

## Research Paper

**The Effect of Organizational Culture on Productivity by Mediating the Role of Creativity and Innovation in the Ministry of Sport and Youth of Iran**Jalil Reyhani Nia<sup>1</sup>, Shirin Zardoshtian<sup>2\*</sup>

1. M.Sc. Student of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Razi University, Kermanshah, Iran

2. Assistant Professor of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Razi University, Kermanshah, Iran (Corresponding Author)

Received: 2020/06/21

Accepted: 2020/10/26

**Abstract**

The purpose of this study is the effect of organizational culture on productivity with the mediating role of creativity and innovation in the Ministry of Sports and Youth of Iran. The research method is descriptive-survey. The statistical population of the study was all experts of the Ministry of Sports and Youth (400) that through random sampling, 196 people were selected as a sample. For data collection, four standard questionnaires of organizational culture of Cameron and Quinn (2006), Shahbazzpour manpower productivity (2014), organizational creativity of Darabejeh (Fathi, 2013), organizational innovation (Anna Sankoska model 2013) were used. In order to analyze the data, factor analysis and to model structural equations with SPSS and Amos software have been used to present the research model. The findings of this study showed has a positive and significant effect that organizational culture on human productivity ( $\beta = 0.69$ , T-Value = 10.35), organizational culture on innovation in the organization ( $\beta = 0.48$ , T-Value = 7.60), organizational culture on creativity in the organization ( $\beta = 0.57$ , T-Value = 8.90), creativity on innovation ( $\beta = 0.85$ , T-Value = 12.90), innovation on human productivity ( $\beta = 0.0$ , T-Value = 11/35) and creativity on human productivity ( $\beta = 0.71$ , T-Value = 10.21). analyzing research findings, managers try the culture of this ministry tend to a team culture and adhocracy culture, which gives the field of flexibility and focus on the indoor and outdoor environment, creating a friendly environment for creativity and innovation. As a result, employee productivity and the growth and flourish the organization.

**Keywords:** Creativity, Innovation, Ministry of Sports and Youth, Organizational Culture, Staff Productivity.

---

1. Email: Jalil.reyhane@gmail.com

2. Email: Zardoshtian2014@gmail.com



## Extended Abstract

### Background and Purpose:

Enhancing productivity is one of the major concerns for management and policy makers in all nations, enticing many of them to link their developmental plans to improve their staff productivity [Moslehi, et al., 2016]. Improved productivity in sports originates in multiple factors. Thus, investigating the organizational culture that influences the staff productivity can inform the leadership on appropriate approaches and guide them in the right direction. Further, identification of the cultural components with the most impact on the staff productivity, creativity and innovation is a challenge for the Iranian sports executives.

### Materials and Methods:

The objective of the current study was in line with the applied research, involving a descriptive and correlational protocol based on the analyses of structural modelling equations. The study sample included all of the consultants employed at the Iranian Ministry of Sports and Youths since 2019. The study sample size (N=196) was determined based on the Cochrane's formula, at the 95% confidence interval and statistical significance of  $P \leq 0.05$ . For data collection, we used a combined research tool, translated into Persian and validated in earlier studies. The combined tool consisted of the following four specific questionnaires, all of which scored the respondents based on a 5-item Likert scale:

- **Organizational Culture:** Developed by Cameron and Quinn [2006], this tool assessed four cultural categories, such as clans, ad-hoc activities, market demand, and hierarchy. Each category had six subcategories, covering such areas as: governing characteristics; organizational leadership; staff management; collegial interactions; leadership emphasis, and criteria for success. This tool had four questions in each subcategory, thus posing a total of 24 questions to the respondents.
- **Organizational Creativity:** This assessment tool consisted of 10 questions focused on the role of creativity in the workplace (Fathi, 2013).
- **Organizational Innovation:** This tool was developed by Anna Sankoska [2013], and posed a total of seven questions to the respondent on the role of innovation in the organization.
- **Organizational Human Resources:** This tool was developed by Shahbazzpour [2014], and used a total of 26 questions to evaluate the staff on seven specific areas, such as:



a) ability and knowledge; b) organizational support; c) motivation; d) performance evaluation and feedback; e) staff reputation and credibility; f) appropriate work environment, and g) clarity of the organizational regulations and directives.

**Study Assumptions:** This research aimed at testing the following assumptions: Organizational culture and the components have positive effect on the productivity, creativity, and innovation of the staff at the Iranian Ministry of Sports and Youths.

**Statistical Analyses:** We used the Kolmogorov-Smirnov test, and confirmed the data normality and distribution. The Pearson's correlation coefficient and multi-variable linear regression analyses were also performed for the exploratory and confirmatory factor analysis and modelling of the structural equations, using SPSS (v. 20) and AMOS software at the Cronbach's alpha coefficient of 0.05.

### Findings:

Based on the data analyses, the study assumptions were confirmed. Specifically, the organizational culture had positive effect on the productivity, creativity, and innovation of the staff at the Iranian Ministry of Sports and Youths. Further, the impacts of creativity and innovation were positive and statistically significant. In addition, the organizational culture combined with creativity and innovation improved the staff productivity by 52% and 43%, respectively. The impact of organizational creativity and innovation on the staff productivity were statistically analyzed, which are represented by the "T" and " $\beta$ " values as listed below:

- Productivity: 10.35 ( $\beta = 0.69$ )
- Creativity: 8.90 ( $\beta = 0.57$ )
- Innovation: 7.60 ( $\beta = 0.48$ )
- Creativity on innovation: 12.90 ( $\beta = 0.85$ )
- Creativity on productivity: 11.35 ( $\beta = 0.56$ )
- Innovation on productivity: 10.21 ( $\beta = 0.71$ )

### Conclusion:

The statistical analyses for the relationships of the variables, such as creativity and innovation versus staff productivity strongly indicated that improvement in the organization's culture can positively and significantly enhance the productivity. The findings of this study are consistent with those of previous research conducted by Auernhammer and Hall [2013]. These authors suggested that both the



creativity and innovation are influenced and shaped by the organization's culture. Creativity and innovation, either alone or in combination can effectively enhance the staff productivity at the Iranian Ministry of Sports and Youths. Based on the findings of the current study, the Ministry's high-ranking executives can play a significant role in the enhancement of the staff productivity, creativity and innovation toward achieving both the short-term and long-term goals by improving the working conditions and providing better support for the staff. To materialize these goals, the organization's culture needs to be revised and improved significantly by the ranking executives and directors. The critical solutions to initiate such constructive changes are as follows: a) promote and advocate democratic behaviors, b) reward spirit of teamwork, c) encourage flexibility and fairness, d) develop objective plans for improvement, e) support friendly working environment and collegiality, and f) objectively and periodically evaluate the status of productivity and democratic growth both for the staff and executives at the Ministry of Sports and Youths.

**Keywords:** Creativity, Innovation, Ministry of Sports and Youth, Organizational Culture, Staff Productivity.

### References

1. Auernhammer, J., & Hall, H. (2013). Organizational culture in knowledge creation, creativity and innovation: Towards the Freiraum model. *Journal of Information Science*. 40(2), 154–166
2. Moslehi, A. & Salehi Kojoor, A. (2016). Relationship between managers' power and the relationship between time and human resource productivity. *Research Journal of Nations*. 1 (10). 52-45. (in Persian).
3. Fathi, Arsalan (2013). Investigating the relationship between transformational and exchange leadership styles with employee creativity, Master Thesis in Management, Kurdistan Azad University, Research Sciences Branch.1-164. (in Persian).
4. Shahbazzpour, Sara and Rangriz, Hassan. (2014). The study of the relationship between demographic indicators and the evaluation system of managers in the Kermanshah Oil and Gas Company, the second national conference on business management, Hamedan, doc/ 347493. (in Persian).



## مقاله پژوهشی

## اثر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری با نقش میانجی خلاقیت و نوآوری در وزارت ورزش و جوانان ایران

جلیل ریحانی‌نیا<sup>۱</sup>، شیرین زردشتیان<sup>۲\*</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه،

ایران

۲. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران (نویسنده

مسئول)

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۰۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۰۱

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی اثر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری با نقش میانجی خلاقیت و نوآوری در وزارت ورزش و جوانان ایران انجام شد. روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش همه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۴۰۰ نفر بودند که از طریق نمونه‌گیری تصادفی-طبقه‌ای متناسب، ۱۹۶ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از چهار پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی (کمرن و کوئین، ۲۰۰۶)، بهره‌وری نیروی انسانی (شهبازپور، ۲۰۱۴)، خلاقیت سازمانی دارابژه (فتحی، ۲۰۱۳) و نوآوری سازمانی (براساس مدل آنا سانکوسکا، ۲۰۱۳) استفاده شد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی و برای مدل‌یابی معادلات ساختاری از نرم‌افزارهای اس.پی.اس.اس. و آموس به‌منظور ارائه مدل پژوهش استفاده شد. با توجه روابط مستقیم بین متغیرها در سطح  $p = 0/01$  معنادار هستند، یافته‌های این پژوهش نشان داد فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری انسانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. براساس یافته‌های پژوهش، مدیران بهتر است بکوشند فرهنگ وزارتخانه ورزش و جوانان به‌سمت فرهنگ تیمی و فرهنگ ادوکراسی تمایل پیدا کند تا زمینه انعطاف‌پذیری و تمرکز بر محیط درون و بیرون را فراهم کند. همچنین محیطی دوستانه برای خلاقیت و نوآوری ایجاد کند تا به بهره‌وری کارکنان و رشد و شکوفایی سازمان منجر شود.

**واژگان کلیدی:** بهره‌وری انسانی، خلاقیت، فرهنگ سازمانی، نوآوری، وزارت ورزش و جوانان.

1. Email: Jalil.reyhane@gmail.com

2. Email: Zardoshtian2014@gmail.com



## مقدمه

امروزه، افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران اجرایی و تصمیم‌گیری برای هر کشور است. بسیاری از کشورها عمده برنامه‌های توسعه خود را بر مبنای افزایش بهره‌وری قرار داده‌اند؛ به‌نحوی که در ۱۵ سال اخیر، افزایش بهره‌وری در سطح جهان ۴۵ برابر شده است. بهره‌وری از یک سو عامل ارتقای سطح زندگی و کاهش نرخ تورم است (مصلحی و صلاحی کجور، ۲۰۱۶) و از طرف دیگر بهره‌وری یکی از متغیرهای اساسی در دوام و بقای سازمان‌های امروزی تلقی می‌شود. در واقع، یکی از مهم‌ترین عوامل کاهش یا افزایش بهره‌وری در سازمان، عامل نیروی انسانی است؛ به همین دلیل یکی از مسائلی که سبب نگرانی مدیران برای هدایت در دهه‌های آینده شده است، تلاش برای افزایش بهره‌وری حرفه‌ای کارکنان خود است. (درویشی و کلاته‌سفیری، ۲۰۱۷)؛ بنابراین تلاش برای بهبود و استفاده مؤثر و کارآمد از منابع گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات، هدف تمامی مدیران سازمان‌های اقتصادی و واحدهای تولیدی صنعتی و مؤسسات خدماتی است. وجود ساختار سازمانی مناسب، روش‌های اجرایی کارآمد، تجهیزات و ابزار کار سالم، فضای کار متعادل و از همه مهم‌تر نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایستگی از ضروریات است که برای نیل به بهره‌وری مطلوب باید مدنظر مدیران قرار گیرد (باقرزاده و اعتباری، ۲۰۰۸). در این میان، وزارت ورزش و جوانان که در امر ورزش دارای جایگاه ویژه‌ای است، از این موضوع مستثنا نیست. درحقیقت، منظور از بهره‌وری، توانایی در به‌کارگیری مقدار کمتری از نیروی کار و سایر موارد مصرفی و تولید یا خدمات بیشتر است (عباسی، کریمی و حسینی، ۲۰۱۸).

سازمان ملی بهره‌وری ایران، بهره‌وری را یک فرهنگ یا نگرش عقلانی کار و زندگی می‌داند که هدف آن هوشمندانه‌تر کردن فعالیت‌ها برای دستیابی به زندگی بهتر و فعال‌تر است. بهره‌وری، هنر رسیدن محصولات و خدمات به مشتریان با کمترین هزینه و زمان است (کیل‌پایل، ۲۰۱۵). درحقیقت، عمده‌ترین هدف و مسئولیت هر سازمانی افزایش بهره‌وری است. نخستین قدم در راستای افزایش و بهبود بهره‌وری، شناخت عوامل مؤثر بر آن است. جعفری و معمارزاده (۲۰۱۷) بهره‌وری کارکنان را شامل عوامل فردی (انگیزش، رشد ذهنی، سلامت فردی، توانایی) و عوامل سازمانی (حمایت

### 1. Kelepile



سازمانی، وضوح شغل، محیط، سبک مدیریت، آموزش، ارزیابی عملکرد و فرهنگ سازمانی) می‌دانند. الله‌وردی، فرح آبادی و سادات سجادی (۲۰۱۰) عوامل مؤثر بر بهره‌وری را سبک مدیریت، سیستم پاداش، فرهنگ، ساختار سازمانی، خصوصیات فردی و فضای فیزیکی می‌دانند. روآلز-گوسمان<sup>۱</sup>، برون و کاستلانوس دومینگز (۲۰۱۹) مؤلفه‌های مدیریت کیفیت چون منابع انسانی، مدیریت ارشد، فرایند طراحی خدمات و غیره را عامل بهره‌وری می‌دانند. در واقع، عوامل زیادی در بهره‌وری مؤثر هستند، ولی موفقیت‌های چشمگیر دهه اخیر سازمان‌هایی با حداقل امکانات از یک سو و شکست سازمان‌هایی با بهترین توانایی‌های مادی از سوی دیگر، بیانگر نقش درخور توجه عوامل غیرمادی و معنوی در موفقیت آن‌هاست که در این میان فرهنگ سازمانی عامل مؤثر در عملکرد سازمان تلقی می‌شود (سلیمی و رضانی، ۲۰۱۳).

فرهنگ سازمانی در یک سازمان به‌مثابه شخصیت در یک انسان است. مفروض‌های بنیانی، اعتقادات، باورها، هنجارها و ارزش‌ها به‌عنوان مبنای فرهنگ یک سازمان، شالوده وجودی آن را تشکیل می‌دهند و نقطه تمایز خوب و بد را مشخص می‌کنند. فرهنگ هر سازمانی به‌عنوان عامل اساسی در تشکل بخشیدن به آن سازمان مطرح می‌شود و تأثیر بسزایی بر ساختار و طرح سازمانی، محیط داخلی و خارجی سازمان، فناوری و نیروی انسانی و از همه مهم‌تر بر بهره‌وری و استراتژی سازمان دارد. فرهنگ، باید‌ها و نبایدها را مشخص می‌کند و قالب رفتاری سازمان را تشکیل می‌دهد (نصیری‌پور، رئیسی و هدایتی، ۲۰۰۷). ماهیت فرهنگ سازمانی بر این امر دلالت دارد که مفروض‌های جمعی اعضا چگونه باید در بیان فرهنگ یک سازمان، تعیین و تفسیر مسیر فعالیت آن و پیش‌بینی منطقی اینکه چگونه سازمان به جلو حرکت می‌کند باشد (کیم و چانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸)؛ بنابراین فرهنگ حاکم بر سازمان، شکل‌دهنده شخصیت سازمانی است و بدین‌وسیله می‌توان سازمان‌ها را برحسب نوع فرهنگشان شناسایی کرد. کمرون و کوئین<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) معتقد هستند فرهنگی که در برابر استراتژی سازمان نقش حمایت‌کننده داشته باشد، عملکرد بهتر سازمان را موجب خواهد شد. کمرون و کوئین (۲۰۰۶) پس از بهبود مدل فرهنگ سازمانی خود چهار بعد فرهنگ را مشخص کردند. این ابعاد عبارت‌اند از: فرهنگ

1. Guzmán, Brun & Castellanos Domínguez
2. Kim & Chang
3. Camron & Quinn



تیم‌گرا (قبیله‌ای): نوعی فرهنگ است که به‌دنبال انعطاف‌پذیری و تمرکز بر محیط درونی است. در این فرهنگ مکان و فضای کاری دوستانه، تعهد سازمانی بالا و درست مثل اعضای یک خانواده هستند؛ فرهنگ توسعه‌گرا (ادهوکراسی): نوعی فرهنگ است که به‌دنبال انعطاف‌پذیری و تمرکز بر محیط خارجی است. در فرهنگ ویژه‌سالاری یا ادهوکراسی که بیشتر بر فردگرایی تأکید دارد، محیط و فضای کاری چنین سازمان‌هایی پویا، خلاق و کارآفرین است؛ فرهنگ نتیجه‌گرا (بازار): نوعی از فرهنگ است که به‌دنبال کنترل و ثبات است، اما تمرکز بر محیط خارجی است. چنین سازمانی نتیجه‌گراست و توجه آن به انجام‌دادن درست کارهاست؛ فرهنگ مرتبه‌گرا (سلسله‌مراتبی): این فرهنگ بر ثبات و کنترل درونی تأکید دارد. در چنین سازمان‌هایی کارها به‌صورت رسمی و ساختاریافته انجام می‌شوند و رویه‌ها مشخص می‌کنند فرد چه کاری را باید انجام دهد. در واقع، کمرون و کوئین فرهنگ سازمانی را دارای مؤلفه‌هایی از جمله الگوی مدیریت، برنامه‌های استراتژیک، جو سازمانی، سیستم پاداش، رهبری و ارزش‌های بنیادین سازمان می‌دانند که برای تغییر سازمانی باید این مؤلفه‌های ارزیابی شوند و برای تغییر رهبری و مؤلفه‌های دیگر سازمان باید فرهنگ سازمانی جاری، ایده‌آل و آینده را بررسی کرد (عبدالهی، هداوندی و ابراهیمی، ۲۰۱۶).

به‌طور کلی، فرهنگ سازمانی مجموعه از معانی مشترک با ویژگی‌هایی است که نظام ارزشی حاکم بر سازمان را تشکیل می‌دهد و باعث تمایز سازمانی از سازمان‌های دیگر می‌شود. در واقع، همان عاملی است که شیوه انجام‌دادن امور را تعیین می‌کند و حال و هوایی است که هر تازه‌واردی در سازمان آن را حس می‌کند. این فرهنگ، آن قدر قوی است که ناخودآگاه در وجود فرد رخنه می‌کند و بر تفکر و رفتار سازمانی تأثیر می‌گذارد (سپهوند، شمس و عارف‌نژاد، ۲۰۱۷). گیزو، ساپینزا و زینگالس<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) فرهنگ را ارزش‌ها و باورهایی که نسبتاً بدون تغییر از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود، تعریف کرده‌اند. به‌دست‌آوردن معیاری حقیقی و دقیق از این ارزش‌ها و باورها آسان نیست. همچنین، یکی از چالش‌های اصلی پیش روی مدیریت امروزی، توسعه فرهنگ سازمانی است که در آن برای نوآوری، تغییر و خلاقیت ارزش قائل شوند (سیدی، شهیدی و شعله، ۲۰۱۴). نیروی انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگ‌ترین دارایی هر سازمان است و هرگونه بهبود و

## 1. Guiso, Sapienza & Zingales





پیشرفت در سازمان توسط نیروی انسانی صورت می‌گیرد (کوشکی و مرادی حمید، ۲۰۱۷). درحقیقت، خلاقیت ایجاد یک فکر جدید و پروراندن آن فکر در عمل است که به نوآوری یا تغییر در سازمان منجر شود. خلاقیت، ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقای کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمانی است. بسترسازی به‌منظور مشارکت کارکنان سازمان یکی از راه‌های مهم بروز خلاقیت است. پایه و اساس این اندیشه بر این منطبق است که کارکنان در فرایند تصمیماتی که بر سرنوشت آن‌ها اثر می‌گذارند، مشارکت کنند و در کار اداری و سازمانی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند و در نهایت باعث افزایش بازدهی، تولید و بهره‌وری در سازمان شوند (کوشکی و مرادی حمید، ۲۰۱۷). چنانچه خلاقیت و نوآوری به‌صورت همه‌جانبه و کامل در هر سازمان مدنظر قرار گیرد، می‌تواند موجب رشد و شکوفایی استعدادهای افراد، موفقیت‌های فردی، شغلی و اجتماعی، افزایش کمیت و کیفیت در تولیدات، خدمات، کاهش هزینه و ضایعات و اتلاف منابع مادی و انسانی، افزایش، انگیزش کارکنان، ارتقا، بهداشت روانی، رضایت شغلی، ارتقای بهره‌وری و رشد و بالندگی، تحریک و تشویق رقابت‌های سالم در تولید، توزیع و خدمات، کاهش دیوان سالاری، کاهش پشت‌میزنشینی و تشریفات، افزایش عمل‌گرایی و ده‌ها فایده دیگر را به همراه داشته باشد (طبرسا، محبوب و اسماعیلی گیوی، ۲۰۱۰). به‌طورکلی، نوآوری به‌کارگیری ایده‌های نوین ناشی از خلاقیت است که می‌تواند یک محصول جدید یا راه‌حل جدید برای انجام‌دادن کارها باشد (سرحدی، ۲۰۱۶).

یکی از عوامل مؤثر بر بروز نوآوری در یک جامعه یا سازمان، زمینه‌سازی و بسترسازی در بین انسان‌ها برای ایجاد فرهنگی است که همگان در تلاش برای رشد دادن دیگری هستند و با تأثیر بر یکدیگر به پیشرفت سازمان کمک می‌کنند (آزاد و احمدی، ۲۰۰۹). خلاقیت و نوآوری امری است که وجود آن همواره در سازمان احساس می‌شود؛ بنابراین باید نهادینه شود و بخشی از کار و فرهنگ سازمان شود (احمدی، ۲۰۱۶)؛ به‌عبارتی، ایجاد محیطی مناسب برای بروز افکار تازه (خلاقیت و نوآوری) در سازمان بسیار مهم است و تا زمانی که بستر مناسب فرهنگی در سازمان فراهم نشده باشد، مدیران سازمان نمی‌توانند ایده‌ها و افکار جدید را پرورش دهند (مصدق راد و سعادت، ۲۰۱۸)؛ با توجه به مطالب ذکرشده و نظر به نقش وزارت ورزش و جوانان که رکن اصلی در ورزش کشور است و اهمیت و جایگاه ویژه‌ای در در اقلشار مختلف جامعه دارد، بررسی و پژوهش در حوزه این سازمان



امری ضروری است. همچنین از آنجا که بهره‌وری در ورزش کشور نتیجه تکامل و ترکیب عوامل مختلفی است، بررسی فرهنگ اثرگذار بر بهره‌وری می‌تواند راهکار مناسبی را برای مدیران فراهم آورد که فرهنگ سازمانی را در آن راستا جهت دهند. به علاوه، یافتن اینکه چه نوع فرهنگی می‌تواند بیشترین اثر را بر توسعه خلاقیت و نوآوری به‌عنوان عوامل میانجی که پیامد آن به بهره‌وری می‌انجامد داشته باشد، چالشی است که بیشتر مدیران بر آن تمرکز دارند؛ بنابراین این امر نیازمند شناسایی فرهنگ جاری و فرهنگ ایده‌آل برای هرچه بهره‌مندتر شدن سازمان در آینده است. از طرفی نوع ساختار و ماهیت خدمات و عوامل مؤثر بر اثربخشی و کارایی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با سایر سازمان‌ها متفاوت است؛ در نتیجه، این پژوهش به دنبال بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری به واسطه خلاقیت و نوآوری در وزارت ورزش ایران است.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، در زمره مطالعات کاربردی با طرح تحقیقی توصیفی-همبستگی، مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. توصیفی به این علت که تصویری از وضع موجود ارائه می‌دهد و همبستگی از این رو که به بررسی رابطه بین متغیرهای پژوهش می‌پردازد. جامعه آماری این پژوهش همه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان مشغول به فعالیت در سال ۱۳۹۸ بودند. در این پژوهش حجم نمونه براساس فرمول کوکران تعیین شد که در آن، نمونه‌گیری در سطح اطمینان ۹۵ درصد و با لحاظ کردن پنج درصد خطا انجام می‌گیرد؛ بر این اساس، حجم نمونه یعنی تعداد کارشناسان انتخاب شده برابر با ۱۹۶ نفر بود. برای اطمینان از بازگشت تعداد پرسشنامه مدنظر، ۲۰۰ پرسشنامه در جامعه آماری توزیع شد و ۱۹۸ پرسشنامه بازگردانده شد، اما فقط از ۱۹۶ پرسشنامه برای تحلیل‌های آماری استفاده شد.

به منظور جمع‌آوری داده‌ها از یک پرسشنامه که ترکیبی از چهار پرسشنامه بود، استفاده شد: ۱- پرسشنامه فرهنگ سازمانی (کمرون و کوئین، ۲۰۰۶): این پرسشنامه دارای ۲۴ گویه است و به بررسی چهار نوع فرهنگ از جمله فرهنگ قبیله، ادهوکرایی، بازار و سلسله‌مراتب در قالب شش مؤلفه می‌پردازد: ویژگی‌های حاکم با چهار سؤال، رهبری سازمانی با چهار سؤال، مدیریت کارکنان با چهار سؤال، همبستگی سازمانی با چهار سؤال، تأکید راهبردی با چهار سؤال و معیارهای موفقیت با چهار



سؤال که براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت هستند؛ ۲- پرسشنامه استاندارد خلاقیت سازمانی دارابژه (فتحی، ۲۰۱۳): این پرسشنامه دارای ۱۰ گویه و براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت است؛ ۳- پرسشنامه استاندارد نوآوری سازمانی (براساس مدل استاندارد آنا سانکوسکا، ۲۰۱۳): این پرسشنامه دارای هفت گویه و براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت است؛ ۴- پرسشنامه استاندارد بهره‌وری نیروی انسانی (شهبازیور، ۲۰۱۴): این پرسشنامه دارای ۲۶ سؤال و دارای هفت مؤلفه شامل توانایی (دانش و مهارت) با سه سؤال، کمک (حمایت سازمانی) با چهار سؤال، وضوح با چهار سؤال، انگیزه (انگیزش یا تمایل) با چهار سؤال، ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد) با چهار سؤال، اعتبار (اعمال معتبر و حقوقی کارکنان) با چهار سؤال، محیط (تناسب محیطی) با سه سؤال که همگی در قالب لیکرت هستند. از روایی سازه (تحلیل عاملی تأییدی) به‌منظور سنجش روایی پرسشنامه‌ها استفاده شد (جدول شماره ۳). این پرسشنامه‌ها در پژوهش‌های زیادی استفاده شدند و در پژوهش حاضر نیز متخصصان آن‌ها را تأیید کردند. پایایی پرسشنامه‌ها از طریق آزمون آلفای کرونباخ محاسبه شد. ضریب آلفای پرسشنامه‌های تلاش فرهنگ سازمانی، خلاقیت، نوآوری و بهره‌وری کارکنان به ترتیب برابر با ۰/۹۱، ۰/۹۲، ۰/۸۹ و ۰/۹۳ و ضریب آلفای مجموع پرسشنامه‌ها برابر با ۰/۹۲ به دست آمد که حاکی از پایایی قابل قبول این پرسشنامه‌ها است (جدول شماره ۴)؛ بنابراین با توجه به مدل مفهومی پژوهش، پژوهشگران در پی آزمودن فرضیه‌هایی به شرح ذیل بودند: اول اینکه فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن بر بهره‌وری با نقش میانجی خلاقیت در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران اثر دارد؛ دوم اینکه فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن بر بهره‌وری با نقش میانجی نوآوری در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران اثر دارد؛ سوم اینکه خلاقیت بر نوآوری کارشناسان وزارت ورزش و جوانان ایران اثر دارد. به‌منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده شد که نتایج آن حاکی از توزیع نرمال داده‌ها بود (جدول شماره ۵). تجزیه و تحلیل داده‌ها، به‌وسیله ضریب همبستگی، رگرسیون خطی چندمتغیره به روش هم‌زمان، تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات



ساختاری در نرم‌افزارهای اس.پی.اس.اس.<sup>۱</sup> و آموس<sup>۲</sup> انجام شد. سطح معناداری آزمون‌ها ۰/۰۵ در نظر گرفته شد.

جدول ۱- ضرایب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها و نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف

**Table 1- Cronbach's Alpha Coefficients Questionnaires and Kolmogorov-Smirnov Test Results**

آزمون کلموگروف-اسمیرنوف Kolmogorov-Smirnov Test		آلفای کرونباخ Cronbach's Alpha	متغیر Variable
مقدار معناداری P	Z		
0.814	0.618	0.91	فرهنگ سازمانی Organizational Culture
0.737	0.668	0.92	خلاقیت Creativity
0.649	0.492	0.89	نوآوری Innovation
0.891	0.718	0.93	بهره‌وری Productivity
		0.92	مجموع Sum

## نتایج

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول ۲ گزارش شده است. مطابق نتایج این جدول، ۱۵۱ نفر (۷۷/۰۴ درصد) از کارشناسان وزارت ورزش، مرد و ۴۵ نفر (۲۲/۹۶ درصد) زن بودند. بیشتر کارکنان در رده سنی ۴۱-۵۰ سال (۸۰/۵۴ درصد) بودند. بیشتر کارکنان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی (۵۶/۶۳ درصد) بودند و بیشتر کارکنان سابقه کاری ۱۱ تا ۱۵ سال (۶۱/۳۰ درصد) داشتند. سایر اطلاعات جمعیت‌شناختی کارشناسان وزارت ورزش و جوانان در جدول شماره دو ارائه شده است.

1. SPSS
2. AMOS



جدول ۲- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان (تعداد = ۱۹۶)

Table 2- Characteristics of Respondents. N= (196)

متغیر Variable	آماره Statistics	فراوانی Abundanc	درصد Percentage
جنسیت Gender	Man مرد	151	77.04
	Female زن	45	22.96
تحصیلات Education	Bachelor کارشناسی	111	56.63
	M.A. کارشناسی ارشد	60	30.61
	Ph.D. and above دکتری و بالاتر	25	12.76
سن Age	21-30	9	4.6
	31-40	71	36.22
	41-50	106	54.08
	50 Above بیشتر از 50	10	5.1

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیرهای مکنون (تلاش عاطفی، تنش شغلی و خلاقیت کارکنان) و مؤلفه‌های آشکار آنها در جدول شماره سه ارائه شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی



جدول ۳- نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیرهای مکنون و مؤلفه‌های آنها  
**Table 3- Results of the Second-order Confirmatory Factor Analysis of Latent Variables and their Components**

t	R <sup>2</sup>	R	مؤلفه‌ها Components	متغیر مکنون Concealed variable
10.68	0.67	0.842	تیمی Team	فرهنگ سازمانی Organizational Culture
12.49	0.52	0.716	ادهوکراسی Adhocracy	
11.49	0.50	0.715	بازار Market	
13.51	0.47	0.685	سلسله‌مراتبی Hierarchical	
11.60	0.48	0.697	خلاقیت Creativity	خلاقیت Creativity
9.65	0.46	0.614	نوآوری Innovation	نوآوری Innovation
11.89	0.64	0.821	توانایی Ability	بهره‌وری انسانی Human productivity
13.51	0.49	0.694	وضوح Clarity	
10.70	0.46	0.654	کمک Help	
12.27	0.45	0.647	انگیزه Motive	
12.60	0.65	0.825	ارزیابی Evaluation	
11.71	0.58	0.747	اعتبار Credit	
10.45	0.60	0.815	محیط Environment	

براساس نتایج جدول شماره سه، تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مقادیر آماره t برای همه بارهای عاملی از مقدار معناداری سطح خطای پنج درصد (۱/۹۶) و یک درصد (۲/۵۶) بیشتر است؛ بنابراین مؤلفه‌های آشکار هر یک از متغیرها برازندگی قابل قبولی برای اندازه‌گیری متغیر مکنون مربوط دارند؛ به عبارتی، ابزار پژوهش از روایی لازم برخوردار است.

رابطه همبستگی بین متغیرهای اصلی پژوهش در جدول شماره چهار و نتایج رگرسیون چندمتغیره برای تحلیل رابطه تبیین‌کنندگی بین متغیرها در جدول شماره پنج درج شده است.



جدول ۴- ماتریس همبستگی بین متغیرهای اصلی پژوهش  
**Table 4- Correlation Matrix Between the Main Research Variables**

متغیرها Variables	فرهنگ سازمانی Organizational Culture	خلاقیت Creativity	نوآوری Innovation	بهره‌وری Productivity
فرهنگ سازمانی Organizational Culture	1	* 0.805	* 0.615	* 0.719
خلاقیت Creativity		1	* 0.705	* 0.517
نوآوری Innovation			1	* 0.675
بهره‌وری Productivity				1

در جدول شماره پنج خلاصه مدل رگرسیون خطی چندگانه ابعاد متغیرهای پیش‌بین (فرهنگ تیمی، فرهنگ بازار، فرهنگ ادوکراسی، فرهنگ سلسله‌مراتبی، خلاقیت و نوآوری) و متغیر ملاک (بهره‌وری) به روش هم‌زمان و نیز نتایج آزمون آنوا برای تحلیل مدل رگرسیون ارائه شده است. مطابق این جدول، مقدار ضریب همبستگی چندگانه بین ابعاد متغیرهای پیش‌بین و متغیر ملاک ۰/۷۹۸ است که نشان می‌دهد بین مجموعه ابعاد متغیرهای پیش‌بین و متغیر ملاک همبستگی نسبتاً قوی وجود دارد (جدول شماره پنج). مقدار ضریب تعیین تعدیل شده که برابر با ۰/۵۷۲ است، نشان می‌دهد که مجموعه متغیرهای مستقل، بیشتر از نیمی از واریانس متغیر وابسته را پیش‌بینی می‌کنند. با توجه به معناداری مقدار F در سطح آلفای کوچک‌تر از ۰/۰۱، می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی پژوهش مدل خوبی است و مجموعه متغیرهای پیش‌بین می‌توانند تغییرات بهره‌وری کارشناسان وزارت ورزش و جوانان را به خوبی پیش‌بینی کنند. برای تعیین اینکه اثر کدام یک از متغیرهای پیش‌بین بر تبیین متغیر بهره‌وری معنادار است، از ضرایب تأثیر رگرسیون خطی چند متغیره استفاده شده است (جدول شماره شش).



جدول ۵- خلاصه مدل رگرسیون خطی چندگانه به روش هم‌زمان و نتایج آزمون آنوا  
**Table 5-Summary of Multiple Linear Regression Model with Simultaneous Method and ANOVA Test Results**

ANOVA		SE	R2		ضریب همبستگی چندگانه (R)	مدل Model
P	F		تعدیل شده	R2		
0.001	32.416	5.49	0.572	0.580	0.693	1

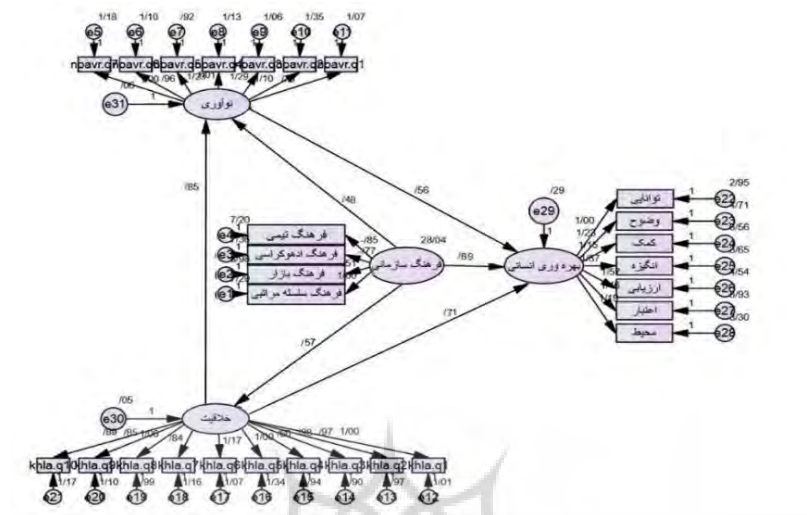
مطابق یافته‌های جدول شماره شش، تأثیر مؤلفه‌های فرهنگ تیمی، فرهنگ سلسله‌مراتبی، فرهنگ ادوکراسی و همچنین خلاقیت و نوآوری بر تبیین متغیر بهره‌وری کارشناسان وزارت ورزش و جوانان معنادار است، اما تأثیر مؤلفه فرهنگ بازار بر متغیر بهره‌وری معنادار نیست. در شکل شماره دو روابط بین مؤلفه‌های متغیرها با تکنیک معادلات ساختاری در نرم‌افزار آموس آزمون شده است.

جدول ۶- ضرایب رگرسیونی برای تعیین میزان تأثیر متغیرهای پیش‌بین بر متغیر ملاک (بهره‌وری انسانی)  
**Table 6- Regression Coefficients to Determine the Effect of Predictor Variables on the Criterion Variable (Human Productivity)**

P	t	ضرایب تأثیر رگرسیونی	ضرایب تأثیر رگرسیونی	متغیر پیش‌بین Predictive Variable
		استاندارد شده Standardized Regression Impact Coefficients	استاندارد نشده Non-Standardized Regression Impact Coefficients	
0.0001	10.61	0.655	0.667	تیمی Team
0.0002	9.45	0.426	0.429	ادوکراسی Adhocrac
0.045	-0.93	-0.080	-0.102	بازار Market
0.0001	9.83	-0.585	-0.587	سلسله‌مراتبی Hierarchical
0.0001	8.28	0.464	0.477	خلاقیت Creativity
0.0001	9.11	0.486	0.489	نوآوری Innovation

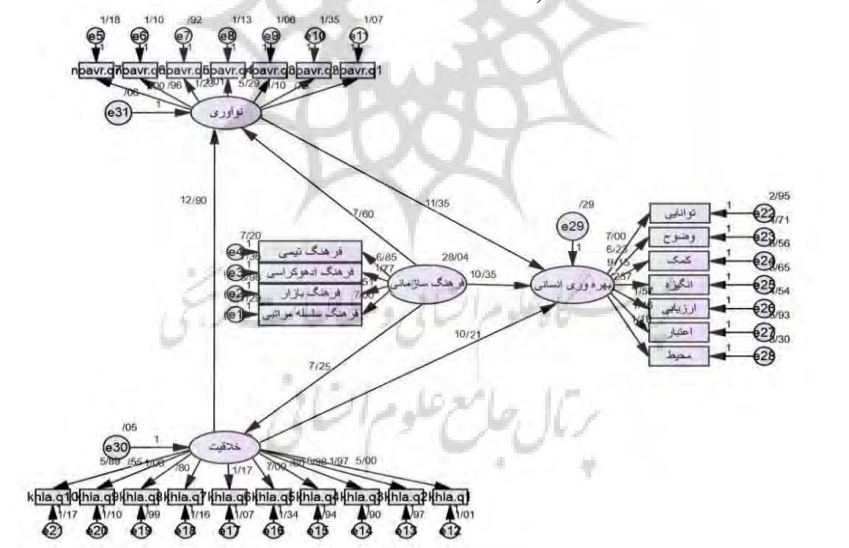






شکل ۲- مدل استاندارد روابط ساختاری میان متغیرها (مدل در حالت استاندارد)

Figure 2- Standard Model of Structural Relationships Between Variables (Model in Standard Mode)



شکل ۳- تحلیل عاملی تأییدی (آزمون t)

Figure 3- Confirmatory Factor Analysis (T-Test)



نتایج تحلیل مسیر روابط ساختاری بین متغیرهای پژوهش در جدول شماره هفت ارائه شده است. در تحلیل مسیر ارتباطی متغیرها، اگر مقدار آماره  $t$  یک رابطه از  $1/96$  بزرگ‌تر یا از  $-1/96$  کوچک‌تر باشد، آن رابطه در سطح خطای  $0/05$  معنادار است و اگر مقدار آماره  $t$  آن رابطه از  $2/56$  بزرگ‌تر یا از  $-2/56$  کوچک‌تر باشد، آن رابطه در سطح خطای  $0/01$  معنادار است.

جدول ۷- خلاصه نتایج تحلیل مسیر روابط ساختاری بین متغیرهای پژوهش

**Table 7-Summary of the Results of the Analysis of the Path of Structural Relationships between Research Variables**

ردیف Row	مسیر ارتباطی Communication Path	رابطه مستقیم Direct Relationship	رابطه با واسطه Relationship with Intermediaries	درصد تبیین Percentage of Explanation	T	نتیجه Result
۱	اثر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری انسانی The Effect of Organizational Culture on Human Productivity	0.69	---	0.32	10.35	تأیید Confirmation
۲	اثر فرهنگ سازمانی بر خلاقیت The Effect of Organizational Culture on Creativity	0.57	---	0.24	7.20	تأیید Confirmation
۳	اثر فرهنگ سازمانی بر نوآوری The Effect of Organizational Culture on Innovation	0.85	---	0.28	7.60	تأیید Confirmation
۴	اثر خلاقیت بر نوآوری The Effect of Creativity on Innovation	0.85	---	0.40	12.90	تأیید Confirmation
۵	اثر خلاقیت بر بهره‌وری انسانی	0.71	---	0.40	10.21	تأیید Confirmation



					The Effect of Creativity on Human Productivity	
					اثر نوآوری بر بهره‌وری انسانی	
تأیید Confirmation	11.35	0.21	---	0.56	The Effect of Innovation on Human Productivity	۶
					اثر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری انسانی به واسطه خلاقیت	
تأیید Confirmation	11.40	0.52	0.75	---	The Effect of Organizational Culture on Human Productivity through Creativity	۷
					اثر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری انسانی به واسطه نوآوری	
تأیید Confirmation	9.42	0.43	0.68	---	The Effect of Organizational Culture on Human Productivity Through Innovation	۸

با ترکیب اطلاعات حاصل از شکل شماره دو و جدول شماره هفت مشاهده می‌شود که همه روابط مستقیم بین متغیرها در سطح خطای ۰/۰۱ معنادار هستند. مطابق نتایج این جدول، همچنین نتایج نشان می‌دهد براساس مدل مفهومی و داده‌های گردآوری شده از نمونه بررسی شده فرضیه‌ها تأیید شدند.

مقادیر شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش در جدول شماره هشت ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، مقادیر به‌دست‌آمده برای شاخص‌های برازش، همگی در محدوده



قابل قبول قرار دارند. این مطلب نشان می‌دهد که مدل نهایی پژوهش دارای برازش مناسب و توانایی زیادی در اندازه‌گیری متغیر اصلی پژوهش است.

جدول ۸- شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش

Table 8-Indicators of Structural Research Model Fit

نتیجه Result	مقدار Value	محدوده قابل قبول Acceptable Range	عنوان شاخص Index Title
Model Confirmation تأیید مدل	2.53	$\leq 3$	X <sup>2</sup> /df
Model Confirmation تأیید مدل	0.078	>0.08	RMSEA
Model Confirmation تأیید مدل	0.96	<0.9	GFI
Model Confirmation تأیید مدل	0.93	<0.9	AGFI
Model Confirmation تأیید مدل	0.92	<0.9	CFI
Model Confirmation تأیید مدل	0.92	<0.9	IFI

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش واسطه‌گری خلاقیت و نوآوری در رابطه بین فرهنگ سازمانی (ابعاد فرهنگ تیمی، فرهنگ ادهوکراسی، فرهنگ بازار، فرهنگ سلسله‌مراتبی) و بهره‌وری کارشناسان وزارت ورزش و جوانان انجام شد. از جمله نتایج فرعی پژوهش حاضر می‌توان به برازندگی قابل قبول ابعاد هریک از متغیرها برای اندازه‌گیری متغیر اصلی اشاره کرد که حاکی از روایی لازم و کافی ابزار پژوهش است.

یافته دیگر پژوهش حاضر، مقدار زیاد ضریب همبستگی بین ابعاد متغیرهای پیش‌بین (فرهنگ تیمی، فرهنگ ادهوکراسی، فرهنگ بازار و فرهنگ سلسله‌مراتبی، خلاقیت و نوآوری) و متغیر ملاک (بهره‌وری انسانی) بود؛ به گونه‌ای که مجموعه متغیرهای پیش‌بین قادر بودند بیش از نیمی از واریانس متغیر خلاقیت سازمانی کارشناسان وزارت ورزش و جوانان را به‌خوبی پیش‌بینی کنند.

در تحلیل رابطه بین ابعاد فرهنگ سازمانی و بهره‌وری انسانی مطابق نتایج این پژوهش، فرهنگ سلسله‌مراتبی بر بهره‌وری انسانی تأثیر منفی داشت؛ به عبارتی با کاهش این فرهنگ در محیط سازمان شاهد افزایش بهره‌وری کارکنان هستیم، اما فرهنگ تیمی و ادهوکراسی بر بهره‌وری کارکنان تأثیر



مثبت داشت و فرهنگ بازار تأثیر چندانی بر بهره‌وری کارکنان نداشت. این یافته پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش‌های عبدالهی، هداوندی و ابراهیمی (۲۰۱۶)، ادین، لوا و حسین (۲۰۱۳)، رضایی صوفی (۲۰۱۴) و کامائو<sup>۲</sup> و وانویک (۲۰۱۸) سازگار است. اگرچه هم فرهنگ تیمی و هم فرهنگ ادهوکراسی می‌توانند نشان‌دهنده یک فرهنگ مطلوب باشند، به لحاظ مدیریت سازمان از فرایندهای متفاوت برخوردار هستند. علاوه بر این، در ایجاد ایده‌های خلاق که زیربنای نوآوری مؤثر در بین کارکنان است، کارآمدی یکسان ندارند؛ بنابراین انتظار می‌رود فرهنگ تیمی و ادهوکراسی بر خلاقیت سازمانی کارکنان تأثیرات متفاوت داشته باشند؛ از این رو روش و فنونی که کارکنان برای انتقال و ابراز هیجانات و احساسات خود به کار می‌گیرند، بر خلق و تولید ایده‌های خلاقانه تأثیر متفاوت می‌گذارد. کارکنانی که در فرهنگ ادهوکراسی قرار می‌گیرند، به واسطه اینکه تمام اعضای یک سازمان مختار هستند، در هر حوزه‌ای از سازمان که می‌خواهند می‌توانند قرار بگیرند، در تعامل با دیگر اعضا تصمیم بگیرند و اقداماتی را انجام دهند که آینده سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ به عبارتی هیچ سلسله‌مراتبی وجود ندارد. واترمن<sup>۳</sup> (۱۹۸۲) ادهوکراسی را بدین گونه تعریف کرده است: هر ساختاری از سازمان که خطوط بوروکراسی موجود را برای بهره‌برداری از فرصت‌ها، حل مسائل و دستیابی به نتایج قطع می‌کند. از دیدگاه ادهوکراسی، هنگامی سازمان به شکل مطلوب است که متشکل از گروه‌های ویژه تخصصی باشد، نه از بخش‌های وظیفه‌ای یا کارمندان با جایگاه و وظایف ثابت. ویژگی اصلی این الگوی جدید سازماندهی، همکاری گروهی در حل مسائل و انجام دادن کارهاست و اختیارات به کسانی تفویض می‌شود که به کار ویژه‌ای نزدیک‌تر هستند. ساختار سازمانی ادهوکراسی قدرتمندترین ابزار برای ایجاد تحول محسوب می‌شود. ایجاد تغییر به این شیوه، مغایرتی شدید با دیوان‌سالاری یعنی سبک هرمی مدیریت که در آن دستورات از بالا به پایین دیکته می‌شود، به وجود می‌آورد. به‌طور کلی تفکر زیربنایی این نوع سازمان‌دهی این است که تنها با فراهم کردن وضعیتی که موجب بروز ابتکارها، احساس مسئولیت و همکاری کارکنان شود، می‌توان از بیشترین توان افراد بهره‌مند شد. مطالعات انجام‌شده در سازمان‌های گوناگون نشان می‌دهد که هرچه ساخت سازمان به ادهوکراسی متمایل‌تر می‌شود، از

1. Uddin, Luva & Hossain
2. Kamau & Wanyoike
3. Waterman



میزان جابه‌جایی و غیبت کارکنان کاسته می‌شود و گاهی بهره‌وری و کیفیت انجام کارها نیز بهبود می‌یابد (واترمن، ۲۰۰۳). همچنین باید بیان کرد که ساختار ادھوکراسی خالی از ضعف نیست؛ چون مرزبندی مشخصی بین فرادست و زیردست وجود ندارد و دربارهٔ مسئولیت‌ها و اختیارات افراد ابهام فراوان وجود دارد که موجب می‌شود برای اعضا تنش‌های روانی و فشارهای عصبی ایجاد کند؛ زیرا برای کارکنان از لحاظ روانی مشکل است که به‌طور مداوم در شرایط موقت به سر برند و مسئولیت‌های معین و مشخص نداشته باشند (واترمن، ۲۰۰۳). از سوی دیگر، در فرهنگ تیمی که دلالت بر این دارد محیط دوستانه‌ای برای کار وجود دارد، اشتراکات زیادی بین افراد مشاهده می‌شود. ارزش‌های غالب در این نوع فرهنگ سازمانی، مشارکت و گرایش تیمی، توانمندسازی و توجه به کارکنان و هویت و تعهد است که از طریق توجه زیاد به محیط درونی و تأکید بر انعطاف سازمان حاصل می‌شوند (قاسمی، ۲۰۱۷). فریدلندر<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) معتقد است که کار تیمی هنگامی تحقق می‌یابد که تعداد معدودی از افراد که به درجاتی از نظر اجتماعی، ساختاری و فنی به یکدیگر و به سازمان بزرگ‌تر وابسته‌اند، برای تحقق هدفی مشترک تلاش می‌کنند. درحقیقت، کار تیمی تجلی جمع‌گرایی فرهنگی در عرصهٔ عمومی سازمان و مدیریت است (به نقل از تسلیمی، رازنهان، فرهنگی و عابدی جعفری، ۲۰۱۰)؛ بنابراین برای ایجاد خلاقیت که زیربنای نوآوری است، به ساختار ادھوکراسی در سازمان نیاز است و همچنین برای پوشش ضعف‌های این ساختار به فرهنگ تیمی نیاز است؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت فرهنگ مطلوب برای ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان ترکیبی از ساختار ادھوکراسی و فرهنگ تیمی در وزارت ورزش و جوانان است که با پژوهش‌های نارنجانو<sup>۲</sup>-والنسبا و جیمنز و سانز (۲۰۱۶)، صادقی و صادقی (۲۰۱۷)، استوجیچ<sup>۳</sup>، هاشی و اورلیک (۲۰۱۸) و سامونل<sup>۴</sup>، عبدالحاک، جود و پارامجیت (۲۰۲۰) همسوست.

در پژوهش حاضر، تحلیل رابطهٔ بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری کارکنان با نقش میانجی خلاقیت و نوآوری نشان داد که فرهنگ سازمانی با بهره‌وری انسانی به‌واسطه خلاقیت و نوآوری رابطهٔ

1. Friedlander
2. Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle
3. Stojcic, Hashi & Orlic
4. Samuel, Abdelhak & Jude



مثبت دارد. این یافته با یافته‌های پژوهش آونرامر<sup>۱</sup> و هال (۲۰۱۳) همسوست. آن‌ها معتقدند خلاقیت و نوآوری توسط سلطه فرهنگ موجود در سازمان شکل می‌گیرند که هر یک عامل عملکرد بهتر و بهینه‌تر کارکنان است؛ در نتیجه فرهنگ به واسطه خلاقیت و نوآوری در افزایش بهره‌وری در سطح سازمان و کارکنان مؤثر است (آونرامر و هال، ۲۰۱۳). همچنین پژوهشگرانی دیگر بیان کرده‌اند که فرهنگ سازمانی بر عملکرد و بهره‌وری تأثیر ندارد (سینگ و چوداری<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). رضایی صوفی (۲۰۱۴)، عبدالهی، هداوندی و ابراهیمی (۲۰۱۶)، جعفری و معمارزاده، (۲۰۱۷) بر رابطه مثبت بین فرهنگ، بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری تأکید کرده‌اند؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که این تناقض به نوع و ماهیت سازمان‌ها و شرکت‌ها برمی‌گردد؛ زیرا وزارت ورزش و جوانان یک سازمان خدماتی است که در معرض تغییراتی ناپیوسته قرار دارد. همچنین به دلیل ارتباط و تعاملی که این وزارتخانه با دولت، بخش‌های خصوصی، حامیان مالی، رسانه‌ها، فدراسیون‌ها و هیئت‌های ورزشی و سازمان‌های ورزشی بین‌المللی دارد، نیازمند انطباق با شرایط موجود است.

نتایج این پژوهش نشان داد که فرهنگ غالب وزارتخانه ورزش و جوانان از نوع بروکراسی است که کارها طبق قاعده و روشی از پیش تعیین شده صورت می‌گیرد؛ بنابراین توانایی شکل‌دهی خلاقیت و نوآوری را که سبب بهره‌وری کارشناسان به میزان مطلوب شود، ندارد. در چنین شرایطی مدیران باید سعی کنند فرهنگ کار تیمی و فرهنگ ادهوکراسی یا توسعه‌گرا را در سازمان خود بهینه کنند تا هم موجب بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان شوند و هم راندمان کاری را بهبود بخشند و در نتیجه باعث شکوفایی و رشد و توسعه این سازمان در وضعیت کنونی شوند.

همچنین تحلیل رابطه بین ابعاد خلاقیت و نوآوری سازمانی در پژوهش حاضر، حاکی از تأثیر مثبت خلاقیت بر نوآوری کارشناسان وزارت ورزش و جوانان بود. درحقیقت مؤلفه خلاقیت ۸۵ درصد از تغییرات نوآوری در سازمان را پیش‌بینی می‌کند؛ به عبارتی خلاقیت زمینه پیدایش نوآوری در سازمان است. این یافته با یافته‌های مطالعات ساروجی، لیبرها و برکمپر (۲۰۱۵) و استوجیچ، هاشی و اورلیک (۲۰۱۸) که به این نتیجه رسیدند مهارت‌های خلاقانه در تولید ایده‌های جدید و همچنین

1. Auernhammer & Hall
2. Singh & Chaudhary



سرمایه‌گذاری در تخصیص و توسعه نقش دارد، همسوست؛ بنابراین خلاقیت امری اکتسابی است و قابلیت ارتقای توانمندی خلاقیت افراد از طریق آموزش و آشنایی با ابزارها و روش‌های خلاقیت وجود دارد؛ در نتیجه برای بهبود نوآوری در محصولات و خدمات سازمان به بهبود توانمندی نگرش خلاق در افراد نیاز است. از سوی دیگر، نوآوری، فرایند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روش‌های جدید عملیات است؛ بنابراین خلاقیت منشأ و پیش‌شرط نوآوری است؛ از این‌رو با توجه به اکتسابی بودن خلاقیت و امکان رشد و شکوفاکردن آن در کارکنان سازمان، می‌توان با ایجاد فضای خلاق در سازمان از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی، راه‌های نوآورانه حل مشکلات را تقویت کرد که با نتایج پژوهش‌های طبرسا و همکاران (۲۰۱۰) و ساروچی، لیبرها و برکمپر<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) سازگار است.

به‌طور کلی، براساس نتایج پژوهش حاضر باید گفت امروزه نقش مهم و اثرگذار کارکنان بر رشد و شکوفایی و رسیدن به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست؛ بنابراین مدیران با ایجاد شرایط مناسب کاری، حمایت از کارکنان و ایجاد الگوی مناسب فرهنگی و اجتماعی کاری می‌توانند نقش مؤثری در بهبود راندمان کاری و بهره‌وری ایفا کنند. از طرف دیگر، یکی از راه‌های بهبود بهره‌وری، توسعه خلاقیت و نوآوری در سازمان است که لازمه آن فرهنگی است که شرایط و بستر لازم را فراهم کند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران وزارتخانه ورزش و جوانان فرهنگ غالب سازمان را به سوی فرهنگ ادهوکرایی و تیمی سوق دهند که که زمینه انعطاف‌پذیری و تمرکز بر محیط درون و بیرون و همچنین ایجاد محیطی دوستانه را فراهم کند؛ در نتیجه به بهره‌وری کارکنان و رشد و شکوفای سازمان منجر شود. از طرفی مجموعه‌ای از عوامل باید دست به دست هم دهند تا انگیزه لازم برای کار تیمی موفق شکل بگیرد؛ برای نمونه، نیاز است عملکردها مدیریت شوند و تنظیم نظام اهداف بر فعالیت گروهی متمرکز شود. از سوی دیگر باید در یک نظام پویا امکان ترفیع و پیشرفت فراهم شود، شیوه پرداخت دستمزدها مطابق با نیاز اعضا تغییر کند و با ایجاد دیگر تغییرات لازم، سیستم انگیزشی مدام تقویت کند. درحقیقت فقط با تقسیم کارها به‌صورت گروهی فرهنگ کار تیمی شکل نمی‌گیرد؛ بلکه گروه‌ها نیازهای بنیادینی دارند که اگر انتظار است موفقیت را تجربه کنند، باید

1. Sarooghi, Libaers & Burkemper





از آن‌ها مطلع شوند و برای احقاق آن‌ها تلاش کنند. بدون ارضای این نیازهای بنیادین، هیچ موفقیتی حاصل نخواهد شد.

همچنین یکی از وظایف خطیر مدیران، ایجاد یک نظام حمایتی برای پرورش نوآوری است. پرورش نوآوری شامل سه اصل اساسی است: جداسازی افراد از یکدیگر و جورکردن افراد باهم، نظارت و گوشزدکردن و پاداش دادن به افرادی که چندین نقش را ایفا می‌کنند. مدیران اثربخش قادر به حل مشکلات به صورت عقلایی و خلاقانه هستند و می‌توان مواردی را پیشنهاد داد: تقویت گروه‌های کاری و کار گروهی و گروه‌های خود مدیر، برگزاری نشست‌های حل مسائل، تجدیدنظر بر تمام نیازهای اطلاعاتی و تجدید ساختار سازمانی. لازم است مدیران با توجه به وظایف افراد در سازمان دست به تشکیل تیم‌های کاری قوی بزنند تا کارها به صورت گروهی انجام شود و باعث شود که راندمان کاری افزایش یابد. با توجه به یافته‌های توصیفی پژوهش، مشاهده شد که بیشتر نمونه آماری پژوهش در میانگین سنی ۴۱-۵۰ سال قرار داشتند. این امر نشان می‌دهد که جمعیت وزارت ورزش و جوانان به طرف مسن بودن پیش می‌رود؛ بنابراین لازم است اقدامات لازم برای جایگزین کردن نیروهای جوان در این وزارتخانه انجام شود. همچنین براساس اطلاعات موجود، تعداد بسیار اندکی از نمونه‌های پژوهش (۶/۵ درصد)، دارای مدرک تحصیلی دکتری بودند که این وضعیت تحصیلی برای وزارت ورزش و جوانان که نقش زیادی در توسعه ورزش کشور دارد، ضعف محسوب می‌شود؛ بنابراین لازم است در این وزارتخانه اقدامات لازم به منظور بالابردن سطح تحصیلی کارکنان صورت گیرد.

## تشکر و قدردانی

سپاس و ستایش بی حد، خداوندی راست که همه آدمیان را ملک بخشیده و علم آموخته است. بعد از لطف و محبت خداوند، اگر توانسته باشم در این پژوهش به ذره‌ای از آن چه مقصود بوده دست یابم، خود را مدیون راهنمایی‌های ارزنده و نکته سنجی‌های دقیق استاد بزرگوارم جناب خانم شیرین زردشتیان می‌دانم که همواره راهنما و راه‌گشای من در اتمام و اکمال این اثر بوده است.

## References

1. Abbasi, H., Karimi, J., & Hosseini, M. (2018). Performance management in sports (2<sup>nd</sup> ed.). Tehran: Tanin-e Danesh Publications. (in Persian).



2. Abdollahi, B., Hadavandi, H. R., & Ebrahimi, A. (2016). Identifying the organizational culture of the Red Crescent population based on the Cameron and Quinn models. *Rescue and Relief*, 8(1-2), 121-133. (in Persian).
3. Ahmadi, A. (2016). Relationship between creativity and innovation with human resource productivity. *Scientific-Research Quarterly New Approach in Education Management*, 7(3), 209-223. (in Persian).
4. Allah Verdi, M., Farahabadi, S. M. M., & Sadat Sajjadi, H. (2010). Prioritization of factors affecting human resource productivity from the perspective of middle managers of Isfahan. *University of Medical Sciences, Hospital Quarterly*, 3(4), 77-85. (in Persian).
5. Auernhammer, J., & Hall, H. (2013). Organizational culture in knowledge creation, creativity and innovation: Towards the Freiraum model. *Journal of Information Science*, 40(2), 154-166.
6. Azad, N., & Arshadi, I. (2009). A study of organizational culture on understanding support for innovation. *Business Growth*, (36), 26-38. (in Persian).
7. Bagherzadeh, M., & Etebari, M. R. (2008). Investigating the relationship between productivity and quality of work life. *Management Sciences*, 1(16), 65-83. (in Persian).
8. Barvari Farid, Asemi Morteza. (2017). Investigating the effect of performance-based budgeting and intellectual capital on organizational innovation. *Journal of Medical Science Studies*. 28 (11): 758-750. (in Persian).
9. Camron, E. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosis and changing organization culture based on competing values frameworks*. Sanfransisco: Jossey-Bass.
10. Darvishi, A., & Kalateh Seifari, M. (2017). The effect of vitality on the productivity of employees of Mazandaran Sports and Youth Administration. *New Approach in Sports Management*, 5(16), 9-19. (in Persian).
11. Fathi, Arsalan (2013). Investigating the relationship between transformational and exchange leadership styles with employee creativity, *Master Thesis in Management, Kurdistan Azad University, Research Sciences Branch*. 1-164 (in Persian)
12. Ghasemi, M. (2017). Leadership based on developmental organizational culture. *Management Journal (Scientific, Research and Information Process Management Special Letter of the National Conference on Organizational Culture)*, 19, 5-16. (in Persian).
13. Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2006). Does culture affect economic outcomes? *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 23-48.
14. Jafari, A., & Maaarzadeh Tehran, Gh. R. (2017). Identifying the components affecting the productivity of employees in a military health organization. *Military Medicine Journal*, 19(3), 234-244. (in Persian).



15. Kamau, P. M., & Wanyoike, R. W. (2018). Corporate culture and organizational performance: A case of Mayfair casino, Nairobi city county, Kenya. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 8(1), 8-17.
16. Kelepile, K. (2015). Impact of organizational culture on productivity and quality management: A case study in Diamond Operations Unit, DTC Botswana. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 2(9), 35-45.
17. Kim, T., & Chang, J. (2018). Organizational culture and performance: A macro-level longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 65-84.
18. Moslehi, A., & Salehi Kojoor, A. (2016). Relationship between managers' power and the relationship between time and human resource productivity. *Research Journal of Nations*, 5(10), 45-52. (in Persian).
19. Mossadegh Rad, A. A., & Saadati, M. (2018). The relationship between organizational farhang and employee creativity in Qazvin city hospitals. *Health System Management Strategy*, 3(1), 56-68. (in Persian).
20. Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
21. Nasiripour, A. A., Raisi, P., & Hedayati, P. (2007). The relationship between organizational culture and employee productivity in general educational hospitals. *University of Medical Sciences, Scientific-Research Quarterly Journal of Health Management*, 12(35), 17-24. (in Persian).
22. Ogbeibu, S., Senadjki, A., Emelifeonwu, J., & Singh Vohra, P. (2020). Inspiring creativity in diverse organizational cultures: An expatriate integrity dilemma. *FIIB Business Review*, 9(1), 1-14.
23. Rezaei Sufi, M. (2014). Relationship between organizational culture and creativity and productivity of faculty members of Payame Noor Physical Education. *Applied Research in Sports Management*. 30(2), 85-94. (in Persian).
24. Robert, W. (2003). *Salar special organization* (M. Irannejad Parizi & M. Taybat, Trans). Tehran. Publisher: Managers. pp140-1 (in Persian).
25. Ruales Guzmán, B. V., Brun, A., & Castellanos Domínguez, O. F. (2019). Quality management as a determinant factor of productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, ISSN: 1741-0401 Vol. 68 .675-698.
26. Sadeghi, M., & Sadeghi, A. (2017). The impact of development-oriented organizational culture on innovation. *Scientific, Research and Information Information Management*, 19, 102-108. (in Persian).
27. Salimi, J., & Ramezani, Gh. (2014). Investigating the relationship between organizational culture and productivity of secondary education teachers in Kurdistan province. *Organizational Behavior in Education*, 1(2), 35-49. (in Persian).



28. Sarooghi, H., Libaers, D., & Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 714–731.
29. Sepahvand, R., Shams, R., & Arefnejad, M. (2017). The effect of organizational culture on innovation with the mediating role of employee happiness. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 6(4), 131-160. (in Persian).
30. Shams Koushki, M., & Moradi, H. (2017). The role of creativity in promoting organizational productivity, electrical industry productivity engineering association. Paper presented at the Twelfth National Conference on Quality and Productivity, Kerman 4-1. (in Persian).
31. Shahbazpour, Sara and Rangriz, Hassan. (2014). The study of the relationship between demographic indicators and the evaluation system of managers in the Kermanshah Oil and Gas Company, the second national conference on business management, Hamedan, doc/ 347493. (in Persian).
32. Sidi, M., Shahidi, N., & Sholeh, M. (2014). Regarding organizational culture with creativity and organizational change among primary schools in Shiraz's first district. *A New Approach in Educational Management*, 5(1), 39-54. (in Persian).
33. Singh, R., & Chaudhary, P. (2018). Measuring impact of organizational culture on creativity in higher education. *Quality Assurance in Education*, ISSN: 0968-4883 Vol. 26 No. 4, 410-422.
34. Stojcic, N., Hashi, I., & Orlic, E. (2018). Innovation effectiveness and productive efficiency in the UK. *European Journal of Innovation Management*, 21(4), 558–564.
35. Tabarsa, Gh. A., Mahboub, S., Esmaili Givi, H. R., & Esmaili-e-Goyi, M. R. (2010). An effect of organizational entrepreneurial culture on creativity and innovation in public libraries. *Information Research and Public Libraries*, Vol 16, 5-22. (in Persian).
36. Taslimi, M. S., Raznahan, F., Farhangi, A. A., & Abedi Jafari, H. (2010). Model of influence of national culture on teamwork in Iran. *Culture Strategy*, (10 & 11), 128-161. (in Persian).
37. Uddin, M. J., Luva, R. H., & Hossain, S. M. M. (2012). Impact of organizational culture on employee performance and productivity: A case study of telecommunication sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 63-77.
38. Vazifeh, Zahra and Sarhadi, Farangis and Sarhadi, Forouzan, (2013), Investigating the role of entrepreneurship centers in human resource empowerment, 2nd International Conference on Management, Entrepreneurship and Economic Development, Qom, <https://civilica.com/doc/285698> (in Persian).



## استناد به مقاله

ریحانی‌نیا، جلیل؛ و زردشتیان، شیرین. (۱۴۰۰). اثر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری با نقش میانجی خلاقیت و نوآوری در وزارت ورزش و جوانان ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳(۶۷)، ۲۸۸-۳۱۶. شناسه دیجیتال: 10.22089/SMRJ.2020.9123.3090

Reyhani Nia, J., & Zardoshtian, Sh. (2021). The Effect of Organizational Culture on Productivity by Mediating the Role of Creativity and Innovation in the Ministry of Sport and Youth of Iran. Sport Management Studies, 13(67), 288-316. (in Persian). DOI :10.22089/SMRJ.2020.9123.3090

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

