



## رابطه سبک رهبری خدمتگزار با خلاقیت فردی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان

کامران عیدی پور<sup>۱\*</sup>، شیرین زردشتیان<sup>۲</sup>، همایون عباسی<sup>۳</sup>، حامد فرزی<sup>۴</sup>

تاریخ تصویب: ۹۲/۸/۱۵

تاریخ دریافت: ۹۲/۵/۵

### چکیده

هدف از انجام این تحقیق، بررسی ارتباط سبک رهبری خدمتگزار<sup>۱</sup> با خلاقیت<sup>۲</sup> کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان می‌باشد. روش تحقیق، توصیفی و همبستگی می‌باشد که به صورت میدانی انجام شده است و در زمره تحقیقات کاربردی قرار دارد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارمندان ادارات ورزش و جوانان این استان، به تعداد ۸۰ نفر است و حجم نمونه هم برابر با حجم جامعه در نظر گرفته شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، دو پرسش‌نامه استاندارد رهبری خدمتگزار و خلاقیت بوده است که پایایی آنها به ترتیب ۰/۹۰ و ۰/۸۶ گزارش شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از آمار توصیفی (میانگین، واریانس، انحراف معیار) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی، رگرسیون چندگانه و گام به گام) استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که: ضریب همبستگی بین سبک رهبری خدمتگزار و خلاقیت کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان در سطح  $P < 0/05$  برابر  $0/38$  می‌باشد که این آمار نشان‌دهنده ارتباط مثبت و معنادار بین این دو متغیر است. لذا به مدیران سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود که به منظور افزایش میزان خلاقیت سازمانی کارکنان در شیوه‌های مدیریتی خود تجدیدنظر نموده و از سبک‌های کارآمدتر رهبری مانند رهبری خدمتگزار، استفاده کنند.

کلید واژه‌ها: سبک رهبری، رهبری خدمتگزار، خلاقیت

**E-mail:** eidipour\_kamran@yahoo.com

**E-mail:** zardoshtian\_shirin@yahoo.com

**E-mail:** zardoshtian\_shirin@yahoo.com.au

**E-mail:** farzi\_@yahoo.com

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه رازی\*

۲. استادیار دانشگاه رازی

۳. استادیار دانشگاه رازی

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه رازی

## مقدمه

موفقیت سازمان‌های امروزی به نسبت زیاد متکی بر خلاقیت، نوآوری، کشف و اختراع است. با توجه به نیازهای موجود، سازمان‌ها برای ادامه‌ی حیات؛ به تغییر در رفتار افراد و همچنین تغییرات کارآمد در سازمان‌ها تشویق می‌شوند که به نظر می‌رسد انجام این تغییرات به شکل پیدایش افکار نو و مفید به سرعت در حال افزایش است (مارتینز و بلانچ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۷۳). نیاز به افراد خلاق و مبتکر در سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد؛ زیرا این افراد می‌توانند نقش زیادی در رسیدن به موفقیت ایفا کنند. وقتی کارکنان در کارشان خلاق باشند، قادر خواهند بود ایده‌های تازه و مفیدی در مورد محصولات، عملکردها، خدمات، یا رویه‌های سازمان ارائه و به کار گیرند. وجود چنین ایده‌هایی باعث افزایش این احتمال می‌شود که کارکنان دیگر این ایده‌ها را در کارشان مورد استفاده قرار دهند. به علاوه، آنها این ایده‌ها را توسعه داده و آنها را به کارکنان دیگر نیز برای توسعه و به کارگیری در کارشان منتقل می‌کنند. از این رو، تولید و بهره‌گیری از ایده‌های تازه این امکان را به سازمان می‌دهد که بتواند با شرایط متغیر، منطبق شده و به تهدیدها و فرصت‌ها پاسخ به موقع دهد تا رشد و توسعه یابد (اولدهام<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۳۶). در کشور ما، ادارات تربیت‌بدنی استان‌ها، از جمله سازمان‌های ورزشی هستند که نقش زیادی در توسعه ورزش کشور دارند و از آنجایی که نیروی انسانی این ادارات مانند هر سازمان دیگری جزء منابع گرانبه‌ای آن محسوب می‌شوند، لذا توجه به کارکنان این ادارات و ایجاد کردن شرایط جهت بروز خلاقیت آنها، از ضرورت‌های اساسی برای افزایش بهره‌وری این ادارات می‌باشد (حسینی، ۱۳۸۹: ۵). به‌طور کلی، عوامل مؤثر بر خلاقیت را در دو دسته عوامل فردی و سازمانی می‌توان طبقه‌بندی نمود. عوامل فردی شامل: استعداد، علم و تخصص، خلق و خو، انگیزش و... و عوامل سازمانی نیز شامل: سیستم آموزش، سیستم پاداش، شیوه و سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، وجود امکانات و تسهیلات می‌باشد (حسینی، ۱۳۸۹: ۱۲). طبق پژوهش‌های انجام شده در سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف، مشخص شده است که عوامل سازمانی تأثیر زیادی را در افزایش خلاقیت و نوآوری دارند و سازمان می‌تواند محیطی مطلوب برای پرورش این دو استعداد باشد (وودمن و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳: ۳۰۴). در حالی که برخی ویژگی‌های شخصیتی در ارتباط با خلاقیت افراد مورد شناسایی قرار گرفته، نیازهای فزاینده-ای جهت درک عوامل زمینه‌ای وجود دارد که ممکن است خلاقیت افراد را افزایش و یا کاهش دهد. مطالعات اولیه نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری مانند تحول‌گرا، عمل‌گرا، مشارکتی و دستوری ممکن است با خلاقیت پیروان ارتباط داشته باشد (بروس و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳: ۵۱۰). آمابیل و گریسکوویتز<sup>۵</sup> (۱۹۹۶)، بر این عقیده‌اند که مدیران به‌عنوان عنصر مهمی از عوامل زمینه‌ای در محیط کار، بر خلاقیت تأثیر می‌گذارند. از طرفی، رفتار مدیر یا رییس سازمان که باید نقش رهبری را بر عهده گیرد، بر افکار، احساسات و آرزوهای کارکنان تحت نظارت خود که موجب انگیزش و هدایت رفتار می‌شود، اثر می‌گذارد. بنابراین، سبک رهبری به‌عنوان عامل تسهیل‌کننده و برانگیزنده کارکنان به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر بازده کاری سازمان اثر می‌گذارد (آمابیل و گریسکوویتز، ۱۹۹۶: ۶۵). سبک رهبری خدمت‌گزار به‌عنوان رویکردی نو ممکن است از نظر ارتقای عملکرد اعضای سازمان از طریق پرورش نگرش‌ها، ایده‌ها و رفتارهای کاری آنان مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی، خلاقیت و... برای رهبران سازمان‌ها سودمند باشد (واشنگتن، ۲۰۰۷: ۱۳۶). این سبک رهبری نه تنها سبکی بشردوستانه و بر پایه مبانی اخلاقی است، بلکه حتی پیش‌بینی می‌شود برای افزایش نیروی روانی و رضایت از شغل و بهره‌وری در سازمان مفید باشد (وان<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳: ۹۶).

1. Martins & Blanch
2. Oldham
3. Woodman
4. Bruce
5. Amabile & Grysiewicz
6. Wong

لوب<sup>۱</sup> (۲۰۰۴: ۸۷)، معتقد است سبک‌های قدیمی رهبری برای عصر حاضر مفید نیست. گونه‌ای از رهبری نیاز است که به کمک آن بین اهداف سازمان و نیازهای کارکنان تعادل ایجاد شود. هیل<sup>۲</sup> (۲۰۰۸: ۹۶)، معتقد است که مفهوم رهبری خدمتگزار مدل‌های سنتی مدیریت را کاملاً واژگون کرده و موجب تغییر در فلسفه مدیریت و رهبری شده است. تئوری رهبری خدمتگزار برای نخستین بار به وسیله رابرت گرین لیف (۱۹۷۷)<sup>۳</sup>، در مقاله‌ای تحت عنوان "خدمتگزار در نقش رهبر" وارد ادبیات رهبری شد (واشینگتن و فیلد، ۲۰۰۶: ۱۰۱)<sup>۴</sup>. وی در این کتاب، درباره‌ی تعریف رهبری خدمتگزار می‌نویسد که رهبری خدمتگزار با حس طبیعی فردی آغاز می‌شود. یعنی فردی که تمایل ذاتی به خدمت دارد. این انتخاب آگاهانه فرد را مشتاق می‌کند تا دیگران را هدایت نماید. زمانی که به افراد خدمت ارائه می‌شود، آنها با دریافت خدمت سالم‌تر، خردمندتر، آزاد تر و دارای استقلال بیشتر شده و حتی دوست دارند که خودشان هم خدمتگزار شوند و به این ترتیب نتایج برجسته و باشکوهی در جامعه پدید می‌آید و افراد جامعه سود می‌برند (اندرسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹: ۹). انگیزه‌ی اولیه برای رهبری خدمتگزار تمایل خدمت به دیگران به طور مؤثر جهت رسیدن به اهداف گروهی است. رهبران بزرگ برای برآورده کردن نیازهای کارکنان همچون فردی خدمتگزار عمل می‌کنند. رهبران خدمتگزار باور دارند که خدمت کردن به دیگران با شکوه‌ترین و بهترین پاداش رهبری است (سنگه، ۱۹۹۴، به نقل از افجه، ۱۳۸۸: ۲۲۱). رهبر خدمتگزار کسی است که بیشترین تأکیدش بر روی پیروان خوب است نه علاقه‌های آنان، آنها تلاش می‌کنند پیروان خود را رشد دهند. آنها سعی می‌کنند کارکنان را توانمند کنند، به جای اینکه از قدرت برای سلطه و نفوذ روی آنها استفاده کنند (یوکل<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). رهبران خدمتگزار ابتدا به نیازهای دیگران توجه می‌کنند و سپس نیازهای خود را برآورده می‌سازند (پارولینی و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹: ۶۱۰). دنیس<sup>۸</sup> (۲۰۰۴: ۹۳)، معتقد است که سازمان‌های آینده، سازمان‌هایی هستند که به صورت شبکه‌ای، خوشه‌ای، تیم‌های چندمنظوره، ماتریسی و ... وجود دارند، به جز سازمان‌های هرم‌گونه که رهبران در رأس هرم و افراد در پایین قرار می‌گرفته‌اند. در رهبری خدمتگزار، هرم سازمانی به صورت معکوس می‌باشد؛ یعنی کارکنان در راس هرم هستند. پترسون<sup>۹</sup> (۲۰۰۵: ۱۳۳) تئوری کارکردی در زمینه رهبری خدمتگزار را ارائه کرد. او در این تئوری با تعریف ارزش‌های رهبری خدمتگزار، آنها را سازه‌های رهبری خدمتگزار نامید. مهم‌ترین سازه‌های رهبری خدمتگزار طبق نظریات پترسون عبارتند از:

**تواضع و فروتنی<sup>۱۰</sup>:** فروتنی به این معنا نمی‌باشد که فرد برای خودش احترامی قائل نمی‌باشد، بلکه فروتنی به معنای اینست که یک فرد نه خودش را برتر و نه کمتر از دیگران ببیند. رهبران خدمتگزار این ویژگی را به وسیله‌ی توجه به سایرین و اولویت‌دادن به نیازهای پیروان خود نشان می‌دهند (دنیس، ۲۰۰۴: ۳۸).

**اعتماد<sup>۱۱</sup>:** رهبرانی که به آن چه می‌گویند عمل می‌کنند، رهبرانی هستند که اعتماد را ایجاد می‌کنند. علاقه و تمایل رهبر به دریافت درونداد از دیگران، سبب افزایش قابلیت اعتماد می‌گردد (دنیس، ۲۰۰۴: ۳۸).

**خدمت‌رسانی<sup>۱۲</sup>:** خدمت‌رسانی هسته محوری رهبری خدمتگزار بوده و یک ضرورت اخلاقی محسوب می‌گردد. رهبری که خدمتگزار را انتخاب کند، منابع موردنیاز دیگران برای موفقیت‌شان را فراهم می‌سازد (دنیس، ۲۰۰۴: ۳۹).

1. Laub
2. Hill
3. Greenleaf
4. Washington & field
5. Anderson
6. Yukl
7. Parolini & Patterson & Winston
8. Dennis
9. Patterson
10. Humility
11. Trusty
12. Service

**مهرورزی<sup>۱</sup>**: رفتارهایی که به قصد منفعت رساندن به دیگران انجام می‌شود، حتی اگر برای انجام دهنده متضمن آن باشد که منافع خود را به خطر بیندازد و در این راه ریسک زیادی را نیز متحمل می‌کند (دنیس، ۲۰۰۴: ۳۹).

تاکنون تحقیقات زیادی در زمینه ارتباط سبک‌های رهبری با خلاقیت در محیط‌های مختلف انجام شده است. یانگ و چانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۱: ۷۲)، تحقیقی را در زمینه ارتباط رهبری خدمتگزار و خلاقیت بازیکنان گلف در مدارس کره جنوبی انجام دادند. نتایج این تحقیق وجود ارتباط مثبت و معنادار بین همه ابعاد رهبری خدمتگزار و خلاقیت را نشان داد. سوسونگ و یانگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۹: ۱۹۲۱)، در تحقیقی، ارتباط بین رهبری خدمتگزار و استقلال کار، اعتماد سرپرست و خلاقیت را در یک شرکت صنعتی و بر روی ۲۰۷ نفر از فروشندگان این شرکت، در کره جنوبی انجام دادند. نتایج این تحقیق وجود ارتباط معنادار بین رهبری خدمتگزار و استقلال شغلی و اعتماد سرپرست را نشان داد، اما بین رهبری خدمتگزار با خلاقیت ارتباط معناداری به دست نیامد. خوشبختی و همکاران (۱۳۹۱: ۱۲۶)، سبک رهبری خدمتگزار را در ارتباط با تعهد سازمانی در هیأت‌های ورزشی استان بوشهر مورد بررسی قرار دادند. نتایج این تحقیق وجود ارتباط مثبت و معنادار بین رهبری خدمت‌گزار و مؤلفه‌های شامل: مهرورزی، خدمت‌رسانی، تواضع و اعتماد با تعهد را نشان داد. نصراصفهبانی و همکاران (۱۳۹۰: ۱۲۱) در تحقیقی سبک رهبری خدمتگزار را با تعهد سازمانی در سازمان بهزیستی استان اصفهان مورد مطالعه قرار دادند. نتایج این تحقیق وجود ارتباط قوی بین رهبری خدمتگزار و مؤلفه‌های آن شامل: مهرورزی، اعتماد، تواضع و خدمت‌رسانی با تعهد را نشان داد. قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸: ۱۱۵)، به بررسی ارتباط بین رهبری خدمت‌گزار و اعتماد و توانمندسازی سازمانی پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که: بین رهبری خدمت‌گزار و مؤلفه‌های (مهرورزی، اعتماد، خدمت‌رسانی، اعتماد) با اعتماد و توانمندسازی سازمانی ارتباط وجود دارد. نتایج تحقیق غفوری (۱۳۸۸: ۲۲۵)، که درباره رابطه سبک رهبری مدیران و خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی انجام شده بود، نشان از ارتباط مثبت و معنی‌دار بین سبک رهبری و خلاقیت دارد. یافته‌های این تحقیق نشان داد، باتوجه به اینکه رهبران می‌توانند بر افکار، احساسات و آرزوهای زیردستان خود تأثیر بگذارند و موجب انگیزش و هدایت رفتار آنها شوند بنابراین، سبک رهبری آنان به‌عنوان عامل تسهیل‌کننده یا بازدارنده، به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر خلاقیت زیردستان اثر می‌گذارد.

واضح است که سازمان‌های ورزشی نیز باید زیستن در گذشته را متوقف کرده، خود را برای تأمین نیازهای واقعی جهان امروزی ورزش آماده کنند. لازم است آن‌ها نگرش، رفتار و راهبرد خود را تغییر دهند، حتی اگر این تغییر باعث تغییرات در ساختار، سازماندهی و اصول مدیریتی آن‌ها شود. مدیران ورزشی برای رویارویی مناسب با انواع خطرات، ضعف‌ها و کاستی‌ها و چالش‌ها در هزاره سوم، نیازمند اتخاذ رویکرد رهبری نوین‌اند (هرناندز، ۱۳۸۸: ۲۱۰). با توجه به مطالب گفته شده، در ادارات ورزشی نیاز مبرمی وجود دارد که سبک‌های جدید مدیریتی به‌کار گرفته شوند و جایگزین سبک‌های سنتی شوند. تاکنون تحقیقات زیادی در ارتباط بین سبک‌های مختلف رهبری و خلاقیت انجام شده است. اما از آنجایی که سبک رهبری خدمتگزار از سبک‌های جدید رهبری در کشور ما محسوب می‌شود و تا کنون تحقیقی درباره رابطه آن با خلاقیت، مخصوصاً در محیط ورزشی صورت نگرفته است. بنابراین، هدف این تحقیق بررسی ارتباط بین رهبری خدمتگزار و خلاقیت کارکنان ادارات تربیت‌بدنی استان لرستان می‌باشد که نتایج آن می‌تواند برای مدیران سازمان‌های ورزشی جهت استفاده از سبک‌های نوین رهبری و افزایش بهره‌وری این سازمان‌ها مفید باشد.

## روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر، از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی و از حیث ارتباط بین متغیرها از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری در این تحقیق، کلیه کارکنان ادارات تربیت‌بدنی استان لرستان در سال ۱۳۹۱ مشتمل بر ۸۰ نفر می‌باشند. به‌دلیل کم بودن

1. Altruism
2. Yoo Young-Chang, Cho Byung-Sup
3. Jung-Su Song, Kyu-Yong Lee

حجم جامعه، نمونه آماری برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد. در مجموع تعداد ۸۰ پرسشنامه در بین نمونه تحقیق توزیع شد که در آخر، تعداد ۷۵ پرسشنامه جمع‌آوری شد. ابزار مورد استفاده تحقیق، دو پرسشنامه استاندارد رهبری خدمت‌گزار و خلاقیت فردی بود. پرسشنامه سبک رهبری خدمت‌گزار بر اساس دیدگاه نظری پترسون (۲۰۰۵)، ساخته شده است که دارای ۲۸ سؤال و بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت می‌باشد و چهار مؤلفه خدمت‌رسانی، مهورزی، قابلیت اعتماد و فروتنی را می‌سنجد. این پرسشنامه توسط آراین قلی‌پور در سال ۱۳۸۸ مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفته است و اعتبار آن ۰/۹۰ گزارش شده است. پایایی آن توسط ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۴۷ به دست آمد. پرسشنامه سنجش خلاقیت فردی نیز دارای ۵۰ سؤال است که توسط رندسیب ساخته شده و پایایی آن بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۰ به دست آمد. روایی سؤالات هم توسط اساتید دانشگاه مورد تأیید قرار گرفت. پاسخگویی به سؤالات بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بوده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا به وسیله آزمون کلموگراف اسمیرنوف، سطح معناداری داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت که پس از آگاهی از نرمال بودن داده‌ها، از آمار پارامتریک استفاده شد. بنابراین، از آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، انحراف معیار و ...) و از آمار استنباطی (آزمون همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون چندگانه و گام‌به‌گام) به منظور آزمودن فرضیات پژوهش استفاده شده است. نرم‌افزار آماری- رایانه‌ای مورد استفاده نیز SPSS 18 بود.

## یافته‌ها

پس از بررسی نمونه تحقیق، در ابتدا مشخص شد که ۷۰٪ کارکنان مرد و ۳۰٪ آنها زن بودند. تعداد ۶۱ نفر از کارکنان این ادارات در رده سنی ۳۰ سال به بالا قرار دارند، که شامل ۷۸٪ کارکنان می‌شود. ۸ نفر از کارکنان دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۲۱ نفر فوق‌دیپلم، ۴۰ نفر لیسانس و ۶ نفر فوق‌لیسانس هستند که بالاترین مدرک تحصیلی لیسانس (۵۵٪) و کمترین مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس (۸٪) می‌باشد. از لحاظ استخدامی نیز، ۶۲٪ کارکنان به صورت رسمی، ۲۷٪ قراردادی و ۱۱٪ به صورت پیمانی مشغول خدمت بودند.

جدول ۱: شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش با محاسبه میانگین، انحراف معیار و واریانس

ردیف	شاخص‌های توصیفی	میانگین	انحراف معیار	واریانس
۱	رهبری خدمت‌گزار	۲ / ۳۶	۰ / ۰۵۹	۰ / ۴۵۰
۲	خلاقیت	۲ / ۶۱	۰ / ۰۵۱	۰ / ۳۳۳
۳	خدمت‌رسانی	۲ / ۴۴	۰ / ۰۵۰	۰ / ۳۲۷
۴	تواضع و فروتنی	۲ / ۴۸	۰ / ۰۴۶	۰ / ۲۶۷
۵	قابلیت اعتماد	۲ / ۴۳	۰ / ۰۴۸	۰ / ۲۹۵
۶	مهورزی	۲ / ۳۵	۰ / ۰۵۴	۰ / ۳۶۱

جدول ۲: ضریب همبستگی و میزان معناداری سبک رهبری خدمت‌گزار و مؤلفه‌های آن با خلاقیت کارکنان

ردیف	متغیر	معناداری	ضریب همبستگی
۱	رهبری خدمت‌گزار- خلاقیت	۰/۰۰۰	۰/۳۸۰
۲	خدمت‌رسانی- خلاقیت	۰/۰۰۰	۰/۲۸۶
۳	تواضع و فروتنی- خلاقیت	۰/۰۰۶	۰/۲۸۱
۴	قابلیت اعتماد- خلاقیت	۰/۰۰۰	۰/۴۲۰
۵	مهورزی- خلاقیت	۰/۰۰۰	۰/۲۹۶

بر اساس یافته‌های جدول (۲)، در مجموع ضریب همبستگی بین رهبری خدمتگزار با خلاقیت کارکنان در سطح  $0.1 / <$  برابر با  $0.380 / >$  می‌باشد. بنابراین بین رهبری خدمتگزار با خلاقیت کارکنان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. بین مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار با خلاقیت ارتباط متفاوتی به دست آمد. ضریب همبستگی بین خدمت‌رسانی با خلاقیت کارکنان در سطح  $0.1 / <$  P برابر با  $0.286 / >$  می‌باشد. بنابراین، بین خدمت‌رسانی با خلاقیت کارکنان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. ضریب همبستگی بین تواضع و فروتنی با خلاقیت کارکنان در سطح  $0.1 / <$  P برابر با  $0.281 / >$  می‌باشد، بنابراین بین تواضع و فروتنی با خلاقیت کارکنان رابطه وجود ندارد. ضریب همبستگی بین قابلیت اعتماد با خلاقیت کارکنان در سطح  $0.1 / <$  P برابر با  $0.420 / >$  می‌باشد. بنابراین، بین قابلیت اعتماد با خلاقیت کارکنان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. ضریب همبستگی بین مهرورزی با خلاقیت کارکنان در سطح  $0.1 / <$  P برابر با  $0.296 / >$  می‌باشد که بین این مؤلفه و خلاقیت نیز، رابطه مستقیم وجود دارد.

جدول ۳: نتایج تحلیل واریانس چندگانه ضرایب استاندارد و غیراستاندارد برای پیش‌بینی خلاقیت از طریق متغیرهای پژوهش در رگرسیون گام‌به‌گام

الگوی گام به گام	ضرایب غیراستاندارد بتا	ضرایب غیراستاندارد خطای معیار	ضرایب استاندارد شده بتا	مقدار t	معناداری
مقدار ثابت	۱/۹۴۲	۰/۲۱۷	-	۸/۹۶۵	۰/۰۰۰
خدمت‌رسانی	۰/۲۷۴	۰/۰۸۶	۰/۲۷۲	۳/۱۸۰	۰/۰۰۲
مقدار ثابت	۱/۶۲۳	۰/۲۱۷	-	۷/۴۷۵	۰/۰۰۰
قابلیت اعتماد	۰/۴۰۸	۰/۰۸۷	۰/۳۸۳	۴/۶۷۱	۰/۰۰۰
مقدار ثابت	۰/۹۳۳	۰/۱۹۹	-	۹/۷۱۲	۰/۰۰۰
مهرورزی	۰/۲۹۰	۰/۰۸۲	۰/۲۹۸	۳/۵۲۰	۰/۰۰۱

اطلاعات جدول ۳ نشان می‌دهد که در رگرسیون گام‌به‌گام، متغیرهای خدمت‌رسانی، قابلیت اعتماد و مهرورزی توان پیش‌بینی معناداری برای خلاقیت کارکنان را دارند. در مجموع معادله رگرسیون استخراج شده برای پیش‌بینی توانمندسازی از طریق رگرسیون گام‌به‌گام انجام شده به شرح زیر می‌باشد: خلاقیت کارکنان =  $0.272 / + (0.383 \text{ (خدمت‌رسانی)}) + (0.298 \text{ (مهرورزی)})$  (اعتماد)

## بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس آنچه که در بخش یافته‌ها ارائه شد، بیشتر جامعه مورد بررسی در دامنه سنی بالایی قرار داشتند (میانگین ۳۰ سال به بالا) و بیشتر کارکنان این جامعه از آقایان تشکیل شده بود (۷۰٪ مرد در مقابل ۳۰٪ زن). بنابراین، می‌توان گفت که میانگین سنی کارکنان به طرف مسنی می‌رود و این ادارات نیازمند جایگزین کردن نیروهای جوان هستند. همچنین، بر طبق آمار، تعداد کمی از جامعه مورد بررسی دارای مدرک تحصیلی بالا مثل فوق‌لیسانس بودند (۸٪)، و بیشتر آنها دارای مدرک تحصیلی لیسانس (۵۵٪) و دیپلم و کاردانی (۳۷٪) بودند. لذا توجه به سطح علمی این ادارات و راهکارهایی برای بالا بردن آن از ضروریات می‌باشد.

نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که در مجموع با توجه به جدول (۲) بین رهبری خدمتگزار و خلاقیت در سطح  $0.1 / <$  p ضریب همبستگی  $0.380 / >$  وجود دارد که این نشان‌دهنده ارتباط مستقیم و مثبت بین این دو متغیر می‌باشد. با این فرض که رهبری خدمتگزار می‌تواند باعث ایجاد خلاقیت در سازمان‌ها شود، که با تحقیق یانگ و چانگ (۲۰۱۱)، که ارتباط معناداری را بین رهبری خدمتگزار و خلاقیت در ورزشکاران گلف گزارش کرده بودند و غفوری (۱۳۸۸)، که ارتباط

مثبتی را بین سبک رهبری مدیران و خلاقیت معلمان گزارش کرده بودند، همسو است اما با تحقیق سوسانگ و یانگ لی (۲۰۰۹)، که ارتباط مثبتی را بین رهبری خدمتگزار و خلاقیت در شرکت‌های صنعتی به‌دست نیاورده بودند، هم جهت نیست که شاید دلیل این مغایرت را متفاوت بودن جامعه مورد بررسی دانست.

همچنین، نتایج جدول (۲)، نتایج ضریب همبستگی پیرسون برای رابطه بین مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار و خلاقیت را نشان می‌دهد. بر این اساس، بین خدمت‌رسانی و خلاقیت در سطح ( $p < .01$ ) ارتباط مثبت به‌دست آمده است. بنابراین، این مؤلفه توان ایجاد خلاقیت برای کارکنان این ادارات را دارد. خدمت‌رسانی در قلب رهبری خدمتگزار جای دارد. رهبران خدمت‌رسانی به دیگران را در رفتارها، نگرش‌ها و ارزش‌های خود نشان می‌دهند. آنها به دیگران از طریق ارائه اطلاعات، منابع مادی، زمان، توجه و التفات و غیره خدمت می‌کنند و کارکنان نیز، در برابر کسانی که به آن خدمت می‌کنند احساس مسؤلیت می‌کنند. همچنین، بین قابلیت اعتماد و خلاقیت در سطح ( $p < .01$ ) ارتباط معناداری به‌دست آمد. که این نشان می‌دهد که اطمینان به توانایی، شخصیت و صداقت افراد باعث کاهش ترس در محیط سازمانی شده و میزان بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد. لوب (۲۰۰۴)، معتقد است که اعتماد ریشه رهبری محسوب می‌گردد. او ارزش‌های صداقت و شایستگی را شکل‌دهنده اعتماد سازمانی و اعتماد بین فردی قلمداد می‌کند و معتقد است که این اعتماد جوهره رهبری خدمتگزار محسوب می‌گردد و پیروان نیز تمایل بیشتری به پیروی از رهبری دارند که از قابلیت اعتماد و ثبات بیشتری برخوردار هستند. بین مؤلفه تواضع و فروتنی با خلاقیت در سطح ( $p < .06$ ) ارتباط  $.28$  به‌دست آمد که نشان‌دهنده عدم ارتباط معنادار بین این دو متغیر است. شاید دلیل این عدم ارتباط را بتوان به تواضع و فروتنی کم مدیران، در جامعه آماری تحقیق نسبت داد. دنیس (۲۰۰۴)، بیان می‌دارد که رهبران خدمت‌گزار این ویژگی را به‌وسیله توجه به سایرین و اولویت‌دادن به نیازهای پیروان خود نشان می‌دهند. بین مهرورزی و خلاقیت نیز، در سطح ( $p < .01$ ) ارتباط معناداری به‌دست آمد که این مورد نشان‌دهنده این است که رهبران خدمتگزار با یاری رساندن و کمک کردن به کارکنان بدون آنکه از آنها چشم‌داشتی داشته باشند، حتی اگر منافع خود را به خاطر منافع آنها در خطر بیندازند، برای موفقیت کارکنان تلاش می‌کنند و زمینه بروز خلاقیت آنها را فراهم می‌کنند. نتایج این بخش، با نتیجه تحقیقات خوشبختی و همکاران (۱۳۹۱)، که رهبری خدمتگزار را با تعهد سازمانی در هیأت‌های ورزشی مورد بررسی قرار دادند، نراسفهان‌ی و همکاران (۱۳۹۰)، که رهبری خدمت‌گزار را با تعهد سازمانی در سازمان بهزیستی مورد بررسی قرار دادند و قلی‌پور (۱۳۸۸)، که رهبری خدمتگزار را با اعتماد و توانمندسازی سازمانی در سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار دادند و بین همه مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار با متغیرهای سازمانی ارتباط معناداری به‌دست آوردند؛ در مورد ارتباط بین سه مؤلفه مهرورزی، اعتماد و خدمت‌رسانی هم جهت است اما در مورد مؤلفه تواضع و فروتنی هم جهت نیست که شاید دلیل این مغایرت را بتوان به تواضع و فروتنی کمتر مدیران ادارات ورزش و جوانان استان لرستان نسبت داد.

شواهد به‌دست آمده از رگرسیون گام‌به‌گام (جدول ۳) نیز، حکایت از آن دارد که به‌طور کلی بجز تواضع و فروتنی همه خرده‌مقیاس‌های رهبری خدمت‌گزار قابلیت پیش‌بینی خلاقیت در سطح سازمان را دارند. به‌طور کلی، مؤلفه‌های خدمت‌رسانی، اعتماد و مهرورزی به‌ترتیب توانایی تبیین  $0.27$ ،  $0.38$  و  $0.29$  از واریانس تغییرات رضایت شغلی در جامعه مورد بررسی را دارد. بنابراین، می‌توان دریافت که: رهبری خدمت‌گزار از عوامل تبیین‌کننده رضایت شغلی سازمانی است که می‌تواند مقدار قابل‌توجهی از تغییرات آن را تبیین کند که با تحقیق، ناد و همکاران (۱۳۹۰) هم جهت است، اما با نتیجه تحقیق خوشبختی و همکاران (۱۳۹۰) که نشان داده بودند فقط مؤلفه تواضع و مهرورزی توان پیش‌بینی قوی تعهد سازمانی را دارد و سایر مؤلفه‌ها این توان را ندارند، در تضاد کامل است.

ادبیات نظری تحقیق نیز مزایای رهبری خدمتگزار را شامل خدمت‌رسانی، اعتماد به استعداد و توانایی زیردستان و تفویض اختیار، رشد و توانمندسازی دیگران، ارتباطات بین فردی قوی، مهرورزی، تواضع، شنیدن ایده‌های جدید زیردستان و تصمیم‌گیری مشارکتی، حمایت از کارکنان و دادن قوت قلب می‌داند. رهبران خدمتگزار به واسطه متقاعد نمودن کارکنان خود و نه

اجبار آنان به پذیرش آراء و تصمیمات پیشنهادی خود، اعتماد را در سازمان افزایش می‌دهد. قدردانی از تلاش‌ها و زحمات دیگران، از ویژگی‌های مهم رهبری خدمتگزار است. لذا مدیران و رهبران می‌توانند به‌وسیلهٔ اجر نهادن و تشویق کارکنان، روابط خوب کاری را در سازمان پرورش داده و به بهبود اعتماد در سازمان کمک نمایند. توانمندسازی و واگذاری قدرت و اختیار نیز در صورتی که همراه با اعتماد باشد، می‌تواند محرکی قوی و مؤثر برای کارکنان محسوب شود، وقتی مدیر به کارکنان اعتماد کند، آنها نیز سعی می‌کنند تصمیمات بهتر و دقیق‌تری بگیرند و دانش و معلومات خود را برای انجام وظایف توسعه بدهند. رهبران خدمتگزار مسؤولیت را با کارکنان خود تقسیم می‌کنند و بدین‌وسیله فرصت‌های لازم را برای توانمندسازی پیروان خود فراهم می‌آورند. در واقع این بخشی از نقش رهبر خدمتگزار است که به موجب آن می‌توان استعدادهای نهفته را در کارکنان بیدار نمود. قدردانی و حمایت‌های مدیران و رهبران ارشد سازمان از افراد به آنها شخصیت می‌دهد و در آنها ایجاد توان و انگیزه می‌کند. درگیرکردن کارکنان در اطلاعات سازمان باعث می‌شود آنها مسؤولیت‌پذیر شوند و وظایف محموله را بهتر انجام دهند. این سهیم شدن در اطلاعات برای خلاقیت کارکنان از ضرورت حیاتی برخوردار است و موجب برقراری جو اعتماد و صمیمیت و مهرورزی در بین کارکنان می‌شود. در واقع، تسهیم اطلاعات باعث شناخت فعالیت‌ها و امور سازمان می‌شود و آنها را برای پذیرش و قبول مسؤولیت‌های بیشتر آماده می‌کند.

در مجموع، نتایج تحقیق حاضر در زمینه بررسی رابطه رهبری خدمت‌گزار با خلاقیت سازمانی و مؤلفه‌های آن نشانگر این مطلب است که در جامعه تحت بررسی سبک رهبری خدمت‌گزار سهم قابل ملاحظه‌ای در افزایش خلاقیت کارکنان داشته است. لذا به مدیران سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود که به منظور افزایش میزان خلاقیت سازمانی کارکنان در شیوه‌های مدیریتی خود تجدیدنظر نموده و از سبک‌های کارآمدتر رهبری مانند رهبری خدمتگزار، استفاده کنند، تا از این طریق شرایطی را ایجاد کنند که زمینه شکوفایی خلاقیت کارکنان که از مهم‌ترین منابع سازمانی محسوب می‌شوند، فراهم شود تا بدین‌گونه سازمان‌ها بتوانند در شرایط متلاطم و متغیری که وجود دارد و آینده سازمان‌ها را تهدید می‌کند، موفق باشند.

## منابع

- افجه، علی اکبر (۱۳۸۸)، *مبانی فلسفه و تئوری رهبری و رفتار سازمانی*، تهران: انتشارات سمت، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
- حسینی، معصومه (۱۳۸۹)، «عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری اعضای هیأت علمی و ارائه راهکار به‌منظور ارتقا آن»، مجله راهبردهای آموزش، ۱، ۱-۱۶.
- خوشبختی، جعفر؛ کشتی‌دار، محمد و زنده‌بودی، مهدی (۱۳۹۱)، «ارتباط بین رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی کارکنان هیأت‌های ورزشی استان بوشهر»، مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳۰، ۱۶-۱۱۳.
- غفوری، فرزاد (۱۳۸۸)، «ارتباط بین سبک رهبری مدیران و خلاقیت معلمان تربیت بدنی»، مدیریت ورزشی، ۲، ۲۳۴-۲۱۵.
- قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی‌اصغر و حضرتی، محمود (۱۳۸۸)، «بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی»، نشریه مدیریت دولتی، ۲، ۱۱۸-۱۰۳.
- نادى، محمدعلی و قهرمانی، نسرین (۱۳۹۰)، «رابطه بین رهبری خدمتگزار با اعتماد به ناظر، اعتماد به سازمان و رفتار مدنی اجتماعی در بین پرستاران بیمارستان‌های آموزشی دولتی شهر شیراز»، فصلنامه بیمارستان، ۳، ۱-۱۰.
- نصر اصفهانی، مهدی؛ نصر اصفهانی، علی و نوری، ابوالقاسم (۱۳۹۰)، «رابطه رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن در کارکنان سازمان بهزیستی استان اصفهان»، پژوهش‌های مدیریت، ۱۱، ۱۲۴-۱۰۵.
- هرناندز، روبن‌اگوستا (۱۳۸۸)، *مدیریت سازمان‌های ورزشی*. ترجمه: علیرضا الهی، اسفندیار خسروی‌زاده. تهران: بامداد کتاب.



- Anderson J.A. (2009) .When a Servant leader Comes knocking. Leadership & Organization Development Journal. Vol 30.No1. PP 4-15.
- Bruce J, Surinder S, Kahaia. J, J. Sosik. (2003). Effects of leadership style. anonymity. and rewards on creativity relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. The Leadership Quarterly 14. pg.499-524
- Dennis,R.S.(2004)."Servant leadership theory: Development of the servant leadership theory assessment instrument ". A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy.
- Hill V.A.(2008). "Employee Satisfaction and Organizational Commitment". Ph.D. Dissertation Capella University .United State.Minnesota.
- Laub, Jim(2004) "From Paternalism to the Servant Organization:Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) Model"Servant Leadership Roundtable ., Indiana Wesleyan University.
- Martins E.C. & Blanch F. (2003). "Building organizational culture that stimulates creativity and innovation". European Journal of innovation management. Vol. 6, No. 1, PP:64-743
- Oldham Greg R, Cumming, Anne. (2002). "Enhancing creativity :Managing work contexts for the high potential employee", California Management Review, 40, PP: 22-39.
- Parolini , Patterson & Winston. (2009). Servant leadership at heritage Bible College: A single case study. The leadership and organization development Journal.25/7. PP 600-617.
- Patterson K. 2005. "Servant leadership: A Theoretical Model". A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree .Doctor of Philosophy. Regent University.
- Su Song- Jung, Yong Lee- Kyu (2009). The Effect of Servant Leadership on Job Autonomy, Trust in Supervisor and Creativity. Korean Industrial Economic Association, Review of business & economics 22(4), 1911-1937.
- Washington, R. (2007).Empirical relationships among servant, transformational ,and transactional leadership: similarities, differences, and correlations with job satisfaction and organizational commitment, a dissertation submitted to the graduate faculty of auburn university in partial fulfillment of the requirements or the degree of doctor of philosophy, auburn, Alabama .
- Washington,R.,and field,H.S.(2006)."Individual difference in servant leadership: The roles of values and personality", Leadership and Organization Development Journal, 27/8,700-71
- Wong, P. (2003). An Opponent-Process Model of Servant Leadership and a Typology of Leadership Styles,Trinity western university.
- Woodman RW, Sawyer J.E, Griffin RW (1993). Toward a theory of organizational creativity. Acad Manag J. 18(2):293-321.
- Yoo Young-Chang, Cho Byung-Sup , An Ju-M (2011). The Effects of Golf Instructors" Servant Leadership on Creativity Behavior and Innovative Behavior. Korea Coaching Development Center, Journal of Coaching Developmet 13(1), 2011.3, 67-76
- Yukl G. (2006). Leadership in Organization. Pearson .Prentice Hall ,6th edn.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

عیدی پور، کامران، زردشتیان، شیرین، عباسی، همایون، فرزی، حامد (۱۳۹۲). «رابطه سبک رهبری خدمتگزار با خلاقیت فردی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۳ (۶)، ۳۷-۲۹.