

## بررسی رابطه‌ی بین خلاقیت کارکنان و اثربخشی سازمانی

دکتر جواد محرابی<sup>۱</sup>، افشین رهنما<sup>۲</sup>، علی درستی<sup>۳</sup>، عباس علایی<sup>۴</sup>

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی رابطه بین خلاقیت کارکنان و اثربخشی آموزش و پرورش استانهای آذربایجان شرقی و اردبیل انجام شده است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش متشکل از کلیه کارکنان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی شامل ۴۵ اداره و استان اردبیل شامل ۱۹ اداره و در مجموع ۶۴ اداره، در سال ۱۳۸۹ می‌باشد. با استفاده از جدول مورگان و به روش طبقه‌ای نسبتی ۵۶ اداره (۲۹ و ۱۷ اداره) شامل ۲۹۷ کارمند (۱۷۹ و ۱۱۸ نفر) به روش تصادفی ساده برای هدف تحقیق انتخاب شدند. برای جمع آوری اطلاعات از دو نوع پرسشنامه که پایایی و روایی آنها تأیید شده بود، استفاده گردید به طوری که پرسشنامه خلاقیت را کارکنان ادارات و پرسشنامه اثربخشی سازمانی را نیز مدیران ادارات آموزش و پرورش پر نموده‌اند. در تحقیق حاضر برای آزمون فرضیه‌ها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. در نهایت نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق نشان داد که بین خلاقیت کارکنان و اثربخشی آموزش و پرورش استانهای آذربایجان شرقی و اردبیل رابطه معنی‌داری وجود دارد.

### واژگان کلیدی

خلاقیت، اثربخشی سازمانی، آموزش و پرورش

۱ استاد یار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، قزوین، ایران، (عهده‌دار مکاتبات)

۲ دانش‌آموخته کارشناسی ارشد- مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین

۳ دانش‌آموخته کارشناسی ارشد- مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران

۴ دانشجوی کارشناسی ارشد- مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گرمی

## مقدمه

امروزه جامعه بشری با بحران‌های علمی، تکنولوژیکی و اطلاعاتی گسترده‌ای روبروست، و هر کسی کم و بیش به این امر کاملاً واقف است. و از آنجا که مقابله با این طوفان‌ها یک عزم جدی را از سوی مدیران سازمان‌ها طلب می‌کند توجه به توانایی خلاقیت کارکنان در جهتی پویا به عنوان یکی از راهکارهای مفید و مؤثر برای برخورد با عقب ماندگی‌های علمی و تکنولوژیکی فعلی جامعه مورد نیاز می‌باشد. و آگاه به این که، علاقه به تحقیق در زمینه خلاقیت به صورت داده‌های تحقیقاتی از نیمه دوم قرن بیستم آغاز شده است (پیر خائفی، ۱۳۸۴). اما این که خلاقیت چیست و از کجا ناشی می‌گردد باید گفت، از نظر اکثر اندیشمندان، خلاقیت به عنوان پر قدرت‌ترین توانایی بشری در نهاد آدمی از کودکی گرفته تا بزرگسالی جای دارد..

اثربخشی سازمانی به عنوان مهم‌ترین هدف هر سازمان، مقصدی است که تمام تلاش‌های سازمانی در راستای رسیدن به آن صورت می‌گیرد (اسد زاده، ۱۳۸۸). اضافه بر این ادعا، اندیشمندان حوزه رهبری و مدیریت نیز معتقدند که عوامل متعددی (سازمانی، محیطی، فردی) با اثربخشی سازمان رابطه دارند که در این راستا، ویژگی‌های رفتاری کارکنان می‌تواند سهم مهمی در افزایش و یا کاهش اثربخشی سازمانی ایفا کند (واعظی و همکاران، ۱۳۸۸).

از آنجا که خلاقیت در این عصر یک عامل رو به رشد در محافل علمی محسوب می‌شود و سازمان‌ها نیز به نیروهای خلاق و اثربخش نیازمندی بیشتری نشان می‌دهند. بنابراین انتظار می‌رود که خلاقیت کارکنان یکی از عوامل مؤثر در اثربخشی ادارات آموزش و پرورش باشد.

تاکنون تعاریف بسیار و گاه متفاوتی در این زمینه توسط محققین مختلف شکل گرفته است (محقق، ۱۳۸۸). که در نهایت می‌توان از قول پندی (۲۰۰۹) خلاقیت را پاسخی جدید، مفید، مناسب، صحیح و قابل دسترس، اکتشافی و ابتکاری، به منظور حل مسائل و مشکلات سازمان دانست، که احتمالاً در آینده تعاریف خلاقیت، شکل‌های دیگری را نیز به خود بگیرد که در جای خود قابل بحث باشد. با وجود این، همه ما می‌دانیم که خلاقیت در سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های آموزشی چقدر می‌تواند به نفع سازمان و ذینفعان آن رقم بخورد و بیشتر این که می‌تواند در اثربخشی و بهروری

سازمان‌ها کمک فراوانی برای مدیران آن سازمان داشته باشد.

در تحقیق حاضر به بررسی رابطه میان خلاقیت و اثربخشی بررسی رابطه‌ی بین خلاقیت کارکنان و اثربخشی سازمانی آموزش و پرورش استان‌های آذربایجان شرقی و اردبیل پرداخته می‌شود.

## بیان مسئله

بنا بر گفته روان‌شناسان خلاقیت، امری توسعه پذیر و با اعتماد به نفس افراد در سازمان‌ها کاملاً قابل رشد می‌باشد (سیف، ۱۳۸۰) و دارای سه بُعد غیرشناختی، شناختی و انگیزشی است (منطقی، ۱۳۸۰). که بطور کلی فرآیندی را به یدک می‌کشد از آمادگی که شامل توجه دقیق و تمرکز بر روی مسائل تحت بررسی و شاخص‌های مختلف آن، به منظور حل مسئله است شروع؛ و به مراحل نهفتگی، اصرار و پافشاری، بینش و بصیرت و رسیدگی و تحقیق ختم می‌شود (مقیمی، ۱۳۸۱) از آن گذشته، در اکثر تحقیقات دیده شده، که عوامل متعددی بر خلاقیت کارکنان در سازمان‌ها تأثیرگذار می‌باشند که عوامل فردی، انگیزشی و محیطی بیشترین تأثیرگذاری را از لحاظ آماری دارند (صادقی، ۱۳۸۶ و محقق، ۱۳۸۷ و مقیمی، ۱۳۸۱) چرا که به گفته استرنبرگ (۱۹۹۸) که گفته است «با ایجاد محیطی که پذیرای اندیشه‌های نوین باشد، ترغیب افراد به کنکاش در محیط، صرف وقت برای تشویق و ترغیب خلاقیت و آموزش افراد برای کسب دانش مورد نیاز خود، میتوان به خلاقیت دست یافت.» با بیش از دو دهه تحقیق در زمینه ارتباط بین محیط کار و خلاقیت که در آن ده‌ها سازمان و صدها فرد و گروه مورد پژوهش قرار گرفته اند، می‌توان گفت که خلاقیت به شدت متأثر از محیط کسب و کار است. این یافته‌ها بیانگر این نکته مهم است که محیط نقش برجسته‌تری نسبت به سایر عوامل نظیر ویژگی‌ها و استعدادهای فردی در خلاقیت دارد (میرکمالی، ۱۳۸۲). علی‌رغم وجود عوامل تأثیرگذار بر خلاقیت نظریات متعددی نیز در این رابطه وجود دارد که هر کدام از اندیشمندان تکنیک‌هایی را برای پرورش خلاقیت پیشنهاد کرده‌اند. به فراخور این تکنیک‌ها، که پرورش آن می‌تواند در خلاق بار آوردن افراد سازمان‌ها مؤثر واقع شود در سازمان‌ها موانعی نیز وجود دارد که موانع

شناختی یکی از آنها می‌باشد که مؤلفه‌هایی از جمله عادت، عدم انعطاف‌پذیری، رویگردانی از ابهامات، اتکاء بر مفروضات، تفکر منفی را درگیر خود می‌کند که هر کدام از اینها چالش‌هایی را به دنبال خود می‌آفرینند. مثلاً افراد در حل مسائل معمولاً روشی را به کار می‌برند که بدانند با موفقیت همراه است. این روش در موارد مشابه تکرار می‌شود و فرد کم‌کم به آن عادت می‌کند تا کارهایش را طبق دستورالعمل معینی انجام دهد، از این رو امکان نوآوری و یافتن راه‌حل‌ها و طرح‌های جدید از وی کاسته می‌شود. در بسیاری از مواقع نیز، عدم رشد خلاقیت نتیجه‌ی موانع عاطفی مانند کمروبی، زود رنجی و اولویت قائل شدن به نظر دیگران به دلیل عدم اعتماد به نفس است. همچنین سومین موانع خلاقیت که بیشتر افراد تجربه می‌کنند، موانع اجتماعی است که مؤلفه‌هایی از جمله مطابقت دادن افراد با دیگران، تأیید طلبی و ترس از عدم استقبال اجتماعی و سنت‌های پیشین است (حسینی، ۱۳۸۱).

علی‌رغم این که خلاقیت تأثیر بسزایی بر سازمان و کارکنان خواهد داشت، اثربخشی نیز یکی از ساختارهای سازمانی شایع، در عین این که به نظر می‌رسد به اندازه کافی تشریح نشده است اما به همه شرکت کنندگان در زندگی سازمانی ارتباط دارد (هوی و سیسل، ۱۳۷۶) و باید گفت که درک هدف‌های سازمان از نخستین گام‌هایی است که باید در راه اثربخشی سازمان برداشت (رفت، ۱۳۸۷). برای اثربخشی و حفظ ادامه موفقیت در سازمان‌ها، مدیران بایستی ویژگی‌های خاص، توانایی‌ها و شایستگی‌های بالقوه و دانش و تجربه طولانی و مهارت‌های ارتباطی - اجتماعی داشته باشند و برای این که مدیریت اثربخش ایجاد گردد، باید از هدف‌ها آغاز کرد و همچنین در اجرای برنامه‌ها، مدیران در درجه اول باید به منابع و به ویژه به نیروی انسانی خود متکی باشند (نیکنامی، ۱۳۷۵). بنابراین، اثربخشی سازمانی به عنوان مهم‌ترین هدف هر سازمان، مقصدی است که تمام تلاش‌های سازمانی در راستای رسیدن به آن صورت گیرد. از میان عواملی که در اثربخشی سازمانی نقش دارند می‌توان به فرهنگ سازمانی، طراحی سازمان، مدیریت عالی و گرایش استراتژیک اشاره کرد (رفت، ۱۳۸۷) از آن گذشته برای اثربخشی سازمانی، نگرش‌های متفاوتی از سوی مدیران سازمان‌ها وجود دارد که در سنجش

اثر بخشی سازمان بخش‌های مختلف را درگیر خود می‌کند که نگرش‌های سنتی را از نگرش‌های جدید متمایز می‌سازد. همچنین نگرش‌های متفاوت، الگوهای ارزشی گوناگون را برای اثر بخشی سازمانی پدید می‌آورد (رابینز، ۱۳۸۷). با وجود این سئوالی که در تحقیق حاضر مطرح می‌گردد این است که آیا خلاقیت کارکنان در آموزش و پرورش می‌تواند با اثر بخشی سازمانی ارتباط داشته باشد یا نه؟

### مبانی نظری تحقیق

اوایل دهه ۱۹۵۰ به بعد، تصور و باور سنتی و غیر علمی از خلاقیت به عنوان نبوغ، رو به افول گذاشت و جای خود را به دیدگاه جدیدی داد که حاصل تحقیقات و پژوهش‌های علمی و نظام مند صاحب نظران خلاقیت از جمله مکینون (Mackinon) و تیلور (Taylor) است (صادقی، ۱۳۸۶). از این دیدگاه خلاقیت استعدادی بالقوه و همگانی است و می‌توان با شناخت عوامل مؤثر بر آن، آن را پرورش داد و شکوفا کرد. هیچ بحثی نیست که رهبران در دنیای آموزش و پرورش باید راه‌های تازه و خلاق را جستجو کنند که بتوانند جوابگوی نیازها و خواسته‌ها در دنیای به سرعت در حال تغییر ما باشند. مفهوم جدید رهبری در عملکردهای مدیر خلاصه نمی‌شود، اما شامل طیف وسیعی از افرادی که در حوزه آموزش و پرورش کار می‌کنند، می‌شود. به نظر می‌رسد که تغییر همیشه با مقاومت همراه است. این یک چالش جدی برای تمام کسانی است که نقشی در آموزش و پرورش کودکان ایفا می‌کنند (Bell, 1992. Mabile&etall, 2003). سازمان‌ها با توجه به تغییرات بسیار زیاد و سریع در تکنولوژی‌ها در هزاره سوم، باید از توانایی رقابت و ماندگاری همیشگی برخوردار باشند، در صورتی این مهم امکان‌پذیر است که توانایی توسعه و ایجاد خدمات نوآورانه صورت پذیرد (Drew, Hitt&etall, 2004). امروزه خلاقیت نقش مهمی را در توسعه آتی کشورها ایفا می‌کند. چنانکه مطالعات در مورد خلاقیت، بر این دیدگاه تأکید دارند که خلاقیت، عامل مهمی در توانایی رقابت و توسعه ملی است (Kanter, 1999. Burgelman, 2006). با وجود این، خلاقیت و نوآوری از مهم‌ترین اهداف آموزش و پرورش و جزو مهم‌ترین رسالت‌های سازمان‌های آموزشی می‌باشد. در توسعه و تقویت

خلاقیت در سازمان‌های آموزشی، بیش از همه عامل مدیریت خلاق و نوآور، مؤثر و اثرگذار است. زیرا نگرش و اعتقاد مدیران آموزشی به خلاقیت و نوجویی در خود و سازمان می‌تواند محیط آموزشی را به کانون تغییرات و نوآوری مبدل سازد. بنابراین اگر مدیران مدارس در کنار مهارت‌های مدیریتی از دانش و مهارت خلاقیت و نوآوری نیز برخوردار باشند، زمینه‌های ایجاد و رشد خلاقیت در کارکنان فراهم می‌آید (سام خانیان، ۱۳۸۱) و (Shalley, 2004)

### پیشینه تحقیق

#### تحقیقات مربوط به خارج از کشور

تامسون (۲۰۰۰) در تحقیقات خود ارتباطات باز و آزاد را باعث در هم شکستن ساختارهای سلسله‌مراتبی می‌داند که این خود به خطرپذیری بیشتر درون سازمان و در نهایت به افزایش خلاقیت منتهی می‌شود که این عامل باعث اثربخشی بیشتر سازمان می‌گردد که در نهایت به بهره‌وری بیشتر منجر می‌شود (Thomson, 2000).

زو و جرج (۲۰۰۳) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که حضور همکاران خلاق اثر مثبتی بر روی خلاقیت افراد دیگر در سازمان دارد و زمانی که مدیران سازمان کارکنان را بطور مستقیم کنترل نمی‌کنند و بیشتر رفتارهای حمایتی را از خود بروز می‌دهند این اثر مثبت روی کارکنانی که میزان خلاقیت آنها کمتر است بیشتر و قوی‌تر خواهد بود (Zhou & George, 2003).

شالی و گیلسون (۲۰۰۴) پژوهشی در مورد عوامل گروهی، فردی و سازمانی مؤثر بر خلاقیت انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که منبع زمان، سیستم ارتباطات گروه و ساختار سازمانی بر خلاقیت افراد مؤثر می‌باشند (Shalley & Lucy, 2004).

پولیتز (۲۰۰۵) در تحقیقی تحت عنوان رابطه بین مدیریت فرد بر خویش و رهبری و مدیریت کارکنان، به وسیله رهبری سازمان و عوامل محیطی آن که منشاء خلاقیت و بهروری است مؤثر بررسی قرار گرفت و نتایج زیر به دست آمد: رابطه بین «هدایت متفاوت» و ابعاد

محرك محیط کار برای خلاقیت مثبت و مناسب است. چگونگی رابطه بین «هدایت متفاوت» و گستردگی محیط کار مانعی برای خلاقیت محسوب می‌شود. این یافته‌ها که بطور واضح نشان داده است که ابعاد محرك محیط کار، تأثیر مثبت و مناسبی، هم بر خلاقیت و هم بر بهره‌وری دارد (Politis,2005).

گرابنر (۲۰۰۷) با انجام پژوهشی به این نتیجه رسید که تشویق و حمایت رهبر، آزادی، اختیار، منابع سازمان، رسمی سازی کم باعث می‌شود که عقاید و رفتارهای نو تشویق شود. وقتی رهبران به احساسات و نیازهای کارمندان اهمیت دهند، مهارت‌های خلاق آنان گسترش پیدا می‌کند (Grabner,2007).

پندی (۲۰۰۹) تحقیقی در مورد عوامل سازمانی مؤثر بر خلاقیت کارکنان انجام داد و در نهایت به این نتیجه رسید که خلاقیت به شدت از ساختار سازمانی، سبک رهبری و نظام پاداش در سازمان متأثر است. ساختار غیرمتمرکز، سبک رهبری تحول آفرین، مشارکت اعضا در فعالیت‌ها، اعطای پاداش‌هایی که به ارضای نیازهای درونی افراد بیانجامد، از عواملی است که بر خلاقیت زیردستان مؤثر است (Pandey & etall,2009).

#### تحقیقات مربوط به داخل کشور

قهرمان تبریزی و همکاران (۱۳۸۴)، طی مطالعه‌ای به این نتیجه رسیدند که همبستگی بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت معنی‌دار می‌باشند. همچنین نتایج رگرسیون چند متغیره نشان داد که زیرمجموعه‌های قدرت فرهنگ سازمانی، هماهنگی با تغییر و هم‌سویی اهداف فردی و گروهی، دارای رابطه خطی با متغیر معیار بوده و واجد شرایط پیش بینی خلاقیت می‌باشند (قهرمان تبریزی و همکاران، ۱۳۸۴).

صادقی مال امیری (۱۳۸۶)، با بررسی عوامل مؤثر بر خلاقیت کارکنان مؤسسات پژوهشی کشور دریافت عوامل فردی شامل توانمندی، ویژگی‌های شخصیتی، سبک شناختی، هوش و چالش‌پذیری به طور مستقیم و عوامل سازمانی شامل سبک رهبری، ساختار سازمانی،

نظام پاداش سازمان، جو سازمان، و منابع سازمان، به طور غیر مستقیم بر خلاقیت مؤثرند (صادقی، ۱۳۸۶) واعظی و همکاران (۱۳۸۸)، در پژوهشی به بررسی ارتباط مؤلفه‌های رفتاری مدیران آموزشی به اثربخشی سازمانی پرداخته‌اند. یافته‌ها بیانگر ارتباط بین مؤلفه‌های رفتاری موفقیت‌مدار، حمایتی و مشارکت جویانه با اثربخشی سازمانی و ارتباط نداشتن مؤلفه‌های رفتاری دستوری و موقعیت‌مدار با اثربخشی سازمانی است. رفتارهای مشارکت جویانه مدیر با مؤلفه‌های انطباق، سازگاری، یگانگی و حفظ تمامیت سازمانی ارتباط داشتند. همچنین، بین جنسیت مدیران آموزشی با میزان اثربخشی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود نداشت (واعظی و همکاران، ۱۳۸۸).

به فراخور تحقیقات انجام یافته می‌توان اذعان نمود که خلاقیت بستر مناسبی را برای اثربخشی سازمان‌ها فراهم می‌آورد.

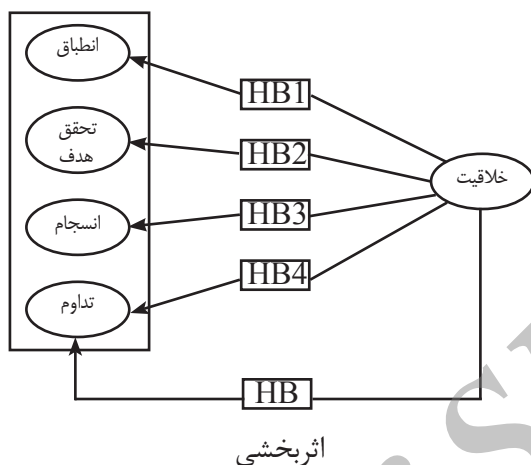
مدل اثربخشی سازمانی تالکوت پارسونز مدلی است که اکثراً در سازمان‌های آموزشی کار شده است. پارسونز برای اثربخشی چهار بعد قائل شده است که شامل موارد زیر است:

- الف) انطباق (سازگاری): شامل شاخصهای قابلیت انطباق، رشد، ابتکار و توسعه.
- ب) دست‌یابی به هدف: مشتمل بر شاخص‌های موفقیت، کیفیت، کسب منابع و کارایی.
- ج) انسجام: شامل شاخص‌های رضایت، جو، ارتباطات و تعارض.
- د) تداوم: که شاخص‌های وفاداری، علائق اصلی زندگی، انگیزش و هویت را در بر می‌گیرد (میر کمالی و فرخ نژاد، ۱۳۸۲).

در تحقیق حاضر بنا به هدف تحقیق، از مدل اثربخشی سازمانی تالکوت پارسونز برای اندازه‌گیری اثربخشی آموزش و پرورش استفاده شده است.

در این قسمت با توجه به موارد ذکر شده در ادبیات پژوهش به توسعه چارچوب مفهومی تحقیق که فرضیه‌های تحقیق نیز بر اساس آن شکل می‌گیرند پرداخته می‌شود.





### فرضیات تحقیق:

#### فرضیه اصلی تحقیق

بین خلاقیت کارکنان با اثربخشی ادارات آموزش و پرورش استان‌های آذربایجان شرقی و اردبیل رابطه معنی‌داری وجود دارد.

#### فرضیات فرعی تحقیق

۱) بین خلاقیت کارکنان و انطباق (سازگاری) آنها در محیط اداره آموزش و پرورش رابطه معنی‌داری وجود دارد.

۲) بین خلاقیت کارکنان با تحقق اهداف آنها در اداره آموزش و پرورش رابطه معنی‌داری وجود دارد.

۳) بین خلاقیت کارکنان با انجام آنها در اداره آموزش و پرورش رابطه معنی‌داری وجود دارد.

۴) بین خلاقیت کارکنان با تداوم آنها در اداره آموزش و پرورش رابطه معنی‌داری وجود دارد.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش از نوع توصیفی-همبستگی می‌باشد که

به شیوه میدانی و از طریق پرسشنامه انجام شده است.

جامعه آماری مورد مطالعه‌ی تحقیق حاضر، کلیه ادارات آموزش و پرورش استانهای آذربایجان شرقی (۴۵ اداره) و اردبیل (۱۹ اداره) که در مجموع ۶۴ اداره را تشکیل می‌دهند، می‌باشد. با استفاده از جدول مورگان حجم نمونه آماری، ۵۶ اداره آموزش و پرورش با نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی (آذربایجان شرقی با ۳۹ اداره با ۷۷۸ نفر کارمند و اردبیل با ۱۷ اداره با ۵۱۴ نفر کارمند) انتخاب شدند که در مجموع ۱۲۹۴ نفر کارمند است. در تحقیق حاضر، با توجه به جدول مورگان تعداد ۲۹۷ نفر کارمند، شامل (۱۱۸ نفر از استان اردبیل و ۱۷۹ نفر از استان آذربایجان شرقی) به روش تصادفی ساده مورد آزمون قرار گرفتند که در جدول زیر قابل مشاهده است.

جدول (۱): حجم نمونه مطابق با جدول مورگان

نمونه آماری		جامعه آماری		استان
کارمند	اداره	کارمند	اداره	
۱۷۹	۳۹	۷۷۸	۴۵	آذربایجان شرقی
۱۱۸	۱۷	۵۱۴	۱۹	اردبیل
۲۹۷	۵۶	۱۲۹۴	۶۴	مجموع

در تحقیق حاضر با توجه به اهداف تحقیق، به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق از دو پرسشنامه استفاده گردید. برای اندازه‌گیری خلاقیت از پرسشنامه خلاقیت رندسیپ (۱۹۷۹) که بنا به هدف تحقیق جهت انطباق با آموزش و پرورش اصلاح گردید. برای بررسی آزمایش پایایی یا اعتماد پرسشنامه، پرسشنامه روی ۳۰ نفر از اعضای جامعه آماری اجرا و با استفاده از آلفای کرونباخ آن ۰/۷۲ بدست آمد. برای اندازه‌گیری اثربخشی از پرسشنامه اثربخشی سازمانی حمیدی (۱۳۸۲) که در قالب یک مقیاس ۵ رتبه‌ای برگرفته از مدل اثربخشی سازمانی تالکوت پارسونز ساخته شده است، استفاده گردید. این پرسشنامه نیز توسط ۱۰ نفر از مدیران پاسخ داده شد که مقدار آلفا کرونباخ آن ۰/۹۳ بدست آمد. بدین ترتیب می‌توان گفت پرسشنامه‌ها از پایایی لازم برخوردار بودند.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

### متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق

از ۵۶ نفر مدیر که به سؤالات پرسشنامه پاسخ دادند، ۱ نفر (۱/۸ درصد زن) و ۵۵ نفر (۹۸/۲ درصد مرد) می‌باشند. از نظر متغیر سنی، میانگین سن مدیران ۴۱ سال بود. از نظر میزان تحصیلات، ۳۶ نفر (۶۴/۳ درصد لیسانس) و ۲۰ نفر (۳۵/۷ درصد فوق لیسانس و بالاتر) می‌باشند، در نتیجه اکثر مدیران دارای تحصیلات لیسانس بوده‌اند و از نظر سوابق کاری نیز قریب به ۹۸ درصد آنها بالاتر از ۱۰ سال داشته‌اند.

همچنین از ۲۹۷ نفر کارمند ادارات آموزش و پرورش، ۲۵۵ نفر (۸۶ درصد مرد) و بقیه ۴۲ نفر (۱۴ درصد زن) می‌باشند. که میانگین سن آنها نیز ۳۶ سال بود. از نظر میزان تحصیلات ۱۵/۸ درصد فوق دیپلم، ۶۱/۷ درصد لیسانس و ۲۲/۵ درصد فوق لیسانس می‌باشند که در نتیجه بیشتر آنها تحصیلات لیسانس داشته‌اند. و از نظر سوابق کاری نیز ۱۳/۲ درصد کمتر از ۵ سال، ۴۱/۶ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال و ۴۵/۲ درصد آنها نیز بیشتر از ۱۰ سال می‌باشند.

### آزمون فرضیات تحقیق

در این بخش به بررسی تحلیلی فرضیه‌ها و آزمون‌هایی پرداخته می‌شود که جزء اهداف پژوهش به شمار می‌روند. جهت بررسی میزان و شدت رابطه بین دو متغیر از آزمون همبستگی استفاده می‌شود. در این پژوهش نیز با توجه به این که دنبال بررسی رابطه بین دو متغیر خلاقیت و اثربخشی هستیم، با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون به لحاظ سطح مقیاس که در هر دو متغیر مقیاس‌ها فاصله‌ای و کمی می‌باشند؛ سطح معنی‌داری آن مورد بررسی قرار گرفت که بنا بر مطالب فوق، ماحصل یافته‌ها به شرح زیر قابل ذکر است.

### آزمون فرضیه فرعی اول:

بین خلاقیت کارکنان و انطباق (سازگاری) آنها در محیط اداره آموزش و پرورش رابطه

نتایج موجود نشان می‌دهد رابطه معنی‌داری بین خلاقیت کارکنان با انطباق آنها با محیط اداره آموزش و پرورش وجود ندارد. به بیان دیگر، ابعاد متغیر مطرح شده تغییرات معنی‌داری در انطباق محیطی سازمان رابطه ایجاد نمی‌نماید. این موضوع منجر به رد فرضیه ۱ در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ شد. در واقع می‌توان این‌طور توجیه نمود که ادارات آموزش و پرورش در صورتی خواهند توانست وظیفه خطیری را که به دوش آنهاست به نحو احسن انجام دهند که سازمان‌های خلاق و پویایی باشند و بنا به تعریف مایلز سلامت سازمانی عبارت است از دوام و بقای سازمان در محیط خود و سازگاری با آن و ارتقاء و گسترش توانایی خود برای سازگاری بیشتر یعنی انطباق کامل با محیط می‌باشد بنابراین سازمانی که در انطباق کامل با محیط هستند میتوانند موجبات بروز خلاقیت در کارکنان را به وجود آورده و از این طریق اثربخشی خود را بالا ببرند.

#### آزمون فرضیه فرعی دوم:

بین خلاقیت کارکنان با تحقق اهداف آنها در اداره آموزش و پرورش رابطه معنی‌داری وجود دارد.

نتایج موجود نشان می‌دهد رابطه معنی‌داری بین خلاقیت کارکنان با تحقق اهداف آنها با اداره‌ی آموزش و پرورش در سطح اطمینان ۹۹ درصد وجود دارد. میزان ضریب همبستگی پیرسون میان خلاقیت کارکنان با تحقق اهداف سازمان برابر ۰/۳۸۲ است. از طرفی وجود علامت مثبت در ضریب بدست آمده برای این متغیر حکایت از مثبت بودن این رابطه دارد. به بیان دیگر، هر چه خلاقیت کارکنان بیشتر باشد در واقع این امر در تحقق اهداف سازمان کمک شایانی نموده است. این موضوع منجر به پذیرش فرضیه ۲ تحقیق شد. یعنی: رابطه مثبت و معنی‌داری بین خلاقیت کارکنان با تحقق اهداف آنها با اداره آموزش و پرورش وجود دارد.

#### آزمون فرضیه فرعی سوم:

بین خلاقیت کارکنان با انسجام آنها در اداره آموزش و پرورش رابطه معنی‌داری وجود دارد.

نتایج موجود نشان می‌دهد رابطه معنی‌داری بین خلاقیت کارکنان با انسجام در اداره آموزش

و پرورش در سطح اطمینان ۹۵ درصد وجود دارد. میزان ضریب همبستگی پیرسون میان خلاقیت کارکنان با انسجام سازمانی برابر ۰/۳۴۷ است. از طرفی وجود علامت مثبت در ضریب بدست آمده برای این متغیر حکایت از مثبت بودن این رابطه دارد. به بیان دیگر، هر چه خلاقیت کارکنان بیشتر باشد در واقع منجر به افزایش انسجام سازمانی خواهد شد. این موضوع منجر به پذیرش فرضیه ۳ تحقیق شد. یعنی: رابطه مثبت و معنی‌داری بین خلاقیت کارکنان با تحقق اهداف آنها با اداره آموزش و پرورش وجود دارد.

#### آزمون فرضیه فرعی چهارم:

بین خلاقیت کارکنان با تداوم آنها در اداره آموزش و پرورش رابطه معنی‌داری وجود دارد. نتایج موجود نشان می‌دهد رابطه معنی‌داری بین خلاقیت کارکنان با تداوم در اداره آموزش و پرورش در سطح اطمینان ۹۹ درصد وجود دارد. میزان ضریب همبستگی پیرسون میان خلاقیت کارکنان با انسجام سازمانی برابر ۰/۴۵۳ است. از طرفی وجود علامت مثبت در ضریب بدست آمده برای این متغیر حکایت از مثبت بودن این رابطه دارد. به بیان دیگر، هر چه خلاقیت کارکنان بیشتر باشد در واقع این امر در تحقق تداوم سازمان کمک شایانی خواهد نمود. این موضوع منجر به پذیرش فرضیه ۴ تحقیق شد. یعنی: رابطه مثبت و معنی‌داری بین خلاقیت کارکنان با تداوم در اداره آموزش و پرورش وجود دارد.

جدول (۲): ضریب همبستگی بین خلاقیت کارکنان و اثربخشی سازمانی

نتیجه‌گیری	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری	تعداد	متغیر ملاک	متغیر پیشین
تأیید فرضیه	۰/۴۰۰***	۰/۰۰۳	۵۶	اثربخشی سازمانی	فرضیه اصلی
رد فرضیه	۰/۰۷۳	۰/۶	۵۶	انطباق	فرضیه ۱
تأیید فرضیه	۰/۳۸۲**	۰/۰۰۴	۵۶	تحقق اهداف	فرضیه ۲
تأیید فرضیه	۰/۳۴۷*	۰/۰۱	۵۶	انسجام در سازمان	فرضیه ۳
تأیید فرضیه	۰/۴۵۳***	۰/۰۰۱	۵۶	تداوم	فرضیه ۴

\*\*P > ۰/۰۱ \*P > ۰/۰۵

آزمون فرضیه اصلی تحقیق: بین خلاقیت کارکنان با اثربخشی ادارات آموزش و پرورش

استانهای آذربایجان شرقی و اردبیل رابطه معنی‌داری وجود دارد.

نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد رابطه معنی‌داری بین خلاقیت کارکنان و اثر بخشی سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد وجود دارد. میزان ضریب همبستگی پیرسون میان خلاقیت کارکنان با نوآوری سازمانی برابر ۰/۴ است. از طرفی وجود علامت مثبت در ضریب بدست آمده برای این متغیر حکایت از مثبت بودن این رابطه دارد. به بیان دیگر، هر چه خلاقیت کارکنان بیشتر باشد در واقع اثربخشی سازمان آنها نیز بیشتر خواهد بود. این موضوع منجر به پذیرش فرضیه اصلی تحقیق شد. یعنی: رابطه معنی‌دار مثبتی بین خلاقیت کارکنان و اثربخشی سازمانی وجود دارد.

### مقایسه میزان خلاقیت و اثر بخشی در استان‌های آذربایجان شرقی و اردبیل

در این قسمت به منظور مقایسه میزان خلاقیت و اثر بخشی در ادارات آموزش و پرورش استان‌های آذربایجان شرقی و غربی از آزمون مقایسه میانگین دو جامعه استفاده می‌کنیم نتایج این آزمون را می‌توان در جدول ۳ مشاهده نمود.

جدول (۳): مقایسه میانگین میزان خلاقیت و اثربخشی استان‌های اردبیل و آذربایجان شرقی

		آزمون لوین برای برابری واریانس‌ها		آزمون تی برای مقایسه میانگین	
		F	عدد معنی‌داری	t	عدد معنی‌داری
خلاقیت	فرض تساوی واریانس‌ها	۰/۴۶۲	۰/۵۱۷	- ۱/۸۶۸	۰/۰۶۷
	فرض عدم تساوی واریانس‌ها			-۱/۷۷۷	۰/۰۸۸
اثربخشی	فرض تساوی واریانس‌ها	۱/۹۸۹	۰/۱۶۴	-۱/۳۹۹	۰/۱۶۸
	فرض عدم تساوی واریانس‌ها			-۱/۵۶۵	۰/۱۲۵

با توجه به این که آماره F (آماره مقایسه واریانس ۲ جامعه) برای هر دو استان بزرگتر از ۰/۰۵ می‌باشد بنابراین نمی‌توان فرض برابر بودن واریانس‌ها را رد نمود. در این حالت به مقایسه میانگین دو جامعه در حالت فرض برابر بودن واریانس‌های دو جامعه می‌پردازیم.

با توجه به این که عدد معنی‌داری مقایسه میانگین دو جامعه برای هر دو استان بزرگتر از ۰/۰۵ است، بنابراین تفاوت معنی‌داری در میزان خلاقیت و اثربخشی در دو استان اردبیل و آذربایجان شرقی وجود ندارد. به عبارتی میتوان چنین استنباط نمود که در دو استان آذربایجان شرقی و اردبیل میانگین خلاقیت کارکنان با یکدیگر از لحاظ آماری برابر است و همچنین مدیران این سازمان‌ها استنباط برابری از لحاظ میزان اثربخشی سازمان خود دارند.

### نتیجه گیری

از آنجا که وجود ابتکار و نوآوری در دنیای متلاطم امروز برای هر سازمانی ضروری به نظر می‌رسد. و بنا بر گفته‌ها، اثر بخشی کلید گم شده برخی از سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی لحاظ شده است. بدین لحاظ سازمان‌ها نمی‌توانند مثل گذشته صرفاً نقش مکانیکی ایفا کنند، روند رو به رشد فناوری و رقابت فشرده در صنایع و سازمان‌های مختلف ضرورت ابتکار و نوآوری در سایه توجه به خلاقیت کارکنان آن را اجتناب‌ناپذیر کرده است. حال مسأله این است که خلاقیت کارکنان در ادارات آموزش و پرورش تا چه حد توانسته سازمان را از طریق بهبود عملکرد کارکنان به اثربخشی سازمانی برساند که در پاسخ به دو سؤال توصیفی نتایج حاصل نشان داد که خلاقیت کارکنان ادارات آموزش و پرورش در حد متوسط بوده است که بنابراین نتایج اثربخشی سازمانی این ادارات در حد متعارفی بالاتر از متوسط بوده است اما در مقام مقایسه، اثربخشی سازمانی ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی نسبت به ادارات آموزش و پرورش استان اردبیل بیشتر است.

در پاسخ به فرضیه‌ی اصلی پژوهش که: بین خلاقیت کارکنان ادارات آموزش و پرورش استانهای آذربایجان شرقی و اردبیل با اثربخشی سازمانی آنها رابطه وجود دارد. نتایج نشان داد که رابطه مثبت و معنی‌دار بین خلاقیت کارکنان ادارات آموزش و پرورش با اثربخشی سازمانی وجود دارد.

اما، در راستای پاسخ به فرضیه فرعی یک تحقیق که، بین خلاقیت کارکنان با انطباق آنها با

محیط اداره آموزش و پرورش رابطه وجود دارد. نتایج نشان داد که رابطه معنی‌داری وجود ندارد. در پاسخ به فرضیه فرعی دوم تحقیق که، بین خلاقیت کارکنان با تحقق اهداف آنها با اداره آموزش و پرورش رابطه وجود دارد. نتایج نشان داد که رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. در پاسخ به فرضیه فرعی سوم تحقیق که، بین خلاقیت کارکنان با انسجام در اداره آموزش و پرورش رابطه وجود دارد. نتایج نشان داد که رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. در پاسخ به فرضیه فرعی چهارم تحقیق که، بین خلاقیت کارکنان با تداوم در اداره آموزش و پرورش رابطه وجود دارد. نتایج نشان داد که رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. با توجه به نتایج تحقیق می‌توان بیان نمود که شدت همبستگی بین خلاقیت کارکنان و اثر بخشی سازمانی ۰/۳۸ + می‌باشد، که این بیانگر رابطه مستقیم بین دو متغیر می‌باشد. یعنی هر چه خلاقیت کارکنان در ادارات آموزش و پرورش بیشتر باشد به مراتب اثربخشی این ادارات نیز بالاتر خواهد رفت. این نتیجه با نتایج تحقیقات فوکسال، هاکت، و تامسون (۲۰۰۰)؛ شالی و پری اسمیت (۲۰۰۱) که هر کدام ادعا داشتند که افزایش خلاقیت کارکنان در سازمان به اثربخشی بیشتر سازمان منجر می‌گردد همخوانی دارد. سید عامری (۱۳۸۱) و هاشمی (۱۳۸۷) نیز در تحقیق خود به این نتیجه دست یافته‌اند که بین خلاقیت و اثربخشی مدیران رابطه معنی‌داری وجود دارد که این نتیجه نشان می‌دهد بین خلاقیت کارکنان با اثربخشی رابطه وجود دارد (سید عامری، ۱۳۸۱ و هاشمی، ۱۳۸۷). بنابراین با توجه به نتایج تحقیق حاضر و نتایج تحقیق دیگران می‌توان استنباط نمود که برای رسیدن به خلاقیت بالا در ادارات آموزش و پرورش که به اثربخشی آن منجر می‌گردد بایستی سیستم پاداش این سازمان به فراخور دیگر سازمان‌های آموزشی تغییر یابد و از نیروهای خلاق که به خلاق بار آوردن دیگر افراد سازمان نیز منجر می‌شود با گزینش حساب شده مدیران به اثربخشی سازمان منجر گردد.



## پیشنهادات برگرفته از تحقیق

- با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد.
- ۱- مدیران ادارات آموزش و پرورش در این استان‌ها، نهایت درایت و تلاش خویش را در خلاق بار آوردن کارکنان و استفاده از نیروی خلاق را بیشتر مورد توجه قرار دهند.
  - ۲- ادارات کل آموزش و پرورش استان‌ها به فکر آموزشی مربوط به مهارت‌های خلاقیت و شیوه‌های آموزش تفکر خلاق را از طریق آموزش ضمن خدمت برای کارکنان خویش را فراهم سازند.
  - ۳- ادارات آموزش و پرورش استان‌ها به تبادل اطلاعات در زمینه پرورش خلاقیت میان ادارات آموزش و پرورش در نقاط مختلف کشور از جمله ادارات موفق در این زمینه اقدام نمایند.
  - ۴- در نهایت مدیران ادارات آموزش و پرورش استان‌های فوق، نهایت سعی خویش در بررسی سایر عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمانی را مورد مطالعه و یافته‌های آن‌را در ادارات خویش عملی کنند.

## منابع و مأخذ

### الف - فارسی

- اسدزاده، ناصر (۸۸۳۱). بررسی رابطه‌ی خلاقیت با اثربخشی آموزشی - پژوهشی اعضای هیئت علمی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.
- پیرخافی، علی رضا (۴۸۳۱). خلاقیت (مبانی و روشهای پرورشی). تهران، انتشارات هزاره ققنوس.
- دفت، ریچارد ال. تئوری و طراحی سازمان (۷۸۳۱). ترجمه، پارسایان، علی و اعرابی، محمد، جلد اول، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ نهم.
- حسینی، افضل السادات (۱۸۳۱). ماهیت خلاقیت و شیوه‌های پرورش آن. نشر، آستان قدس رضوی.
- رابینز، استیفن (۷۸۳۱). تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها). ترجمه، الوانی، سید مهدی و دانایی فرد، حسن، انتشارات صفار، اشراقی، چاپ بیست و چهارم.
- سام خانیان، محمد ربیع (۱۸۳۱). خلاقیت و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزشی. تهران، انتشارات اسپند هنر
- سیف، علی اکبر (۲۸۳۱). روان شناسی پرورشی. تهران، نشر آگاه.
- سید عامری، میر حسن (۱۸۳۱). طراحی و مدل سه بعدی سبک‌های رهبری، خلاقیت و اثربخشی مدیران ورزشی دانشگاه‌های کشور. رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
- صادقی مال امیری، منصور (۶۸۳۱). خلاقیت رویکردی سیستمی. تهران، نشر چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین.
- قهرمان تبریزی، کورش؛ تندنویس، فریدون؛ امیرتاش، علی محمد؛ کدیور، پروین (۴۸۳۱). ارتباط بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی ایران. نشریه علوم حرکتی و ورزش، شماره ۶.
- هوی، وین، ک و میکسل، سیسل (۶۷۳۱). تئوری تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی. ترجمه؛ سید محمد عباس زاده، جلد دوم، چاپ دوم ارومیه، دانشگاه ارومیه، انتشارات انزلی.
- واعظی و همکاران (۸۸۳۱). بررسی ارتباط مؤلفه‌های رفتاری مدیران آموزشی با اثربخشی دبیرستان‌های شهر تهران. نشر جهاد دانشگاهی، ش ۹۳.
- نیکنامی، مصطفی (۵۷۳۱). مفاهیم کارایی و اثربخشی مدیران مدارس. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۵۱.
- هاشمی، سید احمد (۷۸۳۱). بررسی رابطه‌ی بین خلاقیت و میزان اثربخشی مدیران مدارس ابتدایی و راهنمایی شهرستان لامرد. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد لامرد.
- محقق، حسین (۷۸۳۱). روانشناسی خلاقیت (نگاه خویشتن یاب). دانشگاه بوعلی سینا.
- منطقی، مرتضی (۲۸۳۱). بررسی پدیده‌ی خلاقیت در کتاب‌های درسی دبستان. رساله‌ی دکتری،

دانشگاه تهران.

- مقیمی، محمد (۱۸۳۱). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. نشر ترمه.
- میر کمالی، محمد و فرخ نژاد (۲۸۳۱). بررسی رابطه بین انگیزه پیشرفت مدیران با اثربخشی سازمان آنها در مدارس متوسطه بوشهر و برازجان. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۵۳.

## ب- انگلیسی

Amabile, T.M., Mueller, J.S., Simpson, W.B., Hadley, C.N., Kramer, S.J., & Fleming, L. (2003) Time pressures and Creativity in organizations: A longitudinal field study. HBS Working Paper 02-073.

- Ball, Matthew. (1992) "Transformational and transactional leadership". The Leadership Quarterly Vol3, no 6, p42.
- Burgelman, R. (2006) Managing the internal corporate venturing process. Sloan Management Review, Winter (Winter), 33–48. Council for Small Business. Boston, pp. 63–67.
- Drew, S.A. (2002) From knowledge to action: The impact of benchmarking on organizational performance. Long Range Planning (30/3), 427–441
- Grabner, Isabella. (2007). Managing Organizational Creativity: Organizational aspects of management control systems for creative employees, Wirtschaftsuniversität Wien, Nordbergstrasse 15, A-1090 Wien Austria 16th EDAMBA Summer Academy, Soreze, France, July 2007.
- Hitt, M.H., Hoskisson, R.E., Kim, H. (2004) "International diversification effects on innovation and firm performance in product diversified firms". Academy of Management Journal, 30, 767–798.
- Kanter, R.M. (1999) "When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organizations". Research in Organizational Behavior, 10, 169–211.
- Politis John D. (2005) "Dispersed leadership: Predictor of The Work Environment for Creativity and Productivity". European Journal of Innovation Management. 2005; 8 (2): 182, 23. Available at: <http://proquest.umi.com/pqdweb?sid>
- Pandey, Sharadindu. Sharma, R.R.K. (2009) "Organizational Factors for Exploration and Exploitation", J. Technol. Manag. Innov. 2009, Volume 4, Issue 1.
- Shalley Christina & Gilson Lucy (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder Creativity. Dupree college of Management, Georgia Institute of technology:
- Thomson W. (2000). Effects of control on choice reward and punishment; Bulletin psychonomic society, vol. 21.
- Zhou, J. & George, J. M. (2003). "A waking Employee Creativity: The Role of leader emotional Intelligence". The Leadership quarterly, 14, 45, 545-568