



شعبه پژوهش‌های علمی و مطالعات فرهنگی
شهرستان علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

سبک رهبری مدیران گروه و خلاقیت تهیه‌کنندگان در رادیو

■ مجید خبازی
کارشناس ارشد مدیریت رسانه



اشاره

اگر خلاقیت و نوآوری در همه سازمان‌ها امری ضروری و حیاتی تلقی می‌شود، در دنیای رسانه‌ها و پیام به دلیل نوع فعالیت آنها که از جنس نفوذ، تأثیر و تغییر نگرش، باور، احساسات و رفتار مخاطبان است و همچنین به دلیل حجم و گستردگی رقابت در این عرصه، این عامل از اهمیتی مضاعف برخوردار می‌شود.

خلاقیت معلول علل مختلف و متعددی است، اما در مطالعات سازمان و مدیریت کمتر روی سبک رهبری به عنوان یکی از متغیرهای مهم در ایجاد و توسعه خلاقیت مطالعه شده است.

در این نوشته سعی شده تا با مطالعه دو مفهوم خلاقیت و سبک رهبری در بین تهیه‌کنندگان رادیو، این موضوع بررسی شود که آیا اساساً بین سبک رهبری مدیران گروه با خلاقیت تهیه‌کنندگان رادیو رابطه‌ای وجود دارد یا خیر؟ و اگر چنین رابطه‌ای وجود دارد کدامیک از سبک‌های رهبری برای شکوفایی و افزایش خلاقیت تهیه‌کنندگان مؤثرتر است؟ برای تبیین این موضوع ضروری بود تا علاوه بر سنجش خلاقیت تهیه‌کنندگان به سراغ یکی از تئوری‌های ارائه‌شده درباره سبک رهبری برویم که به این منظور نظریه آقای لیکرت را برگزیدیم. نتایج به‌دست‌آمده از این مطالعه نشان می‌دهد که:

- بین استفاده مدیران گروه از سبک‌های رهبری و خلاقیت تهیه‌کنندگان رابطه معناداری وجود دارد.

- اکثر مدیران گروه در رادیو از سبک رهبری دستوری یا آمرانه استفاده می‌کنند.

- سبک رهبری مشارکتی با خلاقیت بیشترین همبستگی را دارد و بیانگر آن است که در نمونه مورد مطالعه، بهترین سبک رهبری برای تأثیرگذاری بر خلاقیت می‌تواند سبک‌های مشورتی و مشارکتی باشد.

طرح مسئله

با بررسی اجمالی شرایط حاکم بر دنیای امروز و رقابت فشرده و تنگاتنگی که در

عرصه‌های فرهنگی، علمی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و امثال آن وجود دارد، بدون شک توجه به مزیت‌های رقابتی، موجب خواهد شد سازمان‌ها بتوانند به حیات خود ادامه داده و سهم مناسبی را از بازارهای مورد نظر به خود اختصاص دهند. یکی از جنبه‌هایی که می‌تواند به بالارفتن مزیت‌های رقابتی سازمان‌ها کمک کند، برخورداری از سرمایه انسانی مناسب است. این سرمایه که برخلاف دیگر عناصر یک سازمان، گرانبهارتر از آن است که قابل ارزش‌گذاری و داوری باشد، در حقیقت کمیاب و دستیابی به آن گاه با صرف هزینه‌ها و زمان بسیار ممکن می‌شود و البته به همین نسبت برای سازمان‌ها جنبه‌ای حیاتی و استراتژیک دارد. چنانکه برخلاف مدیریت‌های سنتی، بیشترین اهتمام سازمان‌های دانش‌بنیان و آینده‌نگر امروزی، توجه به مدیریت‌کردن این سرمایه است؛ چرا که برخلاف سایر عناصر یک سازمان، این عنصر هوشمند، قابل انعطاف و مقاوم است.

یکی از مسائل اساسی درباره نیروی انسانی سازمان‌ها، موضوع خلاقیت و نوآوری است. امروزه، سازمان‌های آینده‌نگر با احساس حیاتی و ارزشمندبودن مغزافزار و یا در واقع منابع انسانی برتر، در پی جذب استعدادها، مهارت‌ها و خلاقیت‌های مورد نیاز خویش و تقویت و توسعه مستمر آنهاینند. ظهور و پیگیری این رویکرد نوین، حاصل تجربیات تلخ گذشته در زمینه ناکارآمدی نظام‌های مدیریت سنتی، یادگیری استاد/شاگردی، فرایندهای غیرتخصصی تولید و عرضه، مدیریت‌های بسته و انفرادی، سادگی بافت و مناسبات بازار، محدود و

اختصاصی‌بودن اطلاعات و در نهایت تأثیر مخرب ناهمپوشی‌های دانشی و تجربی نیروی انسانی بوده است. تا چندی پیش، اطلاعات مختصر و مهارت اجرایی افراد، برای انجام وظیفه محوله کفایت می‌کرد؛ چرا که نیروی انسانی تنها و تنها مجری اندیشه و خواسته مدیر خود بود و قرار نبود در بهبود، بهره‌وری، تصمیم‌گیری، کنترل و سایر شئون مدیریت مشارکت و سهم داشته باشد. برای مدیر، همین بس بود که مجری، رأس ساعت مقرر در محل کار حاضر شود، کلیدی را به کار اندازد، اهرمی را بچرخاند، ماده یا قطعه‌ای را به تعداد و اندازه مورد نظر شکل دهد و کاری به کار دیگر مراحل و زیرفرایندها نداشته باشد، مقررات و قوانین را رعایت کند و دردسری برای مسئولان خود به وجود نیابد. تفکر آن هم از نوع خلاق و انجام درست کار آن هم آمیخته با ابداع و نوآوری، جزو وظایف افراد نبود. آنها هنگامی که روال جاری را ادامه می‌دادند، واجد شرایط پذیرفته شده و معیارهای سنجش عملکرد بودند و هر نوع فعالیت خارج از این محدوده، دخالت در امور سیاست‌گذاری و مدیریت تلقی می‌شد. در چنین وضعیتی، بدیهی است که افزایش انگیزه و توان کارکنان برای بروز دادن خلاقیت و نوآوری و دخالت در پایین‌آوردن هزینه‌ها و بالا بردن بازده و اثربخشی و بهبود کمی و کیفی تولید، اصلاً مطرح نبود و هر نوع فعالیت در این زمینه، محدود به توصیه‌های مدیریتی بود. این تصویر خفقان‌آور، نمایی روشن از انتظارات سازمان‌های سنتی از نیروی انسانی خود است؛ نوعی نظم پادگانی که جایی برای خلاقیت معقول باقی نمی‌گذارد.



مهم‌ترین نکته در رهبری یک سازمان، جهت‌دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است. رهبری مستلزم نفوذکردن و تأثیرگذاردن بر افراد است و مدیر در نقش رهبر سازمان کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد و به عبارت دیگر مرئوسان نفوذ و قدرت او را بپذیرند.

رهبری و نوع رفتار مدیران، به‌ویژه مدیران صف است؛ چرا که سبک‌های رهبری متفاوت می‌تواند تأثیرات مختلفی بر خلاقیت و نوآوری کارکنان داشته باشد و مطالعه این تأثیر می‌تواند به مدیران کمک کند که با انتخاب چه سبکی می‌توانند خلاقیت را در بین کارکنان افزایش دهند. مطالعه حاضر با توجه به این ضرورت‌ها و متناسب با رسانه ملی انجام شده است تا به این پرسش اساسی پاسخ دهد که آیا بین سبک رهبری مدیران گروه- به‌عنوان آخرین حلقه مدیریتی در ساختار رادیو- و خلاقیت تهیه‌کنندگان- به‌عنوان تنظیم‌کنندگان پیام- می‌تواند رابطه‌ای وجود داشته باشد؟ و اگر چنین است کدامیک از سبک‌های رهبری از این ظرفیت برخوردار است که خلاقیت کارکنان را بیشتر شکوفا نموده و به خدمت سازمان درآورد؟

تعریف مفاهیم

الف) رهبری

رهبر با کلماتی همچون: راهبر، راهنما،

ضروری می‌سازد، به دلیل رقابت فشرده و تنگاتنگ در این عرصه و عزم همه قدرت‌های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی برای توسعه ضریب نفوذ و تأثیر خود بر مخاطبان و با افزایش مخاطبان خود، توجه به نیروهای خلاق و نوآور را در این سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر کرده است. رسانه ملی به عنوان یک سازمان بزرگ منطقه‌ای و حتی جهانی که برخوردار از شبکه‌های متعدد و متکثر رادیو و تلویزیونی و حتی اینترنتی است، از این اصل کلی مستثنی نیست و برای حضور در عرصه رقابت منطقه‌ای و جهانی محتاج خلاقیت و نوآوری دائمی و مستمر در شیوه‌ها، ابزار، قالب‌ها و محتوای مورد نظر خود بوده و هست؛ و از این منظر باید به نبردی رسانه‌ای و البته نابرابر با رقیبان خود تن دهد که همین عنصر ضرورت ایجاد و گسترش خلاقیت و نوآوری را برای او از اهمیتی دوچندان برخوردار می‌سازد. یکی از زمینه‌های قابل مطالعه برای گسترش فضای خلاقیت و نوآوری، سبک

با تغییر شیوه‌های مدیریتی، تحول و تعمیق مناسبات کار، دگرگونی روابط تولید و بازار، ورود عامل تعیین‌کننده مشتری به عنوان شریک و نه خریدار صرف، اهمیت حیاتی کیفیت و هزینه در بقا و سرانجام، تغییر ساختار بینش و اهداف حاکم بر کسب و کار، انتظارات سازمان‌ها نیز از حدود دانش، بینش، تجربه و عملکرد نیروی انسانی، تغییر یافت. در شرایط جدید، هر فرد در هر جایگاه سازمانی و با هر نوع وظیفه محوله، مسئول بهبود مستمر رویه‌های انجام کار، ناظر و کنترل‌کننده فرایند تولید محصول یا ارائه خدمت، عضوی از گروه انجام کار و تصمیم‌گیری تیمی، متعهد به شناسایی و حل مشکل، بخشی از فرهنگ سازمانی و در نهایت ارجمندترین سرمایه سازمان تلقی می‌شود. این کارکنان، از بیشترین بازده کاری و فکری و عمیق‌ترین ارتباطات فردی و سازمانی برخوردارند و سازمان‌ها نیز به دنبال جذب و به‌کارگیری این نوع از نیروی انسانی‌اند و یا حتی برای شکوفایی و بروز استعدادهای خلاقانه کارکنان خود برنامه‌های مفصل تدارک می‌بینند. براین اساس خلاقیت را در جایگاه مناسبی از ویژگی‌های نیروی انسانی خود مورد توجه و عنایت قرار می‌دهند.

بدیهی است که به این قضاوت احترام بگذاریم که در سازمان‌هایی که هدف غایی آنها تأثیر بر افکار، احساسات و در نهایت رفتار افراد است، برای رسیدن به این قدرت تأثیر، نیازمند خلاقیت و نوآوری‌های بیشتری هستند و با این فرض، گذشته از آنکه خصلت اهداف سازمان‌های رسانه‌ای وجود این ویژگی را در تولیدگران پیام



مستلزم نفوذ کردن و تأثیر گذاردن بر افراد است و مدیر در نقش رهبر کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد و به عبارت دیگر مرئوسان نفوذ و قدرت او را بپذیرند.

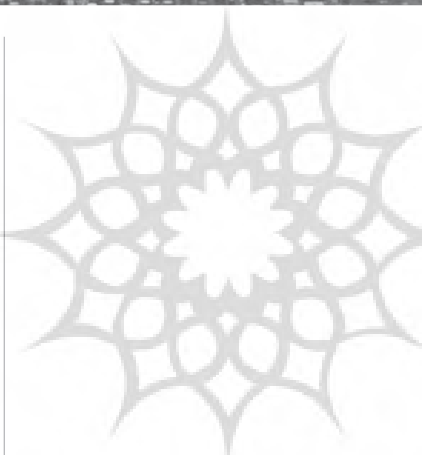
استونر و دیگران (۱۳۸۲) درباره تعریف رهبری چنین آورده‌اند:

«ما [استونر، فریمن و گیلبرت] رهبری را از نظر مدیریت به این صورت تعریف می‌کنیم: فرایند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیت‌های گروه یا اعضای سازمان. چنین تعریفی چهار کاربرد مهم دارد:

۱. رهبری در مورد کسان یا افراد دیگری (مثل زبردستان یا پیروان) مطرح می‌شود.
۲. رهبری مستلزم توزیع نابرابر قدرت بین رهبر و اعضای گروه می‌شود که منشأ قدرت رهبر پایگاه‌های قدرت خواهند بود که عبارت‌اند از: الف) قدرت مبتنی بر پاداش؛ ب) قدرت مبتنی بر زور؛ ج) قدرت قانونی یا مشروع؛ د) قدرت مبتنی بر الگو؛ ه) قدرت مبتنی بر تخصص.

که هر مقدار تعداد منابع قدرت (برای مدیر) بیشتر باشد، توانایی یا امکانات بالقوه بیشتری خواهد داشت تا به صورت یک رهبر موفق درآید.

۳. توانایی رهبری در به‌کارگیری شکل‌های مختلف قدرت، برای اعمال نفوذ



خلاقیت در فرهنگ مدیریت و سازمان، یعنی به‌کارگیری توانایی ذهنی برای ایجاد یک تغییر هدفدار در جهت بهبود یا ارتقای کمی و کیفی فعالیت‌های سازمانی.

کسی که دیگران را راهنمایی کند، رهبری، راهنمایی و هدایت معنی شده است (عمید، ۱۳۶۴: ۱۰۷۷) و معادل انگلیسی آن «Leader» است.

درباره رهبری، تعریف‌های زیادی ارائه شده است، ولی هیچ یک از آنها پذیرش عام نیافته است. منظور از رهبری، فرایند استفاده از نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیت‌های اعضای یک گروه یا سازمان جهت تحقق اهداف و به‌عنوان یک صفت به معنی مجموعه‌ای از ویژگی‌هاست که فقط به کسانی نسبت داده می‌شود که چنین نفوذی را داشته و با موفقیت به کار می‌برند. (الوانی و معمارزاده، ۱۳۷۴: ۳۵۰)

تعاریف دیگری نیز با اختلافاتی جزئی رهبری را نفوذ و تأثیر گذاری بر مرئوسان را از طریق ارتباطات و انگیزش، رهبری و هدایت دانسته‌اند. به عبارت ساده رهبری فرایندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر، انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل کند و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب نماید. همانگونه که در تعریف رهبری ملاحظه می‌شود، مهم‌ترین نکته در رهبری، جهت‌دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است. رهبری

بر رفتار پیروان (از راه‌های گوناگون) است. ۴. رهبری آمیزه‌ای است از سه جنبه نخست و آگاهی از اینکه رهبری با «ارزش‌ها» سر و کار دارد. جیمز مک‌گریگور برنز بر این باور است که اگر رهبر به جنبه‌های اخلاقی و معنوی رهبری توجه نکند، در تاریخ او را به بدنامی یاد خواهند کرد یا عناوین بدتر از این به او خواهند داد.» (پارسایان و اعرابی، ۱۳۸۲: ۱۲۸)

نسبت مدیریت با رهبری

یکی از مباحثی که زیاد مورد مناقشه قرار می‌گیرد و درباره آن بحث و بررسی شده است، موضوع فرق میان رهبری و مدیریت و حد و مرز تشخیص بین این دو است.

رهبری و مدیریت دو مقوله جدا از هم هستند که تداخل قابل توجهی نیز باهم دارند. اختلاف آنها از آنجا ناشی می‌شود که مدیران اغلب بر وظایف سنتی خود نظیر: برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی و کنترل تکیه می‌کنند و حال آنکه رهبری بر روند تغییرات عمومی تأکید دارد.

طبق نظر برخی محققان، مدیر اغلب دنبال ایجاد ثبات و نظم است؛ در حالی که رهبران به دنبال تغییرات سازنده‌اند. سایر محققان حتی تا آنجا پیشرفته‌اند که می‌گویند اصولاً مدیران و رهبران دو طیف انسان‌های متفاوت هستند. مدیران بیشتر عکس‌العملی و کمتر احساساتی‌اند، ولی رهبران بیشتر حامی پیروان و احساساتی هستند. نقطه مشترک و مرکزی تداخل رهبری و مدیریت در چگونگی ایجاد تغییر در گروه جهت تحقق هدف‌های پیش‌بینی شده است (افجه‌ای، ۱۳۸۵: ۲۱۵).

در مقایسه دو مفهوم رهبری و مدیریت موارد زیر ذکر شده است:

۱. رهبر با ایجاد تغییر سر و کار دارد؛ ولی مدیر برای برخورد با پیچیدگی‌هاست.

۲. رهبران از طریق ایجاد بصیرت نسبت به آینده جهت را مشخص می‌کنند و از طریق انتقال این دید به افراد و الهام‌بخشی، آنان را برای غلبه بر موانع آماده می‌سازند، اما مدیران خوب از طریق برنامه‌ریزی‌های رسمی و طراحی ساختارهای سازمانی خشک، نظم و انسجام به وجود می‌آورند.

۳. رهبران نگرش شخصی و فعال نسبت به هدف‌ها دارند، ولی مدیران نگرشی غیرشخصی اگر نگوییم انفعالی نسبت به هدف‌ها.

۴. رهبران می‌توانند هدف‌های گوناگونی داشته باشند، اما در مدیریت، اولویت با هدف‌های سازمانی است.

۵. رهبران در پست‌های پرخطر کار می‌کنند و اغلب در معرض مخاطره‌جویی و خطرپذیری قرار می‌گیرند، به‌ویژه هنگامی که موقعیت خوبی پیش آمده باشد و دستاوردهای مهمی در میان باشد؛ ولی مدیران کار را یک فرایند توانمندسازی می‌دانند که تلفیقی از افکار و افراد در مقابل با هم برای تدوین استراتژی‌ها و تصمیمات است.

۶. رهبران با کارهای فکری سر و کار دارند، ولی مدیران ترجیح می‌دهند با افراد کار کنند و از فعالیت‌های مجرد اجتناب می‌ورزند؛ زیرا فعالیت‌های ذهنی مجرد، آنها را دلواپس می‌کند.

۷. رهبران به طریق ابتکاری و القایی با کارکنان مرتبط می‌شوند، اما مدیران با افراد، از طریق نقشی که در توالی رخدادها یا فراگرد تصمیم‌گیری ایفا می‌کنند، مرتبط می‌شوند.

۸. در رهبری سلسله‌مراتب مطرح نیست؛ هر کس بتواند بر تصمیم‌گیری دیگری اثر بگذارد رهبر است. و آنکه اثر پذیرد، پیرو محسوب می‌شود، ولی در مدیریت، سلسله‌مراتب مطرح است و ابزارهای نفوذ به‌طور سلسله‌مراتبی در اختیار مدیران قرار

دارد.

۹. در رهبری عضویت ضرورت ندارد؛ رهبر می‌تواند خارج از سازمان باشد و بر افراد سازمان اثر بگذارد، اما در مدیریت عضویت شرط است. پیش از آنکه برای کسی حکم مدیریت صادر شود، نخست باید به عضویت آن سازمان درآید.

برخی رهبری را اعم از مدیریت به شمار آورده‌اند و رابطه آن دو را عموم و خصوص مطلق ذکر کرده‌اند و برخی نیز مدیریت را اعم از رهبری دانسته و رهبری را یکی از وظایف مدیریت به شمار آورده‌اند. (رضایان، ۱۳۸۰: ۳۷۶)

رهبری می‌تواند یکی از وظایف مدیر باشد، بنابراین فرد می‌تواند دارای این هنر باشد، بدون اینکه قادر باشد هدف‌های سازمانی را تحقق بخشد (مدیر نباشد). اما احتمالاً فرد ممکن است مدیر منظمی باشد، ولی کارکنان از روی ترس و اجبار، وظایف خودشان را انجام دهند (رهبر نباشد). علاوه بر نفوذ، رهبری بر حسب فرایندهای گروه، شخصیت، خشنودی، رفتارهای بخصوص، ترغیب، قدرت حصول اهداف، تعامل، تمایز نقش، ابداع ساختار و یا ترکیبی از دو یا بیشتر این موارد تعریف شده است. (Bass, 1985)

بیشتر کارشناسان، هم رهبری قوی و هم مدیریت قوی را برای اثر بخشی بهینه سازمان ضروری می‌دانند و بر این باورند که سازمان‌ها، کمتر هدایت شده و بیش از حد مدیریت می‌شوند و پیشنهاد می‌کنند که باید در سازمان‌ها بر ایجاد رهبری بیشتر تأکید شود. برخی دیگر از کارشناسان، زیاده‌روی کرده و گفته‌اند: مدیران کارها را درست انجام می‌دهند و رهبران کسانی‌اند که کارهای درست انجام می‌دهند، در حالی که رهبران اثربخش، کارهای مدیریتی فراوان انجام می‌دهند و مدیران اثربخش نیز به رهبری افراد خود

نیاز دارند. این تعبیر برای تأکید بر اهمیت هدف‌های سازمانی است و ایجاد نیروهای کاری متعهد و با انرژی که بتوانند خود را با تحول‌های محیط تطبیق داده و محصول و خدمت پایداری را ارائه دهند.

برخی رهبری را اعم از مدیریت به‌شمار آورده‌اند و رابطه آن دو را عموم و خصوص مطلق ذکر کرده‌اند و برخی نیز مدیریت را اعم از رهبری دانسته‌اند و بر این باورند که نوع نفوذی که برای رهبری اثربخش ضرورت دارد، برای تمام رهبران یکی نیست، بلکه با توجه به سطح سازمانی، مهارت‌های شناختی و اثربخشی گوناگونی که برای رهبران مورد نیاز است و بر اساس سطوح سه‌گانه: عالی، هماهنگی و عملیاتی که مدیران در آن قرار می‌گیرند، سه نقش اساسی رهبری، چنین متمایز می‌شوند:

۱. حیات بخشی در سطح عالی؛
۲. احیاءگری در سطح هماهنگی یا میانی؛
۳. اداره در سطح عملیاتی (رضائیان، ۱۳۸۰: ۳۷۷).

چنانکه مشاهده شد در بسیاری برداشت‌ها از کلمه رهبری، از مفاهیمی همچون قدرت، تأثیر و امثال آن صحبت می‌شود و لازم است برای درک بهتر مفهوم رهبری باید بدانیم که قدرت چیست؟ منبع کسب آن کجاست و چگونه باید آن را به کار گرفت تا به رهبری بهتر نائل آمد. قدرت، عبارت است از استعداد نفوذ در دیگران. یا به تعبیر دیگر، قدرت، توانایی تأثیرگذاری بر دیگران است؛ به صورتی که کاری را که مورد نظر صاحب قدرت است انجام دهند. از این رو برخی اختیار را نوعی ویژه از قدرت می‌دانند که از مقام نشئت می‌گیرد. هنگامی که منصبی به فردی واگذار می‌شود، باید اختیار متناسب با مسئولیت‌هایی که از وی خواسته می‌شود نیز به او داده شود. اختیار شامل چهار جزء است:

۱. حق تصمیم‌گیری؛ ۲. حق صدور دستور؛ ۳. قدرت پاداش؛ ۴. قدرت تنبیه.
- از این رو قدرت‌های پاداش و تنبیه را ناشی از منصب و مقام می‌دانند و عبارت از میزان تشویق یا تنبیهی است که رهبر

می‌تواند درباره کارکنان اعمال کند و در سازمان از بالا به پایین است.

اما نفوذ چیست؟ در باره نفوذ هم تعریف‌های فراوانی ارائه شده است که البته در آنها وجوه اشتراک وجود دارد. اگر بخواهیم شاخص مشترک این تعریف‌ها را در نظر بگیریم، باید بگوییم: نفوذ، پاسخ رفتاری نسبت به اعمال قدرت است؛ یا به عبارت دیگر، نتیجه‌ای است که از طریق به‌کارگیری قدرت حاصل می‌شود. رابطه میان قدرت و نفوذ در نمودار «۱» نشان داده شده است. در این نمودار پایگاه‌های کلیدی قدرت که مدیران برای نفوذ بر رفتار افراد در محیط کار به‌کار می‌گیرند نیز آمده است. مدیران هم از منابع سازمانی و هم از منابع فردی کسب قدرت می‌کنند. این دو نوع منبع قدرت را به ترتیب قدرت پست و مقام و قدرت شخصی گویند. (رضائیان، ۱۳۸۶: ۴۰۳)

در اینکه چه عواملی باعث ایجاد قدرت در رهبر می‌شود و یا به تعبیر دیگر منابع قدرت رهبر چیست، نظرهای مختلفی ابراز شده است. فرنچ و راون چند منبع زیر را سرچشمه قدرت مدیر می‌دانند که بر نوع شکل رهبری تأثیر دارد:

۱. **قدرت پاداش (Reward power):** قدرتی است که بر مبنای آن پیروان اعتقاد دارند رهبر یا مدیر، توانایی ارائه پاداش به آنان را دارد.
۲. **قدرت تنبیه (Coercive power):** قدرتی است که بر مبنای آن پیروان اعتقاد دارند رهبر توانایی اعمال تنبیه نسبت به آنان را دارد.

۳. **قدرت مرجعیت (Referent power):** قدرتی است که بر مبنای آن، پیروان، طالب تغییر در ارزش‌ها، معیارها و رفتار خود بر اساس خواست‌های رهبر هستند. قدرت مرجعیت در عمق وجدان پیروان رسوخ می‌کند. آنها بدون آنکه اجباری داشته باشند، رهبر را به‌عنوان الگوی ایدئال خود شناخته و می‌کوشند تا برای رسیدن به سعادت و خوشبختی، خود را شبیه او سازند، در حل مسائل به او کمک کنند و پیشنهاد و راه‌حل‌های او را بهترین

پیشنهاد و راه‌حل بدانند.

۴. **قدرت مهارت (Expert power):** قدرتی است که بر مبنای آن پیروان اعتقاد دارند رهبر دارای مهارت یا دانش تخصصی است. افراد معمولاً نسبت به صاحبان علم و دانش دارای خضوع هستند و در رابطه با مسائل مربوط به آن تخصص آماده‌اند از او پیروی کنند.

۵. **قدرت قانونی (legitimate power):** قدرتی است که بر اساس ارزش‌هایی شکل گرفته که به پیروان دیکته می‌کند که رهبر حق تأثیرگذاری روی آنها دارد و آنها ملزم به پذیرش این تأثیر هستند. این قدرت از اقتدار سازمان رسمی به‌دست می‌آید و نظریه‌های کلاسیک سازمان و رهبری آن را به‌عنوان قدرت اصلی می‌شناسند (امیر کبیری، ۱۳۸۱: ۲۰۱)

دیگران نیز منابعی برای قدرت رهبر ذکر کرده‌اند؛ مثلاً:

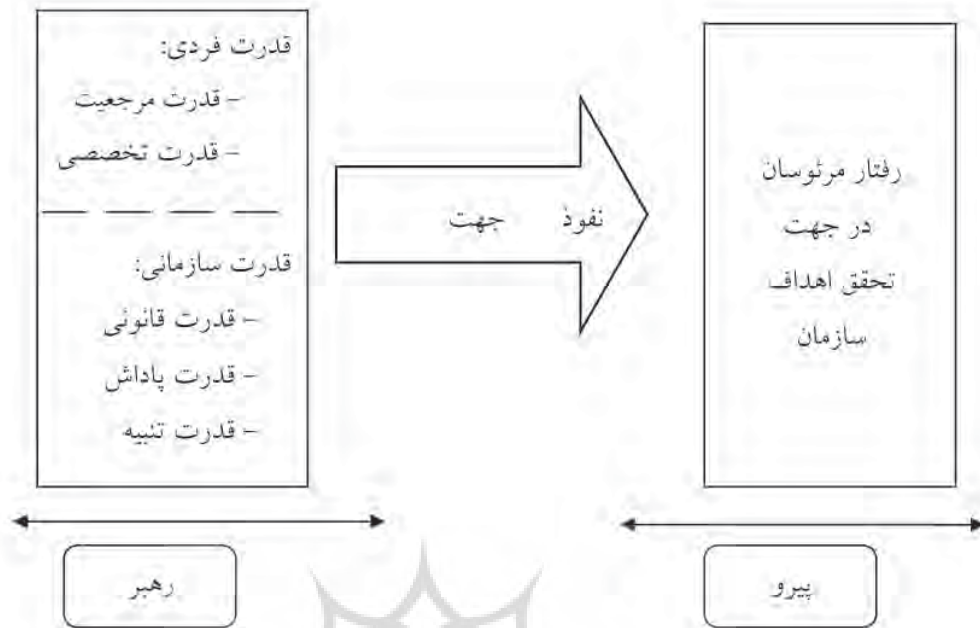
۶. **قدرت ارتباط (Relationship-Power):** عبارت است از وجود یا تصور وجود ارتباط میان مدیر با مراکز قدرت در داخل یا خارج سازمان.

۷. **قدرت شخصی (Personal pow):** عبارت است از میزان جلب اعتماد و اطمینان پیروان؛ یا به تعبیری میزان مقبولیت مدیر در نزد کارکنان.

۸. **قدرت اطلاعات (Information pow):** داشتن اطلاعات مفید یا دسترسی به آن را قدرت اطلاعات گویند.

۹. **قدرت صلاحیت (Referent power):** ادراک آدم‌ها از جذاب بودن تعامل با رهبر را قدرت صلاحیت گویند. هر گاه کارکنان ویژگی‌های خوبی مثل: صداقت، امانت، رازداری و ... در مدیر دیدند و این صفات را به او نسبت دادند، قدرت صلاحیت ایجاد شده است.

هر چه مدیر به قدرت‌های فوق بیشتر مجهز گردد، می‌تواند بر کارکنان نفوذ بیشتری داشته باشد و در انجام وظایف رهبری و هدایت خود، موفق‌تر باشد. بدین ترتیب می‌توان رابطه قدرت و نفوذ در رهبری را در شکل زیر مجسم کرد (الوانی، ۱۳۷۶: ۱۱۱)



نمودار ۱ - رابطه میان قدرت و نفوذ

خلاقیت می‌توان نتیجه گرفت که در مورد مفهوم خلاقیت، یک توافق عمومی، ولی کند در شرف ظهور است. با وجود توافق عمومی محدود، در مورد تعریف نظری و عملیاتی خلاقیت، این اعتقاد که خلاقیت مفهومی چندبعدی است در حال تکوین است، می‌توان خلاقیت را تولید ایده‌ها، رهیافت‌ها و مفاهیم اصیل، بدیع و جدیدی دانست که از رفتاری انطباق‌پذیر برخوردار باشد. پاره‌ای از محققان می‌گویند. تاکنون کوشش‌های بسیاری برای تعریف خلاقیت صورت گرفته است.

در جهان‌بینی مزلو از «نیاز به خودشکوفایی» به‌عنوان بالاترین نیاز یاد شده است؛ سقراط، توانایی یک شاعر را نه هنر، بلکه الهام می‌داند؛ جان دیویس در توصیف تفاوت و تشابه کار دانه و هنرمند می‌گوید: در هر دو گروه، تفکری عاطفی و احساساتی وجود دارد که خمیرمایه آنها، دربرگیرنده ایده‌ها یا معانی قابل‌تحسین است. هر دو به الهام یعنی آمیختگی نهایی ایده‌ها در ذهن نیمه‌آگاه متکی هستند.

خلاقیت عبارت از کنش اختراعی تخیل سازنده می‌باشد که طبق نظریات «گتزل» و «جاکسون» چیزی سوای هوش معمولی است. برخی از محققان مانند ویلسون (۱۹۵۶) و کراچفیلد (۱۹۶۲) خلاقیت را نقطه مقابل «همنوابی» می‌دانند و به نظر آنها خلاقیت یعنی عقاید اصیل، نظریات متفاوت و نحوه متفاوت نگریستن به مسائل.

اکثر روان‌شناسان، آفرینندگی و حل مسئله را فرایندهای مشابهی دانسته‌اند (مایر، ۱۹۳۰، تورنس، ۱۹۶۰، دیچکو، کرافورد، ۱۹۷۴، گانیه، ۱۹۷۷، گیجوبرلایتر، ۱۹۸۴).

گانیه بالاترین سطح یادگیری را حل مسئله می‌داند و معتقد است که آفرینندگی نوع ویژه‌ای از حل مسئله است (باباپور، ۱۳۷۸: ۳۷).

خلاقیت از دیدگاه روان‌شناسی، پدیدارشدن تلفیقی از اندیشه‌های نو به وسیله‌ی شهودگرایی از منابع ناشناخته تعریف شده است. از تعریف‌های عنوان‌شده درباره

(ب) **خلاقیت**
در فرهنگ‌های لغت در ذیل لغت «خلاقیت» چنین نوشته‌اند: خلاقیت به معنای خلق کردن، آفریدن و به‌وجودآوردن و نوآوری را نیز به عمل نو، ابتکار، بدعت‌گذاری و ابداع معنا کرده‌اند. (دهخدا، ۱۳۷۲)

خلاقیت از منظر روان‌شناسی
در دایرةالمعارف روان‌شناسی «آیسنک، آرنولد، مای‌لی»، خلاقیت به منزله ظرفیت دیدن روابط جدید، پدیدآوردن اندیشه‌های غیرمعمول و فاصله‌گرفتن از الگوهای سنتی تفکر، قلمداد گردیده. در اثر «دورن» خلاقیت استعداد پیچیده‌ای است متمایز از هوش و کنشوری شناختی و احتمالاً تابع سیلان افکار، استدلال استقرایی، پاره‌ای از صفات ادراکی و شخصیت و نیز هوش واگرا، در حدی که این هوش گوناگونی راه‌حل‌ها و فرآورده‌ها را مساعد می‌سازد. (محمدنژاد، ۱۳۸۸)

در فرهنگ روان‌شناسی «پیرون» خلاقیت چنین تعریف شده‌است:



هرگونه تغییر را نمی‌توانیم نوآوری بدانیم. تغییر ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد، اما نوآوری اتخاذ ایده‌هایی است که برای سازمان جدید است. بنابراین، تمام نوآوری‌ها منعکس‌کننده یک تغییرند، اما تمام تغییرها، نوآوری نیستند.

توماس کارلایل معتقد است که بخشی از فعالیت‌های ذهنی دربرگیرنده تفکر عقلانی و بخش دیگر شامل فعالیت‌های ذهن ناخودآگاه است که به‌طور مبهم درک شده یا بر آن کنترل نداریم. وی می‌گوید: «ناحیه تعمق در زیر ناحیه بحث و استدلال آگاهانه قرار داشته، در عمق ساکت و اسرارآمیز این ناحیه، نیروی حیاتی نهفته است. اگر چیزی بخواهد خلق بشود، باید در این ناحیه قرار داشته باشد. بروستر می‌گوید: فرایند خلق و ابداع همان فرایند تغییر، فرایند رشد و فرایند تکامل است که در حیات ذهنی ما رخ می‌دهد. (باباپور، ۱۳۷۸: ۳۷)

واقعاً خلاقیت چیست و مشخصات آن کدام است؟ آیا هر شیء یا روش جدیدی که توسط فردی ابداع شود ثمره نوعی خلاقیت است؟ آیا ساختن اشکال گوناگون با وسایل بازی توسط کودکان نیز نوعی خلاقیت است؟ مگر نه این است که هر اختراعی نتیجه تکمیل یا ترکیب نتایج اکتشافات و یافته‌های علمی یا فنی قبل از خود است؟ پس تمام اجزا و مفردات آن نو و جدید نیست و قبلاً در جای دیگر مطرح شده و یا به کار رفته است؛ پس اطلاق نام ابداع و نوآوری به آن خطا نیست؟ اگر اندیشه‌ای نو و بدیع به ذهن انسان خطور کند، ولی محلی از بروز و ظهور نداشته باشد، آیا می‌توان آن را ابداع نامید؟ اگر هزار سال پیش فهمیدیم پرواز انسان در آسمان توسط شخصی در ذهن مجسم

شده باشد باید وی را فردی غیرعادی، خیال‌پرداز و یا مبدع نامید؟ اگر کسی وسیله‌ای نو و جدید ساخت ولی این وسیله هیچگونه استفاده‌ای نداشته باشد و یا برای بشر مضر باشد، باز هم می‌توان وی را خلاق نامید؟ تاریخ شاهد موارد بی‌شماری است که فردی ادعای ایجاد روش، ایده یا وسیله‌ای نو را داشته ولی در حقیقت ادعای وی کذب بوده است. عکس این مطلب نیز بارها اتفاق افتاده که زمانی شخصی دقیقاً و واقعاً فکر و ایده‌ای نو و ابداعی داشته ولی این امر به دیده اطرافیان و جامعه، به‌عنوان مطلب ساده و پیش‌پا افتاده‌ای آمده است. زمانی که داوینچی مفهوم ماشین پرنده را به‌صورت طرح کاغذ ارائه کرده بسیاری نظر او را ستودند. ولی بیش از یک قرن بعد وقتی که، لنگلی، مفهوم ماشین پرنده را به دنیا آورد، باوجود پیشرفته‌بودن علم و صنعت، روشنفکران آن عصر، ایده وی را به نام «حماقت لنگلی» به باد انتقاد و تمسخر گرفتند. در صورتی که چند سال پیش از آن هواپیما ساخته شده و به حرکت درآمد. اگر بخواهیم هر کار نوعی را ابداع بنامیم، تقریباً همه افراد مبدع تلقی می‌شوند؛ زیرا هر کس در طول عمر خویش حداقل در مواردی چند، راه و روش ثابت و ازپیش تعیین‌شده‌ای را هر چند جزئی تغییر داده است. روشن است وقتی شخصی به نکته جدید یا وسیله یا روشی نو می‌رسد حداقل این امر از نظر خودش نوعی ابداع محسوب می‌شود.

تجسم بمب هسته‌ای و صحنه انفجار آن واقعا وحشتناک است. کسی که اولین بمب هسته‌ای را طرح کرد، هر چند در عالم جنون کوره خاکی را ترک گفت، ولی خود را مبدع و مخترع می‌دانست؛ در صورتی که حاصل تلاش او در آن زمان جز نابودی بخشی از انسان‌ها و زجر و شکنجه گروه دیگر نتیجه‌ای نداشت. با وجود این، چنین طرحی قبلاً به نظر شخص دیگری نرسیده بود. کدام یک از این موارد ابداع و خلاقیت است؟ خلاقیت از موضوعاتی است که درباره آن بحث فراوان شده است؛ بی‌آنکه مفهوم آن به‌درستی روشن شده باشد. کلمه «خلاقیت» در زمینه‌های گوناگون و در معانی مختلف به کار برده شده است؛ تا آنجا که برخی از پژوهشگران آن را فاقد معنی مشخص و دقیقی دانسته‌اند عباراتی نظیر «معلم خلاق»، «دانش‌آموز خلاق»، «نقاش خلاق» و... فراوان به کار برده شده است، اما خلاقیت در مورد این افراد معنی یکسانی ندارد. ممکن است منظور از معلم خلاق کسی باشد که درس را بهتر ارائه می‌دهد، در صورتی که نقاش خلاق به کسی اطلاق می‌شود که سبک جدیدی را در نقاشی پایه گذاشته است؛ نه کسی که نقاشی هنرمندانه‌تری ارائه داده است. همچنین است عبارت «دانش‌آموز خلاق» که معنی ثابتی ندارد و نظر درباره معانی آن با یکدیگر متفاوت است. هر وقت که کلمه «خلاقیت» را می‌شنویم، بی‌اراده به یاد کارها و آثار برجسته هنرمندان

و دانشمندان نامی می‌افتیم؛ اما باید به‌خاطر داشته باشیم که همواره لازمه خلاقیت نبوغ نیست. هر کس در کارهای روزمره خود ممکن است خلاقیت از خود نشان دهد؛ منتها خلاقیت بعضی بیشتر است و بعضی کمتر؛ مثلاً کسی که در خانه دستگاہی را که قبلاً ندیده است، تعمیر می‌کند یا بانویی که غذای جدید و خوشمزه‌ای می‌پزد. یا دانش‌آموزی که شیوه جدیدی برای درس خواندن ابداع می‌کند و با صرف وقت کمتر نتیجه بهتری به‌دست می‌آورد، همگی از قدرت خلاقیت خود استفاده کرده‌اند. حتی حیوانات نیز گاه از خود خلاقیت نشان می‌دهند؛ یعنی به اعمال و ابتکاراتی دست می‌زنند که در گنجینه غریزه آنان یافت نمی‌شود و از حیوانات هم‌جنس و هم‌سن آنها دیده نشده است. البته باید به‌خاطر داشت که نبوغ نیز لازمه کارهای بسیار بزرگ است. کمتر کسی است که از نظر هنری، علمی، اجتماعی یا نظایر آن خدمات شایسته‌ای به بشریت کرده باشد و از نبوغ لازم برخوردار نباشد. پس می‌توان نتیجه گرفت که خلاقیت در همگان وجود دارد، ولی خلاقیتی که در سطح جهانی قابل طرح باشد معمولاً با نبوغ همراه است.

نکته دیگر آن است که هرگونه تغییر را نمی‌توانیم نوآوری بدانیم. تغییر ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد، اما نوآوری اتخاذ ایده‌هایی است که برای سازمان جدید است. بنابراین، تمام نوآوری‌ها منعکس‌کننده یک تغییرند، اما تمام تغییرها، نوآوری نیستند. (Richard, 1992)

تعریف مدیریتی (سازمانی) خلاقیت

خلاقیت در فرهنگ مدیریت و سازمان، یعنی به‌کارگیری توانایی ذهنی برای ایجاد یک تغییر هدفدار در جهت بهبود یا ارتقای کمی و کیفی فعالیت‌های سازمانی.

به لحاظ شتاب تغییرات فنی و رقابت جهانی، توانایی سازمان در توسعه و ارائه محصولی جدید، دارای تأثیری مهم بر عملکرد بلندمدت سازمان است و خلاقیت می‌تواند نقش مهمی در این عرصه ایفا

کند. همچنین، خلاقیت در سازمان دارای نقش و تأثیراتی نظیر افزایش کیفیت راه‌حل مسائل، تحریک و ارتقای نوآوری، افزایش انگیزه و تعهد در سازمان و افزایش عملکرد مؤثر تیم‌هاست. چنین تصویری از آینده، ما را به سوی شناخت خلاقیت و تسری آن در سازمان رهنمون می‌کند. (Mumford, 2000)

خلاقیت کارکنان به این صورت به بقای سازمان کمک می‌کند که وقتی کارکنان در کارشان خلاق باشند، قادر خواهند بود ایده‌های تازه و مفیدی در مورد محصولات، عملکرد، خدمات یا رویه‌های سازمان ارائه و به‌کار گیرند (Gilson, 2004 & Shal-ly, 2002). وجود چنین ایده‌هایی باعث افزایش این احتمال می‌شود که کارکنان دیگر، این ایده‌ها را در کارشان مورد استفاده قرار دهند. به‌علاوه آنها این ایده‌ها را توسعه داده و به کارکنان دیگر برای توسعه و به‌کارگیری در کارشان منتقل می‌کنند. از این‌رو تولید و بهره‌گیری از ایده‌های تازه این امکان را به سازمان می‌دهد که بتواند با شرایط متغیر بازار منطبق شده، به تهدیدها و فرصت‌ها، پاسخ به‌موقع داده و رشد و توسعه یابد (Oldham, 2002). خلاقیت، نه تنها از طریق توسعه محصولات و فرایندها، سهم بازار موجود را توسعه می‌دهد، بلکه باعث ایجاد بازارهای جدید و شکل‌دهی به محیط می‌شود. (Sternberg, 1989)

صاحب‌نظران مدیریت، توافق جمعی در مورد چستی این موضوع ندارند و هر کدام به‌زعم خود تعریف متفاوتی از خلاقیت ارائه کرده‌اند. اگرچه هنگامی که این تعریف در حیطه سازمان انجام می‌شود، در مفهوم دانشی که منجر به تولید کالا، فرایند یا ارائه خدمات جدید به منظور افزایش سود رقابتی و تأمین نیاز مشتری می‌شود مشترک است. اما به هر حال استنبرگ، خلاقیت را شامل برقرار کردن ارتباطات جدید، دیدن چیزها با روشی جدید و تعریف جدید مسائل می‌داند.

براساس براینند این تعاریف، می‌توان خلاقیت را نوعی تفکر به‌شمار آورد که

برایند نیروهای عقلی و تخیلی فرد است و محدودیت‌های موجود را درمی‌نوردد؛ تا ایده‌ای نو ابداع کند؛ به تولید کالا، فرایند یا خدمات جدید می‌انجامد و موجب سودآوری سازمان شده و بقای آن را تضمین می‌کند. (قرائی‌پور و پولادی، ۱۳۸۵)

انواع مطالعات رهبری و مدل مورد بررسی در این مقاله

حال که مفهوم رهبری و منشأ آن روشن شد، نکته دیگری که در باره موضوع این مقاله باید روشن شود این است که سیر تطور مطالعات رهبری از ابتدا تا کنون چگونه بوده است. بررسی این موضوع خود می‌تواند موضوع یک مقاله مستقل باشد اما به لحاظ آنکه مبنای ما در این مقاله مدل رهبری لیکرت است، باید بدانیم که مدل او در کجای این مطالعات واقع شده است. بنابراین لازم است که یک طبقه‌بندی کلی از همه نظریات و مدل‌هایی که برای رهبری ارائه شده است، نشان دهیم تا جایگاه این نظریه در بین آنها بیشتر نمایان

باشد. اگر بخواهیم این مطالعات و نظریه‌ها را طبقه‌بندی کنیم، به این چهار دسته تقسیم خواهد شد:

• **صفات مشخصه:** با تمرکز بر روی ویژگی‌های شخصی رهبر؛

• **رفتار:** با تمرکز بر رفتار رهبر در برخورد با کارکنان؛

• **اقتضایی:** با تمرکز بر سازگاری میان رفتار رهبر و شرایط وضعیت؛

• **جاذبه استثنایی:** با تمرکز بر بصیرت، الهام‌بخشی و صفات نیروبخش رهبران استثنایی.

اکنون با توجه به انواع مختلف مطالعات رهبری و مدل‌هایی که در این باره عرضه می‌شود، آنچه در این مطالعه مورد نظر نویسنده است، بررسی تأثیر سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان با عنایت به مطالعه و نظریه لیکرت است.

مطالعات دانشگاه میشیگان؛ توسط «لیکرت و سایر پژوهشگران»

در رویکردهای چهارگانه به رهبری، در رویکرد رفتاری، مطالعات نسبتاً گسترده‌ای

شکل گرفته است. در بین همه این مطالعات به لحاظ آنکه در تحقیق ما مدل سیستم چهار «رنسیس لیکرت» مبنای قرار دارد، محوری‌ترین بخش مبانی نظری ما همین مطالعه است که سعی می‌شود به صورتی کامل مورد تأمل قرار گیرد.

این مدل که به مطالعات دانشگاه میشیگان نیز شهرت یافته، در اواخر دهه ۱۹۴۰ توسط لیکرت و سایر پژوهشگران دانشگاه میشیگان صورت گرفته است. آنها زنجیره‌ای از بررسی‌ها را به منظور متمایز ساختن رفتارهای رهبری انجام دادند. از مصاحبه‌هایی که با گروه‌های دارای عملکرد عالی و ضعیف و در سازمان‌های متفاوت انجام دادند، دو نوع رفتار رهبری: کارمندمحور و تولیدمحور را از هم متمایز کردند. سرپرستان کارمندمحور، کسانی بودند که بیشترین تأکید را بر رفاه کارکنان می‌کردند و در عوض سرپرستان تولیدمحور، تأکید بیشتری بر انجام کار داشتند. این دو رفتار را می‌توان در دو انتهای یک محور در نظر

سیستم ۴: مشارکت‌جویانه participative	سیستم ۳: مشورت‌جویانه Consultative	سیستم ۲: اقتدارگرایی خیرخواهانه Benevolent Authoritative	سیستم ۱: اقتدارگرایی مستبدانه Exploitive Authoritative	متغیرهای رهبری
در همه موارد اعتماد و اطمینان کامل به زیر دستان دارد	اعتماد و اطمینان قابل ملاحظه ولی نه در حد کامل به زیر دستان دارد ولی خواهان حفظ کنترل بر تصمیمات است	اطمینان و اعتمادی در حد آرباب به خدمتکار دارد	به زیر دستان اعتماد و اطمینانی ندارد	۱. اعتماد و اطمینان به زیر دستان
زیر دستان خود را کاملاً آزاد حس می‌کنند	زیر دستان تا حدودی خود را آزاد حس می‌کنند	زیر دستان خود را آزاد حس نمی‌کنند	در مورد بحث و تبادل نظر در موضوعات مربوط به کار، زیر دستان خود را آزاد حس نمی‌کنند	۲. درک آزادی توسط زیر دستان
همیشه نظرات زیر دستان را جویا شده و آنها را به کار می‌بندد	به کلی نظرات زیر دستان را جویا گشته و سعی در استفاده از آنها دارد	گاهی نظرات زیر دستان را جویا می‌شود	در حل مسائل مربوط به کار به ندرت نظر زیر دستان را جویا می‌شود	۳. رابطه بین بالادست و زیر دستان
پادشاه‌های مادی بر اساس سیستم مورد توافق طرفین همواره با مشارکت گروهی در هدف‌گذاری و پیاده‌کردن روشها و ارزیابی پیشرفت کار	پادشاه گاهی تنبیه و قدری مشارکت	پادشاه و گاهی تنبیه واقعی یا بالقوه	ترس و تهدید	۴. نوع ایجاد انگیزه در کارکنان
تعامل زیاد و دوستانه توأم با اعتماد و اطمینان زیاد	تعامل متوسط همراه با میزان خوبی از اعتماد و اطمینان	حداقل تعامل و معمولاً با قدری تحقیر از جانب رئیس و ترس و احتیاط از جانب کارکنان	حداقل تعامل و همواره با ترس و عدم اعتماد	۵. فرایند تعامل و نفوذ و میزان و نوع تعامل

جدول ۱ - نمونه‌هایی از موارد جدول لیکرت درباره ویژگی‌های سازمان و عملکرد سیستم‌های مختلف رهبری و مدیریت

گرفت.» (رضائیان، ۱۳۸۰: ۳۸۲)

بنا به مدل لیکرت رفتارهای مدیران، زیر مجموعه چهار گروه قرار می‌گیرد. هر گروه پیش‌فرض‌های معین و رفتارهای مشخصی را دربر دارد. این چهار گروه و ویژگی‌های آنها به این شرح است:

گروه / سیستم ۱: این نوع مدیریت به زبردستان هیچ اطمینان و اعتمادی ندارد؛ زیرا به‌ندرت آنها را در فرایند تصمیم‌گیری شرکت می‌دهد. همه تصمیمات و هدف‌گذاری سازمان در رأس انجام می‌گیرد و از طریق زنجیره فرمان به سطوح پایین سازمان منتقل می‌شود. زبردستان مجبورند با ترس، تهدید، تنبیه، پاداش‌های اتفاقی و رضایت در سطوح فیزیولوژیکی و ایمنی کار کنند. نقش و واکنش متقابل اندکی که میان رئیس و مرئوس اتفاق می‌افتد، معمولاً با ترس و بدگمانی همراه است. ارتباطات از بالا به پایین، عمودی و یک‌طرفه است. فرایند کنترل، شدیداً در سطح مدیریت عالی متمرکز است و معمولاً در این شرایط یک

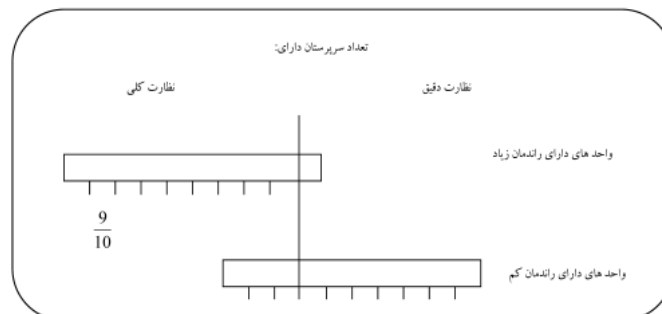
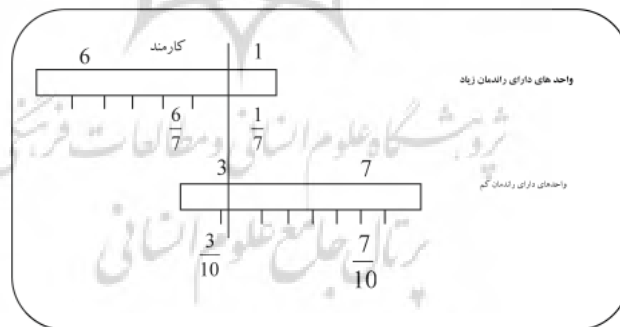
سازمان غیررسمی تشکیل می‌شود که با هدف‌های سازمان مخالفت می‌ورزد.

گروه / سیستم ۲: این نوع مدیریت اعتماد و اطمینان توأم با مدارا، نظیر اعتماد و اطمینان ارباب به خدمتکار نسبت به زبردستان دارد؛ در حالی که همه تصمیمات و تعیین هدف‌های سازمان در رأس انجام می‌گیرد، برخی تصمیمات در چارچوب تجویز شده‌ای در سطوح پایین‌تر اتخاذ می‌شود. پاداش‌ها و برخی تنبیه‌های عملی بالقوه برای انگیزش کارکنان به کار برده می‌شود. هر نوع کنش و واکنش متقابل رئیس و مرئوس با مدارا و ارفاق از طرف رؤسا و با ترس و احتیاط از طرف مرئوسان صورت می‌گیرد. در حالی که فرایند کنترل، همچنان در دست مدیران عالی متمرکز است، برخی نیز به سطوح میانی و پایین‌تر تفویض می‌شود. معمولاً یک سازمان غیررسمی شکل می‌گیرد، ولی همیشه در مقابل هدف‌های رسمی سازمان مقاومت نمی‌کند.

گروه / سیستم ۳: این مدیریت اطمینان

و اعتماد قابل توجه ولی نه کامل به زبردستان دارد. در حالی که تصمیمات و خط مشی‌های مهم در سطح عالی اتخاذ می‌گردد به زبردستان نیز اجازه داده می‌شود که در سطوح پایین‌تر در موارد بسیار خاص و تخصصی به تصمیم‌گیری بپردازند. ارتباط در جهت بالا و پایین سلسله مراتب جریان می‌یابد. پاداش‌ها، تنبیه‌ها اتفاقی و تا اندازه‌ای مشارکت در کار برای انگیزش کارگران مورد استفاده قرار می‌گیرند. کنش و واکنش‌های متقابل معتدلی میان رئیس و مرئوس جریان دارد که غالباً با اعتماد و اطمینان متعادلی همراه است. جوانب مهم فرایند کنترل به پایین واگذار می‌شود و این کار در هر دو سطح بالا و پایین با احساس مسئولیت توأم است. سازمان غیررسمی ممکن است شکل پیدا کند، ولی یا هدف‌های سازمانی را تأیید می‌کند یا تا اندازه‌ای در مقابل آن مقاومت می‌کند.

گروه / سیستم ۴: در این نوع مدیریت، اعتماد و اطمینان کاملی نسبت به



نمودار ۲- رابطه بین سبک مدیریت و نوع نظارت

زیردستان ابراز می‌شود. یا اینکه تصمیم‌گیری به‌طور وسیع در سراسر سازمان توزیع می‌گردد، ولی از یک وحدت و یگانگی برخوردار است. ارتباطات نه فقط در جهات بالا و پایین، بلکه بین گروه‌ها و همگنان جریان دارد. انگیزش کارکنان بر اثر مشارکت مستقیم آنها در تعیین پاداش‌های اقتصادی، هدف‌ها، بهبود روش‌ها و ارزشیابی پیشرفت در جهت هدف‌ها به وجود می‌آید. تحت این نوع مدیریت، کنش و واکنش متقابل رئیس- مرئوس، گسترده، دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان فراوان است. از لحاظ فرایند کنترل، مسئولیت جمعی و گسترده‌ای وجود دارد که واحدهای پایین‌تر کاملاً در آن مشارکت دارند. سازمان‌های رسمی و غیررسمی غالباً یکی هستند، لذا همه نیروهای اجتماعی از کوشش‌هایی که برای تحقق هدف‌های سازمانی به عمل می‌آید، جانبداری می‌کنند.

به‌طور خلاصه مدیریت سیستم یک، سبکی وظیفه‌مدار (task-oriented) آمرانه و ساخت‌گراست؛ در حالی که مدیریت سیستم چهار، یک سبک رابطه‌مدار (Re- lationship-Oriented) است که بر کار گروهی و اعتماد متقابل استوار است.

سیستم‌های دو و سه، سبک‌های حد فاصل میان دو حالت افراط و تفریط هستند. لیکرت، با استفاده از مطالعات پیشین دانشگاه میشیگان، به تحقیقات گسترده‌ای برای کشف الگوهای رفتاری عام مدیران بسیار مولد در مقایسه با سایر مدیران انجام داد و دریافت که سرپرستانی که بهترین عملکرد را دارند، کسانی‌اند که توجه عمده خود را بر ابعاد انسانی مسائل کارکنان متمرکز کرده و می‌کوشند از طریق تعیین هدف‌های عملکرد بالا، اثربخشی گروه‌های کاری را افزایش دهند. این سرپرستان «کارمندمحور» نامیده می‌شدند و سایر سرپرستانی را که فشار مستمر برای تولید بیشتر می‌آوردند، «کارمندمحور» می‌نامیدند و راندمان واحد آنان اغلب کم بوده است.

لیکرت همچنین کشف کرد که سرپرستان بسیار مولد، هدف‌های کاری و کارهایی را که باید انجام شود، برای کارکنانشان روشن می‌سازند و بعد به آنان در انجام کار آزادی می‌دهند. به عبارتی دیگر این سرپرستان، به جای نظارت دقیق، نظارت کلی همراه با بهره‌وری زیاد دارند. یافته‌های سبک‌های کارمندمحور و تولیدمحور، معضلی را برای مدیران ایجاد

کرده بود؛ زیرا سبک رهبری مشارکتی (کارمندمحور) گاهی عملکرد بهتری را نسبت به سبک اقتدارمآب ایجاد می‌کرد، ولی گاهی هم عملکرد ضعیف‌تر یا برابر آن را موجب می‌شد. گذشته از این، بسیاری از مدیران به سبک مشارکتی عادت نداشتند. دو تن از پژوهشگران دانشگاه میشیگان به نام تاننبوم و اسمیت به منظور کمک به مدیران برای حل این معضل به‌ویژه از لحاظ تصمیم‌گیری، پیوستاری از سبک‌های رهبری را ارائه کردند که در نمودار ۳ نمایش داده شده است. این پیوستار سبک‌های گوناگون رهبری را از رهیافت اقتدارمآب (رئیس‌محور) در یک نهایت تا رهیافت مشارکتی (کارمندمحور) در نهایت دیگر نشان می‌دهد.

بنا بر نظر این دو پژوهشگر، مدیران برای انتخاب سبک رهبری خود، باید نیروهای درونی خود (مانند اینکه با سبک‌های گوناگون چقدر احساس راحتی می‌کنند) و نیروهای درون کارکنانشان (مانند میزان آمادگی آنان برای قبول مسئولیت) و همچنین وضعیت (مانند فشار زمان) را در نظر بگیرند و خلاصه اینکه مدیران با توجه به وضعیت، باید قدری انعطاف در رفتار داشته باشند و توصیه می‌کنند که



نمودار ۳- پیوستار سبک‌های رهبری

مدیران در بلندمدت باید بکوشند تا به سوی استفاده از سبک کارمندمحور پیش بروند؛ با این امید که چنین سبکی توان بالقوه زیادی برای افزایش انگیزه کارکنان، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، کارگروهی، افزایش روحیه و پرورش کارکنان را دربر داشته باشد.

اکنون با آنچه بیان شد، فرض شده و به نظر می‌رسد که در سازمان‌های رسانه‌ای، برای به‌فعلیت‌رساندن خلاقیت کارکنان و تولیدگران پیام به‌عنوان هسته مرکزی نیروی انسانی در این سازمان‌ها، ضروری است تا سبک‌های رهبری مورد توجه و عنایت مدیران باشد؛ چرا که بر اساس آنچه در میانی پیش‌گفته آمد، بسیاری از عواملی که موجب ایجاد یا گسترش خلاقیت در بین کارکنان می‌شوند، عواملی هستند که رابطه مستقیمی با نوع رهبری و هدایت کارکنان دارند و در بین این عوامل انگیزشی وجود و چگونگی اعتماد و اطمینان به زیردستان، درک آزادی توسط آنان، رابطه بین بالادست و زیردست، نوع ایجاد انگیزه در کارکنان و فرایند تعامل و نفوذ و میزان آن بسیار مؤثرند.

روش تحقیق

برای به‌سامان‌رسیدن این مطالعه، در

بخش چارچوب نظری تحقیق، استفاده از روش اسنادی و کتابخانه‌ای اجتناب‌ناپذیر و مرسوم است. از این‌رو در این تحقیق با مراجعه به کتاب‌ها، مقالات، پایان‌نامه‌ها و پژوهش‌های مختلف، به بررسی دیدگاه‌ها و نظریات اندیشمندان و صاحب‌نظران در رابطه با خلاقیت و تئوری‌های رهبری و سبک‌های مختلف رهبری و مدیریت پرداخته شد و در آخر برای بررسی و تعیین خلاقیت تهیه‌کنندگان و بررسی سبک رهبری مدیران گروه‌های برنامه‌ساز در شبکه‌های رادیویی و ارتباط این دو با هم از روش پیمایشی استفاده شد. روش پیمایشی، مهمترین روش به‌کاررفته در این تحقیق است. بر همین اساس در این مورد نیز با استفاده از مبانی نظری تحقیق، برای سنجش میزان خلاقیت تهیه‌کنندگان از پرسش‌نامه استاندارد رندسیپ و برای تعیین سبک رهبری بر اساس معیارهای ذکرشده در مدل و نظریه لیکرت به طراحی سؤال پرداخته شد. این سؤال‌ها در بین جامعه نمونه توزیع و سپس داده‌ها، تحلیل و تفسیر شد. با توجه به پیچیدگی موضوع و جلوگیری از خطاهای ناشی از عدم درک صحیح سؤالات، سطح تحصیلات جامعه آماری،

بالتر از دیپلم در نظر گرفته شده است. بنابراین جامعه آماری تحقیق شامل کلیه تهیه‌کنندگان معاونت صدای جمهوری اسلامی ایران است که در شبکه‌های مختلف رادیویی مشغول به کارند و دارای مدرک تحصیلی بالاتر از دیپلم هستند.

در این تحقیق به منظور بررسی میزان تناسب متغیرهای مستقل و وابسته از آزمون دوجمله‌ای (Binomial)، بررسی ارتباط معنی‌دار بین متغیرهای تحقیق از آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن و رتبه‌بندی مؤلفه‌های متغیر مستقل یعنی سبک‌های رهبری، از آزمون تحلیل و ارزیابی فریدمن استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

گذشته از تحلیل توصیفی داده‌های آماری، نتایجی که از تحلیل و تفسیر استنباطی داده‌ها حاصل می‌شود، هسته اصلی این تحقیق است. برای این منظور ابتدا از ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی میزان همبستگی و ارتباط بین متغیرهای تحقیق، آزمون دوجمله‌ای برای بررسی صحت و سقم فرضیات تحقیق و آزمون تحلیل واریانس فریدمن به منظور رتبه‌بندی مؤلفه‌های متغیر مستقل تحقیق یعنی سبک رهبری در نظر گرفته شده

متغیر	خلاقیت	سبک رهبری دستوری	سبک رهبری حمایتی	سبک رهبری مشورتی	سبک رهبری مشارکتی
خلاقیت	۱	۰۳۷/۰	۱۲۸/۰	۱۵۱/۰	۲۳۶/۰ (*)
سطح معناداری		۷۲۷/۰	۲۲۱/۰	۱۴۸/۰	۰۲۳/۰
سبک رهبری دستوری		۱	۲۹۷/۰ (**)	۴۹۶/۰ (**)	۴۳۶/۰ (**)
سطح معناداری			۰۰۴/۰	۰	۰
سبک رهبری حمایتی			۱	۰۲۲/۰	۱۹۹/۰
سطح معناداری				۸۳۴/۰	۰۵۶/۰
سبک رهبری مشورتی				۱	۶۱۸/۰ (**)
سطح معناداری					۰
سبک رهبری مشارکتی					۱
سطح معناداری					

جدول ۲- جدول ضرایب همبستگی پیرسون. متغیرهای پژوهش (n=۶۰)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

مجله جامع علوم انسانی

ردیف	H	H _o	احتمال مشاهده	احتمال آزمون	سطح معناداری	میزان خطا	نتیجه آزمون
۱	بیشتر مدیران گروه در رادیو، از میزان خلاقیت مناسبی برخوردار نیستند.	بیشتر مدیران گروه در رادیو، از میزان خلاقیت مناسبی برخوردارند.	۰/۵۸	۰/۵	۰/۲۴۵	۰/۰۵	H _o مردود
۲	بیشتر مدیران گروه در رادیو، از سبک رهبری دستوری استفاده نمی‌کنند.	بیشتر مدیران گروه در رادیو، از سبک رهبری دستوری استفاده می‌کنند.	۰/۶۷	۰/۵	۰/۰۱۳	۰/۰۵	H _o قبول
۳	بیشتر مدیران گروه در رادیو از سبک رهبری حمایتی استفاده نمی‌کنند.	بیشتر مدیران گروه در رادیو، از سبک رهبری حمایتی استفاده می‌کنند.	۰/۴۵	۰/۵	۰/۵۱۹	۰/۰۵	H _o مردود
۴	بیشتر مدیران گروه در رادیو از سبک رهبری مشورتی استفاده نمی‌کنند.	بیشتر مدیران گروه در رادیو، از سبک رهبری مشورتی استفاده می‌کنند.	۰/۴۸	۰/۵	۰/۸۹۷	۰/۰۵	H _o مردود
۵	بیشتر مدیران گروه در رادیو، از سبک رهبری مشورتی استفاده نمی‌کنند.	بیشتر مدیران گروه در رادیو، از سبک رهبری مشورتی استفاده می‌کنند.	۰/۵۳	۰/۵	۰/۶۹۹	۰/۰۵	H _o مردود

جدول ۳- نتایج آزمون دوجمله‌ای در رابطه با متغیرهای تحقیق



است.

آزمون همبستگی

آزمون همبستگی پیرسون یک آزمون معروف برای بررسی همبستگی بین دو یا چند متغیر است. زمانی ارتباط بین دو متغیر تأیید می‌شود که سطح معناداری کوچک‌تر از میزان خطا باشد و اگر سطح معناداری بیشتر از میزان خطا باشد، در آن صورت H₀ تأیید می‌شود. در اینجا ما با لحاظ کردن میزان خطای ۰/۰۵ به بررسی همبستگی بین دو متغیر می‌پردازیم.

در جدول زیر ضرایب همبستگی مؤلفه خلاقیت و هر یک از سبک‌های رهبری (دستوری یا آمرانه، حمایتی یا خیرخواهانه، مشورتی و مشارکتی) به همراه سطوح معناداری ارائه شده است:

همانگونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود، مؤلفه خلاقیت با سبک رهبری

مشارکتی در سطح معناداری کمتر ۰/۰۵ همبستگی مثبت دارد؛ یعنی با افزایش و یا کاهش نمره رهبری مشارکتی، نمره خلاقیت فرد نیز افزایش و یا کاهش می‌یابد و از طرفی چون میزان همبستگی بین این متغیر با خلاقیت بیشتر از سایر سبک‌های رهبری است، بیانگر آن است که در نمونه مورد مطالعه، بهترین سبک رهبری برای تأثیرگذاری بر خلاقیت می‌تواند سبک تفویضی یا مشارکتی باشد.

سبک رهبری دستوری یا آمرانه با سبک‌های رهبری حمایتی یا خیرخواهانه در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱ دارای همبستگی مثبت و همچنین این سبک رهبری با سبک‌های رهبری مشورتی و مشارکتی در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱ دارای همبستگی منفی است. این مطلب بدین معناست که با افزایش امتیاز

نمره سبک رهبری آمرانه، نمره سبک‌های رهبری مشارکتی و یا مشورتی کاهش می‌یابد که البته این درست است؛ چرا که اگر سبک رهبری آمرانه برگزیده شود، دیگر رهبری مشارکتی و یا مشورتی معنا ندارد.

از طرف دیگر، در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱ سبک رهبری مشورتی با سبک رهبری دستوری یا آمرانه (۰/۴۹۶-) و سبک رهبری مشارکتی (۰/۶۱۸) به ترتیب دارای همبستگی منفی و مثبت می‌باشند.

رابطه‌های ذکر شده نشان می‌دهند بین سبک رهبری مدیران گروه در رادیو و میزان خلاقیت تهیه‌کنندگان آنها رابطه معناداری وجود دارد و با توجه به همبستگی مثبت مؤلفه خلاقیت و سبک رهبری مشارکتی در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ این سبک رهبری در رابطه با

کای دو محاسبه‌شده	درجه آزادی (fd)	سطح معناداری	میزان خطا	نتیجه آزمون
۴۴/۹۷۹	۳	۰/۰۰۰	۰/۰۵	قبول H ₁

جدول ۴- نتایج آزمون فریدمن در مورد سبک‌های رهبری

رتبه	رتبه میانگین	سبک رهبری
اول	۳/ ۱۱	سبک رهبری مشورتی
دوم	۲/ ۹۱	سبک رهبری مشارکتی
سوم	۲/ ۲۴	سبک رهبری حمایتی یا خیرخواهانه
چهارم	۱/ ۷۴	سبک رهبری دستوری یا آمرانه

جدول ۵- رتبه‌بندی سبک‌های رهبری

میزان خلاقیت مناسبی برخوردار نیستند.

- بیشتر مدیران گروه در رادیو از سبک رهبری دستوری یا آمرانه استفاده می‌کنند.
- بیشتر مدیران گروه در رادیو از سبک رهبری حمایتی استفاده نمی‌کنند.
- بیشتر مدیران گروه در رادیو از سبک رهبری مشورتی استفاده نمی‌کنند.
- بیشتر مدیران گروه در رادیو از سبک رهبری مشارکتی استفاده نمی‌کنند.

بنابراین به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت بین سبک رهبری مدیران گروه در رادیو و میزان خلاقیت تهیه‌کنندگان آنها رابطه معناداری وجود دارد؛ با توجه به استفاده بیشتر مدیران گروه در رادیو از سبک رهبری دستوری یا آمرانه اغلب تهیه‌کنندگان رادیو از خلاقیت بالایی برخوردار نیستند.

در مورد میزان خلاقیت تهیه‌کنندگان رادیو، همانگونه که از جدول بعد برمی‌آید، با توجه به اینکه احتمال مشاهده شده بیشتر از احتمال آزمون است و سطح معناداری نیز بیشتر از میزان خطاست و با توجه به بیشتر بودن سطح معنی‌داری نسبت به میزان خطا، فرضیه اول مبنی بر این که میزان خلاقیت تهیه‌کنندگان رادیو پایین است، قبول می‌شود.

در مورد سبک‌های رهبری همانگونه که از جدول بعد بر می‌آید با توجه به بیشتر بودن احتمال مشاهده شده از احتمال آزمون و همچنین کمتر بودن سطح معناداری از میزان خطا در مورد سبک رهبری دستوری یا آمرانه، فرض H₀ تنها برای این نوع سبک رهبری پذیرفته می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که:

- تهیه‌کنندگان رادیو در معاونت صدا، از

تهیه‌کنندگان رادیو بهترین سبک رهبری به شمار می‌آید.

آزمون دوجمله‌ای

در تحقیق حاضر به منظور بررسی وجود یا نبود رابطه بین متغیرهای تحقیق و مؤلفه‌های آنها از آزمون دوجمله‌ای استفاده شده است. متغیر مستقل در این تحقیق، سبک‌های رهبری است و سبک‌های رهبری عبارتند از: سبک رهبری دستوری یا آمرانه، سبک رهبری حمایتی یا خیرخواهانه، سبک رهبری مشورتی و سبک رهبری مشارکتی و متغیر وابسته نیز خلاقیت است.

در آزمون دوجمله‌ای زمانی که احتمال مشاهده شده، بیشتر از احتمال آزمون باشد و سطح معناداری نیز کمتر از میزان خطا باشد؛ فرض مورد نظر قبول است در غیر این صورت فرض H₀ پذیرفته می‌شود.

آزمون تحلیل واریانس فریدمن

به منظور رتبه‌بندی استفاده از سبک‌های رهبری از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده می‌شود. مؤلفه‌های متغیر مستقل تحقیق یعنی سبک‌های رهبری عبارتند از: سبک رهبری دستوری یا آمرانه، سبک رهبری حمایتی یا خیرخواهانه، سبک رهبری مشورتی و سبک رهبری مشارکتی که برای رتبه‌بندی آنها، فرضیات آماری زیر را مورد بررسی قرار می‌دهیم:

H₀: رتبه میانگین هر یک از سبک‌های رهبری با هم برابر هستند.

H₁: حداقل رتبه میانگین یک زوج از سبک‌های رهبری با یکدیگر تفاوت معنادار دارند.

با به‌کارگیری آزمون تحلیل واریانس فریدمن در مورد سبک‌های رهبری نتیجه جدول ۴ حاصل می‌شود.

از آنجا که سطح معناداری (۰/۰۰۰) و کوچک‌تر از میزان خطا (۰/۰۵) است، بنا بر این فرض H₀ مردود می‌شود و به عبارت دیگر حداقل رتبه میانگین یک زوج از سبک‌های رهبری با یکدیگر تفاوت معناداری دارند.

جدول شماره «۵» رتبه‌بندی سبک‌های رهبری را نشان می‌دهد.

همانگونه که در جدول ملاحظه می‌شود سبک رهبری مشورتی مهمترین سبک رهبری در بین سبک‌های رهبری است و پس از آن به ترتیب سبک‌های رهبری مشارکتی، حمایتی یا خیرخواهانه و دستوری یا آمرانه قرار دارند که البته این نتیجه با نتایجی که در حوزه نظری بحث به آنها اشاره شد منطبق و با مطالعات دیگری که در این باره شده است همخوان است.

نتیجه

اکنون با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش می‌توان گفت بین سبک رهبری مدیران گروه و خلاقیت تهیه‌کنندگان رادیو رابطه معناداری وجود دارد و برای افزایش خلاقیت تهیه‌کنندگان رادیو دو سبک مدیریت مشورتی و مشارکتی بیش از سایر سبک‌ها مؤثرند.

منابع

- الوانی، مهدی (۱۳۷۶). مدیریت عمومی. تهران: نی.
- الوانی، مهدی و معمارزاده، غلامرضا (۱۳۷۴). رفتار سازمانی. تهران: مروارید.
- افجه‌ای، علی‌اکبر (۱۳۸۵). مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- امیر کبیری، علیرضا (۱۳۸۱). تئوری‌ها و اصول مدیریت. تهران: نگاه دانش.
- باباپور، جلیل (۱۳۷۸). «توصیف محدودیت‌ها و روش‌های ایجاد خلاقیت». پیوند، (۲۴۱)، ۳۷.
- پارسایان، علی و اعرابی، محمد (۱۳۸۲). مدیریت. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دهخدا، علی‌اکبر (۱۳۷۲). فرهنگ لغات. تهران: دانشگاه تهران.
- رضاییان، علی (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: سمت.
- عمید، حسن (۱۳۶۴). فرهنگ فارسی عمید. تهران: امیرکبیر.
- قرایی‌پور، رضا و پولادی، رضا (۱۳۸۵). «نگرشی به سازمان خلاقیت‌محور». صنعت خودرو، (۹۴)، ۶۴-۶۱.
- محمدنژاد، آیته (۱۳۸۸). «خلاقیت و راه‌های پرورش آن در دانش‌آموزان». بازیابی. ۲۰ بهمن ۱۳۸۸.
- Bass, B.M. (winter 1985). Leadership: Good, Better, Best, organization, dynamics. 13: pp 26-40.
- Shalley, C.E., Gilson, L.L. (2004). What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. Leadership Quarterly, Vol. 15 No.1, pp.33-54.
- Mumford, M.D. (2000). Managing creative people: strategies and tactics for innovation. Human Resources Management Review, Vol. 10 No.3, pp.313-51.
- Richard, Dapt (1992). Organization Theory. West Publishing Company.
- Scott, S.G., Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace, Academy of Management Journal, Vol. 38 pp.1442-65.
- <http://www.creativity.ir/content/view/7596/152>.