



## بررسی تأثیر سبک‌های مدیریت مشارکتی و سنتی بر خلاقیت دبیران (مطالعه موردی: دبیرستانهای شهر سنندج)

مهدی فیضی<sup>۱</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه سبک‌های مدیریت (مشارکتی و سنتی) با خلاقیت دبیران دبیرستانهای دولتی شهر سنندج صورت گرفته است، این پژوهش از نوع پیمایشی- همبستگی است. جامعه آماری آن شامل کلیه دبیران مدارس متوسطه شهر سنندج که در سال تحصیلی ۸۶-۸۵ به خدمت اشتغال داشته‌اند، است. با نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و براساس فرمول کوکران ۲۷۵ نفر از دبیران به‌عنوان نمونه پژوهش حاضر به‌دست آمد. از دو ابزار مقیاس افتراق مفهومی مدیریت و پرسشنامه خلاقیت دبیران برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. روایی و پایایی ابزارها با استفاده از روش تحلیل گزینه و آلفای کرونباخ به‌دست آمد. پس از جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات مشخص شد که ضرایب همبستگی بین سبک‌های مدیریت (سنتی، متعادل و مشارکتی) و خلاقیت مثبت و در سطح ۰/۰۱ معنادار است. مقدار بتای به‌دست آمده میان ابعاد مدیریت (تصمیم‌گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل) و خلاقیت دبیران نشانگر آنست که بعد کنترل با ضریب بتای ۰/۴۲ در درجه اول اهمیت از نظر پیش‌بینی خلاقیت دبیران قرار دارد و ابعاد ارتباطات با ضریب بتای ۰/۳۲ و ساختار با ضریب بتای ۰/۲۹ در مراتب دوم و سوم اهمیت از نظر پیش‌بینی خلاقیت دبیران قرار دارند ولی ابعاد رهبری و تصمیم‌گیری سهم معناداری در پیش‌بینی خلاقیت ندارند. همچنین نتایج پژوهش نشان داد تفاوت معناداری بین دو گروه مدیران زن و مرد در سبک مدیریتشان وجود دارد یعنی دبیران زن نسبت به دبیران مرد بیشتر از سبک مدیریت مشارکتی برخوردارند.

**واژه‌های کلیدی:** سبک مدیریت، مدیریت مشارکتی، مدیریت سنتی، خلاقیت

<sup>۱</sup> مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج [U\\_feiizi1359@yahoo.com](mailto:U_feiizi1359@yahoo.com)

## مقدمه

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 با ارزش، متناسب با خصوصیات و روحیات آن هویت ببخشد، سبک مدیریت مشارکتی<sup>۱</sup> است. این سبک برای تقویت هویت انسانی و دورشدن از هویت ابزاری انسانها در سازمان گام بر می‌دارد و به فعال سازی اندیشه‌های آنها برای تحقق کارآمدتر اهداف سازمان کمک می‌کند. ارزش واقعی اندیشه‌ها، مشارکت دادن آنها در تصمیم‌گیریهایی مربوط به امور سازمان است (هاشمی، ۱۳۸۳).

ماوندا و فارل<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) مارتین و تربلنج<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) سالمون و تربیش<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) در پژوهشهای خود به اهمیت عوامل و شاخصهای فرهنگی تأثیرگذار بر خلاقیت و نوآوری سازمانها اشاره کرده‌اند. این پژوهشگران عوامل و شاخصهای فرهنگی زیر را به عنوان عوامل فرهنگی تأثیرگذار بر میزان خلاقیت و نوآوری سازمانی گزارش داده‌اند. عوامل عبارتند از: پذیرش ریسک، ارتباطات باز میان کارکنان، ابهام و تعارض، تشویق نظریه‌های جدید، تعهدکاری، رهبری قوی و حمایتگرانه و مشتری مداری.

پژوهشی که توسط تاچر<sup>۵</sup> (۱۹۹۷) در مورد تأثیر سبک رهبری بر خلاقیت انجام گرفت نشان داد که انجام کارها به صورت گروهی موجب افزایش خلاقیت افراد در سازمان می‌شود.

رابیندرا. آن. کانونگو<sup>۶</sup> (۱۹۹۰) در پژوهشی که انجام داد عوامل فرهنگی را عوامل زمینه‌ساز جهت خلاقیت و نوآوری سازمانی دانسته است و معتقد است که فقدان آنها باعث از خودبیگانگی افراد و سرکوبی توان خلاقیت و نوآوری آنها خواهد شد وی معتقد است سازمانهایی که در آنها عوامل؛ مذهب‌گرایی سنتی، غیر مرتبط بودن پاداش، سیستم استبدادی و شبکه رفیق‌بازی حاکم باشد سازمانهای خلاق نخواهند بود و این عوامل باعث کاهش بهره‌وری و بیگانگی افراد سازمان خواهد شد.

وودمن<sup>۷</sup> (۱۹۹۳) در مطالعه‌ای تحت عنوان ایجاد نظریه خلاقیت سازمانی بیان می‌دارد که:

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

۲- خلاقیت در جو سازمانی که ریسک‌پذیری را تشویق کند افزایش می‌یابد.

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

<sup>۱</sup>. participative management

<sup>۲</sup>. Mavondo and Farrel

<sup>۳</sup>. Martins and terblanche

<sup>۴</sup>. Solomon and tarabishy

<sup>۵</sup>. Thacher, R.

<sup>۶</sup>. Rabindra N. Kanungo

<sup>۷</sup>. Woodman, Richard.



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

آماییل<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) بیان می‌دارد که نظارت مستقیم و دقیق بر روی کارکنان موجب کاهش خلاقیت می‌شود.

در پژوهش انجام شده به وسیله‌ی ازسامر<sup>۲</sup> (۱۹۹۷)، پیرس و دل‌بک<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) نشان داده شد که ساختار ساختار سازمانی بر نوآوری سازمانها تأثیر دارد. پیرس و دل‌بک اظهار کردند که ساختار انعطاف‌پذیر نه تنها به پیشرفت و توسعه در به کارگیری ایده‌ها و نظرات جدید می‌انجامد بلکه میزان نوآوری این ساختارها خیلی بیشتر از ساختارهای سخت و انعطاف‌ناپذیر است. همچنین ازسامر در پژوهش مشابه خود به این نتیجه رسید که سازمانهای دارای ساختار انعطاف‌پذیر قادر خواهند بود که ساده‌تر، سریعتر و پرحرارت‌تر، ایده‌های نو و جدید را تشویق و ترغیب نمایند.

رایس<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی تحت عنوان ارزشهای فردی، بافت سازمانی، خودپنداره کارکنان از خلاقیت در سازمانهای مصری نتایج زیر را ارائه می‌دهد:

۱- خودکنترلی رابطه مثبتی با رفتار خلاق کارکنان دارد.

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

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

۴- در سازمانهایی که رفتار حمایتگرانه در سازمان جاری است میزان رفتار خلاق کارکنان در سطح بالایی است.

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

اسلامی پور<sup>۱۳۷۴</sup>) در پژوهشی با عنوان بررسی نقش مدیریت مشارکتی در افزایش کارایی و خلاقیت کارکنان نتایج زیر را به دست آورده است.

۱- اجرای مدیریت مشارکتی موجب افزایش کارایی نیروی کار می‌گردد.

۲- اجرای مدیریت مشارکتی موجب افزایش صرفه‌جویی در هزینه‌ها و کاهش ضایعات می‌گردد.

۳- اجرای مدیریت مشارکتی موجب افزایش خلاقیت نیروی کار می‌گردد.

وفایی (۱۳۷۸) 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

<sup>۱</sup>.Amabil, T.M.

<sup>۲</sup>. Ozsomeretal

<sup>۳</sup>. Pierce and Delbecq

<sup>۴</sup>.Rice, G.



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

خلاقیت آموزشی و ایجاد و استحکام روابط انسانی مطلوب و رضایت شغلی رابطه معناداری به دست آورد. همچنین بین سبک مدیریت آمرانه و عدم رضایت شغلی دبیران رابطه معناداری مشاهده نمود.

در پژوهش انجام شده توسط اسمی (۱۳۸۵) با عنوان بررسی تحلیلی رابطه ساختار سازمانی با خلاقیت سازمانی در مدارس متوسطه شهر شیراز نتایج زیر به دست آمد:

۱- بین بعد تمرکز با خلاقیت سازمانی و ابعاد آن رابطه منفی و معنی داری وجود دارد به عبارت دیگر هر چه ساختار مدارس متمرکزتر باشد (سلسله مراتب دستوردهی از بالا به پایین حاکم باشد و تصمیمات فقط توسط یک نفر اتخاذ شود) میزان خلاقیت سازمانی کاهش می‌یابد و برعکس هر چه ساختار مدرسه غیرمتمرکز باشد و اعضا در تصمیم‌گیریها مشارکت داشته باشند میزان خلاقیت سازمانی افزایش می‌یابد.

۲- بین رسمیت با خلاقیت سازمانی رابطه منفی معنی داری وجود دارد.

۳- مدرسی که طبق قوانین و مقررات رسمی و بدون توجه به نیازها، خواسته‌ها و علایق اعضای مدرسه اداره می‌شوند از میزان خلاقیت سازمانی کمی بهره‌مندند و برعکس مدرسی که رسمیت کمتری دارند میزان خلاقیت سازمانی آنها افزایش می‌یابد.

در پژوهش انجام شده توسط زکی، (۱۳۸۲) با عنوان «بررسی نقش عوامل شخصیتی، سازمانی و اجتماعی در نوآوری مدیران آموزشی» یافته‌های زیر به دست آمده است.

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

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

۳- تفاوت معنی‌داری در نوآوری میان سطوح تحصیلاتی مدیران و انواع واحدهای آموزشی و انواع سبک‌های رهبری آنها وجود نداشته است.

بررسی‌های تجربی در ارتباط میان جنسیت و خلاقیت یکنواخت نیستند. در گروهی از مطالعات، تفاوت‌های معنی داری میان زنان و مردان در خلاقیت نشان نداده‌اند (دک، ۱۹۸۹، هاسلر و همکاران، ۱۹۸۴، ریچاردسون ۱۹۸۸). و پاره‌ای از بررسی‌ها برتری مردان را نشان داده‌اند. (تورنس ۱۹۶۳، ۱۹۶۵، وود و همکاران، ۱۹۸۵) و بررسی‌های (کیم و میکایل، ۱۹۹۵، کشنر ۱۹۸۵، مایر، ۱۹۸۳) برتری دختران را نسبت به پسران نشان می‌دهد (به نقل از پورجلی، ۱۳۷۹).

خلیفا (۱۹۹۶) با هدف بررسی تفاوت‌های میان زنان و مردان در خلاقیت در فرهنگ سودان ۳۰۰ آزمودنی ۱۲ الی ۲۰ ساله را مورد بررسی قرار داد. (۱۴۹ مرد و ۱۵۱ زن) در این پژوهش که از آزمون خلاقیت گیلفورد استفاده گردیده است، نشان داده شد که مردان نسبت به زنان نمرات بالاتری کسب

کرده‌اند و تفاوت معنی‌داری به نفع مردان وجود دارد. پژوهشگر اعتقاد دارد که این برتری مردان می‌تواند به خاطر عوامل اجتماعی، فرهنگی جامعه‌ی سودان و احتمالاً فرهنگ‌های آفریقایی-عربی باشد. از جمله‌ی این عوامل می‌توان به آزادی محدود زنان نسبت به مردان اشاره کرد (به نقل از کریمی، ۱۳۷۹).

دکتر پال تورنس استاد دانشگاه نیوستا در آمریکا یک مطالعه‌ی پژوهشی با عنوان "تشخیص نقش جنسیت در تفکر خلاق" انجام داده که تفاوت مهمی بین امتیاز خلاقیت کلی و هیچ کدام از امتیازهای جنسیت برای مرد یا زن نشان داده نشده است (به نقل از آقایی فیشانی، ۱۳۷۷).

نوری در قسمت یافته‌های پژوهش‌اش آورده است که نتایج بررسی تاثیر تفاوت‌های جنسی در خلاقیت و مولفه‌های آن بیانگر آنست که بین دختران و پسران در نمره‌ی کل خلاقیت و مولفه‌های آن به صورت جداگانه تفاوتی وجود ندارد (نوری، ۱۳۸۱).

رابینز (۱۳۷۸) بیان می‌دارد: مدارک به‌دست آمده نشان می‌دهد که بین زن و مرد هیچ تفاوت معنی‌داری در میزان مشارکت وجود ندارد.

مصطفوی در پژوهشی با عنوان بررسی میزان مشارکت اعضای هیات علمی دانشگاه شیراز در تصمیم‌گیری‌های مشارکتی نشان داده است که در میزان مشارکت زنان و مردان عضو هیئت علمی در تصمیم‌گیری‌های دانشگاهی تفاوتی وجود ندارد (مصطفوی، ۱۳۸۱).

زاهدی (۱۳۸۲) 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.

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 سمنان انجام شده است. با توجه به پیشینه و هدف پژوهش حاضر هفت سوال اساسی در این پژوهش مطرح می‌شود که هر کدام به بررسی رابطه یک متغیر (پیش بین) مستقل و متغیر (ملاک) وابسته می‌پردازد.

۱- آیا بین سبک مدیریت سنتی و میزان خلاقیت دبیران رابطه وجود دارد؟

۲- آیا بین سبک مدیریت متعادل و میزان خلاقیت دبیران رابطه وجود دارد؟

۳- آیا بین سبک مدیریت مشارکتی و میزان خلاقیت دبیران رابطه وجود دارد؟

۴- آیا بین مولفه‌های سبک مدیریت (تصمیم‌گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار، کنترل) و خلاقیت دبیران رابطه وجود دارد؟

۵- آیا بین همبستگی دو سبک مدیریت (مشارکتی و سنتی) با خلاقیت دبیران تفاوت وجود دارد؟



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

۶- آیا بین میانگین نمره مدیریت دبیران زن و مرد تفاوت وجود دارد؟

۷- آیا بین میانگین نمره خلاقیت دبیران زن و مرد تفاوت وجود دارد؟

### تعاریف متغیرهای پژوهش

**مدیریت مشارکتی:** دخالت و ورود کارکنان مختلف سازمان در رده‌های گوناگون بر حسب ضرورت و در فرآیند تبیین مشکل، تجزیه و تحلیل موقعیت، بررسی و دستیابی به راه‌حلهای مناسب را مدیریت مشارکتی تعریف کرده‌اند (براتیان، ۱۳۸۱). در این پژوهش منظور از مدیریت مشارکتی نمره‌ای است که از سوالات ۱ تا ۲۶ از مقیاس مدیریت به‌دست می‌آید که عبارت است از کسب نمره بین (۱۸۲-۱۰۵) در مقیاس مدیریت.

**مدیریت متعادل:** به روشی اطلاق می‌شود که ترکیبی از خصوصیات مدیریت مشارکتی و سنتی را داراست. در این پژوهش منظور از مدیریت متعادل نمره‌ای است که از سوالات ۱ تا ۲۶ از مقیاس مدیریت به‌دست می‌آید که عبارت است از کسب نمره بین (۱۰۴-۷۹) در مقیاس مدیریت.

**مدیریت سنتی (مدیریت علمی):** از لحاظ این مدیریت سازمان به منزله‌ی ساخت و کار یا ماشینی ماشینی برای تهیه و تجهیز نیروی جسمی افراد انسانی برای ایفای مؤثر وظایف تلقی می‌شود (علاقه بند، ۱۳۸۴). در این پژوهش منظور از مدیریت سنتی نمره‌ای است که از سوالات ۱ تا ۲۶ از مقیاس مدیریت به‌دست می‌آید که عبارت است از کسب نمره بین (۷۸-۱) در مقیاس مدیریت.

**خلاقیت<sup>۲</sup>:** خلاقیت بکارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است (رضائیان، ۱۳۷۴). در این پژوهش منظور از خلاقیت نمره‌ای است که از سوالات ۱ تا ۱۹ از پرسشنامه خلاقیت به‌دست می‌آید.

**تصمیم‌گیری:** عبارت است از انتخاب یک شق یا راه‌حل از بین شقوق مختلف (لوتانز، ۱۳۷۴). در پژوهش حاضر منظور از تصمیم‌گیری میزان امتیازی است که از بعد تصمیم‌گیری مقیاس مدیریت به‌دست می‌آید که عبارت است از کسب نمره مساوی یا بیشتر از ۲۱ در مقیاس مدیریت (سوالات ۱ تا ۵).

**ارتباطات:** منظور از ارتباطات جریان اطلاعات، ادراکات و تفاهم‌های بین اجزا و اعضای مختلف سازمان است. (همان منبع) در پژوهش حاضر منظور از ارتباطات میزان امتیازی است که از بعد ارتباطات مقیاس مدیریت به‌دست می‌آید که عبارت است از کسب نمره مساوی یا بیشتر از ۲۱ در مقیاس مدیریت (سوالات ۶ تا ۱۰).

**رهبری:** توانایی نفوذ در رفتار زبردستان و جهت‌دهی رفتار آنها به سمت اهداف سازمان را رهبری گویند (علاقه بند، ۱۳۸۴). در پژوهش حاضر منظور از رهبری میزان امتیازی است که از بعد رهبری

۱. Traditional management  
۲. Creativity

مقیاس مدیریت به دست می‌آید که عبارت است از کسب نمره مساوی یا بیشتر از ۲۵ در مقیاس مدیریت (سوالات ۱۱ تا ۱۶).

**ساختار:** عبارت است از الگوی روابط رسمی اختیار در سازمان که به وسیله نمودار سازمانی نشان داده می‌شود (عباس زاده، ۱۳۷۶). در پژوهش حاضر منظور از ساختار میزان امتیازی است که از بعد ساختار مقیاس مدیریت به دست می‌آید که عبارت است از کسب نمره مساوی یا بیشتر از ۲۵ در مقیاس مدیریت (سوالات ۱۷ تا ۲۲).

**کنترل:** در یک مؤسسه کنترل به معنای آن است که معلوم شود همه کارها هماهنگ است و با دستورها و اصول مطابقت دارد یا خیر (لوتانز، ۱۳۷۴). در پژوهش حاضر منظور از کنترل میزان امتیازی است که از بعد کنترل مقیاس مدیریت به دست می‌آید که عبارت است از کسب نمره مساوی یا بیشتر از ۱۷ در مقیاس مدیریت (سوالات ۲۳ تا ۲۶).

### روش شناسی پژوهش

#### جامعه آماری، نمونه آماری و روش نمونه گیری

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های پیمایشی - همبستگی است. جامعه‌ی آماری این پژوهش شامل کلیه دبیران مدارس متوسطه‌ی نواحی دوگانه شهر سنندج است که در سال تحصیلی ۸۶-۸۵ به خدمت اشتغال داشته‌اند. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. براساس فرمول کوکران ۲۷۵ نفر از دبیران مدارس متوسطه که در سال تحصیلی ۸۶-۸۵ به خدمت اشتغال داشته‌اند از بین ۹۶۱ دبیر دبیرستان‌های دولتی نواحی دوگانه شهر سنندج شامل ۱۴۶ دبیر مرد و ۱۲۹ دبیر زن، نمونه پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهند. اطلاعات مربوط به تعداد دبیران به تفکیک جنسیت و تعداد دبیرستانها در جدول شماره ۱ آورده شده است.

#### جدول شماره ۱ - جامعه و نمونه آماری

نمونه آماری			جامعه آماری			نواحی دوگانه
کل	مرد	زن	کل	مرد	زن	
۱۵۲	۷۸	۷۴	۵۳۱	۲۷۲	۲۵۹	ناحیه ۱
۱۲۳	۶۸	۵۵	۴۳۰	۲۳۶	۱۹۴	ناحیه ۲
۲۷۵	۱۴۶	۱۲۹	۹۶۱	۵۰۸	۴۵۳	کل



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

### ابزارهای پژوهش

در پژوهش حاضر از دو ابزار محقق ساخته برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش استفاده شده است: ۱- مقیاس مدیریت مشارکتی ۲- پرسشنامه خلاقیت دبیران. «در این پژوهش به منظور تعیین روایی و پایایی مقیاس مدیریت مشارکتی و پرسشنامه خلاقیت دبیران، پرسشنامه‌ها پس از تنظیم به صورت آزمایشی بر روی یک نمونه ۵۰ نفره (pilot study) اجرا شد که نتایج در ادامه می‌آید.»

### مقیاس مدیریت مشارکتی

مقیاس مدیریت مشارکتی با توجه به پنج بعد (تصمیم‌گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل) به وسیله پژوهشگر و تحت نظر و راهنمایی استاد راهنما ساخته شد. مقیاس مذکور حاوی ۲۶ سوال است که براساس طیف افتراق مفهومی ۷ درجه ای تنظیم گردیده و پنج بعد (تصمیم‌گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل) را اندازه‌گیری می‌نماید. سوالات (۱-۵) به بعد تصمیم‌گیری، (۶-۱۰) به بعد ارتباطات، (۱۱-۱۶) به بعد رهبری، (۱۷-۲۲) به بعد ساختار و (۲۳-۲۶) به بعد کنترل اختصاص دارند.

در این مقیاس گزینه‌های ۱، ۲، ۳ به سبک مدیریت سنتی، گزینه‌ی ۴ به سبک مدیریت متعادل و گزینه‌های ۵، ۶، ۷ به سبک مدیریت مشارکتی اختصاص داده شده‌اند. یعنی مدیرانی که امتیاز آنان از (۱-۷۸) است سبک مدیریت آنها سنتی، مدیرانی که امتیاز آنها از (۷۹-۱۰۴) است سبک مدیریت آنها متعادل و مدیرانی که امتیاز آنها از (۱۰۵-۱۸۲) است سبک مدیریت آنها مشارکتی است.

### روایی مقیاس مدیریت مشارکتی

جهت تعیین روایی مقیاس مدیریت مشارکتی، پس از تنظیم مقیاس نظرات تعدادی از اساتید دانشکده‌ی علوم تربیتی دانشگاه شیراز، دانشجویان دکترا و کارشناسی ارشد دانشکده و همچنین دبیران جامعه‌ی آماری در خصوص روایی محتوایی مقیاس جمع‌آوری گردید و پس از حک و اصلاحات لازم روایی مقیاس مورد تأیید آنها قرار گرفت. همچنین جهت تعیین روایی سازه‌ای مقیاس از روش تحلیل گزینه استفاده شد و با کمک نرم افزار SPSS ضریب همبستگی بین نمره هر سوال، با نمره کل پرسشنامه محاسبه شد که در ۲۶ مورد بالاتر از ۰/۲۵ و در سطح ۰/۱ و بالاتر معنی دار بوده است و تنها همبستگی دو سوال کمتر از ۰/۲۵ بود که این دو سوال از پرسشنامه حذف گردید.

### پایایی مقیاس مدیریت مشارکتی

برای محاسبه پایایی ابزار پژوهش مقیاس در بین ۵۰ نفر از دبیران مدارس متوسطه نواحی دوگانه شهر سمنان به صورت تصادفی توزیع شد که ضریب آلفای کرونباخ کل سوالات پرسشنامه ۰/۸۵ به دست آمد.

### پرسشنامه خلاقیت دبیران

پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش جهت اندازه‌گیری خلاقیت دبیران پرسشنامه محقق ساخته، مبتنی بر مهمترین خصوصیات و ویژگی‌های افراد خلاق است که توسط صاحب‌نظران و





## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

متخصصین در این زمینه ارائه شده است که با مراجعه و مطالعه ادبیات پژوهش و با استفاده از فنون و شیوه‌های ارائه شده برای تهیه پرسشنامه مناسب تهیه گردیده است.

پس از تعیین خصوصیات افراد خلاق (۲۰ خصوصیت)، برای هر کدام از ویژگیها ۳ سوال طراحی و در اختیار تعدادی از اساتید و دانشجویان دکترا و کارشناسی ارشد دانشکده علوم تربیتی قرار گرفت که مورد نقد و ارزیابی آنها واقع شد و پس از اعمال نظرات و پیشنهادهای آنها و تغییر بعضی از سوالات و حذف بعضی سوالات نامربوط و نادرست از پرسشنامه، برای سنجش هر کدام از ویژگی‌های افراد خلاق یک سوال مورد تأیید قرار گرفت که نهایتاً فرم نهایی پرسشنامه مشتمل بر ۱۹ گویه و براساس طیف لیکرت تنظیم گردید که خصوصیات: (تیزهوشی، اندیشه عمیق، متکی به قضاوت خویش، انعطاف‌پذیری، کنجکاوی، ریسک‌پذیری، ثبات عاطفی، اعتماد به نفس، استقلال طلبی، فداکاری، اصالت و نوآوری در فکر و عمل، مسلط بر رفتار خود، احساس مسؤلیت نسبت به خود و دیگران، شخصیت رشد یافته، عدم خودخواهی و شجاعت در ابراز عقیده) را اندازه‌گیری می‌کند.

### روایی پرسشنامه خلاقیت دبیران

جهت تعیین روایی پرسشنامه، نظرات تعدادی از اساتید دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شیراز و دانشجویان دکترا و کارشناسی ارشد دانشکده در خصوص روایی محتوایی پرسشنامه جمع‌آوری شد و بعد از حک و اصلاحات لازم و خواسته شده روایی پرسشنامه مورد تأیید استاد راهنما و اساتید مشاور قرار گرفت. همچنین جهت تعیین روایی سازه‌ای پرسشنامه از روش تحلیل‌گزینه استفاده شد و با کمک نرم افزار SPSS ضریب همبستگی بین نمره هر سوال، با نمره کل پرسشنامه محاسبه شد که در ۱۹ مورد بالاتر از ۰/۲۵ و در سطح ۰/۱ و بالاتر معنی دار بوده است و تنها همبستگی یک سوال کمتر از ۰/۲۵ بود که این سوال از پرسشنامه حذف گردید.

### پایایی پرسشنامه خلاقیت دبیران

جهت تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید که ضریب آلفای به‌دست آمده برای پرسشنامه خلاقیت دبیران ۰/۸۲ بود.

### شیوهی جمع‌آوری اطلاعات

پس از اخذ معرفی‌نامه از دانشگاه به اداره کل آموزش و پرورش استان کردستان و اخذ مجوز و معرفی‌نامه از اداره کل به نواحی دوگانه آموزش و پرورش شهر سنندج مراجعه گردید، پس از ارائه‌ی رهنمودهای لازم در خصوص تکمیل پرسشنامه‌ها و محرمانه بودن اطلاعات آن از دبیران خواسته شد که در زمان معین، پرسشنامه‌ها را تکمیل نموده و آنها را عودت دهند که نهایتاً ۲۷۵ پرسشنامه تکمیل و جمع‌آوری گردید و اطلاعات آنها با نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

## یافته‌های پژوهش

### یافته‌های تحلیل‌های مربوط به آمار توصیفی

به منظور انجام بررسی مقدماتی در مورد متغیرهای پژوهش، برخی شاخص‌های مربوط به آمار توصیفی محاسبه شد. برای متغیرهای پیوسته؛ حداقل نمره، حداکثر نمره، میانگین، خطای استاندارد میانگین و انحراف استاندارد محاسبه شد و برای متغیرهای گسسته پژوهش، فراوانی، درصد و درصد فراوانی تراکمی محاسبه گردید.

### جدول شماره ۲- اطلاعات مربوط به شاخصهای آمار توصیفی برای متغیرهای پیوسته

پژوهش

متغیر	تعداد نمونه	حداقل نمره	حداکثر نمره	میانگین	انحراف استاندارد
تصمیم‌گیری	۲۷۵	۶	۳۳	۱۷/۶۹	۷/۱۰
ارتباطات	۲۷۵	۸	۳۱	۱۶/۸۷	۵/۴۷
رهبری	۲۷۵	۷	۳۸	۲۰/۷۸	۷/۱۸
ساختار	۲۷۵	۸	۳۹	۲۱/۶۰	۷/۸۲
کنترل	۲۷۵	۴	۲۴	۱۳/۶۲	۵/۳۲
مدیریت	۲۷۵	۴۳	۱۵۷	۹۰/۵۶	۳/۴۲
خلافت	۲۷۵	۴۱	۹۳	۶۱/۲۸	۱۳/۹۹

### جدول شماره ۳- اطلاعات مربوط به شاخص‌های آمار توصیفی را برای متغیر گسسته سطح

تحصیلات

آماره	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس و بالاتر	کل	جنسیت
فراوانی	۱	۱۴	۱۰۹	۲۲	۱۴	مرد

	۶ ۱۱ ۵۳	۸	۳۹/۶	۵/۱	۰/۴	درصد
زن	۱۲ ۹ ۱/۹ ۴۶	۱۶ ۵/۸	۱۰۸ ۳۹/۳	۴ ۱/۵	۱ ۰/۴	فراوانی درصد
کل	۲۷ ۵ ۱۰ ۰	۳۸ ۱۳/۸	۲۱۷ ۷۸/۹	۱۸ ۶/۵	۲ ۰/۷	فراوانی درصد

جدول شماره ۴- اطلاعات مربوط به فراوانی و درصد فراوانی آزمودنی‌های زن و مرد در سه سبک مدیریت (سنتی، متعادل و مشارکتی).

کل	سبک			آماره	جنسیت
	مشارکتی	متعادل	سنتی		
۱۴۶ ۵۳/۱	۱۶ ۵/۸	۵۸ ۲۱/۱	۷۲ ۲۶/۲	فراوانی درصد	مرد
۱۲۹ ۴۶/۹	۳۴ ۱۲/۴	۴۲ ۱۵/۳	۵۳ ۱۹/۳	فراوانی درصد	زن
۲۷۵ ۱۰۰	۵۰ ۱۸/۲	۱۰۰ ۳۶/۴	۱۲۵ ۴۵/۵	فراوانی درصد	کل



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

### یافته‌های اصلی پژوهش

در این بخش یافته‌های این بررسی با توجه به سوالات پژوهش بیان شده است.

**سوال اول:** آیا بین سبک مدیریت سنتی و خلاقیت دبیران رابطه وجود دارد؟

**سوال دوم:** آیا بین سبک مدیریت متعادل و خلاقیت دبیران رابطه وجود دارد؟

**سوال سوم:** آیا بین سبک مدیریت مشارکتی و خلاقیت دبیران رابطه وجود دارد؟

برای پاسخگویی به این سوالات پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید که نتایج در جدول شماره ۵ نشان داده شده است.

**جدول شماره ۵- ضرایب همبستگی پیرسون بین سبک‌های مدیریت (سنتی، متعادل و مشارکتی) با خلاقیت دبیران.**

سبک	ضریب همبستگی	سطح معنی داری	فراوانی
مدیریت سنتی	۰/۳۷۴**	۰/۰۰۰	۱۲۵
مدیریت متعادل	۰/۷۰۷**	۰/۰۰۰	۱۰۰
مدیریت مشارکتی	۰/۸۲۴**	۰/۰۰۰	۵۰

\*\* نشانگر این است که ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی دار است.

نتایج جدول شماره ۵ حاکی از آن است که رابطه بین هر سه سبک مدیریت (سنتی، متعادل و مشارکتی) با خلاقیت دبیران مثبت و در سطح ۰/۰۱ معنادار است و میزان I به دست آمده به ترتیب ( $I=0/37$   $I=0/70$   $I=0/82$ ) است که نشانگر آن است که هرچه از سبک مدیریت سنتی فاصله بگیریم و به طرف سبک مدیریت مشارکتی حرکت کنیم میزان همبستگی نیز افزایش می‌یابد و البته رابطه مثبت و معنادار بین سبک مدیریت سنتی و خلاقیت نیز نشانگر آنست 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.

**سوال چهارم:** آیا بین مولفه‌های سبک مدیریت (تصمیم‌گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار، کنترل) و خلاقیت دبیران رابطه وجود دارد؟

به منظور بررسی رابطه پیش بین ابعاد مدیریت (تصمیم‌گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل) - بدون دسته بندی کردن مدیریت به سه سبک سنتی، متعادل و مشارکتی - باخلاقیت دبیران از تحلیل رگرسیون با ورود همزمان استفاده شد که نتایج آن در ادامه ذکر شده است.

**جدول شماره ۶ - ضریب رگرسیون بین مولفه‌های مدیریت (تصمیم‌گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل) باخلاقیت دبیران**

مدل	B	B استاندارد (بتا)	R	R <sup>۲</sup>	t	سطح معنی داری
ثابت	۱۱۵ ۲۳	-			۱۶۱ ۱۹	۰/۰۰۰
تصمیم‌گیری	۱۰۴ ۰	۰/۰۲			۱۳۴ ۰	۰/۷۳۲
ارتباطات	۱۸۴ ۰	۰/۳۲	۱۹۱	۱۸۴	۱۱۴ ۵	۰/۰۰۰
رهبری	۱۱۶ -۰	-۰/۰۸			۱۵۵ -۱	۰/۱۲۲
ساختار	۱۵۳ ۰	۰/۲۹			۱۵۶ ۴	۰/۰۰۰
کنترل	۱۱۱ ۱	۰/۴۲			۱۹۳ ۸	۰/۰۰۰

نتایج به دست آمده از جدول شماره ۶ حاکی از آن است که از میان ابعاد پنجگانه مدیریت ابعاد کنترل، ارتباطات و ساختار با ضرایب بتای (۰/۴۲، ۰/۳۲ و ۰/۲۹) از نظر پیش بینی متغیر ملاک خلاقیت دبیران به ترتیب رتبه های اول تا سوم را داراست ولی ابعاد (رهبری و تصمیم‌گیری) با ضرایب بتای (۰/۰۸- و ۰/۰۲) سهم معنی داری در پیش بینی متغیر ملاک (خلاقیت دبیران) ندارند و این مطلب نشانگر آن است که هنوز در مدارس ما شیوه‌ی غالب تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری متمرکز است و مدیران در تصمیم‌گیری‌هایشان نظر معلمان را جویا نمی‌شوند و رهبری ضابطه مدار است.

ضریب تعیین برابر با ۰/۸۴ بیانگر این مطلب است که ۰/۸۴ از کل واریانس متغیر ملاک یعنی خلاقیت دبیران به وسیله متغیر پیش بین (سبک مدیریت) قابل توضیح است.

**سوال پنجم:** آیا بین همبستگی دو سبک مدیریت (سنتی و مشارکتی) با خلاقیت دبیران تفاوت وجود دارد؟

به منظور بررسی تفاوت همبستگی دو سبک (سنتی و مشارکتی) با خلاقیت دبیران از آزمون  $Z_T$  Fisher استفاده شد که نتایج در جدول شماره ۷ آمده است.

**جدول شماره ۷- مقایسه چندگانه تفاوت همبستگی سبک‌های مدیریت (سنتی، متعادل و مشارکتی)**

سطح معناداری	میانگین تفاوت	سبک	
۰/۰۰۰	-۱۱/۷۷	متعادل	سبک سنتی
۰/۰۰۰	-۳۲/۱۴	مشارکتی	
۰/۰۰۰	۱۱/۷۷	سنتی	سبک متعادل
۰/۰۰۰	-۲۰/۳۷	مشارکتی	
۰/۰۰۰	۳۲/۱۴	سنتی	سبک مشارکتی
۰/۰۰۰	۲۰/۳۷	متعادل	

نتایج حاصل از جدول شماره ۷ حاکی از آن است که بین دو سبک مدیریت سنتی و مشارکتی و همچنین مدیریت سنتی و متعادل و مدیریت متعادل و مشارکتی تفاوت معنی داری در سطح ۰/۰۱ وجود دارد که تفاوتها به صورتی است که هر چه سبک مدیران از سبک سنتی به سمت سبک مشارکتی ارزیابی شده است به میزان خلاقیت نیز افزوده شده است.

**سوال ششم:** آیا بین میانگین نمره مدیریت دبیران زن و مرد تفاوت وجود دارد؟

به منظور بررسی این سوال پژوهش از آزمون  $t$  برای گروههای مستقل استفاده شد.

### جدول شماره ۸- نتایج آزمون t برای بررسی تفاوت میانگین نمره مدیریت دبیران

زن و مرد

جنسیت	تعداد نمونه	میانگین نمره مدیریت	انحراف استاندارد	درجه آزادی	مقدار t	سطح معنی داری
مرد	۱۴۶	۸۵	۲۶/۳۴	۲۷۳	۱۱۰ -۳	۰/۰۰۲
زن	۱۲۹	۹۶	۳۳/۵۸	۱۹۲ ۲۴۱	۱۰۵ -۳	۰/۰۰۲

نتایج حاصل از جدول شماره ۸ نشانگر آن است که میانگین نمره مدیریت دبیران زن (۹۶) بیشتر از میانگین نمره مدیریت دبیران مرد (۸۵) است به عبارت دیگر دبیران زن بیشتر از دبیران مرد از سبک مدیریت مشارکتی در اداره مدرسه محل خدمتشان بهره‌مندند.

**سوال هفتم:** آیا بین میانگین نمره خلاقیت دبیران زن و مرد تفاوت وجود دارد؟

به منظور پاسخدهی به این سوال از آزمون t برای گروه‌های مستقل استفاده شد که نتایج در جدول شماره ۱۰ نشان داده شده است.

### جدول شماره ۹- نتایج آزمون t برای بررسی تاثیر جنسیت بر خلاقیت دبیران

جنسیت	تعداد نمونه	میانگین نمره خلاقیت	انحراف استاندارد	درجه آزادی	مقدار t	سطح معنی داری
مرد	۱۴۶	۵۷/۱۸	۱۲/۷۱۷	۲۷۳	۱۴۳ -۵	۰/۰۰۰
زن	۱۲۹	۶۵/۹۲	۱۳/۹۶	۷۶/۲۶۰	۱۴۰ -۵	۰/۰۰۰

نتایج حاصل از جدول شماره ۹ نشانگر آنست که بین میانگین نمره خلاقیت دبیران زن (۶۵/۹۲) با میانگین نمره خلاقیت دبیران مرد (۵۷/۱۸) تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۱ وجود دارد به



**همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار**

عبارت دیگر میانگین نمره خلاقیت دبیران زن (۶۵/۹۲) بیشتر از میانگین نمره خلاقیت دبیران مرد (۵۷/۱۸) است به عبارت بهتر زنان از مردان خلاق‌تراند. نکته قابل تأمل در این بحث این است که زنان در مقایسه با مردان هم از سبک مدیریت مشارکتی بیشتری بهره‌منداند و هم نمره خلاقیتشان بیشتر از مردان است.

به منظور تکمیل بحث تفاوت میانگینها به بررسی تفاوت میانگین نمره خلاقیت در سبکهای مدیریت (سنتی، متعادل و مشارکتی) پرداخته شد و به همین منظور از تحلیل واریانس ساده استفاده شد که نتایج در جدول شماره‌ی ۱۰ آمده است.

**جدول شماره‌ی ۱۰- تحلیل واریانس ساده**

سطح معناداری	F	درجه آزادی	مجموع مجذورات	
۰/۰۰۰	۱۵۸۹ ۳۱۱	۲	۳۷۳۳۸/۳۱۸	بین گروهی
		۲۷۲	۱۶۲۹۷/۱۲۲	درون گروهی
		۲۷۴	۵۳۶۳۵/۴۴۰	کل

در ادامه بحث تحلیل واریانس چون حجم سه گروه مدیریت (سنتی=۱۲۵، متعادل=۱۰۰ و مشارکتی=۵۰) برابر نبودند از آزمون تعقیبی شفه استفاده شد که نتایج در ادامه می‌آید.



جدول شماره ۱۱- آزمون تعقیبی شفه

سطح معناداری	میانگین تفاوت	سبک	
۰/۰۰۰	-۱۱/۷۷	متعادل	سبک سنتی
۰/۰۰۰	-۳۲/۱۴	مشارکتی	
۰/۰۰۰	۱۱/۷۷	سنتی	سبک متعادل
۰/۰۰۰	-۲۰/۳۷	مشارکتی	
۰/۰۰۰	۳۲/۱۴	سنتی	سبک مشارکتی
۰/۰۰۰	۲۰/۳۷	متعادل	

نتایج حاصل از جدول شماره ۱۱ حاکی از آن است که بین میانگین سه سبک مدیریت (سنتی، متعادل و مشارکتی) در میزان خلاقیت تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۱ وجود دارد همچنین نتایج حاصل از آزمون تعقیبی شفه نیز این مطلب را تایید می‌کند و نتایج نشانگر آنست که تفاوت بین میانگین سه سبک مدیریت (سنتی، متعادل و مشارکتی) در میزان خلاقیت در سطح ۰/۰۱ معنی دار است.

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه سبک‌های مدیریت (مشارکتی و سنتی) با خلاقیت دبیران مدارس متوسطه نواحی دوگانه شهر سنندج انجام شده است.

در این مطالعه مواردی چون بررسی رابطه سبک‌های مدیریت (مشارکتی، متعادل و سنتی) و خلاقیت دبیران، بررسی تأثیر ابعاد مدیریت (تصمیم‌گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل) بر خلاقیت دبیران، بررسی تفاوت همبستگی سبک‌های مدیریت (مشارکتی و سنتی) و خلاقیت دبیران، بررسی تفاوت میانگین نمره خلاقیت دو گروه دبیران زن و مرد و بررسی تفاوت میانگین دو گروه دبیران زن و مرد در نمره مدیریت مورد بحث و بررسی قرار گرفت.

در این بخش نتایج حاصل از این مطالعه که در فصل قبل ارائه گردید با توجه به هر کدام از سوالات پژوهش مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

**سوال اول:** آیا بین سبک مدیریت سنتی با خلاقیت دبیران رابطه وجود دارد؟

**سوال دوم:** آیا بین سبک مدیریت متعادل با خلاقیت دبیران رابطه وجود دارد؟

**سوال سوم:** آیا بین سبک مدیریت مشارکتی با خلاقیت دبیران رابطه وجود دارد؟

نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون نشانگر رابطه مثبت معنی‌دار بین سبک مدیریت سنتی و خلاقیت است که مقدار این همبستگی برابر با  $0/37$  بود که در سطح  $0/01$  معنی‌دار است شاید ضریب همبستگی مثبت معنی‌دار نشانگر آن است که در سبک مدیریت سنتی که شامل ابعاد (تصمیم‌گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل) است یکسری ابعاد (رفتارها) وجود دارند که با خلاقیت دبیران رابطه دارند و دبیران رفتار مدیران را به صورت مطلق و صد درصد سنتی ارزیابی نکرده‌اند.

نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون نشانگر رابطه مثبت معنی‌دار بین سبک مدیریت متعادل و خلاقیت است که مقدار این همبستگی برابر با  $0/70$  بود که در سطح  $0/01$  معنادار است، ضریب همبستگی مثبت معنی‌دار نشانگر آن است که در سبک مدیریت متعادل که شامل ابعاد (تصمیم‌گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل) است یکسری رفتارها وجود دارند که با خلاقیت دبیران رابطه دارند با توجه به ضریب همبستگی به دست آمده می‌توان چنین استنباط کرد که در این سبک در مقایسه با سبک سنتی ابعاد (رفتارها) بیشتری وجود دارد که با خلاقیت دبیران رابطه دارد. همچنانکه نتایج نشان می‌دهد میزان همبستگی بین سبک مدیریت و خلاقیت با حرکت از سبک مدیریت سنتی به سبک مدیریت متعادل افزایش می‌یابد.

نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون نشانگر رابطه مثبت معنی‌دار بین سبک مدیریت مشارکتی و خلاقیت است که مقدار این همبستگی برابر با  $0/83$  بود که در سطح  $0/01$  معنی‌دار است. ضریب همبستگی مثبت معنی‌دار نشانگر آن است که در سبک مدیریت مشارکتی که شامل ابعاد (تصمیم‌گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل) است مجموعه‌ای از رفتارها وجود دارند که با خلاقیت دبیران رابطه دارند با توجه به ضریب همبستگی به دست آمده می‌توان چنین استنباط کرد که در سبک مدیریت مشارکتی در مقایسه با سایر سبک‌های مدیریت (سنتی و متعادل) رفتارهای بیشتری وجود دارد که با خلاقیت دبیران رابطه دارد. چنانکه نتایج نشان می‌دهد میزان همبستگی بین سبک مدیریت و خلاقیت با حرکت از سبک مدیریت سنتی به سمت سبک مدیریت متعادل بیشتر و با حرکت از سبک متعادل به سبک مشارکتی به بیشترین حد می‌رسد.

نتایج این پژوهش با یافته‌های وفایی (۱۳۷۸) و اسلامی‌پور (۱۳۷۴) همسو است. وفایی (۱۳۷۸) بین سبک مدیریت مشارکتی و امکان ابداع و خلاقیت آموزشی و ایجاد استحکام روابط انسانی مطلوب رابطه معناداری به دست آورد. اسلامی‌پور (۱۳۷۴) نیز در نتایج پژوهش‌اش بیان می‌دارد که اجرای مدیریت مشارکتی موجب افزایش خلاقیت نیروی کار می‌گردد. نتایج به دست آمده از ضرایب همبستگی بین سه سبک مدیریت (سنتی، متعادل و مشارکتی) نشان می‌دهد که هرچه مدیران مدارس از شیوه تصمیم‌گیری متمرکز، ارتباطات یک‌طرفه، رئیس-مرؤوس، شیوه رهبری آمرانه، ساختار متمرکز و



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

کنترل مستقیم بیشتری استفاده کنند، میزان خلاقیت دبیران کاهش می‌یابد و برعکس هرچه مدیران مدارس از شیوه تصمیم‌گیری مشارکتی، ارتباطات باز، دوجانبه، شیوه رهبری رابطه‌مدار، رابطه صمیمانه با دبیران، ساختار نامتمرکز، تفویض اختیار و کنترل بیرونی کم استفاده کنند میزان خلاقیت دبیران افزایش می‌یابد.

**سوال چهارم:** آیا بین مولفه‌های سبک مدیریت (تصمیم‌گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار، کنترل) و خلاقیت دبیران رابطه وجود دارد؟

با استفاده از رگرسیون به بررسی رابطه پیش بین ابعاد مدیریت (تصمیم‌گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل) - بدون دسته بندی کردن سبک مدیریت به سه سبک سنتی، متعادل و مشارکتی - و خلاقیت دبیران پرداخته شد. که نتایج در ادامه ذکر شده است

نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون در مورد بررسی رابطه پیش بین ابعاد سبک مدیریت (تصمیم‌گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل) و خلاقیت دبیران نشان داد که از میان ابعاد پنج‌گانه مدیریت بعد کنترل با ضریب بتای ۰/۴۲ در درجه اول اهمیت از نظر پیش بینی خلاقیت دبیران قرار دارد و ابعاد ارتباطات با ضریب بتای ۰/۳۲ و ساختار با ضریب بتای ۰/۲۹ در مراتب دوم و سوم اهمیت از نظر پیش بینی خلاقیت دبیران قرار دارند.

ولی ابعاد رهبری و تصمیم‌گیری سهم معناداری در پیش بینی خلاقیت ندارند. نتایج این پژوهش با یافته‌های رایس (۲۰۰۶)، ماوندا و فارل (۲۰۰۳)، آمابیل (۱۹۹۸)، اسمی (۱۳۸۵) و اسلامی پور (۱۳۷۴) همسو است.

رایس (۲۰۰۶) 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 (۱۹۹۰) و اسمی (۱۳۸۵) 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 اکثر نمونه پژوهش شیوه تصمیم‌گیری مدارس محل خدمتشان را متمرکز و سنتی ارزیابی کرده اند و شیوه رهبری مدیران مدارس را آمرانه، وظیفه مدار و رئیس - مرؤوسی توصیف کرده‌اند که در این شیوه رهبری مدیران بیشتر به نیازهای مادی معلمان توجه دارند، به نیازهای اجتماعی و احترام دبیران توجه کافی ندارند، نسبت به دبیران بی اعتمادند و غالباً به اجرای قوانین و مقررات توجه دارند و این خود نشان از برتری شیوه تصمیم‌گیری سنتی و متمرکز و رهبری آمرانه در مدارس متوسطه‌ی شهر سمنان است.

**سوال پنجم:** آیا بین همبستگی دو سبک مدیریت (مشارکتی و سنتی) با خلاقیت دبیران تفاوت وجود دارد؟



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

به منظور بررسی تفاوت همبستگی بین دو سبک مدیریت ( مشارکتی و سنتی) با خلاقیت دبیران از آزمون  $Z_r$  Fisher استفاده شد.

نتایج به دست آمده از آزمون  $Z_r$  Fisher نشان داد که تفاوت همبستگی بین سبک مدیریت ( مشارکتی و سنتی) با خلاقیت دبیران در سطح  $0/01$  معنادار است برای تکمیل بحث تفاوت همبستگی به بررسی تفاوت همبستگی بین سبک مدیریت ( سنتی و متعادل) پرداخته شد که نتایج به دست آمده از آزمون  $Z_r$  Fisher نشان داد که تفاوت همبستگی بین سبک مدیریت ( سنتی و متعادل) نیز با خلاقیت دبیران در سطح  $0/01$  معنا دار است. از نتایج به دست آمده می‌توان چنین استنباط کرد که اگرچه در سبک مدیریت سنتی رفتارهایی وجود دارد که با خلاقیت رابطه دارد ولی در سبک مدیریت متعادل رفتارهای مشارکتی بیشتری از سبک مدیریت سنتی وجود دارد و در سبک مدیریت مشارکتی رفتارهای مشارکتی در بالاترین سطح قرار دارد.

### سوال ششم: آیا بین میانگین نمره مدیریت دبیران زن و مرد تفاوت وجود دارد؟

به منظور بررسی تفاوت میانگین نمره مدیریت دبیران زن و مرد از آزمون تی برای گروه‌های مستقل استفاده شد. نتایج به دست آمده از آزمون تی نشان داد که تفاوت میانگین نمره دو گروه دبیران زن و مرد در سبک مدیریت در سطح  $0/01$  معنا دار است به عبارت دیگر میانگین نمره مدیریت دبیران زن (۹۶) بیشتر از میانگین نمره دبیران مرد (۸۵) است یافته‌های این پژوهش با یافته‌های زاهدی (۱۳۸۲) همسو است.

زاهدی (۱۳۸۲) نشان داد که ویژگی‌های دل‌رحمی، گذشت، قدرشناسی نسبت به زیردستان و رفتار مشارکت‌جویانه و مشورتی در زنان مدیر بیشتر از مردان مدیر یافت می‌شود.

در توضیح این یافته‌ها می‌توان گفت که دبیران زن نسبت به دبیران مرد بیشتر از سبک مدیریت مشارکتی برخوردارند یا به عبارت بهتر مدیران مدارس دخترانه از شیوه تصمیم‌گیری شورایی استفاده می‌کنند، در تصمیم‌گیری‌هایشان نظرات دبیران را جویا می‌شوند، بیشتر به سبک رهبری رابطه‌مدار و حمایتی گرایش دارند، ارتباطات باز و دوطرفه با دبیران دارند، نظارت کلی بر روی کار دبیران دارند، بیشتر از شیوهی خودارزیابی در ارزشیابی دبیران استفاده می‌کنند، به مسائل و مشکلات اجتماعی دبیران توجه می‌کنند، شنونده خوبی برای سخنان دبیرانشان هستند، دبیران را به انجام کارها به صورت گروهی و تیمی تشویق می‌کنند و ارتباطات صمیمانه و دوستانه با دبیرانشان دارند.

### سوال هفتم: آیا بین میانگین نمره خلاقیت دبیران زن و مرد تفاوت وجود دارد؟

به منظور بررسی تفاوت میانگین نمره خلاقیت دو گروه زن و مرد از آزمون تی استفاده شد.

نتایج به دست آمده از آزمون تی نشان داد که بین میانگین نمره خلاقیت دو گروه دبیران زن و مرد تفاوت معناداری در سطح  $0/01$  وجود دارد به عبارت دیگر میانگین نمره خلاقیت دبیران زن (۶۵) بیشتر



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

از میانگین نمره دبیران مرد (۵۷) است نتایج این پژوهش با یافته‌های تورنس (۱۹۶۵)، وود (۱۹۸۵)، کیم و میکائیل (۱۹۹۵) همسو است.

این نتیجه نشانگر آن است که دبیران زن نسبت به دبیران مرد از خلاقیت بیشتری برخوردارند، احتمالاً علت این امر آنست که مدیران زن در مقایسه با مدیران مرد بیشتر از سبک مدیریت مشارکتی استفاده می‌کنند یا به عبارت دیگر مدیران زن دبیرانشان را در تصمیم‌گیریها شرکت می‌دهند، فرصت اظهارنظر و ابراز وجود به آنها می‌دهند، شنونده خوبی برای سخنان دبیرانشان هستند، رابطه صمیمی و دوستانه با دبیرانشان دارند، دبیرانشان را به انجام کارگروهی و جمعی تشویق می‌کنند و علاوه بر نیازهای مادی به نیازهای اجتماعی و احترام دبیرانشان توجه دارند که مجموعه این عوامل موجب ایجاد انگیزه، تلاش، افزایش کیفیت کار و خلاقیت در دبیران زن شده است.

به منظور بررسی کاملتر بحث مقایسه میانگین‌ها از تحلیل واریانس استفاده شد و به بررسی تفاوت میانگین خلاقیت در سه سبک مدیریت (مشارکتی، متعادل و سنتی) پرداخته شد. نتایج حاصل از تحلیل واریانس برای بررسی تفاوت میانگین خلاقیت در سه سبک مدیریت (مشارکتی، متعادل و سنتی) نشان داد که تفاوت میانگین خلاقیت در سه سبک مدیریت (مشارکتی، متعادل و سنتی) در سطح ۰/۰۱ معنا دار است به عبارت دیگر میانگین نمره خلاقیت در سبک مدیریت مشارکتی (۸۳) بیشتر از میانگین نمره خلاقیت در سبک مدیریت متعادل (۶۲) است و میانگین نمره خلاقیت در سبک مدیریت متعادل نیز بیشتر از میانگین نمره خلاقیت در سبک مدیریت سنتی (۵۱) است این نتایج نشان می‌دهد که هرچه از سبک مدیریت سنتی و آمرانه فاصله بگیریم و به طرف سبک مدیریت مشارکتی و دموکراتیک حرکت کنیم بر میزان خلاقیت دبیران نیز افزوده می‌شود به عبارت دیگر هرچه مدیران در اداره مدارس از شیوه تصمیم‌گیری شورایی استفاده کنند، دبیران را در تصمیم‌گیری‌ها دخالت دهند، به نیازهای رشد و نیز احترام دبیران توجه کنند، با دبیران رابطه دوستانه، صمیمی و دو طرفه داشته باشند، دبیران را به تشکیل گروهها و تیمهای کاری تشویق کنند، به مسایل و مشکلات دبیران توجه کنند، در ارزیابی دبیران از شیوه خود ارزیابی مبتنی بر اعتماد استفاده کنند، به دبیرانشان در انجام کارها تفویض اختیار کنند دبیران خلاق‌تری خواهند داشت و برعکس هرچه شیوه تصمیم‌گیری مدیران متمرکزتر باشد، مدیران به تنهایی تصمیم‌گیری کنند، غالباً طبق مقررات رسمی با دبیران برخورد کنند، ارتباطات به صورت یک طرفه (از بالا به پایین) سلسله مراتبی و رسمی باشد، شیوه نظارت مستقیم باشد، میزان خلاقیت دبیران نیز کاهش می‌یابد.

### محدودیتها و مشکلات پژوهش

- ۱- فقدان شواهد کافی جهت بحث در مورد بعضی از نتایج حاصله از تأثیر و یا رابطه متغیرهای این پژوهش به دلیل آنکه پژوهشهای اندکی در این زمینه صورت گرفته است.
- ۲- عدم آشنایی دبیران با مقیاس مدیریت مشارکتی و ضرورت توضیح مقیاس برای آنها.
- ۳- محافظه کاری دبیران در بیان نظرات واقعه‌شان به دلیل ترس از مدیران و لو رفتن نظراتشان.
- ۴- عدم دسترسی پژوهشگر به بعضی منابع و نشریات خارجی در ارتباط با موضوع پژوهش.



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

۵- نبودن پژوهش‌های کافی در این زمینه به‌ویژه در آموزش و پرورش که کار مقایسه نتایج و تعبیر و تفسیرها را با مشکل مواجه می‌کند.

### پیشنهادهای کاربردی

۱- مدیران مدارس سعی کنند با حرکت از سبک مدیریت سنتی و روی آوردن به سبک مدیریت مشارکتی و الگوهای رفتاری این سبک زمینه را برای بروز خلاقیت فردی آماده کنند. چرا که امروزه لازمی بقا و دوام هر سازمانی و توان رقابت در محیط بی ثبات کنونی، خلاقیت و نوآوری است.

۲- مدیران رده بالا و مسؤولین آموزش و پرورش به مدیران مدارس اختیار و استقلال لازم را جهت تصمیم‌گیری تفویض نمایند تا آنها بتوانند ایده‌های نو و خلاق خود و کارکنان را در تصمیم‌گیریهای سازمان اعمال نمایند.

۳- میزان تصمیم‌گیریهای متمرکز و صادره از وزارت آموزش و پرورش به حداقل ممکن کاهش یابد.

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

۵- اتخاذ تصمیمات گروهی، ارتباطات شبکه‌ای و خودکنترلی توسط سازمان آموزش و پرورش و مدیران مدارس تشویق شود.

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

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

۸- تشکیل گروههای کاری در مدرسه توسط وزارت آموزش و پرورش و مدیران مدارس تشویق شود که ماهیت کار معلمان از ماهیت فردی به سمت ماهیت جمعی و گروهی سوق داده شود.

۹- ارزشیابی از معلمان به ارزشیابی توسط معلمان سوق داده شود.

۱۰- مدیران به نظرات ارائه شده توسط معلمان گوش فرا دهند و نظرات مفید و کاربردی را بکارگیرند و بدین وسیله معلمان به ارائه نظر تشویق گردند.



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

### منابع

- ۱- اسلامی پور، حمیدرضا (۱۳۷۹). "بررسی نقش مدیریت مشارکتی در افزایش کارایی کارکنان". پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه مرکز آموزش مدیریت دولتی تهران.
- ۲- اسمی، کرامت (۱۳۸۵). بررسی تحلیلی رابطه ساختار سازمانی با خلاقیت سازمانی در مدارس متوسطه شهر شیراز، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز.
- ۳- براتیان، حمید (۱۳۸۱). "شیوه‌های نهادینه شدن مشارکت معلمان، مدیران و دانش‌آموزان در آموزش و پرورش"، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره هفتم، شماره ۳۱.
- ۴- آقایی فیشرانی، تیمور (۱۳۷۷). "خلاقیت و نوآوری در انسانها و سازمانها". چاپ اول: انتشارات ترمه.
- ۵- پورجلی، فریبا (۱۳۷۹). بررسی تفاوت‌های جنسیتی در تاثیر انگیزش بیرونی (پاداش) بر خلاقیت دانش‌آموزان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
- ۶- رابینز، استیفن (۱۳۷۸). "تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)". ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد تهران، انتشارات دانشگاه تهران.
- ۷- رضائیان، علی (۱۳۷۴). "اصول مدیریت". تهران، انتشارات سمت.
- ۸- زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۸۲). "ارتقای مشارکت زنان در سطوح مدیریتی ایران". فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۶۲.
- ۹- زکی، محمدعلی (۱۳۸۲). "بررسی نقش عوامل شخصیتی، سازمانی و اجتماعی در نوآوری مدیران آموزشی". مجله رهیافت، شماره بیست و ششم.
- ۱۰- صادقی فر، ناصر. سید تقوی، میرعلی (۱۳۸۲). مدیریت مشارکتی. چاپ اول. تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- ۱۱- عسکریان، مصطفی (۱۳۷۱). "سازمان و مدیریت آموزش و پرورش". تهران، چاپخانه سپهر.
- ۱۲- علاقه‌بند، علی (۱۳۸۴). "مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی". چاپ هفدهم، تهران، نشر روان.
- ۱۳- کریمی، علی (۱۳۷۹). رابطه خلاقیت با اضطراب، جنسیت، پیشرفت تحصیلی و منزلت اجتماعی گروهی از دانش‌آموزان مقطع سوم راهنمایی شهر شیراز. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
- ۱۴- لوتانز، فرد (۱۳۷۴). "رفتار سازمانی". ترجمه مهدی ایران نژادپاریزی تهران، چاپ مؤسسه همراه.
- ۱۵- مصطفوی، فرشته (۱۳۸۱). بررسی میزان مشارکت اعضای هیات علمی دانشگاه شیراز در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
- ۱۶- نوری، زهرا (۱۳۸۱). "بررسی تفاوت‌های جنسیتی با توجه به رابطه خلاقیت و عملکرد تحصیلی در دروس ریاضی، علوم و ادبیات دانش‌آموزان دبیرستان شهر شیراز". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.



## همایش ملی ایده‌های کارآفرینانه و فرصت‌های جدید کسب و کار

۱۷- وفايي، سارا (۱۳۷۸). " بررسی رابطه بين سبکهای مدیریتی مدیران در مدارس شهر سمنان با رضایت شغلی معلمان". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سمنان.

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

۱۹- هوی و میسکل (۱۳۷۶). تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی ج ۱، ترجمه میر محمد سید عباس زاده. چاپ اول. ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.

۱- Amabile, T.M,(1988). A Model of Creativity and Innovation in Organization. *Creativity Research Journal*, 2:231-253

۲- Kanungo, Rabindra N., and Jaeger, Alfred M.: Introduction: The Need for Indigenous Management in Developing Countries, *Management in Developing Countries*, Alfred M. Jaeger and Alfred N. Kanungo, eds., Chapman and Hall, Inc., New York, 1990.

۳- Martins, E. C. and Terbalanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6 (1), 64-74.

۴- Mavondo, Felix and Farrel, Mark (2003). Cultural orientation: its relationship with market orientation, innovation and organizational performance, *Management Decision*, Vol.41 (3), 241-249.

۵- Ozsomer, Aysegul; Calantone, Roger J. & Benedetto, Anthony Di (1997). What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors. *Journal of Business and Marketing*, Vol. 12 (16), 400-416

۶- Pierce, J.L. and Delbecq, A, L, (1997). Organisation structure, individual attitudes and innovation, *Academy of Management Review*, Vol.2, January, 22-37

۷- Rice, G,(2006). Individual Values, Organizational Context, and Self-Perceptions of employee creativity: Evidence from Egyptian organizations. *Journal of Business Research*, vol.25. pg 233,241 pgs.

۸- Solomon, G.T., Duffy, S., & Tarabishy, A. (2002). "The State of Entrepreneurship Education in the United States: A Nationwide Survey and Analysis." *International Journal of Entrepreneurship Education*, 1(1): 65-86.

۹- Thacher,R.A,(1997). Team Leader Style: Enhancing The creativity of Employees in Teams: *Training for Quality*, vol.5 No.4, pp.146-9 .

۱۰- Woodman, Richard w,(1993). Toward A Theory of Organizational Creati. *The Academy of Management Review* .vol.18, Iss2; pg 293