

ارائه مدل تاثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان

محمدسعید صالح‌نیا^۱

محمدرضا اسماعیلی^۲

زهره حاجی انزاهایی^۳



[10.22034/SSYS.2022.1416.1980](https://doi.org/10.22034/SSYS.2022.1416.1980)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۴/۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۸/۶

این پژوهش با هدف ارائه مدل تاثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان انجام شد و روش پژوهش، توصیفی از نوع مطالعات همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش را همه کارکنان وزارت ورزش و جوانان (۱۱۷۱ نفر) تشکیل می‌دادند که در نهایت، تعداد ۳۷۰ نفر به‌عنوان نمونه به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار پژوهش چهار پرسش‌نامه «رهبری تحول آفرین» باس و اولیو (۲۰۰۴)، «خلاقیت کارکنان» جورج و ژو (۲۰۰۱)، «خودکارآمدی خلاق» کارووفسکی و همکاران (۲۰۱۳) و «محیط کار فیزیکی» دال و سیلان (۲۰۱۱) بود. روایی صوری و محتوایی ابزار پژوهش توسط گروهی از اساتید صاحب‌نظر و روایی سازه آن به‌وسیله تحلیل عاملی تاییدی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری تایید گردید. همچنین پایایی پرسش‌نامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ گزارش شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای اس.پی.اس.اس.، اس.پی.اس.اس.، اسمپل پاور، آموس و اسمارت پی.ال.اس. استفاده گردید. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تحول آفرین باعث افزایش خلاقیت کارکنان می‌شود. همچنین خودکارآمدی خلاق به عنوان یک میانجی و محیط کار فیزیکی به عنوان یک تعدیل‌کننده در رابطه بین رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان عمل می‌کنند. با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان گفت که مدیران وزارت ورزش و جوانان باید به محیط کار فیزیکی در محل کار و سیاست‌های مدیریتی خود توجه بیشتری داشته باشند. این امر موجب می‌شود که خلاقیت در کارکنان افزایش یابد. همچنین باید مدیران به جنبه‌های بدنی محیط کار فیزیکی اهتمام ورزند، زیرا این امر موجب تحریک و افزایش روحیه مثبت در کارکنان و خلاق‌تر شدن تفکر آنها می‌شود.

واژگان کلیدی: خلاقیت کارکنان، خودکارآمدی خلاق، رهبری تحول آفرین، محیط کار فیزیکی و وزارت ورزش و جوانان.

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۲ دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
(نویسنده مسئول)
E-mail: Moh.esmaili@iauctb.ac.ir

^۳ استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

مقدمه

در بازار رقابتی جهانی امروز، نوآوری صرف نظر از اینکه به کدام صنعت یا بخش متعلق باشد، به یک توانایی در همه سازمان‌ها تبدیل شده است (دامانپور، واکر و اولاندای، ۲۰۰۹). این را می‌توان حداقل تا حدی به این واقعیت نسبت داد که نوآوری هدف نهایی مربوط به مزیت رقابتی یک شرکت است که به بقا، رشد و توسعه سازمان کمک می‌کند (آتالای، آنافارتا و ساروان، ۲۰۱۳). بنابراین، جای تعجب نیست که نوآوری جایگاه برجسته‌ای را در ذهن تصمیم‌گیرندگان اصلی در سازمان‌ها اشغال می‌کند. کانتر^۶ (۱۹۹۸) نوآوری را ایجاد و استخراج ایده‌های جدید تعریف کرد. اندرسون، پوتینیک و ژو^۷ (۲۰۱۴) تعریف مفصل‌تری از خلاقیت و فرآیند نوآوری ارائه دادند: خلاقیت و نوآوری عملاً فرایند، نتیجه و محصول تلاش برای توسعه و معرفی راه‌های جدید و بهتر انجام کارها می‌باشد. مرحله خلاقیت این فرایند به تولید ایده و نوآوری به مرحله بعدی اجرای ایده‌ها به سمت رویه‌ها، شیوه‌ها یا محصولات بهتر اشاره دارد. آمابیل، کونتی، کوون، لازنبی و هرون^۸ (۱۹۹۶) خاطر نشان کردند که همه نوآوری‌ها با ایده‌های خلاقانه آغاز می‌شوند. لویت^۹ (۱۹۶۳) به همین ترتیب اظهار داشت که ایده‌ها بی‌معنی هستند، مگر اینکه مورد استفاده قرار گیرند. می‌توان گفت که خلاقیت پیش‌نیاز نوآوری است. آرتز، نورمن، هاتفیلد و کاردینال^{۱۰} (۲۰۱۰) تأکید کردند که با توانایی یک شرکت در تولید محصولات و خدمات نوآورانه در محیط کسب و کار و افزایش رقابت می‌توان به پیشرفت و مزیت رقابتی دست یافت (وونگ^{۱۱}، ۲۰۰۷).

ادبیات موجود عمدتاً مورد توجه عوامل مختلفی است که به عنوان پیش‌نیازهای خلاقیت کارمندان نقش دارند (وانگ، تسای و تسای^{۱۲}، ۲۰۱۴؛ جیزوال و دار^{۱۳}، ۲۰۱۵). این پژوهش، بر رهبری تحول‌آفرین به عنوان قدم اول برای تقویت خلاقیت کارکنان متمرکز شده است. وانگ و همکاران (۲۰۱۴) و جیزوال و دار (۲۰۱۵) رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان با تأثیر واسطه‌ای خودکارآمدی خلاق، با تمرکز بر نوآوری سازمانی را مورد تجزیه و تحلیل داده‌اند (وانگ و همکاران، ۲۰۱۴؛ جیزوال و دار، ۲۰۱۵). بر این اساس خلا مطالعاتی که به بررسی اثر واسطه‌ای خودکارآمدی خلاق و تأثیر تعدیل‌کننده محیط فیزیکی

¹ Damanpour, Walker & Avellaneda

² Atalay, Anafarta & Sarvan

³ Kanter

⁴ Anderson, Potočnik & Zhou

⁵ Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron

⁶ Levitt

⁷ Artz, Norman, Hatfield & Cardinal

⁸ Wong

⁹ Wang, Tsai & Tsai

¹⁰ Jaiswal & Dhar

ارائه مدل تاثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان

در رابطه با صنعت ورزش بپردازد، احساس می‌شود. بنابراین این پژوهش به تاثیر رهبری تحول آفرین با خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی خودکارآمدی خلاق: نقش تعدیل گر محیط کار فیزیکی می‌پردازد.

با توجه به اینکه وزارت ورزش و جوانان به دلیل داشتن روابط نزدیک با سایر بخش‌ها، در صنعت ورزش ایران نقش بسزایی دارد، مطالعه در این زمینه می‌تواند حائز اهمیت باشد. پینکس، بونزاکک و کولک^۱ کولک^۱ (۲۰۱۴) معتقد بودند که نیاز به اتخاذ مسیر مستحکم و پایدار نوآوری، در صنعت از اهمیت بالایی برخوردار است (پینکس و همکاران، ۲۰۱۴). نتایج مطالعات شولز، بروجردی و کروگ^۲ (۲۰۱۴) حاکی از آن بود که در میان دیگر برنامه‌های موجود، طرح‌های پژوهش و توسعه نقش مهمی در نوآوری محصولات جدید دارند (شولز و همکاران، ۲۰۱۴). پیشینه پژوهش‌های قبلی اهمیت این موضوع را بیان کرده‌اند. در پژوهشی لما، کوادروس و اشمتز^۳ (۲۰۱۵) اظهار کردند که تغییر پارادایمی در قدرت نوآوری جهانی در جریان است و هند نیز جمع‌کننده بالقوه قابلیت‌های ابتکاری خود است. صنعت خودروی هند ۷/۱ درصد از تولید ناخالص داخلی هند و ۱۳ درصد از سهم بازار کل وسایل نقلیه مسافری را تشکیل می‌دهد (سازمان پژوهش صنعت خودرو هند، ۲۰۱۷). هورنگ، تسای، یانگ و لیو^۴ (۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی رابطه رابطه بین شخصیت فعال، محیط کار فیزیکی و خلاقیت کارکنان پرداختند. نتایج بیانگر آن بود که شخصیت فعال باعث ایجاد اثر مثبت بر محیط کار فیزیکی و خلاقیت کارکنان و انگیزش ذاتی می‌شود. همچنین آنها دریافتند که در صنعت مهمان نوازی و گردشگری، با جذب استعداد‌های پرشور، پشتیبانی از ایده‌های جدید و فراهم کردن محیط‌های بدنی حامی خلاقیت، می‌توان خلاقیت را ایجاد کرد. چوبی، ساهو و خاتری^۵ (۲۰۱۹) در پژوهشی به تاثیر خودکارآمدی خلاق و محیط کار فیزیکی در رابطه رهبری تحول آفرین با خلاقیت کارکنان و نوآوری سازمان پرداختند. یافته‌های آنها نشان داد که رهبری تحول آفرین خلاقیت کارکنان را افزایش می‌دهد. همچنین خودکارآمدی خلاق کارکنان به عنوان یک ابزار واسطه‌ای و محیط کار فیزیکی به عنوان یک تعدیل کننده در رابطه بین رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان عمل می‌کند. مهران فرد، نادعلی و شهنی شفیعیانی (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی در تاثیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی در بین کارکنان شرکت برق منطقه‌ای خوزستان شهر اهواز پرداختند. نتایج نشان داد که بین مولفه‌های رهبری تحول آفرین (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، ملاحظات فردی و انگیزش الهام بخش)

¹ Pinkse, Bohnsack & Kolk

² Schulze, Brojerdi & Krogh

³ Lema, Quadros & Schmitz

⁴ IBEF

⁵ Horng, Tsai, Yang, & Liu

⁶ Chaubey, Sahoo & Khatri

و نوآوری سازمانی (نوآوری فرایندی، نوآوری اداری و نوآوری تولیدی) و یادگیری سازمانی (یادگیری فردی، یادگیری تیمی و یادگیری گروهی) کارکنان شرکت برق منطقه‌ای خوزستان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین حیدری آفاگلی و نصراصفهان‌ئی (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر هویت سازمانی با میانجی‌گری خودکارآمدی خلاق پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که متغیر رهبری تحول-آفرین بر هویت سازمانی با ضریب تاثیر ۷/۹۰۶ و بر متغیر خودکارآمدی خلاق با ضریب تاثیر ۵/۹۱۲، تاثیر مثبت و معناداری داشته و همچنین خودکارآمدی خلاق بر هویت سازمانی با ضریب ۲/۵۴۴، تاثیر مثبت و معناداری گذاشته است. از طرفی، متغیر رهبری تحول‌آفرین به طور غیرمستقیم از طریق میانجی خودکارآمدی خلاق به میزان ۰/۰۴ بر هویت سازمانی تاثیر مثبت داشته است.

بنابراین، هدف اصلی این پژوهش، تجزیه و تحلیل این مسئله می‌باشد که چگونه رهبری تحول-آفرین می‌تواند بر خلاقیت کارکنان تاثیرگذار باشد. تحقیقات قبلی نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین تاثیر مثبتی بر خلاقیت کارکنان دارد و باعث ایجاد یک محیط کار خلاق می‌شود (میتال و دار، ۲۰۱۵؛ ممفورد، اسکات، گادیس و استرنج ۱، ۲۰۰۲). همچنین مشخص شده است که خودکارآمدی بر اساس نوع رهبری که وجود دارد، تاثیر واسطه‌ای (میانجی‌گری) بر عملکرد دارد (جیزوال و دار، ۲۰۱۵). بنابراین، در بستر پژوهش‌های پیشین، این پژوهش قصد دارد خودکارآمدی خلاق کارکنان را به عنوان یک مکانیسم میانجی‌گر و محیط کار فیزیکی به عنوان یک مکانیسم تعدیل‌کننده در رابطه رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت کارکنان مورد بررسی قرار دهد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

¹ Mumford, Scott, Gaddis, & Strange

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، توصیفی-همبستگی از نوع پژوهش‌های پیمایشی و از جمله پژوهش‌های کاربردی است که به صورت میدانی انجام شد. جامعه آماری پژوهش را همه کارکنان وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۱۱۷۱ نفر تشکیا می‌دادند. در نهایت، تعداد ۳۷۰ نفر به عنوان نمونه از طریق نرم‌افزار تعیین حجم نمونه اس. پی. اس. سمپل‌پاور^۱ به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. به منظور اجرای مدل‌سازی معادله ساختاری واریانس محور توجه به پیش فرض اساسی این رویکرد حائز اهمیت است و باید پیش از اجرای مدل مورد بررسی قرار گیرد. یکی از این پیش فرض‌ها، حجم بهینه نمونه است. مولر^۲ (۱۹۹۹) برای تعیین حجم نمونه از نسبت حجم نمونه به پارامتر آزاد برای برآورد استفاده می‌کند. وی حداقل این نسبت را ۵ به ۱، حد متوسط آن را نسبت ۱۰ به ۱ و حد بالای آن را نسبت ۲۰ به ۱ بیان می‌نماید. با این حال در پژوهش حاضر با توجه به حجم جامعه و با مدنظر قراردادن حداقل نسبت حجم نمونه به تعداد متغیرهای مشاهده شده و پارامترهای آزاد، پیچیدگی مدل، روش برآوردهای پارامترهای آزاد برآورد حداکثر درست‌نمایی (نیاز داشتن به حجم نمونه متوسط)، حجم داده‌های مفقود (کمتر از ۵ درصد) و رابطه نرمالیتی چندمتغیره با حجم نمونه اصل بر این گذاشته شد که حجم نمونه ۳۷۰ نفر به منظور اجرای مدل‌سازی معادله ساختاری کفایت لازم را دارد. دومین پیش فرض همخطی چندگانه است. در پژوهش حاضر به منظور بررسی همخطی بین متغیرهای مستقل در مدل‌ها معادله ساختاری از مقادیر مربوط به دو شاخص تورم واریانس^۳ و تحمل^۴ که نشان‌دهنده میزان همخطی بین متغیرهای مستقل می‌باشند، استفاده گردیده است. برای جمع‌آوری داده‌ها به ترتیب از پنج پرسش‌نامه مربوط به اطلاعات شخصی (جنسیت، سن، وضعیت تاهل، میزان تحصیلات و سابقه)، «پرسش‌نامه رهبری تحول آفرین» باس و اولیو (۲۰۰۴) شامل ۲۰ سوال، «پرسش‌نامه خلاقیت کارکنان» جورج و ژو (۲۰۰۱) شامل ۱۰ سوال، «پرسش‌نامه خودکارآمدی خلاق» کارووفسکی و همکاران (۲۰۱۳) شامل ۱۱ سوال و «پرسش‌نامه محیط کار فیزیکی» دال و سیلان (۲۰۱۱) شامل ۸ سوال، استفاده شد. پس از دریافت نظر کارشناسی صاحب‌نظران (۱۲ نفر از اساتید مدیریت ورزشی) در مورد روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه و انجام اصلاحات، پرسش‌نامه‌ها با مقیاس پنج ارزشی لیکرت (کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) تهیه شد. در ادامه، طی یک مطالعه مقدماتی پایایی پرسش‌نامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (رهبری تحول آفرین = ۰/۸۲، خلاقیت کارکنان = ۰/۷۹، خودکارآمدی خلاق = ۰/۸۳ و محیط کار فیزیکی = ۰/۸۲) برآورد شد. در نهایت، پرسش‌نامه‌ها در دو بخش مشخصات فردی و سوال‌های اصلی پرسش‌نامه‌ها بین نمونه‌های پژوهش

¹ SPSS Sample Power

² Mollerr

³ VIF

⁴ Tolerance

توزیع گردید. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شد. همچنین، برای بررسی روایی سازه ابزار اندازه‌گیری از تحلیل عاملی تاییدی استفاده گردید. با توجه به نتایج آزمون چولگی و کشیدگی که در بازه ۲ و ۲- بودند، می‌توان گفت که داده‌ها از توزیع طبیعی برخوردارند. همه تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای اس.پی.اس.اس^۱، اس.پی.اس.اس. سمپل پاور، آموس^۲ و اسمارت پی.ال.اس^۳ انجام شد.

یافته‌های پژوهش

برای برآورد حجم نمونه از نرم‌افزار حجم نمونه استفاده گردید. با مدنظر قرار دادن حداکثر متغیر مستقل اثرگذار و درصد خطای ۰/۰۵، توان ۰/۸۵ و حجم اثر ۰/۰۵، حجم نمونه ۳۷۰ نفر برآورد شد.

جدول ۱: برآورد حجم نمونه

درصد خطا	توان آزمون	حجم اثر	حجم نمونه
۰/۰۵	۰/۸۵	۰/۰۵	۳۷۰

نتایج حاصل از یافته‌های توصیفی نشان داد که از ۳۷۰ نفر نمونه آماری، بیشتر شرکت‌کنندگان مورد مطالعه (۶۲ درصد) مرد و بقیه (۳۸ درصد) زن بودند. همچنین بیشترین نمونه‌های پژوهش در محدوده سنی بین ۴۵ تا ۵۵ سال (با فراوانی ۳۸ درصد) و کمترین رده سنی زیر ۳۰ سال (با فراوانی ۸ درصد) قرار داشتند. مدرک تحصیلی بیشتر شرکت‌کنندگان (۵۲ درصد) کارشناسی ارشد و کمترین مدرک تحصیلی آنها (۱۸ درصد) کارشناسی بود. بر اساس سابقه کار، بیشترین شرکت‌کنندگان ۱۱ تا ۱۵ سال (۳۸ درصد) و کمترین شرکت‌کنندگان زیر پنج سال (۱۴ درصد) سابقه کار داشتند.

جدول ۲: برآورد همخطی چندگانه با استفاده از شاخص تحمل و عامل تورم واریانس

شاخص‌های همخطی چندگانه		متغیرها
شاخص تحمل	عامل تورم واریانس	
۰/۷۴۸	۱/۳۳۷	رهبری تحول‌آفرین
۰/۷۹۷	۱/۲۵۴	خودکارآمدی خلاق
۰/۸۳۰	۱/۲۰۴	محیط کار فیزیکی

بر حسب مقادیر برآورد شده در جدول ۲، (مقدار شاخص تحمل بالاتر از ۰/۴۰ و مقدار شاخص تورم واریانس پایین‌تر از ۲/۵) می‌توان گفت که هم‌خطی چندگانه مربوط به متغیرهای مستقل پژوهش در وضعیت نامطلوبی قرار ندارد. بنابراین پیش فرض عدم هم‌خطی چندگانه در مورد این متغیرها برقرار است.

¹ SPSS

² Amos

³ Smart PLS

ارائه مدل تاثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان

جدول ۳: معادلات اندازه گیری پرسش نامه ها

متغیر	معرف	بار عاملی	مقدار بحرانی	واریانس تبیین شده	سطح معناداری
رهبری تحول- آفرین	سوال اول	۰/۴۷	-	۰/۲۳	-
	سوال دوم	۰/۵۳	۱۰/۳۸۲	۰/۲۹	۰/۰۰۱
	سوال سوم	۰/۶۲	۸/۲۳۴	۰/۳۹	۰/۰۰۱
	سوال چهار	۰/۵۹	۷/۸۳۷	۰/۳۵	۰/۰۰۱
	سوال پنج	۰/۶۰	۹/۹۲۳	۰/۳۷	۰/۰۰۱
	سوال شش	۰/۵۸	۷/۶۸۱	۰/۳۴	۰/۰۰۱
	سوال هفت	۰/۴۹	۷/۰۲۶	۰/۲۵	۰/۰۰۱
	سوال هشت	۰/۵۱	۷/۱۸۹	۰/۲۷	۰/۰۰۱
	سوال نه	۰/۶۳	۸/۰۴۰	۰/۴۰	۰/۰۰۱
	سوال ده	۰/۵۴	۷/۴۲۶	۰/۳۰	۰/۰۰۱
	سوال یازده	۰/۶۱	۷/۹۳۰	۰/۳۸	۰/۰۰۱
	سوال دوازده	۰/۶۰	۷/۰۷۷	۰/۳۷	۰/۰۰۱
	سوال سیزده	۰/۶۳	۸/۱۰۶	۰/۴۰	۰/۰۰۱
	سوال چهارده	۰/۵۴	۷/۵۲۱	۰/۳۰	۰/۰۰۱
	سوال پانزده	۰/۵۸	۷/۸۴۳	۰/۳۵	۰/۰۰۱
سوال شانزده	۰/۴۸	۶/۹۰۱	۰/۲۳	۰/۰۰۱	

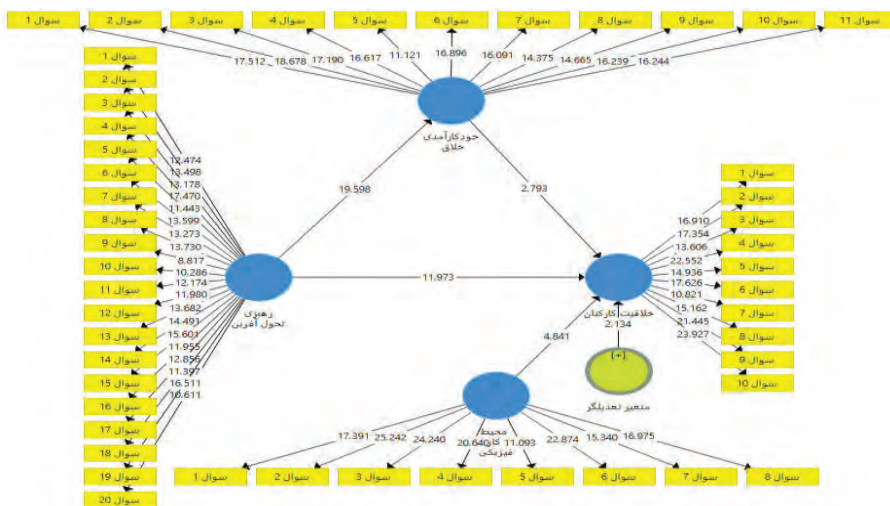
ادامه جدول ۳: معادلات اندازه گیری پرسش نامه ها

متغیر	معرف	بار عاملی	مقدار بحرانی	واریانس تبیین شده	سطح معناداری
رهبری تحول- آفرین	سوال هفده	۰/۵۰	۷/۰۷۷	۰/۲۶	۰/۰۰۱
	سوال هجده	۰/۳۳	۵/۳۶۱	۰/۱۲	۰/۰۰۱
	سوال نوزده	۰/۴۱	۶/۱۷۳	۰/۱۷	۰/۰۰۱
	سوال بیست	۰/۴۴	۶/۵۶۷	۰/۱۹	۰/۰۰۱
خلاقیت کارکنان	سوال اول	۰/۵۸	-	۰/۳۴	-
	سوال دو	۰/۵۶	۸/۳۱۶	۰/۳۱	۰/۰۰۱
	سوال سه	۰/۵۲	۷/۹۰۶	۰/۲۷	۰/۰۰۱
	سوال چهار	۰/۶۶	۸/۹۹۵	۰/۴۳	۰/۰۰۱

۰/۰۰۱	۰/۲۸	۷/۷۲۹	۰/۵۳	سوال پنجم	
۰/۰۰۱	۰/۳۲	۸/۲۳۴	۰/۵۶	سوال شش	
۰/۰۰۱	۰/۲۱	۷/۰۲۰	۰/۴۶	سوال هفت	
۰/۰۰۱	۰/۳۰	۸/۱۰۲	۰/۵۵	سوال هشت	
۰/۰۰۱	۰/۳۹	۸/۸۴۴	۰/۶۲	سوال نه	
۰/۰۰۱	۰/۳۵	۸/۵۷۳	۰/۵۹	سوال ده	
-	۰/۳۴	-	۰/۵۸	سوال اول	
۰/۰۰۱	۰/۳۸	۸/۹۷۱	۰/۶۲	سوال دو	
۰/۰۰۱	۰/۴۰	۸/۹۸۲	۰/۶۳	سوال سه	
۰/۰۰۱	۰/۳۵	۸/۸۲۶	۰/۵۹	سوال چهار	
۰/۰۰۱	۰/۲۰	۶/۹۵۹	۰/۴۵	سوال پنج	
۰/۰۰۱	۰/۳۱	۸/۳۳۱	۰/۵۶	سوال شش	خودکارآمدی خلاق
۰/۰۰۱	۰/۳۵	۸/۵۹۵	۰/۵۹	سوال هفت	
۰/۰۰۱	۰/۲۸	۷/۹۱۱	۰/۵۳	سوال هشت	
۰/۰۰۱	۰/۳۲	۸/۳۸۹	۰/۵۶	سوال نه	
۰/۰۰۱	۰/۲۵	۷/۴۹۵	۰/۵۰	سوال ده	
۰/۰۰۱	۰/۳۰	۸/۲۰۴	۰/۵۵	سوال یازده	
-	۰/۳۴	-	۰/۵۸	سوال اول	
۰/۰۰۱	۰/۴۹	۹/۶۵۴	۰/۷۰	سوال دو	
۰/۰۰۱	۰/۵۴	۹/۹۱۷	۰/۷۳	سوال سه	
۰/۰۰۱	۰/۴۸	۹/۳۴۳	۰/۷۰	سوال چهار	محیط کار
۰/۰۰۱	۰/۲۴	۷/۴۸۹	۰/۴۸	سوال پنجم	فیزیکی
۰/۰۰۱	۰/۲۵	۷/۷۳۶	۰/۵۰	سوال شش	
۰/۰۰۱	۰/۲۴	۷/۵۱۵	۰/۴۹	سوال هفت	
۰/۰۰۱	۰/۲۶	۷/۸۰۶	۰/۵۱	سوال هشت	

مقادیر برآوردشده در جدول ۳ (بارعاملی، مقدار بحرانی، واریانس تبیین شده و سطح معناداری) بیانگر این است که بارهای عاملی سوالات پرسش‌نامه‌های رهبری تحول‌آفرین، خلاقیت کارکنان، خودکارآمدی خلاق و محیط کار فیزیکی در وضعیت مطلوبی قرار دارند.

ارائه مدل تاثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان



شکل ۲: مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت استاندارد

با توجه به شکل ۲، تمامی ضرایب معناداری Z از ۱/۹۶ بیشتر هستند که این امر معنادار بودن تمامی سوالات و مولفه‌ها و روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان ۰/۹۵ نشان می‌دهد.

جدول ۴: شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل

شاخص	شاخص	آلفای	پایایی	میانگین	شاخص
افزونگی	اشتراک ۴	کرونباخ ۳	ترکیبی ۲	واریانس	متغیر
۵				استخراج شده ۱	
۰/۵۷۹	۰/۶۳۳	۰/۸۳۱	۰/۸۶۷	۰/۰۸۴۹	خلاقیت کارکنان
۰/۴۳۲	۰/۶۳۲	۰/۸۴۲	۰/۸۷۴	۰/۰۸۶۴	خودکارآمدی خلاق
-	۰/۶۶۵	۰/۸۹۴	۰/۹۰۹	۰/۰۷۸۹	رهبری تحول آفرین
-	۰/۶۴۵	۰/۸۱۵	۰/۸۶۱	۰/۰۸۷۳	محیط کار فیزیکی

شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری با توجه به دامنه مطلوب این شاخص‌ها در مجموع بیانگر این است که مدل مفروض تدوین شده توسط داده‌های پژوهش حمایت می‌شوند. به عبارت دیگر، برازش داده‌ها به مدل برقرار است و همه شاخص‌ها دلالت بر مطلوبیت مدل معادله ساختاری دارند.

1 Average Variance Extracted (AVE)

2 Composite Reliability

3 Cronbach s Alpha

4 Cross Validated Communality

5 Cross Validated Redundancy

جدول ۵: ماتریس جدول روایی واگرا به روش فورنل و لاکر

متغیرها	خلاقیت کارکنان	خودکارآمدی خلاق	رهبری تحول آفرین	محیط کار فیزیکی
خلاقیت کارکنان	۰/۶۳۰	-	-	-
خودکارآمدی خلاق	۰/۶۷۸	۰/۶۲۳	-	-
رهبری تحول آفرین	۰/۷۵۲	۰/۶۵۸	۰/۵۷۹	-
محیط کار فیزیکی	۰/۶۷۳	۰/۷۴۶	۰/۶۰۸	۰/۶۶۲

رهبری تحول آفرین، خلاقیت کارکنان، خودکارآمدی خلاق و محیط کار فیزیکی از مقدار همبستگی بالایی برخوردار هستند، که این امر روایی واگرای مناسب و برازش خوب مدل اندازه گیری را نشان می دهد. مقدار اساسی ارزیابی متغیرهای مکنون درونزا، ضریب تعیین می باشد. این شاخص نشان می دهد چند درصد از تغییرات متغیر درونزا توسط متغیر برونزا صورت می پذیرد و این مقدار برای متغیر برونزا محاسبه نمی شود. سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب نشان از اندازه اثر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه دیگر دارد (فورنل و لاکر، ۲۰۰۸).

جدول ۶: میزان ضریب تعیین متغیرهای درون زا

متغیر	ضریب تعیین (R2)
خلاقیت کارکنان	۰/۶۵۷
خودکارآمدی خلاق	۰/۴۳۳

مقادیر ضریب تعیین مربوط به متغیرهای خلاقیت کارکنان و خودکارآمدی خلاق به ترتیب برابر است با ۰/۶۵۷ و ۰/۴۳۳ که مقدار ضریب تعیین مربوط به متغیر درونزای خلاقیت کارکنان اندازه اثر بزرگ و مقدار ضریب تعیین مربوط به متغیر خودکارآمدی خلاق اندازه اثر متوسط متغیر برونزا بر متغیر درونزا را نشان می دهد و این نشان از برازش مناسب مدل ساختاری مدل دارد.

جدول ۷: مجموع اثرات مستقیم بین متغیرهای پنهان

مسیر	ضریب مستقیم	مقدار تی	سطح معناداری	نتیجه
رهبری تحول آفرین <---> خلاقیت کارکنان	۰/۵۲۱	۱۱/۹۷۳	۰/۰۰۱	تایید
رهبری تحول آفرین <---> خودکارآمدی خلاق	۰/۶۵۸	۱۹/۵۹۸	۰/۰۰۱	تایید
خودکارآمدی خلاق <---> خلاقیت کارکنان	۰/۱۶۶	۲/۷۹۳	۰/۰۰۵	تایید
رهبری تحول آفرین <---> خودکارآمدی خلاق <-->	۰/۱۰۹	۲/۷۴۰	۰/۰۰۶	تایید

-خلاقیت کارکنان

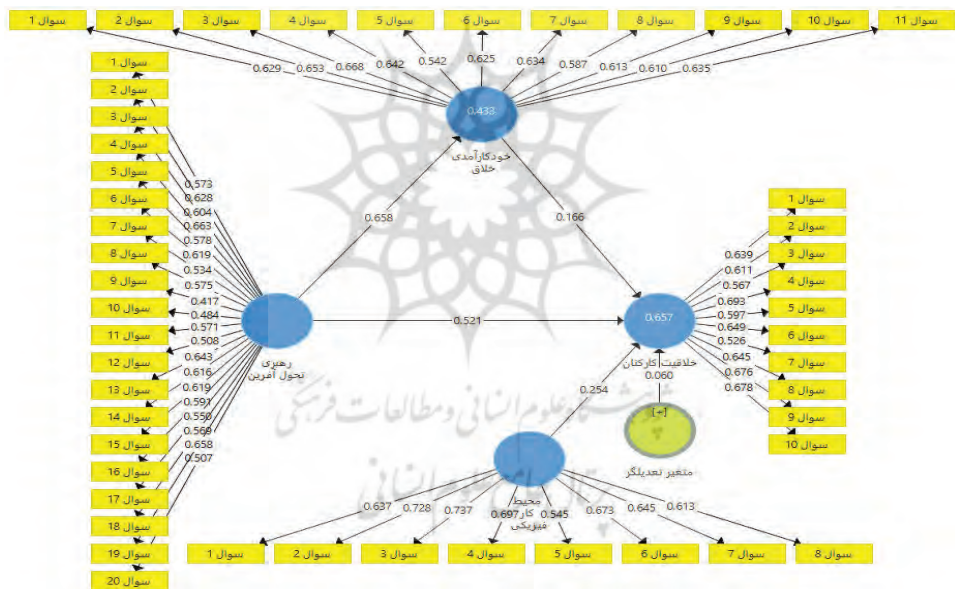
¹ Fornel & Laker

ارائه مدل تاثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان

رهبری تحول آفرین × محیط کار فیزیکی <---	۰/۰۶۰	۲/۱۳۴	۰/۰۳۳	تایید
خلاقیت کارکنان				

نتایج گزارش شده در جدول ۷ نشان می‌دهد که رهبری تحول آفرین اثر مثبت و معناداری بر خلاقیت کارکنان ($\alpha=0/521, P=0/001$) و خودکارآمدی خلاق کارکنان ($\alpha=0/658, P=0/001$) دارد. همچنین خودکارآمدی خلاق اثر مثبت و معناداری بر خلاقیت کارکنان ($\alpha=0/166, P=0/005$) دارد. علاوه بر این مشخص گردید که رهبری تحول آفرین بر خلاقیت کارکنان از طریق خودکارآمدی خلاق ($\alpha=0/109, P=0/006$) اثر مثبت و معناداری دارد.

در نهایت نتایج نشان داد که محیط کار فیزیکی نقش تعدیلگری بین تاثیر رهبری تحول آفرین باشگاه بر خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان دارد که میزان اندازه اثر آن برابر با ($\alpha=0/060, P=0/033$) می‌باشد که می‌توان گفت اندازه اثر نقش تعدیلگر تقریباً ضعیف است.



شکل ۳: مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت معناداری

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه سازمان‌ها به طور روز افزونی با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجه هستند و بنابراین جهت بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند. به عبارت دیگر، با توجه به سرعت شتابنده تغییرات تحولات علمی، فناوری، اجتماعی، فرهنگی و غیره عصر کنونی، سازمان‌هایی موفق

و کارآمد خواهند بود که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را نیز در آینده پیش‌بینی کنند و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند. البته سازمان‌ها باید نسبت به گذشته خلاق‌تر و نوآورتر باشند تا بتوانند در چنین محیطی بقا داشته باشند، رقابت کنند و رشد نمایند (میرکمالی و چوپانی، ۱۳۹۰، ۱۶۷). بنابراین این پژوهش با هدف ارائه مدل تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان انجام شد.

نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین تاثیر مثبت و معناداری بر خلاقیت کارکنان دارد. این یافته‌ها با نتایج مطالعات نیکنام و محمدی (۱۳۹۶)، پورانجنار و همکاران (۱۳۹۵)، افشاری (۱۳۹۴)، ترابی و همکاران (۱۳۹۳)، شفی و همکاران (۲۰۲۰)، چوبی و همکاران (۲۰۱۹) و هنکر و همکاران (۲۰۱۵) همخوان است. از دلایل همخوانی در پژوهش‌های داخلی می‌توان به جو سازمانی اشاره کرد، چرا که در همه سازمان‌های ایرانی جو سازمانی مشابهی وجود دارد. همچنین در پژوهش‌های خارجی دلایل همخوانی می‌تواند ابزار پژوهش و روش پژوهش باشد و در نهایت می‌توان گفت که بیشتر این پژوهش‌ها بر روی کارکنان انجام شده و با توجه به اینکه مدیران و رهبران برای حفظ یکپارچگی، مدیریت، افزایش خلاقیت و نوآوری، برآورده ساختن انتظارات و انجام تعهدات و وظایف صورت گرفته نیاز به ایجاد ارتباطات سازمانی مناسب و موثر دارند، موجب همخوانی نتایج گردیده است. نتایج مطالعات شفی و همکاران (۲۰۲۰) بیانگر آن بود که رهبری تحول‌گرا می‌تواند اثر مثبت و معناداری بر خلاقیت کارکنان داشته باشد. چوبی و همکاران (۲۰۱۹) دریافتند که رهبری تحول‌آفرین، خلاقیت کارکنان را افزایش می‌دهد. همچنین نتایج مطالعات هنکر و همکاران (۲۰۱۵) حاکی از آن بود که رهبری تحول‌آفرین خلاقیت کارکنان را تقویت می‌کند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که گسترش و سرعت تغییرات باعث شده که خلاقیت بیش از پیش اهمیت یابد. سازمان‌ها فقط با ابتکار و نوآوری می‌توانند خود را با شرایط جدید وفق دهند و همگام با دگرگونی‌ها به پیش روند. بدیهی است در دنیای پیچیده کنونی سازمان‌هایی در رقابت با سایرین موفق‌ترند که بتوانند از فرصت‌های پیش‌رو، به بهترین نحو استفاده کنند و این امر جز با افزایش خلاقیت و نوآوری امکان‌پذیر نیست (هاشمی، ۱۳۹۶). با توجه به نتایج می‌توان این گونه نتیجه گرفت که مهم‌ترین راهکارهای ایجاد و افزایش خلاقیت در کارکنان که باید توسط مدیران به کار بسته شود، افزایش انگیزش در میان کارکنان است. انتصاب متناسب افراد با تخصص آنها، عدم اجبار شغل نامناسب به افراد دیگر، ایجاد هماهنگی مناسب با کارکنان، دادن آزادی عمل و تفویض اختیار از عوامل افزایش انگیزش درونی به شمار می‌روند. همچنین در اختیار قرار دادن منابع مهمی چون زمان و تخصیص منابع مالی نیز انگیزش را در افراد افزایش می‌دهد. ایجاد گروه‌های کاری و حمایت متقابل اعضای گروه و نیز ترکیب اندیشه‌های متفاوت می‌تواند اشتیاق افراد را به کار و دستیابی به هدف افزایش دهد و در نتیجه تجربیات و مهارت‌های تفکر خلاق را ارتقا بخشد. پاداش و تشویق، ارتقای شغلی، اعتنا و

ارائه مدل تاثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان

اعتماد، عدم ارزیابی‌های بی مورد و وقت‌گیر و ایجاد فضای کاری آرام و بدون ترس و بیم، حمایت سازمانی، تقویت همکاری‌های متقابل و احساس هدف مشترک بین کارکنان و مدیران و ایجاد جذابیت کاری برای کارکنان، عواملی هستند که مدیران با تأثیر بر آنها و نیز اثرگذاری بر روی دو مؤلفه دیگر یعنی تخصص و تفکر خلاق، می‌توانند به ارتقا و پیشرفت سازمان خود و در نتیجه ترقی جامعه کمک کنند.

دیگر نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین تاثیر مثبت و معناداری بر خودکارآمدی خلاق کارکنان دارد. خودکارآمدی خلاق اشاره به درجه‌ای دارد که افراد به توانایی خود برای تولید نتایج خلاق باور دارند (تیرنی و فارمر، ۲۰۱۱). معصومی (۱۳۹۶) معتقد بود که سرپرستان با سبک رهبری تحول‌گرا در سازمان‌ها می‌توانند اعتماد به نفس کارکنان را تحریک و برانگیزانند تا با موفقیت به ارائه خدمات با روش خلاق تر و جدیدتر دست یابند. این یافته‌ها با نتایج مطالعات معصومی (۱۳۹۶)، شاه‌منصوری و سکوت آرانی (۱۳۹۴)، چوبی و همکاران (۲۰۱۹)، هنکر و همکاران (۲۰۱۵)، میتال و داهر (۲۰۱۵) و وانگ و همکاران (۲۰۱۴) همخوان است. شاه‌منصوری و سکوت آرانی (۱۳۹۴) معتقد بودند که یکی از بهترین سبک‌های رهبری، رهبری تحول‌آفرین می‌باشد. رهبری تحول‌آفرین از طریق گسترش و ترفیع اهداف می‌تواند بر زیر دستان اعمال نفوذ کند و با ایجاد اعتماد در کارکنان باعث شود آنها بیشتر از انتظارات توافق شده عمل کنند. از آنجا که خودکارآمدی نیز اشاره به اعتقاد فرد به توانایی‌ها و مهارت‌های خود دارد (بندورا، ۱۹۹۳) می‌توان بیان نمود که سبک رهبری تحول‌آفرین، خودکارآمدی بالا در فرد را به همراه خواهد داشت (شاه‌منصوری و سکوت آرانی، ۱۳۹۴). با توجه به نتایج می‌توان اینگونه نتیجه گرفت که اگر رهبری تحول‌آفرین در وزارت ورزش و جوانان افزایش یابد و به طور ملموس‌تر در سازمان احساس گردد، کارکنان نیز خودکارآمدی بیشتری از خودشان نشان خواهند داد.

نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین از طریق خودکارآمدی خلاق تاثیر مثبت و معناداری بر خلاقیت کارکنان دارد. این یافته‌ها با نتایج مطالعات چوبی و همکاران (۲۰۱۹)، میتال و داهر (۲۰۱۵)، وانگ و همکاران (۲۰۱۴) همخوان است. نتایج مطالعات میتال و داهر (۲۰۱۵) حاکی از آن بود که خودکارآمدی خلاق می‌تواند به عنوان نقش میانجی در رابطه با رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان باشد. همچنین تقسیم دانش به عنوان تعدیل‌کننده در رابطه با خلاقیت کارکنان عمل می‌کند. وانگ و همکاران (۲۰۱۴) طی پژوهشی به این نتیجه رسیدند که هویت نقش خلاق و خودکارآمدی خلاق، متغیرهای واسطه‌ای تأثیرگذاری بر رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان هستند (وانگ و همکاران، ۲۰۱۴). می‌توان چنین نتیجه گرفت که مدیرانی که سبک رهبری تحول‌گرا را اتخاذ می‌کنند، اثر مثبتی بر خودکارآمدی خلاق کارکنان خود دارند و از طریق هویت نقش خلاق و خودکارآمدی خلاق کارکنان، خلاقیت آنها را به‌طور مثبتی تحت تأثیر قرار می‌دهند. نتایج پژوهش حاضر با تئوری شناختی اجتماعی (بندورا، ۱۹۸۶) سازگار است. طبق این تئوری،

باور افراد به توانایی‌های خود به تولید نتایج خلاق و قدرت شناسایی خود به عنوان افرادی خلاق در محل کار، هر دو اثر حیاتی در مکانیزم زنجیره علی و معلولی بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان دارند. مهم‌تر از همه، نتایج پژوهش با در نظر گرفتن خودکارآمدی خلاق کارکنان به عنوان متغیری که رهبری تحول‌آفرین، تئوری شناختی اجتماعی و نظریه‌های خلاقیت در زمینه صنعت ورزش پیوند می‌دهد، به ادبیات این زمینه کمک بسیاری می‌کند. بنابراین می‌توان گفت که رهبری تحول‌آفرین تاثیر زیادی بر خلاقیت کارکنان دارد از این رو باید مدیران تمرکز بیشتری بر خودکارآمدی کارکنان داشته باشند تا خلاقیت کارکنان نمایان شود.

در نهایت نتایج نشان داد که محیط کار فیزیکی نقش تعدیلگری در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان دارد. این یافته‌ها با نتایج مطالعات چوبی و همکاران (۲۰۱۹)، هورنگ و همکاران (۲۰۱۶)، سامانی و همکاران (۲۰۱۴) همخوان است. نتایج یافته‌های هورنگ و همکاران (۲۰۱۶) حاکی از آن بود که شخصیت فعال باعث ایجاد اثر مثبت بر محیط کار فیزیکی و خلاقیت کارکنان و انگیزش ذاتی می‌شود. همچنین آنها دریافتند که در صنعت مهمان‌نوازی و گردشگری، با جذب استعدادهای پرشور، پشتیبانی از ایده‌های جدید و فراهم کردن محیط‌های بدنی حامی خلاقیت، می‌توان خلاقیت را ایجاد کرد. سامانی و همکاران (۲۰۱۴) به این نتیجه رسیدند که به دلیل تحولات سازمانی پویا و رشد سریع فناوری، خلاقیت در صنعت امروزه از جایگاه ویژه و مهمی برخوردار است و محیط کار فیزیکی می‌تواند عاملی موثر بر عملکرد افراد باشد (سامانی و همکاران، ۲۰۱۴). دال و سیلان (۲۰۱۱) به طور گسترده محیط کار را به دو دسته محیط کار اجتماعی و محیط کار فیزیکی طبقه‌بندی می‌کنند (دال و سیلان، ۲۰۱۱). مک کوی (۲۰۰۵) ضمن مطالعه مفهوم محیط کار فیزیکی، پنج مؤلفه اصلی را مشخص کرد؛ یعنی سازمان فضایی، جزئیات ساختاری، نماها، منابع و شرایط محیطی که به طور قابل توجهی در نتایج خلاقانه نقش دارند. دال و همکاران (۲۰۱۱) در توضیح و تفسیر محیط کار فیزیکی سهم بسزایی داشتند. آنها محیط کار فیزیکی را به عنوان درک فردی از محیط پیرامونی مانند محیط کار و محیط ساختمان تعریف کردند (دال و همکاران، ۲۰۱۱). نقش بالقوه محیط کار فیزیکی به عنوان محرک خلاقیت توسط بسیاری از محققان تاکید شده است (مک کوی و ایوانز، ۲۰۰۲؛ مارتز، ۲۰۱۱ و هورنگ و همکاران، ۲۰۱۶). محرک‌های فیزیکی موجود در محیط مانند تنوع و انعطاف‌پذیری فضا، ویژگی‌های زیبایی‌شناختی مانند رنگ و نور، ساختمان‌های زیبا و فضاهای دلپذیر و غیرمعمول، محرک خلاق را تحریک و محیطی مشترک را برای تولید خلاق فراهم می‌کند (باقری و نوری، ۲۰۱۶). همچنین دال و همکاران (۲۰۱۱) خاطر نشان ساختند که محیط کار فیزیکی، جدا از شخصیت افراد خلاق و محیط کار روانی اجتماعی، خلاقیت را به صورت مجزا تحریک می‌نماید (دال و همکاران، ۲۰۱۱). در نتیجه، محیط پیرامونی محل کار که باعث افزایش خلاقیت کارکنان می‌شود، به میزان قابل توجهی در

ارائه مدل تاثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان

ایجاد محصولات جدید کمک می‌کند (سامانی و همکاران، ۲۰۱۴). مارتنز (۲۰۱۱) هنگام ارائه تعریف محل کار خلاق، آن را فضایی فرض کرد که افراد را به انجام کارهای خلاقانه ترغیب می‌نماید. مک کوی (۲۰۰۵) اظهار داشت که اگرچه شواهد کمتری در مورد ارتباط مستقیم محیط کار فیزیکی با عملکرد خلاق وجود دارد، اما تأثیرات غیرمستقیم و تعدیل‌کننده را نمی‌توان انکار کرد. بارون و کنی (۱۹۸۶) تعدیل‌کننده را به عنوان یک متغیر کیفی یا کمی تعریف کردند که بر جهت و قدرت رابطه بین متغیر مستقل یا پیش‌بینی‌کننده و متغیر وابسته یا ملاک تأثیر می‌گذارد. این یافته‌ها به طور نسبی با نتایج مطالعات انجام شده مبنی بر اینکه محیط کار فیزیکی نقش تعدیلگری را بر خلاقیت کارکنان دارد، همخوان است. بنابراین می‌توان اینگونه نتیجه گرفت که اگر مدیران هرگونه افزایش در عوامل فیزیکی محیط کار را افزایش دهند، به صورت غیر مستقیم می‌تواند بر خلاقیت کارکنان تاثیرگذار باشد.

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود که مدیران وزارت ورزش و جوانان به محیط کار فیزیکی در محل کار و سیاست‌های مدیریتی خود توجه بیشتری داشته باشند. این امر موجب می‌شود که خلاقیت در کارکنان افزایش یابد. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران به جنبه‌های بدنی محیط کار فیزیکی نیز توجه نمایند، زیرا این امر موجب تحریک و افزایش روحیه مثبت در کارکنان می‌شود و تفکر آنها خلاق‌تر می‌گردد. از آنجا که خلاقیت، یکی از راه‌های رایج برای سازمان‌ها در به دست آوردن و حفظ مزیت رقابتی است و عوامل محیط کار از جمله سبک‌های رهبری، رفتار خلاق کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، کسب اطلاعات بیشتر در مورد هر زنجیره علت و معلولی روابطی که ممکن است بین رهبری و عملکرد خلاق کارکنان وجود داشته باشد، بسیار مهم است. بنابراین در صنعت ورزش باید تلاش بیشتری برای آموزش مدیران صورت پذیرد و آنها را به بهبود روابط دوجانبه شان با کارکنان تشویق کنند. با آگاهی بیشتر در مورد این موضوع، مدیران ورزشی قادر می‌شوند تشخیص بهتری از تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین در فرآیندهای روانی که به خلاقیت مربوط می‌شود داشته باشند. همچنین مدیران به‌منظور پرورش خلاقیت کارکنان، ضمن تهیه و تدوین برنامه‌های آموزشی برای آنان، اشتباهات کارکنان را موقع انجام کارها به روش‌های جدید، مورد انتقاد قرار ندهند؛ زیرا این امر موجب تضعیف خودکارآمدی خلاق و سرکوب خلاقیت در کارکنان می‌گردد. از آنجا که کارکنان نقش مهمی در عملکرد سازمان دارند، توجه سازمان‌ها به امور کارکنان سبب انگیزش بیشتر کارکنان و تشویق آنان به ایفای نقش‌های خلاقانه می‌شود. مدیران می‌توانند با ایجاد امنیت شغلی، جلب اعتماد، ایجاد علاقه‌مندی به شغل، قدردانی و ارج نهادن به فعالیت‌ها، شرکت‌دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و... در سازمان، موجبات تشویق و انگیزش کارکنان را فراهم کنند که در نهایت این امر موجب تقویت یک حس قوی هویتی در کارکنان می‌شود. به علاوه، به مدیران وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می‌گردد که جلساتی را با حضور سایر کارکنان برگزار کنند و در این جلسات نظرات کارکنان

را خواسته و این ذهنیت را در آنان ایجاد کنند که نقش مهمی در سازمان دارند. این امر موجب خواهد شد تا کارکنان نسبت به سازمان احساس تعلق بیشتری یابند و علاقه‌مند به اعلام نظرات خود در مورد مشکلات باشند. همچنین موجب می‌شود تا خلاقیت کارکنان برانگیخته شود و در جهت حل مشکلات به صورت غیررسمی و فارغ از عنوان و مقام رسمی با یکدیگر همکاری کنند.

منابع

- پورانجنار، گل بهار؛ جودزاده، مهتا و پورانجنار، عافیة. (۱۳۹۵). «بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌آفرین با نوآوری و خلاقیت و کارآفرینی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه سیستان و بلوچستان». بررسی‌های بازرگانی. ۷۷، صص ۷۹-۹۳.
- ترابی، سیده آرزو؛ ترابی، سید امیر و ولی‌زاده دستجرد، حبیب. (۱۳۹۳). «بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت و نوآوری کارکنان سازمانی». دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالش‌ها و راهکارها. شیراز، مرکز همایش‌های علمی همایش نگار.
- حیدری آقاگلی، پریسا و نصراصفهان‌ی، علی. (۱۳۹۷). «بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر هویت سازمانی با میانجی‌گری خودکارآمدی خلاق». مطالعات مدیریت و کار آفرینی. ۴ (۱)، صص ۴۰-۵۲.
- شاه منصوری، اشرف و سکوت‌آرانی، مهدی. (۱۳۹۴). «تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر خودکارآمدی کارکنان». مجله مدیریت توسعه و تحول. ۲۱، صص ۴۳-۴۸.
- معصومی، مهرداد. (۱۳۹۶). «تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان با نقش واسطه‌ای هویت نقش خلاق و خودکارآمدی خلاق». پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده اقتصاد، مدیریت و بازرگانی گروه مدیریت، گرایش مدیریت تحول، دانشگاه تبریز.
- مهران فرد، فاطمه؛ نادعلی، ابوالحسن و شهینی شفیعیانی، اشکان. (۱۳۹۷). «بررسی نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی در تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی در بین کارکنان شرکت برق منطقه‌ای خوزستان شهر اهواز». مطالعات کاربردی در علوم اجتماعی و جامعه‌شناسی. ۲، صص ۲۵-۳۴.
- میرکمالی، سید محمد و چوپانی، حیدر. (۱۳۹۰). «رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه‌ای». پژوهشنامه بیمه. ۳، ۲۶، صص ۱۸۱-۱۵۵.
- نیکنام صفری کوچی و صادق، محمدی حسنعلی. (۱۳۹۶). «بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت با توجه به نقش میانجی تسهیم دانش در شهرداری فسا». پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری. ۱۸، صص ۶۷-۸۸.
- هاشمی، سید حسین. (۱۳۹۶). «بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان با نقش میانجی رفتار نوآورانه». پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت دولتی، گرایش تحول، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). "Assessing the work environment for creativity". *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). "Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework". *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.
- Artz, K. W., Norman, P. M., Hatfield, D. E., & Cardinal, L. B. (2010). "A longitudinal study of the impact of R&D, patents, and product innovation on firm performance". *Journal of product innovation management*, 27(5), 725-740.
- Atalay, M., Anafarta, N., & Sarvan, F. (2013). "The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry". *Procardia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 226-235.
- Bagheri, N., & Nouri, S. A. (2016). "The Role of the Physical Environment in the creative space of the architecture". *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)* ISSN 2356-5926, 2(4), 1602-1616.

- Bandura, A. (1986). **“Social foundations of thought and action”**. Englewood Cliffs, NJ, 1986.
- Bandura, A. (1993). **“Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning”**. *Educational psychologist*, 28(2), 117-148.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). **“The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations”**. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). **Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ; manual and sampler set**. Mind Garden.
- Chaubey, A., Sahoo, C. K., & Khatri, N. (2019). **“Relationship of transformational leadership with employee creativity and organizational innovation: A study of mediating and moderating influences”**. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 61-82.
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). **“Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations”**. *Journal of management studies*, 46(4), 650-675.
- Dul, J., & Ceylan, C. (2011). **“Work environments for employee creativity”**. *Ergonomics*, 54(1), 12-20.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). **“Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”**. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). **“When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach”**. *Journal of applied psychology*, 86(3), 513.
- Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. (2015). **“Transformational leadership and employee creativity: the mediating role of promotion focus and creative process engagement”**. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 235-247.
- Horng, J. S., Tsai, C. Y., Yang, T. C., & Liu, C. H. (2016). **Exploring the relationship between proactive personalities, work environment and employee creativity among tourism and hospitality employees”**. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 25-34.
- IBEF. (2017). **“Automobile industry in India”**. Indian Brand Equity Foundation, available at: www.ibef.org/industry/india-automobiles.aspx (accessed July 20, 2018).
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). **“Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study”**. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41.
- Kanter, R. M. (1988). **“When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations”**. *Knowledge Management and Organizational Design*, 10, 93-131.
- Karwowski, M., Lebeda, I., Wisniewska, E., & Gralewski, J. (2013). **“Big five personality traits as the predictors of creative self-efficacy and creative personal identity: Does gender matter?”** *The Journal of Creative Behavior*, 47(3), 215-232.
- Lema, R., Quadros, R., & Schmitz, H. (2015). **“Reorganizing global value chains and building innovation capabilities in Brazil and India”**. *Research Policy*, 44(7), 1376-1386.
- Martens, Y. (2011). **“Creative workplace: instrumental and symbolic support for creativity”**. *Facilities*, Vol. 29 Nos 1/2, pp. 63-79.
- McCoy, J. M. (2005). **“Linking the physical work environment to creative context”**. *The Journal of Creative Behavior*, 39(3), 167-189.
- McCoy, J. M., & Evans, G. W. (2002). **“The potential role of the physical environment in fostering creativity”**. *Creativity Research Journal*, 14(3-4), 409-426.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). **“Transformational leadership and employee creativity: mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing”**. *Management Decision*, 53(5), 894-910.
- Mueller, R. O. (1999). **Basic principles of structural equation modeling: An introduction to LISREL and EQS**. Springer Science & Business Media.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). **“Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships”**. *The leadership quarterly*, 13(6), 705-750.

- Pinkse, J., Bohnsack, R., & Kolk, A. (2014). "The role of public and private protection in disruptive innovation: The automotive industry and the emergence of low-emission vehicles". Journal of Product Innovation Management, 31(1), 43-60.
- Samani, S. A., Rasid, S. Z. B. A., & bt Sofian, S. (2014). "A workplace to support creativity". Industrial Engineering & Management Systems, 13(4), 414-420.
- Schulze, A., Brojerdi, G., & von Krogh, G. (2014). "Those who know, do. Those who understand, teach. Disseminative capability and knowledge transfer in the automotive industry". Journal of Product Innovation Management, 31(1), 79-97.
- Shafi, M., Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). "The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation". Asia Pacific Management Review.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). "Creative self-efficacy development and creative performance over time". Journal of Applied Psychology, 96(2), 277.
- Wang, C. J., Tsai, H. T., & Tsai, M. T. (2014). "Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity". Tourism Management, 40, 79-89.
- Wong, M. Y. (2007). "Transformational leadership and job satisfaction of advanced practice nurses in public health setting". Unpublished Ph. D. dissertation. School of Advanced Studies, University of Phoenix.

