

The Role of Self-management Skills in Organizational Inertia among the Employees of the Ministry of Sports and Youth: Transformational Leadership

Mahdi Ebrahimby Salami¹, Saeid Sedaghati^{2*}, Mohammad Hasan Ferdowsi³, Vali Nowzari⁴

¹ Department of Sports Management, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.

² Department of Sports Management, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran.

³ Department of Sports Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.

⁴ Department of Sports Management, Arsanjan Branch, Islamic Azad University, Arsanjan, Iran.

Received: 2023/06/08

Accepted: 2023/10/15

Original Research

Abstract

Objective: Today, all aspects of life are changing and evolving at an unprecedented speed, and with the rapid progress of science and technology and the complexity of the organizational environment, the need to create organizational change has become especially important. For their survival and dynamism, organizations are forced to innovate and change constantly, and according to Drucker, the only constant in today's world is change. The opposite of change is inertia or stillness. Inertia is resistance to any change, transformation, or movement. If change, transformation, and innovation were not necessary, the organization would remain in its initial formation stage, and no change would be achieved. If the organizations did not have the characteristics of changeability and modification, they would remain in their original framework, and their progress would be blocked. This feature of immutability and stability in the organization is called organizational inertia. Organizational inertia is the strength and resistance the organization shows against environmental changes. According to the definition, organizational inertia can be seen as the tendency of the organization to remain in the existing situation and resist any changes and transformations. In another definition, organizational inertia is a set of factors and obstacles to creating organizational change, transformation, and effectiveness.

Methodology: Regarding the purpose, the current research is considered a part of applied research, and in terms of strategy, it is a survey (localization). The current research participants consisted of 830 managers and employees of the Ministry of Sports and Youth, with 265 individuals selected as the final community of the participants. The research instruments included the transformational leadership style questionnaire of Bass and Olive (2000) with a Cronbach's alpha coefficient of 0.88, Manz's self-management skills questionnaire (2009) with a Cronbach's alpha coefficient of 0.82, and Goodkin and Alcorn's organizational inertia questionnaire (2008) with a Cronbach's alpha coefficient of 0.95. In addition, in order to determine the normality assumption for the gathered data, the skewness and kurtosis tests were calculated. For the homogeneity of variances, the Levine test was used. The means were compared with the use of a one-sample t-test. Finally, SEM was followed to explore the research variables' effect on each other.

* Corresponding author's e-mail address: saeidsedaghati212@gmail.com

Results: The results of the one-sample t-test showed that the levels of self-management skills and its components (behavioral strategy, natural reward strategy, and thought pattern strategy), organizational inertia and its components (insight inertia, behavioral inertia, and psychological inertia) and transformational leadership and its components (mental motivation, ideal influence, inspirational motivation, and individual considerations) in the Ministry of Sports and Youth had a statistically significant difference with the average means. Meanwhile, the means of self-management skills, organizational inertia, transformational leadership, and their components were more than the standard mean. The results of the research showed that the mean of self-management skills, transformational leadership, and organizational inertia in the Ministry of Sports and Youth are more than the standard mean. At the same time, self-management skills and transformational leadership significantly affected the organizational inertia of the Ministry of Sports and Youth. Also, self-management skills had a significant effect on organizational inertia with the mediating role of transformative leadership among the Ministry of Sports and Youth employees. Also, according to the indicators and outputs of the model, the model showed good fit indices.

Conclusion: The research results showed that self-management skills significantly affected organizational inertia with the mediating role of transformative leadership among the Ministry of Sports and Youth employees. In addition, the model was revealed to have good fit indices. Therefore, paying attention to self-management and appropriate use of behavioral strategies, natural rewards, and constructive thought patterns causes effective and positive changes in employees and prevents organizational inertia. At the same time, transformational leaders can motivate followers, inspire, create a sense of commitment in employees, and change the beliefs, attitudes, and goals of individuals and the norms of the organization. Transformational leaders make subordinates feel valued as human beings and help people see things differently. These leaders use the process of conscious influence in individuals or groups to create change and transformation in the status quo and the organization's functions as a whole. These leaders have the characteristics of ideal influence; that is, they have the characteristics of a charismatic leader; they are trusted and admired by their subordinates, and their subordinates recognize them as role models and try to act like them. They have inspiring motivation and encourage employees to believe in the goal and its attainability with effort. These people are usually optimistic about the future and attainability of goals. It uses mental stimulation and motivates employees. These leaders encourage their followers to solve problems creatively and question taken-for-granted assumptions. They encourage followers to examine problems from different angles and implement innovative problem-solving techniques. At the same time, they consider individual considerations and satisfy the emotional needs of subordinates. These leaders identify people's needs and help them develop skills to achieve a specific goal. These leaders may spend considerable time nurturing, training, and educating; therefore, the characteristics of transformational leaders and the changes they create in the organization's employees prevent organizational inertia.

Keywords: self-management skills, organizational inertia, transformational leadership, employees of the Ministry of Sports and Youth

نقش مهارت‌های خودمدیریتی در اینرسی سازمانی با میانجی رهبری تحول‌آفرین در کارکنان وزارت ورزش و جوانان

مه‌دی ابراهیم بای سلامی^۱، سعید صداقتی^{۲*}، محمد حسن فردوسی^۳، ولی نوذری^۴

^۱ گروه مدیریت ورزشی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.
^۲ گروه مدیریت ورزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران.
^۳ گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
^۴ گروه مدیریت ورزشی، واحد ارسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، ارسنجان، ایران.

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۲۳

چکیده

هدف: هدف اصلی تحقیق حاضر، تعیین نقش مهارت‌های خودمدیریتی در اینرسی سازمانی با میانجی رهبری تحول‌آفرین در کارکنان وزارت ورزش و جوانان است.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نظر هدف، جزء تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود و به لحاظ استراتژی، پیمایشی (زمینه‌یابی) است. جامعه آماری پژوهش حاضر را ۸۳۰ نفر از مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان تشکیل می‌دهد. نمونه آماری تحقیق شامل ۲۶۵ نفر از مدیران و کارکنان جامعه مورد نظر است. ابزار تحقیق شامل پرسشنامه سبک رهبری تحول‌آفرین باس و اولیو (۲۰۰۰) با ضریب آلفای کرونباخ ۰،۸۸، پرسشنامه مهارت‌های خودمدیریتی مانز (۲۰۰۹) با ضریب آلفای کرونباخ ۰،۸۲ و پرسشنامه اینرسی سازمانی گودکین و آلکورن (۲۰۰۸) با ضریب آلفای کرونباخ ۰،۹۵ است. واریانس‌ها از آزمون لوین، مقایسه میانگین‌ها با میانگین معیار از آزمون t تک نمونه‌ای و برای تعیین تأثیر متغیرهای تحقیق بر یکدیگر از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده گردید.

یافته‌ها: نتایج تحقیق نشان داد که میانگین مهارت‌های خودمدیریتی، رهبری تحول‌آفرین و اینرسی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان بیشتر از متوسط است. در ضمن مهارت‌های خودمدیریتی و رهبری تحول‌آفرین بر اینرسی سازمانی وزارت ورزش و جوانان تأثیر معناداری دارد.

نتیجه‌گیری: مهارت‌های خودمدیریتی بر اینرسی سازمانی با نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین در کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیر معناداری دارد و با توجه به شاخص‌ها و خروجی‌های مدل، مدل مذکور دارای برازش مناسبی است.

واژه‌های کلیدی: مهارت‌های خودمدیریتی، اینرسی سازمانی، رهبری تحول‌آفرین، کارکنان وزارت ورزش و جوانان

مقدمه

امروزه تمامی ابعاد زندگی با شتابی بی‌مانند در حال تغییر و تحولند و با پیشرفت سریع علم و فناوری و پیچیده شدن محیط سازمانی، لزوم ایجاد تغییر سازمانی اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده است. سازمان‌ها برای بقا و پویایی خود، ناگزیر به نوآوری و تغییرات مستمر و دائمی‌اند و به تعبیر دراکر، یگانه امر ثابت در دنیای امروز تغییر است. نقطه مقابل تغییر، اینرسی یا سکون است. اینرسی، مقاومت در برابر هرگونه تغییر، تحول و حرکت است (Nazari et al, 2018).

اگر تغییر، تحول و نوآوری ضرورت نداشت، سازمان هنوز در مرحله اولیه شکل‌گیری خود باقی می‌ماند و هیچ تغییر و تحولی در سازمان حاصل نمی‌شد. اگر سازمان‌ها خاصیت تغییرپذیری و اصلاح نداشتند، در چارچوب اولیه خود باقی می‌ماندند و راه پیشرفت آنان مسدود می‌شد. به این خاصیت تغییرناپذیری و سکون در سازمان «اینرسی سازمانی» می‌گویند. اینرسی سازمانی، قدرت و مقاومتی است که سازمان در برابر تغییر و تحولات محیطی از خود بروز می‌دهد. با توجه به تعریف صورت گرفته، می‌توان اینرسی سازمانی را تمایل سازمان به باقی ماندن در وضعیت موجود و مقاومت در مقابل هرگونه تغییر و تحول دانست. اینرسی سازمانی، مجموعه‌ای از عوامل و موانع بر سر راه ایجاد تغییر و تحول سازمانی و اثربخشی سازمانی نیز تعریف شده است (Sepahvand et al, 2015). اینرسی سازمانی ممکن است که در ابعاد مختلفی رخ دهد. اینرسی بینشی: منظور از اینرسی بینشی، درک نادرست نسبت به تغییرات محیطی سازمان است؛ به عبارت دیگر، مدیریت ممکن است تفسیر و دید خوبی نسبت به نشانه‌ها و علائم محیط درونی و بیرونی برای تعیین و تطبیق رفتارهای سازمان در مواجهه با محیط بیرونی یا تقاضاهای درونی برای تغییر نداشته باشد. اینرسی عملی: اینرسی عملی یا اینرسی در اقدام، زمانی رخ می‌دهد که پاسخ مدیریتی به فعالیت‌های محیطی بسیار کند است و یا اینکه اطلاعات گردآوری شده برای اجرای اقدام آگاهانه‌ای مفید برای سازمان ناکافی است. در مقابل اینرسی بینشی باید گفت اینرسی در عمل و اقدام بعد از تجزیه و تحلیل محیط و کنکاش محیط شکل می‌گیرد. اینرسی روان‌شناختی: مقاومت‌های سازمان در مقابل تغییر اغلب اینرسی روان‌شناختی شناخته می‌شوند. اعضای سازمان اغلب به شدت در برابر تغییر صرف نظر از اینکه تغییر مورد نیاز است یا خیر مقاومت می‌کنند. مقاومت در برابر تغییر پدیده‌ای روان‌شناختی است که نشانگر گرایش درونی افراد در پذیرش تغییر است (Sepahvand et al, 2015). یکی از ضرورت‌های اساسی سازمان‌های امروزی به خصوص سازمان‌های ورزشی، رهبری است. سبک رهبری یک فرد عبارت است از الگوی رفتاری که وی هنگام هدایت دیگران از خود نشان می‌دهد (Nazari et al, 2018). از طرفی امروزه تمام رهبران به یک شیوه رفتار نمی‌کنند (Zamani et al, 2020). سبک رهبری، الگوی بینشی و رفتاری در برخورد با زیردستان برای ترغیب آن‌ها به تبعیت از خود است. در واقع سبک رهبری نشان‌دهنده جهان‌بینی، طرز تفکر و شخصیت رهبر در مواجهه شدن با مسائل سازمانی از طریق تأثیر گذاشتن بر زیردستان است (Nategh et al, 2016). در نظریه‌های رهبری اخیر، تأکید بر سبک خاصی از رهبری به چشم می‌خورد که تحول سازمانی را مدیریت می‌کند (Moshkelgosa, 2021). رهبرانی با سبک رهبری تحول‌آفرین، پیروان خود را با اهداف و چشم‌انداز روشن، برانگیخته و توانایی آنان را برای تفکر درباره مسائل قدیمی به شیوه‌ای جدید، توسعه می‌دهند؛ از این رو این سبک رهبری، افراد عادی را به سطوح فوق‌العاده، ارتقا داده و یکی از مؤثرترین سبک‌های رهبری در سازمان‌های امروزی است (Jazini et al, 2013). سبک رهبری تحول‌آفرین، یکی از تازه‌ترین رویکردهای مطرح‌شده نسبت به رهبری است که تحقیقات مربوط به آن در کشور انگشت‌شمار است. نظریه سبک رهبری تحول‌آفرین یکی از چارچوب‌های نظری در دنیاست که از سوی Burns (1978) مطرح شده است. سبک رهبری تحول‌آفرین برنز توسط بسیاری از محققان و با عناوین مختلف مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است. به طور کلی این تحقیقات، رفتارها و ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین را بدین صورت بیان کرده‌اند:

خونگرمی و همدلی، نیاز به قدرت، بلاغت و مهارت بیان، هوش و توجه به دیگران. این رهبران قادرند پیروان را برانگیزانند، توانایی الهام‌بخشی دارند، تعهد پیروان را کسب می‌کنند و می‌توانند باورها، نگرش‌ها و اهداف افراد و هنجارهای سازمان را تغییر دهند. رهبران تحول‌آفرین این احساس را در زیردستان ایجاد می‌کنند که به آنان به گونه‌ای انسان‌نگریسته می‌شود و به افراد کمک می‌کنند که مسائل را به روشی جدید ببینند (Dargahi et al, 2016).

بس، رهبر تحول‌آفرین را کسی می‌داند که برای تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه‌ی مثبتی با زیردستان برقرار و کارکنان را تشویق می‌کند که از نیازهای شخصی فراتر رفته و در راستای تمایلات گروه و سازمان کار کنند. رهبران تحول‌آفرین زیردستان خود را برمی‌انگیزاند تا آنچه را در توان دارند انجام دهند (Nategh et al, 2016). رهبری تحول‌آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که عناصر تشکیل‌دهنده این نظریه‌اند نیاز دارد. نفوذ آرمانی^۱ (ویژگی‌های آرمانی - رفتارهای آرمانی): در این حالت فرد، خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد؛ مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند همانند او شوند. نفوذ آرمانی شامل ویژگی‌های آرمانی و رفتارهای آرمانی است. انگیزش الهام‌بخش^۲: رهبر، کارکنان را ترغیب می‌کند تا به هدف و دست‌یافتنی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و در دسترس بودن اهداف خوش‌بینند. ترغیب ذهنی^۳: رهبر به صورت ذهنی کارکنان را برمی‌انگیزد. این رهبران پیروانشان را تشویق می‌کنند که در حل مسائل، خلاقانه برخورد کنند و فرضیات بدیهی را مورد سؤال قرار دهند. آن‌ها پیروان را ترغیب می‌کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون حل مسئله نوآورانه را اجرا کنند. ملاحظات فردی^۴: رهبر، نیازهای احساسی زیردستان را برآورده می‌کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آن‌ها کمک می‌کنند تا مهارت‌هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان قابل‌ملاحظه‌ای را صرف پرورش، آموزش و تعلیم کنند. از طرفی خودمدیریتی، موضوعی است که اخیراً در ادبیات مدیریت مد نظر قرار گرفته است. نقطه قوت این سبک مدیریتی، خود انسان است که می‌خواهد مدیریت کردن را از خود شروع و در جامعه به اوج برساند. یقیناً راز موفقیت انسان‌ها در پیچیدگی‌های هزاره سوم، خودمدیریتی خواهد بود. خودمدیریتی، نیازی عالی در تمام مراحل زندگی و عبارت است از تحولات دامن‌دار در فکر و اندیشه انسان به طوری که دارای یک توانایی شوند. تلاش‌های خودمدیریتی، وسیله‌ای برای نوآوری است. به نظر می‌رسد افراد خلاق در تفسیر وقایع و امور، دلیل شکست و موفقیت را تلاش و همت خود می‌دانند (MolaHoseini et al, 2007)؛ از این رو می‌توان گفت خودمدیریتی، ساختاری گسترده است که سه استراتژی رفتاری، استراتژی پاداش طبیعی و استراتژی الگوی فکری سازنده مکمل را در برمی‌گیرد و بر نتیجه‌های سازمانی تأثیر می‌گذارد (Chen, 2006). Meril et al (2011) در تعریف مهارت‌های خودمدیریتی می‌گوید، خودمدیریتی به معنای کنترل و هدایت واکنش‌های هیجانی و احساسات در برابر افراد و در موقعیت‌های مختلف که از این طریق قادر به واکنش مثبت و مؤثر باشد. خودمدیریتی به معنای پذیرش نقاط ضعف و مدیریت پیوسته و دائم گرایش‌هاست. خودمدیریتی، توانایی بالاتر از مقاومت در برابر رفتار مشکل‌زاست. خودمدیریتی وابسته به خودآگاهی شماسست و رفتارها را به طور مثبت رهبری کردن است. هدف از کسب این مهارت‌ها رسیدن به سلامت جسمی و روانی و بهبود عملکرد فرد در زندگی شخصی و اجتماعی و به خصوص زندگی شغلی است. یکی از نتایج اصلی فرایند خودمدیریتی، حفظ استقلال و آزادی‌های فردی است (Nazari et al. 2018).

1 - Idealized Influence
2. Inspirational Motivation
3. Intellectual Stimulation
4. Individual Consideration

در مورد متغیرهای تحقیق، مطالعات پراکنده‌ای در کشورهای مختلف دنیا انجام شده است که نتایج آن‌ها دارای ابهامات و یا تناقض‌هایی می‌باشد، از جمله Nazari et al (2018) در تحقیق اثر استحکام ذهنی بر مهارت‌های مدیریتی، خودمدیریتی و کارآمدی عملکردی مدیران ورزشی اظهار داشتند که میانگین مؤلفه‌های استحکام ذهنی بیشتر از متوسط است و به ترتیب مؤلفه‌های اعتماد، چالش، کنترل و تعهد دارای بیشترین میانگینند. میانگین مهارت‌های مدیریتی بیشتر از متوسط است و مهارت‌های سیاسی، ادراکی، فنی و انسانی به ترتیب دارای بیشترین میانگین است. میانگین مهارت‌های خودمدیریتی کمتر از متوسط است و به ترتیب استراتژی پاداش طبیعی، الگوی فکری و رفتاری دارای بیشترین میانگین است. میانگین مؤلفه‌های کارآمدی عملکردی (تصمیم‌گیری، سازماندهی و رضایت شغلی) بجز ارتباطات رفتاری بیشتر از متوسط است. در ضمن با توجه به نتایج تحلیل مسیر، اثر استحکام ذهنی مدیران ورزشی بر مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های مدیریتی و خودمدیریتی، خودمدیریتی و کارآمدی عملکردی معنادار است. Dostar et al (2019) تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر یادگیری بر نوآوری با نقش تعدیل‌گری اینرسی سازمانی» انجام دادند. نتایج نشان داد که میزان یادگیری بیشتر از متوسط، نوآوری کمتر از متوسط و اینرسی سازمانی نیز بیشتر از متوسط است. یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی و نیز بر هم‌ابعاد نوآوری (خدماتی، فرآیندی، رفتاری و مدیریتی) تأثیر مثبت و معنادار و اینرسی سازمانی اثر تعدیل‌گری منفی بر رابطه یادگیری و نوآوری دارد. اینرسی سازمانی، باعث کاهش تأثیر اثر یادگیری بر نوآوری می‌شود؛ همچنین اینرسی روان‌شناختی و هزینه برگشت‌ناپذیر اثر تعدیل‌گری منفی و اینرسی عملی اثر تعدیل‌گری مثبت در رابطه یادگیری و نوآوری در سازمان‌های دولتی دارند. Zareh et al (2021) تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی چابکی سازمانی و قابلیت فناوری اطلاعات در استارت‌آپ‌های مراکز رشد کارآفرینی استان یزد» انجام دادند. نتایج نشان داد که میزان استفاده از رهبری تحول‌آفرین بیشتر از متوسط، عملکرد سازمانی و چابکی سازمانی هم بیشتر از متوسط و قابلیت فناوری اطلاعات کمتر از متوسط است. در ضمن، رهبری تحول‌آفرین با نقش میانجی قابلیت فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی تأثیر معناداری دارد. همچنین رهبری تحول‌آفرین با نقش میانجی چابکی سازمانی نیز بر عملکرد سازمانی تأثیر معناداری دارد. رهبری تحول‌آفرین بر قابلیت فناوری اطلاعات نیز به صورت معناداری تأثیرگذار است. Gi (2017) تحقیقی با عنوان «ارتباط بین تمرین اصول رهبری تحول‌آفرین با تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی» انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که میزان ادراک معلمان از اصول رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی در سطح عالی و تعهد سازمانی آن‌ها در حد متوسط است. نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون نیز بیانگر ارتباط مستقیم و قوی بین اصول رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی معلمان و همچنین فرهنگ سازمانی مدرسه است. ارتباط بین فرهنگ سازمانی مدرسه و تعهد سازمانی نیز مستقیم و در حد متوسط است. Morales (2011) در پژوهشی به بررسی تأثیر متغیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمانی از طریق یادگیری سازمانی و نوآوری در ۱۶۸ سازمان اسپانیایی پرداخت. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که میزان استفاده از رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی بیشتر از متوسط است، رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی و همچنین نوآوری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبتی دارد. Angoni et al (2006) در پژوهشی، تأثیر رهبری تحول‌آفرین و تبدالی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان ابتدایی در کشور تانزانیا را بررسی کردند. نتایج نشان داد که میزان استفاده از رهبری تحول‌آفرین و رضایت شغلی کمتر از متوسط و تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بیشتر از متوسط است. نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد ابعاد رهبری تحول‌آفرین تأثیر زیادی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان دارد. همچنین نشان داده شد اگرچه رهبری

تبادللی هم با متغیرهای مذکور مرتبط است؛ ولی نسبت به رهبری تحول‌آفرین پیش‌بینی کننده ضعیف‌تری برای این متغیرهاست. از طرفی وزارت ورزش و جوانان به عنوان متولی اصلی ورزش کشور، برای دستیابی به اهداف عالی خود در باب گسترش و توسعه ورزش کشور، نیازمند کارکنانی است که بتوانند از طریق آشنایی با مهارت‌های خودمدیریتی، واکنش‌های هیجانی و احساسات خود را در برابر افراد و در موقعیت‌های مختلف، کنترل و هدایت نموده و قادر به واکنش مثبت و مؤثر در موقعیت‌های مختلف باشند و از طریق دستیابی به خودآگاهی، سبب بهبود عملکرد در زندگی شخصی، اجتماعی و بخصوص زندگی شغلی شوند. بدیهی است که این تغییر و تحول در نگرش و عملکرد منابع انسانی سازمان، می‌تواند زمینه‌ساز تغییر و تحول سازمانی و جلوگیری از سکون و اینرسی سازمانی خواهد شد؛ از این‌رو استفاده از مدیرانی با سبک و دیدگاه رهبری تحول‌آفرین که بتوانند علاقه و انگیزش لازم را در کارکنان ایجاد کرده و آنان را به سمت خودمدیریتی سوق داده و از اینرسی سازمانی جلوگیری نمایند، از ضروریات سازمان‌های امروزی و به‌ویژه وزارت ورزش و جوانان است؛ بنابراین محقق قصد دارد به سؤال اصلی زیر پاسخ دهد که مهارت‌های خودمدیریتی چه تأثیری بر اینرسی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین دارد؟

روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نظر هدف، جزء تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود و به لحاظ استراتژی، پیمایشی (زمینه‌یابی) و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. در ضمن به روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی و با استفاده از ابزار پرسشنامه انجام شده است. متغیر پیش‌بین تحقیق، مهارت‌های خودمدیریتی، متغیر ملاک، اینرسی سازمانی و متغیر میانجی، رهبری تحول‌آفرین است. جامعه آماری تحقیق را ۸۳۰ نفر از مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان تشکیل دادند و نمونه آماری تحقیق ۲۶۵ نفر از مدیران و کارکنان جامعه مورد نظر بود. برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده و روش نمونه‌گیری تحقیق تصادفی - طبقه‌ای است. ابزارهای اصلی مورد استفاده در این تحقیق شامل سه پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین باس و اولیو^۱ (۲۰۰۰) که دارای ۲۰ سؤال و چهار مؤلفه ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی است. پرسشنامه مهارت‌های خودمدیریتی مانز^۲ (۲۰۰۹) که دارای ۱۸ سؤال و سه مؤلفه استراتژی رفتار، استراتژی پاداش طبیعی و استراتژی فکری سازنده و پرسشنامه اینرسی سازمانی گودکین و آلکورن (۲۰۰۸) دارای ۹ سؤال و سه مؤلفه اینرسی بینشی، اینرسی رفتاری (عملی) و اینرسی روان‌شناختی است (غفاری و همکاران، ۱۳۹۶). روایی پرسشنامه‌های تحقیق را استادان رشته مدیریت ورزشی بررسی و تأیید کردند و پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده که به شرح جدول ۱ است.

جدول ۱- ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌های تحقیق

آلفای کرونباخ	پرسشنامه‌های تحقیق
۰,۸۸	پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین
۰,۸۲	پرسشنامه مهارت‌های خودمدیریتی
۰,۹۵	پرسشنامه اینرسی سازمانی

گفتنی است برای تأیید پایایی پرسشنامه‌ها از تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول نیز استفاده شد که نتایج آن بیانگر ارتباط قوی سؤالات پرسشنامه‌ها با مؤلفه‌های مربوط در هر یک از پرسشنامه‌ها بوده است.

1 Bass & Avilio
2. Manz

در این تحقیق برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و متغیرهای تحقیق از شاخص‌های آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار، فراوانی، درصد فراوانی و ترسیم نمودارها استفاده شد. برای اطمینان از پایایی پرسشنامه‌ها از تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول و برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق از آزمون چولگی (Skewness) و کشیدگی (kurtosis) استفاده گردید و با توجه به اینکه توزیع داده‌ها طبیعی بود از شاخص‌های آمار پارامتریک در آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده شد. برای بررسی همگنی واریانس‌ها از آزمون لوین، مقایسه میانگین‌ها با میانگین معیار از آزمون t تک نمونه‌ای و تعیین تأثیر متغیرهای تحقیق بر یکدیگر از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده گردید. کلیه تجزیه و تحلیل‌های آماری با استفاده از نرم‌افزارهای لیزرل نسخه ۸،۸۰ و SPSS نسخه ۱۶ انجام گرفت.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی تحقیق نشان داد که ۴۲،۲۶ درصد نمونه تحقیق زن و ۵۷،۷۴ درصد مرد، ۳۶،۲۵ درصد مجرد و ۶۳،۷۵ درصد متأهل بودند. بیشترین فراوانی نمونه تحقیق، مربوط به دامنه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال (۳۰،۵۷ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به افراد بیش از ۵۰ سال (۱۶،۲۳ درصد) بود. در مورد سطح تحصیلات نمونه تحقیق، تحصیلات زیر دیپلم و دیپلم با ۶،۴۲ درصد کمترین فراوانی، لیسانس با ۵۵،۴۷ درصد بیشترین فراوانی را داشت. بیشترین فراوانی سابقه کار نمونه تحقیق، مربوط به ۵ تا ۱۰ سال با ۳۹،۲۴ درصد و کمترین فراوانی مربوط به بیشتر از ۱۵ سال با ۸،۶۸ درصد بود.

- میزان مهارت‌های خودمدیریتی، اینرسی سازمانی و استفاده از سبک رهبری تحول‌آفرین در کارکنان وزارت ورزش و جوانان با میانگین معیار تفاوت معنادار آماری ندارد.

جدول ۲- نتایج آزمون t تک نمونه‌ای مهارت‌های خودمدیریتی، اینرسی سازمانی و استفاده از سبک رهبری تحول‌آفرین در کارکنان وزارت ورزش و جوانان

مقدار آزمون: ۳					متغیرها
سطح معناداری	درجه آزادی	اختلاف میانگین	T	میانگین	
۰،۰۰۱	۲۶۴	۱،۴۸۶	۶۴،۲۸	۴،۴۸۶	استراتژی رفتاری
۰،۰۰۱	۲۶۴	۱،۴۸۳	۴۱،۸۹	۴،۴۸۳	استراتژی پاداش طبیعی
۰،۰۰۱	۲۶۴	۱،۴۳۸	۴۶،۹۱	۴،۴۳۸	استراتژی الگوی فکری
۰،۰۰۱	۲۶۴	۱،۴۶۹	۵۵،۸۷	۴،۴۶۹	مهارت‌های خودمدیریتی
۰،۰۰۱	۲۶۴	۱،۴۲۷	۳۱،۹۴	۴،۴۲۷	اینرسی بینشی
۰،۰۰۱	۲۶۴	۰،۷۱۹	۱۰،۴۸	۳،۷۱۹	اینرسی رفتاری
۰،۰۰۱	۲۶۴	۰،۷۴۳	۱۹،۵۶	۳،۷۴۳	اینرسی روان‌شناختی
۰،۰۰۱	۲۶۴	۰،۹۶۳	۲۸،۸۰	۳،۹۶۳	اینرسی سازمانی
۰،۰۰۱	۲۶۴	۱،۷۴۷	۱۹،۳۲	۳،۷۴۷	ترغیب ذهنی
۰،۰۰۱	۲۶۴	۱،۹۲۱	۵۵،۹۷	۳،۹۲۱	نفوذ آرمانی
۰،۰۰۱	۲۶۴	۱،۲۹۱	۳۱،۱۴	۴،۲۹۱	انگیزش الهام‌بخش
۰،۰۰۱	۲۶۴	۱،۶۵۴	۲۳،۹۲	۳،۶۵۴	ملاحظات فردی
۰،۰۰۱	۲۶۴	۱،۹۰۴	۷۱،۰۵	۳،۹۰۴	رهبری تحول‌آفرین

نتایج آزمون t تک نمونه‌ای نشان داد که میزان مهارت‌های خودمدیریتی و مؤلفه‌های آن (استراتژی رفتاری، استراتژی پاداش طبیعی و استراتژی الگوی فکری) اینرسی سازمانی و مؤلفه‌های آن (اینرسی بینشی، اینرسی رفتاری و اینرسی روان‌شناختی) و میزان استفاده از سبک رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌های آن (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی) در وزارت ورزش و جوانان با میانگین معیار تفاوت معنادار آماری دارد. در ضمن میانگین مهارت‌های خودمدیریتی، اینرسی سازمانی، استفاده از سبک رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌های آن‌ها بیشتر از متوسط است.

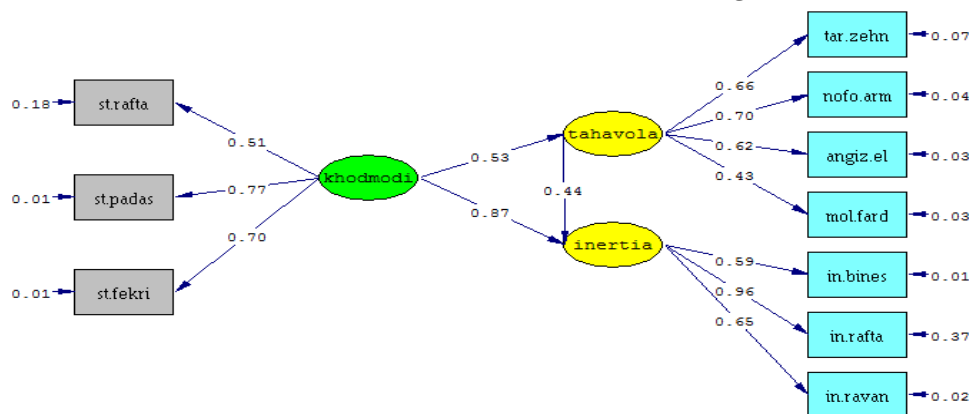
- مدل تأثیر مهارت‌های خودمدیریتی بر اینرسی سازمانی با نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین در کارکنان وزارت ورزش و جوانان، برآزش کافی ندارد.

جدول ۳- تأثیر مهارت‌های خودمدیریتی بر اینرسی سازمانی با نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین

متغیرها	ضریب مسیر	مقدار T-VALUE	نتیجه
خودمدیریتی بر اینرسی سازمانی	۰,۸۷	۱۹,۱۳	رد فرضیه صفر
رهبری تحول‌آفرین بر اینرسی سازمانی	۰,۴۴	۹,۲۵	رد فرضیه صفر
خودمدیریتی بر رهبری تحول‌آفرین	۰,۵۳	۱۳,۶۷	رد فرضیه صفر

نتایج تحلیل مسیر نشان داد که ضریب مسیر برای تأثیر مهارت‌های خودمدیریتی بر اینرسی سازمانی، برابر با ۰,۸۷ و برای تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر اینرسی سازمانی، برابر با ۰,۴۴ و برای تأثیر خودمدیریتی بر رهبری تحول‌آفرین، برابر با ۰,۵۳ است که این مقادیر مثبت و از ۰,۴ بیشتر است و مقدار T-Value برای تأثیر مهارت‌های خودمدیریتی بر اینرسی سازمانی، برابر با ۱۹,۱۳ و برای تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر اینرسی سازمانی، برابر با ۹,۲۵ و برای تأثیر مهارت‌های خودمدیریتی بر رهبری تحول‌آفرین، برابر با ۱۳,۶۷ است که این مقادیر از ۱,۹۶ بیشتر است؛ در نتیجه فرضیه صفر رد شده و مهارت‌های خودمدیریتی بر اینرسی سازمانی با نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین در کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیر معناداری دارد.

مدل معادلات ساختاری ارتباط بین متغیرهای تحقیق در حالت استاندارد:

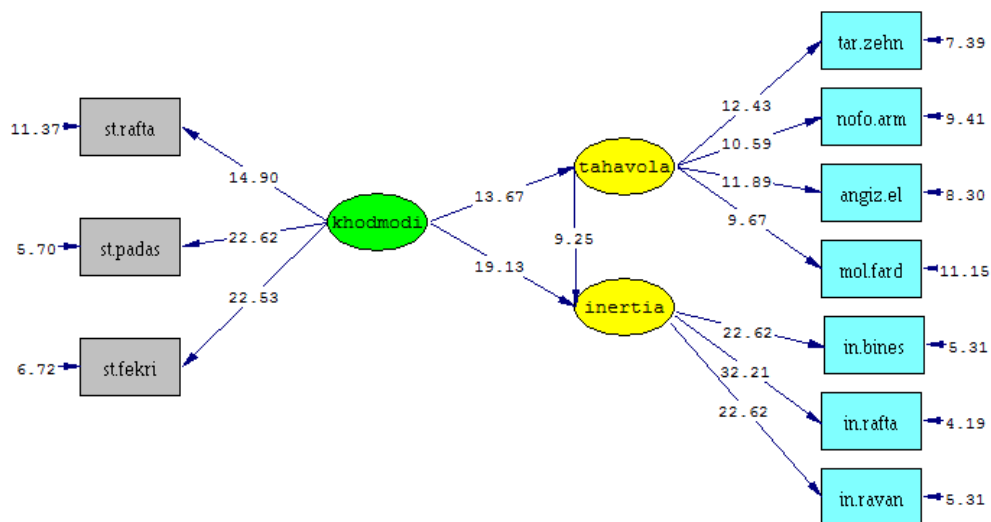


Chi-Square=91.58, df=32, P-value=0.15689, RMSEA=0.0674

شکل ۱- مدل معادلات ساختاری ارتباط بین متغیرهای تحقیق در حالت استاندارد

با توجه به شکل ۱، ضریب مسیر بین متغیرهای تحقیق بیشتر از ۰,۴ است و نشان‌دهنده ارتباط قوی متغیرها با یکدیگر در سطح اطمینان ۹۵ درصد است.

ضرایب معناداری t (مقادیر t-values) متغیرهای تحقیق در حالت استاندارد:



Chi-Square=91.58, df=32, P-value=0.15689, RMSEA=0.0674

شکل ۲- ضرایب معناداری t (مقادیر t-values) متغیرهای تحقیق در حالت استاندارد

با توجه به شکل ۲، مقدار T-Value همه متغیرها بیشتر از ۱,۹۶ است؛ بنابراین نشان‌دهنده تأثیر متغیرها بر یکدیگر در سطح اطمینان ۹۵ درصد است.

جدول زیر شاخص‌های استخراج‌شده از مدل را نشان می‌دهد:

جدول ۴- شاخص‌های برازش مدل تأثیر مهارت‌های خودمدیریتی بر اینرسی سازمانی با نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین

آماره	حد مجاز	برآوردهای مدل	نتیجه
<i>Chi-Square/ Df</i>	کمتر از ۳	۲,۹۳	برازش خوب
<i>RMSEA</i> ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	- بین ۰,۰۵ تا ۰,۰۸ (برازش خوب) - کمتر از ۰,۰۸ (قابل قبول)	۰,۰۸۰	قابل قبول
<i>GFI</i> نیکویی برازش	بالاتر از ۰,۹	۰,۹۰	قابل قبول
<i>CFI</i> شاخص برازش تطبیقی	بالاتر از ۰,۹	۰,۹۲	قابل قبول
<i>NFI</i> شاخص برازش هنجار شده	بالاتر از ۰,۹	۰,۹۱	قابل قبول
<i>NNFI</i> شاخص برازش هنجار شده تعدیل یافته	بالاتر از ۰,۹	۰,۹۰	قابل قبول

با توجه به شاخص‌های برازش مدل که در جدول فوق ارائه شده، مقدار x^2/df محاسبه شده ۲,۹۳ است، وجود x^2/df کوچک‌تر از ۳ نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است، همچنین ریشه میانگین مربعات خطای برآورد ($RMSEA$) می‌باید کمتر از ۰/۰۸ باشد که در مدل ارائه شده، این مقدار برابر ۰,۰۸ است. میزان شاخص‌های GFI , CFI , NFI و $NNFI$ نیز باید بیشتر از ۰,۹ باشد که در مدل تحت بررسی به ترتیب برابر ۰,۹۰، ۰,۹۲، ۰,۹۱ و ۰,۹۰ است. با توجه به شاخص‌ها و خروجی‌های مدل، مدل مذکور دارای برازش مناسبی است.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق نشان داد که مهارت‌های خودمدیریتی بر اینرسی سازمانی با نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین در کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیر معناداری دارد. همچنین با توجه به شاخص‌ها و خروجی‌های مدل، دارای برازش مناسبی است. Nazari et al (2018) در تحقیق اثر استحکام ذهنی بر مهارت‌های مدیریتی، خودمدیریتی و کارآمدی عملکردی مدیران ورزشی اظهار داشتند که میانگین مؤلفه‌های استحکام ذهنی بیشتر از متوسط است و به ترتیب مؤلفه‌های اعتماد، چالش، کنترل و تعهد دارای بیشترین میانگینند. میانگین مهارت‌های مدیریتی بیشتر از متوسط و مهارت‌های سیاسی، ادراکی، فنی و انسانی به ترتیب دارای بیشترین میانگین است. میانگین مهارت‌های خودمدیریتی کمتر از متوسط و به ترتیب استراتژی پاداش طبیعی، الگوی فکری و رفتاری دارای بیشترین میانگین است. میانگین مؤلفه‌های کارآمدی عملکردی (تصمیم‌گیری، سازماندهی و رضایت شغلی) بجز ارتباطات رفتاری بیشتر از متوسط است. همچنین با توجه به نتایج تحلیل مسیر، اثر استحکام ذهنی مدیران ورزشی بر مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های مدیریتی و خودمدیریتی، خودمدیریتی و کارآمدی عملکردی معنادار است. Molahoseini et al (2007) تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین مهارت‌های خودمدیریتی و نوآوری کارکنان در سازمان‌های استان کرمان» انجام دادند. نتایج نشان داد که میانگین مهارت‌های خودمدیریتی بیشتر از متوسط و نوآوری کارکنان کمتر از متوسط است و نوآوری و نحوه نظارت بر آن در سازمان بر خودمدیریتی تأثیری مثبت دارد. همچنین درآمد و طول دوره تصدی به رفتار نوآورانه در کار بستگی بسیاری دارد. نتایج این تحقیق بیان‌کننده آن است که اگر سازمان‌ها می‌خواهند نوآوری را در کارکنانشان پرورش دهند، باید به وجود افراد دارای خودمدیریتی اهمیت دهند؛ زیرا چنین افرادی موفقیت زیادی در برآوردن انتظارات و نیازهای موجود در ارتباط با نوآوری دارند. Dostar et al (2019) تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر یادگیری بر نوآوری با نقش تعدیل‌گری اینرسی سازمانی» انجام دادند. نتایج نشان داد که میزان یادگیری بیشتر از متوسط، نوآوری کمتر از متوسط و اینرسی سازمانی نیز بیشتر از متوسط است. یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی و همه ابعاد نوآوری (خدماتی، فرآیندی، رفتاری و مدیریتی) تأثیر مثبت و معنادار و اینرسی سازمانی اثر تعدیل‌گری منفی‌ای بر رابطه یادگیری و نوآوری دارد. حضور اینرسی سازمانی، باعث کاهش تأثیر یادگیری بر نوآوری می‌شود؛ همچنین اینرسی روان‌شناختی و هزینه برگشت‌ناپذیر اثر تعدیل‌گری منفی و اینرسی عملی اثر تعدیل‌گری مثبتی در رابطه یادگیری و نوآوری در سازمان‌های دولتی دارند. Zareh et al (2021) تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی چابکی سازمانی و قابلیت فناوری اطلاعات در استارت‌آپ‌های مراکز رشد کارآفرینی استان یزد» انجام دادند. نتایج نشان داد که میزان استفاده از رهبری تحول‌آفرین بیشتر از متوسط، عملکرد سازمانی و چابکی سازمانی هم بیشتر از متوسط و قابلیت فناوری اطلاعات کمتر از متوسط است. همچنین رهبری تحول‌آفرین با نقش میانجی قابلیت فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی تأثیر معناداری دارد. همچنین رهبری تحول‌آفرین با نقش میانجی چابکی سازمانی نیز بر عملکرد سازمانی تأثیر معناداری دارد. همچنین رهبری تحول‌آفرین بر قابلیت فناوری اطلاعات به صورت

معناداری تأثیرگذار است. Morales (2011) در پژوهشی به بررسی تأثیر متغیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمانی از طریق یادگیری سازمانی و نوآوری در ۱۶۸ سازمان اسپانیایی پرداخت. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که میزان استفاده از رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی بیشتر از متوسط است و رهبری تحول‌آفرین، تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی و همچنین نوآوری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبتی دارد. این نتیجه با تحقیقات Nazari et al (2018)، Molahoseini et al (2007)، Dostar et al (2019)، Zareh et al (2021)، Karimi et al (2022) و Morales (2011) همسوست و با تحقیق Ghafari et al (2017) ناهم‌سوست. به نظر می‌رسد دلیل این ناهم‌سویی تفاوت در جامعه آماری و فرهنگ و جو سازمانی متفاوت باشد. احتمالاً کنترل و هدایت واکنش‌های هیجانی و احساسات در برابر افراد و در موقعیت‌های مختلف که از این طریق قادر به واکنش مثبت و مؤثر باشد، پذیرش نقاط ضعف، تلاش برای حل مشکلات به جای مقاومت در برابر رفتار مشکل‌زا، افزایش خودآگاهی و رهبری کردن رفتارها به طور مثبتی، موجب افزایش خودمدیریتی می‌شود. همچنین کارکنان می‌توانند برای توسعه خودمدیریتی از سه استراتژی استفاده نمایند. استراتژی رفتاری بر افزایش خودآگاهی و مدیریت رفتارهای اصلی (و گاه ناخوشایند) تأکید دارد. این استراتژی شامل نظارت بر خود، تنظیم اهداف شخصی، خود‌انگیزی، پاسخ‌خواهی از خود، پاداش‌دهی به خود و آموزش به خود است. پاداش طبیعی به تجربیات مثبت در ارتباط با انجام یک کار و فرآیند رسیدن به آن مربوط می‌شود. انجام موفقیت‌آمیز یک کار به خودی خود انگیزاننده است و نوعی پاداش محسوب می‌شود. افراد باید کار را به شکل عملی خوشایند، لذت‌بخش و سودمند ببینند؛ زیرا چنین دیدی نوعی حس توانایی، رقابت و کنترل بر خود ایجاد می‌کند که در نهایت به بهبود عملکرد می‌انجامد. استراتژی الگوی فکری سازنده به الگوهای فکری مربوط می‌شود که ذاتاً سازنده‌اند. افراد می‌توانند الگوهای سازنده یا مخرب را اتخاذ کنند که این امر حالت رفتاری و حسی و واکنش‌های آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ برای مثال افراد در جایی که باید مشکلات را به عنوان مانع در نظر بگیرند، ممکن است به دنبال یافتن فرصت‌های دیگر، الگوی فکری خود را تغییر دهند. این افراد از الگوهای فکری خوش‌بینانه استفاده می‌کنند تا فرصت‌هایی را ایجاد کنند که از طریق آن بتوانند بهتر با مشکلات مقابله کنند؛ بنابراین توجه به خودمدیریتی و استفاده مناسب از استراتژی‌های رفتاری، پاداش طبیعی و الگوی فکری سازنده، موجب تغییرات اثربخش و مثبت در کارکنان شده و از اینرسی سازمانی جلوگیری می‌نماید. در ضمن رهبران تحول‌آفرین قادرند پیروان را برانگیزانند، توانایی الهام‌بخشی دارند، در کارکنان حس تعهد ایجاد می‌کنند و می‌توانند باورها، نگرش‌ها و اهداف افراد و هنجارهای سازمان را تغییر دهند. رهبران تحول‌آفرین این احساس را در زیردستان ایجاد می‌کنند که به آنان به گونه‌ی انسان نگریده شود و به افراد کمک می‌کنند که مسائل را به روشی جدید ببینند. این رهبران از فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل، استفاده می‌کنند. این رهبران دارای ویژگی نفوذ آرمانی هستند؛ یعنی اینکه خصوصیات رهبر کارزماتیک را دارند؛ مورد اعتماد و تحسین زیردستانند، زیردستان او را الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او عمل کنند. دارای انگیزش الهام‌بخشند و کارکنان را ترغیب می‌کنند تا به هدف و دست‌یافتنی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و در دسترس بودن اهداف خوش‌بینند. از ترغیب ذهنی استفاده کرده و کارکنان را برمی‌انگیزد. این رهبران پیروانشان را تشویق می‌کنند که در حل مشکلات خلاقانه برخورد کنند و فرضیه‌های بدیهی را مورد سؤال قرار دهند. آن‌ها پیروان را ترغیب می‌کنند که مشکلات را از زوایای مختلف بررسی و فنون حل نوآورانه مسأله را اجرا کنند. در ضمن ملاحظات فردی را مد نظر قرار داده و نیازهای احساسی زیردستان را برآورده می‌کنند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آن‌ها کمک می‌کنند تا مهارت‌هایی را که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند پرورش دهند. این

رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه‌ای را صرف پرورش، آموزش و تعلیم کنند؛ بنابراین ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین و تغییراتی که در کارکنان سازمان ایجاد می‌کنند از اینرسی سازمانی جلوگیری می‌نماید.

منابع

- Bass, B.M., Avilio, B.J. (2000). MLQ multifactor leadership questionnaire sampler set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5X-Short. 2nd ed., Mind Gard, Palo Alto, C.A.
- Chen, C. (2005). Study of transformational leadership, organizational justice, job insecurity, turnover tendency, organizational commitment, and self-efficacy: Taking C bank as an example. www.sciencedirect.com
- Chen, M. f. (2006). The relationship among transformational leadership, organizational commitment and organizational citizenship behavior - a study of network department in a telecommunication company. www.sciencedirect.com.
- Dargahi, H. (2015). Investigating the relationship between managers' transformational leadership and organizational commitment of Tehran University of Medical Sciences staff. *Health Oriented Researches*, 2(2), 133-146. (Persian)
- Dostar, M. & et al. (2015). Investigating the effect of transformational leadership on organizational changes with an emphasis on the mediating role of political intelligence. *Journal of Government Organizations Management*, 4(3), 85-104. (Persian)
- Ghafari, R., & Rostamnia, Y. (2016). Organizational inertia and social laziness; the dysfunctions of bureaucratic organizational culture. *Journal of Public Administration*, 9(2), 307-332. (Persian)
- Habibi, A. (2016). *Structural Equation Modeling*. Tehran. Academic Jihad Publications. First Edition. (Persian)
- Habibi, A. (2017). *SPSS Practical Training*. Parsmodir electronic publication. Fifth Edition. (Persian)
- Jazini, A., & Navaei, M. (2013). Investigating the relationship between transformational leadership style and organizational innovation in Naja police prevention organization. *Scientific-Research Quarterly of the Faculty of Police Sciences and Techniques*, 5(3), 5-31. (Persian)
- Joshua Teck K. L., & et.al. (2017). Impact of transformational leadership and the mediating effect of employees' perception of organizational change on affective, normative and continuance commitment. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 3(2), 185-197.
- Karimi, A., Faraziani, F., & Ahmadi, A. (2022). Designing a model of the effect of social responsibility on organizational reputation with the mediating role of professional ethics among managers and employees of the general directorate of Sports and Youth in Kermanshah province. *Sociological Studies in Sports*, 2(4). (Persian)
- Kershaw, A., & et.al. (2022). Employment practices and institutional inertia in the arts sector: The roles and skills of arts managers in building organizational capacity and creating public value. *International Journal of Arts Management*, 24(3), 21-35.
- Mohammadi, H., & et al. (2021). The role of transformational leadership in the organizational health of schools: An examination of the mediating role of organizational justice. *Scientific Research Quarterly of School Management*, 9(1), 179-160. (Persian)
- Mollahosseini, A., & Barkhodar, B. (2016). Investigating the relationship between self-management and innovative behavior in organizations from the point of view of managers and employees. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(7), 105-120. (Persian)
- Morales, V. (2011). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 11-32.
- Moshkelgosa, E. (2021). The relationship between leadership reactions to athletes' off-field behavior and fans' team identity based on social identity and balance theories. *Sociological studies in sports*, 1(1). (Persian)
- Nategh, E., & Farahi, M. (2015). Investigating the impact of transformational leadership style on organizational forgetfulness in Mashhad Agricultural Bank. *The Fourth International Conference on Accounting and Management and the First Conference on Entrepreneurship and Open Innovation*. University of Mashhad. (Persian)

- Nazari, R., & et al. (2017). The effect of mental strength on management skills, self-management and functional efficiency of sports managers. *Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 5(2), 57-67. (Persian)
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E., (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers Job satisfaction, organizational commitment , and organizational citizenship behavior in primary school": The Tanzanian case. *Effectiveness School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Sepahvand, R., & Mohammadyari, Z. (2014). Identifying people's mentality towards organizational laziness using the Q method. *Organizational Behavior Studies*, 4(3), 1-30. (Persian)
- Zamani Nokaabadi, A., & Afkhami, M. (2022). Meta-analysis of research on the relationship between the democratic leadership style of coaches and the satisfaction of athletes. *Sociological Studies in Sports*, 2(1). (Persian)
- Zare Shahneh, M., & et. Al. (2022). Investigating the impact of transformational leadership on organizational performance with the mediating role of organizational agility and information technology capability in start-ups of entrepreneurial growth centers in Yazd province. The Third International Conference on Management and Industry. (Persian)