد، زیرا رهبری تحول‌گرا ۴۹ درصد از تغییرات خلاقیت را توجیه می‌کند.

یتس<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) گزارش کرده که رهبران تحول‌گرا با مهیا کردن انگیزش الهامی، به افراد و محیط کارشان معنی داده، آن‌ها را به چالش می‌کشانند. چالش به وجود آمده شاید بتواند فرد را به تکاپو وادار کند و از این رهگذر فرد با استفاده از نیروی خلاقیت خود تغییراتی را در محیط اجرا کند. زمانی یک رهبر تحول‌گرا می‌تواند در پیروان خود اثر بگذارد که دارای ویژگی‌های از قبیل، ارتباطات قوی، حمایت‌کننده، توانایی وفق با محیط و استانداردهای اخلاقی را دارا باشد.

نتایج تحقیقات برسون و اولیو<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) و سینگ<sup>۶</sup> (۲۰۰۸)، نشان داد که رهبران تحول‌آفرین چشم‌اندازی را به‌منظور ایجاد ایده‌ها و امکانات جدید برای آینده طی زمان بحران و تغییر، ترسیم می‌کنند و اغلب جهات راهبردی جدیدی خلق می‌کنند. از طرفی ایجاد فضایی برای ایجاد ایده می‌تواند زمینه بروز خلاقیت را به وجود آورد.

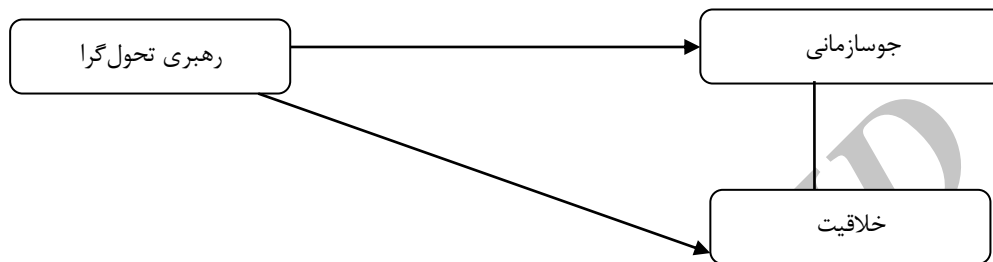
در پژوهش‌های دیگری تابی و همکاران (۱۳۹۱)، مخبر (۲۰۱۱)، ایساکسن (۲۰۰۹)، وانگ رود<sup>۷</sup> (۲۰۱۰)، گوموسلو<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۰۹) و ایمران و ائیسول حق<sup>۹</sup> (۲۰۱۱)، رابطه مثبت و معناداری بین جو خلاقانه سازمان و خلاقیت کارکنان گزارش کردند، یعنی جو حاکم بر سازمان بر رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد و وقتی انسان وارد محیطی می‌شود، خود را با آن محیط وفق می‌دهد، چنانچه جو سازمان خلاقانه باشد، او نیز سعی در بروز خلاقیت خواهد داشت.

مرور مطالعات انجام‌گرفته در این حوزه نشان می‌دهد، پژوهش‌های مختلفی در جهت بررسی ارتباط بین مؤلفه‌های سبک رهبری و جوسازمانی با خلاقیت در سازمان‌های مختلف انجام‌گرفته است و در اغلب این تحقیقات نیز، ارتباط معنی‌داری بین این عوامل یافت شده است. در این بین ذکر دو نکته نیاز است: اول اینکه اغلب این تحقیقات در سازمان‌های غیرورزشی انجام‌گرفته و با توجه به ویژگی‌های خاص سازمان‌های ورزشی و از طرفی اهمیت این سازمان‌ها در کشور نیاز است که پژوهش‌هایی به منظور ارتقا سطح خلاقیت در این سازمان‌ها انجام گیرد که باوجود اهمیت این موضوع تاکنون کمتر به این موضوع پرداخته شده است. دوم اینکه در اکثر تحقیقات انجام‌شده فقط ارتباط بین دو متغیر بررسی شده، مورد سنجش

1. Climate creative organizational
2. Isaksen
3. Turner and Barling
4. Yates
5. Berson and Avolio
6. Sing
7. Wong
8. Gumusluoglu
9. Imran and Anis.ul.Haque

قرار گرفته است که اینک در دنیای واقعی و در محیط‌های سازمانی مسلماً بهتر است، ارتباط بین چندین متغیر و مؤلفه به صورت هم‌زمان انجام گیرد.

بنابراین در این تحقیق روی کارمندان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی متمرکز شده‌ایم تا به بررسی این مسئله بپردازیم که آیا رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان نقش دارد؟ نقش جوسازمانی در این بین چیست؟ بدین منظور و با توجه به نتایج تحقیقات گذشته و همچنین مطالعات نظری، مدل مفهومی زیر طراحی گردید که مورد آزمون قرار خواهد گرفت.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

### روش‌شناسی

تحقیق حاضر، توصیفی و طرح آن از نوع همبستگی است که داده‌های آن به شکل میدانی جمع‌آوری شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل، کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی بود که در سال ۱۳۹۳ در این ادارات مشغول به فعالیت بودند که تعداد کل آنان ۱۲۰ نفر بود. با توجه به اینکه در مدل معادلات ساختاری هرچقدر حجم نمونه بیشتر باشد، صحت و دقت نتایج بیشتر می‌شود (کلاین پل، ۱۳۸۰)، نمونه با جامعه برابر در نظر گرفته شد و ۱۲۰ پرسشنامه بین کارکنان توزیع شد که در نهایت تعداد ۱۱۳ پرسشنامه قابل تحلیل به دست آمد. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه‌های؛ خلاقیت با ۵۰ گویه (رندسیپ<sup>۱</sup>، ۱۹۷۹)، رهبری تحول‌گرا با ۱۲ گویه (رافرتی و گریفین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴) دارای ۴ بعد (چشم‌انداز، ارتباطات روحی، انگیزش ذهنی و رهبری حمایتی) و جوسازمانی با ۳۲ گویه (هالپین و کرافت<sup>۳</sup>، ۱۹۶۳) دارای ۷ بعد (روحیه گروهی، مزاحمت، صمیمیت، علاقه‌مندی، ملاحظه‌کاری، فاصله‌گیری و نفوذ و پویایی) استفاده شد که پرسشنامه جوسازمانی بعد از اعمال نظر اساتید مدیریت ورزش به ۲۸ گویه کاهش یافت. از طرفی، این پرسشنامه‌ها بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت تنظیم و نمره‌گذاری شده است.

برای تعیین روایی محتوایی، پرسشنامه‌ها بین ۱۰ تن از اساتید صاحب‌نظر مدیریت ورزشی، توزیع و جمع‌آوری گردید و پیشنهادها مورد بررسی قرار گرفت و در ویرایش نهایی لحاظ گردید. به‌منظور بررسی روایی سازه پرسشنامه‌ها، داده‌های حاصل از اجرای آن‌ها در گروه نمونه، تحلیل عاملی شدند. نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی، حاکی از روایی مطلوب این پرسشنامه‌ها بود. همچنین پایایی پرسشنامه‌ها در یک مطالعه مقدماتی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌های خلاقیت، جوسازمانی و رهبری تحول‌گرا به ترتیب، ۰/۸۶، ۰/۸۹ و ۰/۸۶ اندازه‌گیری شد.

1. Rendssip
2. Rafferty and Griffin
3. Hallpin and kerafit

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آمار توصیفی و آمار استنباطی (آزمون کولموگراف-اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری) استفاده شد. کلیه عملیات آماری با استفاده از نرم‌افزارهای اس پی اس<sup>۱</sup> نسخه ۱۹ و ایموس<sup>۲</sup> نسخه ۲۲ انجام شده است.

### یافته‌ها

برای بررسی چگونگی توزیع داده‌ها به صورت تک متغیره، از شاخص‌های کشیدگی و چولگی<sup>۳</sup> و برای تعیین نرمال بودن چند متغیره، از ضریب مردیا<sup>۴</sup> استفاده شد و با توجه به نسبت‌های بحرانی به دست آمده برای هر متغیر ( $C.I < 2/58$ )، فرض عدم طبیعی بودن توزیع طبیعی داده‌ها رد شد. بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی نشان داد که از کل نمونه آماری ۶۲ نفر مرد (معادل ۵۵ درصد) و ۵۱ نفر زن (معادل ۴۵ درصد) بودند که بیشترین تعداد بین محدوده سنی بین ۳۰ تا ۴۰ سال قرار داشتند. ۸۴ درصد شرکت‌کنندگان، در رده سنی کمتر از ۴۰ سال بودند که حکایت از جوان بودن شرکت‌کنندگان است. اکثریت آنان دارای مدرک کارشناسی بوده که حدود ۶۱ درصد آنان را تشکیل می‌دهد و در کل حدود ۹۱ درصد شرکت‌کنندگان، مدارک تحصیلی پایین‌تر از کارشناسی ارشد را دارا بودند. سابقه کاری ۵۱ درصد از آنان بین ۵ تا ۱۰ سال بود و حدود ۷۳ درصد آنان سابقه کاری زیر ده سال داشتند.

از آنجاکه زیربنای اصلی مدل معادلات ساختاری ماتریس همبستگی است، در جدول ۱، ماتریس همبستگی، میانگین و انحراف معیار بین متغیرهای تحقیق ارائه شده است. در مجموع ضریب همبستگی بین رهبری تحول‌گرا با خلاقیت و جوسازمانی در سطح معناداری ۰/۰۱ به ترتیب برابر با ۰/۴۸۷ و ۰/۲۴۵ است؛ بنابراین بین رهبری تحول‌گرا با خلاقیت و جوسازمانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۱- ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	رهبری تحول‌گرا	جوسازمانی	خلاقیت
رهبری تحول‌گرا	۳/۷۴	۰/۵۱	۱		
جوسازمانی	۳/۳۳	۰/۴۴	۰/۲۴۵**	۱	
خلاقیت	۳/۵۲	۰/۳۸	۰/۴۸۷**	۰/۵۸۳**	۱

\*\* در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

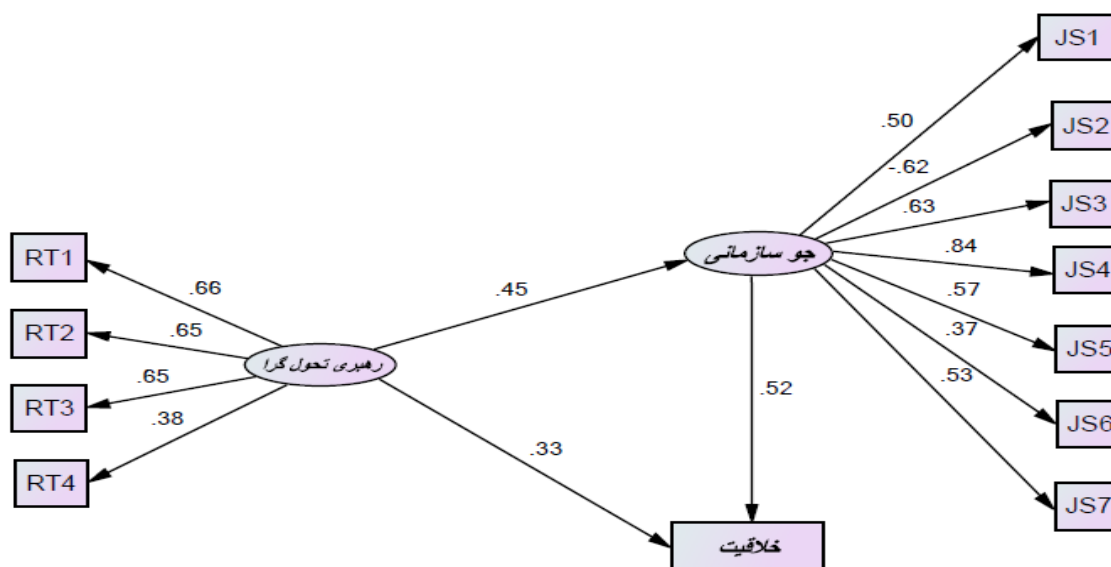
یکی از پیش‌فرض‌های مدل‌سازی، تعیین هم خطی چندگانه<sup>۵</sup> بین متغیرهای مستقل است. برای تشخیص وجود هم خطی باید به بررسی دو شاخص عامل تورم واریانس (VIF)<sup>۶</sup> و پارامتر تحمل<sup>۷</sup> پرداخت. با توجه به جدول ۲، عامل تورم همه متغیرهای مستقل کمتر از ۱۰ و پارامتر تحمل آن‌ها، بیشتر از صفر و نزدیک به یک است که نشان از میزان پایین هم خطی بین متغیرهای مستقل دارد.

1. SPSS
2. AMOS
3. Kurtosis and Skewness
4. Mardia,s Coefficient
5. Multicollinearity
6. Variance inflation Factor
7. Tolerance

جدول ۲ - شاخص‌های هم‌خطی چندگانه در متغیرهای پیش‌بینی کننده خلاقیت

متغیرها	عامل تورم واریانس	پارامتر تحمل
رهبری تحول‌گرا	۱/۰۶	۰/۹۴
جوسازمانی	۱/۰۶	۰/۹۴

در ادامه به منظور بررسی اثر مستقیم، غیرمستقیم و اثر کلی عوامل مؤثر بر خلاقیت، از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. در این مدل سبک رهبری تحول‌گرا، به‌عنوان متغیر برون‌زا<sup>۱</sup> و فاکتورهای جوسازمانی و خلاقیت کارکنان به‌عنوان متغیر درون‌زا<sup>۲</sup> مدنظر قرار گرفتند.



شکل ۲ - ضرایب استاندارد تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا بر جوسازمانی و خلاقیت کارکنان

همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، ستون مقادیر بحرانی کلیه مسیرها دارای تأثیر معناداری ( $t \geq \pm 1/96$ ) هستند.

جدول ۳ - ضرایب استاندارد و مقادیر بحرانی مربوط به کلیه مسیرها

مسیرها	ضریب استاندارد	انحراف استاندارد	مقادیر بحرانی
رهبری تحول‌گرا ..... < جوسازمانی	۰/۴۵	۰/۱۳	۳/۰۷
رهبری تحول‌گرا ..... < خلاقیت	۰/۳۳	۰/۱۱	۲/۹۳
جوسازمانی ..... < خلاقیت	۰/۵۲	۰/۱۴	۴/۰۲

با توجه به جدول شماره ۴، مدل کلی ارائه شده است که ترکیبی از سبک رهبری تحول‌گرا، جوسازمانی و خلاقیت کارکنان است. همان‌طور که در شکل ۲ و جدول ۴ مشاهده می‌شود، رهبری تحول‌گرا به‌صورت مستقیم بر جوسازمانی کارکنان تأثیر معنادار دارد ( $\beta=0/45$ )؛ چون متغیر جوسازمانی بلافاصله بعد از متغیر رهبری تحول‌گرا وارد مدل شده، به‌عنوان متغیر وابسته میانی در نظر گرفته شده است، بنابراین رهبری تحول‌گرا تأثیر غیرمستقیم بر جوسازمانی نداشته است، ولی رهبری تحول‌گرا هم به‌طور مستقیم ( $\beta=0/33$ ) و هم غیرمستقیم بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد ( $\beta=0/23$ ).

1. Exogenous
2. Endogenous

جدول ۴ - اثرات کل رهبری تحول‌گرا بر متغیرهای درون‌زا

متغیرها	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل
رهبری تحول‌گرا ..... < جوسازمانی	۰/۴۵	-	۰/۴۵
رهبری تحول‌گرا ..... < خلاقیت	۰/۳۳	۰/۲۳	۰/۵۷

با توجه به عدم توافق عمومی و کلی در بین متخصصان مدل یابی معادلات ساختاری روی بهترین شاخص‌های برازندگی برآورد، در تحقیق حاضر، از بین شاخص‌های برازندگی مطلق، شاخص  $\chi^2$  دو نسبی<sup>۱</sup> و شاخص ریشه میانگین مجذور برآورد تقریب<sup>۲</sup> و از بین شاخص‌های برازندگی تطبیقی، شاخص برازندگی تطبیقی<sup>۳</sup> و شاخص برازش هنجار شده، مورد استفاده قرار گرفت که توسط کلاین و تامسون (۲۰۰۴) پیشنهاد شده است (عشوره و همکاران، ۱۳۹۳).

در جدول شاخص‌های آماری (جدول ۵) همان‌طور که مشاهده می‌شود،  $\chi^2$  دو غیر معنادار با سطح معناداری بزرگ‌تر از (۰/۰۵)، شاخص برازش تطبیقی، شاخص توکر لویس<sup>۴</sup>، شاخص برازندگی تطبیقی و شاخص برازش هنجار شده بزرگ‌تر از (۰/۹۰)، همچنین شاخص میانگین مجذور برآورد تقریب کوچک‌تر از (۰/۰۷) و  $\chi^2$  دو نسبی کوچک‌تر از ۳، نشان از برازش خوب مدل دارد.

جدول ۵ - شاخص‌های برازش مدل

شاخص‌های برازندگی تطبیقی	شاخص برازش هنجار شده	$\chi^2$ دو نسبی	ریشه میانگین مجذور برآورد تطبیق	سطح معناداری	$\chi^2$ دو	درجه آزادی
۰/۹۹	۰/۹	۱/۰۷	۰/۰۲	۰/۳۴	۴۷/۴	۴۴

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، طراحی مدل ساختاری ارتباط رهبری تحول‌گرا، جوسازمانی و خلاقیت در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی بود. بدین منظور، بر اساس ادبیات موضوع، مدل مفهومی ارتباط متغیرهای تحقیق آماده شد و به شیوه مدل معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت. یافته‌های تحقیق حاضر نشان دادند که رهبری تحول‌گرا هم به‌طور مستقیم و هم به‌طور غیرمستقیم و از طریق جوسازمانی، بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد.

یافته‌ها اثر مثبت و مستقیم رهبری تحول‌گرا را بر خلاقیت نشان داد. این بدین معناست که وقتی مدیران از رهبری تحول‌گرا استفاده کنند، به احتمال زیاد بر خلاقیت کارکنان افزوده می‌شود که با تحقیقات غفوری (۱۳۸۸)، طالبی (۱۳۹۱)، مخبر (۲۰۱۱) و گوموس‌لو<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) همسو است.

غفوری و همکاران (۱۳۸۸)، بیان کردند رهبری تحول‌گرا ۴۹ درصد از تغییرات خلاقیت را تبیین می‌کند، گوموس‌لو (۲۰۰۹)، طالبی و همکاران (۱۳۹۱) و مخبر (۲۰۱۱) نیز، بر ارتباط رهبری تحول‌گرا با خلاقیت تأکید دارند. از مهم‌ترین راهکارهای ایجاد و افزایش خلاقیت در کارکنان که باید توسط مدیران به کار بسته شود، می‌توان به افزایش انگیزش در میان کارکنان، انتصاب متناسب افراد با توجه به تخصص آن‌ها و عدم اعطای شغل نامناسب به افراد و دادن آزادی عمل و تفویض اختیار اشاره کرد. همچنین در اختیار قرار دادن منابع مهمی چون زمان و بودجه مناسب، انگیزش را در افراد افزایش می‌دهد و در به ثمر رساندن

1. CMIN/DF
2. Root Mean Squared Error of Approximation
3. Comparative Fit Index
4. Normed Fit Index
5. Tucker.Lewis Index
6. Gumusluoglu

ایده‌های افراد مفید خواهد بود. این یافته با تحقیقات، کریستین یتس (۲۰۱۳)، ترنر و بارلینگ (۲۰۰۰)، برسون و اولیو (۲۰۰۴) که بیان می‌کنند رهبران تحول‌گرا با مهیا کردن انگیزش ذهنی به افراد و محیط کارشان معنی داده، آن‌ها را به چالش می‌کشاند، نیز همسویی دارد. همچنین قربانی (۲۰۱۲)، قوی‌ترین ارتباط با خلاقیت را خصوصیات آرمانی رهبر گزارش کرد که با تحقیق حاضر همسو است. در کل با توجه به وجود ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و خلاقیت در تحقیق حاضر، گویای این مطلب است که مدیران توانسته‌اند، درک روشنی از هدف سازمان را در کارکنان خود ایجاد کنند و با به چالش کشاندن آنان، سبب شوند تا با کنار گذاشتن تفکرات قدیمی، در مورد مسائل با شیوه‌های جدید تصمیم‌گیری کنند. نتیجه کلی از این ارتباط به این موضوع اشاره دارد، با توجه به این‌که ارتباط رهبری تحول‌گرا با خلاقیت ارتباط معناداری است، مدیران می‌توانند با کمک گرفتن از سبک‌های رهبری تحول‌گرا، باعث ظهور اندیشه‌های نو در کارکنان خود شوند و سازمان را در این گرداب تغییرات محیطی حفظ کنند و چنانچه مدیران با رهبری قوی و فراهم آوردن شرایط انگیزشی، به ظهور ایده‌های جدید در کارکنان کمک کنند، شاهد پیشرفت سطح ورزش در استان خواهیم بود.

از طرفی دیگر نتایج این تحقیق نشان داد، وقتی کارکنان در محیط کار خود جو صمیمی و باز داشته باشند، وظایف خود را بالاتر از سطح انتظار انجام می‌دهند، در محیط کار دست به نوآوری می‌زنند؛ در نتیجه خلاقیت آن‌ها افزایش می‌یابد. این موضوع نیز در تحقیقات مختلفی تأیید شده است (آلاس و همکاران، ۲۰۱۱؛ عمران، ۲۰۱۱؛ دیپول و همکاران، ۲۰۱۲). سازمان‌های نوآور، فرهنگی مشابه دارند، آن‌ها تجربه کردن را تشویق می‌کنند و هم به موفقیت‌ها و هم به شکست‌ها پاداش می‌دهند و هر اندازه مدیران بتوانند با استفاده از سبک رهبری مناسب و همچنین اصلاح ساختارها و رویه‌ها در سازمان به ایجاد صمیمیت در کارکنان کمک نمایند و آن‌ها را معطوف به اهداف سازمان نمایند، می‌توان گفت تا حدودی توانسته‌اند، شرایط را برای خلاقیت فراهم آورند، ولی اگر مدیر در کار کارکنان مداخله کند و سبب ایجاد یک محیط خشک و مقرراتی شود، نه تنها در کارکنان حس انتقال به محیط دیگر ایجاد می‌شود، دیگر نمی‌توان، امید به پیشرفت کارمند و سازمان داشت که با یافته‌های آلاس و همکاران (۲۰۱۱) همسویی دارد که بیان کردند، فاکتورهای وفاداری و تأثیرگذاری مدیران به‌عنوان یک سری عوامل واسطه سبب ایجاد جو مناسب در سازمان‌ها می‌شود و این به‌نوبه خود، سبب بروز خلاقیت در کارکنان خواهد شد. همچنین این مطلب با تحقیقات، زارع و همکاران (۱۳۸۹) که نشان دادند، صمیمیت سبب افزایش خلاقیت و مزاحمت، سبب کاهش خلاقیت می‌شود و شیخ‌زاده هریس و همکاران (۱۳۹۰) که بیان کردند، سیستم پاداش و حمایت، خلاقیت را افزایش می‌دهد و نشاط (۱۳۹۱) که نشان داد، بیشترین عوامل بازدارنده و نیز مشوق خلاقیت مربوط به حوزه رویه‌ها، ساختارها و نگرش‌های سازمانی است، همسویی دارد. البته، می‌توان جو ادارات را با فاکتورهایی از قبیل، علاقه‌مندی کارکنان به کارشان، شریک دانستن او در موفقیت‌های سازمان و همچنین ایجاد یک ساختار غیررسمی در قلب ساختار رسمی، تبدیل به جو باز برای پرورش خلاقیت کرد و یا با دخالت بیش از حد در کار کارکنان، بروکراسی بیش از حد و ایجاد شکاف و فاصله بین مدیر و زیردستان به ایجاد یک جو بسته اقدام کرد که سبب زوال و نابودی خلاقیت در کارکنان می‌شود.

همچنین نتایج نشان داد که وقتی مدیران از رهبری تحول‌گرا استفاده کنند، جو صمیمی و باز در بین کارکنان به وجود می‌آید. این موضوع نیز در تحقیقات مختلفی تأیید شده است (عمران، ۲۰۱۱؛ دیپول و همکاران، ۲۰۱۲). مدیران با داشتن خصوصیات یک رهبر تحول‌گرا، سبب ایجاد یک جو صمیمی در بین کارکنان می‌شوند و همین عامل، باعث می‌شود که فرد آزادی عمل در حیطه کارش پیدا کند و بتواند با الهام گرفتن از بازخوردهای رهبران و همچنین، قرار گرفتن در گروه‌های کاری فعال و خلاق، امید به پیشرفت در او زنده شود و راه برای خلق ایده‌های جدید و کارا باز شود. این یافته‌ها با تحقیقات، عمران (۲۰۱۱) همسویی دارد که بیان کرد، رهبران تحول‌گرا می‌توانند از طریق انعطاف‌پذیری در ساختار سبب ایجاد جو باز در سازمان‌ها شوند، همچنین با تحقیقات، دیپول و همکاران (۲۰۱۲) که نشان داد، رهبری تحول‌گرا بیشترین تأثیر را بر بازده کاری داشته و



همچنین این سبک رهبری سبب ایجاد جو مناسب برای تغییر در سازمان می‌شود. این نتایج نشان می‌دهد، امروزه رهبرانی موفق‌اند که با استفاده از ویژگی‌های درونی و همچنین خصوصیات از قبیل، تصور دقیق از آینده، انجام کارهای درست بجای انجام درست کارها، احترام و اعتماد کارکنان را جلب کنند و به نیازها و توانمندی‌ها و خواسته‌های هرکدام از آنان توجه کنند و مسیر را برایشان روشن نمایند. با توجه به نتایج تحقیق می‌توان مشاهده نمود که ارتباطات روحی و مزاحمت در کار زیردستان دو نیروی متضاد در مدیر است و اینجاست که هراندازه مدیران بتوانند روحیه گروهی را در سازمان خود توسعه دهند و حمایت خویش را از آنان نشان دهند، جوی صمیمی در محیط کاری ایجاد می‌شود که می‌توان به آینده سازمان امیدوار بود. در نهایت معلوم شد، رهبری حمایتی، مزاحمت را کمتر کرده، صمیمیت، ملاحظه‌گری و نفوذ را افزایش می‌دهد. مطالب گفته شده با تحقیقات عمران (۲۰۱۱) که بیان کرد، رهبران تحول‌گرا می‌توانند جوسازمانی باز را از طریق انعطاف‌پذیری در ساختار و قوانین ایجاد نمایند.

بر اساس نتایج این پژوهش در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی؛ اگر مدیران، از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده کنند و به نیازها و علائق کارکنان توجه کنند و محیطی صمیمی در ادارات ایجاد کنند که کارکنان به کارشان علاقه نشان دهند، با شور و اشتیاق در جلسات کارشان شرکت کنند و بتوانند، این جو صمیمی را در خارج از محیط کاری حفظ کنند؛ انتظار می‌رود، کارکنان به‌دور از دغدغه رفع نیازهای اولیه خود، به‌سوی اهداف متعالی از قبیل، کمال، نوع‌دوستی بشتابند و بتوانند با خلق ایده‌هایی نو سبب پیشرفت سازمان خود گردند. در پایان با جمع‌بندی مطالب ارائه شده می‌توان نتیجه گرفت که افزایش انگیزه در میان کارکنان، دادن آزادی عمل و تفویض اختیار، ایجاد یک ساختار غیررسمی در قلب ساختار رسمی سازمان، حمایت متقابل اعضاء و مدیران در جهت ترکیب اندیشه‌های متفاوت، اعطای پاداش و تشویق، توجه به عامل توانمندسازی کارکنان، وفاداری نسبت به همدیگر، انسجام گروهی قوی، انعطاف‌پذیری در قوانین و مقررات و تقویت احساس هدف مشترک بین کارکنان و مدیران، از جمله عوامل مهم هستند که مدیران ادارات ورزش و جوانان استان می‌توانند، با تأثیر بر آن‌ها زمینه‌های شکوفایی و توسعه خلاقیت را در خود و کارکنان فراهم ساخته، به ارتقاء و پیشرفت ادارات ورزشی استان کمک کنند.

### سپاسگزاری

با سپاس از پروردگار عالمیان و سلام و صلوات بر محمد و آل محمد، بر خود لازم می‌دانم به مصداق کلام «من لم یشکر المخلوق لم یشکر الخالق» از تمامی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی که در انجام این پژوهش بنده را یاری فرمودند تقدیر و تشکر نمایم.

### منابع

- افخمی، مهرداد و رهی، هدایت‌الله. (۱۳۸۸). بررسی ارتباط بین سبک رهبری (عمل‌گرا و تحول‌گرا) مربیان با خلاقیت بازیکنان فوتبال. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد. دانشگاه کرمان.
- شیخ‌علیزاده هریس، محبوب؛ تجاری، فرشاد و پیرعلایی، الهه. (۱۳۹۰). برآورد میزان خلاقیت از فرهنگ سازمانی در مدیران سازمان‌های ورزشی. مدیریت ورزش، ۱۱، ۱۱۷-۱۲۹.
- تابلی، حمید؛ تیرگر، هدایت‌الله و مظفری، لیلا. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان نیریز. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۲(۱)، ۱-۲۵.
- رضایی صوفی، مرتضی. (۱۳۹۳). رابطه بین فرهنگ سازمانی با خلاقیت و بهره‌وری در اعضای هیئت‌علمی تربیت‌بدنی دانشگاه پیام نور. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۳(۱)، ۸۵-۹۴.

- عشوره، سوسن؛ بحرالعلوم، حسن و حسینی نیا، سید رضا. (۱۳۹۳). رابطه سبک رهبری خدمتگزار مربیان با اعتماد به مربی و عملکرد تیم‌های ورزشی دانشگاهی. نشریه پژوهش در ورزش دانشگاهی، ۷، ۳۹-۵۶.
- غفوری، فرزاد؛ اشرف گنجویی، فریده؛ دهقان، آیت الله و حسینی، سیده مهسا. (۱۳۸۸). ارتباط بین سبک رهبری مدیران با خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی. نشریه مدیریت ورزشی، ۲، ۹۹-۱۱۷.
- کلاین، پل. (۱۳۸۰). راهنمای آسان تحلیل عاملی. مترجمان: جلال صدرالسادات، اصغر مینایی، تهران: انتشارات سمت.
- محبوبی، طاهره؛ زارع، حسین و کریمی، بهاء‌الدین. (۱۳۸۹). بررسی رابطه متغیرهای ابعاد هشتگانه جوسازمانی با استرس شغلی و خلاقیت کارکنان. فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی/سازمانی، ۱(۱)، ۱۷-۳۰.
- موغلی، علیرضا و مالکی طبس، فاطمه. (۱۳۸۸). رابطه فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی در سازمان‌های دولتی. پژوهش‌های مدیریت، ۲(۶)، ۹۷-۱۲۳.
- Alarifi, S. (2011). The effects of transformational leadership on follower's creativity and organizational innovation in public sector. Brunel University west London: Brunel business school- doctoral symposium. pp. <http://leadership.au.af.mil>.
- Alas, R., Übius, Ü. & Vanhala, S. (2011, January). Connections between organizational culture, leadership and the innovation climate in Estonian enterprises. In E-Leader Conference (pp. 3-5).
- Berson, T., & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: a case study of a telecommunication firm. *The leadership quarterly*, 15(5), 625-646.
- De Poel, F. M., Stoker, J. I., & Van der Zee, K. I. (2012). Climate control? The relationship between leadership, climate for change, and work outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 694-713.
- Doherty, A. J., & Danylchuk, K. E. (1996). Transformational and Transactional Creativity Leadership in interuniversity Athletics management. *Journal of sport management*, 10(3), 292-309.
- Egri, C. P., & Herman, S. (2000). Creativity Leadership in the North American Environmental Sector: Value, Leadership Style and Contexts to Environmental Leaders and Their Organizations. *Academy of Management Journal*, 43(4), 571 – 604.
- Ghorbani M., & Yekta, S. (2012). A Study of Relationship between Transformational Leadership and Personnel Creativity in Higher Education Centers. *World Applied Sciences Journal*, 17(6), 684-693.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
- Imran, R., & Anis-ul-Haque, M. (2011). Mediating effect of organizational climate between transformational leadership and innovative work behavior. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 26(2), 183-201.
- Isaksen, S. G., Aerts, W. S., & Isaksen, E. J. (2009). Creating more innovative workplaces: linking problem-solving style and organizational Climate: The Creative Problem Solving Group, Inc.
- Limsila, K., & Ogunlana, S. O. (2008). Linking personal competencies with transformational leadership style evidence from the construction industry in Thailand. *Journal of construction in developing countries*, 13(1): 27-50.
- Mokhber, M., Ismail, W. K. B. W., & Vakilbashi, A. (2011). The impact of transformational leadership on organizational innovation moderated by organizational culture. *Australian journal of basic and applied sciences*, 5(6), 504-508.
- Nguyen, L., & Shanks, G. (2009). A framework for understanding creativity in requirements engineering. *Information and software technology*, 51(3), 655-662.

- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? *Journal of management*, 30(6), 933–958.
- Turner, N., & Barling, J. (2004). Transformational Leadership and Creativity. *Journal of Applied Psychology*, 87, 304–311.
- Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human relations*, 63(8), 1105–1128.
- Wong, S., & Pang, L. (2003). Motivators to creativity in the hotel industry perspectives of managers and supervisors. *Tourism management*, 24(5), 551–559.
- Yates, K. M. (2013). *Measuring Transformational Leadership in Athletic Training: A Comparative Analysis*. Theses and Dissertations-Educational Leadership Studies. Paper 4.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

قاسمی روشناوند، جواد، اسماعیلی، محمد رضا، و مودی، داود. (۱۳۹۵). رابطه رهبری تحول‌گرا با جو سازمانی و خلاقیت در ادارات ورزش و جوانان خراسان جنوبی. *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۳(۲)، ۱۷۵–۱۸۵.

---



## Relationship of Transformational Leadership, Organizational Climate, and Creativity in Youth and Sport Department of South Khorasan State

Javad Ghasemi Roshnavand<sup>1\*</sup>, Mohammad Reza Esmaeili<sup>2</sup>, and Davood Moodi<sup>3</sup>

1- PhD Student in Sport Management, Shahrood University of Technology

2- PhD Student in Sport Management, Research Institute of physical Education and Sport Science

3- MSc in Sport Management, Birjand University.

Received: 12 May 2016

Accepted: 28 August 2016

### Abstract

**Objective:** The aim of the present study was to analyze the relationship between the transformational leadership, organizational climate, and creativity of employees in the Departments of Sport and Youths of the South Khorasan state.

**Methodology:** The research method implemented in this study was descriptive and correlational. The population sample included all the staffs in the Departments of Sport and Youths of the South Khorasan state (N = 120). The questionnaires were distributed and the participants were asked to fill them. Then 113 questionnaires were returned and analyzed. For measuring the variables, the transformational leadership (Rafferty & Griffin, 2004), creativity (Rendssip, 1979), and organizational climate (Hallpin & kerafit, 1963) were used. The validity of the questionnaires were confirmed by the results of the confirmatory factor analysis. Then the reliability of the questionnaires was examined via Cranach's alpha (0.86, 0.89, and 0.86). Finally, in order to find the relationship between the variables, the Pearson's correlation and structural equation modeling were run.

**Results:** All the factors involved were loaded properly to the model. The result of the study, based on the structural equation model, shows that the transformational leadership, both directly and indirectly, is in relation with creativity.

**Conclusion:** If the managers of Sports and Youth Departments are looking for a friendly organizational climate and subsequently the creativity of their employees, they should prioritize the transformational leadership style.

**Keywords:** Structural equation model, Transformational leadership, Organizational climate, Creativity, Departments of Sports and Youth.

### To cite this article:

Ghasemi Roshnavand, J., Esmaeili, M. R., & Moodi, D. (2016). Relationship of Transformational Leadership, Organizational Climate, and Creativity in Youth and Sport Department of South Khorasan State. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 3(2), 175-185.