

## بررسی تأثیر سبک‌های مدیریت مشارکتی و سنتی بر اخلاقیت دبیران دبیرستانهای شهر کرمانشاه

مهدی فیضی \*

فصیح بشیر \*\*

**چکیده:** پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه سبک‌های مدیریت (مشارکتی و سنتی) با اخلاقیت دبیران انجام شده است، این پژوهش از نوع پیمایشی- همبستگی است. جامعه آماری آن شامل همه دبیران مدارس متوسطه شهر کرمانشاه می باشد که در سال تحصیلی 86-87 به خدمت اشتغال داشته‌اند، است. با نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای و براساس فرمول کوکران 275 نفر از دبیران شامل 146 دبیر مرد و 129 دبیر زن، و 65 مدیر این دبیرستان ها که شامل 35 مدیر مرد و 30 مدیر زن است به‌عنوان نمونه پژوهش حاضر به دست آمد. از دو پرسشنامه‌ی (محقق ساخته) سبک مدیریت و اخلاقیت دبیران برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. روایی و پایایی ابزارها با استفاده از روش‌های تحلیل آماری، تحلیل عاملی و آلفای کرونباخ به دست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌ها از تحلیل واریانس و تحلیل رگرسیون استفاده شد. نتایج پژوهش گویای آن است که رابطه مثبت معنی‌داری بین سبک مدیریت و اخلاقیت دبیران وجود دارد و مدیرهای زن دارای تأثیر بیشتری در اخلاقیت دبیران، نسبت به مدیران مرد هستند. مقدار بتای به دست آمده میان ابعاد کنترل، ارتباطات و ساختار با اخلاقیت دبیران نشانگر آن است که هرچه نظارت توسط خود دبیران انجام شود و هرچه مدیران از ارتباطات دوطرفه و باز، رابطه دوستانه و صمیمی و تفویض اختیار به دبیران استفاده کنند، میزان اخلاقیت نیز افزایش می‌یابد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت مشارکتی، مدیریت سنتی، اخلاقیت، آموزش و پرورش

\* مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج M\_feizi1359@yahoo.com

\*\* دبیر آموزش و پرورش شهرستان کامیاران Fardin\_bashir@yahoo.com

## مقدمه

توانایی مدیریت بر منطبق کردن و سازگار نمودن سازمان با شرایط جدید در محیط به تربیتی که این شرایط و عوامل به نفع سازمان عمل کند به شیوه مدیریت و یافتن راه‌های جدید ابتکار بستگی دارد، در شرایط متغیر و متحول، تنها ادامه راه گذشته براساس تجربه‌های گذشته کافی نخواهد بود و دوام و حیات سازمان به فکر و عقیده تازه و خلاق نیاز خواهد داشت. در واقع، قوه خلاقه موجود در یک سازمان یکی از با ارزشترین سرمایه‌های آن سازمان است که توسط مدیریت سازمان بارور می‌شود (عالی، 1379).

سرعت تحولات و نیاز اساسی به استفاده از اندیشه‌های نو، در اثربخش نمودن مدیریت‌ها و کارآمد کردن فعالیت‌های سازمان‌ها، مهمترین ویژگی نظام‌های اداری است و کارکنان هر سازمان به دلیل داشتن نظریات، افکار و خلاقیت‌ها با ارزشترین سرمایه به حساب می‌آیند، به همین دلیل می‌توان گفت: یکی از سبک‌هایی که می‌تواند به این سرمایه‌ی باارزش، متناسب با خصوصیات و روحیات آن هویت ببخشد، سبک مدیریت مشارکتی<sup>1</sup> است. این سبک برای تقویت هویت انسانی و دورشدن از هویت ابزاری انسانها در سازمان گام برمی‌دارد و به فعال‌سازی اندیشه‌های آنها برای تحقق کارآمدتر اهداف سازمان کمک می‌کند. ارزش واقعی اندیشه‌ها، مشارکت دادن آنها در تصمیم‌گیری‌های مربوط به امور سازمان است (هاشمی، 1383).

برای ایجاد و تشویق خلاقیت در سازمانهای آموزشی و همچنین کمک به پرورش توانایی‌های خلاق افراد در سازمانهای آموزشی متغیرهای سازمانی چندی تأثیر گذارند که می‌توان آنها را به سه دسته متغیرهای ساختاری، متغیرهای انسانی و متغیرهای فرهنگی تقسیم‌بندی نمود (زکی، 1380). در میان این متغیرها، متغیر انسانی از جمله مدیران و سبک مدیریتشان در ایجاد خلاقیت و پیشرفت سازمان دارای تأثیر بسزایی است. طبق یک تقسیم‌بندی کلی سبک‌های مدیریتی به دو نوع مشارکتی و سنتی تقسیم می‌شوند.

سبک مدیریت مشارکتی سبکی است که در آن به زیردستان تفویض اختیار می‌شود، مدیر زیردستان را به شرکت در تصمیم‌گیریها دعوت می‌کند و در اتخاذ تصمیمات نظر معلمان را جویا می‌شود، در سبک مدیریت مشارکتی ارتباطات بین مدیر و کارکنان به صورت متقابل و دو طرفه است و ساختار سلسله‌مراتبی سازمانها در این سبک جایگاهی ندارد. از دیگر خصوصیات این سبک این است که روابط صمیمانه و دوستانه بین رهبر و اعضا برقرار است و رهبر رابطه مدار است

1- participative management

و نظارت و کنترل به صورت خود کنترلی توسط معلمان صورت می گیرد. در نقطه مقابل سبک مدیریت مشارکتی، سبک مدیریت سنتی قرار دارد، سبک مدیریت سنتی سبکی است که در آن تمرکز اختیارات در دست مدیر است، مدیر به تنهایی تصمیم گیری می کند و در اتخاذ تصمیمات نظر معلمان را جویا نمی شود. در سبک مدیریت سنتی روابط بین مدیر و کارکنان به صورت یک طرفه، از بالا به پایین، رئیس-مرؤوسی و رسمی است و ساختار سلسله مراتبی بر روابط حاکم است، در این سبک رهبری به صورت وظیفه مدار است و بیشتر به وظایف و اهداف مدرسه توجه می شود تا نیازهای کارکنان و کارها طبق مقررات و دستورالعملها انجام می گیرد. از دیگر خصوصیات سبک مدیریت سنتی این است که کنترل و نظارت به صورت مستقیم و توسط مدیر صورت می گیرد.

نظام آموزش و پرورش ایران به دلیل ساختار متمرکز خود باعث شده که تصمیم گیری ها در سطوح بالای سازمان و با کمترین مشارکت سایر افراد سازمان انجام گیرد، و این موجب شده که مقدار خلاقیت و نوآوری و ایده های جدید افراد که به منظور پیشرفت و بهره وری هر چه بیشتر سازمان لازم است کاهش یابد و سازمان آموزش و پرورش کرمانشاه نیز چون زیر مجموعه ای از آموزش و پرورش کل کشور، همان خصوصیات و معایب خاص نظام آموزش و پرورش کل کشور را داراست در این میان روش های نوین و جدید مدیریت برای افزایش کارایی و بهره وری افراد و در نهایت سازمان ضروری است، نقش مدیران به عنوان کسانی که بستر مناسب را در جهت بروز خلاقیت در سازمان ها فراهم می آورند و امکان اظهار نظر و ابراز وجود را به کارکنان می دهند انکار ناپذیر است. بنابراین رابطه بین سبک مدیریت مدیر و خلاقیت دبیران در مدارس امری اجتناب ناپذیر است.

پژوهشی که توسط تاجر<sup>1</sup> (1997) در مورد تأثیر سبک رهبری بر خلاقیت انجام گرفت نشان داد که انجام کارها به صورت گروهی موجب افزایش خلاقیت افراد در سازمان می شود. در پژوهش انجام شده به وسیله از سامر<sup>2</sup> (1997)، پیرس و دل بک<sup>3</sup> (1997) نشان داده شد که ساختار سازمانی بر نوآوری سازمان ها تأثیر دارد. پیرس و دل بک اظهار کردند که ساختار انعطاف پذیر نه تنها به پیشرفت و توسعه در به کارگیری ایده ها و نظرات جدید می انجامد بلکه میزان نوآوری این ساختارها بیشتر از ساختارهای سخت و انعطاف ناپذیر است. همچنین از سامر در پژوهش مشابه

1-Thacher

2-Ozsomer

3-Pierce and Delbecq

خود به این نتیجه رسید که سازمانهای دارای ساختار انعطاف پذیر قادر خواهند بود که ساده‌تر، سریعتر و پرحرارت‌تر، ایده‌های نو و جدید را تشویق و ترغیب نمایند.

وودمن<sup>1</sup> (1993) در مطالعه‌ای به نام «یجاد نظریه خلاقیت سازمانی» بیان می‌دارد که:

1- مبادله آزاد اطلاعات در موقعیتهای گروهی موجب افزایش خلاقیت می‌شود.

2- خلاقیت در جو سازمانی که ریسک پذیری را تشویق کند، افزایش می‌یابد.

3- پیروی صرف از قوانین و مقررات موجب کاهش خلاقیت می‌شود.

آمایلی (1988) بیان می‌دارد که نظارت مستقیم و دقیق روی کارکنان موجب کاهش خلاقیت می‌شود.

سیمونتون<sup>2</sup> (2001) می‌گوید خلاقیت در محیطی که چالش، مشارکت، آزادی، اعتماد، حمایت از ایده‌های جدید، تردید و ریسک پذیری وجود دارد، پرورش می‌یابد (به نقل از اسمی، 1385).

پائولیو و براون<sup>3</sup> (1990) بیان می‌دارند که ساختار ارگانیک و مبادله اطلاعات و ارتباطات موجب افزایش خلاقیت می‌شود و ساختار مکانیک و محدودیت در مبادله اطلاعات و ارتباطات موجب کاهش خلاقیت می‌شود.

رایس<sup>4</sup> (2006) در پژوهشی به نام ارزش‌های فردی، بافت سازمانی، خودپنداره کارکنان از خلاقیت در سازمان‌های مصری نتایج زیر را ارائه می‌دهد:

1- خودکنترلی رابطه مثبتی با رفتار خلاق کارکنان دارد.

2- هماهنگی و انطباق با محیط رابطه منفی با خلاقیت کارکنان دارد.

3- رفتار تحکم‌آمیز مدیر رابطه منفی با خلاقیت کارکنان دارد.

4- میزان رفتار خلاق کارکنان در سازمان‌هایی که کنترل مستقیم و ساختار سلسله‌مراتبی دارند، پایین است.

5- در سازمان‌هایی که رفتار حمایتگرانه در سازمان جاری است میزان رفتار خلاق کارکنان در سطح بالایی قرار دارد.

6- در سازمان‌هایی که میزان ریسک‌پذیری در حد بالایی است رفتار خلاق کارکنان نیز در سطح بالایی قرار دارد.

7- در سازمان‌هایی که فضای باز و قابل اعتماد حاکم است میزان رفتار خلاق کارکنان در سطح بالایی قرار دارد.

1-Woodman, R

2-Simonton, D.K.

3-Paolillo and Brown

4-Rice, G.

زاهدی (1382) در پژوهشی تحت عنوان ارتقای مشارکت زنان در سطوح مدیریتی ایران نشان داد که ویژگیهای دل‌رحمی، گذشت، قدرشناسی نسبت به زیردستان و رفتار مشارکت‌جویانه و مشورتی در زنان مدیر بیش از مردان مدیر یافت می‌شود یا به عبارت دیگر سبک مدیریت زنان در مقایسه با مردان مشارکت‌جویانه‌تر است.

وفایی (1378) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریتی مدیران و رضایت شغلی دبیران مقطع متوسطه استان سمنان» بین سبک مدیریت مشارکت‌جویانه و امکان ابداع و خلاقیت آموزشی و ایجاد و استحکام روابط انسانی مطلوب و رضایت شغلی رابطه معناداری به‌دست آورد. اسلامی پور (1374) در پژوهشی تحت عنوان بررسی نقش مدیریت مشارکتی در افزایش کارآیی کارکنان نشان داد که اجرای مدیریت مشارکتی موجب افزایش خلاقیت نیروی کار می‌گردد. در پژوهش انجام شده توسط زکی، (1380) تحت عنوان بررسی نقش عوامل شخصیتی، سازمانی و اجتماعی در نوآوری مدیران آموزشی یافته‌های زیر به‌دست آمده است:

1- مدیران دارای میزان زیادی از نوآوری هستند اگرچه نوآوری زنان بیشتر از مردان است و میان نوآوری مردان و زنان تفاوت معناداری مشاهده می‌شود.

2- سبک رهبری مدیران آموزشی به طور قابل توجهی مربوط به سبک رهبری ضابطه‌مدار است و کمتر از یک سوم آنها دارای سبک رهبری رابطه‌مدارند.

نوری در قسمت یافته‌های پژوهش‌اش آورده است که نتایج بررسی تأثیر تفاوت‌های جنسی در خلاقیت و مؤلفه‌های آن بیانگر آنست که بین دختران و پسران در نمره کل خلاقیت و مؤلفه‌های آن به صورت جداگانه تفاوتی وجود ندارد (نوری، 1381).

با توجه به تجربیات و پژوهش‌های مختلفی که انجام شده است به نظر می‌رسد که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها امری ضروری است و به کارگیری مدیریت مشارکتی، بایستی به مدیران توصیه شود. طرفداران مدیریت مشارکتی معتقدند که از طریق مشورت با کارکنان و سهیم کردن آنها در تصمیم‌گیری‌ها، سازمان‌ها می‌توانند نگرانی‌های کارکنان را منعکس، ایده‌های جدید را کسب و حس یکپارچگی و خلاقیت را در بین کارکنان رشد دهند (مصطفوی، 1381).

بررسی‌ها نشان می‌دهد که موضوع این پژوهش کمتر مورد توجه قرار گرفته است و عمده پژوهش‌های انجام شده در زمینه سبک‌های مدیریت (مشارکتی و سستی) به بررسی رابطه آن با متغیرهایی غیر از خلاقیت دبیران بوده است. همچنین در مورد خلاقیت، عمده پژوهش‌های انجام شده تأکید بر روی خلاقیت دانش‌آموزان داشته‌اند و خلاقیت دبیران مورد توجه قرار نگرفته است.

لذا انجام پژوهشی با این عنوان تازگی داشته و از پیشینه پژوهشی کمی در کشور برخوردار است. به دلیل کمبود چنین پژوهش‌هایی در نظام آموزشی ایران و به دلیل عدم توانایی در بهره‌گیری از نتایج پژوهش‌های خارجی به خاطر تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی، پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر سبک‌های مدیریت (مشارکتی و سنتی) بر خلاقیت دبیران در دبیرستان‌های شهر کرمانشاه انجام شده است.

با توجه به پیشینه و هدف پژوهش حاضر سوالات پژوهش به شرح زیر است:

- 1- آیا سبک مدیریت (مشارکتی و سنتی) خلاقیت دبیران را تحت تاثیر قرار می‌دهد؟
- 2- آیا جنسیت مدیر بر خلاقیت دبیران تاثیر دارد؟
- 3- آیا سبک مدیریت بر خلاقیت دبیران زن و مرد اثر یکسانی دارد؟
- 4- آیا مؤلفه‌های سبک مدیریت (تصمیم‌گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل) پیش‌بینی‌کننده خلاقیت دبیران است؟

## روش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های پیمایشی - همبستگی است.

## جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری پژوهش شامل همه دبیران مدارس متوسطه شهر کرمانشاه می‌باشد که در سال تحصیلی 86-87 به خدمت اشتغال داشته‌اند. که در مجموع شامل 961 دبیر است که با نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و براساس فرمول کوکران 275 نفر از دبیران شامل 146 دبیر مرد و 129 دبیر زن، به عنوان نمونه در نظر گرفته شد. و کل جامعه 65 نفری مدیران نیز که شامل 35 مدیر مرد و 30 مدیر زن بود، مورد مطالعه قرار گرفت.

جدول 1: جامعه و نمونه آماری دبیران

نواحی سه گانه	جامعه آماری			نمونه آماری		
	زن	مرد	کل	زن	مرد	کل
ناحیه 1	194	210	404	51	62	113
ناحیه 2	150	165	315	42	54	96
ناحیه 3	109	133	242	36	30	66
کل	453	508	961	129	146	275

تعداد افراد جامعه آماری موجود در جدول 1 از کارگزینی آموزش و پرورش استان کرمانشاه اقتباس شده است.

### ابزار پژوهش

در ارتباط با موضوع پژوهش، پرسشنامه استاندارد شده‌ای که به طور کامل با ویژگی های نظام آموزشی و فرهنگ کشور ما سازگاری داشته باشد، وجود نداشت؛ بنابراین، پژوهشگر با استفاده از منابع مربوط به موضوع و انجام دادن مصاحبه‌های مقدماتی با تعدادی از مدیران و دبیران جامعه آماری و همچنین، استفاده از نظرات استادان راهنما و مشاور، پرسشنامه‌ای مرکب از 26 سوال بسته پاسخ براساس طیف 5 درجه‌ای لیکرت به منظور اندازه گیری سبک مدیریت مدیران مدارس تهیه کرد که پنج بعد (تصمیم گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل) را اندازه گیری می‌نماید و برای سنجش خلاقیت دبیران پرسشنامه 19 سوالی بسته پاسخ براساس مقیاس لیکرت تهیه کرد که خصوصیات: (تیز هوشی، اندیشه عمیق، متکی به قضاوت خویش، انعطاف پذیری، کنجکاوی، ریسک پذیری، ثبات عاطفی، اعتماد به نفس، استقلال طلبی، فداکاری، اصالت و نوآوری در فکر و عمل، تسلط بر رفتار خود، احساس مسؤولیت نسبت به خود و دیگران، شخصیت رشد یافته، عدم خودخواهی و شجاعت در ابراز عقیده) را اندازه گیری می‌کند. به منظور تعیین روایی محتوا، از نظرات تعدادی از استادان و دانشجویان تحصیلات تکمیلی و همچنین دبیران جامعه‌ی آماری استفاده شد. در نهایت، پس از اعمال اصلاحات لازم، پرسشنامه‌ها مورد تأیید افراد یادشده قرار گرفت پس از احراز این نوع روایی برای تحلیل روایی سازه‌ای ابزارها، برای پرسشنامه سبک

مدیریت از روش تحلیل آماری و تحلیل عاملی استفاده شد، با کمک نرم افزار SPSS ضریب همبستگی بین نمره هر سوال، با نمره کل پرسشنامه محاسبه شد که از مجموع 28 سوال ضریب همبستگی در 26 سوال در سطح 0.1/ و بالاتر معنادار بود و ضریب همبستگی 2 سوال معنادار نبود که سوالات مذکور از پرسشنامه کنار گذاشته شد و در ادامه از روش تحلیل عاملی استفاده شد که در نهایت 5 عامل از مجموع 26 سوال استخراج شد و برای پرسشنامه خلاقیت دبیران از روش تحلیل آماری استفاده شد و ضریب همبستگی بین نمره هر سوال، با نمره کل پرسشنامه محاسبه شد که از مجموع 20 سوال ضریب همبستگی در 19 سوال در سطح 0.1/ و بالاتر معنادار بود و فقط ضریب همبستگی یک سوال معنادار نبود که سوال مذکور از پرسشنامه کنار گذاشته شد. برای محاسبه پایایی ابزارها، پرسشنامه سبک مدیریت در بین 20 مدیر مدارس متوسطه نواحی سه گانه شهر کرمانشاه (گروه پیلوت) به صورت تصادفی توزیع شد که ضریب آلفای کرونباخ کل سوالات پرسشنامه 0.85/ به دست آمد و برای تعیین پایایی پرسشنامه خلاقیت دبیران در بین 50 دبیر مدارس متوسطه نواحی سه گانه شهر کرمانشاه به صورت تصادفی توزیع شد که ضریب آلفای به دست آمده برای پرسشنامه خلاقیت دبیران 0.82/ بود.

پس از اخذ مجوز و معرفی نامه از اداره کل به نواحی سه گانه آموزش و پرورش شهر کرمانشاه مراجعه گردید، پس از رهنمودهای لازم در خصوص تکمیل پرسشنامه‌ها از دبیران و مدیران خواسته شد که در زمان معین، پرسشنامه‌ها را تکمیل نموده و آنها را عودت دهند که از تعداد 275 دبیر مورد تحقیق 12 دبیر به پرسشنامه‌ها جواب نداده و یا به صورت ناقص جواب داده بودند که دوباره پرسشنامه برای آنها فرستاده شد و پس از تکمیل مجدد جمعا 275 پرسشنامه از دبیران و 65 پرسشنامه از مدیران تکمیل و جمع آوری گردید و اطلاعات آنها با نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه خلاقیت دبیران از روش های آماری تحلیل واریانس دوطرفه و تحلیل رگرسیون چند متغیره استفاده شد .

### یافته‌ها

توصیف داده های پژوهش:

به منظور انجام بررسی مقدماتی در مورد متغیرهای پژوهش، برخی شاخص های مربوط به آمار توصیفی محاسبه گردید.



جدول 2: توزیع فراوانی مدیران به تفکیک جنسیت در سه سبک مدیریت (سنتی، متعادل و

مشارکتی)

جنسیت	آماره	سبک		کل
		سنتی	متعادل	
مرد	فراوانی	17	14	35
	درصد	40	21/1	53/1
زن	فراوانی	12	10	30
	درصد	19/3	15/3	46/9
کل	فراوانی	29	24	65
	درصد	45/5	36/4	100

همانطور که جدول 2 نشان می دهد 45/5 درصد از کل مدیران از سبک مدیریت سنتی، 36/4 درصد از سبک مدیریت متعادل (بینابین) و فقط 18/2 درصد از کل مدیران مدارس متوسطه شهر کرمانشاه از سبک مدیریت مشارکتی برخوردارند و تعداد مدیران زن در سبک مدیریت مشارکتی دو برابر مدیران مرد است بنابراین از لحاظ آمار توصیفی مدیران زن بیشتر از مدیران مرد از سبک مدیریت مشارکتی برخوردارند.

جدول 3: اطلاعات مربوط به نمره خلاقیت دبیران در سبکهای مختلف مدیریت

سبک مدیریت	فراوانی	میانگین نمره خلاقیت	انحراف استاندارد
سنتی	125	53/4	5/3
مشارکتی	50	76/8	3
متعادل	100	61/8	4/26
کل	275	61/4	9/9

همانطور که جدول 3 نشان می دهد با حرکت از سبک مدیریت سنتی به سبک مدیریت متعادل (بینابین) و سپس سبک مدیریت مشارکتی میزان خلاقیت دبیران نیز افزایش می یابد.

یافته‌های اصلی:

سوال اول: آیا سبک مدیریت (مشارکتی و سنتی)، خلاقیت دبیران را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟ به منظور بررسی چگونگی تأثیر سبک مدیریت بر خلاقیت دبیران و دو سؤال بعدی از روش تحلیل واریانس دو طرفه استفاده شد که نتایج آن در جدول 4 ذکر شده است، و به دلیل تفاوت بین حجمهای نمونه از آزمون ناهمگونی واریانسها استفاده شد و چون سطح معناداری بیشتر از  $P < .05$  بود بنابراین فرض ما مبنی بر ناهمگونی حجم‌های نمونه رد و همگونی حجم نمونه‌ها اثبات گردید که نتایج آن در جدول 5 ذکر شده است.

جدول 4: تحلیل واریانس سبک مدیریت و خلاقیت

عامل تحلیل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	مقدار F آماره	سطح معنی داری
جنس	85/893	1	85/839	4/891	0/028
سبک مدیریت	16689/795	2	8344/898	475/464	0/000
سبک مدیریت و خلاقیت	860/007	2	430/004	24/500	0/000
خطای درون گروهی	4728/238	269	17/551		
کل	1037006/...	275			

جدول 5: آزمون همگونی واریانسها

مقدار F	درجه آزادی مخرج	درجه آزادی صورت	سطح معنی داری
3/74	5	269	0/07

نتایج به دست آمده از جدول 4 قسمت سوم نشانگر آن است که بین سبک مدیریت و خلاقیت دبیران در سطح  $(P \leq 0/01)$  با درجه آزادی 2 رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین نتیجه می‌گیریم که سبک مدیریت بر خلاقیت دبیران تأثیر دارد و همچنین با توجه به تفاوت میانگین نمره‌ی خلاقیت در بین دو گروه سنتی و مشارکتی که در جدول 3 آمده و در سطح بالایی است، می‌توان نتیجه گرفت که هر چه سبک مدیریت به صورت مشارکتی باشد مقدار خلاقیت بیشتر و هر چه سبک مدیریت به صورت سنتی باشد خلاقیت در سطح پایین‌تری می‌باشد.

سوال دوم: آیا جنسیت مدیر بر خلاقیت دبیران تأثیر دارد؟

برای پاسخ به این سؤال نیز از روش تحلیل واریانس و از جدول 4 قسمت اول استفاده شده که نتایج در زیر توضیح داده شده است.

نتایج حاصل از جدول 4 نشانگر آن است که بین جنسیت مدیر و خلاقیت دبیران در سطح  $(P0/05) \leq$  با درجه آزادی 1 تفاوت معناداری وجود دارد بنابراین فرض ما مبنی بر تأثیر جنسیت بر خلاقیت اثبات می گردد. یعنی اگر جنس مدیر زن باشد مقدار خلاقیت به دست آمده از دبیران زن با مقدار خلاقیتی که در جنس مرد به دست می آید، متفاوت است.

سوال سوم: آیا سبک مدیریت بر خلاقیت دبیران زن و مرد اثر یکسانی دارد؟

با توجه به جدول 4 قسمت دوم و با استفاده از آزمون تحلیل واریانس بین خلاقیت دبیران زن و مرد نسبت به سبکهای مدیریت در سطح  $(P0/01) \leq$  با درجه آزادی 2 تفاوت معناداری وجود دارد و با توجه به تفاوت بین نمره‌های میانگینهای خلاقیت دبیران زن و مرد که در جدول 3 آمده است این فرض مبنی بر اینکه سبک مدیریت بر خلاقیت دبیران زن و مرد اثر یکسانی دارد، رد می شود چون سبک مدیریت مشارکتی بر خلاقیت دبیران زن اثر بیشتری نسبت به دبیران مرد داشته است.

سوال چهارم: آیا مؤلفه های سبک مدیریت (تصمیم گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل) پیش بینی کننده خلاقیت دبیران است؟

به منظور بررسی رابطه پیش بین ابعاد سبک مدیریت (تصمیم گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل) با خلاقیت دبیران از تحلیل رگرسیون با ورود همزمان استفاده شد که نتایج آن در ادامه ذکر شده است.

جدول 6: ضریب رگرسیون بین مولفه های مدیریت (تصمیم گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و

کنترل) با خلاقیت دبیران

مدل	b	$\beta$ استاندارد	R	$R^2$	t	سطح معنی داری
ثابت	23/15	-			19/61	0/000
تصمیم گیری	0/04	0/02			0/34	0/732
ارتباطات	0/84	0/32	0/91	0/84	5/14	0/000
رهبری	-0/16	-0/08			-1/55	0/122
ساختار	0/53	0/29			4/56	0/000
کنترل	1/11	0/42			8/93	0/000

نتایج به دست آمده از جدول 6 حاکی از آن است که از میان ابعاد پنجگانه مدیریت ابعاد کنترل، ارتباطات و ساختار با ضرایب بتای (0/42، 0/32 و 0/29) از نظر پیش‌بینی متغیر ملاک، خلاقیت دبیران به ترتیب رتبه‌های اول تا سوم را دارا می‌باشند ولی ابعاد (رهبری و تصمیم‌گیری) با ضرایب بتای (0/08- و 0/02) سهم معناداری در پیش‌بینی متغیر ملاک (خلاقیت دبیران) ندارند. ضریب تعیین برابر با 84 درصد بیانگر این مطلب است که 84 درصد از کل واریانس متغیر ملاک یعنی خلاقیت دبیران به وسیله متغیر پیش‌بین (سبک مدیریت) قابل توضیح است.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش بررسی رابطه سبک‌های مدیریت (مشارکتی و سنتی) با خلاقیت دبیران مدارس متوسطه نواحی سه‌گانه شهر کرمانشاه بوده است. در این مطالعه مواردی مثل بررسی تأثیر سبک‌های مدیریت (مشارکتی و سنتی) بر خلاقیت دبیران، بررسی تأثیر جنسیت بر خلاقیت و بررسی تأثیر ابعاد مدیریت (تصمیم‌گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل) بر خلاقیت دبیران، مورد بحث و بررسی قرار گرفت.

نتایج حاصل از تحلیل واریانس دو طرفه نشانگر رابطه مثبت معنادار بین سبک مدیریت و خلاقیت دبیران است که مقدار آن در سطح ( $P \leq 0/01$ ) معنادار است تحلیل واریانس نشانگر آن است که در سبک مدیریت که شامل ابعاد تصمیم‌گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل است. مجموعه‌ای از رفتارها هستند که با خلاقیت دبیران رابطه دارند. و تفاوت بین میانگینها نشانگر آن است که در سبک مدیریت مشارکتی که شامل ابعاد (تصمیم‌گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل) است در مقایسه با سایر سبکها (سنتی و متعادل) تعداد بیشتری از رفتارها وجود دارد که با خلاقیت دبیران رابطه دارند. نتایج این پژوهش با یافته‌های وفایی (1378) و اسلامی پور (1374) همسو است. وفایی (1378) بین سبک مدیریت مشارکتی و امکان ابداع و خلاقیت آموزشی و ایجاد استحکام روابط انسانی مطلوب رابطه معناداری به دست آورد. اسلامی پور (1374) نیز گزارش می‌کند که اجرای مدیریت مشارکتی موجب افزایش خلاقیت نیروی کار می‌گردد.

نتایج به دست آمده از تحلیل این سؤال نشان می‌دهد که هرچه مدیران مدارس از شیوه تصمیم‌گیری متمرکز، ارتباطات یک‌طرفه، رئیس - مرؤوسی، شیوه رهبری آمرانه، ساختار متمرکز و کنترل مستقیم بیشتری استفاده کنند، میزان خلاقیت دبیران کاهش می‌یابد و برعکس هرچه مدیران مدارس از شیوه تصمیم‌گیری مشارکتی، ارتباطات باز، دوجانبه، شیوه‌ی رهبری رابطه مدار،

رابطه صمیمانه با دبیران، ساختار نامتمرکز و کنترل بیرونی کم استفاده کنند میزان خلاقیت دبیران افزایش می یابد.

با استفاده از آزمون تحلیل واریانس به بررسی میزان تأثیر جنسیت مدیر بر خلاقیت پرداخته شد که با توجه به نتیجه به دست آمده تفاوت بین میانگین های خلاقیت دبیران در سطح  $(P0/01) \leq$  معنادار بود. و این نشانگر این مطلب است که مدیرهای زن دارای تأثیر بیشتری در خلاقیت دبیران نسبت به مدیران مرد هستند. یعنی جنسیت به مقدار قابل ملاحظه ای خلاقیت دبیران را تحت تأثیر قرار می دهد. گرچه نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان می دهد که نوع جنسیت بر خلاقیت اثر متفاوتی دارد، ولی بررسی های تجربی در ارتباط میان جنسیت و خلاقیت یکنواخت نیستند.

در گروهی از مطالعات تفاوت های معناداری میان زنان و مردان در خلاقیت نشان نداده اند (داک 1989، هاسلر و همکاران 1984، ریچاردسون 1988) و پاره ای از بررسیها برتری مردان را نشان داده اند (تورنس<sup>1</sup> 1963، 1965، وود وود<sup>2</sup> و همکاران 1985) و بررسیهای (کیم و میکایل<sup>3</sup> 1995، کشر<sup>4</sup> 1985 و مایر<sup>5</sup> 1983) برتری دختران را نسبت به پسران نشان می دهد (به نقل از پور جلی، 1379). خلیفا (1996) با هدف بررسی تفاوت های میان زنان و مردان در خلاقیت در فرهنگ سودان 300 آزمودنی 12 الی 20 ساله را مورد بررسی قرارداد (149 مرد و 151 زن) در این پژوهش که از آزمون خلاقیت گیلفورد استفاده گردیده است، نشان داده شده که مردان نسبت به زنان نمرات بالاتری کسب کرده اند و تفاوت معناداری به نفع مردان وجود دارد. محقق اعتقاد دارد که این برتری مردان می تواند به خاطر عوامل اجتماعی، فرهنگی جامعه سودان و احتمالاً فرهنگ های آفریقایی - عربی باشد. از جمله این عوامل می توان به آزادی محدود زنان نسبت به مردان اشاره کرد (به نقل از پورجلی، 1379).

به منظور بررسی مقدار تأثیر سبک مدیریت (به صورت یکجا و بدون دسته بندی کردن آن به سه سبک سنتی، متعادل و مشارکتی) بر خلاقیت دبیران زن و مرد نیز از آزمون تحلیل واریانس دوطرفه استفاده شد که در سطح  $(P0/01) \leq$  با درجه آزادی 2 معنادار بود بنابراین فرض صفر ما مبنی بر یکسان بودن تأثیر سبک مدیریت بر خلاقیت زن و مرد رد می شود که این با توجه به تفاوت بین نمره میانگین های خلاقیت زن و مرد نسبت به سبک مدیریتی شان بوده است چون سبک مدیریت بر خلاقیت دبیران زن و مرد اثر متفاوتی داشته است.

1-Torans

2-Woodward et.all

3-Kim and Michael

4-Keshner

5-Mayer

نتایج این پژوهش با نتایج به دست آمده از پژوهش زکی همسو است. در پژوهش انجام شده توسط زکی، (1380) تحت عنوان: بررسی نقش عوامل شخصیتی، سازمانی و اجتماعی در نوآوری مدیران آموزشی بیان می‌دارد که: مدیران دارای میزان زیادی از نوآوری هستند اگرچه نوآوری زنان بیشتر از مردان است و میان نوآوری مردان و زنان تفاوت معناداری مشاهده می‌شود. احتمالاً علت اینکه میزان خلاقیت در دبیران زن بالاتر است، این است که دبیران زن نسبت به دبیران مرد بیشتر از سبک مدیریت مشارکتی برخوردارند و میزان رفتارهای مشارکتی (تصمیم‌گیری مشارکتی، ارتباطات باز و دوستانه، رهبری رابطه مدار، تفویض اختیار به دبیران و نظارت کلی) در سبک مدیریت مدیران زن بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد.

نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون در مورد بررسی رابطه پیش‌بین ابعاد سبک مدیریت (تصمیم‌گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل) و خلاقیت دبیران نشان داد که از میان ابعاد پنج‌گانه مدیریت، ابعاد کنترل، ارتباطات و ساختار به صورت مشارکتی بوده‌اند (کنترل به صورت کنترل درونی توسط معلمان انجام می‌گیرد، ارتباطات دوطرفه و دوستانه با مدیر در جریان است و مدیر تا حدودی در انجام کارها به دبیران تفویض اختیار نموده‌است) و ابعاد تصمیم‌گیری و رهبری سنتی‌اند (تصمیم‌گیری متمرکز به صورت فردی توسط مدیر و رهبری وظیفه‌مدار است). این مطلب نشانگر آن است که هنوز در مدارس ما شیوه‌ی غالب تصمیم‌گیری، متمرکز است، مدیران در تصمیم‌گیری هایشان نظر معلمان را جویا نمی‌شوند و شیوه غالب رهبری هنوز رهبری وظیفه‌مدار است. نتایج این پژوهش با یافته‌های رایس (2006)، آمابیلی (1998)، پائولیلو و براون (1990) و اسلامی پور (1374) همسو است.

رایس (2006) در نتایج پژوهش‌اش نشان داد که کنترل درونی رابطه مثبتی با رفتار خلاق کارکنان دارد و فضای باز و قابل اعتماد در سازمان موجب افزایش رفتار خلاق کارکنان می‌شود و در مورد ساختار سازمان پائولیلو و براون (1990) نشان دادند که ساختار ارگانیک موجب افزایش خلاقیت و ساختار مکانیک موجب کاهش خلاقیت کارکنان می‌شوند.

ضرایب بتای به دست آمده از تاثیر ابعاد مدیریت بر خلاقیت نشان می‌دهد که بیشتر نمونه‌های پژوهش شیوه تصمیم‌گیری مدیران محل خدمتشان را متمرکز و سنتی ارزیابی کرده‌اند و همچنین شیوه رهبری، مدیران مدارس را آمرانه و وظیفه‌مدار توصیف کرده‌اند که در این شیوه رهبری مدیران غالباً به نیازهای مادی معلمان توجه دارند و به نیازهای اجتماعی و احترام دبیران توجه کافی ندارند، نسبت به دبیران بی‌اعتمادند و بیشتر به اجرای قوانین و مقررات توجه دارند و این خود نشان

از برتری شیوه تصمیم گیری سنتی و متمرکز و رهبری آمرانه در مدارس متوسطه شهر کرمانشاه دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش پیشنهاد می شود:

1- تصمیم گیری های آموزشی در رأس هرم وزارت آموزش و پرورش کشور کاهش یابد و اختیار این تصمیم گیری ها به رده های پایین تر و همچنین به سازمانهای آموزش و پرورش استانها تفویض شود که با توجه به شرایط اجتماعی و فرهنگی در هر استان می تواند سودمندتر و نتایج بهتری را به بار آورد.

2- مدیران مدارس سعی کنند با حرکت از سبک مدیریت سنتی به سوی سبک مدیریت مشارکتی و الگوهای رفتاری این سبک، زمینه را برای بروز خلاقیت فردی آماده سازند. زیرا امروزه لازمه بقا و دوام هر سازمانی و توان رقابت در محیط بی ثبات کنونی خلاقیت و نوآوری است.

3- میزان تصمیم گیری های فردی، ارتباطات یک طرفه (از بالا به پایین) و نظارت مستقیم توسط مدیران مدارس به حداقل ممکن کاهش یابد.

4- اتخاذ تصمیمات گروهی، ارتباطات شبکه ای و کنترل توسط خود دبیران به وسیله ی سازمان آموزش و پرورش و مدیران مدارس تشویق شود.

5- علاوه بر توجه به نیازهای مادی و معیشتی معلمان به نیازهای اجتماعی، احترام و استقلال معلمان (نیازهای رشد) نیز توجه شود.

6- تصمیمات مدرسه توسط شورای معلمان و با همکاری مدیر به عنوان یک عضو از گروه اتخاذ شود.

7- تشکیل گروهها و تیم های کاری در مدرسه توسط وزارت آموزش و پرورش و مدیران مدارس تشویق شود که ماهیت کار معلمان از ماهیت فردی به سمت ماهیت گروهی و تیمی حرکت داده شود.

8- ارزشیابی از معلمان از ارزشیابی توسط مدیر به ارزیابی توسط معلمان سوق داده شود.

9- مدیران به نظرات ارائه شده توسط معلمان گوش فرادهند و نظرات مفید و کاربردی آنان را بکارگیرند تا بدین وسیله معلمان به ارائه نظر تشویق گردند.

## منابع فارسی

- اسلامی پور، ح. (1374). بررسی نقش مدیریت مشارکتی در افزایش کارایی کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد: مرکز آموزش مدیریت دولتی تهران.
- پورجلی، ف. (1379). بررسی تفاوت جنسیتی در تاثیر انگیزش بیرونی (پاداش) بر خلاقیت دانش آموزان. پایان نامه کارشناسی ارشد روانشناسی: دانشگاه شیراز.
- اسمی، ک. (1385). بررسی تحلیلی رابطه ساختار سازمانی با خلاقیت سازمانی در مدارس متوسطه شهر شیراز. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی: دانشگاه شیراز.
- زاهدی، ش. (1382). ارتقای مشارکت زنان در سطوح مدیریتی ایران. فصلنامه دانش مدیریت، (ش، 62): 17.
- زکی، م. (1380). بررسی نقش عوامل شخصیتی، سازمانی و اجتماعی در نوآوری مدیران آموزشی. مجله رهیافت، (ش، 26).
- عالی، ص. (1379). مدیریت خلاقیت و نوآوری در سازمان. مجله تدبیر، (ش، 110).
- مصطفوی، ف. (1381). بررسی میزان مشارکت اعضای هیات علمی دانشگاه شیراز در تصمیم گیری های مدیریتی. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی: دانشگاه شیراز.
- نوری، ز. (1381). بررسی تفاوت‌های جنسیتی با توجه به رابطه ی خلاقیت و عملکرد تحصیلی در دروس ریاضی علوم و ادبیات دانش آموزان دبیرستان شهر شیراز. پایان نامه کارشناسی ارشد روانشناسی: دانشگاه شیراز.
- وفایی، س. (1378). بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریتی مدیران در مدارس شهر سمنان بارضایت شغلی معلمان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سمنان.
- هاشمی، ر. (1383). مدیریت مشارکتی از طریق نظام پیشنهادها. شیراز: انتشارات راهگشا.

## منابع انگلیسی

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organization. *Creativity Research Journal*, 2, 231-253.
- Ozsoy, A. (1997). What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors. *Journal of Business and Marketing*, 12(16), 400-416.
- Paolillo, J. G., & Brown, W. B. (1990). How organizational factors affect R&D innovation. *Research Management*, 21, 12-15.



- Pierce, J. L., & Delbecq, A. L. (1997). Organisation structure, individual attitudes and innovation. *Academy of Management Review*, 2, 22-37.
- Rice, G. (2006). Individual values, organizational context, and self-perceptions of employee creativity: Evidence from Egyptian organizations. *Journal of Business Research*, 25, 233-241.
- Thacher, R. A. (1997). Team leader style: Enhancing the creativity of employees in teams. *Training for Quality*, 5(4), 146-9 .
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.