

مدیریت ورزشی - زمستان ۱۳۹۰
شماره ۱۱ - صص: ۹۹-۱۱۷
تاریخ دریافت: ۹۰ / ۰۲ / ۱۰
تاریخ تصویب: ۹۰ / ۰۶ / ۰۷

برآورد میزان خلاقیت از فرهنگ سازمانی در مدیران سازمان‌های ورزشی

۱. محبوب شیخعلی زاده هریس^۱ - ۲. فرشاد تجاری - ۳. الهه پیرعلانی
۱. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهر، ۲. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، ۳. مربی دانشگاه آزاد اسلامی
واحد هریس

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، برآورد میزان خلاقیت مدیران سازمان‌های ورزشی از فرهنگ سازمانی است. ۴۶ مدیر اداره تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی داوطلبانه پرسشنامه‌های فرهنگ سازمانی رابینز، خلاقیت رندسیب و مشخصات فردی را تکمیل کردند. یافته‌های آزمون همبستگی پیرسون نشان داد بین تمامی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با میزان خلاقیت مدیران رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد ($P < 0/01$) و تغییرات متغیر خلاقیت به اندازه ۷۵/۶ درصد از متغیر فرهنگ سازمانی تأثیر پذیرفته است. یافته‌های آزمون آماری کروسکال والیس و آزمون امان ویتنی و ضریب همبستگی پیرسون نیز نشان داد، ارتباط معنی‌داری بین ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مدیران (جنسیت، سن، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی، سوابق مدیریتی و خدمتی) با میزان خلاقیت مدیران وجود ندارد.

واژه‌های کلیدی

فرهنگ سازمانی، خلاقیت، مدیران تربیت بدنی، سازمان‌های ورزشی.

مقدمه

امروزه شرایط محیطی به حدی پیچیده، پویا و نامطمئن شده که سازمان‌ها نمی‌توانند با تغییرات سطحی و ظاهری در ساختارها، روش‌ها، سیستم‌ها و... بقای بلندمدت خود را تضمین کنند. سازمان‌ها برای مقابله با تهدیدات محیطی و استفاده از فرصت‌های احتمالی، ناچارند ظرفیت‌ها و توانمندی‌های درونی خود را بشناسند، ضعف‌ها و قوت‌های فرهنگی خود را شناسایی کنند و به ترمیم و اصلاح ضعف‌ها و تقویت قوت‌های خود پردازند (۱۲). در یک سازمان، فرهنگ سازمانی فضایی است که موجب تمایز سازمان از دیگر سازمان‌ها می‌شود و در واقع به سازمان شخصیت منحصر به فرد می‌دهد و در نتیجه هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می‌کند (۳۲). از نظر جاسکیت و درس‌لر (۲۰۰۷) و هال (۲۰۰۶)، فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از معانی، اعتقادات، باورها و ارزش‌های مشترک است که توسط یک گروه یا سازمان حفظ شده و بر اندیشه و رفتار اعضای گروه و سازمان اثر می‌گذارد (۱۶، ۱۹).

به‌نظر کوبین، برای شناخت سازمان و رفتارها و عملکرد کارکنان، شناخت فرهنگ سازمانی گامی اساسی و بنیادی است و از طریق فرهنگ می‌توان تغییرات و جهت‌گیری‌های جدیدی در سازمان به وجود آورد (۱۳، ۲۸). به‌عقیده گلومث و همکاران (۲۰۰۷)، فرهنگ سازمانی تفکرات، احساسات و اعمال سازمان را تعیین می‌کند (۱۳) و بر روی تمامی جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد و در هر سازمانی پدیده‌ای به دور از تأثیر فرهنگ نیست. این مقوله یکی از مؤلفه‌های اثرگذار بر روی خلاقیت نیز است. از نظر رابینز، خلاقیت به معنی توانایی ترکیب ایده‌ها در یک روش منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین این ایده‌هاست (۱). نگوین و شانکس (۲۰۰۹) خلاقیت را به عنوان فرایند روانی که شامل تولید مفاهیم و عقاید بدیع و جدید است، تعریف می‌کنند (۲۵). با توجه به اینکه موفقیت سازمان‌های امروزی تا حدود زیادی به خلاقیت و نوآوری مدیران و آشنایی آنها با این مقوله مهم متکی است، بنابراین لازم است که مدیران از فرایند مدیریت خلاقیت در سازمان‌های ورزشی آگاه باشند و از طریق فرایندهایی آن را تشویق کنند تا سازمان‌های ورزشی با استفاده از مدیران خلاق بتوانند کارآمد و اثربخش شوند و راه‌های جدیدتر، بهتر و خلاق‌تر انجام وظایف و امورات سازمانی را بیابند. همچنین افزایش سطح خلاقیت مدیران ورزشی موجب می‌شود آنها در رویارویی با بحران‌ها و تهدیدات انعطاف‌پذیر و به طور منطقی‌تر با مسائل

و تنگناها برخورد کنند و در صورت نیاز به تغییر و تحول در سازمان های ورزشی، پس از بررسی دقیق و عالمانه، آن را اعمال کنند (۳۶).

باتوجه به اینکه ارتباط بین فرهنگ سازمانی، خلاقیت و دیگر متغیرهای سازمانی چون سبک رهبری، بهره-وری و رضایت شغلی طی قرن اخیر، کانون توجه بسیاری از محققان حوزه مدیریت ورزشی قرار گرفته که در ادامه به برخی از آنها که مرتبط با متغیرهای پژوهش حاضر است، اشاره می شود.

فرهنگ سازمانی و خلاقیت

نوع فرهنگ بر میزان خلاقیت و نوآوری سازمانی و فردی تأثیر می گذارد، برای مثال فرهنگ سازمانی باز (دادن آزادی به زیردستان) موجب پیشرفت خلاقیت سازمانی می شود (۷). محققانی همچون پروایز (۱۹۹۸) و آمابایل (۱۹۹۷) اعتقاد دارند که فرهنگ سازمانی، روش مؤثر در ایجاد انگیزه و هدایت کننده در زمینه حل مسائل سازمانی و کانونی در جهت ایجاد نوآوری سازمانی است (۲، ۲۷). به نظر آمابایل (۱۹۹۷) و هینگز (۱۹۹۵)، فرهنگ سازمانی تقویت کننده خلاقیت فردی است (۲، ۱۸). نتایج تحقیقات اسکرولاواج، سانگ و لی (۲۰۱۰) نشان داد که فرهنگ یادگیری سازمانی تأثیر مستقیم و قوی تری در جهت مثبت بر نوآوری سازمانی دارد (۳۸). نتایج تحقیقات دنیسون و آدکینز (۲۰۰۷)، اسماعیل (۲۰۰۵)، ایگان (۲۰۰۵)، پروایز (۱۹۹۸) و آمابایل (۱۹۹۷) نشان داد که فرهنگ سازمانی بر خلاقیت و نوآوری افراد و سازمان ها اثرگذار است (۲، ۸، ۱۰، ۱۷، ۲۷).

مؤلفه های فرهنگ سازمانی (حمایت، کنترل، سیستم پاداش، ارتباطات و رهبری) و خلاقیت

نتایج پژوهش های تو (۲۰۰۷)، ژو (۲۰۰۳)، مامفورد و همکاران (۲۰۰۲) و دس پیکن (۲۰۰۰) نشان داد که حضور مدیران خلاق اثر مثبتی بر خلاقیت کارکنان در سازمان دارد (۹، ۲۳، ۳۴، ۴۰) و زمانی که مدیران سازمان، کارکنان را به صورت مکرر و مستقیم کنترل نمی کنند و بیشتر رفتارهای حمایتی را در پیش می گیرند، این اثر مثبت بر روی خلاقیت کارکنان بیشتر و قوی تر خواهد بود (۳۴). همچنین زمانی که کارکنان از نظر مالی و زمانی از طرف مدیریت سازمان حمایت می شوند، به کارگیری ایده های جدید و خلاقانه برای حل مسائل سازمانی توسط آنان افزایش می یابد (۲۲).

براد واج و منون (۱۹۹۹) با توجه به نتایج تحقیق خود عنوان کردند که وقتی سازوکارهای بهبود خلاقیت سازمانی (تشویق رفتارهای تازه و بدیع) بالا باشد، به افزایش معنی‌داری در عملکردهای نوآورانه منجر می‌شود (۶). کورتزبرگ و امابایل (۲۰۰۱) و شلی و پری اسمیت (۲۰۰۱) باتوجه به نتایج تحقیق خود بیان داشتند که در موقعیت‌ها و محیط‌هایی که افراد با هم کار می‌کنند، عقاید تلفیق می‌شوند و خلاق بودن در محتوای تیم‌هایی که به طور فزاینده‌ای در محیط‌های کاری امروز مهم است، به وجود می‌آید (۲۱، ۳۴). وانگ و پانگ (۲۰۰۳) و شلی و همکاران (۲۰۰۰) باتوجه به تحقیقات خود عنوان کردند که اقدامات مدیریتی اثرگذار بر خلاقیت کارکنان شامل اعطای آزادی به زیردستان، ترغیب و تشویق سرپرستی و حمایت سازمانی است (۳۳، ۴۱). شلی، ژو و اولدهم (۲۰۰۴) نیز عنوان کردند که دادن پاداش به افراد در سازمان موجب می‌شود که افراد در هم‌چشمی سازمانی با دیگر افراد احساس ارزشمندی و غرور کنند و در نتیجه میزان خلاقیت آنها افزایش می‌یابد (۳۴). امابایل و همکاران (۱۹۹۶) نیز بر این نظرند که تشویق سازمانی با خلاقیت و نوآوری افراد و سازمان‌ها ارتباط دارد (۳). نتایج تعدادی از تحقیقات نشان می‌دهد که رفتار رهبری بر خلاقیت زیردستان تأثیر می‌گذارد و موجب افزایش آن می‌شود (۱۱). گومنلو گلو و ایلسو (۲۰۰۹) و شین و ژو (۲۰۰۳) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که در سطح فردی رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر خلاقیت کارکنان (۱۵، ۳۷) و در سطح سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد (۱۵). یافته‌های پژوهش بیلماز (۲۰۱۰) نشان داد که رهبری اخلاقی (تصمیم‌گیری دموکراتیک، حمایت و اخلاق رفتاری) ارتباط مثبت و معناداری با خلاقیت سازمانی دارد (۴۳). نتایج تحقیقات برسون و اولیو (۲۰۰۴) 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 (۵). براساس نتایج تحقیق والاس و ویز (۱۹۹۵) مدیرانی که در بعد تحول‌گرایی نمرهٔ بهتری دارند، نمرهٔ فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمانشان نیز در سطح بالاتری قرار دارد (۲۹).

ویژگی‌های دموگرافیک و خلاقیت

اصانلو (۱۳۸۳) و قربان‌زاده (۱۳۷۹) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که تفاوت معناداری در نمرات خلاقیت مدیران با توجه به مدرک تحصیلی و سابقهٔ خدمت آنها وجود ندارد (۲۶). شریف‌زاده (۱۳۸۴) در تحقیق

خود به این نتیجه رسید که بین سابقه مدیریت و مدرک تحصیلی مدیران با میزان خلاقیت آنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد (۳۵).

باتوجه به موارد بحث شده می توان نتیجه گرفت که نتایج بیشتر تحقیقات نشان داده است که فرهنگ سازمانی بر میزان خلاقیت افراد سازمان تأثیر می گذارد و به افزایش معنی داری در عملکردهای نوآورانه افراد منجر می شود. نتایج برخی تحقیقات نیز حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی با خلاقیت افراد رابطه منفی و معناداری دارد. بنابراین محقق در این پژوهش به دنبال آن است که آیا در این تحقیق نیز فرهنگ سازمانی و مؤلفه های فرهنگ با خلاقیت مدیران ورزشی استان مورد نظر رابطه معنی داری دارد؟ و در صورت وجود ارتباط، جهت این رابطه به چه صورتی (مثبت یا منفی) است؟

باتوجه به اینکه فرهنگ هر سازمان ممکن است به عنوان عاملی در میزان خلاقیت افراد در سازمان مشارکت داشته باشد، بنابراین یکی از چالش های اصلی پیش روی مدیریت امروزی، توسعه فرهنگ سازمانی است که در آن بر نوآوری، تغییر و خلاقیت تأکید می شود. بنابراین در شرایط حساس کنونی و باتوجه به تغییرات و تحولات سریع دنیا و نیاز اجتناب ناپذیر به تطابق با پیشرفت و تغییرات علوم، هدف از این پژوهش، بررسی میزان و جهت تأثیر (در جهت مثبت یا منفی) وضعیت موجود فرهنگ سازمانی ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی بر میزان خلاقیت مدیران ورزشی این استان است تا با شناسایی ارتباط بین این متغیرها بتوان راهکارهایی برای افزایش میزان خلاقیت مدیران ورزشی استان ارائه کرد. در نهایت این تحقیق به دنبال آن است تا با بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی و خلاقیت مدیران زمینه مطالعات بعدی را فراهم آورد و پیشنهادهای لازم برای بهبود شرایط و عملکردهای مطلوب در سازمان های ورزشی را ارائه دهد.

روش تحقیق

روش تحقیق از نوع همبستگی و برآوردی است که به شکل میدانی با استفاده از ابزار پرسشنامه جمع آوری داده ها صورت پذیرفته است.

شرکت‌کنندگان

۵۰ مدیر ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی (نمونه همان جامعه است) به صورت داوطلبانه پرسشنامه‌های تحقیق را تکمیل کردند.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها

فرهنگ سازمانی

از پرسشنامه استاندارد شده فرهنگ سازمانی رابینز برای جمع‌آوری داده‌ها در بخش فرهنگ سازمانی استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۴۱ گویه در ۱۰ زیرمقیاس با مقیاس نوآوری (۵ گویه)، ریسک‌پذیری (۴ گویه)، رهبری (۴ گویه)، یکپارچگی و انسجام (۴ گویه)، حمایت مدیریتی (۴ گویه)، کنترل (۴ گویه)، هویت (۴ گویه)، سیستم پاداش (۴ گویه)، سازش با پدیده‌های تعارض (۴ گویه) و الگوهای ارتباطی (۴ گویه) است. از مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت (به ترتیب خیلی کم = ۱ امتیاز، کم = ۲، متوسط = ۳، زیاد = ۴ و خیلی زیاد = ۵ امتیاز) برای پاسخگویی به گویه‌ها استفاده شد. اعتبار و پایایی ابزار نیز در تحقیقات مختلف، مطلوب گزارش شده است (۲۸، ۳۱). سیدعمری (۱۳۸۷) در تحقیق خود پایایی پرسشنامه مذکور را با استفاده از روش بازآزمایی برابر ۰/۸۶ گزارش کرده است (۳۱).

برای جمع‌آوری داده‌ها در بخش خلاقیت از پرسشنامه خلاقیت رندسیپ استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۵۰ گویه با مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت (به ترتیب کاملاً مخالفم = ۱ امتیاز، مخالفم = ۲، بی‌نظرم = ۳، موافقم = ۴ و کاملاً موافقم = ۵ امتیاز) است. روایی و پایایی پرسشنامه در تحقیقات مختلف داخل کشور استاندارد گزارش شده است (۱۲، ۲۰). قهرمان تبریزی (۱۳۸۴)، روایی این پرسشنامه را با استفاده از نظر پانزده نفر از استادان صاحب‌نظر مدیریت و مدیریت تربیت بدنی تأیید و پایایی پرسشنامه مذکور را از طریق روش بازآزمایی برابر ۰/۹۲ گزارش کرده است (۱۲).

روش جمع آوری داده‌ها

برای جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌ها از طریق مکاتبات پستی و تعدادی از طریق پرسشگر برای مدیران مورد نظر ارسال شد که برنامه‌ریزی‌های لازم در مورد پیگیری و جمع‌آوری آنها از طریق پست فراهم شده بود. در مرحله اول ۵۰ پرسشنامه برای مدیران نمونه آماری ارسال شد که از این تعداد ۲۸ پرسشنامه برگشت داده شد و در مرحله دوم بار دیگر ۲۲ پرسشنامه برای مدیرانی که پرسشنامه‌های مرحله اول را برگشت نداده بودند، ارسال شد. با پیگیری‌های مکرر ۱۸ پرسشنامه در مرحله دوم جمع‌آوری شد و در کل ۴۶ پرسشنامه (۹۲ درصد) برگشت داده شد که مورد بررسی و ارزیابی نهایی قرار گرفتند. در این پژوهش برای خلاصه کردن و طبقه‌بندی داده‌های خام و محاسبه میانگین، فراوانی، انحراف معیار و رسم نمودارها و جداول از آمار توصیفی و برای تعیین ارتباط بین متغیرهای تحقیق (فرهنگ سازمانی، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و میزان خلاقیت مدیران) و متغیرهای جمعیت‌شناختی از آزمون‌های همبستگی پیرسون، رگرسیون دومتغیره و چندگانه، آزمون‌های ناپارامتریک کروسکال - والیس (Kruskal - Wallis H) و امان - ویتنی (Mann-Whitney U) استفاده شد.

نتایج و یافته‌های تحقیق

یافته‌های جدول ۱ نشان می‌دهد که بیشترین فراوانی مدیران در دامنه سنی ۴۰ - ۳۱ سال و با مدرک تحصیلی کارشناسی (۶۵/۲ درصد) در رشته تربیت بدنی (۶۵ درصد) است.

به‌منظور نرمال و غیرنرمال بودن متغیرها از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف استفاده شد که نتایج دال بر نرمال بودن متغیرهای فرهنگ سازمانی و خلاقیت بود. از این رو برای تعیین همبستگی بین متغیرهای تحقیق از روش همبستگی پیرسون استفاده شد.

جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مدیران مورد بررسی ($N = 46$)

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	آمار توصیفی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۰۰
سن	۳۰ سال و کمتر	۱۵/۲
	۳۱-۴۰ سال	۵۸/۷
	۴۱-۵۰ سال	۲۲/۹
	بالای ۵۰ سال	۲/۲
مدرک تحصیلی	دیپلم	۱۳
	کارדانی	۱۷/۴
	کارشناسی	۶۵/۲
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۴/۴
رشته تحصیلی	تربیت بدنی	۶۵
	دیگر رشته‌ها	۲۵
سوابق مدیریتی	۵ سال و کمتر	۱۵/۲
	۶-۱۰ سال	۵۸/۷
	۱۱-۱۵ سال	۲۲/۹
	۱۶ سال و بیشتر	۲/۲
سوابق خدمتی	۵ سال و کمتر	۱۵/۲
	۶-۱۰ سال	۱۵/۲
	۱۱-۱۵ سال	۲۶
	۱۶-۲۰ سال	۳۴/۸
	۲۱-۲۵ سال	۴/۴
	بیشتر از ۲۶ سال	۴/۴

اطلاعات حاصل از این پژوهش نشان داد که بین فرهنگ سازمانی با میزان خلاقیت مدیران جامعه مورد بررسی ارتباط معنی‌داری وجود دارد. فرضیه تحقیق باتوجه به ضریب همبستگی پیرسون $r = 0/869$ در سطح $\alpha = 0/01$ تأیید شد (جدول ۲).

در بررسی رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با میزان خلاقیت مدیران از طریق ضریب همبستگی پیرسون نتایج نشان داد که بین مؤلفه‌های نوآوری، حمایت، کنترل، هویت، سیستم پاداش و الگوهای ارتباطی با میزان خلاقیت مدیران در سطح $\alpha = 0/01$ و بین مؤلفه‌های ریسک‌پذیری، یکپارچگی و انسجام و سازش با پدیده‌های تعارض با میزان خلاقیت مدیران در سطح $\alpha = 0/05$ ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد (جدول ۲).

جدول ۲_ جدول ماتریسی رابطه فرهنگ سازمانی و مؤلفه های آن با میزان خلاقیت مدیران (ضرب همبستگی پیرسون)

X ₁₂	X ₁₁	X ₁₀	X ₉	X ₈	X ₇	X ₆	X ₅	X ₄	X ₃	X ₂	X ₁	
											۱	فرهنگی سازمانی (X ₁)
										۱	۰/۸۶۹ ^{**}	خلاقیت (X ₂)
									۱	۰/۶۹۵ ^{**}	۰/۵۷۱ ^{**}	نوآوری (X ₃)
					۱				۰/۳۱۷ [*]	۰/۳۳۳ [*]	۰/۳۷۵ ^{**}	ریسک پذیری (X ₄)
					۰/۳۰۱ [*]				۰/۴۵۳ ^{**}	۰/۴۳۱ ^{**}	۰/۴۰۱ ^{**}	رهبری (X ₅)
					۰/۳۳۰ [*]				۰/۴۷۴ ^{**}	۰/۴۶۹ ^{**}	۰/۴۵۳ ^{**}	حمایت (X ₆)
					۰/۳۳۷ [*]				۰/۳۳۱ [*]	۰/۳۴۴ [*]	۰/۳۴۴ [*]	یکپارچگی و انسجام (X ₇)
					۰/۳۲۶ [*]				۰/۴۶۶ ^{**}	۰/۴۶۳ ^{**}	۰/۴۶۰ ^{**}	کنترل (X ₈)
					۰/۲۸۲				۰/۴۳۳ ^{**}	۰/۳۹۳ ^{**}	۰/۳۷۳ ^{**}	هویت (X ₉)
					۰/۳۰۵ [*]				۰/۳۵۷ [*]	۰/۴۱۴ ^{**}	۰/۴۳۰ ^{**}	سیستم پاداش (X ₁₀)
					۰/۲۶۳ ^{**}				۰/۳۱۴ [*]	۰/۳۰۹ [*]	۰/۳۲۸ [*]	سازش با پدیده های متعارض (X ₁₁)
۱	۰/۶۲۱ ^{**}	۰/۷۰۹ ^{**}	۰/۹۲۸ ^{**}	۰/۹۲۵ ^{**}	۰/۹۳۰ ^{**}	۰/۹۳۰ ^{**}	۰/۹۵۷ ^{**}	۰/۸۸۸	۰/۴۵۳ ^{**}	۰/۴۶۳ ^{**}	۰/۴۰۶ ^{**}	الگوهای ارتباطی (X ₁₂)

^{**} سطح معنی داری < ۰/۰۱ P

^{*} سطح معنی داری < ۰/۰۵ P

تعیین مدل رگرسیونی فرهنگ سازمانی با خلاقیت مدیران از اهداف پژوهش حاضر بود که با معادله رگرسیون خطی بررسی شد. در رگرسیون دومتغیره، مقادیر متغیر خلاقیت مدیران (متغیر ملاک) از روی متغیر فرهنگ سازمانی (متغیر پیشگو) به کمک یک معادله خطی برآورد می‌شود. براساس جدول ۴، مدل رگرسیونی (فرهنگ سازمانی) $0/320 =$ خلاقیت) استخراج می‌شود که می‌توان خلاقیت مدیران را براساس فرهنگ سازمانی پیش‌بینی کرد. همچنین با توجه به جدول ۳ مشخص می‌شود که تغییرات متغیر خلاقیت به اندازه ۷۵/۶ درصد از متغیر فرهنگ سازمانی تأثیر پذیرفته است.

جدول ۳ - ارتباط خطی بین فرهنگ سازمانی با خلاقیت مدیران

مدل	R	R ²
۱	۰/۸۶۹	۰/۷۵۶

جدول ۴ - ضرایب مربوط به ارتباط خطی بین فرهنگ سازمانی با خلاقیت مدیران

مدل	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده	t	Sig
	B	Std. Error			
مقدار ثابت	-۳۱۱/۲۴	۲/۸۷۵	۰/۸۶۹	-۸/۴۵۶	۰/۰۰۰
فرهنگ سازمانی	۰/۳۲۰	۰/۰۲۷		۱۱/۶۶۶	۰/۰۰۰

تعیین مدل رگرسیونی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با خلاقیت مدیران از طریق رگرسیون چندگانه بررسی شد. در این نوع رگرسیون، مقادیر متغیر خلاقیت مدیران (متغیر ملاک) از روی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (متغیرهای پیشگو) به کمک یک معادله خطی برآورد شده و استخراج می‌شود که می‌توان خلاقیت مدیران را براساس فرهنگ سازمانی پیش‌بینی کرد. همچنین با توجه به جدول ۵ مشخص می‌شود که تغییرات خلاقیت به اندازه ۶۸/۳ درصد از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی تأثیر پذیرفته است.

$$- (x_8) / 0.06 + (x_7) / 0.44 - (x_6) / 0.77 + (x_5) / 0.64 + (x_4) / 0.73 + (x_3) / 0.57 = \text{خلاقیت}$$

$$(x_9) / 0.81 + (x_{10}) / 0.57 - (x_{11}) / 0.11 + (x_{12}) / 1.09 - 212/2$$

جدول ۵- ارتباط خطی بین مؤلفه های فرهنگ سازمانی با خلاقیت مدیران

مدل	R	R ²
۲	۰/۸۲۷	۰/۶۸۳

متغیرهای پیشگو: نوآوری، ریسک پذیری، رهبری، حمایت، یکپارچگی، کنترل، هویت، سیستم پاداش، سازش با پدیده های تعارض، الگوهای ارتباطی

در تجزیه و تحلیل ویژگی های جمعیت شناختی مدیران (سن، جنسیت، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی، سوابق مدیریتی و خدمتی) با میزان خلاقیت نتایج نشان داد که هیچ کدام از متغیرها در سطح $\alpha = 0.05$ معنی دار نبودند و بین تک تک عوامل مذکور با میزان خلاقیت مدیران ارتباط معنی داری مشاهده نشد.

بحث و نتیجه گیری

نتیجه کلی پژوهش حاضر نشان داد که فرهنگ سازمانی بر میزان خلاقیت مدیران تأثیر مثبت و معنی داری دارد که با نتایج دنیسون و آدکینز (۲۰۰۷)، اسماعیل (۲۰۰۵)، ایگان (۲۰۰۵)، پروایز (۱۹۹۸) و آمابایل (۱۹۹۷) همخوانی دارد. همچنین نتایج مدل رگرسیونی نشان داد که تغییرات متغیر خلاقیت به اندازه ۷۵/۶ درصد از متغیر فرهنگ سازمانی تأثیر پذیرفته است و این مقدار نشان می دهد که متغیر فرهنگ سازمانی تأثیر زیادی بر خلاقیت مدیران استان دارد. باتوجه به اینکه هیچ فکر بارزشی در خلاء زاده نشده و نمی شود، بنابراین به وجود آمدن افکار و ایده های جدید، فضای فرهنگی مساعدی می طلبد. از نظر ادگار شاین، مهم ترین عامل ایجاد خلاقیت و نوآوری، توجه به فرهنگ سازمانی است. به عبارت دیگر، بازشکافی و بازشناسی فرهنگ سازمان و استفاده از قوت های آن، رمز بهبود خلاقیت سازمانی است (۲۴).

مؤلفه نوآوری سازمانی بر میزان خلاقیت مدیران تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. این یافته با نتایج براد واج و منون (۱۹۹۹) همخوانی دارد. نوآوری از طریق خلاقیت، عامل مهمی در موفقیت و مزیت رقابتی سازمان‌هاست (۴۲). پیشنهاد می‌شود در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی محیطی ایجاد شود که پیدایش اندیشه‌های جدید و بکر در مدیران و کارکنان پرورش یابد و با به‌کارگیری مدیران خلاق و نوآور در سطح استان موجبات ایجاد تغییرات اساسی و مطلوب در ادارات تربیت بدنی و ورزش استان فراهم شود. صاحب‌نظران مدیریت بر این نظرند که داشتن روحیه محافظه‌کارانه و مانوس شدن با روش‌ها و رویه‌های قدیمی، روح خلاقیت و نوآوری را در افراد تضعیف می‌کند و از بین می‌برد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که در سازمان‌های ورزشی استان با برنامه‌ریزی‌های هدفمند و از طریق آموزش افراد، روحیه نوجویی و نوآوری در مدیران و کارکنان افزایش داده شود.

بین مؤلفه رهبری با میزان خلاقیت مدیران رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. یافته‌های حاصل در این بخش نیز با نتایج ییلماز (۲۰۱۰)، گومثلوگلو و ایلسو (۲۰۰۹) و شین و ژو (۲۰۰۳) همسو است.

امروزه در سازمان‌هایی که در آنها خلاقیت از ضروریات و عامل اصل بقاست، نقش رهبران بسیار مهم است. رهبران تحول‌آفرین از ترغیب ذهنی برای به چالش کشیدن افکار و تصورات و خلاقیت پیروان استفاده می‌کنند. این امر مستلزم آن است که رهبران در عین تشویق پیروان به رویکردهای جدید و خلاق برای انجام کارها، آنها را به سمت بررسی مجدد روش‌های سنتی حل مسائل سوق دهند (۴). از نظر گومثلوگلو و ایلسو (۲۰۰۹)، رهبر می‌تواند از طریق تأثیر بر ادراکات پیروان در جو حمایتی نوآورانه بر رفتار خلاقانه کارکنان تأثیر بگذارد (۱۵). در چنین حالتی رهبر می‌تواند به وجودآورنده محیط کاری برای تشویق خلاقیت (۳) و ایجادکننده جو حمایتی برای بیشتر فرایندهای خلاقانه باشد. از دیدگاه اسکات و جف، رهبری و مدیریت امروزی باید محیطی به‌وجود آورد که به هر فردی اجازه دهد یاد بگیرد رشد کند، توسعه یابد، در کارها سهیم شود و پیشی گیرد (۳۰).

مؤلفه حمایت سازمانی بر میزان خلاقیت مدیران، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. بی‌شک ترغیب سرپرستان، خلاقیت را تقویت خواهد کرد. اما خلاقیت به‌طور واقعی وقتی تقویت می‌شود که کل سازمان حامی آن باشد، چنین حمایتی وظیفه مدیران ادارات تربیت بدنی استان است که باید با کارکنان ارتباط سازنده و مفیدی برقرار

کنند و به نحوی از آنان حمایت و پشتیبانی به عمل آورند، همچنین باید سیستم‌ها یا رویه‌های مناسب را برقرار کرده و بر ارزش‌هایی تأکید کنند که بیانگر اولویت بیشتر فعالیت‌های خلاق است.

پرداختن مدیران ورزشی استان به خلاقیت و نوآوری، چه به صورت مستقیم یعنی پیاده کردن ایده‌های نو در زمینه‌های اداری، فنی و تخصصی توسط خود آنان و چه به طور غیرمستقیم، یعنی استقبال و حمایت از نوآوری‌ها در سازمان، فضایی را به وجود می‌آورد که در آن روحیه انجام کارهای یکنواخت و تکراری رفته رفته به رفتاری نوآورانه در سطح سازمان تبدیل می‌شود (۳۹). یافته‌های حاصل در این بخش با نتایج وانگ و پانگ (۲۰۰۳)، شلی و همکاران (۲۰۰۰) و آمابیل (۱۹۹۶) همسوست.

بین سیستم پاداش و میزان خلاقیت مدیران ارتباط مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. نتایج این بخش با نتایج شلی، ژو و اولدهم (۲۰۰۴) و آمابیل و همکاران (۱۹۹۶) همخوانی دارد. یکی از عوامل مؤثر در بروز و شکوفایی خلاقیت در سازمان‌ها، انگیزش است. امروزه براساس نظریه‌های جدید سازمان و مدیریت، ایجاد انگیزه، یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌هاست (۲۴) و بدیهی است که اگر مدیران نتوانند این وظیفه خود را به نحو احسن انجام دهند، کارکنان میل، رغبت، انگیزه و روحیه همکاری و مشارکت و اظهارنظر در سازمان را نخواهند داشت. پیشنهاد می‌شود مدیران ورزشی استان برای ایجاد انگیزه از سیستم تشویق و پاداش (افزایش حقوق و ارتقا) استفاده کنند و اعطای پاداش باید بر مبنای عملکرد استاندارد کارکنان باشد، نه بر مبنای سلیقه فردی و سابقه خدمت.

بین الگوهای ارتباطی با میزان خلاقیت مدیران رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان، همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار می‌آید. به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل شده و کارها آشفته می‌شود. همچنین در بحث و بررسی الگوهای ارتباطی با میزان خلاقیت می‌توان رسمیت‌گرایی، تمرکز سازمانی و ساختاری ارگانیکی و مکانیکی را مورد توجه قرار داد، به طوری که هرچه سازمان از درجات بالاتری از رسمیت‌گرایی برخوردار باشد، یعنی تأکید زیادی به تبعیت از مقررات و دستورالعمل‌ها شده باشد و تمرکز سازمانی شدید باشد، افراد سازمان در اعمال سلیقه‌های شخصی بر انجام وظایف خود محدودتر می‌شوند و به راحتی نمی‌توانند نظرها و پیشنهادهای ایده‌های جدید خود را ارائه دهند. در چنین حالتی خلاقیت و نوآوری در سازمان در پایین‌ترین سطح قرار می-

گیرد. ولی اگر دو عنصر تمرکز و رسمیت‌گرایی در یک سازمان در پایین‌ترین سطح باشد، ساختار از نوع ارگانیکی یا انعطاف‌پذیر خواهد بود و سازمان دارای چنین ساختاری به‌سرعت با شرایط متحول محیطی هماهنگ می‌شود، امکان انعطاف و آزادی عمل را برای اعضا فراهم می‌آورد (۲۴) و بستر مناسبی را برای رشد و خلاقیت آماده می‌کند.

در تجزیه و تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مدیران با میزان خلاقیت نتایج نشان داد که هیچ‌کدام از متغیرها در سطح $\alpha = 0/05$ معنی‌دار نبودند و بین تک تک عوامل مذکور با میزان خلاقیت مدیران ارتباط معنی‌داری مشاهده نشد. نتایج حاصل در این بخش با نتایج تحقیقات اصائلو (۱۳۸۳) و قربان‌زاده (۱۳۷۹) همخوانی دارد و با نتیجه تحقیق شریف‌زاده (۱۳۸۴) مغایر است. احتمالاً این عدم همخوانی مربوط به متفاوت بودن جامعه‌های آماری است که در تحقیق شریف‌زاده پژوهش بر روی جامعه آموزش و پرورش صورت گرفته، در حالی که در این پژوهش مدیران ادارات تربیت بدنی بررسی شدند.

در نهایت با جمع‌بندی مطالب ارائه شده می‌توان نتیجه گرفت که افزایش انگیزش در میان کارکنان، در اختیار قرار دادن منابع مهمی چون زمان و تخصیص منابع مالی برای ایجاد انگیزه در افراد، دادن آزادی عمل و تفویض اختیار، ایجاد گروه‌های کاری و حمایت متقابل اعضای گروه در جهت ترکیب اندیشه‌های متفاوت، اعطای پاداش و تشویق، ایجاد فضای کاری آرام و بدون ترس و حمایت سازمانی، تقویت همکاری‌های متقابل، تقویت احساس هدف مشترک بین کارکنان و مدیران و ایجاد هسته‌های پژوهشی و نوآورانه در ادارات تربیت بدنی استان، از جمله عوامل مهمی‌اند که مدیران ورزشی استان می‌توانند با تأثیر بر آنها زمینه‌های شکوفایی و توسعه خلاقیت را در خود و کارکنان فراهم ساخته و به ارتقا و پیشرفت سازمان‌های ورزشی استان کمک کنند.

منابع و مأخذ

1. Aghaee Fishani, T. (1998). "Innovation and Creativity in humans and organizations". Termeh pub, Tehran.
2. Amabile, T.M. (1997). "Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do". *California Management Review*, 40, PP:39-58.
3. Amabile, T.M. Conti, R. Coon, H. Lazenby, J., and Herron, M. (1996). "Assessing the work environment for creativity". *Academy of Management Journal*, 39 (5), PP:1154-84.
4. Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W., and Bhatia, P. (2004). "Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance". *Journal of organization behavior*, 25, PP: 951-968.
5. Berson, T., and Avolio, B.J. (2004). "Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: a case study of a telecommunication firm". *The leadership quarterly*, 15, PP: 625-646.
6. Bharadwaj, S., and Menon, A. (1999). "Making innovation happen in organizations: individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both"? *Journal of product innovation management*, 16 (3), PP:282-294.
7. Boerner, S., and Gebert, D. (2005). "Organizational culture and creative processes comparing German theater companies and scientific institutes". *Nonprofit management and leadership*, 16(2), PP:209-220.
8. Denison, D.R., and Adkins, B. (2007). "An action learning approach to organizational culture: rethinking the balance between action and learning". *The art and science of the learning organization*. San Francisco: Jossey – Bass.
9. Dess, G.G., and Picken, J.C. (2000). "Changing roles: leadership in the 21st century". *Organizational dynamics*, 29(4), PP:18-33.

10. Egan, T.M. (2005). "Factors influencing individual creativity in the workplace: an examination of quantitative empirical research, advances in developing human resources, 7(2), PP:160-181.
11. Fodor, E.M., and Steinrotter, D.R. (1998). "Rogerian Leadership Style and Creativity. *Journal of Research in Personality*, 32. PP:236-242.
12. Ghahraman Tabrizi, K. (2005). "The relationship between organizational culture and creativity in faculty of physical education groups in government universities". *Journal of Sport and Movement Sciences*. 6, PP:139-150.
13. Ghirmai. T.K. (2010). "Understanding organizational culture and leadership – enhance efficiency and productivity". *PM World Today*, XII, (I), PP:1-14.
14. Glomseth, R. et al. (2007). "Occupational culture as determinant of knowledge sharing and performance in police investigations". *International Journal of the Sociology of Law Sociology of Law*, 35,PP: 96-107.
15. Gumusluoglu, L., and Ilsev, A. (2009). "Transformational leadership, creativity, and organizational innovation". *Journal of Business Research*, 62, PP:461-473.
16. Hall, J.H. (2006). "Definition of organizational culture".
<http://www.isare.com/?aid=46086&ca=Career>.
17. Ismail, M. (2006). "Creativity climate and learning organization factors: their contribution towards innovation". *Leadership and organization development journal*, 26(8), PP:639-654.
18. Jaskyte, K. (2004). "Organizational culture and innovation in nonprofit organizations". *Research report I, school of social work, university of Georgia*.
19. Jaskyte, K and Dressler, W. (2007). "Studying culture as an integral aggregate variable: organizational culture and innovation in group of nonprofit organizations". *Field methods*, 16(3), PP:265-284.

20. Kord Noghbi, R. (2001). "Standardize rendsip questionnaire creativity in school managers of khorasan province". *Management quarterly*. 57, P:58.
21. Kurtzberg, T.R. and Amabile, T.M. (2001). "From Guilford to creativity synergy: opening the black box of team level creativity". *research journal*, 3(4), PP:285-294.
22. McLean, L.D. (2005). "Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development". *Advances in developing human resources*, 7(2), PP:226-246.
23. Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B., and Strange, J.M. (2002). "Leading creative people: orchestrating expertise and relationships". *Leadership quarterly*, 13, PP:705-50.
24. Nazhad Irani, F. (2003). "Management of creativity and innovation in organizations". Peik Sobhan pub, Tehran.
25. Nguyen, L., and Shanks, G. (2009). "A framework for understanding creativity in requirements engineering". *Information and software technology*, 51, PP:655-662.
26. Osanlou, P. (2005). "Analysis of the elements of creativity (flexible, Fluid Intuitive expansion) and its relationship to conflict management in the physical education mangers in ministry of science managers, research and technology and an interactive model of creativity and style elements to deal with conflict. (Unpublished doctoral dissertation)". Faculty of physical education and sport sciences, Tehrna University.
27. Pervaiz, K.A. (1998). "Culture and climate for innovation". *European Journal of innovation management*. (1), PP:30-47.
28. Rahavi, R. (2004). "Communication between organizational culture and productivity of physical education managers and education development in all parts of the country". (Unpublished master of art dissertation). Faculty of physical education and sport sciences, University of Tehran.

29. Wallace, M., Weese, W.J. (1995). "Leadership organizational culture and jobsatisfaction in Canadian YMCA organizations". *Journal of Sport Management*, 9(2); PP:182-193.
30. Scott, S., and Jaffe, D. (1996). "Employee empowerments". Translator M. Irannazhad Parizi, Sorosh publication, Tehran.
31. Seyed Ameri, M. (2008). "The relationship between organizational culture and manager's productivitiy in physical education offices of East and West Azarbaijan". *Harakat Journal*, 35, PP:143-158.
32. Seyed Ameri, M.H., and Sheikhalizadeh. M. (2006). "The relationship between organizational culture and managers' productivity in physical education offices of east and west Azarbaijan. Research report". Urmia University.
33. Shalley, C.E., Gilson, L., and Blunm, T.C. (2000). "Matching creativity requirements and the work enviromment: effects on satisfaction and intenions to leave". *Academy of management journal*, 43, PP:215-223.
34. Shalley, C.E., Zhou, J., and Oldham, G.R. (2004). "The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here"? *Journal of management*, 30(6), PP: 933-958.
35. Sharifzadeh, G.R. (2005). "The survey of relationship between creativity and effectiveness of physical education mangers of educational offices in west Azarbaijan province. (unpublished master of art dissertation)". Faculty of literature and humanities, university of Bo Ali Hamadan.
36. SheikhAlizadeh, M., and Piralaiy, E. (in press). "The relationship between organizational culture and the rate of creativity, case study on managers in physical education offices of east Azarbaijan.
37. Shin S.J., and Zhou J., (2003). "Transformational leadership, conservation and creativity: evidence from Korea". *Academy of Managerment Journal*, 46 (6), PP:703-14.

-
38. Skerlavaj, M., Song, J.H. and Youngmin Lee, Y. (2010). "Organizational learning culture innovative culture and innovations in South Korean firms". *Expert systems with applications*, 37(9), PP:6390-6403.
39. Taslimi, M.S. (1992). "Organizational change management". Smat pub. Tehran.
40. Tu, C. (2007). "A multilevel investigation of factors influencing creativity in NPD teams". *Industrial marketing management*, 10, PP:1-10.
41. Wong, S., and Pang, L. (2003). "Motivators to creativity in the hotel industry perspectives of managers and supervisors". *Tourism management*, 24, PP:551-559.
42. Woodman, R.W., Sawyer, J.E., and Griffin, R.W. (1993). "Toward a theory of organizational creativity". *Academy of management review*, 18(2).
43. Yilmaz, E. (2010). "The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics". *Procedia social and behavioral sciences*, 2, PP:3949 – 3953.