

## بررسی رابطه بین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران با میزان خلاقیت و مدیریت مشارکتی در مدارس راهنمایی

لیلی مظاهر<sup>۱</sup>

شراره محمدی<sup>۲</sup>

احسان اکرادی<sup>۳\*</sup>

احسان پروین<sup>۴</sup>

حسن فاضلی<sup>۵</sup>

### چکیده

هدف: هدف از این پژوهش، بررسی رابطه بین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران با خلاقیت و مدیریت مشارکتی در مدارس متوسطه اول شهرستان سندج است. روش: روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران مقطع متوسطه اول شهرستان سندج است که حجم نمونه آماری ۷۸ نفر است. ابزار گردآوری اطلاعات این پژوهش شامل سه پرسش‌نامه: سبک‌های تصمیم‌گیری هادی زاده مقدم و طهرانی (۱۳۸۷) و مدیریت مشارکتی مقیمی (۱۳۸۱) و خلاقیت صنعتی زاده (۱۳۸۹) است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، متناسب با سؤالات تحقیق از روش آماری توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، و انحراف معیار) و آمار استنباطی (آزمون ضریب همبستگی، رگرسیون گام به گام) استفاده شده است.

۱. کارشناس ارشد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران leylimazaher@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری تخصصی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران shararehmohammadi@gmail.com

۳. دکتری تخصصی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) ehsan.ekradi954@gmail.com

۴. دانشجوی دکتری تخصصی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران ehsan\_parvin@yahoo.com

۵. دانشجوی دکتری تخصصی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران fazeli@yahoo.com

یافته ها: یافته‌های پژوهش نشان داد که از بین مؤلفه‌های سبک های تصمیم‌گیری، بین مؤلفه های عقلانی و آنی با خلاقیت رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین یافته‌ها نشان داد که فقط مؤلفه شهودی با مدیریت مشارکتی رابطه مثبت و معناداری دارد. همچنین بین خلاقیت و مدیریت مشارکتی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

نتیجه‌گیری: نتایج به دست آمده نشان دادند که مؤلفه های عقلانی و آنی پیش‌بینی‌کننده بهتری برای خلاقیت بودند و همچنین مؤلفه شهودی پیش‌بینی‌کننده بهتری برای مدیریت مشارکتی است.

**کلید واژه ها:** سبک های تصمیم‌گیری، خلاقیت، مدیریت مشارکتی.

## مقدمه

زندگی در هر سازمانی از جمله در سازمان‌های آموزشی نیازمند اتخاذ تدابیر و راه حل‌های گوناگون و مستمر است. مدیران نیز باید وظایف و کارکردهای گوناگونی را انجام دهند تا بتوانند سازمان خود را هدایت و رهبری کنند. به طور کلی تصمیم‌گیری یکی از چالش‌های مدیران در طول زمان است؛ زیرا آنان در طول مأموریت سازمانی خود با مسائل و موقعیت‌هایی رو به رو می‌شوند که نیازمند تصمیم‌گیری است. تصمیم، به عنوان یک نقطه شروع، در شناخت فرآیندهای سازمانی از اهمیت حیاتی برخوردار است. از آنجایی که تصمیم‌گیری، جوهر اصلی مدیریت را تشکیل می‌دهد و انجام درست و مؤثر وظایف مدیریت به طور کامل به آن بستگی دارد و فلسفه وجودی مدیریت، پیوندی ناگسستنی با تصمیم‌گیری ایجاد می‌کند بنابراین بحث تصمیم‌گیری، یک بحث با ارزش و مهم تلقی می‌شود. تخصیص منابع، شبکه ارتباطی، روابط رسمی و غیر رسمی و تحقق اهداف سازمانی، به وسیله مکانیزم‌های تصمیم‌گیری کنترل می‌شود (سرفزاری و همکاران، ۱۳۸۴، ۱۸۵). تصمیم‌گیری یکی از محوری‌ترین فرآیندها در سازمان محسوب شده و به عنوان وظیفه اصلی مدیران تمامی سطوح مطرح است (لیزاس و



هراکلز<sup>۱</sup> (۱۹۹۶). سبک تصمیم‌گیری افراد، بیانگر الگوی عادت‌ی است که آن‌ها در هنگام تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌دهند. به عبارت دیگر، سبک تصمیم‌گیری هر فرد رویکرد شخصیتی او در درک و واکنش به وظیفه تصمیم‌گیری خود است (تانهولم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). به همین دلیل؛ رشد، موفقیت و شکست سازمان‌ها نتیجه تصمیمات مدیران آن سازمان‌هاست. در یک سازمان، مدیران تصمیم‌گیرنده هستند و کیفیت این تصمیمات، تبیین‌کننده موفقیت سازمان جهت دستیابی به اهداف سازمانی است. اگرچه تصمیمات استراتژیک برای سازمان سرنوشت ساز است اما مدیران باید در مورد دیگر ابعاد سازمان مانند ساختار، سیستم‌های کنترل، عکس‌العمل نسبت به تغییرات محیطی و تخصیص منابع انسانی نیز به تصمیم‌گیری پردازند. سازمان بدون وجود مکانیسم تصمیم‌گیری فرو ریخته و به صورت مجموعه‌ای از افراد که هدف‌های خاص خود را دنبال می‌کنند در می‌آید (سرفزاری و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۱۸۵). کیفیت مدیریت تابع کیفیت و نوع تصمیم‌گیری است زیرا کیفیت طرح‌ها و برنامه‌ها، اثر بخشی و کارآمدی راهبرد ها و کیفیت نتایجی که به دست می‌آید، همگی تابع تصمیماتی است که مدیر اتخاذ می‌کند (پلونک، فورینه به نقل از طوسی، ۱۳۸۳). در واقع تصمیم‌گیری مهم‌ترین زیربنای وظایف در مدیریت می‌باشد و انتخاب نوع و شیوه تصمیم‌گیری، جزء مهم‌ترین مهارت‌های مدیر در اخذ تصمیمات است (زهاوی و همکاران، ۱۳۸۸). همه سازمان‌ها برای رشد و بقا نیازمند اندیشه‌های نو و نظریات بدیع و تازه می‌باشند. افکار و نظریات جدید، خون تازه‌ای به کالبد سازمان تزریق کرده و آن را از نیستی و فنا نجات می‌دهد (سیدجوادین، ۱۳۸۸، ۳۷۳). برای آن‌که بتوانیم در دنیای متلاطم و متغیر امروز به حیات ادامه بدهیم باید به نوآوری و خلاقیت روی آوریم و ضمن شناختن تغییرات و تحولات محیط برای

1 . Layzas & Heracles  
2 . Thunholm

رویارویی با آن‌ها پاسخ‌های بدیع و تازه تدارک‌بینیم و همراه تأثیرپذیری از این تحولات بر آن‌ها اثر بگذاریم و بدان‌ها شکل دلخواه دهیم (الوانی، ۱۳۸۸، ۲۲۹).

نقش خلاقیت و آثار آن در نارسایی‌های عملکرد سازمان امری است انکارناپذیر، لیکن زمانی می‌توان به خواسته‌های رهبران و اندیشمندان سازمانی در به‌کارگیری خلاقیت‌ها پاسخی مثبت داد که شرایط و زمینه‌های مساعدی برای بروز خلاقیت افراد (مدیران-کارکنان) از سوی سازمان فراهم شود. همچنین سازمان تحت تأثیر نیروهای مداخله‌گر مانند نیروی کار، تکنولوژی، سیاست‌های جهان‌نو و بالاخره خصیصه در حال دگرگونی رقابت دارد لذا نیازمند اندیشه‌های نو و خلاق و نوآوری برای بقا است. مهم‌تر از همه، وجود فرهنگ خلاقیت و نوآوری در مدیریت سازمان است. هرگاه مدیران سازمان‌های آموزشی به این مقوله به‌عنوان فعالیت‌های ضروری و حیاتی، باور و اعتقاد داشته باشند همه فعالیت‌ها در این زمینه دوام و بقا خواهد یافت. سازمان و گروه خلاق به رهبر و مدیر خلاق نیاز دارد و مدیر خلاق کسی است که بتواند در فرهنگ سازمان تأثیر بگذارد و به‌عنوان طرح اجتماعی سازمان خود در خلاقیت و نگهداری عوامل فرهنگی آن توانمند باشد و مدیران خلاق کسانی هستند که می‌توانند به برکت تمایل شخصی خود یا آموزشی که دیده‌اند از کسب نتایج خلاق احساس رضایت کنند (باقری زاده، ۱۳۷۸، ۱۶). مهم‌ترین عامل برای موفقیت سازمانی که می‌خواهد در جهت بهبود مداوم قرار داشته باشد مشارکت کارکنان در امور است. البته مشارکت دادن کارکنان در امور و قدرت بخشیدن به آنان نیازمند سازماندهی مناسب است تا بتوان از مجموعه فعالیت‌های انفرادی و گروهی در سازمان به‌نحو مؤثر استفاده کرد. در فرهنگی که به کار گروهی و مشارکت در امور اهمیت داده می‌شود لازم است قدرت و اختیار کافی نیز جهت مشارکت به کارکنان داده شود زیرا افرادی که به مسایل و مشکلات نزدیک‌تر بوده و با آن سروکار دارند معمولاً بهترین راه‌حل‌ها را نیز ارائه می‌دهند (محمدپور، ۱۳۸۸). مدیریت مشارکتی یکی از ساز و کارهایی است

که فرصت مناسبی برای پرورش خلاقیت و نوآوری در کارها و روش‌ها را فراهم می‌آورد به طوری که یکی از اندیشمندان مدیریت در زمینه عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری به عواملی اشاره دارد که یکی از آنها مشارکت کافی در انجام فعالیت‌ها و تلاش‌های خلاق است که در مدیریت و سازمان می‌توان آن را تفویض اختیار دانست زیرا آزادی عمل کافی به افراد داده می‌شود و زمینه‌های خلاقیت و نوآوری فراهم می‌شود پس مدیریت مشارکتی با دادن آزادی عمل کافی به افراد موجب بروز خلاقیت و نوآوری در آنها می‌شود (الوانی، ۱۳۷۱، ۳۱۷). در آموزش و پرورش، مدیریت مدرسه را مهم‌ترین عامل تغییر و نوآوری در امر آموزش و پرورش می‌دانند زیرا امر تدریس و یادگیری که محور تمامی فعالیت‌های آموزش و پرورش است به گونه عمده در مدرسه صورت می‌گیرد به همین دلیل، ارزیابی عامل‌های مؤثر بر نوآوری و خلاقیت در بین مدیران آموزشگاهی کشور، اصلی جدایی‌ناپذیر در مدیریت هر نظام پویاست (نیکنامی و همکاران، ۱۳۸۸). بدون تردید، خلاقیت مدیر، تأثیر بسزایی بر سازمان و کارکنان خواهد داشت. مدیر خلاق سعی می‌کند خلاقیت را به صورت یک ارزش تقویت نماید و خلاقیت مدیر باعث ایجاد گروه‌های کاری با اندیشه‌های مختلف در سازمان می‌شود. دادن آزادی عمل به کارکنان، مشارکت کارکنان در فعالیت‌ها، ایجاد هماهنگی و تناسب بین کارکنان، ایجاد کانال‌های ارتباطی مستمر، ایجاد انگیزش درونی و برونی، به وجود آوردن جذابیت‌های کاری، پاداش‌های صحیح و عادلانه از نتایج خلاقیت مدیر در سازمان است (پندی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). سازمان آموزش و پرورش ایران به دلیل ساختار متمرکز خود باعث شده که تصمیم‌گیری‌ها در سطوح بالای سازمان و با کمترین مشارکت و همکاری سایر افراد سازمان انجام گیرد و این موجب افزایش مقدار خلاقیت و نوآوری و ایده‌های جدید افراد شده، که جهت پیشرفت و بهره‌وری هر چه بیشتر سازمان لازم است. بنابراین، مسأله این تحقیق این است که آیا بین شبکه‌های تصمیم‌گیری مدیران با خلاقیت و

---

1. Pandey

مدیریت مشارکتی رابطه وجود دارد یا به عبارتی سبک های تصمیم گیری می توانند پیش بینی کننده خلاقیت و مدیریت مشارکتی باشد؟

مدیریت مشارکتی از آن جهت حائز اهمیت است که در سازمان، سطح خلاقیت و نوآوری را افزایش می دهد و سطح رضایت شغلی را بالا می برد. روحیه گروهی کار کردن را بالا می برد، خود باوری را تقویت می کند، هنگامی که کارکنان در برنامه های کاری مشارکت داشته باشند سطح انگیزش شغلی در آنها افزایش می یابد. مدیریت مشارکتی موجب گسترش روحیه خود مدیریتی می شود و نیاز به نظارت سطوح بالا نیست و هنگامی که کارکنان خود در تصمیم گیری ها سهیم باشند با انگیزه بیشتر برای نیل به اهداف سازمان تلاش می کنند و همچنین مشارکت باعث بهبود کیفیت و در نتیجه به ارتقای سطح بهره وری کمک می کند. تحقیقات پیرامون مدیریت سازمان ها نشان می دهد سازمان هایی که به سوی ارتقای نیروی انسانی خود پیش می روند و مشارکت و همفکری نیروی انسانی خود را در امور سازمانی می طلبند به مراتب از هم افزایی بیشتری نسبت به سازمان های ایستا و سنتی برخوردارند (آصفی و همکاران، ۱۳۸۸).

قره خانی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود تحت عنوان بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران مجتمع های آموزشی با خلاقیت معلمان تربیت بدنی آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویر احمد به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری و خلاقیت رابطه مثبت معناداری با هم دارند. همین طور بین سبک رهبری تحول گرا و خلاقیت رابطه معناداری وجود دارد ولی بین سبک رهبری عملگرا و خلاقیت رابطه معناداری وجود ندارد.

نتایج پژوهش شهابت (۱۳۹۳) تحت عنوان رابطه مدیریت مشارکتی مدیران و میزان خلاقیت آموزگاران دوره ابتدایی شهرستان سروستان در سال تحصیلی ۹۲-۹۳ نشان داد که بین سبک مدیریت مشارکتی و خلاقیت آموزگاران رابطه معنادار و مستقیمی وجود دارد. همچنین متغیرهای ویژه پژوهش در خصوص مدیریت مشارکتی مدیران شامل، هدف گذاری، تصمیم گیری، حل مشکلات و تغییر در سازمان با خلاقیت آموزگاران رابطه وجود دارد.

نتایج حاصل از پژوهش مهري و همکاران (۱۳۹۲) تحت عنوان بررسی رابطه سبک‌های رهبری مدیران با خلاقیت در معلمان مدارس پسرانه ابتدایی شهر پل دختر نشان داد که سبک رهبری تحولی بیش از سبک رهبری تبادل‌ی با خلاقیت رابطه دارد و از بین دو مؤلفه سبک رهبری تحولی، دو مؤلفه رهبری فرهمند و ملاحظه فردی با هم ۵/۲۹ درصد از واریانس خلاقیت معلمان را تبیین می‌کند.

خليفة سلطانی و همکاران (۱۳۹۱) در بررسی ارتباط بین مشارکت در تصمیم‌گیری، آزادی عمل و رعایت عدالت با ارتقاء انگیزه کار معلمان به این نتیجه رسیدند که چنانچه خواهان ارتقاء انگیزه‌های معلمان و جذب نیروهای کارآمد هستیم باید آن‌ها را در تصمیم‌گیری مشارکت دهیم.

نتایج پژوهش غفوری و همکاران (۱۳۸۹) تحت عنوان ارتباط بین سبک رهبری مدیران با خلاقیت معلمان تربیت بدنی نشان داد که بین سبک رهبری مدیران و خلاقیت معلمان تربیت بدنی رابطه معناداری وجود دارد.

نتایج پژوهش آقای (۱۳۸۹) تحت عنوان بررسی رابطه بین شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران با مشارکت و خلاقیت معلمان در مدارس متوسطه شهر سمیرم در سال تحصیلی ۸۸-۸۹ نشان داد که بین شیوه‌های تصمیم‌گیری فردی مدیران و مشارکت معلمان رابطه غیر مستقیم و معناداری وجود دارد و بین شیوه‌های تصمیم‌گیری جمعی مدیران و مشارکت معلمان رابطه مستقیم معناداری وجود دارد. همچنین بین مشارکت معلمان و خلاقیت آنان رابطه وجود دارد و بین شیوه‌های تصمیم‌گیری فردی مدیران و خلاقیت معلمان رابطه غیر مستقیم و معنادار و بین شیوه‌های تصمیم‌گیری جمعی مدیران و خلاقیت رابطه مستقیم معناداری وجود دارد.

توحیدی (۱۳۸۹) نیز خلاقیت را محور بنیادین تصمیم‌گیری می‌داند و سبک تصمیم‌گیری منطقی و عقلایی و خلاقیت زیر بنای تصمیم‌گیری است.

یافته های پژوهش سرفرازی و همکاران (۱۳۸۹) تحت عنوان تأثیر خلاقیت بر بهبود تصمیم گیری مدیران نشان داد که رابطه معناداری بین تصمیم گیری مدیران و کارآیی کارکنان وجود دارد.

فیضی (۱۳۸۸) در پژوهش خود تحت عنوان بررسی تأثیر سبک های مدیریت مشارکتی و سنتی بر خلاقیت دبیران دبیرستان های شهر کرمانشاه به این نتیجه رسید که رابطه مثبت معناداری بین سبک مدیریت مشارکتی و خلاقیت دبیران وجود دارد در حالی که سبک مدیریت سنتی با خلاقیت رابطه معناداری را نشان نداد.

خانی و احمدی (۱۳۸۸) نیز بیان کردند که با ارتقای سطح تحصیلات زنان انتظارات آن ها از مشارکت افزایش می یابد و هر قدر میزان مشارکت آن ها بالاتر باشد میزان تصمیم گیری ها نیز افزایش می یابد.

فیضی و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین سبک های مدیریت (مشارکتی، متعادل و سنتی) مدیران با خلاقیت دبیران دبیرستان های شهرستان سنندج به این نتیجه رسید که هرچه از سبک مدیریت سنتی فاصله می گیریم و به طرف سبک مدیریت مشارکتی حرکت می کنیم میزان همبستگی نیز افزایش می یابد و البته رابطه مثبت و معنی داری بین سبک مدیریت سنتی و خلاقیت نیز نشانگر آن است که رفتارهایی در سبک مدیریت سنتی وجود دارد که با میزان خلاقیت دبیران رابطه دارد و این رفتارها در سبک مدیریت متعادل بیشتر و در سبک مدیریت مشارکتی در بیشترین حد خود قرار دارد و سبک مدیریت مشارکتی نسبت به سایر سبک ها (سنتی و متعادل) پیش بینی دقیق تری برای خلاقیت دبیران ارائه می دهد.

زینی جهرمی (۱۳۸۶) در پژوهش خود تحت عنوان بررسی رابطه سبک تصمیم گیری مدیران و خلاقیت معلمان مدارس راهنمایی شهرستان جهرم در سال تحصیلی ۸۵-۸۶ به این نتیجه رسید که سبک تصمیم گیری مشارکتی مدیران و خلاقیت معلمان رابطه معناداری با هم دارند.



فراشانی (۱۳۷۸) در تحقیقی تحت عنوان خلاقیت و رابطه آن با تصمیم‌گیری و عملکرد مدیران در مدارس متوسطه شهر مشهد به این نتایج دست یافت:

- ۱- بین خلاقیت مدیران و کارکرد تصمیم‌گیری آنان رابطه معنادار مثبتی وجود دارد.
- ۲- بین خلاقیت مدیران و کارکرد برنامه‌ریزی رابطه معنادار مثبتی وجود دارد.
- ۳- بین خلاقیت مدیران و کارکرد سازماندهی رابطه معنادار مثبتی وجود دارد.
- ۴- بین خلاقیت مدیران و کارکرد کنترل و هماهنگی رابطه معنادار مثبتی وجود دارد.

تحقیقات تونسن<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) نشان داده است که مشارکت مدیران به طور گسترده یک عامل مهم برای دستیابی به خلاقیت مستمر در سازمان‌ها است. با استفاده از مدیریت مشارکتی، مدیران می‌توانند از ایده‌ها، نظرات و خلاقیت و ابتکارات کارکنان در اداره امور خود استفاده کنند.

کروسلی و هیگهوس<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) نیز به این نتیجه رسیدند که بین شبکه تصمیم‌گیری عقلایی و شهودی با رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد. در حالی که این رابطه با شبکه‌های آنی، احساسی و وابسته مشاهده نشد.

پژوهش تاچر<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) انجام گرفته در مورد تأثیر مدیریت مشارکتی بر خلاقیت نشان داد که انجام کارها به صورت گروهی موجب افزایش خلاقیت افراد در سازمان می‌شود.

آمابیل و گریسکوئیز<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) تصمیم‌گیری مدیران را به عنوان عنصر مهمی از عوامل زمینه‌ای در محیط کار و مؤثر بر خلاقیت تأثیر می‌دانند. از طرفی رفتار مدیر یا رئیس سازمان که باید نقش رهبری را بر عهده گیرد بر افکار، احساسات و آرزوهای کارکنان تحت نظارت خود، که موجب انگیزش و هدایت رفتار می‌شود، اثر می‌گذارد بنابراین

---

1. Tonnessen  
2. Crossley, Highhouse  
3. Thacher  
4. Amabile, Gryskiewicz

سبک تصمیم‌گیری به عنوان عامل تسهیل‌کننده و برانگیزنده کارکنان به طور مستقیم و غیرمستقیم بر بازده کاری سازمان اثر می‌گذارد.

هوی و تاتر<sup>۱</sup> (۱۹۹۳)، طی تحقیقی نشان دادند که درگیری کارکنان در تصمیمات مشارکتی به افزایش کیفیت پذیرش تصمیمات منجر می‌شود. میلر و مانگ<sup>۲</sup> (۱۹۸۶)، طی تحقیقی نشان دادند که گاهی مدیریت مشارکتی موجب رضایت بالا، پذیرش تصمیم، تلاش بیشتر و بهبود عملکرد می‌شود و در زمان‌های دیگر این نتایج به دست نمی‌آید.

در دنیای پرتحول امروز با پشت سر نهادن تفکر سنتی درباره مدیریت، وارد عرصه‌ای شده ایم که ساختار فکری آن آکنده از تعمق بخشیدن به ارتباطات و اطلاعات و توجه به مناسبات و مشارکت انسانی دانشگر به جای نیروی انسانی عملکردی است. تحقیقات پیرامون مدیریت سازمان‌ها نشان می‌دهد سازمان‌هایی که به سوی ارتقای نیروی انسانی خود پیش می‌روند و مشارکت و همفکری نیروی انسانی خود را در امور سازمانی می‌طلبند به مراتب از هم‌افزایی بیشتری نسبت به سازمان‌های ایستا و سنتی برخوردارند. علاوه بر این، میزان تغییراتی که در عصر جدید به وجود آمده، بدون در نظر گرفتن محتوای آن‌ها، مهم‌ترین پدیده به شمار می‌آید. از طرفی عوامل ایجاد تغییر در جامعه هر لحظه رو به فزونی است. افزایش جمعیت، اختراعات، اکتشافات، راه‌های ارتباطی و افزایش افراد دانش‌آموخته که تحرک و تغییرپذیری بیشتری نسبت به اهداف خود دارند موجب دگرگون‌سازی محیط شده‌اند. تغییر، تنها راه سازمان‌های امروزی است. یکی از روش‌های کاهش میزان مقاومت در برابر تغییر در سازمان‌ها به کارگیری مدیریت مشارکتی است.

1. Hoy, Tatter  
2. Miller, Mange

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران با اخلاقیت و مدیریت مشارکتی در مدارس راهنمایی شهرستان سنندج است. بنابراین پژوهش حاضر در پی یافتن جواب این سؤال است که آیا بین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران با اخلاقیت و مدیریت مشارکتی رابطه وجود دارد؟

بر این اساس سؤالات تحقیق عبارت‌اند از:

- ۱- آیا بین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران با اخلاقیت رابطه وجود دارد؟
- ۲- آیا بین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران با مدیریت مشارکتی رابطه وجود دارد؟
- ۳- آیا بین اخلاقیت و مدیریت مشارکتی رابطه وجود دارد؟
- ۴- کدام یک از سبک‌های تصمیم‌گیری پیش‌بینی‌کننده بهتری برای اخلاقیت مدیران هستند؟

- ۵- کدام یک از سبک‌های تصمیم‌گیری پیش‌بینی‌کننده بهتری برای مدیریت مشارکتی مدیران هستند؟

## روش

این پژوهش با توجه به هدف کاربردی و با توجه به روش تحقیق، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران مدارس راهنمایی (زن و مرد) شهرستان سنندج در سال تحصیلی ۹۳/۹۴ است که برای انتخاب نمونه معرف جامعه از روش سرشماری استفاده شده است؛ یعنی به دلیل محدود بودن جامعه، تمام جامعه آماری جهت تکمیل پرسش‌نامه انتخاب شدند. به منظور بررسی سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران و جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز، از پرسشنامه سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران از هادی-زاده مقدم و طهرانی (۱۳۸۷) استفاده شد. به منظور سنجش هر یک از سبک‌های تصمیم‌گیری (اجتنابی، آنی، شهودی، عقلایی و وابستگی) در این پرسش‌نامه ۵ سؤال اختصاص داده شده است. برای سنجش اخلاقیت نیز از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است.

برای سنجش مدیریت مشارکتی از پرسش‌نامه احمد مقیمی (۱۳۸۰) استفاده شد که دارای ۷ سؤال است که پاسخ‌دهندگان در یک طیف لیکرت پنج گزینه‌ای (از ۱ کاملاً مخالف تا ۵ کاملاً موافق) به سؤالات پاسخ دادند. در پژوهش حاضر، پرسش‌نامه پس از بررسی و رفع اشکال تدوین و برای اجرا آماده شد. نتایج حاصل از پایایی پرسشنامه‌های مشارکت ۰/۷۱ و پایایی پرسش‌نامه خلاقیت ۰/۷۹ است همچنین پایایی پرسش‌نامه سبک‌های تصمیم‌گیری به کمک آلفای کرونباخ به شرح زیر است:

**جدول ۱.** مقدار ضریب آلفا برای تعیین پایایی سبک‌های تصمیم‌گیری و مؤلفه‌های آن

ردیف	سبک‌های تصمیم‌گیری	تعدادسؤالات	آلفا
۱	تصمیم‌گیری شهودی	۵	۰/۷۳
۲	تصمیم‌گیری آنی	۵	۰/۶۹
۳	تصمیم‌گیری اجتنابی	۵	۰/۶۸
۴	تصمیم‌گیری عقلانی	۵	۰/۷۵
۵	تصمیم‌گیری وابستگی	۵	۰/۷۱

داده‌های جمع‌آوری شده به کمک روش‌های آماری توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شد. در سطح توصیفی با استفاده از شاخص‌های آماری نظیر محاسبه میانگین، انحراف معیار و جداول به توصیف اطلاعات پرداخته شد و در سطح آمار استنباطی هم به منظور پاسخ به فرضیات تحقیق از آزمون‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون استفاده شد.

## یافته های تحقیق

سؤال اول: آیا بین سبک های تصمیم گیری و خلاقیت رابطه معناداری وجود دارد؟

جدول ۲. ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش

متغیر	سبک تصمیم گیری	شهودی	اجتنابی	وابستگی	عقلایی	آنی
خلاقیت	R	۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۰۴	۰/۳۲	۰/۲۹
سطح معناداری		۰/۵۵	۰/۵۶	۰/۶۹	۰/۰۱	۰/۰۱

نتایج آماری جدول (۲) نشان می‌دهد که بین خلاقیت و مؤلفه عقلایی ( $r = 0.32$ )، خلاقیت و مؤلفه آنی ( $r = 0.29$ ) در سطح  $0.05$  رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. اما بین خلاقیت و مؤلفه شهودی ( $r = 0.07$ ،  $P > 0.05$ )، خلاقیت و مؤلفه اجتنابی ( $r = 0.07$ ،  $P > 0.05$ )، خلاقیت و مؤلفه وابستگی ( $r = 0.04$ ،  $P > 0.05$ ) رابطه مثبت و معناداری وجود ندارد.

سؤال دوم: کدام یک از سبک‌های تصمیم گیری پیش‌بینی کننده بهتری برای خلاقیت هستند؟

جدول ۳. تایج رگرسیون گام به گام برای پیش‌بینی خلاقیت

گام	متغیر پیش‌بینی	R	R <sup>2</sup>	F	$\beta$	T
۱	عقلایی	۰/۳۲	۰/۱۰۷	**۹/۰۶	۰/۳۲	**۳/۰۱
۲	عقلایی+	۰/۴۵	۰/۲۰۲	**۹/۵۰	۰/۳۳	**۳/۲۸
	آنی				۰/۳۰	۲/۹۹

نتایج جدول (۳) در بررسی اولویت‌ها متغیرهای پیش‌بینی کننده خلاقیت نشان می‌دهد که در گام اول، سبک تصمیم‌گیری عقلایی بیش‌ترین پیش‌بینی را از خلاقیت دارد. ضریب تعیین بین دو متغیر ملاک و پیش‌بین نشان‌دهنده این است که  $10.7\%$  درصد از تغییرات خلاقیت (متغیر ملاک) به تنهایی توسط سبک تصمیم‌گیری عقلایی تبیین می‌شود. سطح معناداری F نشان می‌دهد این پیش‌بینی در سطح  $P < 0.01$  معنادار است. در گام دوم نتایج

نشان داد ضریب تعیین بین متغیر ملاک (خلاقیت) و متغیر پیش بین (سبک تصمیم گیری عقلایی و آنی)  $20/2$  است که نشان دهنده این است که  $9/5$  درصد تغییرات خلاقیت توسط سبک تصمیم گیری آنی قابل پیش بینی است. سطح معناداری  $F$  نشان می دهد این پیش بینی در سطح  $P < 0/01$  معنادار است. مقدار بتا نیز نشان می دهد که در گام اول برابر با  $0/33$  است. یعنی با تغییر به اندازه یک واحد تغییر در سبک تصمیم گیری عقلایی، متغیر خلاقیت به اندازه  $0/33$  تغییر می کند. در گام دوم مقدار بتای محاسبه شده  $0/30$  است؛ یعنی با تغییر به اندازه یک واحد در سبک تصمیم گیری عقلایی و آنی، متغیر خلاقیت به اندازه  $0/30$  تغییر می کند. مقدار  $t$  نشان می دهد که مقدار بتا در هر دو گام در سطح  $0/01$  معنادار است.

#### سؤال سوم: آیا بین سبک های تصمیم گیری و مدیریت مشارکتی رابطه معناداری وجود دارد؟

##### جدول ۴. آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش

متغیر	سبک های تصمیم گیری	شهودی	اجتنابی	وابستگی	عقلایی	آنی
	R	0/27	0/07	0/11	0/09	0/09
مدیریت مشارکتی	سطح معناداری	0/01	0/53	0/31	0/44	0/44

نتایج آماری جدول (۴) نشان می دهد بین مدیریت مشارکتی و مؤلفه شهودی ( $r = 0/27$ ) ،  $P < 0/01$  در سطح  $0/99$  رابطه معنادار و مثبت وجود دارد اما بین مدیریت مشارکتی با مؤلفه های اجتنابی ( $r = 0/07$  ،  $P > 0/05$ ) ، مدیریت مشارکتی و مؤلفه وابستگی ( $r = 0/11$ ) ،  $P > 0/05$  ، مدیریت مشارکتی و مؤلفه عقلایی ( $r = 0/09$  ،  $P > 0/05$ ) ، مدیریت مشارکتی و مؤلفه آنی ( $r = 0/09$  ،  $P > 0/05$ ) در سطح  $0/95$  رابطه معناداری وجود ندارد.

#### سؤال چهارم: آیا بین خلاقیت و مدیریت مشارکتی رابطه معناداری وجود دارد؟

**جدول ۵.** آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش

متغیر	مدیریت مشارکتی
خلاقیت	r
سطح معناداری	۰/۰۱

نتایج آماری جدول (۵) نشان می‌دهد بین خلاقیت و مدیریت مشارکتی ( $r = ۰/۲۷$ ،  $\leq ۰/۰۱$ )، در سطح  $۰/۹۹$  رابطه معناداری وجود دارد.

**سؤال پنجم: کدام یک از شبکه‌های تصمیم‌گیری پیش‌بینی کننده بهتری برای مدیریت مشارکتی هستند؟**

**جدول ۶.** نتایج رگرسیون گام به گام برای پیش‌بینی مدیریت مشارکتی

گام	متغیر پیش‌بین	R	R <sup>2</sup>	F	B	t
۱	شهودی	۰/۲۷	۰/۰۷	*۵/۸۹	۰/۲۷	*۲/۴۲

نتایج جدول (۶) در بررسی اولویت‌ها متغیر پیش‌بینی کننده مدیریت مشارکتی نشان می‌دهد که در گام اول، شبکه تصمیم‌گیری شهودی بیش‌ترین پیش‌بینی را از مدیریت مشارکتی دارد. ضریب تعیین  $۰/۰۷$  بین دو متغیر ملاک و پیش‌بین نشان دهنده این است که  $۷/۲$  درصد از تغییرات مدیریت مشارکتی (متغیر ملاک) به تنهایی توسط شبکه شهودی تبیین می‌شود. با توجه به نتایج جدول رابطه بین شبکه تصمیم‌گیری شهودی با مدیریت مشارکتی در سطح  $۰/۹۵$  معنادار است سطح معناداری F نشان می‌دهد که این پیش‌بینی در سطح  $P > ۰/۰۵$  معنادار است و مقدار بتا هم برابر  $۰/۲۷$  است. یعنی با تغییر به اندازه یک واحد انحراف معیار متغیر شهودی، متغیر مدیریت مشارکتی به اندازه  $۰/۲۷$  تغییر می‌کند.

## بحث و نتیجه گیری

### سؤال اول : آیا بین سبک های تصمیم گیری مدیران با خلاقیت رابطه وجود دارد؟

در این سؤال با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون معنادار بودن رابطه بین سبک های تصمیم گیری با خلاقیت بررسی شد. نتایج نشان داد که از بین سبک های تصمیم گیری، سبک های عقلایی و آنی با خلاقیت در سطح ۰/۹۹ رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و همچنین بین سبک های شهودی، اجتنابی، وابستگی با خلاقیت رابطه ای یافت نشد. نتایج این سؤال نشان می دهد مدیرانی که از سبک های عقلانی و آنی استفاده می کنند باعث افزایش خلاقیت در زیردستان می شوند. یافته های این تحقیق با بخشی از تحقیقات قره خانی و همکاران (۱۳۹۳)، مهری و همکاران (۱۳۹۲)، غفوری و همکاران (۱۳۸۹)، سرفرازی و همکاران (۱۳۸۹)، زینی جهرمی (۱۳۸۶)، آقایی (۱۳۸۹)، توحیدی (۱۳۸۹)، فراشانی (۱۳۷۸)، آمابیل و گریسکوینز (۱۹۹۶) و کروسلی و هچگهوس (۲۰۰۵) همسو است.

تصمیم گیری اصل و اساس وظایف مدیر را تشکیل می دهد و مهارت او در تصمیم گیری، کارآیی وظایف و کیفیت خدمات را نمایان می سازد. تصمیمات مدیر رفتار عقلایی و همچنین معیارهای سنجش رفتار عقلایی را برای مژوس تعریف و تعیین می کند. بعضی مدیران در سبک تصمیم گیری به منطقی و عقلایی بودن گرایش دارند. یک فرد عقلانی به اطلاعات به طور منظم می نگرد و اطمینان حاصل می کند که قبل از تصمیم گیری همخوانی منطقی وجود دارد. مدیرانی که از نظر تصمیم گیری به شیوه عقلانی عمل می کنند دارای دیدگاهی باز هستند و بسیاری از راه حل ها را مورد توجه قرار می دهند و به دوره های بلند مدت توجه می کنند. این مدیران در امر یافتن راه حل های ابتکاری و خلاق توانایی بالایی دارند.



در شیوه تصمیم‌گیری عقلایی هدف یافتن بهترین راه حل از میان طرق ممکن است. همچنین هدف و مشکلات روشن و واضح، قابل بیان اند و اطلاعات مورد نیاز قابل جمع-آوری و در دسترس تصمیم‌گیرنده هستند که به وسیله آن‌ها به شکل منطقی می‌تواند راه حل مطلوب را انتخاب کند. ولی در دنیای واقعی با توجه به محدودیت‌های زمان، مالی و نبود اطلاعات کافی و قابل اطمینان نمی‌توان به این سادگی بهترین راه حل ممکن را انتخاب نمود. در چنین موقعیتی، مدیر با سبک تصمیم‌گیری آنی و با کمک تجربیات، قضاوت-های ذهنی، مقایسه‌های محدود و تغییرات تدریجی در تصمیم‌های قبلی و با اطلاعاتی که در دسترس دارد تصمیم می‌گیرد و اگر چه شاید تصمیم‌هایش بهترین نباشد ولی در محدوده امکانات قابل قبول و رضایت بخش به شمار می‌آید (سرفرازی و همکاران، ۱۳۸۷).

جهان امروز جهان تغییرات است. تغییر، تصمیم‌گیری را دشوار می‌سازد. به همان اندازه که تغییر برای سازمان‌ها ایجاد مشکل می‌کند به همان اندازه هم فرصت‌هایی را برای سازمان‌ها به وجود می‌آورد. در اداره امور سازمان، خلاقیت و نوآوری نقش مهمی ایفا میکند. توانایی مدیریت، بر منطبق کردن و سازگار نمودن سازمان با شرایط جدید در محیط، به ترتیبی که این شرایط و عوامل به نفع سازمان عمل کنند نه به ضرر آن، بستگی به توانایی مدیریت، نواندیشی و یافتن راه‌حل‌های جدید و مبتکرانه دارد. بنابراین مدیر نباید خود را به شیوه‌های عقلایی محدود کند و این مطلب نیز باعث رد این شیوه‌ها نمی‌شود و یا این که تصمیم‌گیری نباید تابع قاعده و یک شیوه منطقی و منظم باشد بلکه هدف ارائه شیوه‌های دیگری است که با واقعیات محیط و شرایط واقعی سازمان و مدیران مطابقت بیشتری دارد و بهتر می‌تواند پاسخگوی نیاز مدیران باشد.

### سؤال دوم: آیا بین سبک‌های تصمیم‌گیری و مدیریت مشارکتی رابطه معناداری وجود دارد؟

در این سؤال با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون معنادار بودن رابطه بین سبک‌های تصمیم‌گیری با مدیریت مشارکتی بررسی شد. نتایج نشان داد که از بین سبک‌های

تصمیم‌گیری، فقط سبک شهودی با مدیریت مشارکتی در سطح ۰/۹۹ رابطه مثبت و معناداری دارد و بین سبک‌های اجتنابی، وابستگی، عقلانی و آنی با مدیریت مشارکتی رابطه‌ای معناداری وجود نداشت. نتایج این سؤال نشان می‌دهد مدیرانی که از سبک شهودی استفاده می‌کنند در تصمیم‌گیری‌ها بیشتر زیر دستان خود را مشارکت می‌دهند که این نتایج با بخشی از تحقیقات آقایی (۱۳۸۹)، خلیفه سلطانی و همکاران (۱۳۹۱)، خانی و احمدی (۱۳۸۸)، میلر و مونگ (۱۹۸۶) و هوی و تارتر (۱۹۹۳) همخوانی دارد.

تصمیم‌گیری به مثابه مغز و سلسله اعصاب سازمان در نظر گرفته می‌شود و تحت شرایطی می‌تواند موجب رشد و موفقیت سازمان شود. رایینز (۲۰۰۹) معتقد است که سبک شهودی تصمیم‌گیری فرایند ناخودآگاه تصمیم‌گیری است که در سایه تجربه‌های استنتاج شده به دست می‌آید و مبتنی بر احساسات و یادگیری ضمنی افراد است و الزاما سوای تجزیه و تحلیل معقول عمل نمی‌کند، بلکه این دو مکمل یکدیگرند. پس در این شیوه تصمیم‌گیرنده از یک رویه نظام مند استفاده نمی‌کنند و در هنگام اتخاذ تصمیم از تجربه و آگاهی‌های ضمنی خود سود می‌جوید. با توجه به این که فرآیند شهود در ذهن انسان بسیار سریع رخ می‌دهد لذا مدیرانی که تمایل و توان بالایی در اعتماد به احساسات و فراست درونی خود برخوردارند در هنگام تصمیم‌گیری می‌توانند به صورت مشارکتی با افراد دیگر همکاری کنند و تصمیم‌های خود را با همکاری و همفکری دیگران اتخاذ کنند.

### سؤال سوم: آیا بین خلاقیت و مدیریت مشارکتی رابطه معناداری وجود دارد؟

رابطه بین خلاقیت و مدیریت مشارکتی با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون معنادار بودن رابطه بین خلاقیت با مدیریت مشارکتی بررسی شد. نتایج نشان داد که بین خلاقیت و مدیریت مشارکتی در سطح ۰/۹۹ رابطه معناداری وجود دارد. نتایج این سؤال نشان می‌دهد اگر مدیران از مدیریت مشارکتی استفاده کنند باعث افزایش خلاقیت در زیردستان می‌شوند.

که این نتایج با بخشی از تحقیقات شهامت (۱۳۹۳)، تونیسن (۲۰۰۵)، بشیری (۱۳۸۸)، فیضی (۱۳۸۸)، آمابیل (۱۹۹۸) تاچر (۱۹۹۷) همسو است.

سرعت تحولات و نیاز اساسی به استفاده از اندیشه‌های نو در اثر بخش 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 که یکی از سبک‌هایی که می‌تواند به این سرمایه با ارزش متناسب با خصوصیات و روحیات آن هویت بخشد سبک مدیریت مشارکتی است. این سبک برای تقویت هویت انسان و دور شدن از هویت ابزاری انسان‌ها در سازمان گام بر می‌دارد و به فعال‌سازی اندیشه‌های آن‌ها برای تحقق کارآمدتر اهداف سازمان کمک می‌کند (هاشمی، ۱۳۸۳، ۱۷). برای ایجاد و تشویق خلاقیت در سازمان‌های آموزشی و همچنین کمک به پرورش توانایی‌های خلاق افراد در سازمان‌های آموزشی متغیرهای زیادی تأثیر می‌گذارند. در میان این متغیرها، متغیر انسانی از جمله مدیران و سبک مدیریتشان در ایجاد خلاقیت و پیشرفت سازمان تأثیر بسزایی دارد. در سبک تصمیم‌گیری مشارکتی به زیردستان تفویض اختیار می‌شود و مدیر زیردستان را به شرکت در تصمیم‌گیری‌ها دعوت می‌کند و ارتباط بین مدیر و کارکنان دو طرفه است که منجر به همفکری و نوآوری بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها می‌شود (زکی، ۱۳۸۲).

با توجه به نتایج تحقیق هرچه مدیران خلاقیت داشته باشند از شبکه مدیریت مشارکتی استفاده می‌کنند؛ زیرا مدیرانی که خلاق هستند بیشتر تمایل دارند افراد دیگر را در کارها دخیل کنند و همفکری در کارها نتیجه بهتری برای سازمان به ارمغان خواهد آورد.

#### **سؤال چهارم و پنجم: کدام یک از سبک‌های تصمیم‌گیری پیش‌بینی‌کننده بهتری برای مدیریت مشارکتی و خلاقیت مدیران هستند؟**

در بررسی اولویت‌های متغیرهای پیش‌بینی‌کننده مدیریت مشارکتی، سبک تصمیم‌گیری شهودی بیش‌ترین پیش‌بینی را از مدیریت مشارکتی دارد، این سبک به تنهایی توانسته ۷/۲

درصد از تغییرات مدیریت مشارکتی را پیش‌بینی کند. با توجه نتایج رابطه بین سبک تصمیم‌گیری شهودی با مدیریت مشارکتی در سطح ۰/۹۵ معنادار است. نتایج نشان می‌دهد مدیرانی که از سبک شهودی استفاده می‌کنند باعث افزایش میزان مشارکت زیردستان در انجام کارها می‌شوند.

همچنین در بررسی اولویت‌های متغیرهای پیش‌بینی‌کننده خلاقیت در گام اول، سبک تصمیم‌گیری عقلایی بیش‌ترین پیش‌بینی را از خلاقیت دارد. این سبک به تنهایی توانسته ۱۰/۷ درصد از تغییرات خلاقیت را پیش‌بینی کند و در گام دوم سبک آنی وارد الگوی پیش‌بینی شده است. این دو متغیر با هم دیگر توانستند ۲۰/۲ درصد از تغییرات خلاقیت را پیش‌بینی کنند؛ یعنی سبک آنی به تنهایی توانسته است ۹/۵ درصد به میزان پیش‌بینی متغیر قبلی اضافه کند. این نتایج نشان می‌دهد مدیرانی که از سبک‌های عقلانی و آنی استفاده می‌کنند بیشتر بر روی خلاقیت زیردستان تأثیر می‌گذارند.

نتیجه‌گیری کلی از یافته‌های این تحقیق حاکی از آن است که از بین سبک‌های تصمیم‌گیری، سبک‌های عقلانی و آنی با خلاقیت رابطه مثبت و معناداری دارند. یافته‌ها نشان داد از بین سبک‌های تصمیم‌گیری، فقط سبک شهودی با مدیریت مشارکتی رابطه مثبت و معناداری دارد. همچنین بین خلاقیت و مدیریت مشارکتی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. علاوه بر این نتایج به دست آمده نشان دادند که سبک‌های عقلانی و آنی، پیش‌بینی‌کننده بهتری برای خلاقیت بودند و همچنین سبک شهودی پیش‌بینی‌کننده بهتری برای مدیریت مشارکتی است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که اگر مدیران از مدیریت مشارکتی استفاده کنند و زیردستان خود را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهند باعث افزایش خلاقیت در بین زیردستان می‌شوند. افراد خلاق همواره دارای ایده‌های بدیع برای سازمان خود هستند، آن‌ها با مشارکت و مسئولیت‌پذیری می‌توانند در پیشبرد اهداف سازمان مؤثر باشند. سازمان‌های موفق برای مقابله با تغییرات، رقابت جهانی، پیشرفت فن‌آوری به خلاقیت مشارکت سازمان نیاز دارند. خلاقیت و مشارکت برای سازمان‌هایی که در صحنه آموزش و

پژوهش با رقابت شدید مواجه هستند اجتناب ناپذیر است. می توان گفت خلاقیت و مشارکت شرط اساسی یک سازمان برای بقا است. خلاقیت و مشارکت موجب تصمیمات بهتر در محیط کار، تقویت احترام انسانی و جایگاه اجتماعی، ایجاد انگیزش و علاقه مشترک و بهبود روحیه افراد می شود. همچنین اگر مدیران از شبکه‌های عقلانی و آنی در تصمیم‌گیری‌ها استفاده کنند موجب خلاقیت بیشتر در بین زیردستان می‌شود. علاوه بر این، مدیران برای مشارکت بیشتر زیردستان خود در انجام وظایف باید از شبکه شهودی استفاده کنند. بنابراین مدیران مدارس باید با استفاده از شبکه مدیریت مشارکتی و الگوهای رفتاری این شبکه، زمینه را برای بروز خلاقیت فردی آماده سازند.

سازمان آموزش و پرورش ایران به دلیل ساختار متمرکز خود باعث شده که تصمیم‌گیری‌ها در سطوح بالای سازمان و با کمترین مشارکت و همکاری سایر افراد سازمان انجام گیرد و این موجب شده که میزان خلاقیت و نوآوری و ایده‌های جدید افراد، که جهت پیشرفت و بهره‌وری هرچه بیشتر سازمان لازم است، کاهش یابد. در این میان روش‌های نوین تصمیم‌گیری و مدیریت جهت افزایش کارایی افراد و نهایتاً سازمان امری ضروری است و مدیرانی که در هنگام تصمیم‌گیری بستر مناسب را جهت بروز خلاقیت در سازمان فراهم می‌آورد امکان اظهار نظر و ابراز وجود و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها را به کارکنان خود خواهند داد.

### پیشنهادها

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود:

- ۱- با توجه به تغییرات سریع دنیای امروز به مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود هنگام تصمیم‌گیری، شبکه تصمیم‌گیری عقلایی و آنی را مد نظر داشته باشند تا با خلاقیت بیشتری بتوانند تصمیم‌گیری کنند و موجبات بهره‌وری بیشتر مدارس را فراهم کنند.

- ۲- به مدیران مدارس پیشنهاد می شود هنگام تصمیم گیری از همفکری و مشارکت سایر کارکنان نیز در تصمیم گیری ها استفاده کنند.
- ۳- به مدیران مدارس پیشنهاد می شود برای افزایش خلاقیت و نوآوری ها در مدرسه از مدیریت مشارکتی استفاده کنند.

### منابع

- آصفی، احمد علی، حمیدی، مهرزاد، جلالی فراهانی، مجید (۱۳۸۸). بررسی مدیریت مشارکتی و مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان تربیت بدنی و اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش، نشریه مدیریت ورزشی، ۴(۳)، ۴۲-۵۶.
- آقایی، خسرو (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین شیوه های تصمیم گیری مدیران با مشارکت و خلاقیت معلمان در مدارس متوسطه شهر سمیرم در سال تحصیلی ۸۸-۸۹. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی مرودشت.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۱). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۸). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
- باقریزاده، سید محمد (۱۳۷۸). مدیریت سنجیده بنیانها، تهران: انتشارات رسا.
- پلونک، لورن، فورینه، رابرت، ترجمه: محمد علی طوسی (۱۳۸۳). مدیریت مشارکت جو، تهران: انتشارات مرکز آموزش.
- توحیدی، ارسطو (۱۳۸۹). خلاقیت محور بنیادین تصمیم گیری راهبردی، مطالعات مدیریت راهبردی، ۳(۴)، ۵۶-۶۷.
- خانی، فضیله، احمدی، منیژه (۱۳۸۸). تبیین عوامل مؤثر بر مشارکت زنان در تصمیم گیری های اقتصادی- اجتماعی در مناطق روستایی، پژوهش زنان، ۷(۴)، ۳۴-۴۱.

خلیفه سلطانی، شریف، نصر اصفهانی، محمد رضا، شیاسی، مریم (۱۳۹۱). بررسی ارتباط بین مشارکت در تصمیم‌گیری، آزادی عمل و رعایت عدالت با ارتقاء انگیزه کار معلمان، مجموعه مقالات علوم اجتماعی، ۶ (۵۷)، ۶۷-۷۵.

زکی، محمدعلی (۱۳۸۲). بررسی نقش عوامل شخصیتی، سازمانی و اجتماعی در نوآوری مدیران آموزشی. مجله رهیافت. شماره ۲۶.

زینی جهرمی، آرزو (۱۳۸۶). بررسی رابطه‌ی بین شبکه‌های تصمیم‌گیری و خلاقیت معلمان مدارس راهنمایی شهر جهرم. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه جهرم.

زهاوی، مونا، صدر ممتاز، ناصر، آرپناهی، شاهین (۱۳۸۸). میزان مشارکت کارکنان پرستاری در تصمیم‌گیری‌های راهبردی در بیمارستان شریعتی، مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران، ۳ (۳)، ۱-۳۲.

سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۸). نظریه‌های مدیریت و سازمان، تهران: انتشارات نگاه دانش.

سرفرازی، مهرزاد، سپهرنیا، رزیتا و کاووسی، اسماعیل (۱۳۸۹). تاثیر خلاقیت بر بهبود تصمیم‌گیری مدیران. فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۱(۱): ۸۶-۹۸.

سرفرازی، مهرزاد، معمار زاده، غلامرضا، واحد پور، غلام عباس (۱۳۸۴). بررسی اثر بخشی شبکه تصمیم‌گیری مدیران نوآور در مقایسه با مدیران سازگار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد لارستان، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.

شاهت، نادر (۱۳۹۳). رابطه مدیریت مشارکتی مدیران و میزان خلاقیت آموزگاران دوره ابتدایی شهرستان سروستان در سال تحصیلی ۹۲-۹۳. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی مرودشت.

فیضی، مهدی (۱۳۸۸). بررسی تأثیر شبکه‌های مدیریت مشارکتی بر خلاقیت دبیران دبیرستان‌های شهر کرمانشاه. علوم تربیتی، ۲(۸): ۷-۲۰.

فیضی، مهدی، چوپانی، حیدر، حیات، علی اصغر (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین شبکه‌های مدیریت با خلاقیت دبیران دبیرستان‌های شهرستان سنندج، فصل نامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۳ (۳)، ۲۳-۳۸.

فیضی، مهدی، بشیر، فصیح (۱۳۸۸). بررسی تأثیر سبک های مدیریت مشارکتی و سنتی بر خلاقیت دبیران دبیرستان های شهر کرمانشاه، فصل نامه اندیشه های تازه در علوم تربیتی، ۵ (۱)، ۵۶-۷۷.

فراشانی، حجت الله (۱۳۷۸). خلاقیت مدیران و رابطه آن با عملکرد آنها در مدارس متوسطه شهر مشهد، پایان نامه ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه مشهد.

قره خانی، حسن، الیاسی، حمداله و فولادی حیدرلو، نسرین (۱۳۹۳). بررسی رابطه ی بین سبک رهبری مدیران مجتمع های آموزشی با خلاقیت معلمان تربیت بدنی آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویراحمد. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی: دانشگاه مازندران، ۱۰ (۲۰)، ۵۵-۶۲.

غفوری فرزاد، اشرف گنجوی، فریده، دهقان، آیت اله و حسینی، سیده مهسا (۱۳۸۹). ارتباط بین سبک رهبری مدیران با خلاقیت معلمان تربیت بدنی. نشریه مدیریت ورزشی: دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران، ۱ (۲): ۲۱۵-۲۳۴.

محمدپور، نفیسه (۱۳۸۸). بررسی میزان آمادگی اجرای نظام مدیریت مشارکتی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان.

مهری، داریوش، ابوالقاسمی، محمود، محبوب عشرت آبادی، حسن و مهدوی نیک، مرتضی (۱۳۹۲). بررسی رابطه ی سبک های رهبری مدیران با خلاقیت در معلمان مدارس پسرانه ابتدایی شهر پل دختر. فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۳ (۳): ۱۸۷-۲۰۹.

نیکنامی، مصطفی، پور ظهیر، علی، دلاور، علی (۱۳۸۸). طراحی و ارزیابی مدل خلاقیت و نوآوری مدیران آموزشی شهر تهران، فصل نامه علمی و پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۲ (۵)، ۱-۲۸.

هاشمی، رویا (۱۳۸۳). مدیریت مشارکتی از طریق نظام پیشنهادها. چاپ اول. شیراز: انتشارات راهگشا.



- Amabile, T. Gryskiewicz .SS (1987). Creative in the R & D laboratory. (Technical Report). Greensboro, North carolina: Center for creative Leadership.
- Crossley, C. Highhouse, S .(2005). Relation of job search and choice process with subsequent satisfaction. Journal of Economic Psychology, 26(2) , 255-268.
- Hoy, W.K. Tatter, J. (1993). A normative theory of participative decision – making inschools. Journal of Educational Administration, 31(3):321-352.
- Kaucher, E. (2010). Ethical decision making and effective leadership, Alliant International University.
- Loizos,Th.Haracleous.(1996). Rational Decision Making: Myth or Reality? “Management Development Review, 7 (4) : 16.
- Miller, K.J. Mange, P.R. (1986). Participation, satisfaction and productivity: A meta – analytic review, academy of management Journal, 29(4): 727-753.
- Thacher, R. A. (1997). Team leader style: Enhancing the creativity of employees in teams. Training for Quality, 5(4): 146-9.
- Thunholm, P. (2004) .Decision–Making Style: habit, style or both?, Journal of Personality and Individual Differences, 3(8): 932-933.
- Tonnessen, t. (2005). Continuous innovation through companywide employee participation. The TQM Magazine, 17(2), 195-207.
- Robbins. S p. (2009). Organizational behavior. Muhammad ali s translation parsayyan and Arbs. Tehran: cultural ResearchBureau.