

## تجزیه و تحلیل نقش واسطه‌ای بازخورد کار از سرپرست در تأثیر عوامل محیطی، فردی، سازمانی بر ارتقای خلاقیت کارکنان

فاطمه عبدوی<sup>۱</sup>

سجاد پاشایی<sup>۲</sup>

### چکیده

زمینه: بی‌شک، هدف مشترک تمامی سازمان‌ها، ارتقای خلاقیت کارکنان است. امروزه استرس به واژه‌ای متداول تبدیل شده و همگان با مفهوم آن آشنا بوده و آن را تجربه کرده‌اند. هدف: مطالعه حاضر با هدف تجزیه و تحلیل نقش میانجی‌گری بازخورد کار از سرپرست در تأثیر مولفه‌های استرس مربوط به کار (محیطی، فردی، سازمانی) بر ارتقای خلاقیت کارکنان دانشگاه تبریز، انجام شد.

روش: جامعه آماری پژوهش به صورت تصادفی ساده و به تعداد ۲۰۰ نفر از بین کارکنان دانشگاه تبریز، انتخاب شدند. پژوهش حاضر توصیفی، پیمایشی از نوع همبستگی است. جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شد. روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها در حد قابل قبول و خوب بودند. روابط میان متغیرها با بکارگیری مدل‌سازی معادله ساختاری AMOS<sup>20</sup> تحلیل شد. یافته‌ها: نتایج نشان داد، بازخورد کار از سرپرست بر ارتقای خلاقیت کارکنان تأثیر گذار است و به نظر می‌رسد مؤلفه‌های استرس (عوامل محیطی / عوامل سازمانی / عوامل فردی) با نقش میانجی‌گری بازخورد کار از سرپرست بر ارتقای خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری دارد. همچنین کارکنان تحت استرس مربوط به کار خلاقیت بیشتری را در زمانی که سطح بازخورد وظیفه مثبت سرپرستان آن‌ها بالا هستند، نشان می‌دهند.

نتیجه‌گیری: بنابراین از آنجایی که شرایط کار دائماً در حال تغییر است استرس همواره با درجات مشخصی در رابطه با مسائل مرتبط با کار در سازمان‌ها و مراکز دانشگاهی وجود دارد. از طرفی با

۱. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تبریز، تبریز، ایران fatemehabdavi@yahoo.com

۲. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت بازاریابی ورزشی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران Sajjad.pashaei@yahoo.com

درایت خلاقیت مدیران می‌توان، در آینده نقش مهمی را بر پرورش خلاقیت کارکنان در جهت رشد و بالندگی سازمان‌ها و جوامع انجام داد.

**کلید واژه‌ها:** استرس، بازخورد، خلاقیت، کارکنان.

### پیشگفتار

بازخورد یا فیدبک<sup>۱</sup> نوعی برگشت پیام ارتباطی است که در آن، گیرنده به‌طور عامیانه یا غیر عامیانه به پیام فرستنده واکنش نشان می‌دهد. باین‌حال بازخورد کار از سرپرست<sup>۲</sup> می‌تواند رابطه بین استرس و خلاقیت را تحت تأثیر قرار دهد. وجود بازخورد مثبت و مفید سرپرستان در هدایت کردن کارکنان به استرس چالش‌گرا در جهت ارتقای خلاقیت مؤثر کمک می‌کند. بنابراین ممکن است بازخورد کار از سرپرست منجر به تولید ایده‌های جدید و مفید شود. در اصل، بازخورد مثبت و مفید سرپرستان، توجه کارکنان را به کار در حال اقدام، علاقه‌مندی آن‌ها را به کار خود علی‌رغم حجم بارکاری و فشار زمان، جهت‌گیری آن‌ها را به سمت یادگیری و توسعه حل مشکلات دشوار، جلب می‌کند، در نتیجه همه این مسائل می‌تواند منجر به خلاقیت کارکنان شود (اوتمان<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷؛ وودمن و همکاران<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳). بازخورد کار مثبت یک منبع تشویق و حمایت ناظران است. یعنی این‌که، عملکرد کارمند قابل قبول بوده و به همین ترتیب رفتار خلاق کارمندان از طریق تغییر استرس محیطی به سمت خلاقیت و با تشویق کارکنان تلاش برای کشف روش‌های مختلف و بهبود وضعیت نامطلوب، تقویت می‌شود. علاوه بر این، بازخورد کار از سرپرست برای ارتقای خلاقیت به افرادی که نیاز بالایی به موفقیت دارند، کمک می‌کند. بنابراین ممکن است بازخورد کار

۱. Feedback

۲. task feedback from supervisors

۳. Utman

۴. Woodman et all

مثبت سرپرستان، توجه کارکنان را به سمت بهبود در کار هدایت و ایجاد ایده‌های جدید تسهیل نماید. همچنین ممکن است اعتماد به نفس کارکنان را از طریق درگیر شدن در فعالیت‌های خلاقانه در تبدیل استرس چالش‌گرا به وضعیت رضایت‌بخش‌تر افزایش دهد (فودور و کارور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

با توجه به این که حداقل یک‌سوم عمر کارکنان در محیط کار سپری می‌شود و از طرفی بسیاری از روابط و مناسبات اجتماعی کارمندان در طی ساعات کار شکل می‌گیرد به همین دلیل استرس<sup>۲</sup> ناشی از کار یا استرس کاری می‌تواند در سلامت و خشنودی کارمندان و کارکنان یک عامل مؤثر واقع شود. استرس کاری (شغلی) آمیزه‌ای از فشارزاهای محل کار، ویژگی‌های خود فرد و فشارزاهای خارج از سازمان است (جک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). این فشارزاهای می‌توانند به علائم بیماری در محیط کار با بیماری واقعی بینجامند. این عوامل را در منابع انسانی می‌توان به سه دسته طبقه بندی کرد: دسته اول، عوامل استرس آفرین سازمانی<sup>۴</sup>، که مستقیماً به شغل و محیط کاری بستگی دارند؛ دسته دوم رویدادهای زندگی<sup>۵</sup> که ربطی به سازمان ندارند، مانند مشکلات زندگی خصوصی کارکنان، دلوپسی و شکست‌ها در برنامه‌های آینده و دسته سوم عوامل استرس آفرین فردی<sup>۶</sup> از قبیل نوع شخصیت که موجب برداشت‌های شخصی انسان از محیط می‌شوند. استرس از ریشه‌های عوامل مذکور ناشی می‌شود، ولی باید توجه کرد که عوامل «استرس آفرین فردی»، «رویدادهای زندگی»، و عوامل «استرس آفرین سازمانی» بر یکدیگر تأثیر دارند. (کریمی و

۱. Fodor and Carver

۲. Stress

۳. Jex et all

۴. Organizational Stressor

۵. Live Events

۶. Individual Stress

مرادمند، ۱۳۹۰؛ بلیس و هالورسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶؛ هون و کیم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷؛ جک و همکاران، ۲۰۰۱؛ خی و جانس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵).

بنابراین کارکنانی که تحت استرس‌های کاری زیاد باشند به‌طورکلی از سلامت و خشنودی کمتری برخوردار خواهند بود. امروزه استرس کاری در زندگی همه‌ی افرادی که در یکی از مشاغل مختلف جامعه کار می‌کنند، وجود دارد و به گونه‌های مختلف بر کارکنان متحمل فشار روحی می‌شود. تحولات شغلی نظیر تغییرات سازمانی، تغییر حقوق و دستمزد، ترفیعات شغلی، کاهش یا افزایش نیروی انسانی و دگرگونی‌های اجتماعی موضوع‌هایی هستند که به‌خوبی بر فرد فشار روحی می‌آورند و کارکنان را دچار آشفتگی، نگرانی، تشویش و اضطراب می‌نمایند. لذا عوامل متعددی در ایجاد استرس دخالت دارند آنچه در این پژوهش تحت عنوان منابع بالقوه استرس مطرح‌اند بدین شرح است: عوامل محیطی، عوامل سازمانی، عوامل فردی (رابینز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲؛ کریمی و مرادمند، ۱۳۹۰).

در این میان نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان است و هرچه این سرمایه از کیفیت مطلوب و بالاتری بهره‌مند شود، احتمال موفقیت، بقا و ارتقای سازمان بیشتر خواهد شد. امروزه تأکید مداوم بر تغییر، خلاقیت کارکنان<sup>۵</sup> و نوآوری در سازمان‌ها، به‌ویژه برای کارکنان که بارها و بارها به تشویق برای بهبود کیفیت خدمات و کیفیت تحویل می‌گردند، به یک ایده نیروی کار خلاق مورد توجه مدیران سازمان‌ها قرار گرفته است. ایده‌های خلاقانه مزایای روانی و مزایای کسب‌وکار زیادی را برای کارکنان و کارشناسان به دنبال دارد (هان<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). پس یکی از راه‌های رفع چالش‌های کسب‌وکار فعلی این است که، به‌شدت بر

۱. Blies and Halverson

۲. Hon and Kim

۳. Xie and Jhons

۴. Robbins

۵. Creativity Employee

۶. Hon

خلاقیت کارکنان در هنگام ارائه خدمات به مشتریان تکیه شود. این مسئله به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای می‌تواند به نوآوری، بهره‌وری و موفقیت بلندمدت در کسب‌وکار کمک نماید (هان، ۲۰۱۱؛ آمابیل و خیر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). اما خلاقیت از دیدگاه سازمانی عبارت است از ارایه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقای کمیت یا کیفیت سازمان و نوآوری. افزایش خلاقیت در سازمان‌ها می‌تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بوروکراسی، افزایش رقابت، افزایش کارایی و بهره‌وری، ایجاد انگیزش و رضایت شغلی در کارکنان منجر شود (آمابیل و خیر، ۲۰۰۸).

خلاقیت و نوآوری و عوامل موثر بر آن موضوعی است که در همه سازمان‌ها و ادارات در سطوح مختلف مدیریتی و غیر مدیریتی به آن پرداخته شده است (رضایی و همکاران، ۱۳۹۶، هوشمندیار، ۱۳۹۵). بی‌شک، هدف مشترک تمامی سازمان‌ها، ارتقای خلاقیت کارکنان است. اما چگونه و تا چه حد این هدف مشترک محقق شده است و چگونه می‌توان از حداکثر ظرفیت کارکنان دانشگاه برای ارتقای خلاقیت کارکنان استفاده کرد، سؤال‌هایی است که محقق را بر آن داشت تا این تحقیق را انجام دهد. سؤال جالب این است که آیا رابطه استرس کار و خلاقیت همیشه منفی است و یا ممکن است در برخی شرایط یک رابطه مثبت وجود داشته باشد یا استرس مربوط به کار همیشه مخل خلاقیت کارکنان است، و در نتیجه بر کارایی سازمان‌های خدماتی تأثیر منفی دارد. با این‌حال، اطلاعات کمی در مورد شرایطی که تحت آن رابطه استرس و خلاقیت ممکن است تشکیل شود، وجود دارد.

در دهه اخیر موضوع استرس و خلاقیت و آثار آن در سازمان یکی از مباحث اصلی مدیریت رفتار سازمانی را به خود اختصاص داده است و فشار عصبی در سازمان همچون آفتی فعالیت‌ها را تحلیل داده و از بین می‌برد. توجه به محیط‌های شغلی و شرایط کار

۱. Amabile et all

کارکنان امری است که موجب بالا بردن کیفیت کار و خلاقیت، حفظ سلامت و بهداشت کارکنان و جهت بهره‌جویی بیشتر و بهتر از طول مدت سنوات کاری مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به تأثیر استرس کاری بر زندگی کارکنان، دست‌اندرکاران این‌گونه سیستم‌ها باید عوامل مرتبط با رضایت‌مندی را دریافته و جهت پیشرفت و ارتقای خلاقیت کارکنان مورد توجه قرار دهند (علوی، ۱۳۷۲). در محیط کاری، موقعیت‌های زیادی هستند که موجب استرس فرد می‌شوند. موقعیت‌هایی همچون فقدان تأمین شغل، حاکمیت روابط بر ضوابط، بوروکراسی سردرگم، فقدان مکانیسم‌های کنترل و ارزشیابی، شیفت‌های کار، ساعت کار زیاد، فناوری جدید، حقوق کم و سبک مدیریت باعث ایجاد استرس در محیط کار می‌گردند (مقدمی‌پور، ۱۳۸۸).

از این‌رو برای مقابله با استرس و ارتقای خلاقیت کارمندان ابتدا بایستی عوامل و زمینه‌های استرس‌زا شناسایی تا راه‌کارهای متناسب با آن‌ها به کار گرفته و عوامل استرس‌زا (محیطی، سازمانی، فردی) تعدیل شوند. استرس در سازمان اثرات نامطلوبی بر کمیت و کیفیت کار کارکنان برجای می‌گذارد و عوامل و ریشه‌های استرس سازمان‌ها تنها در سازمان یافت نمی‌شود بلکه عوامل استرس‌زای برون‌سازمانی مختلفی وجود دارند که شخص را با تنش و استرس روبرو می‌سازد. به این ترتیب فرد با استرس وارد سازمان شده و از طرف دیگر عوامل سازمانی استرس فرد را افزایش می‌دهد.

این منطقی به نظر می‌رسد که انتظار داشته باشیم استرس کار ارتباطی با نگرش‌ها و عملکرد شغلی داشته باشد. با این حال، مقالات موجود عمدتاً نتایج مختلط و یافته‌های متناقضی در مورد ارتباط بین استرس کار و ارتقای خلاقیت ارائه کرده‌اند به شرح زیر می‌باشند:

همگام با این منطق، نتایج یافته‌های زهو<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، نشان می‌دهد که، مردم بالاترین سطح از خلاقیت را زمانی نشان می‌دهند که استقلال بالایی دارند و بازخورد کار مثبتی را از سرپرست دریافت می‌نمایند. دیگر مطالعات انجام گرفته نیز نشان می‌دهد که استرس کاری با رضایت شغلی و به‌طور کلی با عملکرد رابطه منفی دارد (کارت و پاتل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). زراعت و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی به بررسی نقش تعدیل‌کننده خودکارآمدی در رابطه بین استرس شغلی با رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی ارومیه، پرداختند. نتایج و یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که رابطه بین استرس شغلی با خودکارآمدی، رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی منفی و معنادار و رابطه بین خودکارآمدی شغلی با رفتار شهروندی و رضایت شغلی مثبت و معنادار است. همچنین متغیر خودکارآمدی شغلی در رابطه بین استرس و رفتار شهروندی، رضایت شغلی نقش تعدیل‌کنندگی دارد.

نتایج پژوهش محققان نشان می‌دهد که، هیچ رابطه‌ای بین استرس کار و نتایج کار وجود ندارد یا تنها یک رابطه نسبتاً کم وجود دارد (برتز و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴). ماتسویی و انگلاتکو (۱۹۹۲) نقش تعدیل‌کننده خودکارآمدی شغلی را در رابطه بین استرس شغلی و پیامدهای آن را در یک نمونه از کارکنان اداری زن در ژاپن مورد بررسی قرار دادند. یافته‌ها نشان داد که افراد با خودکارآمدی پایین هنگامی که فشار کاری و مسئولیت زیاد بود، درجات بالایی از استرس شغلی را گزارش نمودند. استرس‌زها بیشتر برای کسانی که اعتماد به نفس کمتری در انجام تکالیف و وظایف‌شان داشتند ترس آور بود. همچنین در مطالعه برتز و همکاران، (۱۹۹۴)، ارتباط معناداری بین استرس کاری و یا قصد ترک از شغل وجود نداشت. همگام با این مطالعات، چندین مطالعه دیگر نشان می‌دهد که، استرس ممکن است

۱. Zhou

۲. Court, & Patel

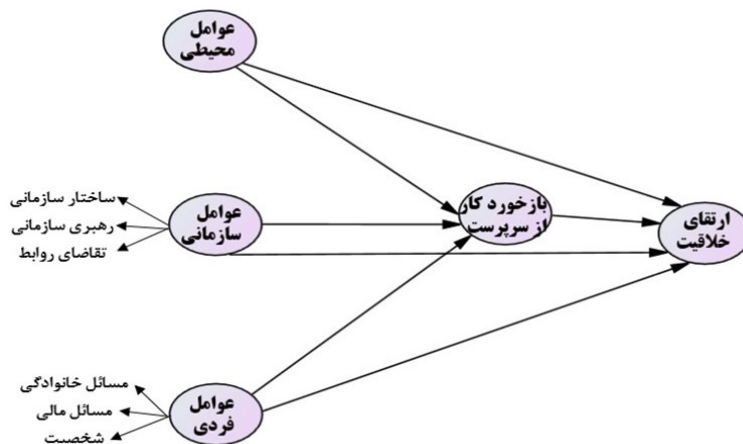
۳. Bretz et all

لزوماً به نتایج منفی منجر نشود، اما در عوض ممکن است تأثیر مثبتی بر اثربخشی سازمانی (ارتقای خلاقیت کارمندان) داشته باشد (جکس و بلیک، ۱۹۹۹). علاوه بر این، دمرتو و همکاران<sup>۱</sup>، (۲۰۰۱) استدلال می‌کنند که خواسته‌ها و منابع به‌عنوان عامل اصلی بین استرس کاری و بازخورد حاصل از سرپرست کاری است. نتایج یافته‌های جکس و همکاران (۲۰۰۱) حاکی از این بود که، بین بازخورد حاصل از سرپرست کاری و ارتقای خلاقیت ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین نتایج محققان نشان می‌دهند که، استرس در واقع ممکن است تأثیر مثبتی بر خلاقیت کارکنان و اثربخشی سازمان داشته باشد (هان و کیم، ۲۰۰۷: جک و همکاران، ۲۰۰۱: تالبوت و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲).

بنابراین تنوع بازخورد حاصل از کار با ظرفیت‌های متفاوت و خاص مدیریت استرس وسعت کار این تحقیق را گسترده نمود. آنچه به‌عنوان مسئله در این پژوهش مدنظر محقق است، پاسخ به این سؤال اساسی است که آیا نقش بازخورد کار از سرپرست و غلبه بر استرس مربوط به کار باعث ارتقای خلاقیت کارکنان دانشگاه تبریز می‌شود یا نه؟ امید است که این پژوهش، قدمی در ارتقای خلاقیت در بین کارکنان دانشگاه‌ها که متولی توسعه‌ی دانشگاه‌ها در بین اقشار مختلف جامعه هستند، بردارد. با توجه به این امر، چارچوب نظری پژوهش مطابق با شکل ۱ برای پاسخگویی به این پرسش طراحی شده است.

۱. Demerouti

۲. Talbot



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

۶۵

با توجه به مبانی نظری تحقیق و ادبیات پژوهشی تحقیق، فرضیات تحقیق را به شکل زیر می‌توان استخراج کرد: ۱- عوامل محیطی بر ارتقای خلاقیت کارکنان تأثیر دارد. ۲- عوامل سازمانی بر ارتقای خلاقیت کارکنان تأثیر دارد. ۳- عوامل فردی بر ارتقای خلاقیت کارکنان تأثیر دارد. ۴- عوامل محیطی بر بازخورد کار از سرپرست تأثیر دارد. ۵- عوامل سازمانی بر بازخورد کار از سرپرست تأثیر دارد. ۶- عوامل فردی بر بازخورد کار از سرپرست تأثیر دارد. ۷- بازخورد کار از سرپرست بر ارتقای خلاقیت کارکنان تأثیر دارد. ۸- بازخورد کار از سرپرست، در تأثیر عوامل محیطی بر ارتقای خلاقیت کارکنان نقش واسطه‌ای دارد. ۹- بازخورد کار از سرپرست، در تأثیر عوامل سازمانی بر ارتقای خلاقیت کارکنان نقش واسطه‌ای دارد. ۱۰- بازخورد کار از سرپرست، در تأثیر عوامل فردی بر ارتقای خلاقیت کارکنان نقش واسطه‌ای دارد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر، از نوع همبستگی و با توجه به هدف از نوع کاربردی است و جمع آوری اطلاعات به شکل میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش را، ۲۰۰ نفر از کارکنان دانشگاه تبریز در سال ۹۵ تشکیل می دهند، که همین تعداد به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. در تحلیل عاملی تأییدی حداقل حجم نمونه براساس عامل ها تعیین می شود نه متغیرها. اگر از مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شود، حدود ۲۰ نمونه برای هر عامل (متغیر پنهان) لازم است (جکسون، ۲۰۰۳). حجم نمونه توصیه شده برای تحلیل عامل تأییدی حدود ۲۰۰ نمونه برای ده عامل توصیه شده است (شه و گلدشتاین، ۲۰۰۶: کلاین، ۲۰۱۰). بنابراین تعداد نمونه های مورد استفاده در این پژوهش در حد مطلوبی است. برای گردآوری داده ها راجع مولفه های اصلی تحقیق از پرسش نامه های، خلاقیت کارکنان رندسیپ (۱۹۷۹)، بازخورد کار از سرپرست ژو و جرج (۲۰۰۱) و مولفه های استرس (محیطی، فردی، سازمانی) راینیز (۲۰۰۲)، در قالب مقیاس لیکرت و پنج گزینه ای استفاده گردید. برای تعیین اعتبار پرسش نامه، با ۱۰ استاد دانشگاه با تخصص مدیریت، در یک آزمون اولیه پرسش نامه را از لحاظ محتوی و شکل بررسی نموده و پیشنهادهایی در خصوص شفاف سازی بهتر برخی سؤالات مطرح نمودند و پس از جمع بندی نظرات، پرسش نامه نهایی در قالب پژوهش تنظیم شد.

برای بررسی همسانی درونی و پایایی، مقدار آلفا کرونباخ و همبستگی کلی همه عوامل بررسی می شود (جدول ۲). ضریب آلفا کرونباخ، رایج ترین برآورد سازگاری داخلی است که این مقدار باید بالاتر از ۰/۷۰ باشد (کرونباخ، ۱۹۵۱). از طرفی مقدار آیتم همبستگی کلی متغیر مشاهده شده بزرگتر از ۰/۳ پذیرفته است (لین و همکاران، ۲۰۰۶). از این رو سؤالی که مقدار آیتم همبستگی کلی آن ها کمتر از ۰/۳ بود یا سؤالی که مقدار آلفا کرونباخ متغیرهای پنهان با حذف آن ها بهبود می یافت و حذف آن ها توجیه داشت، به صورت مرحله ای حذف شدند (جدول ۱). نهایتاً پرسش نامه با ۲۴ سؤال اصلی، مورد تایید قرار گرفت. پایایی پرسش نامه های تحقیق با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسش - نامه برابر با ۰/۸۶ بود. همچنین مقدار آلفا برای پرسش نامه های خلاقیت کارکنان، بازخورد

کار از سرپرست و عوامل استرس محیطی، سازمانی، فردی به ترتیب، ۰/۸۹، ۰/۸۹، ۰/۸۵، ۰/۸۸، ۰/۸۱ و برای کل پرسشنامه مولفه‌های استرس ۹۲٪ بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی و برای طراحی مدل از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)<sup>۱</sup>، از نرم‌افزار AMOS<sup>۲۰</sup> استفاده شد. ساختار مراحل تحقیق به صورت خلاصه در شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۲. ساختار و مراحل پژوهش

### تحلیل همبستگی

میانگین، انحراف استاندارد، ضرایب آلفا کرونباخ و ضرایب همبستگی میان متغیرهای سازه پنهان در مدل در جدول (۱) آورده شده است. همبستگی‌ها می‌تواند فقط درجه رابطه میان سازه‌ها را آشکار کند. برای درک بیشتر اثر مستقیم و غیرمستقیم میان سازه‌ها، تحلیل بیشتر توسط مدل معادله ساختاری لازم است در این تحقیق، حداقل ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای مشاهده شده ۸۱٪ می‌باشد و حداقل مقدار همبستگی متغیرهای مشاهده شده ۷۴٪ است. این نشان می‌دهد که متغیرها دارای سازگاری درونی هستند و در نتیجه همسانی درونی و پایایی پرسش‌نامه مورد تایید قرار می‌گیرد.

اولین عاملی که در ارزیابی مدل‌های سنجش، باید مورد توجه قرار گیرد، تک بعدی بودن شاخص‌های مدل است. یعنی هر شاخصی در مجموعه شاخص‌ها، باید با یک مقدار بار

۱. structural equation model

عاملی بزرگ، تنها به یک بعد یا متغیر نهفته، بارگذاری شود. بدین منظور باید مقدار بار عاملی بزرگ تر از ۰/۶۰ باشد و مقدار بار عاملی کوچک تر از ۰/۴۰ کوچک محسوب شده و باید از مجموعه شاخص ها حذف شود (گیفن و استراب<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). بنابراین گویه‌هایی که دارای بار عاملی کم بودند، حذف شدند.

مدل‌سازی معادله ساختاری شامل خطاهای اندازه گیری، متغیرهایی با شاخص‌های چندگانه و مقایسه‌های گروه چندگانه است. از طریق این رویکرد می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جامعه‌های خاص با استفاده از داده‌های همبستگی، غیرآزمایشی و آزمایشی آزمون کرد (هنری، ۱۳۹۰). بتلر و چو (۱۹۸۷)، بیان کردند که ویژگی ناهمبسته بودن کلیه خطاها در یک مدل به ندرت با داده‌های واقعی متناسب است. الحاق چنین خطاهایی در مدل‌ها، نه تنها به اعتبار عاملی لطمه‌ای نخواهد زد، بلکه بازنمایی واقع‌گرایانه‌تری را از داده‌های مشاهده شده فراهم می‌کند. بنابراین تصمیم گرفته شد تا از روش معادلات ساختاری برای برازش بهتر مدل استفاده شود. نرم افزار AMOS<sup>20</sup> یک سری شاخص‌ها برای برازش مدل ارائه می‌دهد که در جدول ۳ نمایش داده می‌شود. شاخص‌های سنجش مدل اندازه‌گیری توسط نرم افزار AMOS<sup>20</sup> در جدول بالا محاسبه گردید و مدل اندازه‌گیری مورد برازش قرار گرفت. مقدار شاخص‌های کلی برازش در جدول (۲) آورده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، ۶ شاخص برازش در محدوده قابل قبول است. بیشتر دانشمندان در مورد نسبت کای اسکوار به درجه آزادی مقادیر بین ۲ تا ۳ را قابل قبول می‌دانند. ولی شوماخر و لومکس در مورد نسبت کای اسکوار به درجه آزادی مقادیر بین ۱ تا ۵ را قابل قبول می‌دانند. در این پژوهش این نسبت ۲/۳۹ به دست آمده است (هنری، ۱۳۹۰). از طرفی زینودین و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، در مورد شاخص‌های AGFI، GFI، CFI، RMSEA، PNFI، PRATIO، مقادیر بالای ۰/۷۰ را تأیید می‌کند. همچنین در

۱. Gefen and Straub

۲. Zainudin Awang, Asyraf Afthanorhan & M.A.M. Asri

مورد شاخص‌های GFI، AGFI، PRATIO، PNFI، RMSEA، CFI این پژوهش، به ترتیب ۰/۹۱، ۰/۹۳، ۰/۸۰، ۰/۷۹، ۰/۴۸، ۰/۹۱ بدست آمده است. گفته شده که هرچه این شاخص‌ها به عدد یک نزدیک‌تر باشد، مدل از برازش مطلوب‌تری برخوردار است. شاخص RMSEA براساس خطاهای مدل ساخته شده و معیاری برای بد بودن مدل است. برخی اندیشمندان بر این عقیده‌اند که این شاخص باید کمتر ۰/۰۵ از باشد و برخی دیگر میزان کمتر از ۰/۰۸ را مناسب می‌دانند (هتری، ۱۳۹۰). در این پژوهش مقدار ۰/۴۸ برای این شاخص به دست آمد. توجه به این که حداقل ۳ شاخص برازش باید در محدوده قابل قبول قرار گیرد (قاسمی، ۱۳۸۹). با در نظر گرفتن این موارد و با توجه به مقادیر نمایش داده شده در جدول ۲، می‌توان گفت که مدل ارائه شده به طور مطلوبی برازش شده است.

حال با توجه به معنادار بودن رابطه‌ی متغیرهای فرضیه‌های پژوهش، می‌توان به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخت. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش بر مبنای مدل‌سازی معادلات ساختاری، مسیرهای علی به همراه ضرایب رگرسیونی و مقادیر شاخص‌های جزئی مربوط در جداول شماره (۳) نشان داده شده است. بنابراین پس از اطمینان از قابل قبول بودن مدل اندازه‌گیری، معادله ساختاری تدوین شد. به منظور ارزیابی صحت نتایج و ثبات روش، مدل‌سازی معادله ساختاری در AMOS<sup>۲۰</sup> اجرا شد. نتایج برازش کلی مدل نشان می‌دهد که این ساختار به خوبی با داده‌ها مطابقت دارد (شکل ۳). وزن‌های رگرسیونی (ضرایب تأثیر) عادی به روش برآورد حداکثر درست‌نمایی<sup>۱</sup> در جدول (۳) مشاهده می‌شود.

**جدول ۳.** وزن‌های رگرسیونی (ضرایب تأثیر) عادی به روش برآورد حداکثر درست‌نمایی

| نتیجه     | P   | C.R. | S.E. | Estimate | مسیر                              |
|-----------|-----|------|------|----------|-----------------------------------|
| تأیید شده | *** | ۶/۲۶ | ۰/۰۹ | ۰/۶۵     | عوامل محیطی >---> ارتقای خلاقیت   |
| تأیید شده | *** | ۵/۹۲ | ۰/۰۷ | ۰/۳۹     | عوامل سازمانی >---> ارتقای خلاقیت |
| تأیید شده | *** | ۵/۳۰ | ۰/۰۵ | ۰/۲۹     | عوامل فردی >---> ارتقای خلاقیت    |

۱. Maximum likelihood estimation (MLE)

|           |     |      |      |      |                                          |
|-----------|-----|------|------|------|------------------------------------------|
| تأیید شده | *** | ۵/۳۶ | ۰/۰۷ | ۰/۳۷ | عوامل محیطی ---> بازخورد کار از سرپرست   |
| تأیید شده | *** | ۵/۵۳ | ۰/۰۵ | ۰/۳۰ | عوامل سازمانی ---> بازخورد کار از سرپرست |
| تأیید شده | *** | ۷/۲۲ | ۰/۰۶ | ۰/۳۶ | عوامل فردی ---> بازخورد کار از سرپرست    |
| تأیید شده | *** | ۵/۱۵ | ۰/۰۶ | ۰/۳۶ | بازخورد کار از سرپرست ---> ارتقای خلاقیت |

**فرضیه اول:** با توجه به جدول ضرایب رگرسیون استخراج شده از نرم افزار ایموس جدول

(۳)، مقدار estimate استخراج شده برای مسیر "عوامل محیطی" ← ارتقای خلاقیت

کارکنان " که برابر با ۰/۶۵ است، به صورت معناداری  $H_0$  را رد و  $H_1$  را اثبات می کند؛

یعنی فرض تأثیر معنادار عوامل محیطی بر ارتقای خلاقیت کارکنان، قابل قبول است.

**فرضیه دوم:** با توجه به جدول ضرایب رگرسیون استخراج شده از نرم افزار ایموس جدول

(۳)، مقدار estimate استخراج شده برای مسیر "عوامل سازمانی" ← ارتقای خلاقیت

کارکنان " که برابر با ۰/۳۹ است، به صورت معناداری  $H_0$  را رد و  $H_1$  را اثبات می کند یعنی

فرض تأثیر معنادار عوامل سازمانی بر ارتقای خلاقیت کارکنان، قابل قبول است.

**فرضیه سوم:** با توجه به جدول ضرایب رگرسیون استخراج شده از نرم افزار ایموس جدول

(۳)، مقدار estimate استخراج شده برای مسیر "ارتباط بین فردی" ← ارتقای خلاقیت

کارکنان " که برابر با ۰/۲۹ است، به صورت معناداری  $H_0$  را رد و  $H_1$  را اثبات می کند یعنی

فرض تأثیر معنادار

**فرضیه چهارم:** با توجه به جدول ضرایب رگرسیون استخراج شده از نرم افزار ایموس

جدول (۳)، مقدار estimate استخراج شده برای مسیر "عوامل محیطی" ← بازخورد کار

از سرپرست " که برابر با ۰/۳۷ است، به صورت معناداری  $H_0$  را رد و  $H_1$  را اثبات می کند

یعنی فرض تأثیر معنادار عوامل محیطی بر بازخورد کار از سرپرست، قابل قبول است.

**فرضیه پنجم:** با توجه به جدول ضرایب رگرسیون استخراج شده از نرم افزار ایموس جدول

(۳)، مقدار estimate استخراج شده برای مسیر "عوامل سازمانی" ← بازخورد کار از

سرپرست " که برابر با ۰/۳۰ است، به صورت معناداری  $H_0$  را رد و  $H_1$  را اثبات می‌کند یعنی فرض تأثیر معنادار عوامل سازمانی بر بازخورد کار از سرپرست، قابل قبول است.

**فرضیه ششم:** با توجه به جدول ضرایب رگرسیون استخراج شده از نرم افزار ایموس جدول (۳)، مقدار estimate استخراج شده برای مسیر "عوامل فردی  $\leftarrow$  بازخورد کار از سرپرست " که برابر با ۰/۳۶ است، به صورت معناداری  $H_0$  را رد و  $H_1$  را اثبات می‌کند یعنی فرض تأثیر معنادار عوامل فردی بر بازخورد کار از سرپرست، قابل قبول است.

**فرضیه هفتم:** با توجه به جدول ضرایب رگرسیون استخراج شده از نرم افزار ایموس جدول (۳)، مقدار estimate استخراج شده برای مسیر "بازخورد کار از سرپرست  $\leftarrow$  ارتقای خلاقیت کارکنان " که برابر با ۰/۳۶ است، به صورت معناداری  $H_0$  را رد و  $H_1$  را اثبات می‌کند یعنی فرض تأثیر معنادار بازخورد کار از سرپرست بر ارتقای خلاقیت کارکنان، قابل قبول است.

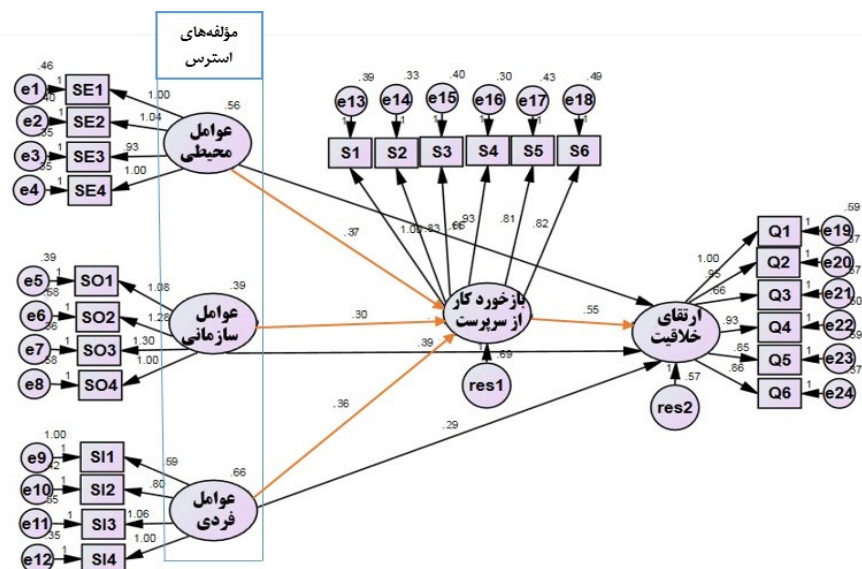
**فرضیه هشتم:** با توجه به نتایج جدول ضرایب رگرسیون استخراج شده از نرم افزار ایموس جدول (۳)، مقادیر estimate استخراج شده برای مسیرهای "عوامل محیطی  $\leftarrow$  بازخورد کار از سرپرست"، "بازخورد کار از سرپرست  $\leftarrow$  ارتقای خلاقیت" و "عوامل محیطی  $\leftarrow$  ارتقای خلاقیت" که به ترتیب برابر با ۰/۳۷، ۰/۵۵، ۰/۶۶ می‌باشند، معنادار هستند و این به معنای وجود دو مسیر معنادار مستقیم و غیر مستقیم از متغیر "عوامل محیطی" به متغیر "ارتقای خلاقیت" وجود دارد و این به خودی خود نقش میانجی‌گری متغیر موجود در بین مسیر غیرمستقیم یعنی "بازخورد کار از سرپرست" را اثبات می‌کند. در نتیجه  $H_0$  رد و  $H_1$  قبول می‌شود یعنی فرض نقش میانجی‌گری بازخورد کار از سرپرست در تأثیر عوامل محیطی بر ارتقای خلاقیت کارکنان قابل قبول است.

**فرضیه نهم:** با توجه به نتایج جدول ضرایب رگرسیون استخراج شده از نرم افزار ایموس جدول (۳)، مقادیر estimate استخراج شده برای مسیرهای "عوامل سازمانی  $\leftarrow$  بازخورد کار از سرپرست"، "بازخورد کار از سرپرست  $\leftarrow$  ارتقای خلاقیت" و "عوامل سازمانی

← ارتقای خلاقیت " که به ترتیب برابر با ۰/۳۰، ۰/۵۵، ۰/۳۹ می باشند، معنادار هستند و این به معنای وجود دو مسیر معنادار مستقیم و غیر مستقیم از متغیر "عوامل سازمانی" به متغیر "ارتقای خلاقیت" وجود دارد و این به خودی خود نقش میانجی گری متغیر موجود در بین مسیر غیرمستقیم یعنی "بازخورد کار از سرپرست" را اثبات می کند. در نتیجه  $H_0$  رد و  $H_1$  قبول می شود یعنی فرض نقش میانجی گری بازخورد کار از سرپرست در تأثیر عوامل سازمانی بر ارتقای خلاقیت کارکنان قابل قبول است.

**فرضیه دهم:** با توجه به نتایج جدول ضرایب رگرسیون استخراج شده از نرم افزار ایموس جدول (۳)، مقادیر estimate استخراج شده برای مسیرهای "عوامل فردی" ← بازخورد کار از سرپرست"، "بازخورد کار از سرپرست" ← ارتقای خلاقیت" و "عوامل فردی" ← ارتقای خلاقیت" که به ترتیب برابر با ۰/۳۶، ۰/۵۵، ۰/۲۹ می باشند، معنادار هستند و این به معنای وجود دو مسیر معنادار مستقیم و غیر مستقیم از متغیر "عوامل فردی" به متغیر "ارتقای خلاقیت" وجود دارد و این به خودی خود نقش میانجی گری متغیر موجود در بین مسیر غیرمستقیم یعنی "بازخورد کار از سرپرست" را اثبات می کند. در نتیجه  $H_0$  رد و  $H_1$  قبول می شود یعنی فرض نقش میانجی گری بازخورد کار از سرپرست در تأثیر عوامل فردی بر ارتقای خلاقیت کارکنان قابل قبول است.

بنابراین با توجه به نتایج، کارکنان تحت استرس مربوط به کار خلاقیت بیشتری را در زمانی که سطح بازخورد وظیفه مثبت سرپرستان آنها بالا هستند، نشان می دهند همچنین نقش میانجی گری بازخورد کار از سرپرست در تأثیر مولفه های استرس مربوط به کار بر ارتقای خلاقیت کارکنان دانشگاه تبریز تأیید شد (یعنی، معنادار است). حال با توجه به معنادار بودن رابطه ی متغیرهای فرضیه های پژوهش، می توان به مدل نهایی پژوهش پرداخت. نتایج آزمون فرضیه های پژوهش بر مبنای مدل سازی معادلات ساختاری در شکل شماره (۳) نشان داده شده است. پس با توجه به نتایج جدول (۳) و مدل ساختاری زیر، می توان نتیجه گرفت ضرایب مسیر موجود در مدل پیشنهادی همگی در سطح ۰/۰۰۱ معنادار هستند.



شکل ۳. مدل نهایی پژوهش

## بحث و نتیجه‌گیری

استرس کار در سازمان‌ها باعث فشارهای روانی بسیاری بر روی فرد می‌شود که این فشارها به شکل‌های مختلف در رفتار کارکنان در محیط کاری خود را نشان می‌دهد. امروزه تمام کشورهای جهان در جهت افزایش بهره‌وری و بهبود وضعیت اقتصادی در پی ارتقای خلاقیت کارکنان بوده چرا که، کارکنانی که دارای خلاقیت بالایی هستند هنگام کار در زمینه یک اندیشه یا اثر، نظم و تعهد (کار متمرکز و هدف‌دار) را دنبال می‌کنند آنان به واسطه ذهن ترکیبی خود، عناصر مفقود و بی‌ارتباط را به هم پیوند می‌زنند. در این پژوهش، مدلی ارائه و بررسی می‌شود، که به روشنی نقش میانجی‌گری بازخورد کار از سرپرست و غلبه بر استرس مربوط به کار (عوامل محیطی، سازمانی، فردی) بر ارتقای خلاقیت کارکنان دانشگاه تبریز را تأیید می‌کند (شکل ۳) و از طرفی نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد

که استرس کار لزوماً نتیجه‌ی نامطلوبی برای سازمان ندارد (یعنی استرس همیشه بار منفی ندارد). با این حال نتایج و استدلال‌های اصلی پژوهش بدین شرح است:

نتایج حاصل از یافته‌های تحقیق نشان داد، عوامل محیطی تأثیر معناداری بر ارتقای خلاقیت کارکنان دارد که با نتایج تحقیقات امبیله و همکاران، ۲۰۰۸؛ براکتر و همکاران، ۱۹۹۸؛ فروزنده و کرمی فخرآبادی، ۱۳۹۴؛ زارع و همکاران، ۱۳۸۹، همسو است. از جمله موانعی که یک مدیر در رهبری یک سازمان و یا یک واحد با آن مواجه می‌شود نوع رفتارها، عادت‌ها، باورها و ارزش‌هایی است که افراد از محیط بیرونی سازمان به شیوه‌های گوناگونی به داخل سازمان منتقل می‌کنند. از اینرو آموزش و پرورش، و مراکز آموزش عالی از نهادهای کلیدی هستند که به صورت سیستمی در تعامل با زندگی سازمانی کارکنان هستند. بنابراین، بدیهی است که شرایط نامطلوب محیط کار، نه تنها بازده، بلکه رضایت یا نارضایتی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و باعث کاهش خلاقیت آنان می‌شود. با توجه به تحولات و دگرگونی‌های عصر حاضر که به تناسب توسعه علوم و فنون در زندگی فردی و اجتماعی رخ می‌نماید، روحیات کارکنان در سازمان‌ها نیز به گونه‌ای است که با بروز تغییرات، خواه ناخواه در کارکنان استرس ایجاد می‌شود. با این وجود مشکلات متعددی در داخل سازمان‌ها متأثر از عوامل محیطی و اثرات مستقیم و یا غیر مستقیم آن‌ها بر روی ارتقای خلاقیت کارکنان است. گرچه عوامل محیطی اثر گذار بر رفتارهای سازمانی الزاماً منفی نیستند و ممکن است در شرایط متعددی آثار مثبت هم ایجاد نمایند، در نتیجه می‌توان گفت اولویت اقدامات سازمان برای ارتقای خلاقیت کارکنان، عوامل محیطی است.

همچنین نتایج پژوهش حاضر بر این تأکید داشت که، عوامل سازمانی (ساختار سازمانی، رهبری سازمانی، تقاضای روابط) تأثیر معناداری بر ارتقای خلاقیت کارکنان دارد که با نتایج تحقیقات موس و همکاران، ۲۰۰۳؛ زو، ۲۰۰۱؛ فروزنده و کرمی فخرآبادی، ۱۳۹۴؛ زارع و همکاران، ۱۳۸۹، همسو است. با توجه با این که عوامل سازمانی (ساختار سازمانی، رهبری سازمانی، تقاضای روابط) ممکن است بر روی ارتقای خلاقیت کارکنان تأثیرگذار باشد و

خلاقیت لازمه مهم یک سازمان بوده و بقای سازمان کاملاً به آن وابسته است. تداوم و حیات سازمان‌ها به بازسازی آنها بستگی داشته و این امر از طریق هماهنگ نمودن اهداف سازمانی با وضعیت روز و اصلاح روش‌های ساختار سازمانی انجام می‌شود. آثار استرس برای همه کارکنان یکسان نیست، بدلیل این که واکنش کارکنان در سازمان در برابر عوامل استرس‌زا با یکدیگر متفاوت است و به عوامل بی‌شمار سازمانی از قبیل: ساختار و موقعیت و شرایط کاری مختلف، رهبری، مدت زمان قرار گرفتن در معرض استرس و میزان استرس وارد شده به فرد و... بستگی دارد.

علاوه بر این نتایج تحقیق نشان داد، عوامل فردی (مسائل خانوادگی، مسائل مالی، شخصیت) تأثیر معناداری بر ارتقای خلاقیت کارکنان دارد که با نتایج تحقیقات موس و همکاران، ۲۰۰۳؛ زو، ۲۰۰۱؛ فروزنده و کرمی فخرآبادی، ۱۳۹۴؛ زارع و همکاران، ۱۳۸۹، همسو است. استرس‌ها به عوامل فردی (مسائل خانوادگی، مسائل مالی، شخصیت) نیز بستگی دارند. مثلاً: کارکنانی که احساس‌شان با ثبات است، آرامند هستند، در نتیجه در مقابل استرس نیز مقاوم هستند. کارکنان با ثبات دارای خلاقیت بالایی هستند. برخی از کارکنان احساسات‌شان با ثبات است اما جنبه منفی دارد، این اشخاص عصبی و افسرده هستند و در مقابل استرس به آنها اطمینانی نیست، یعنی تحت فشارهای استرس‌زا مقاوم نیستند و زود شکسته می‌شوند و خلاقیت‌شان کاهش پیدا می‌کند. کارکنانی که استعداد و خلاقیت در آن‌ها بالا باشد نادرند و این استعداد و توانایی در میان تمامی کارکنان عمومیت داشته و بطور نرمال تقسیم شده است. بنابراین از نظر وجود کارکنانی که توانایی و استعداد خلاقیت را بطور ذاتی داشته باشند نگرانی وجود ندارد. مهم این است که باید برای بروز، پرورش و تقویت این استعداد و توانایی در افراد و سازمان‌ها، محیطی مناسب فراهم شود. در پژوهش بررسی حاضر، عوامل فردی (مسائل خانوادگی، مسائل مالی، شخصیت) را بر ارتقای خلاقیت کارکنان موثر می‌داند. بطور کلی کارکنانی که که ثبات احساسی مثبت دارد تحمل استرس را دارد و کارمندی که ثبات احساسی منفی دارد تحمل استرس را ندارد.

با توجه به نتایج حاصله از سه فرضیه بالا می‌توان عنوان کرد، کار کارکنان، محصول متغیرهای متعدد و متنوعی است. در برخی مواقع کار متأثر از عوامل سازمانی و متغیرهای انسانی همانند شخصیت، ادراک، نگرش‌ها، انگیزش، گروه، تفاوت‌های فردی، هوش، استعداد، حافظه، رغبت و غیره است و گاهی متأثر از متغیرهایی که ماهیت فیزیکی دارند و از محیط حاصل می‌شود.

نتایج حاصل از یافته‌های تحقیق نشان داد، عوامل محیطی تأثیر معناداری بر بازخورد کار از سرپرست دارد که با نتایج تحقیقات براکتر و همکاران، ۱۹۹۸؛ امیله و همکاران، ۲۰۰۸؛ همسو است. توان و تمایل کارکنان در سازمان‌ها یک عامل اساسی در عملکرد و بهره‌وری فرد محسوب می‌شود، یعنی کارکنان تا چه اندازه توان و تمایل انجام کارها را دارند. هر چند عوامل محیطی و سازمانی همچون حمایت مدیریت، تناسب شخص با شغل، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، روحیه همکاری و بازخورد کار از سرپرست در این زمینه دخالت دارند ولی توان و تمایل، عوامل اساسی در تعیین عملکرد کارکنان می‌باشند. همچنین نتایج پژوهش حاضر بر این تأکید داشت که، عوامل سازمانی (ساختار سازمانی، رهبری سازمانی، تقاضای روابط) تأثیر معناداری بر بازخورد کار از سرپرست دارد که با نتایج تحقیقات موس و همکاران، ۲۰۰۳؛ زو، ۲۰۰۱؛ همسو است. با این حال بازخورد کار از سرپرست باعث می‌شود، استرس در حد مطلوب، کارکنان را در جریان اجرای کاری که برعهده دارند، هوشیار نگه داشته و باعث ارتقای خلاقیت آنان می‌شود و از طرفی موجب تقویت دقت و صحت در عملکرد کارکنان می‌شود. پس لزوم وجود آن برای دستیابی به اهداف سازمان ضروری است، لیکن در صورتی که استرس از حد معینی بیشتر شود عملکرد فرد منفی شده و کارکنان با درهم شکستگی ذهنی و فیزیکی روبرو می‌شوند.

علاوه بر این نتایج تحقیق نشان داد، عوامل فردی (مسائل خانوادگی، مسائل مالی، شخصیت) تأثیر معناداری بر بازخورد کار از سرپرست دارد که با نتایج تحقیقات موس و همکاران، ۲۰۰۳؛ زو، ۲۰۰۱ همسو است. سرپرست با تأثیرگذاری بر مقدار طاقت‌فرسا بودن

یک شغل برای کارکنان خود تعیین می‌کند که، آن شغل چه قدر می‌تواند برای کارکنانش رضایت بخش باشد به همین منظور است که عوامل فردی در تعیین رضایت شغلی نقش جدایی‌ناپذیری دارد چرا که حمایت سرپرست از شغل باعث کاهش تعارض در نقش کار و استرس، ابهام در نقش‌های مختلف و تعارض حاصل شده بین کار و خانواده شود.

نتایج فرضیه دیگر حاکی از این بود، بازخورد کار از سرپرست بر ارتقای خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری دارد که با نتایج تحقیقات موس و همکاران (۲۰۱۶)، زو، ۲۰۰۱ همسو است. در پژوهشی که عیسی‌خانی در سال (۱۳۹۲) انجام داده بود، نتایج نشان داد، کارکنانی که از حمایت سرپرست و همکاران خود برخوردار می‌شوند و از بازخورد فعالیت‌های خود آگاهی می‌یابند، در محل کار خود با انگیزه و خلاق‌تر می‌شوند. همچنین سرپرست می‌تواند مقدار استقلال کارمند در کار را تعیین کرده و میزان احساس پیروزی ناشی از انجام کار را بر کارکنان نمایان سازد. بازخورد کار از سرپرست، است که می‌تواند مبادرت به تشخیص و استفاده از استعدادهای فردی افراد کنند. این یکی از سازنده‌ترین نقش‌های مدیریت و سازمان است که می‌تواند به شکل ابزاری قوی در راه افزایش زمینه‌های بهره‌برداری از دانش و خلاقیت کارکنان در جهت افزایش بهره‌وری گام بردارد. در سازمان‌ها و به ویژه سازمان‌های بزرگ و مراکز آموزش عالی، استعدادهای کارکنان، شناخته نشده و به تبع آن، مورد بهره‌برداری کامل قرار نمی‌گیرند گاه نیز، ناشناخته باقی مانده و نه سازمان، از جوهر خلاقیت کارکنان، بهره‌ای خاص و عام را نمی‌تواند نصیب خود و سازمان نماید. این به مفهوم آن است که استعدادهای بالقوه در راستای افزایش بهره‌وری، فرصت حضور، نقش آفرینی نمود نمی‌یابند.

نتایج مدل معادله ساختاری بیان می‌کند که، بازخورد کار از سرپرست در تأثیر عوامل محیطی بر ارتقای خلاقیت کارکنان نقش میانجی‌گری دارد نتایج این بخش را به نوعی می‌توان با تحقیقات هان و همکاران (۲۰۱۳)، فرال (۱۹۸۳)، لپین (۱۹۹۸) همسو دانست لذا تا بحال پژوهشی در رابطه با نقش میانجی‌گری بازخورد کار از سرپرست در خصوص فرضیه

اصلی در داخل کشور انجام نشده است امکان مقایسه با تحقیقات داخلی وجود ندارد. از آنجا که خلاقیت در این عصر یک عامل رو به رشد در محافل علمی محسوب می‌شود و سازمان‌ها نیز به کارکنان خلاق نیازمندی بیشتری نشان می‌دهند بنابراین آنچه که در این پژوهش مشهود است این است که، مؤلفه استرس ناشی از کار عوامل محیطی، بصورت مستقیم خلاقیت را تحت تأثیر قرار می‌دهد این یافته‌ها همسو با تحقیق فروزنده و کرمی فخرآبادی، ۱۳۹۴؛ زارع و همکاران، ۱۳۸۹، است. با توجه با مفاهیم بالا در می‌یابیم بازخورد کار از سرپرست یک فرآیندی است، مدیر به وسیله آن رفتارهای کاری نیروی انسانی را از طریق سنجش و مقایسه آن‌ها با معیارهای از پیش تنظیم شده، ارزیابی می‌کند و نتایج حاصله را ثبت می‌نماید و آن‌ها را به اطلاع نیروی انسانی سازمان می‌رساند.

همچنین، نتایج مدل ساختاری بیانگر این است که، بازخورد کار از سرپرست در تأثیر عوامل سازمانی (ساختار سازمانی، رهبری سازمانی، تقاضای روابط) بر ارتقای خلاقیت کارکنان نقش واسطه‌ای دارد و این نتیجه با دستاوردهای پیشین هان و همکاران (۲۰۱۳) هم راستا است. از طرفی مؤلفه استرس ناشی از کار عوامل سازمانی بصورت مستقیم خلاقیت را تحت تأثیر قرار می‌دهد این یافته‌ها تقریباً همسو با تحقیق فروزنده و کرمی فخرآبادی، ۱۳۹۴؛ زارع و همکاران، ۱۳۸۹، است. بنابراین موضوع تغییر و دگرگونی در کلیه سازمان‌ها و در سراسر جهان موجب شده است، خلاقیت اهمیت ویژه‌ای یافته و سازمان‌های فعلی از طریق ابتکارهایی که از طریق کارکنان بدست می‌آورند، خود را با شرایط جدید تطبیق می‌دهند. بنابراین بروز استرس در محیط کار ریشه در عوامل سازمانی دارد تعدادی از این عوامل مستقیماً بستگی به شغل و ساختار سازمان، تعارض و ابهام در نقش، مسئولیت برای دیگران، کار زیاد و یا کار کم و بالاخره فقدان حمایت اجتماعی و... دارند.

نتایج فرضیه آخر حاکی از این بود که، بازخورد کار از سرپرست در تأثیر عوامل فردی (مسائل خانوادگی، مسائل مالی، شخصیت) بر ارتقای خلاقیت کارکنان نقش میانجی-گری دارد. این نتیجه با دستاوردهای پیشین هان و همکاران (۲۰۱۳)، بهر و همکاران (۲۰۰۵)

هم راستا است. لذا تا بحال تحقیقات ناچیزی در رابطه با نقش میانجی‌گری بازخورد کار از سرپرست در خصوص فرضیه اصلی در داخل و خارج از کشور انجام شده است امکان مقایسه با تحقیقات زیادی وجود ندارد. از طرفی مؤلفه استرس ناشی از کار عوامل فردی بصورت مستقیم خلاقیت را تحت تأثیر قرار می‌دهد این یافته‌ها تقریباً همسو با تحقیق فروزنده و کرمی فخرآبادی، ۱۳۹۴؛ زارع و همکاران، ۱۳۸۹، است. کارکنان ساعات زیادی را در محیط کار سپری می‌کنند. نارضایتی شغلی و در پی آن استرس ظرف چند سال فرد شاغل را دچار تحت تأثیر قرار می‌دهد. برای همین کارشناسان و مدیران باید به بازخورد کار از سرپرست در محیط کار اهمیت زیادی بدهند. آن‌ها می‌توانند عوامل مهم و تأثیر گذار فردی استرس را شناسایی کنند و به آن‌ها آموزش دهند تا باعث ارتقای خلاقیت آنان شوند همچنین می‌توانند در عملی پیشگیرانه عوامل استرس ناشی از کار عوامل فردی را از محیط کار حذف کنند.

در این راستا و همان گونه که پیش‌تر مطرح شد، دقت در دو نکته ضروری است. اول: ایجاد زمینه و شرایط مناسب برای تشویق کارکنان و ایجاد انگیزه برای ارتقای خلاقیت و دوم: تعیین «مکان‌ها» و «موقعیت‌ها» که امر خلاقیت را بتوان بکار گرفت و پیاده‌سازی نمود. با توجه به نتایج ذکر شده درمی‌یابیم که، نقش مدیر در پرورش خلاقیت کارکنان، تحریک و تشویق کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان، پیدا کردن ذهن‌های خلاق و استفاده از خلاقیت دیگران است. نظام مدیریت مشارکتی با تکیه بر خود کنترلی کارکنان، مشورت، تشویق به ابتکار و احترام به افراد، نقش مهمی در پرورش خلاقیت کارکنان ایفا می‌کند. بازخورد کار از سرپرست یکی از شرط‌های اساسی است که، باعث کاهش استرس در سازمان‌ها و در نتیجه در ارتباط با خلاقیت کارکنان، مثبت در نظر گرفته می‌شود، از طرفی با اشاره بر دلایل و اثرات استرس مربوط به کار و با تکیه بر ارتقای خلاقیت کارکنان در می‌یابیم، مدیران و کارکنان در سازمان‌ها می‌توانند با نقش سرپرستی و به کارگیری راه کارهای عملی در جهت افزایش قدرت تحمل و فشار پذیری فردی و سازمانی گام

برداشته چرا که ارتباط مستقیم و همسویی بین بازخورد کار از سرپرست و ارتقای خلاقیت کارکنان وجود دارد و از این بابت در راستای سالم سازی محیط و ارتقای بهداشت روانی سازمان که منجر به ارتقای خلاقیت کارکنان می شود، حرکت کنند.

با توجه به اینکه نتایج حاصل از آزمون فرضیه های پژوهش نشان می دهد تأثیر عوامل محیطی، فردی، سازمانی بر ارتقای خلاقیت کارکنان تأثیر می گذارد؛ برای ارتقای خلاقیت کارکنان دانشگاه تبریز، پیشنهادهای زیر ارائه می شود.

جایزه های انگیزشی می توانند در قالب کالا، مرخصی، پول، دادن مسئولیت های بیشتر و ترفیع در جهت کنترل استرس و ارتقای خلاقیت کارکنان، باشد. حمایت و پشتیبانی از کارکنان خلاق با نشان دادن علاقه مندی برای پذیرش ایده های جدید ایجاد شود. انعطاف پذیری ساختار سازمانی، غیر متمرکز و دانشی کردن آن صورت پذیرد. محیط کار خلاق و تقویت زمینه ها برای بروز خلاقیت ایجاد شود. به استدلال ها و خلاقیت های فردی توجه شود. از کارکنان جهت انجام امور بازخورد گرفته شود. هدایت و سمت و سو دادن به سازمان ها، در جهت ایجاد سازمان یاد گیرنده صورت پذیرد. تسهیل و ایجاد شیوه های جدید ارتباطی با کارکنان در جهت کاهش استرس و ارتقای خلاقیت آن ها در دستور کار قرار گیرد. دستورالعمل های اجرایی و مقررات موجود اصلاح و قوانین و مقررات اضافی حذف شود. به خلاقیت کارکنان بعنوان یک مزیت توجه شود.

سپاسگزاری: این پژوهش با حمایت مالی دانشگاه تبریز (طرح پژوهشی ۵۲۲۷) اجرا شده است. نویسندگان مقاله بر خود واجب می دانند از همکاری و مساعدت معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه تبریز و تمامی عزیزانی که در این طرح ما را یاری نموده اند، سپاسگزاری نمایند.

## منابع

رضایی، پیوسته، فرضعلی زاده. (۱۳۹۶). بررسی نقش مدیریت دانش در ارتقاء خلاقیت و نوآوری کارکنان در سازمان‌های نظامی. *فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*. ۷(۱). ۱۷-۴۸.

زارع، حسین، فیضی، آوات، محبوبی، طاهر (۱۳۸۹). بررسی رابطه جو سازمانی با استرس شغلی و خلاقیت کارکنان (زن و مرد) اداری آموزش پرورش استان آذربایجان غربی. *فصلنامه تحقیقات علوم رفتاری*، دوره ۸، شماره ۲.

زراعت. مهسا، حسنی. محمد، رشیدی. علی، حدیدی. منصور، پیری. موسی (۱۳۹۳)، بررسی نقش تعدیل‌کننده خودکارآمدی در رابطه بین استرس شغلی با رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی ارومیه، *مجله دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه*، دوره دوازدهم، شماره سوم، پی‌درپی ۵۶، ۲۳۸-۲۴۸.

علوی، امین ا...، (۱۳۷۲). فشارهای عصبی و روانی در سازمان (استرس)، *مجله مدیریت دولتی*، شماره ۲۰، بهار ۱۳۷۲، ۳۴-۳۵.

فروزنده، مهرزاد، کرمی فخرآبادی، مهران (۱۳۹۴). بررسی چگونگی تأثیر استرس شغلی بر خلاقیت و عملکرد کارکنان در شرکت‌های دانش بنیان. *سومین کنفرانس ملی روان‌شناسی و علوم رفتاری*.

کریمی. فریبا، مرادمند. رضا (۱۳۹۰)، بررسی ابعاد استرس شغلی دبیران دوره متوسطه، *مجله علوم تربیتی*، سال چهارم شماره ۱۳، ۱۰۷-۱۲۲.

هوشمندیار، نادر (۱۳۹۵). توسعه مدیریت و نقش خلاقیت پلیس در نظم و امنیت عمومی. *فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*. ۵(۴). ۹۷-۱۲۰.

Amabile, T.M., Khaire, M., 2008. Creativity and the role of the leader. *Harvard Business Review* 86, 100-109.

Bretz, R.D., Boudreau, J.W., Judge, T.A., 1994. Job search behavior of employed managers. *Personnel Psychology*, 47, 275-301.

Bliese, P.D., Halverson, R.R., 1996. Individual and nomothetic models of work over-load: an examination of work hours, cohesion, and well-being. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 1171-1189.

- Fodor, E.M., Carver, R.A., 2000. Achievement and power motives, performance feedback and creativity. *Journal of Research in Personality*, 34, 380–396.
- Jex, S.M., Bliese, P.D., 1999. Efficacy beliefs as a moderator of the impact of workrelated stressors: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 84, 349–361.
- Hona, Alice H.Y., Wilco W.H. Chana, 1, Lin Lub (2013). Overcoming work-related stress and promoting employee creativity in hotel industry: The role of task feedback from supervisor. *International Journal of Hospitality Management*. No. of Pages 9
- Hon, A.H.Y., Leung, A.S.M., 2011. Employee creativity and motivation in the Chi-nese context: The moderating role of organizational culture. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52 (2), 125–134.
- Hon, A.H.Y., Kim, T.Y., 2007. Work overload and employee creativity: The roles of goal commitment, task feedback from supervisor, and reward for competence. In: Rahim, M.A. (Ed.), Current topics in management, vol. 12. *Transaction Publishers, New Brunswick and London*, pp. 193–211.
- Jex, S.M., Bliese, P.D., Buzzell, S., Primeau, J., 2001. The impact of self-efficacy on stressor-strain relations: coping style as an explanatory mechanism. *Journal of Applied Psychology*, 86, 401–409.
- Robbins, S. (2002). *Organizational behavior* (9 th ed). Prentice-hall, Inc
- Talbot, R., Cooper, C., Barrow, S., 1992. *Creativity and stress. Creativity and Innova-tion Management*. 1 (4), 183–193.
- Utman, C.H., 1997. Performance effects of motivational state: a meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 1, 170–182.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., Griffin, R.W., 1993. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293–321.
- Xie, J.L., Johns, G., 1995. *Job scope and stress: can job scope be too high?* *Academy of Management Journal*, 38, 1288–1309.
- Zhou, J., 1998. Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: interactive effects on creative behavior. *Journal of Applied Psychol-ogy*, 3, 261–270.