بررسی سبک رهبری خلاق مسئولان هیئت‌های ورزشی استان قم با توجه به سه دیدگاه رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و مردم‌مدار

حسین پورسلطانی*، راحله واقفی**، حسین زارعیان***، سیده طاهره موسوی‌راد****

* استادیار پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

** کارشناس ارشد تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه پیام نور

*** دانشجوی دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی

**** دانشجوی دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه پیام نور

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۰۲ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۱۲

چکیده

تحقیق حاضر سبک رهبری خلاق مدیران هیئت‌های ورزشی استان قم را با توجه به سه دیدگاه رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و مردم‌مدار را مورد بررسی قرار داده است. از بین ۳۵ هیئت، نواب رئیس و دبیران ۳۳ هیئت ورزشی (n= ٦٣) دو پرسش‌نامه ویژگی‌های فردی و پرسش‌نامه سبک رهبری خلاق (CLQ) را تکمیل کردند. پرسش‌نامه CLQ شامل ۲۰ سؤال بود که ۳ بعد سبک رهبری شامل سبک عمل‌گرا، تحول‌گرا و مردم‌مدار را اندازه‌گیری کرده است. پایایی پرسش‌نامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۹۷ =α به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، آزمون‌های کلموگروف اسمیرنوف، یومان ویتنی و کروسکال والیس در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ ≥P به کار گرفته شد.

نتایج نشان داد تفاوت معنی‌داری بین هر سه سبک رهبری خلاق براساس جنسیت مسئولان هیئت‌های ورزشی (۰/۰۵ ≥P و۰/۵۱- =Z) وجود داشت. همچنین به طور مجزا تفاوت معنی‌داری بین سبک رهبری خلاق تحول‌گرا بر اساس جنسیت مسئولان (۰/۰۱ ≥P و۰/٤٨- =Z)، بین سبک رهبری خلاق عمل‌گرا بر اساس جنسیت مسئولان (۰/۰۵ ≥P و۰/٦٤- =Z) و تفاوت معنی‌داری بین سبک رهبری خلاق مردم‌مدار بر اساس جنسیت مسئولان (۰/۰۱ ≥P و۰/٤١- =Z) وجود داشت. همچنین تفاوت معنی‌داری بین هر سه سبک رهبری خلاق بر اساس سمت مسئولان هیئت‌های ورزشی (۰/۰۵ ≥P و۰/٦٠- =Z) و به طور مجزا تفاوت معنی‌داری بین سبک رهبری خلاق تحول‌گرا بر اساس سمت مسئولان (۰/۰۵ ≥P و۰/٤٤-=Z) و تفاوت معنی‌داری بین

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

سبک رهبری خلاق مردم‌مدار بر اساس سمت مسئولان ($P\leq$ ۰/۰۵ و $Z=$ -۰/۶۰) وجود داشت. ولی بین سبک رهبری خلاق عمل‌گرا بر اساس سمت مسئولان ($P\leq$ ۰/۰۵ و $Z =$ -۰/۷۸) تفاوت معنی‌داری وجود نداشت. از طرفی دیگر، تفاوت معنی‌داری بین هر سه سبک رهبری خلاق براساس وضعیت استخدامی مسئولان هیئت‌های ورزشی ($P\leq$ ۰/۰۵ و $X^2 =$ ۹/۴۱) و تفاوت معنی‌داری بین هر سه سبک رهبری خلاق براساس سابقه فعالیت مسئولان هیئت‌های ورزشی ($P\leq$ ۰/۰۱ و $X^2 =$ ۱۳/۲۵) وجود داشت.

واژه‌های کلیدی: سبک رهبری خلاق، تحول‌گرا، عمل‌گرا، مردم مدار، هیئت‌های ورزشی.

مقدمه

شروع رهبری از ظهور زندگی اجتماعی پدیدار گشته است. عده‌ای کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و زندگی اجتماعی را آغاز کنند و در رابطه با یکدیگر برهم تأثیر می‌گذارند (۱). ایگری و تری، رهبری را عمل اثرگذاری بر افراد تعریف کرده‌اند، به‌گونه‌ای که از روی علاقه و تمایل برای دست یافتن به هدف‌های گروهی تلاش می‌کنند (۲). سازمان بدون رهبر خلاق و نوآور فقط مجموعه‌ای پراکنده از افراد و دستگاه‌هاست (۳). رهبری و مدیریت در بستر هر تمدن چهره‌ای از ساخت فرهنگی آن تمدن محسوب می‌گردد و این ساخت مجموعه‌ای فردی متشکل از ارزش‌های مذهبی، فلسفی، هنری، سیاسی و غیره است که در شکل رفتار مدیر و بافت اجتماعی سازمان جلوه‌گر می‌شود (٤).

رهبری خلاق باید مسیری را در جهت هدایت تلاش‌های همه کارکنان برای به انجام رساندن اهداف سازمان فراهم آورد. بدون وجود رهبر نوآور و خلاق ممکن است حلقه اتصال موجود در میان اهداف فردی و سازمانی، ضعیف یا گسیخته شود. برای اینکه سازمان موفق باقی بماند، وجود رهبر خلاق در سازمان، واجب و ضروری است. یکی از عوامل مؤثر برای پیشرفت جامعه زمینه‌سازی در بین انسان‌ها جهت ایجاد فرهنگی است که در آن همگان در تلاش برای رشددادن دیگری هستند و با تأثیر بر یکدیگر به پیشرفت جامعه کمک می‌کنند. **خلاقیت**[1] به‌کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد فکر یا مفهومی جدید است و به عبارت دیگر طی‌کردن راهی تازه یا پیمودن راه طی‌شده قبلی به طرزی تازه است (۵). از طرفی، فوکس[2] معتقد است خلاقیت هر نوع فراگرد تفکری است که مسئله‌ای را به طور مفید و بدیع حل کند. یا فروم[3] خلاقیت را توانایی دیدن (آگاه‌شدن) و پاسخ‌دادن می‌نامد. در کل خلاقیت پدیده‌ای در تولید اندیشه و فکر نو است؛ در حالی که نوآوری عملی‌ساختن آن اندیشه و فکر است. مدیران موفق کسانی هستند که بتوانند نیروهای خلاق و نوآور را در سازمان به کار بگیرند و در عملی‌ساختن اندیشه‌های آنان تلاش کنند. مدیران با به‌کارگیری و جذب نیروهای خلاق و نوآور در سازمان و

[1]. Creativity
[2]. Fox
[3]. Froom

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

فراهم‌ساختن امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای کوشش‌های نوآورانه و نیز با دادن آزادی عمل کافی در انجام فعالیت و تلاش‌های خلاق آنان و با به‌کارگیری نتایج حاصل از فعالیت‌های خلاق و دادن پاداش مناسب به افراد خلاق در جهت ترقی و پیشرفت سازمان خود تلاش می‌کنند. مطالعه رهبری در طول چندین مرحله توسعه پیدا کرده است که با نگرش و برخوردی ویژه در دهه ۱۹۳۰ آغاز شده و با نگرش رفتارگرایانه و وضعیتی شناختی در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۷۰ ادامه پیدا کرده است.

مرحله اخیر که بریمان (۱۹۹۲) آن را دورنمای جدید رهبری نامید، جهش و حرکت خود را از نظریه برن (۱۹۷۸) آغاز کرد. این نظریه دوگونهٔ مجزای رهبری، یعنی عمل‌گرا و تغییرپذیر، را شامل می‌شود (رهبری تغییرپذیر در سال ۱۹۸۵ توسط باس و دیگران به رهبری تحول‌گرا تغییر نام داد). طبق نظریه برن، رهبری عمل‌گرا شامل رابطه‌ای تبادلی بین رهبر و زیردست (رابطه رئیس و مرئوس) است که در آن فرد زیردست پاداش‌هایی وابسته به نیازهای اولیه (امنیت، وابستگی و شناخت) در ازای اجابت‌کردن خواسته‌های رهبر دریافت می‌کند. همچنین برن رهبری تغییرپذیر (تحول‌گرا) را این گونه توضیح داد: رابطه‌ای که در آن رهبر فرد زیردست خود را برای رسیدن به بالاترین حد توان تشویق می‌کند و این تشویق برای دستیابی بیشتر به نیازهای طبقه‌بندی‌شده از جمله موفقیت و اهداف گروهی است. شناسایی رهبر تحول‌گرا منجر به ایجاد دورنمای جدید رهبری شد و نگرش‌های متفاوتی در رهبری به وجود آمد (٦).

جیمز نظریه رهبری تحول‌گرا را روشی اخلاقی مطرح کرد که به وسیله آن رهروان و رهبران را به سطوح عالی‌تر انگیزه و منزلت سوق می‌دهد (۷). رهبر تحول‌گرا الهام‌بخش و خلاق است و افراد را طوری رهبری می‌کند که بیشتر از توانمندی‌های خود در سازمان تلاش کنند. و نیز دست به ابداع و نوآوری در حیطه کاری خود بزنند. صاحب‌نظران و نظریه‌پردازان مدیریت رهبری تحول‌گرا را اثربخش‌تر از رهبران عمل‌گرا می‌دانند (۸). رهبرانی که موجب تحول می‌گردند (رهبران خلاق) به کارکنان تفهیم می‌کنند تا به ارزش کاری که انجام می‌دهند پی ببرند. بنابراین احساسی به فرد القا می‌شود که به خاطر تیم، در یک نهاد بزرگ‌تر به منافع شخصی خود تعالی ببخشد، یعنی نیازهای خود را در سطحی عالی‌تر مطرح سازد، مناعت طبع داشته باشد و در صدد خود شکوفایی برآید (۹). باس (۱۹۸۵) معتقد بود که نظریه‌های پیشین رهبری برای توضیح انگیزه فعالیت کردن کافی نیستند. همچنین بیان کرد که نظریه‌های پیشین مدیریت را به‌گونه‌ای در تضاد با رهبری انعکاس می‌دهند (٦). تفاوت مهم بین مدیریت تحول‌گرا و عمل‌گرا این است که مدیر تحول‌گرا فردی نوآور و خلاق است و مدیر عمل‌گرا سیاست‌ها و برنامه‌ها را مدیریت می‌کند. به عبارت دیگر، مدیر تحول‌گرا راه‌های جدیدی برای سازمان تعریف می‌کند، اما مدیر عمل‌گرا وابسته به ساختار موجود است. رهبری تحول‌گرا، با تأثیر بر احساسات، باعث تلاش و کوشش مافوق انتظار افراد در سازمان می‌گردد که این مسئله رضایت شغلی بیشتر افراد را در محیط کار فراهم می‌آورد (۱۰). رهبرانی که از سبک تحول‌گرا پیروی می‌کنند اعضای گروه را در کارهایشان یاری می‌کنند و همچنین در

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

ارتقا بخشیدن به نگرش کارکنان مؤثرند و باعث بهبود نوآوری و خلاقیت در بین کارکنان در زمان مواجهه با مشکلات می‌شوند (۱۱). در مقابل، رهبر عمل‌گرا بیشتر بر مبادله بین رهبر و پیرو تأکید دارد و پیروان در مقابل رسیدن به معیارهای عملکردشان و نیز اهداف خاص سازمان به پاداش دست می‌یابند. پاداش و تقویت مثبت توسط رهبر فراهم می‌گردد (۱۲).

سید عامری (۱۳۸۱) در تحقیقی با عنوان طراحی و تبیین مدل سه‌بعدی سبک‌های رهبری، خلاقیت و اثربخشی مدیران ورزشی و دانشگاه‌های ایران، نشان داد که رابطه معنی‌داری بین اثربخشی مدیران با سبک‌های رهبری انتخابی و نیز با خلاقیت مدیران وجود دارد و نیز بین خلاقیت مدیران با سبک‌های اولیه و سبک‌های توسعه‌ای انتخابی آنان رابطه معنی‌داری مشاهده شد. همچنین نتایج تحقیق دیگری نشان داد رابطه سبک‌های رهبری مدیران با میزان اثربخشی بیشتر از رابطه خلاقیت مدیران با میزان اثربخشی آنان است. همچنین رابطه توأم سبک‌های رهبری انتخابی و خلاقیت مدیران، با توجه به اثربخشی آنان، بیشتر از رابطه هریک از متغیرهای تحقیق به طور جداگانه است (۱۳). اشنایدر (۲۰۰۱) نیز رابطه‌ای قوی بین رفتار ملاحظه‌گرای مدیران ورزشی و رضایت شغلی زیردستان به دست آورد (١٤). در تحقیقات مربوط به ارتباط بین مدیریت تحول‌گرا و عمل‌گرا با رضایت شغلی، باس و هیتر(۱۹۸۸)، فراست و هاول (۱۹۸۹) و هاول و هیگنز (۱۹۸۹) مدارک محکمی ارائه دادند که مدیران تحول‌گرا و خلاق زیردستانی راضی‌تر از دیگر مدیران دارند (۱۵). تحقیقاتی نیز دربارهٔ تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت و نوآوری وجود دارد که نشان دادند رهبری تحول‌گرا اثر مثبتی بر خلاقیت زیردستان دارد (١٦). بیگن و همکاران (٢٠٠٤) در تحقیقی تحت عنوان مطالعه و بررسی شخصیت زنان بالقوه مدیر دریافتند که تفاوت بین مدیران اثربخش و غیراثربخش ناشی از میزان خلاقیت آن‌هاست و اظهار کردند اثربخشی مدیران ناشی از توان آن‌ها در تشخیص نقاط قوت و ضعف کارکنان و فراهم کردن محیطی برای شکوفایی استعدادهای آنان است. بنابراین نتیجه می گیرند که خلاقیت مدیران به اثربخشی یا غیراثر بخشی منتهی می‌شود، آن‌ها همچنین دریافتند که جنسیت در این باره تأثیر چندانی ندارد (۱۷).

دوهرتی (۱۹۹۷) ویژگی‌های رهبری از قبیل جنسیت، سن، میزان تحصیلات، سابقه مدیریت، سابقه مربی‌گری و سابقه قهرمانی را با خلاقیت و نوآوری در دو روش مدیریت تحول‌گرا و عمل‌گرا مورد بررسی قرار داد. نتایج نشان داد که خلاقیت و نوآوری با سبک رهبری تحول‌گرا ارتباط مثبتی دارد و از طرفی مدیران زن جوان بیشتر رفتار رهبری تحول‌گرا و کمتر رهبری عمل‌گرا از خود نشان می‌دادند. برعکس مدیران مردی که سن بالاتری دارند، بیشتر رفتار رهبری عمل‌گرا و کمتر رفتار رهبری تحول‌گرا از خود نشان دادند (۱۸). آرمسترانگ (۲۰۰۱) با بررسی سبک رهبری تحول‌گرای مربیان تیم‌های ورزشی چند ویژگی شخصیتی این سبک را مشخص کرد که شامل رفتار اخلاقی، برخورداری از بصیرت و هدفمندی، بهبود عملکرد از طریق رهبری، الهام‌بخشی و از همه مهم‌تر خلاقیت در به‌کارگیری شیوه‌های تمرینی مناسب است (۱۹). مانینگ (۲۰۰۲) در تحقیقی در شرکت‌های

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

خدمات عمومی آمریکا ارتباط مدیریت تحول‌گرای مدیران زن و مرد و خلاقیت و نوآوری را بررسی کرد. او به این نتیجه رسید که خلاقیت مدیران در به‌کارگیری مناسب کارکنان مهم‌ترین عامل در ایجاد رضایت آن‌ها بوده است (۲۰). ترنر و بارلینگ (۲۰۰۲) تحقیقی دربارهٔ رهبری تحول‌گرا و خلاقیت و نوآوری انجام دادند. نتایج نشان داد مدیرانی که از خلاقیت بالایی برخوردار بودند بیشتر از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده می‌کردند و ارتباط معنی‌داری بین خلاقیت و نوآوری و رهبری عمل‌گرا مشاهده نشد (۲۱). هود (۲۰۰۳) در پژوهشی ارتباط بین سبک رهبری و خلاقیت در سازمان را مورد بررسی قرار داد. شواهد حاکی از ارتباط مثبت و معنی‌دار بین نوآوری با رهبری تحول‌گرا بود. همچنین ارتباط مثبت و معنی‌داری بین سبک رهبری عمل‌گرا و خلاقیت و ویژگی‌های شخصی مشاهده نشد (۲۲).

روش‌شناسی

روش تحقیق، با توجه به هدف تحقیق مبتنی بر بررسی سبک رهبری خلاق[1] (CLQ) مسئولان هیئت‌های ورزشی استان قم بر اساس سه دیدگاه رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا و مردم‌مدار، از نوع تحقیقات توصیفی بود که به صورت میدانی انجام گرفت. جامعه آماری این تحقیق تنها نواب رئیس و دبیران هیئت‌ها بودند که نواب رئیس و دبیران سبک رهبری مربوط به رئیس خود را ارزیابی کردند. نمونه آماری این تحقیق برابر با جامعه آماری شامل ۳۵ گروه هیئت‌های ورزشی در استان قم و برابر ۷۰ نفر بودند. ۷۰ پرسش‌نامه بین مسئولان هیئت‌ها توزیع شد که از این تعداد ٦٣ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد. هیئت سوارکاری به دلیل عودت ندادن پرسش‌نامه‌ها و هیئت پزشکی به دلیل غیرورزشی‌بودن مورد بررسی قرار نگرفتند.

در این تحقیق از پرسش‌نامه‌ای استاندارد که اعتبار و روایی آن در تحقیقات خارج و داخل ایران مورد ارزیابی قرار گرفته استفاده شد. از پرسش‌نامه سبک رهبری خلاق (CLQ) جیم کالینز[2] (۲۰۰۷) استفاده شد. این پرسش‌نامه دارای سه خرده‌مقیاس سبک رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و مردم‌مدار است که در ۲۰ سؤال جمع‌بندی شده است. پرسش‌نامه از نوع پاسخ بسته بوده و مقیاس اندازه‌گیری سؤالات پرسش‌نامه، لیکرت است. در این پرسش‌نامه برای هر سؤال ده‌گزینه وجود دارد. آزمودنی یکی از ده گزینه را انتخاب می‌کند. گزینه انتخاب‌شده توصیف‌کننده خلاقیت رهبری از نظر پاسخ‌دهنده است. به طور کلی، در پرسش‌نامه سبک رهبری خلاق برای اینکه جواب سؤالات کیفی اهمیت کمّی پیدا کنند از صفر تا ده درجه‌بندی شدند. تعداد سؤالات مربوط به مشخصات فردی جامعه آماری ۷ سؤال است که مجموعاً پرسش‌نامه از ۲۷ سؤال تشکیل شده است. پایایی پرسش‌نامه سبک رهبری خلاق در تحقیقاتی که در خارج از ایران انجام شده ۰/۷۹ تا ۰/۸۷ گزارش شده است.

[1]. Creative Leadership Style
[2]. Jim Collins

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

در خصوص پایایی ابزار اندازه‌گیری در ایران، ۲۰ پرسش‌نامه بین نواب و دبیران هیئت‌های ورزشی استان قم توزیع و جمع‌آوری شد و پایایی به دست آمده برابر با ۰/۹۷ بود.

یافته‌ها

برای تحلیل توصیفی داده‌ها (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف استاندارد و جدول) به کار گرفته شد و برای تحلیل استنباطی داده‌ها، با توجه به نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف و توزیع داده‌ها به صورت غیرطبیعی (P= ۰/۰٤ و Z= ۱/٦۹) از آزمون‌های یومان ویتنی و کروسکال والیس استفاده گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار کامپیوتری SPSS انجام گرفته است. جدول ۱ میانگین و انحراف استاندارد سن ٦۳ نفر از مدیران هیئت‌های ورزشی را نشان می‌دهد.

جدول ۱. میانگین و انحراف استاندارد سن مسئولان هیئت‌های ورزشی

	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف استاندارد
سن	٦۳	۲۱	۵۷	۳۳/۷٦	۸/۷۲

سن مسئولان هیئت‌های ورزشی حداقل ۲۱ و حداکثر ۵۷ سال است و میانگین و انحراف استاندارد آن ۸/۷۲ ±۳۳/۷٦ می‌باشد. با توجه به یافته‌های تحقیق، تعداد نواب رئیس ٥٤ درصد و دبیران ٤٦ درصد بود. درخصوص جنسیت، ۵۲ درصد از مسئولان مرد و ٤۸ درصد زن بودند. در خصوص میزان تحصیلات ۳۰ درصد دارای مدرک دیپلم، ۱۳ درصد فوق دیپلم، ۵۲ درصد کارشناسی و ۵ درصد کارشناسی ارشد بوده‌اند. از طرفی ۷۰ درصد از مسئولان کمتر از ۵ سال سابقه مدیریت در هیئت‌های ورزشی را داشتند.

در خصوص تفاوت سبک‌های رهبری خلاق براساس جنسیت مسئولان هیئت‌های ورزشی نتایج زیر به دست آمد.

جدول ۲. نتایج آزمون یومان ویتنی در مورد تفاوت سبک‌های رهبری خلاق بر اساس جنسیت مسئولان هیئت‌های ورزشی

متغیرها	گروه	N	[1]MR	Z	Sig
تحول‌گرا	مرد	۳٤	۳٤/۳٤	-۰/٤۸	۰/۰۱*
	زن	۲۹	۲۹/۲٦		
عمل‌گرا	مرد	۳٤	۳۳/٦۵	-۰/٦٤	۰/۰۵*
	زن	۲۹	۳۰/۰۷		
مردم‌مدار	مرد	۳٤	۳٤/٦۹	-۰/٤۱	۰/۰۱*
	زن	۲۹	۲۸/۸٤		
مجموع هر سه گروه	مرد	۳٤	۳٤/٤۹	-۰/۵۱	۰/۰۳*
	زن	۲۹	۲۹/۰۹		

*در سطح (P≤۰/۰۵) معنی‌دار است

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

۱ - میانگین رتبه

نتایج جدول ۲ نشان‌دهنده آن است که بین سبک‌های رهبری خلاق براساس جنسیت مسئولان هیئت‌های ورزشی با توجه به آزمون یومان ویتنی محاسبه‌شده در سطح P≤ ۰/۰۵، بین سبک‌های رهبری خلاق هر سه گروه براساس جنسیت (P= ۰/۰۳ و Z = -/۵۱) و به طور مجزا بین سبک رهبری خلاق تحول‌گرا براساس جنسیت (P= ۰/۰۱ و Z = -۰/٤۸)، بین سبک رهبری خلاق عمل‌گرا بر اساس جنسیت (P= ۰/۰۵ و Z = -۰/٦٤) و بین سبک رهبری خلاق مردم‌مدار بر اساس جنسیت (P= ۰/۰۱ و Z = -۰/٤۱) تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

در مورد تفاوت سبک‌های رهبری خلاق براساس سمت مسئولان هیئت‌های ورزشی نیز نتایج زیر به دست آمد.

جدول ۳. نتایج آزمون یومان ویتنی در مورد تفاوت سبک‌های رهبری خلاق براساس سمت مسئولان هیئت‌های ورزشی

متغیرها	گروه	N	MR	Z	Sig
تحول‌گرا	نائب رئیس	۳٤	۳۱/٦٥	-۰/٤٤	۰/۰۳*
	دبیر	۲۹	۳۲/٤۱		
عمل‌گرا	نائب رئیس	۳٤	۳۰/٦٥	-۰/۷۸	۰/۰۷
	دبیر	۲۹	۳۳/٥۹		
مردم‌مدار	نائب رئیس	۳٤	۳۱/۱۲	-۰/٦۰	۰/۰٥*
	دبیر	۲۹	۳۰/۰۳		
مجموع هر سه گروه	نائب رئیس	۳٤	۳۰/۸٤	-۰/٦۰	۰/۰٥*
	دبیر	۲۹	۳۳/۳٦		

*در سطح (P≤۰/۰۵) معنی‌دار است

نتایج جدول ۳ نشان داد بین سبک‌های رهبری خلاق براساس سمت مسئولان هیئت‌های ورزشی با توجه به آزمون یومان ویتنی محاسبه شده در سطح P≤ ۰/۰۵، بین سبک‌های رهبری خلاق هر سه گروه براساس سمت مسئولان (P= ۰/۰۵ و Z = -/٦۰) و به طور مجزا بین سبک رهبری خلاق تحول‌گرا براساس سمت مسئولان (P= ۰/۰۳ و Z = -۰/٤٤) و بین سبک رهبری خلاق مردم‌مدار براساس سمت مسئولان (P= ۰/۰۵ و Z = ۰/٦۰) تفـاوت معنی‌داری وجود دارد. ولی بین سبک رهبری خلاق عمل‌گرا براساس سمت مسئولان (P= ۰/۰۷ و Z = -/۷۸) تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

در خصوص تفاوت سبک‌های رهبری خلاق براساس مدرک تحصیلی مسئولان هیئت‌های ورزشی نتایج زیر به دست آمد.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

جدول ۴. نتایج آزمون کروسکال والیس در مورد تفاوت بین سبک‌های رهبری خلاق براساس مدرک تحصیلی مسئولان هیئت‌های ورزشی

متغیرها	گروه	N	MR	df	Z	Sig
تحول‌گرا	دیپلم	۱۹	۲۶/۳۷	۳	۵/۹۳	۰/۸
	فوق دیپلم	۸	۳۴/۹۴			
	کارشناس	۳۳	۳۵/۱۷			
	کارشناس ارشد	۳	۲۵/۰۰			
عمل‌گرا	دیپلم	۱۹	۲۷/۷۴	۳	۳/۵۷	۰/۱۶
	فوق دیپلم	۸	۳۴/۴۴			
	کارشناس	۳۳	۳۳/۴۵			
	کارشناس ارشد	۳	۲۸/۵۰			
مردم‌مدار	دیپلم	۱۹	۳۰/۶۸	۳	۱۱/۸۷	۰/۰۵*
	فوق دیپلم	۸	۳۸/۰۶			
	کارشناس	۳۳	۳۷/۶۷			
	کارشناس ارشد	۳	۳۰/۸۳			
مجموع هر سه گروه	دیپلم	۱۹	۲۶/۶۳	۳	۴/۹۹	۰/۱۱
	فوق دیپلم	۸	۳۶/۶۹			
	کارشناس	۳۳	۳۴/۴۴			
	کارشناس ارشد	۳	۲۶/۶۷			

*در سطح (P≤۰/۰۵) معنی‌دار است

نتایج جدول ٤ نشان داد که بین سبک‌های رهبری خلاق براساس مدرک تحصیلی مسئولان هیئت‌های ورزشی، با توجه به آزمون کروسکال والیس محاسبه‌شده در سطح (P≤ ۰/۰۵)، بین سبک‌های رهبری خلاق هر سه گروه بر اساس مدرک تحصیلی مسئولان (X^2 = ٤/۹۹P= ۰/۱۱) و به طور مجزا بین سبک رهبری خلاق تحول‌گرا براساس مدرک تحصیلی مسئولان (P= ۰/۸ وX^2 = ۵/۹۳) و بین سبک رهبری خلاق عمل‌گرا بر اساس مدرک تحصیلی مسئولان (P= ۰/۱٦ وX^2 =۳/۵۷) تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. ولی بین سبک رهبری خلاق مردم‌مدار براساس مدرک تحصیلی مسئولان (P= ۰/۵ وX^2 = ۱۱/۸۷) تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

در خصوص تفاوت سبک‌های رهبری خلاق براساس وضعیت استخدامی مسئولان هیئت‌های ورزشی نتایج زیر به دست آمد.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

جدول ۵. نتایج آزمون کروسکال والیس در مورد تفاوت بین سبک‌های رهبری خلاق براساس وضعیت استخدامی مسئولان هیئت‌های ورزشی

متغیرها	گروه	N	MR	df	Z	Sig
تحول‌گرا	رسمی	۱۹	۳٤/٤٥	۱	٦/۱۲	۰/۰۸
	قراردادی	٤٤	۳۰/۹٤			
عمل‌گرا	رسمی	۱۹	۳۳/۸٤	۱	۱۰/٦۸	۰/۰۳*
	قراردادی	٤٤	۳۱/۲۰			
مردم‌مدار	رسمی	۱۹	۳۳/۹۲	۱	۱۲/٦٦	۰/۰۱*
	قراردادی	٤٤	۳۱/۱۷			
مجموع هر سه گروه	رسمی	۱۹	۳٤/٦۱	۱	۹/٤۱	۰/۰٤*
	قراردادی	٤٤	۳۰/۸۸			

*در سطح (P≤۰/۰۵) معنی‌دار است

نتایج جدول ۵ نشان داد بین سبک‌های رهبری خلاق براساس وضعیت استخدامی مسئولان هیئت‌های ورزشی با توجه به آزمون کروسکال والیس محاسبه‌شده در سطح P≤ ۰/۰۵، بین سبک‌های رهبری خلاق هر سه گروه براساس وضعیت استخدامی مسئولان (P= ۰/۰٤ و X^2 = ۹/٤۱) و به طور مجزا بین سبک رهبری خلاق عمل‌گرا بر اساس وضعیت استخدامی مسئولان (P= ۰/۰۳ وX^2 =۱۰/٦۸) و بین سبک رهبری خلاق مردم‌مدار براساس وضعیت استخدامی مسئولان (P= ۰/۰۱ وX^2 = ۱۲/٦٦) تفاوت معنی‌داری وجود دارد. ولی بین سبک رهبری خلاق تحول‌گرا براساس وضعیت استخدامی مسئولان (P= ۰/۰۸ وX^2= ٦/۱۲) تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

در مورد تفاوت سبک‌های رهبری خلاق براساس سابقه فعالیت نتایج زیر به دست آمد.

جدول ۶. نتایج آزمون کروسکال والیس در مورد تفاوت بین سبک‌های رهبری خلاق براساس سابقه فعالیت مسئولان هیئت‌های ورزشی

متغیرها	گروه	N	MR	df	Z	Sig
تحول‌گرا	کمتر از ۵ سال	٤٤	۳۳/۳۵	۳	۱۲/۱۸	۰/۰۱*
	۱۰-٦ سال	۹	۲۳/۰۰			
	۱۵-۱۱ سال	٤	٤۳/۷۵			
	بیشتر از ۱۵ سال	٦	۲۷/۷۵			
عمل‌گرا	کمتر از ۵ سال	٤٤	۳۲/٦۷	۳	۱۱/۵۳	۰/۰۲*
	۱۰-٦ سال	۹	۲۵/٤٤			
	۱۵-۱۱ سال	٤	٤۵/۷۵			
	بیشتر از ۱۵ سال	٦	۲۷/۷۵			
مردم‌مدار	کمتر از ۵ سال	٤٤	۳۱/٤۸	۳	۱٤/۷۷	۰/۰۱*
	۱۰-٦ سال	۹	۲٦/۵۰			
	۱۵-۱۱ سال	٤	۵۷/۰۰			
	بیشتر از ۱۵ سال	٦	۲۷/٤۲			
مجموع هر سه گروه	کمتر از ۵ سال	٤٤	۳۲/۵۰	۳	۱۳/۲۵	۰/۰۱*
	۱۰-٦ سال	۹	۲۵/۰۰			
	۱۵-۱۱ سال	٤	٤۸/۵۰			
	بیشتر از ۱۵ سال	٦	۲۷/۸۳			

*در سطح ($P \leq ۰/۰۵$) معنی‌دار است

نتایج جدول ٦ نشان داد بین سبک‌های رهبری خلاق براساس سابقه فعالیت مسئولان هیئت‌های ورزشی با توجه به آزمون کروسکال والیس محاسبه‌شده در سطح $P \leq ۰/۰۵$، بین سبک‌های رهبری خلاق هر سه گروه خلاق براساس سابقه فعالیت مسئولان ($P = ۰/۰۱$ و $X^2 = ۱۳/۲۵$) و به طور مجزا بین سبک رهبری خلاق تحول‌گرا خلاق براساس سابقه فعالیت مسئولان ($P = ۰/۰۱$ و $X^2 = ۱۲/۱۸$)، بین سبک رهبری خلاق عمل‌گرا خلاق براساس سابقه فعالیت مسئولان ($P = ۰/۰۲$ و $X^2 = ۱۱/۵۳$) و بین سبک رهبری خلاق مردم‌مدار خلاق براساس سابقه فعالیت مسئولان ($P = ۰/۰۱$ و $X^2 = ۱٤/۷۷$) تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق نشان داد که بین سبک‌های رهبری خلاق تحول‌گرا و عمل‌گرا و مردم‌مدار مسئولان هیئت‌های ورزشی براساس جنسیت تفاوت معنی‌داری وجود داشت. این مطلب گویای آن است که در کل جنسیت می‌تواند بر سبک‌های رهبری خلاق مسئولان هیئت‌های ورزشی تأثیرگذار باشد. دوهرتی (۱۹۹۷) جنسیت را با خلاقیت در دو روش مدیریت تحول‌گرا و عمل‌گرا مورد بررسی قرار داد. نتایج نشان داد که مدیران زن جوان بیشتر رفتار رهبری تحول گرا و کمتر رهبری عمل‌گرا از خود نشان دادند. اگلی (۲۰۰۳) نشان داد که زنان بیشتر از مردان از سبک رهبری تحول‌گرا پیروی می‌کنند. از طرفی، سبک رهبری تحول‌گرا با خلاقیت و نوآوری ارتباط معناداری داشت. نتایج تحقیق حاضر با این تحقیقات همخوانی دارد و نشان می‌دهد جنسیت می‌تواند عامل مهمی در کاربرد سبک‌های رهبری خلاق باشد. زنان به دلیل داشتن ویژگی‌های روحی متفاوت با مردان تمایل دارند از لحاظ عاطفی و با ایجاد انگیزه و روحیه بخشیدن به زیردستان مدیریت کنند و افراد را به ابتکار و نوآوری در کارها تشویق نمایند که این از ویژگی‌های سبک رهبری خلاق تحول‌گرا است. یافته‌های تحقیق نشان داد که بین سبک‌های رهبری خلاق تحول‌گرا و مردم‌مدار مسئولان هیئت‌های ورزشی خلاق براساس سمت آنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد، ولی بین سبک رهبری خلاق عمل‌گرا مسئولان هیئت‌های ورزشی خلاق براساس سمت آنان تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. در کل می‌توان اذعان داشت سمت افراد می‌تواند بر سبک رهبری خلاق مدیران تأثیرگذار باشد. تحقیقات نشان می‌دهند که سبک رهبری خلاق تحول‌گرا به دلیل توجه به روحیات و برانگیختن انگیزه‌های درونی افراد و همچنین پرورش توانایی‌های افراد برای بارورنمودن استعدادهایشان و نیز توجه به باورها و ارزش‌های افراد تأثیر بسزایی در مدیریت انسانی و بخصوص در بخش مدیریت ورزش می‌تواند داشته باشد. مسئولان ورزشی که از این سبک پیروی می‌کنند رهبران موفق شناخته می‌شوند و تأثیر فوق‌العاده‌ای بر پیروان خود برجای می‌گذارند.

یافته‌های تحقیق نشان داد که بین سبک‌های رهبری خلاق تحول‌گرا و عمل‌گرا مسئولان هیئت‌های ورزشی خلاق براساس مدرک تحصیلی تفاوت معناداری وجود ندارد. ولی بین سبک رهبری خلاق مردم‌مدار خلاق براساس مدرک تحصیلی تفاوت معناداری وجود دارد که این از دیگر یافته‌های تحقیق بود. این مطلب گویای آن است که در کل مدرک تحصیلی، تأثیری بر سبک رهبری مسئولان هیئت‌های ورزشی ندارد. همتی‌نژاد (۱۳۷۳) سبک رهبری معلمان و عوامل مؤثر بر آن مورد بررسی قرار داد و نشان داد سبک رهبری افراد با مدرک تحصیلی دیپلم و فوق دیپلم و افراد با مدرک تحصیلی لیسانس و فوق لیسانس هر دو ضعیف بوده است. نتایج تحقیق حاضر با تحقیقات محمود رخ‌بخش (۱۳۷۳) و روستا (۱۳۸۵) همخوانی دارد. خسروی‌زاده (۱۳۷۵) ارتباط بین سبک‌های رهبری و ویژگی‌های شخصی مدیران تربیت بدنی را بررسی کرد و نشان داد که بین سبک رهبری انسان‌گرا و وظیفه‌گرا با مدرک تحصیلی مدیران رابطه معنی‌داری وجود ندارد. به نظر می‌رسد داشتن مدرک تحصیلی بالا

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

دلیلی برای انتخاب سبک رهبری خلاق مناسب توسط مسئولان هیئت‌ها نیست. چون مسئولان در هیئت‌ها بیشتر از تجربه خود برای اداره هیئت مربوطه استفاده می‌کنند و داشتن مدرک تحصیلی بالا نمی‌تواند دلیلی کافی برای به‌کارگیری سبک رهبری خلاق مناسب باشد.

نتایج تحقیق نشان داد که بین خلاقیت در سبک‌های رهبری عمل‌گرا و مردم‌مدار مسئولان هیئت‌های ورزشی خلاق براساس وضعیت استخدامی تفاوت معناداری وجود دارد. ولی بین سبک رهبری خلاق تحول‌گرا براساس وضعیت استخدامی تفاوت معناداری وجود نداشت که این از دیگر یافته‌های تحقیق بود. این مطلب گویای آن است که در کل وضعیت استخدامی می‌تواند بر سبک رهبری خلاق مسئولان هیئت‌های ورزشی مؤثر باشد. هرچه مدیران از ثبات و امنیت شغلی بالاتری برخوردار باشند، با آرامش و اطمینان بیشتری به وظایف خود می‌پردازند و بهتر می‌توانند از تفکر مثبت برای بهبود وضعیت سازمان استفاده کنند که این خود منجر به بروز خلاقیت و نوآوری در مدیران می‌شود. یافته‌های تحقیق نشان داد که بین سبک‌های رهبری خلاق تحول‌گرا و عمل‌گرا و مردم‌مدار مسئولان هیئت‌های ورزشی با سابقه فعالیت تفاوت معنی‌داری وجود داشت. این مطلب گویای آن است که در کل سابقه فعالیت می‌تواند بر سبک‌های رهبری خلاق مسئولان هیئت‌های ورزشی تأثیرگذار باشد. گلشنی (۱۳۸۰) نشان داد که بین سابقه خدمت با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. مدیرانی که مدت زمان بیشتری در هیئت مشغول به فعالیت بودند، به دلیل آشنایی بیشتر با مسائل و مشکلات آن، از راهکارها و شیوه‌های مختلفی برای از میان برداشتن موانع و مشکلات استفاده می‌کردند که این خود بدون خلاقیت و نوآوری امکان‌پذیر نیست.

گسترش و سرعت تغییرات در سراسر جهان باعث شده است که خلاقیت بیش از پیش اهمیت پیدا کند. مدیران تنها با ابتکار و نوآوری می‌توانند خود را با شرایط جدید وفق داده و همگام با دگرگونی‌ها پیش روند. بدیهی است در دنیای پیچیده کنونی سازمان‌هایی در رقابت با دیگران موفق‌ترند که بتوانند از فرصت‌ها به بهترین نحو استفاده کنند و این امر جز با افزایش خلاقیت و نوآوری امکان‌پذیر نیست. از مهم‌ترین راهکارهای ایجاد و افزایش خلاقیت در کارکنان، که باید توسط مدیران به کار بسته شود، می‌توان به افزایش انگیزش در میان کارکنان، انتصاب متناسب افراد با توجه به تخصص آن‌ها و عدم اعطای شغل نامناسب به افراد و دادن آزادی عمل و تفویض اختیار اشاره کرد. همچنین در اختیار قرار دادن منابع مهمی چون زمان و بودجه مناسب انگیزش را در افراد افزایش می‌دهد و در به ثمر رساندن ایده‌های افراد مفید خواهد بود. ایجاد گروه‌های کاری و حمایت از آن‌ها و ترکیب اندیشه‌های متفاوت می‌تواند اشتیاق افراد را به کار و دستیابی به هدف افزایش داده و در نتیجه تجربیات و مهارت‌های تفکر خلاق را ارتقا بخشد. پاداش و تشویق، ارتقای شغلی، اعتنا و اعتماد به افراد، همه از جمله عوامل مهمی هستند که مدیران با توجه به آن‌ها و نیز اثرگذاری بر دو مؤلفه دیگر، یعنی تخصص و تفکر خلاق، می‌توانند به ارتقا و پیشرفت سازمان خود و در نتیجه ترقی جامعه کمک کنند.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

منابع

۱. دسلر، گری، (۱۳۷۲)، مبانی مدیریت، ترجمه داوود مدنی، نشر قومس.

2. Egri, C.P., Herman, S., (2000), Creativity Leadership in the North American Environmental Sector: Value, Leadership Style and Contexts to Environmental Leaders and Their Organizations, *Academy of Management Journal,* Vol. 43, PP: 577 – 604.

۳. بحرالعلوم، حسن، (۱۳۷۸)، ارتباط بین فرهنگ سازمانی وسبک مدیریت با رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی شاغل در تهران، رساله دکتری، دانشگاه تربیت معلم تهران.

۴. سلطان حسینی، محمد (۱۳۸۲). رابطه بین سبک رهبری مدیران دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی با کانون کنترل و تعهد سازمانی خود و اعضای هیات علمی رشته تربیت بدنی، رساله دکتری، دانشگاه تربیت معلم تهران.

۵. اسکات، ریچارد (۱۳۷۸). سازمان‌ها: سیستم‌های حقوقی (خردگرا)، حقیقی (طبیعي) و باز، ترجمه محمدرضا بهرنگی، نشر کمال تربیت.

6. Doherty, A.J., Danylchuk, K.E., (1996). Transformational and Transactional Creativity Leadership in interuniversity Athletics management, *Journal of sport management,* Vol. 10, No 3, PP: 292-309.

7. James, J.Y., (2001). Transformational Leadership and Creativity in Sport Organization, *the Sport Journal,* Vol. 4, No. 2, PP: 111 – 169.

8. Bass, B.M., Avolio, B., (2000). Multifactor Leadership Questionnaire, Binghamton University, Cente*r* for Leadership Studies.

9. Waldman, D., Ramirez, G., House, R., Puranam. P., (2005). Does Innovative Leadership Matter, CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty, *Academy of Management Journal,* Vol.38, No.4, PP: 943-974.

10. Corrigan, P.W., Diwan, S., Campion, J., Rashid, F., (2006). Creativity and Innovation in Transformational Leadership and the Mental Health Team, *Administration and Policy in* Mental Health, Vol.30, No 2, PP: 76-94.

11. Corrigan, P.W., German, A., (2007). Administrative Update Transformational and Transactional Leadership Innovative Skills for Mental Health, *Community Mental Health Journal,* Vol. 35, No 4, PP: 116-133.

12. Aarons, G.A., Gregory, A., (2006). Transformational and Transactional Leadership: Association with Attitudes toward Creativity, *American Psychiatric Association*, Vol. 57, and PP: 109-124.

۱۳. سید عامری، میرحسن، (۱۳۸۱)، طراحی و تبیین مدل سه بعدی سبک‌های رهبری، خلاقیت و اثربخشی مدیران ورزشی و دانشگاه های کشور، تربیت مدرس، رساله دکتری.

14. Soucie, D., (2001). Creativity Managerial Leadership in Sport Organization, *Journal of Sport* Management*,* Vol. 8, and PP: 1-13.

15. Wallace, M., Weese, J.,(2007). Creativity Leadership & Job Satisfaction in Canadian YMCA Organizations, *Journal of Sport Management,* Vol. 9, and PP: 182 – 193.

۱۶. خاکی، غلامرضا، (۱۳۷۰) .راهنمای تنظیم مقالات، فصلنامه دانش مدیریت.

17. Began, E.J., & et al.,) 2004). Innovative and Transformational and Transactional Leadership: A Meta – Analysis, *Journal of Applied Psychology,* Vol. 89, No 5, PP: 901-910.

۱۸. خداداد، حمید، (۱۳۸۴). تعیین اثر بخشی فعالیت‌های ورزشی فوق برنامه دانشگاه‌های تهران و ارائه الگوی اثربخش، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.

19. Armstrong, S. (2001). Are You a Creativity Coach? Journal of Physical Education Recreation and Dance, Vol. 72, PP: 44 – 47.

20. Manning, T., (2002). Creativity, Managerial Level, Transformational Leadership and Work Satisfaction, *Women in Management Review,* Vol. 17, No 15, PP: 79-95.

21. Turner, N., Barling, J., (2002). Transformational Leadership and Creativity, Journal of Applied Psychology*,* Vol. 87, and PP: 304 – 311.

22. Hood, N.J., (2003). The Relation of Leadership Style and Creativity in Organizations, Journal of Business Ethics*,* Vol. 43, PP: 263-273.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

The Study of Creative Leadership Styles Chiefs Sport Committees in Ghom Province with Caution to Their Leadership styles （Transformational, Transactional and People Oriented）

Poursoltani zarandi. H., （Ph.D.） Sport Science Research Center
Vaghefi. R., （M.A.） Payam noor University
Zareiyan. A., Ph.D. Student in Sport Management, Kharazmi University
Moosavi Raad. S. T., Ph.D. Student in sport Management, Payam noor University

Abstract

The purpose of this study was to investigate Creative Leadership Styles Chiefs Sport Committees in Qom Province with Caution to their Leadership styles (Transformational, Transactional and People oriented). Between 35 sport committees, 33 assistant managers and committee managers sport committees (n=63) completed the two questionnaire of individual characteristics and Creative leadership questionnaire (CLQ). CLQ is included of 20 questions which 3 leadership style, including transformational, transactional and People oriented. Internal validity of questionnaire was determined by using Alpha Cronbach's test of （α= 0/97). In order to analyze the data the following statistical methods in a significant level of (P≤0.05) were used: Kolmogorov- Smirnoff, mann Whitney U and Kruskal Wallis.
The result of this study indicated that: there is a significant difference between creative leadership styles of transformational, transactional and people oriented with gender of Chiefs Sport Committees (Z=-0.51, p≤0/05). Also there is a significant difference between creative leadership styles of transformational with gender (Z= -0.48, P≤0.05), creative leadership styles of transactional with gender (Z= -0.64, P≤0.05) and creative leadership styles of people oriented with gender (Z = -0.41, P≤0.05), separately. An otherwise the result also indicated that there is a significant difference between the creative leadership styles with post of Chiefs Sport Committees (Z=-0.60, p≤0/05). Also there is a significant difference between creative leadership styles of transformational with post (Z = -0.44, P≤0.05), creative leadership styles of people oriented with post (Z= -0.60, P≤0.05), separately. But there isn't significant difference between creative leadership styles of transactional with post (Z= -0.78, P≥0.05). Another wise significant difference between the creative leadership styles with position staffing (X^2=9.41, p≤0/05) and significant difference between the creative leadership styles with activity presidency (X^2=13.25, p≤0/01).
Key words: Creative Leadership Style, Transformational, Transactional, People oriented, Sport committee

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]