

## Investigating the Impact of Leadership Styles and Feedback Behavior on Employee Creativity Growth with the Mediating Role of Communication Mechanism (in Public Clinics of Zanjan City)

Reza Piraysh<sup>1</sup>, Hamed Rastegarnia<sup>\*2</sup>, Fatemeh Alilou<sup>3</sup>

1- Academician of the Department of Management and Accounting, Faculty of Human Sciences, Zanjan University, Iran

2- Corresponding author: Student of Human Resource Management, Faculty of Human Sciences, Zanjan University, Iran

3- Health expert, Zanjan University of Medical Sciences, Zanjan, Iran

**Received Date:**  
2023.6.3

**Accepted Date:**  
2023.11.7

**\*Corresponding Author E-mail:**  
hamed.rastegar@znu.ac.ir

### Abstract

**Background and Objective:** Employee creativity is a key element for achieving sustainable competitive advantage in both private and public organizations. This study aims to explore the influence of leadership styles and feedback behavior on employee creativity growth, considering the mediating role of the communication mechanism among employees of public clinics in Zanjan.

**Materials and Methods:** This applied study follows a descriptive-survey approach. Data were collected through field observations, questionnaire distribution, and library research related to the study variables. The statistical population included all employees of public clinics in Zanjan. From 209 people, 135 were randomly selected as the sample based on Cochran's formula. The questionnaires were distributed and completed by these individuals. Data collected via questionnaires were analyzed using structural equation modeling with PLS and SPSS software.

**Results:** Feedback behavior (coefficient = 0.256), leadership styles (coefficient = 0.543), and the communication mechanism (coefficient = 0.126) significantly influenced employee creativity. Additionally, feedback behavior (coefficient = 0.267) and leadership styles (coefficient = 0.348) significantly impacted the communication mechanism. The results also indicated that the communication mechanism effectively mediated the relationship between leadership styles (coefficient = 0.044) and feedback behavior (coefficient = 0.034) on employee creativity growth.

**Conclusion:** The findings suggest that leadership styles and feedback behavior significantly influence employee creativity growth through the mediating role of the communication mechanism. Organizational managers should leverage these factors to enhance their employees' creativity.

**Keywords:** Leadership Styles, Feedback Behavior, Communication Mechanism, Employee Creativity Growth.



Copyright©2024 Scientific Association of Hospital Affairs, and Tehran University of Medical Sciences. Published by Tehran University of Medical Sciences. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>). Non-commercial uses of the work are permitted, provided the original work is properly cited.

## بررسی تأثیر سبک‌های رهبری و رفتار بازخوردی بر رشد خلاقیت کارکنان با نقش متغیر میانجی مکانیزم ارتباطی در بین کارکنان درمانگاه‌های دولتی شهر زنجان

رضا پیرایش<sup>۱</sup>، حامد رستگاریانیا<sup>۲\*</sup>، فاطمه علیلو

۱- دانشیار گروه مدیریت و حسابداری دانشکده علوم انسانی دانشگاه زنجان ایران

۲- نویسنده مسئول: دانشجوی رشته مدیریت منابع انسانی دانشکده علوم انسانی دانشگاه زنجان ایران

۳- کارشناس بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی زنجان، زنجان، ایران

### چکیده:

**زمینه و هدف:** خلاقیت کارکنان، مؤلفه‌ای کلیدی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌های خصوصی و عمومی می‌باشد. از این رو، هدف این مطالعه بررسی تأثیر سبک‌های رهبری و رفتار بازخوردی بر رشد خلاقیت کارکنان با نقش متغیر میانجی مکانیزم ارتباطی در بین کارکنان درمانگاه‌های دولتی است.

**مواد و روش‌ها:** این مطالعه از نظر هدف کاربردی و بر اساس ماهیت توصیفی - پیمایشی است. جمع‌آوری داده‌ها از طریق مشاهده میدانی، توزیع پرسشنامه و مطالعات کتابخانه‌ای مرتبط با متغیرهای پژوهش انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان درمانگاه‌های دولتی شهر زنجان می‌باشد. با استفاده از فرمول کوکران تعداد اعضای نمونه با دقت برآورد ۵ درصد، از ۲۰۹ نفر جامعه آماری، ۱۳۵ نفر به صورت تصادفی انتخاب شده و پرسشنامه‌ها بین آن‌ها توزیع و تکمیل شد. داده‌های جمع‌آوری شده توسط پرسشنامه با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای PLS و SPSS تجزیه و تحلیل شده است.

**نتایج:** رفتار بازخوردی با ضریب ۰/۲۵۶، سبک‌های رهبری با ضریب ۰/۵۴۳ و مکانیزم ارتباطی با ضریب ۰/۱۲۶ بر خلاقیت کارکنان و همچنین رفتار بازخوردی با ضریب ۰/۲۶۷ و سبک‌های رهبری با ضریب ۰/۳۴۸ بر مکانیزم ارتباطی تأثیر معناداری دارد. همچنین نتایج نشان داد که مکانیزم ارتباطی با ضریب ۰/۰۴۴ در مسیر سبک‌های رهبری و رشد خلاقیت کارکنان و با ضریب ۰/۰۳۴ در مسیر رفتار بازخوردی بر رشد خلاقیت کارکنان توانست میانجی‌گری و تأثیر معناداری را ایجاد نماید.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق سبک‌های رهبری و رفتار بازخوردی بر رشد خلاقیت کارکنان با نقش میانجی مکانیزم ارتباطی تأثیر معناداری دارد. مدیران سازمان‌ها بایستی از عوامل ذکر شده در جهت رشد خلاقیت کارکنان خود، استفاده نمایند.

**کلمات کلیدی:** سبک‌های رهبری، رفتار بازخوردی، مکانیزم ارتباطی، خلاقیت کارکنان.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۲/۳/۱۳

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۸/۱۶

\* نویسنده مسئول مقاله:

Hasanfatahi77@ihu.ac.ir

## مقدمه

هر سازمان برای رسیدن به هدف‌های خود احتیاج به منابع مختلفی دارد و بی‌تردید مهم‌ترین منبع برای هر سازمان، نیروی انسانی شاغل در آن است. این منابع انسانی هر سازمان هستند که نقش اساسی در پیشبرد اهداف آن دارند و در صورتی که منابع انسانی از عملکرد شغلی درست و صحیحی برخوردار نباشند، سازمان افول خواهد نمود. (۱). سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که خلاقیت و نوآوری، در سر لوحه کار آنان قرار دارد. به عبارتی سازمان‌های امروزی برای ادامه حیات، بایستی پویا بوده و مدیران و کارکنان آن‌ها، افرادی خلاق و نوآور باشند تا بتوانند سازمان را با این تحولات منطبق ساخته و جوابگوی نیازهای جامعه باشند. (۲).

ارتباطات در سازمان و چگونگی جهت‌گیری آن‌ها به سمت اهداف سازمانی از مسائل ضروری مورد توجه مدیران است. ارتباط اثربخش با کارکنان و درک انگیزه‌های ارتباطی آنان، در توفیق مدیران برای نیل به اهداف طراحی شده سازمان یک عامل حیاتی است. بر این اساس و به استناد بررسی‌های انجام شده بیشتر وقت مدیران صرف برقراری ارتباط با کارکنان می‌گردد. ارتباطات به کارکنان تمامی سطوح در سازمان اجازه می‌دهد که با یکدیگر تعامل داشته، به اهداف مطلوب نائل شده، حمایت شوند و از ساختار رسمی سازمان بهره‌گیرند. ارتباطات باعث ایجاد انسجام و پیوند بین اجزای مختلف سازمان شده و سازمان را در توانمندسازی و پیشبرد مأموریت‌ها و در نهایت بهبود عملکرد سازمانی و دستیابی به سطح مطلوبی از آن یاری می‌نماید. (۳).

مکانیزم‌های ارتباط مؤثر، عنصر حیاتی در مراقبت نظام پرستاری کارآمد به حساب می‌آید و در سازمان‌های بهداشتی - درمانی تأثیر قابل توجهی بر کیفیت مراقبت دارد. در مکانیزم‌های ارتباطی عناصری نظیر مکانیزم‌های کلامی، گوش دادن فعال، بازخورد، کنترل عواطف و سکوت وجود داشته است. آموزش مکانیزم‌های ارتباطی به ارائه‌دهندگان خدمات مراقبت‌های بهداشتی و درمانی کمک خواهد کرد تا از اشتباهاتی که در تعاملاتشان با بیماران و مراجعین رخ

می‌دهد آگاه‌تر بوده در نتیجه با کنترل این اشتباهات رضایتمندی بیماران را تا چندین برابر افزایش دهند. (۴).

سبک رهبری را می‌توان مجموعه‌ای از نگرش‌ها، رفتارها، ویژگی‌ها و مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر ارزش‌های فردی و سازمانی، علایق رهبری و قابلیت اطمینان کارکنان در موقعیت‌های مختلف دانست. سبک‌های مختلف رهبری وجود دارد مانند: رهبری استبدادی، بوروکراتیک، آزادانه، کاریزماتیک، دموکراتیک، مشارکتی، موقعیتی، تعاملی و رهبری تحول‌گرا. موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف و مقاصد خود به مدیران و سبک رهبری آن‌ها بستگی دارد. با استفاده از سبک‌های رهبری مناسب، مدیران می‌توانند بر رضایت شغلی، تعهد و بهره‌وری کارکنان تأثیر بگذارند. (۵).

شاید مردم از قضاوت دیگران می‌ترسند یا از شنیدن بازخورد منفی یا حتی بازخورد مثبت خوششان نمی‌آید، ارتباطات سازمانی خوب به طور بالقوه می‌تواند تمام این قضاوت‌های نادرست را متوقف کرده و از آن جلوگیری کند. فقدان ارتباط و همچنین ارتباط ناکارآمد منجر به کناره‌گیری از شرکا و همکاران در فضای شرکت می‌شود که این امر موجب شکل‌گیری نتیجه نامطلوب در کسب و کار می‌شود. موفقیت سازمانی تا حد زیادی به کیفیت ارتباطات، داخل و خارج از مرزهای سازمان بستگی دارد. لازم است برای موفقیت بیش‌تر در ارتباطات سازمانی؛ همه مدیران و کارکنان مهارت‌های زبانی کافی داشته باشند، تمرین‌های تعاملی انجام دهند و از آگاهی بین فرهنگی برخوردار باشند. "ارتباطات شاهرگ حیاتی سازمان‌ها است". هر عمل انسانی نشان‌دهنده راه خاصی از ارتباط است و بنابراین نحوه ارتباط افراد در محیط کسب و کار بسیار مهم است. (۶).

خلاقیت به عنوان "توانایی به وجود آوردن چیزی جدید" تعریف می‌شود. می‌توان خلاقیت را به عنوان "تولید ایده‌های بدیع و مفید توسط یک فرد یا گروه کوچکی از افراد که با هم کار می‌کنند" دید. خلاقیت ممکن است به کارمند یا موقعیت بستگی داشته باشد. کارمند ممکن است از تمام توانایی‌ها و دانش مهارتی خود در تلاش برای تولید نتایج

در تحقیق حاضر موافق و هم سو بوده است. تحقیق حاضر جنبه‌های متعددی را در بر می‌گیرد که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از؛ (۱) بررسی تأثیر سبک‌های رهبری. (۲) ارزیابی تأثیر رفتار بازخوردی. (۳) نقش متغیر میانجی مکانیزم ارتباطی. (۴) محیط درمانگاه‌های دولتی. در کل، تحقیقی با این موضوع امکان بررسی جوانب مختلف ارتباطی بین سبک‌های رهبری و رفتار بازخوردی با رشد خلاقیت کارکنان با در نظر گرفتن نقش متغیر میانجی مکانیزم ارتباطی را فراهم می‌کند که تاکنون در هیچ تحقیقی همه جوانب بررسی شده در این تحقیق را به صورت یک‌جا مورد بررسی قرار نگرفته است.

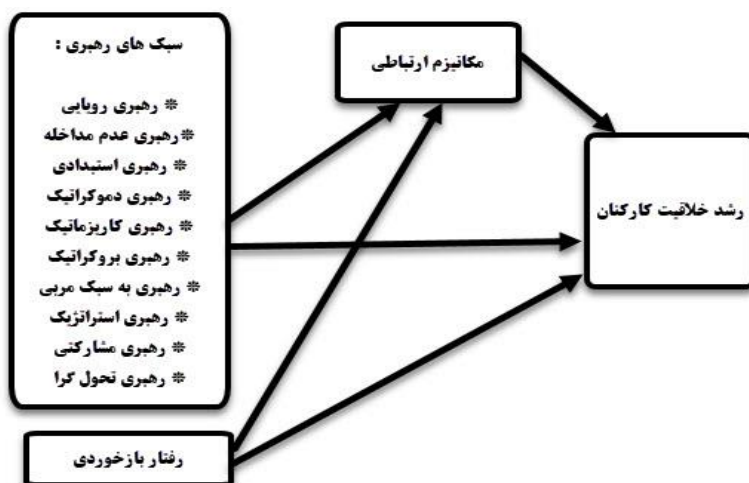
### مواد و روش‌ها

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی است و از دیدگاه نحوه گردآوری داده‌ها در حوزه تحقیقات توصیفی از نوع پیمایشی قرار دارد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان درمانگاه‌های دولتی شهر زنجان که طبق آمار به دست آمده، جمعاً ۲۰۹ نفر می‌باشند که تعداد ۱۳۵ نفر با استفاده از فرمول کوکران به روش نمونه‌گیری تصادفی به عنوان اعضای نمونه انتخاب و پرسشنامه‌ها بین آن‌ها توزیع و سپس تکمیل شد. همچنین روایی صورتی این پرسشنامه با نظر اساتید و صاحب‌نظران متخصص در این حوزه و روایی محتوایی آن با شاخص روایی محتوایی نسبی با تکیه بر نظرات ۱۰ نفر از خبرگان آگاه به موضوع پژوهش و پایایی یا اعتبار آن نیز با کمک آزمون ضریب آلفای کرونباخ تأیید شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار اسمارت‌پی‌ال‌اس<sup>۱</sup> بررسی شده است.

خلاقانه استفاده کند. خلاقیت سازمانی بالا با اختیارات فردی کم نمونه‌ای از تلاش‌های حل مسئله مبتنی بر تیم است که در آن تیم‌ها از تلاش‌های سازمانی با هدف بهبود فناوری خلاق موجود با تلاش هم‌زمان برای جایگزینی استفاده می‌کنند. (۷). بازخورد یک مؤلفه کلیدی خود تنظیمی است که بر فرآیندهای تلاش برای هدف افراد تأثیر می‌گذارد. در عمل، بازخورد در محیط‌های کاری عملکرد محور، برای برقراری ارتباط اطلاعات در مورد عملکرد گذشته استفاده می‌شود، به امید این که از اطلاعات برای بهبود عملکرد آینده استفاده شود. اطلاعات ارسال شده در بازخورد منجر به فرآیندی می‌شود که در آن گیرنده بازخورد، سطح عملکرد فعلی خود را در برابر سطح عملکرد مطلوب خود (یعنی در برابر هدف عملکرد) ارزیابی می‌کند، اگر بین سطوح عملکرد فعلی و مطلوب اختلاف وجود داشته باشد، فرد رفتار خود را تغییر می‌دهد تا این اختلاف را به حداقل برساند. به این ترتیب، از لحاظ تاریخی، این تصور اشتباه وجود داشته است که هر بازخوردی منجر به عملکرد بهتر می‌شود به عنوان مثال، یک شکایت رایج در سازمان‌ها این است که بازخورد عملکرد به ندرت و به روش‌های غیر مفید داده می‌شود. این تغییر در درک ما از اهمیت بازخورد برای بهبود عملکرد منجر به تغییراتی در توصیه‌های نحوه ارائه بازخورد شده است. (۸).

محوریت تحقیق حاضر موضوع سبک‌های رهبری و رفتار بازخوردی و تأثیر آن بر رشد خلاقیت کارکنان می‌باشد که در حوزه علم مدیریت گنجانده می‌شود. با توجه به اهمیت این موضوع در محیط کار، انجام این تحقیق می‌تواند به شناخت بهتر عواملی که بر رشد خلاقیت کارکنان تأثیر می‌گذارند و وضعیت رهبری و رفتار بازخوردی درمانگاه‌های دولتی در شهر زنجان کمک کند. همچنین، با شناخت میزان تأثیر وجود مکانیزم ارتباطی در بین رفتار بازخوردی و رشد خلاقیت کارکنان، مدیران می‌توانند راه کارهایی را برای تقویت این مکانیزم در سازمان‌ها اتخاذ کنند. تاکنون تحقیقات متعددی در داخل و خارج از کشور، در این زمینه انجام گرفته است که با بررسی‌ها نشان می‌دهد نتایج اکثر آن‌ها با نتایج به دست آمده

<sup>1</sup> Smart-Pls



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (۹)

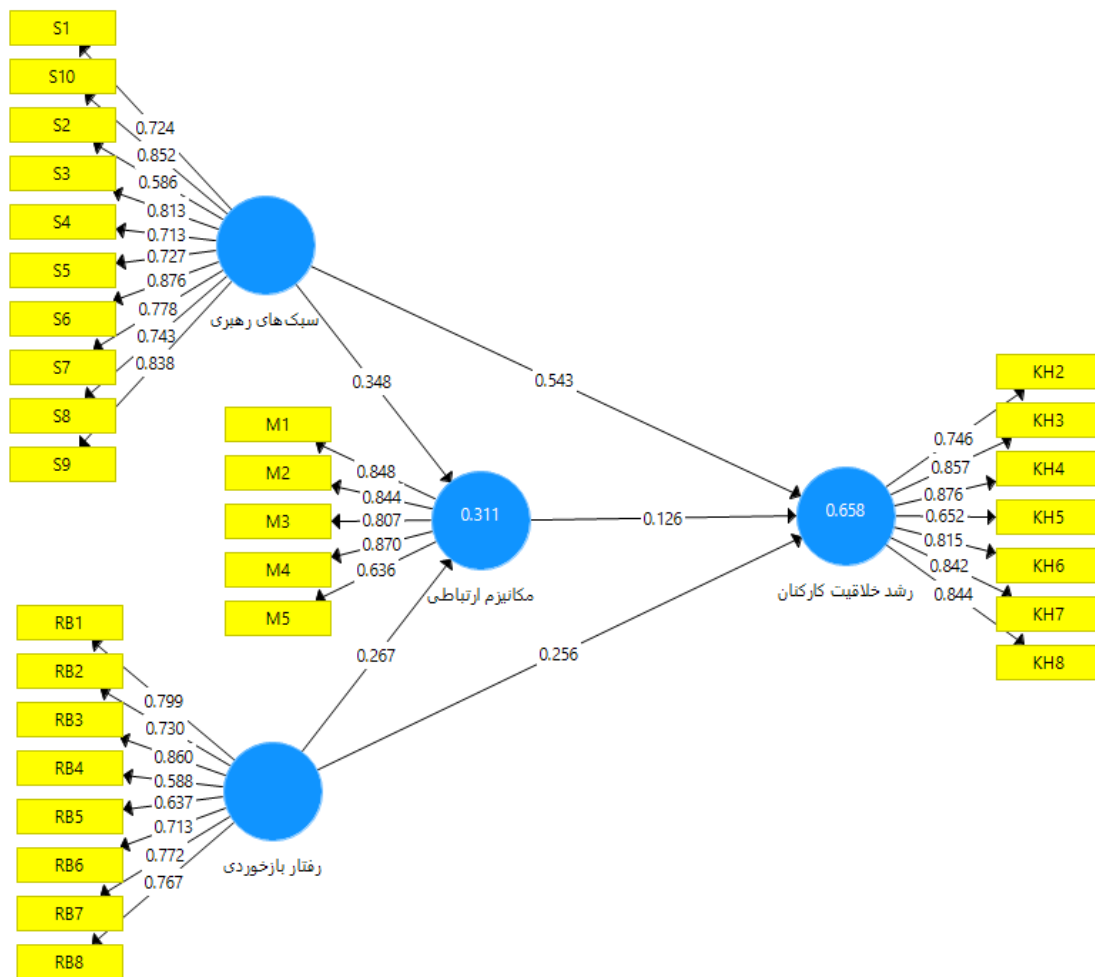
جدول ۲. توزیع دموگرافیک نمونه مورد بررسی

متغیر	طیف	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۳۴	۵۲/۲
	زن	۱۰۱	۷۴/۸
پست سازمانی	مشاور	۱۲	۸/۹
	پرستار	۵۶	۴۱/۵
	مدیر	۷	۵/۲
	سایر	۶۰	۴۴/۴
سن	۲۱ تا ۳۰	۲۸	۲۰/۷
	۳۰ تا ۴۰	۶۳	۴۶/۷
	۴۱ تا ۵۰	۳۸	۲۸/۱
	بیش از ۵۱	۶	۴/۴
سطح تحصیلات	دیپلم	۶	۴/۴
	فوق دیپلم	۲۰	۱۴/۸
	لیسانس	۸۸	۶۵/۲
	فوق لیسانس	۲۱	۱۵/۶

## یافته‌ها

مشارکت کنندگان در این مطالعه بر اساس شاخص‌های جنسیت، پست سازمانی، سن و سطح تحصیلات ارزیابی شدند که نتایج حاصله به شرح جدول ۲ است.

پیش از برآزش و گزارش شاخص‌های برآزش مدل پژوهش، بارهای عاملی گویه‌های پرسشنامه با استفاده از خروجی ضرایب مسیر مورد ارزیابی قرار گرفت که بررسی اولیه نشان داد، تمامی مقادیر بارهای عاملی از مقدار ۰/۴ خیلی بیشتر بوده و هیچ گویه‌ای از مدل حذف نگردید؛ مدل ضرایب مسیر نهائی به شرح شکل ۲ حاصل گردید.



شکل ۲. ضرایب مسیر و بارهای عاملی الگوی تحقیق

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل پژوهش

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی	معیار (R <sup>2</sup> )	معیار (Q <sup>2</sup> )	نتیجه
رشد خلاقیت کارکنان	۰/۸۸۹	۰/۹۱۵	۰/۵۸۳	۰/۶۵۸	۰/۵۱۹	قوی
رفتار بازخوردی	۰/۸۸۱	۰/۹۰۴	۰/۵۴۵	-	۰/۴۰۲	قوی
سبک‌های رهبری	۰/۹۲۲	۰/۹۳۵	۰/۵۹۲	-	۰/۴۷۸	قوی
مکانیزم ارتباطی	۰/۸۶۳	۰/۹۰۱	۰/۶۴۹	۰/۳۱۱	۰/۴۵۹	قوی

هنسلر، رینگ و سینکوویس<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل در سازه‌های درون‌زا، سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را تعیین کرده‌اند که به ترتیب نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی یک سازه در برابر شاخص‌های آن سازه است. جدول شماره ۳ مقادیر معیار ( $R^2$ ) و ( $Q^2$ ) را برای هر یک از متغیرهای درون‌زای مدل را نشان می‌دهد. در این مطالعه جهت سنجش برآزش کلی مدل از شاخص نیکوئی برآزش (GOF) استفاده شده است.

شاخص GOF نشان‌دهنده این است که تا چه حد متغیرهای مشاهده‌پذیر ماتریس کوواریانس در مدل خاص به خوبی پیاده شده‌اند. در این مطالعه مقدار (GOF) برابر با ۰/۴۷۳ حاصل گردید که نشان از برآزش بالای مدل معادلات ساختاری دارد.

$$GOF = \sqrt{(Communtality) \times (R Square)}$$

$$GOF = \sqrt{0.464 \times 0.484} = 0.473$$

بررسی فرضیه‌های تحقیق با استناد به مقادیر ضرایب مسیر و آماره تی انجام گرفته است.

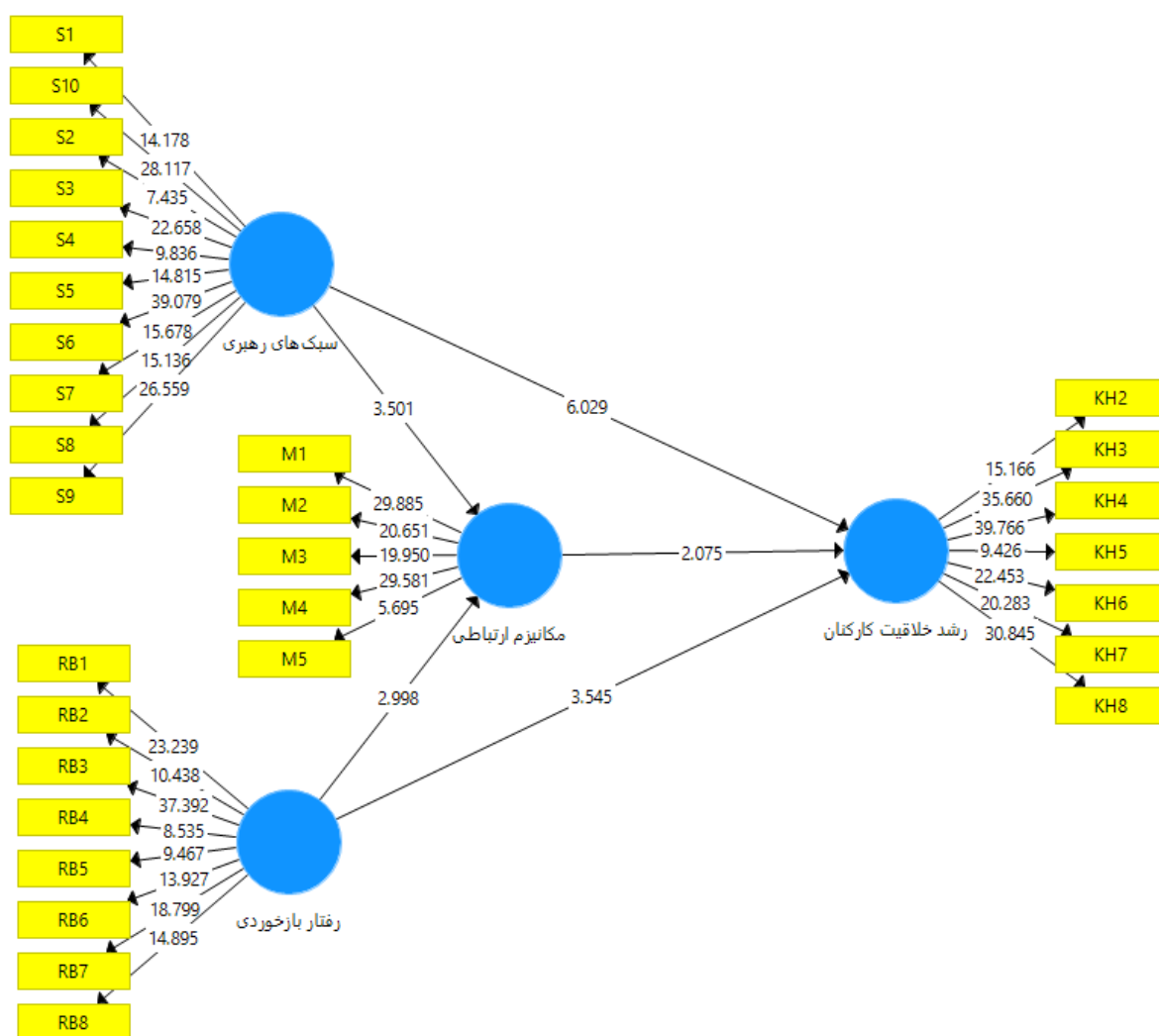
پس از اطمینان از مطلوب بودن میزان بارهای عاملی متغیرهای پژوهش، شاخص‌های برآزش مدل بررسی و نتیجه حاصله در جدول ۴ گزارش شده است.

برای ارزیابی شاخص‌های سنجش و اعتبار الگو از شاخص‌های میانگین استخراج شده، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج جدول ۳، نشان می‌دهد تمام مقادیر ذکر شده بالاتر از حد مطلوب قرار دارند. در جدول ۳، نتایج پایایی و روایی همگرا ابزار سنجش به طور کامل آورده شده است. علاوه بر این در این پژوهش، برای بررسی برآزش مدل‌های ساختاری از دو معیار  $R^2$  و معیار  $Q^2$  استفاده شده است. ( $R^2$ ) معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان‌دهنده تأثیری است که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد و مقدار ( $R^2$ ) فقط برای سازه‌های وابسته مدل پژوهش محاسبه می‌شود و در مورد سازه‌های برون‌زا صفر است.

هر چه مقدار ( $R^2$ ) مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان‌دهنده برآزش بهتر مدل است. چین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی ( $R^2$ ) معرفی می‌کند. معیار ( $Q^2$ ) نیز قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند. مدل‌هایی که دارای برآزش بخش ساختاری قابل قبول باشند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند؛ بدین معنا که اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به درستی تعریف شده باشد، قادر خواهند بود تأثیر کافی بر شاخص‌های یکدیگر بگذارند و از این راه فرضیه‌ها به درستی تأیید شوند.

<sup>2</sup>. Henseler, Ringle & Sinkovics

<sup>1</sup>. Chin



شکل ۳. مدل ساختاری فرضیه‌های تحقیق

برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص ضریب مسیر و T-value استفاده شده است. شاخص T-value معناداری ضرایب مسیر را ارزیابی می‌کند. در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چنانچه مقادیر آماره بین  $+1/96$  و  $1/96$  باشد، فرضیه تأیید و در غیر این صورت رد می‌شود (در جدول نتایج مشخص شده است). نتایج آزمون فرضیات حاصل از خروجی نمودار معادلات ساختاری نرم‌افزار Smart-PLS در جدول ۴ ارائه شده است.

همان‌طور که در شکل ۳ مشاهده می‌شود، تأثیر معنادار رفتار بازخوردی بر رشد خلاقیت و مکانیزم ارتباطی؛ تأثیر معنادار سبک‌های رهبری بر رشد خلاقیت کارکنان و مکانیزم‌های ارتباطی؛ تأثیر معنادار مکانیزم ارتباطی بر رشد خلاقیت کارکنان به طور مستقیم مورد تأیید قرار گرفت. همچنین نتایج حاکی از آن است که برای مسیر سبک‌های رهبری بر رشد خلاقیت کارکنان و مسیر رفتار بازخوردی بر رشد خلاقیت کارکنان، متغیر مکانیزم ارتباطی را به عنوان متغیر میانجی نمی‌توان در نظر گرفت و میانجی‌گری این مسیر مورد تأیید قرار نگرفته است.

جدول ۴. نتایج برازش الگوی درونی

مسیر ساختاری	ضریب مسیر	ضریب t	معناداری p	سطح ۰/۰۵ درصد
<b>تأثیرات مستقیم</b>				
رفتار بازخوردی ← رشد خلاقیت کارکنان	۰/۲۵۶	۳/۵۴۵	۰/۰۰۰	تأیید
رفتار بازخوردی ← مکانیزم ارتباطی	۰/۲۶۷	۲/۹۹۸	۰/۰۰۳	تأیید
سبک‌های رهبری ← رشد خلاقیت کارکنان	۰/۵۴۳	۶/۰۲۹	۰/۰۰۰	تأیید
سبک‌های رهبری ← مکانیزم ارتباطی	۰/۳۴۸	۳/۵۰۱	۰/۰۰۱	تأیید
مکانیزم ارتباطی ← رشد خلاقیت کارکنان	۰/۱۲۶	۲/۰۷۵	۰/۰۳۸	تأیید
<b>تأثیرات غیرمستقیم</b>				
سبک‌های رهبری ← مکانیزم ارتباطی ← رشد خلاقیت کارکنان	۰/۰۴۴	۱/۴۴۵	۰/۱۴۹	رد
رفتار بازخوردی ← مکانیزم ارتباطی ← رشد خلاقیت کارکنان	۰/۰۳۴	۱/۷۹۹	۰/۰۷۳	رد

مقدار t، ۶/۰۲۹ بر رشد خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری داشته، اما در مسیر غیرمستقیم فرضیه ششم با ضریب مسیر ۰/۰۴۴ و مقدار t، ۱/۴۴۵ نتوانست بر رشد خلاقیت از طریق نقش میانجی مکانیزم ارتباطی تأثیر معناداری را نشان دهد. طبق این یافته‌ها پیشنهادات زیر را می‌توان مطرح کرد از جمله: انتخاب، انتصاب و به‌کارگیری مدیران و رهبرانی با ویژگی سبک‌های رهبری مثبت از جمله رهبران تحول‌گرا و تعامل‌گرا؛ رهبرانی که به عنوان الگوی رفتاری برای کارکنان خود بوده و مورد اعتماد، احترام و تحسین کارکنان باشند؛ و به ارزش‌ها، باورها و اعتقادات دیگران احترام می‌گذارند، نیازها، علایق و اولویت‌های زیردستان را بر خواسته‌های خود ترجیح می‌دهند، بدون هیچ‌گونه تعصب و پیش‌داوری به حرف‌های زیردستان خود گوش می‌دهند و از صمیم قلب با آن‌ها همدلی می‌کنند. رهبرانی که اعتقاد داشته باشند اهداف سازمان فقط در صورت برطرف شدن نیازهای افراد سازمان محقق می‌شود و به هر قیمتی حاضر به دستیابی به اهداف سازمان نباشند. مدیران باید حس غرور، افتخار و انگیزه و اشتیاق به کار در کارکنان را برانگیزند و کارکنان را به سطح بالای شایستگی‌ها،

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، با توجه به مقدار آماره t و همچنین p-value از پنج فرضیه اصلی مطرح شده، ادعای بیان شده برای همه مسیرهای اصلی مورد تأیید قرار گرفت؛ و در فرضیات فرعی اثر میانجی مکانیزم ارتباطی مورد تأیید قرار نگرفت.

## بحث

در عصر حاضر خلاقیت بخش مهم زندگی سازمانی را تشکیل می‌دهد، زیرا تغییرات سریع همه‌جانبه جهان آن‌چنان محیط فعالیت سازمان‌ها را دگرگون کرده است که سازمان‌ها و مدیران آن‌ها برای سازگاری با تغییرات و تحولات جهانی بایستی راهبردهای مناسبی برای اقدامات خود بیابند. بدین ترتیب تحقیق حاضر به بررسی تأثیر سبک‌های رهبری و رفتار بازخوردی بر رشد خلاقیت کارکنان با نقش متغیر میانجی مکانیزم ارتباطی در بین کارکنان درمانگاه‌های دولتی شهر زنجان پرداخت. با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه اول سبک‌های رهبری با ضریب مسیر ۰/۳۴۸ و مقدار t، ۳/۵۰۱ بر مکانیزم ارتباطی و در فرضیه دوم با ضریب مسیر ۰/۵۴۳ و

طریق میانجی‌گری مکانیزم ارتباطی بر رشد خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری نداشت.

در تحقیقی با عنوان "توسعه رهبری سازمانی در مدل خرد" نتایج نشان داده‌اند که مؤلفه‌های کلیدی توسعه رهبری در مدل خرد با گذار از آموزش رهبری بهتر، بهره‌گیری از رویکرد زیبایی‌شناسانه، توسعه رهبری در موقعیت خاص، ضرورت تفکر میان‌رشته‌ای و چند رشته‌ای برای رهبران، ضرورت ارتقا فردی رهبر و گذار از رفتار سازمانی به عمل سازمانی قابل صورت‌بندی است. (۱۰). پژوهشگران در تحقیقی با عنوان "رابطه‌ی بین انواع سبک‌های تصمیم‌گیری با خلاقیت و نوآوری مدیران" نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌های تحقیق، نشان داد که افراد بیشتر سبک‌های تصمیم‌گیری دستوری و ادراکی را ترجیح داده و کمتر از سایر سبک‌ها استفاده نموده‌اند. همچنین بین سبک تصمیم‌گیری مدیران مدارس با نوآوری رابطه معناداری وجود دارد و سبک تصمیم‌گیری رفتاری بیشترین پیش‌بینی‌کننده‌ی نوآوری سازمانی می‌باشد. اگر چه میزان نوآوری سازمانی مدیران زن و مرد نسبتاً بالا بوده و تفاوت معناداری میان آن‌ها وجود ندارد اما نتایج حاصل نشان می‌دهد که تفاوت معنی‌داری بین مدیران زن و مرد در دو بعد از ابعاد نوآوری سازمانی یعنی بعد ساختاری و فرهنگی وجود دارد. (۱۱). در تحقیقی با عنوان "پرورش خلاقیت کارکنان از طریق ارتباطات داخلی استراتژیک: نقش رهبری، تقارن و رفتار بازخوردی مورد تأیید انجمن" نتایج حاکی از آن است که رهبری ارتباطات در سطوح سرپرستی و ارشد تأثیر مثبتی بر ارتباطات داخلی سیستم متقارن دارد. تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق همچنین نشان می‌دهد که ارتباطات داخلی متقارن و ارتباطات رهبری باعث می‌شود کارکنان به دنبال بازخورد بیشتری از منابع مختلف بین فردی از جمله سرپرستان، همکاران و هم‌تایان

ارزش‌ها و معیارهای اخلاقی هدایت نمایند. همچنین کارکنان را در ترسیم اهداف، آینده مطلوب و چشم‌انداز آینده مشارکت دهند. این مدیران باید به عنوان مربی برای کمک به رفع نیازهای کارکنان نقش آفرینی نمایند. مدیران باید استانداردها و نتایج مورد انتظار را مشخص نمایند و در قبال تحقق انتظارات روشن خود بر اساس استانداردها، پاداش بدهند، برای پرداخت پاداش؛ سیستمی معین و مشخص طراحی و شفاف اعلام نمایند. افرادی که در سازمان دارای پتانسیل رهبری تحول‌گرا هستند، شناسایی و مشخص شوند و زمینه ارتقای آن‌ها ایجاد شود.

با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه سوم رفتار بازخوردی با ضریب مسیر  $0/267$  و مقدار  $t$ ،  $2/998$  بر مکانیزم ارتباطی تأثیر دارد. طبق این یافته‌ها پیشنهاد می‌گردد که: جهت افزایش سطح اعتماد کارکنان؛ مدیران و رهبران رفتار دوگانه نداشته و حرف و عمل یکسان را به معرض نمایش بگذارند. خیرخواهانه رفتار و صادقانه به رفاه کارکنان توجه کنند. از آبروی کارکنان حفاظت نمایند. ثبات رفتار داشته و به آن‌چه قول داده‌اند، عمل نمایند. همچنین تلاش نمایند جلوی رفتارهای فرصت‌طلبانه و متناقض را بگیرند و اختلافات بین کارکنان را رفع نمایند. صداقت، راست‌گویی، درستکاری و تعهد به اصول اخلاقی را بسط و گسترش داده و نهادینه نمایند. در تمام مراحل، تمام حقایق را به کارکنان بازگو نمایند نه بخشی از آن را.

با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه چهارم رفتار بازخوردی با ضریب مسیر  $0/256$  و مقدار  $t$ ،  $3/545$  بر رشد خلاقیت کارکنان و در فرضیه پنجم مکانیزم ارتباطی با ضریب مسیر  $0/126$  و مقدار  $t$ ،  $2/075$  بر رشد خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری داشته و طبق نتایج به دست آمده از فرضیه هفتم رفتار بازخوردی با ضریب مسیر  $0/034$  و مقدار  $t$ ،  $1/799$  از

## نتیجه گیری

با توجه به نتایج به دست آمده از یافته‌ها می‌توان نتیجه گیری کرد که؛ از فرضیه اول سبک‌های رهبری بر مکانیزم ارتباطی و در فرضیه دوم بر رشد خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری داشته، اما در مسیر غیرمستقیم فرضیه ششم توانست بر رشد خلاقیت از طریق نقش میانجی مکانیزم ارتباطی تأثیر معناداری را نشان دهد. با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه سوم رفتار بازخوردی بر مکانیزم ارتباطی تأثیر دارد. با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه چهارم رفتار بازخوردی بر رشد خلاقیت کارکنان و در فرضیه پنجم مکانیزم ارتباطی بر رشد خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری داشته و طبق نتایج به دست آمده از فرضیه هفتم رفتار بازخوردی از طریق میانجی‌گری مکانیزم ارتباطی بر رشد خلاقیت کارکنان تأثیر معناداری نداشت. در نهایت با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق سبک‌های رهبری و رفتار بازخوردی بر رشد خلاقیت کارکنان با نقش میانجی مکانیزم ارتباطی تأثیر معناداری دارد. مدیران سازمان‌ها بایستی از عوامل ذکر شده در جهت رشد خلاقیت کارکنان خود، استفاده نمایند.

## پیشنهادها و محدودیت‌های پژوهش:

طبق یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهادات زیر قابل طرح هستند: مدیران سازمان از خلاقیت و نوآوری با استقبال از ایده‌های نو و خلاقانه حمایت کنند و برای آن زمان کافی و منابع کافی اختصاص دهند. مدیران مشکل‌ها و چالش‌های پیش‌روی سازمان را عنوان کرده تا کارکنان برای آن راه‌حل و ایده ارائه نمایند. همچنین جلسات خلاقیت و نوآوری در سازمان به صورت مداوم برگزار کنند تا کارکنان خلاقیت‌های خود را به معرض نمایش قرار دهند و کارکنان بدانند که خلاقیت در سازمان جاری است و به آن بها داده می‌شود.

خود باشند تا اینکه در بخش‌های دیگر که به نوبه خود باعث افزایش خلاقیت می‌شود. (۱۲). در تحقیقی با عنوان "سبک‌های رهبری و رضایت شغلی پرستاران" در این مطالعه ۱۲ مطالعه انتخاب شد. از این تعداد ۸۸ درصد بین سبک رهبری و رضایت شغلی پرستاران همبستگی معناداری نشان دادند. سبک تحولی بیشترین تعداد همبستگی مثبت را داشت و سپس سبک‌های اصیل و خدمت‌گزار قرار گرفتند. در این محیط چالش‌برانگیز، رهبران باید شایستگی‌های فنی و حرفه‌ای را ارتقا دهند، اما برای بهبود رضایت و روحیه کارکنان نیز اقدام کنند. شناسایی و پر کردن شکاف‌های دانش رهبری به عنوان هدف آینده برای تأثیر مثبت بر رضایت شغلی متخصصان سلامت و در نتیجه شاخص‌های کیفیت مراقبت‌های بهداشتی ضروری است. (۱۳). در تحقیقی با عنوان "رابطه سبک رهبری مدیران در کارایی کارکنان" نتایج بدست آمده از تحقیق نشان داد که سبک رهبری مدیران از عوامل مؤثر در افزایش روحیه، انگیزش، کارایی و اثربخشی و در نهایت بهره‌وری در سازمان‌هاست. یکی از دغدغه‌های سازمان‌ها و پژوهشگران در چهار دهه پیش، امر رهبری بود و تلاش می‌شد تا این پدیده با معیارهای علمی و آکادمیک عمل کند. (۱۴). در تحقیقی با عنوان "پیش‌بینی رفتار نوآورانه کارکنان وزارت ورزش و جوانان از طریق رهبری فراگیر؛ بررسی نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و امنیت روانی" یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری فراگیر بر توانمندسازی روان‌شناختی، امنیت روانی و رفتار نوآورانه کارکنان اثر مثبت دارد و در رابطه بین رهبری فراگیر و رفتار نوآورانه نقش میانجی دارند. نتایج حاکی از آن است رهبری فراگیر پیش‌بینی‌کننده مهم رفتار نوآورانه کارکنان است. (۱۵).

می‌شود که مدل مورد مطالعه در این پژوهش، در دیگر جوامع به لحاظ مکانی و همچنین حوزه فعالیت مورد آزمون قرار بگیرد، جوامعی که شرایط رقابتی و جایگزین‌های مختلف در آن وجود داشته باشد و بازار هدف آن به لحاظ تأثیرپذیری از حساسیت بالایی برخوردار باشد. همچنین می‌توان از آزمون‌های تطبیقی و مقایسه‌ای هم در ارزیابی مدل و روابط متغیرها و هم در مقایسه جوامع آماری استفاده کرد. مبنای مقایسه بر اساس جامعه مورد مطالعه می‌تواند انجام شود به طوری که اگر پژوهشگران آتی قصد انجام این پژوهش در همین جامعه را دارند، بین سبک‌های مختلف رهبری کار مقایسه‌ای انجام دهند و اگر در دیگر جوامع و صنایع کار خواهند کرد، می‌توانند از مطالعات تطبیقی استفاده کنند.

### تعارض منافع

هیچگونه تعارض منافی در این مطالعه وجود ندارد.

### تقدیر و تشکر

بدین وسیله از همکاری کلیه شرکت‌کنندگان در این پژوهش صمیمانه تشکر و قدردانی می‌شود. همچنین نویسندگان از نظرات سازنده داوران محترم که به ارتقای کیفیت این مقاله کمک کردند، تشکر می‌کنند. این مقاله حاصل طرح تحقیقاتی با عنوان "بررسی تأثیر سبک‌های رهبری و رفتار بازخوردی بر رشد خلاقیت کارکنان با نقش متغیر میانجی مکانیزم ارتباطی در بین کارکنان درمانگاه‌های دولتی شهر زنجان" تحلیلی بر عوامل مؤثر بر رشد خلاقیت کارکنان درمانگاه‌های دولتی شهر زنجان بوده است.

نسبت به اعطای ترفیع شغلی به کارکنان خلاق و نوآور و انتشار اسامی کارکنان خلاق در مجله سازمان اقدام نمایند. ارتقای خلاقیت فردی و تقویت خلاقیت در کارکنان، ایجاد زمینه مناسب برای حل چالش‌ها به صورتی خلاقانه و ایجاد توانایی تولید ایده‌های جدید، از این‌رو؛ مدیران و رهبران از این قابلیت کارکنان در جهت رفع مسائل پیش‌روی سازمان استفاده نمایند. مدیران و رهبران با برگزاری جلسات دفاع از ایده‌های جدید کارکنان، ایده‌های جدید و نوآورانه کارکنان را انتخاب و اجرایی نمایند. مدیران با نگاه جدی به جلسات و گردهمایی‌های دوره‌ای شرایطی را ایجاد کنند تا دیدگاه‌ها و نظرات آنان به بحث و گفتگو گذاشته شود و برای ترغیب کارکنان به ارائه پیشنهادها خلاقانه و کارآفرینانه، نظام پیشنهادها تقویت شده و پیشنهادها خوب تشویق شود. نظام‌های سازمانی برای توسعه خلاقیت کارکنان تقویت شود تا کارکنان همواره بتوانند از بازخوردهای مدیران خود نسبت به خلاقیت‌شان در انجام وظایف آگاه شوند.

این پژوهش نیز مانند تمام تحقیقات صورت گرفته با محدودیت‌هایی مواجه بوده از جمله؛ در این پژوهش به منظور زمینه‌یابی از پرسشنامه استفاده گردید، در نتیجه ممکن است برخی از افراد از ارائه پاسخ واقعی خودداری کرده و پاسخ غیرواقعی داده باشند. همچنین این پژوهش به صورت مقطعی انجام شده است. به این دلیل، نتیجه‌گیری درباره علت را دشوار می‌سازد. علاوه بر این مشغله کاری کارکنان و دغدغه آن‌ها ممکن است در ارائه پاسخ‌ها تأثیر داشته باشد. با توجه به این محدودیت‌ها، برای انجام پژوهش‌های آتی پیشنهاد

## References

1. Shamsi ,Shahnaz; Pouratshi , Mehtab and Zamani, Asghar. (2018). Investigating the relationship between managers' communication skills and leadership style with human resource empowerment, a case study of Dr. Shariati Technical College. *carafe* 16 (46): 141-160.
2. Randall, F. D. (1955). Stimulate your executives to think creatively. *Harvard Business Review*, 33(4), 121-128.
3. Abbaspour, Abbas and Baroutian, Hodi. (2018). Investigating the relationship between effective communication and organizational performance (based on the ACHIEVE model) in the headquarters units of National Gas Company of Iran. *Quarterly Journal of Management and Human Resources in Oil Industry*. 4 (10): 38-7.
4. Habibi, Mehdi; GholamiPushharaki, Mohammad and Mohammadian, Masoumeh. (2017). Effectiveness of communication skills training of emergency medical service staff on patient satisfaction. *Nursing education*. 7 (3): 28-33.
5. Ibrahim, Z., Rahman, N. R. A., & Johar, M. G. M. (2019). A job satisfaction of emotional intelligence, leadership, employee performance with information technology. *Int. J. Recent Technol. Eng*, 8(2), 712-718.
6. Heath, R. L. (2020). *Management of corporate communication: From interpersonal contacts to external affairs*. Routledge.1-320.
7. Cai, W., Khapova, S., Bossink, B., Lysova, E., & Yuan, J. (2020). Optimizing employee creativity in the digital era: Uncovering the interactional effects of abilities, motivations, and opportunities. *International journal of environmental research and public health*, 17(3), 1038.
8. Ehrlich, R. J. Nosik, M. R., Carr, J. E., & Wine, B. (2020). Teaching employees how to receive feedback: A preliminary investigation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 40(1-2), 19-29.
9. Shin, N.& Park, S. (2021). Supply chain leadership driven strategic resilience capabilities management:A leader-member exchange perspective. *Journal of Business Research*, 122,1-13.
10. Hassanzadeh Amiri, Mohammad.(2019). Organizational leadership development in the wisdom model. The fifth international conference on innovation and research in educational sciences, management and psychology. Tehran.
11. Qafqazi, Ali. (2019). The relationship between decision-making styles and managers' creativity and innovation. The fifth international conference on innovation and research in educational sciences. Management and psychology. Tehran.
12. Lee, Y., & Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*, 47(1), 101998.
13. Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership styles and nurses' job satisfaction. Results of a systematic review. *International journal of environmental research and public health*, 18(4), 1552.
14. Ku, M. C., Mammo, D., & Valantine, H. (2018). Designing a physician leadership development program based on effective models of physician education. *Health care management review*, 43(4), 293.
15. Nazari, Farhad; Kashef, Syed Mohammad and Behnam, Mohsen. (2019). Predicting the innovative behavior of employees of the Ministry of Sports and Youth through inclusive leadership: Investigating the mediating role of psychological empowerment and psychological security. *Sports management and movement behavior research paper*. Articles ready for publication.