

بررسی رابطه بین سبکهای مدیریت مدیران با خلاقیت دبیران دبیرستانهای شهرستان سنندج

مهدی فیضی^۱، حیدر چوپانی^۲، علی اصغر حیات^۳

چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی رابطه سبکهای مدیریت (مشارکتی، متعادل و سنتی) با خلاقیت دبیران در مدارس متوسطه دولتی شهر سنندج بود. حجم نمونه ۲۷۵ نفر دبیر (۱۴۶ مرد و ۱۲۹ زن) برآورد گردید و به شیوه نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شد. از دو ابزار، مقیاس افتراق مفهومی مدیریت و پرسشنامه خلاقیت دبیران برای جمع آوری داده ها استفاده شد. پایایی ابزارها با استفاده از روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۵ و ۰/۸۲ بدست آمد. نتایج به دست آمده از پژوهش عبارتند از: ضرایب همبستگی بین سبکهای مدیریت (مشارکتی، متعادل و سنتی) و خلاقیت نشان داد که رابطه بین هر سه سبک مدیریت (مشارکتی، متعادل و سنتی) با خلاقیت دبیران مثبت و در سطح ۰/۱ معنی دار است و میزان ۲ به دست آمده به ترتیب ($r=0/82$ ، $r=0/70$ ، $r=0/37$) می باشد. ضرایب تعیین بدست آمده از رگرسیون بین سبکهای مدیریت (مشارکتی، متعادل و سنتی) و خلاقیت به ترتیب ($R^2=0/66$ ، $R^2=0/62$ ، $R^2=0/42$) می باشد که نشان می دهد سبک مدیریت مشارکتی نسبت به سایر سبکها (سنتی و متعادل) پیش بینی دقیق تری برای خلاقیت دبیران ارائه می دهد.

کلید واژه ها: سبک مدیریت، مدیریت مشارکتی، مدیریت سنتی، خلاقیت

۱. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران (haidar_chopani@yahoo.com)

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران

مقدمه

امروزه آموزش و پرورش به عنوان یکی از خرده سیستمهای جامعه نقش مهمی را در فرآیند توسعه به عهده دارد اگر مولفه های توسعه را در ابعاد مختلف سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، آموزشی و... در نظر بگیریم، به ناچار نقش آموزش و پرورش را نمی توان نادیده انگاشت. از این رو چنین نهادی که خود توسعه آفرین است و موتور محرکه همه ابعاد توسعه می باشد نیاز مبرمی به توسعه درونی خود دارد. در فرآیند توسعه درونی آموزش و پرورش تغییر و تحول در ساختار، اهداف و روشها ضرورتی اجتناب ناپذیر است و یکی از راههای تغییر و تحول در آموزش و پرورش و به تبع آن مدیریت آموزشی کاربرد سبک مدیریت مشارکتی می باشد. در سازمان بزرگی چون آموزش و پرورش که با مشکلات عدیده ای در زمینه برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، نظارت و هدایت روبه رو است وجود و کاربرد مدیریت مشارکتی ضرورتی اجتناب ناپذیر است. فلسفه اساسی مدیریت مشارکتی پایه ای است برای کنترل کیفیت و نوآوری در محیط کار امروزه سطح بالای عدم رضایت کارکنان و کاهش بهره وری نیروی کار، قبول فلسفه مدیریت مشارکتی را با انگیزه بیشتری روبرو می کند. بر طبق نظر متخصصان عدم رضایت کارکنان، بی تفاوتی و الهیه شدن، همگی عناصر حیاتی در افت بهره وری سازمانها می باشند (کریمی، ۱۳۷۸). مشارکت در سازمانهای بزرگی چون آموزش و پرورش بازوانی قوی برای مدیریت است که بسیاری از مشکلات درون سازمان را سامان می بخشد (تصدیقی، ۱۳۸۱).

سرعت تحولات و نیاز اساسی به استفاده از اندیشه های نو در اثربخش نمودن مدیریت ها 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 می آیند، به همین دلیل می توان گفت یکی از سبکهای که می تواند به این سرمایه با ارزش، متناسب با خصوصیات و روحیات آن هویت ببخشد، سبک مدیریت مشارکتی^۱ می باشد. این سبک برای تقویت هویت انسانی و دور شدن از هویت ابزاری انسانها در سازمان گام برمی دارد و به فعال سازی اندیشه های آنها برای تحقق کارآمدتر اهداف سازمان کمک می کند. ارزش واقعی اندیشه ها، مشارکت دادن آنها در تصمیم گیریهای مربوط به امور سازمان است (هاشمی، ۱۳۸۳). بررسی وضع فعلی سازمانها یا محیطهای

^۱ participative management

آموزشی نشان دهنده وجود مشکلات و بازدارنده های قابل ملاحظه ای در راه ایجاد جو مناسب برای پرورش تفکر خلاق، آفرینندگی و مهارت حل مساله است. (میرکمالی، ۱۳۷۸) چرا که خلاقیت و نوآوری عامل رشد و بالندگی سازمان، ارتقای بهره وری، افزایش کیفیت تولیدات و خدمات، موفقیت در رقابت، افزایش انگیزش کارکنان و رضایت شغلی آنها، کاهش هزینه ها، ضایعات و اتلاف منابع، تنوع تولیدات و خدمات و کاهش بورکراسی اداری و پشت میز نشینی و مشوق عمل گرایی است. بنابراین سازمانها باید تمام تلاش خود را در انجام تحقیقات و پژوهشهای گسترده جهت ایجاد، تشویق و نهادینه سازی خلاقیت و نوآوری بکارگیرند (اسمی، ۸۵). بررسی مطالعات و پژوهشهای علمی درباره نظریه ها و سبکهای گوناگون مدیریت، به خوبی نشان می دهد که بسیاری از انگیزه ها و روحیات خلاق و نوآور و کارهای خلاقانه و نوآورانه متأثر از نظریه ها و سبکهای مدیریتی اند. افراد فی نفسه خلاق و نوآوردند، ولی اگر در سازمانی کار بکنند که متأثر از نظریه کلاسیک و دارای ساختاری مکانیکی و سبک مدیریت دستوری باشد، فرایند نوآوری و خلاقیت در آنها با مشکل مواجه می شود و حتی ناتمام خواهد ماند. در سازمان با ساختاری بوروکراتیک، مدیر نوآور نیز ره به جایی نخواهد برد. برای نوآوری، تنها وجود مدیر و کارکنان خلاق و نوآور کافی نیست، بلکه باید ساختار، راهبرد، محیط، فناوری، اندازه و چرخه حیات، توان کنترل منابع انسانی آن، فرهنگ و صاحبان قدرت نیز از نوآوری حمایت کنند. (لایبچ، ۱۹۹۶، به نقل از تورانی، ۱۳۸۵). طرفداران مدیریت مشارکتی معتقدند که از طریق مشورت با کارکنان و سهم کردن آنها در تصمیم گیریها، سازمانها می توانند نگرانیهای کارکنان را منعکس، ایده های جدید را کسب و حس یکپارچگی و خلاقیت را در بین کارکنان رشد دهند (مصطفوی، ۱۳۸۱). طباطبایی معتقد است، مدیریت مشارکتی حرکتی در جهت تکامل دارد که با نظام کلی جهان همساز است، بهسازی کیفیت بالا بردن بازدهی، کاستن از ضایعات، صرفه جویی و... شماری از اهداف متعدد این طرز تفکر است (طباطبایی، ۱۳۷۸). بدون تردید مدیریت مشارکتی در مدارس امری بسیار ضروری است که با مشارکت معلمان در مدیریت و تفویض اختیار بیشتر به مدارس می توان در نهایت یک نظام آموزشی پویا، کارآمد، اثربخش و کارا داشته باشیم. نظامی که در آن افراد از اعتماد به نفس بالایی برخوردار می باشند و به تفاوت های فردی در افراد توجه می شود و افراد از صلاحیت و شایستگی خود آگاه می شوند و خلاقیت، نوآوری و اثربخشی گروهی توسعه پیدا می کند (آهنگران، ۱۳۷۹). وقتی مدیران کارکنان خود را در تصمیم گیری مشارکت می دهند،

کارکنان احساس رضایت، احترام به خود و آزادی می کنند و در نتیجه باعث بهره وری بیشتر سازمان می شوند. (وود^۱، ۲۰۰۸)

در سبک رهبری مشارکتی، مدیر با همکاران و زیر دستانش به مشاورت می پردازد و در عمل از نقطه نظرات و پیشنهادات آنها برای تصمیم گیری ها و انتخاب راه حل ها بهره می گیرد. اظهار وجود و در جریان امور بودن دانش آموزان، معلمان و کارکنان مورد توجه مدیر قرار می گیرد (میرکمالی، ۱۳۷۸: ص ۳۶). رهبری مشارکتی به عنوان رهبری که کارکنان را در تمام سطوح سلسله مراتبی در تصمیم گیری و اجرای تصمیمات درگیر می کند، تعریف می شود (بولسلاو^۲، ۲۰۰۹). مدیریت مشارکتی عبارت است از فرآیند همکاری و نفوذ کارکنان در درجات مختلف فرآیند تصمیم گیری سازمان بطور فعال و واقعی و به صورت درگیری ذهنی و فکری و داوطلبانه و آگاهانه در جهت اهداف گروهی که منجر به انگیزش کارکنان و تلاش به منظور تحقق اهداف و مسولیت پذیری و آفرینندگی آنان شود (صادقی فرد، ۱۳۸۲). مدیریت مشارکتی به معنای شرکت کارکنان در زمینه های مختلف، برنامه ریزی، تصمیم گیری، اجرا کنترل و ارزیابی می باشد (کوپانو^۳، ۲۰۰۴). بارتل مدیریت مشارکتی را به معنای شرکت کردن و تاثیر گذاری کارکنان بر تصمیمات مؤثر سازمان می داند (بارتل^۴، ۲۰۰۶).

الگوی مدیریت مشارکتی را می توان در سازمان های آموزشی و مدیریت آموزشگاهی به کار برد. کاربست این الگو در مدیریت آموزشگاهی در راهکارهای اجرایی زیر متبلور می شود (تصدیقی، ۱۳۸۰).

۱- مدرسه محوری: مدیریت مدرسه محور تمرکز زدایی در قدرت در سطح مدرسه است. که راهبرد های جدیدی را برای گسترش مشارکت کارکنان، دانش آموزان، والدین و جامعه را در تصمیم گیری های مدرسه فراهم می کند (گرتلر^۵، ۲۰۰۷)

۲- شوراهای تصمیم گیری: در نظام مدیریت مشارکتی، شورای معلمان، شورای دانش آموزان، شورای مدرسه و... باید از حالت انفعالی خارج شود. این گونه شوراها در مدیریت مشارکتی باید

¹ Wood

² Boleslaw

³ .Kopano

⁴ Bartel

⁵ Gertler

نقش فعال داشته باشند و دارای قدرت تصمیم گیری باشند. یکی از تفاوت‌های مدیریت مشارکتی و مدیریت استبدادی نیز همین است که در مدیریت استبدادی به علت خودکامگی، معلمان حق اظهارنظر در تصمیم گیری در امور مدرسه را ندارند. شورای معلمان بهترین مرکز تصمیم گیری در مدارس است وقتی معلمان در ارائه راه حل یا اتخاذ تصمیمی دخالت داشته باشند آن تصمیم و راه حل را پشتیبانی می کنند و این پشتیبانی موجب کاهش مقاومت های احتمالی آنها در حین اجرای تصمیمات می گردد.

۳- تشکیل گروههای آموزشی و درسی: بوجود آمدن این گروههای تخصصی و پژوهشی در مدارس می تواند در جریان اهداف مدیریت مشارکتی کارکردهای زیر را داشته باشند و موجب پویایی، خلاقیت و نوآوری گردند.

الف) برنامه ریزی آموزشی و درسی

ب) ارائه و اجرای روش های فعال تدریس

ج) ارائه و اجرای روش های علمی سنجش و اندازه گیری از پیشرفت تحصیلی دانش آموزان.
۴- ایجاد دفتر ارزشیابی: در مدیریت مشارکتی پاسخگو بودن درباره کار انجام شده نه به شیوه مدیریت کلاسیک، امری اساسی است به همین دلیل ایجاد دفتر ارزشیابی در مدرسه به منظور ارزشیابی از تمامی اجزای سیستم مدرسه ضروری به نظر می رسد (تصدیقی، ۱۳۸۱).

مفهوم مدیریت سنتی در مقابل مدیریت مشارکتی قرار دارد، که در تئوری های کلاسیک به آن پرداخته شده است. پیشینه مطالعات و پژوهشها در زمینه نظریه کلاسیک، به سالهای آخر قرن ۱۸ میلادی بر می گردد. به طور کلی، این نظریه، در سه مسیر بوروکراسی، اداری و مدیریت علمی تحول یافت. سه جریان یاد شده، اساساً با فرضیات مشابهی پایه ریزی شدند و تاثیر علمی آنها یکسان است. از دید طرفداران این سه جریان فکری، سازمان دارای ساختاری «مکانیستی» است. آنها سازمان را ساختاری تشکل یافته از قدرت، هدفها، نقشها، فعالیتها، ارتباطات و عوامل دیگری می دانند که در روابط بین افرادی که بایکدیگر به صورت گروهی کار کنند، وجود دارد (بندیکس، ۱۹۶۸ به نقل از تورانی، ۱۳۸۵). نظریه کلاسیک، بروزیفه شناسی، عقلانی بودن، اصولی برخورد کردن، حفظ سلسله مراتب و حرفه گرایی تأکید بسیار دارد. خشکی مقررات و انعطاف ناپذیری، جمود شخصیت، خودجاولدانی و خودمحوری امپراتورگونه، وجود قدرت بیش از حد در دست افراد نامناسب و نگرانی و اضطراب در سازمان، از جنبه های منفی نظریه کلاسیک هستند (هیکس

و گولت، ۱۳۷۹). نظریه کلاسیک ناظر بر وجود سازمانهای بوروکراتیک و مکانیکی است که تمرکز اختیارات، قواعد و رویه های جاری یاد شده، حیطه کنترل محدود، استفاده ناچیز از گروههای کاری و شیوه ایجاد هماهنگی رسمی و غیر شخصی از ویژگیهای آنها به شمار می روند (برنز، ۱۹۶۱، به نقل از تورانی، ۱۳۸۵)

از طرف دیگر خلاقیت مفهومی است که به شدت مورد توجه صاحب نظران علوم رفتاری قرار گرفته است. پاپالیا خلاقیت را توانایی دیدن چیزها با یک نظر نو و غیر معمولی و دیدن مشکلاتی می داند که هیچ کس دیگر، وجود آنها را تشخیص نمی دهد و سپس ارائه رهیافت های جدید، غیر معمولی و اثربخش را ذکر می کند (حق شناس، ۱۳۷۸). ورنون^۱ (۱۹۹۵) و مایکلینسر^۲ و شاور^۳ (۲۰۰۵) خلاقیت را بعنوان توانایی فرد برای تولید تفکرات، بینش ها و اعمال جدید و اثربخش که کاربرد اجتماعی، اقتصادی و علمی بالایی داشته باشد، تعریف می کنند (به نقل از کاستیگ لیون^۴، ۲۰۰۸). خلاقیت توانایی تولید ایده های نو (جدید) که برای یک زمان معینی مفید می باشد. (ویرکوم و آرتز^۵، ۲۰۰۷). میرکمالی (۱۳۷۸) نیز خلاقیت را نوعی توان و مهارت ذهنی می داند که می تواند با به تصویر کشیدن مسائل و پدیده ها و تجزیه و تحلیل آنها، ایده ها و راه حل های جدید و غیر معمول بیافریند.

منظور از خلاقیت فردی دبیران ارائه روشهای جدید و نو در موارد زیر می باشد:

- ۱- طراحی آموزشی و ارائه روشهای نو در این زمینه.
- ۲- برنامه ریزی درسی مربوط به کلاس و ارائه شیوه های نو در این زمینه
- ۳- کلاس داری (مدیریت کلاس) و ارائه روشهای جدید در مدیریت کلاس.
- ۴- حل مشکلات دانش آموزان به روشهای جدید.
- ۵- شرکت فعال در شوراها و ارائه دید گاههای نو.

¹ Vernon

² Mikulincer

³ Shaver

⁴ Castiglione

⁵ Woerkum & Aarts

ونگ^۱ (۲۰۰۷) از تحقیق خود نتیجه گرفت که در صورتی که مدیران و سرپرستان خلاقیت و نوآوری زیر دستان را تشویق کنند میزان اعتماد و اطمینان از زیر دستان در کارهایشان و همچنین وفاداری آنها به مدیران افزایش می یابد. در ادبیات مفاهیم خلاقیت و نوآوری به طور مترادف به کار می روند (مارتینز و ترلانچ، ۲۰۰۳ به نقل از مقیمی، ۱۳۸۵). در حالیکه هریک از این مفاهیم دارای معنی مشخصی هستند. کاهن^۲ (۱۹۸۵) در بیان تفاوت بین خلاقیت و نوآوری چنین ابراز می کند که خلاقیت ساختن یک چیز از هیچ چیز است در حالیکه نوآوری: آن چیز را بصورت خدمات و تولیدات در می آورد. بدوی^۳ (۱۹۹۸) نیز در این زمینه می نویسد: خلاقیت چیز جدیدی را بوجود می آورد در حالیکه نوآوری چیز جدیدی را بکار می گیرد.

اکثر نویسندگان هم اکنون متفق القولند که فرآیند تولید جدید «خلاقیت» است و هر چند که خلاقیت یک پیش ماده مهم برای نوآوری است، این دو واژه مترادف نیستند. البته باید متذکر شد که هر چند خلاقیت و نوآوری متفاوت از هم اند ولی این دو مفهوم با هم در ارتباطند و ارتباط این دو چنین بیان شده است: نوآوری اجرای موفق ایده های خلاق در درون سازمان است. از این دیدگاه، خلاقیت افراد و تیم ها نقطه شروع نوآوری است. در واقع خلاقیت شرط لازم برای نوآوری است، اما شرط کافی نیست (گویال^۴ و آخیلش^۵، ۲۰۰۷). خلاقیت همواره با موانعی روبرو است، «ترز ام بیلا» عواملی که به عنوان موانع خلاقیت افراد هستند را به شرح زیر ذکر کرده است (به نقل از حقیقی، ۱۳۸۲).

- ارزیابی افراد بر مبنای انتظارات: افراد خلاق به خاطر ترس از ارزیابی عملکرد خود به راحتی نمی توانند فعالیت کنند.

- نظارت و مراقبت: افراد اگر احساس کنند که در هنگام فعالیت، مراقب آنها هستند، کمتر خلاق خواهند بود.

- پاداش: افراد خلاق بیشتر بدنبال رضایت درونی هستند تا پاداش های معمولی و مادی.

¹ Wang

² Kuhn

³ Badawy

⁴ Goyal

⁵ Akhilesh

- رقابت: افرادی که در کارشان با دیگران در حال رقابت ناسالم هستند خلاقیت کمتری خواهند داشت.

- انتخاب محدود: افرادی که در انتخاب چگونگی انجام کار محدود هستند کمتر خلاق می‌باشند.

- گرایش به پادشاهی بیرونی: افرادی که به جای اهمیت دادن به محرک‌های درونی به محرک‌های بیرونی همانند: پست و مقام، ارتقاء، پول و... فکرمی‌کنند خلاقیت کمتری خواهند داشت.

ماوندا و فارل^۱ (۲۰۰۳)، مارتین و تربلنج^۲ (۲۰۰۳)، سالمون و تریش^۳ (۲۰۰۲)، استرینگر^۴ (۲۰۰۲)، عوامل و شاخصهای فرهنگی زیر را به عنوان عوامل فرهنگی تأثیرگذار بر میزان خلاقیت و نوآوری سازمانی گزارش داده‌اند: پذیرش ریسک، ارتباطات باز میان کارکنان، ابهام و تعارض، تشویق نظریه‌های جدید، تعهد کاری، رهبری قوی و حمایتگرانه، مشتری مداری و افزایش منافع (به نقل از دیویت^۵، ۲۰۰۳). کانونگو^۶ (۱۹۹۰) در تحقیقی که انجام داد عوامل فرهنگی را عوامل زمینه‌ساز جهت خلاقیت و نوآوری سازمانی دانسته است و معتقد است که فقدان آنها باعث از خود بیگانگی افراد و سرکوبی توان خلاقیت و نوآوری آنها خواهد شد وی معتقد است سازمانهایی که در آنها عوامل؛ مذهب گرایی 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 (به نقل از جفیکات^۷ و پرات^۸، ۲۰۰۲). مطالعات کرت لوین^۹ به اتفاق همکارانش در کارخانه لباس دوزی هی وود نشان داد که مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند عقیده و نظرات قبلی مشارکین را تغییر دهد، می‌تواند زمینه را برای پذیرش تغییرات تکنولوژیکی آماده و مستعد نماید، می‌تواند منجر به افزایش در تولید شود و می‌تواند باعث ایجاد روحیه قوی‌تر و سازنده‌تری در افراد شود (به نقل از سعادت، ۱۳۷۲). بررسی‌ها نشان داده است که درجائیکه

¹ Mavondo and Farrel

² Martins and terblanche

³ Solomon and tarabishy

⁴ Stringer

⁵ Dewett

⁶ Kanungo

⁷ Jeffcutt

⁸ Pratt

⁹ Kert lewin and et all

شیوه مدیریت مشارکتی با موفقیت اجرا شده است، ارتباطات بهتر، تفاهم بیشتر، برنامه ریزی بهتر، و خلاقیت و نوآوری از جمله نتایج آن بوده است (سعادت، ۱۳۷۲). در تحقیقات کرت لوین و همکاران در سال ۱۹۷۲ در مورد بکارگیری سبک مدیریت مشارکتی نتایج نشان داد که ارتباط گشوده، خودگردانی بیشتر، شیوه های مشارکت جویانه در کارها، راه عملی تر و سودمند تر از شیوه های سنتی برای بکارگیری نیروی انسانی است. در شیوه مشارکت جو بهره وری بالاست و هزینه ها در مسیر رقابت کاهش می یابد و کارکنان به گونه ای رضایت بخش خشنود هستند (به نقل از طوسی، ۱۳۸۰). وودمن^۱ (۱۹۹۳) در مطالعه ای تحت عنوان ایجاد نظریه خلاقیت سازمانی بیان می دارد که:

- ۱- مبادله آزاد اطلاعات در موقعیتهای گروهی موجب افزایش خلاقیت می شود.
 - ۲- خلاقیت در جو سازمانی که ریسک پذیری را تشویق کند افزایش می یابد.
 - ۳- پیروی صرف از قوانین و مقررات موجب کاهش خلاقیت می شود.
- میکن^۲ (۱۹۹۱) پنج عامل را که خلاقیت را بهبود می بخشد، را به شرح زیر می داند:
- تشویق و پاداش ها برای خلاقیت
 - ارائه محرک بیرونی
 - تشویق عادات کاری سازماندهی شده
 - برنامه ریزی برای مدیریت مشارکتی و تقویت شغل
 - هموار کردن راه برای توسعه حرفه ای (به نقل از هورنگ^۳ و لی^۴، ۲۰۰۹)
- آندریوپولس^۵ (۲۰۰۱) معتقد است که پنج عامل سازمانی مهم که خلاقیت را در محیط سازمانی افزایش می دهد عبارتند از: (۱) جو سازمانی (۲) سبک رهبری (۳) فرهنگ سازمانی (۴) منابع و مهارت ها و (۵) ساختار و سیستم ها (نظام های) سازمانی. توافق جمعی وجود دارد که سبک رهبری مشارکتی و دموکراتیک منجر به خلاقیت می شود، در حالی که سبک رهبری استبدادی احتمالاً آن را تقلیل می کند. کوک^۶ پیشنهاد می کند که رهبران می بایست بطور اثربخش با این بینش ارتباط برقرار کنند

¹ Woodman, Richard.

² Maken

³ Horng

⁴ Lee

⁵ andriopoulos

⁶ Cook

که منجر به خلاقیت از طریق هر کانال رسمی یا غیر رسمی ارتباطی شوند و بطور مداوم می بایست کارکنان را تشویق کنند تا فراتر از دانش و معرفت جاری شان تفکر کنند و عمل کنند. آمابیل، گولد فارب و براکفیلد^۱ (۱۹۹۰) بیان می دارند که رهبری مشارکتی موجب افزایش خلاقیت می شود در حالیکه سبکهای آمرانه موجب کاهش خلاقیت می شود. تحقیقی که توسط تاچر^۲ (۱۹۹۷) در مورد تاثیر سبک رهبری بر خلاقیت انجام گرفت نشان داد که انجام کارهای به صورت گروهی موجب افزایش خلاقیت افراد در سازمان می شود. در همین رابطه مایفیلد^۳ و مایفیلد (۲۰۰۸) بیان می کنند که رهبران نقش ضروری و منحصر به فردی در پرورش خلاقیت کارکنان در سازمان را بر عهده دارند. دلیل اصلی آن این است که، رهبران بطور روزمره با کارکنان خود رابطه دارند و بر آنها تاثیر می گذارند. سیمونتون^۴ (۱۹۹۹) می گوید خلاقیت در محیطی که چالش، مشارکت، آزادی، اعتماد، حمایت از ایده های جدید، تردید و ریسک پذیری وجود دارد، پرورش می یابد. آمابیل^۵ (۱۹۸۸) بیان می دارد که نظارت مستقیم و دقیق بر روی کارکنان موجب کاهش خلاقیت می شود. در همین رابطه کینگ و اندرسون^۶ (۱۹۹۰) بیان می دارند که مشارکت تاثیر مثبتی بر خلاقیت افراد در سازمان دارد. رایس^۷ (۲۰۰۶) در تحقیقی تحت عنوان ارزشهای فردی، بافت سازمانی، خودپنداره کارکنان از خلاقیت در سازمانهای مصری، بیان می کند که رفتار تحکم آمیز مدیر رابطه منفی با خلاقیت کارکنان دارد، همچنین میزان رفتار خلاق کارکنان در سازمانهایی که کنترل مستقیم و ساختار سلسله مراتبی دارند، پایین است و در سازمانهایی که رفتار حمایتگرانه، ریسک پذیری بالا و فضای باز و قابل اعتماد حاکم است، میزان رفتار خلاق کارکنان در سطح بالایی قرار دارد. اسلامی پور (۱۳۷۴) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که اجرای مدیریت مشارکتی موجب افزایش کارآیی، صرفه جویی در هزینه ها، کاهش ضایعات و افزایش خلاقیت نیروی کار می گردد (به نقل از حسینی، ۱۳۸۲). با توجه به آن چه گفته شد این پژوهش در صدد پاسخگویی به سئوالات زیر است:

^۱.Goldfarb,P.,&Brackfield,S.C.

^۲.Thacher, R.

^۳ Mayfield

^۴.Simonton,D.K.

^۵.Amabil,T.M.

^۶.King,N.,&Anderson,N.

^۷.Rice,G.

- ۱- آیا بین سبک های مدیریت (سنتی، متعادل و مشارکتی) با خلاقیت دبیران رابطه معنادار وجود دارد؟
- ۲- آیا مولفه های سبک مدیریت سنتی (تصمیم گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار، کنترل) پیش بینی کننده معنا داری برای خلاقیت دبیران هستند؟
- ۳- آیا مولفه های سبک مدیریت متعادل (تصمیم گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار، کنترل) پیش بینی کننده معنا داری برای خلاقیت دبیران هستند؟
- ۴- آیا مولفه های سبک مدیریت مشارکتی (تصمیم گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار، کنترل) پیش بینی کننده معنا داری برای خلاقیت دبیران هستند؟
- ۵- آیا بین سطح خلاقیت دبیران زن و مرد تفاوت معناداری وجود دارد؟

روش

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات توصیفی- همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه دبیران مدارس متوسطه نواحی دوگانه شهر سنجند به تعداد ۹۶۱ نفر می باشد. حجم نمونه براساس فرمول کوکران ۲۷۵ نفر (۱۴۶ مرد و ۱۲۹ زن) برآورد و به شیوه نمونه گیری تصادفی طبقه ای (سهمیه ای) انتخاب گردید برای گردآوری داده ها از دو ابزار استفاده شده است ۱- مقیاس سبک مدیریت: مقیاس مذکور حاوی ۲۶ سوال است که براساس طیف افتراق مفهومی ۷ درجه ای تنظیم گردیده و پنج بعد (تصمیم گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل) را اندازه گیری می نماید. این مقیاس به سنجش سه سبک مدیریت سنتی، متعادل و مشارکتی می پردازد. برای تعیین روایی پرسشنامه مذکور تعدادی از آن در اختیار برخی از صاحب نظران قرار گرفت که پس از بررسی نظرات با تغییر برخی از موارد و اصلاح و تعدیل برخی از سوالات پرسشنامه نهایی تهیه شد. برای محاسبه پایایی آن پرسشنامه در بین ۵۰ نفر از دبیران مدارس متوسطه نواحی دوگانه شهر سنجند به صورت تصادفی توزیع شد و ضریب آلفای کرونباخ کل سوالات پرسشنامه ۰/۸۵. و ابعاد تصمیم گیری ۰/۵۸؛ ارتباطات ۰/۶۵؛ رهبری ۰/۷۰؛ ساختار ۰/۷۳؛ نظارت ۰/۷۴ بدست آمد. برای سنجش خلاقیت دبیران پرسشنامه محقق ساخته، مبتنی بر مهمترین خصوصیات و ویژگی های افراد خلاق (۲۰ خصوصیت، تیز هوشی، اندیشه عمیق، متکی به قضاوت خویش، انعطاف پذیری، کنجکاوی، ریسک کننده، ثبات عاطفی، اعتماد به نفس، استقلال طلب،

فداکار، اصالت و نوآوری در فکر و عمل، مسلط بر غرایز خود، احساس مسئولیت نسبت به خود و دیگران، شخصیت رشد یافته تر، عدم خودخواهی و شجاعت در ابراز عقیده) است که توسط صاحب نظران و متخصصین در این زمینه ارائه شده است که با مراجعه و مطالعه ادبیات تحقیق و با استفاده از فنون و شیوه های ارائه شده برای تهیه پرسشنامه مناسب تهیه گردیده است. این خصوصیات و ویژگیها را حقیقی (۸۴) در کتاب مدیریت رفتار سازمانی به عنوان خصوصیات افراد خلاق ذکر کرده است. برای تعیین روایی این ابزار تعدادی از آن در اختیار برخی از صاحب نظران قرار گرفت که پس از بررسی نظرات با تغییر برخی از موارد و اصلاح و تعدیل برخی از سوالات پرسشنامه نهایی تهیه شد. پایایی پرسشنامه از طریق محاسبه ضریب آلفای کراباخ ۰/۸۲ به دست آمد. روش تجزیه تحلیل داده ها: برای تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده از مقیاس مدیریت مشارکتی و پرسشنامه خلاقیت دبیران از روشهای ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون ساده، تی مستقل، تحلیل واریانس و آزمون تعقیبی شفه استفاده گردید.

یافته ها

سوال اول: آیا بین سبک های مدیریت (سنتی، متعادل و مشارکتی) با خلاقیت دبیران رابطه وجود دارد؟

جدول - ضرایب همبستگی پیرسون بین سبک های مدیریت (متغیر مستقل) با خلاقیت دبیران (متغیر وابسته)

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

بر اساس یافته های بدست آمده از تحقیق، ضریب همبستگی بین سبک های مدیریت (سنتی، متعادل و مشارکتی) با خلاقیت دبیران به ترتیب ($r=0/37$ ، $r=0/70$ ، $r=0/82$) می باشد که نشانگر آن است 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 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 دوم: آیا مولفه های سبک مدیریت سنتی (تصمیم گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار، کنترل) پیش بینی کننده معناداری برای خلاقیت دبیران هستند؟

جدول ۲- خلاصه تحلیل رگرسیون برای پیش بینی خلاقیت از روی ابعاد سبک مدیریت سنتی

مدل	B	B استاندارد(بتا)	R	R ²	t	سطح معنی داری
ثابت	۳۸/۴۷	-			۹/۵۱	۰/۰۰۰
تصمیم گیری	-۰/۳۱	-۰/۱۲			-۱/۴۵	۰/۱۴۹
ارتباطات	۰/۲۹	۰/۰۹	۰/۶۵	۰/۴۲	۱/۱۱	۰/۲۶۸
رهبری	-۰/۴۰	-۰/۱۸			-۲/۱۷	۰/۰۳۲
ساختار	۰/۵۷	۰/۳۱			۳/۰۳	۰/۰۰۳
کنترل	۰/۹۷	۰/۴۲			۴/۴۶	۰/۰۰۰

نتایج بدست آمده از جدول شماره ۲ حاکی از آن است که از میان ابعاد پنجگانه مدیریت سنتی بعد کنترل با ضریب بتای ۰/۴۲ در درجه اول اهمیت از نظر پیش بینی خلاقیت قرار دارد، بعد ساختار با ضریب بتای ۰/۳۱ در درجه دوم قرار دارد و بعد رهبری با ضریب بتای ۰/۱۸- در درجه سوم اهمیت از نظر پیش بینی خلاقیت قرار دارد ولی ابعاد تصمیم گیری و ارتباطات با ضرایب بتای ۰/۱۲ و ۰/۰۹ سهم معنی داری در پیش بینی خلاقیت ندارند. لازم به ذکر است که ضریب بتای منفی معنا دار بین بعد رهبری با خلاقیت دبیران به معنای رابطه معکوس بین بعد رهبری با خلاقیت دبیران است و ضریب تعیین ۰/۴۲ نشانگر آن است که ۰/۴۲ از واریانس متغیر ملاک یعنی خلاقیت دبیران به وسیله متغیر پیش بین (سبک مدیریت سنتی) قابل تبیین است.

سوال سوم: آیا مولفه های سبک مدیریت متعادل (تصمیم گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار، کنترل) پیش بینی کننده خلاقیت دبیران هستند؟

جدول ۳- خلاصه تحلیل رگرسیون برای پیش بینی خلاقیت از روی ابعاد سبک مدیریت متعادل

مدل	B	B استاندارد(بتا)	R	R ²	t	سطح معنی داری
ثابت	۳۴/۰۱	-			۳/۸۹	۰/۰۰۰
تصمیم گیری	۰/۰۹	۰/۰۳			۰/۴۲	۰/۶۷۱
ارتباطات	۱/۴۷	۰/۴۶	۰/۷۸	۰/۶۲	۵/۷۵	۰/۰۰۰
رهبری	-۰/۲۲	-۰/۰۸			-۱/۱۳	۰/۲۶۰
ساختار	-۰/۵۰	-۰/۱۳			-۱/۵۲	۰/۱۳۲
کنترل	۱/۲۰	۰/۶۳			۶/۸۹	۰/۰۰۰

نتایج بدست آمده از جدول حاکی از آن است که از میان ابعاد پنجگانه مدیریت متعادل بعد کنترل با ضریب بتای ۰/۶۳ در درجه اول اهمیت از نظر پیش بینی خلاقیت دبیران قرار دارد و بعد ارتباطات با ضریب بتای ۰/۴۶ در درجه دوم اهمیت از نظر پیش بینی خلاقیت دبیران قرار دارد. ولی ابعاد ساختار، رهبری و تصمیم گیری با ضرایب بتای (۰/۱۳، -۰/۰۸، ۰/۰۳) سهم معنی داری در پیش بینی خلاقیت دبیران ندارند. ضریب تعیین ۰/۶۲ بیانگر این مطلب است که ۰/۶۲ از واریانس کل متغیر ملاک یعنی خلاقیت دبیران به وسیله متغیر پیش بین (سبک مدیریت متعادل) قابل توضیح است.

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

جدول شماره ۴- خلاصه تحلیل رگرسیون برای پیش بینی خلاقیت از روی ابعاد سبک مدیریت مشارکتی

سطح معنی داری	t	R ²	R	B استاندارد (بتا)	B	مدل
۰/۰۰۰	۱۲/۵۸			-	۴۸/۷۰	ثابت
۰/۰۰۰	-۵/۰۱			-۰/۵۶	-۱/۱۸	تصمیم گیری
۰/۰۰۰	۱۳/۹۶	۰/۹۳	۰/۹۶	۱/۴۱	۲/۹۵	ارتباطات
۰/۰۰۰	-۶/۶۵			-۰/۵۷	-۱/۰۰	رهبری
۰/۰۰۰	۷/۵۰			۰/۹۳	۱/۵۱	ساختار
۰/۰۰۳	-۳/۱۰			-۰/۳۴	-۱/۱۷	کنترل

نتایج بدست آمده از جدول حاکی از آن است که از میان ابعاد پنجگانه مدیریت مشارکتی بعد ارتباطات با ضریب بتای ۱/۴۱ در درجه اول اهمیت از نظر پیش بینی خلاقیت دبیران قرار دارد و بعد از آن ساختار با ضریب بتای ۰/۹۳ در رتبه دوم از نظر پیش بینی خلاقیت دبیران قرار دارد سپس ابعاد رهبری، تصمیم گیری و کنترل با ضرایب بتای (۰/۰۵۷۲، -۰/۵۶، -۰/۳۴) به ترتیب در درجات بعدی از نظر پیش بینی خلاقیت دبیران قرار دارند. ضرایب بتای منفی معنا دار بین ابعاد رهبری، تصمیم گیری و کنترل نشانگر رابطه معکوس بین این ابعاد با خلاقیت دبیران است. رگرسیون ابعاد مدیریت مشارکتی از نظر پیش بینی خلاقیت دبیران در سطح ۰/۱ معنی دار است. ضریب تعیین برابر با ۰/۹۳ بیانگر این مطلب است که ۰/۹۳ از واریانس متغیر ملاک یعنی خلاقیت دبیران به وسیله متغیر پیش بین (سبک مدیریت مشارکتی) قابل توضیح است

سوال پنجم: آیا بین سطح خلاقیت دبیران زن و مرد تفاوت معناداری وجود دارد؟ به منظور پاسخدهی به این سوال از آزمون t برای گروههای مستقل استفاده شد که نتایج در جدول شماره ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵- 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	-۵/۴۳	۰/۰۰۰
زن	۱۲۹	۶۵/۹۲	۱۳/۹۶			

نتایج حاصل از جدول 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 ($P < 0/05$) که میانگین نمره خلاقیت دبیران زن بیشتر از میانگین نمره خلاقیت دبیران مرد می باشد به عبارت بهتر زنان از مردان خلاق تر اند. نکته قابل تامل در این بحث این است که زنان در مقایسه با مردان هم از سبک مدیریت مشارکتی بیشتری بهره مند بوده و هم نمره خلاقیتشان بیشتر از مردان است.

بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون نشانگر رابطه مثبت معنی دار بین سبک مدیریت سنتی و خلاقیت است ($r=0/37$). احتمالاً ضریب همبستگی مثبت و معنی دار نشانگر آن است که در سبک مدیریت سنتی ابعادی (رفتارهایی) هستند که با خلاقیت دبیران رابطه دارند و دبیران رفتار مدیران را به صورت صد درصد سنتی ارزیابی نکرده اند.

بین مدیریت متعادل و خلاقیت ($r=0/70$) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و احتمالاً نشانگر آن است که در سبک مدیریت متعادل در مقایسه با سبک سنتی واجد رفتارهای دیگری هستند که با خلاقیت دبیران رابطه دارند. همچنانکه نتایج نیز نشان می دهد میزان همبستگی بین سبک مدیریت و خلاقیت با حرکت از سبک مدیریت سنتی به سمت سبک مدیریت متعادل افزایش می یابد.

ضریب همبستگی بین مدیریت مشارکتی و خلاقیت نیز معنادار آمده است ($r=0/80$) و نشانگر آن است که سبک مدیریت مشارکتی در مقایسه با سایر سبکها (سنتی و متعادل) واجد رفتارهای دیگری هستند که با خلاقیت دبیران رابطه دارند. یافته های این پژوهش با تحقیقات ماوندا و فارل (۲۰۰۳)، مارتین و ترلنج (۲۰۰۳)، سالمون و تربیش (۲۰۰۲)، استرینگر (۲۰۰۲) (به نقل از دیویت، ۲۰۰۳)، وودمن (۱۹۹۳)، اسلامی پور (۱۳۷۴)، تاجر (۱۹۹۷) و رایس (۲۰۰۶) همخوانی

و مطابقت دارد. لذا میزان همبستگی بین سبک مدیریت و اخلاقیت با حرکت از سبک مدیریت سنتی به سمت سبک مدیریت متعادل بیشتر و با حرکت از سبک متعادل به سبک مشارکتی به بیشترین حد می رسد.

تحلیل رگرسیون انجام شده برای بررسی رابطه پیش بین ابعاد سبک مدیریت سنتی (تصمیم گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل) با اخلاقیت دبیران نشان داد که از میان ابعاد پنج گانه سبک مدیریت سنتی بعد کنترل با ضریب بتای ۰/۴۲ در درجه اول اهمیت از نظر پیش بینی اخلاقیت دبیران قرار دارد به عبارت دیگر در سبک مدیریت سنتی بعد کنترل قوی ترین پیش بینی کننده اخلاقیت دبیران است. بعد ساختار با ضریب بتای ۰/۳۱ در درجه دوم اهمیت از نظر پیش بینی اخلاقیت دبیران قرار دارد و بعد رهبری با ضریب بتای ۰/۱۸- در درجه سوم اهمیت از نظر پیش بینی اخلاقیت دبیران قرار دارد. همچنانکه نتایج نشان می دهد در سبک سنتی نیز صد درصد رفتارها سنتی نیستند بلکه این سبک در مقایسه با سبکهای دیگر سنتی ارزیابی شده است و ضریب بتای ابعاد کنترل، ساختار و رهبری با اخلاقیت در سطح ۰/۰۱ معنی دار است به عبارت دیگر کنترل در این سبک تا حدی به شیوه خودکنترلی انجام می گیرد و مدیر تا حدودی در انجام کارها به دبیران تفویض اختیار نموده است و شاید علت اینکه ضریب بتای رهبری منفی و معنادار است، اینست که دبیران در سطحی از بلوغ قرار ندارند که پاسخ مثبتی به رهبری رابطه مدار مدیر نشان دهند یا نسبت به رهبری رابطه مدار مدیران بی اعتمادند و شاید علت اینکه ضریب بتای تصمیم گیری منفی و معنا دار است اینست که دبیران در سطحی از بلوغ قرار دارند که انتظار دارند برای آنان تعیین تکلیف شود و همیشه در انجام کارها به بالا نظر دارند و یا آمادگی لازم را برای مشارکت در تصمیم گیریها ندارند یا اینکه دبیران در این تصمیمات ذینفع نمی باشند و اما نکته قابل تامل در این مورد اینست که سبک مدیریت مشارکتی نیز باید براساس نظریه اقتضاء و با توجه به شرایط بکار برده شود وگرنه نتیجه مثبتی از آن حاصل نمی شود.

نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون درمورد بررسی رابطه پیش بین ابعاد سبک مدیریت متعادل (تصمیم گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل) و اخلاقیت دبیران نشان داد که از میان ابعاد پنج گانه سبک مدیریت متعادل بعد کنترل با ضریب بتای ۰/۶۳ در درجه اول اهمیت از نظر پیش بینی اخلاقیت دبیران قرار دارد و بعد ارتباطات با ضریب بتای ۰/۴۶ در درجه دوم اهمیت از نظر پیش بینی اخلاقیت دبیران قرار دارد و ابعاد ساختار، رهبری و تصمیم گیری سهم معنا داری در

پیش بینی خلاقیت ندارند. به عبارت دیگر مدیرانی که از شیوه خودکنترلی، خودارزیابی و ارتباطات صمیمی، دوستانه، باز و دوطرفه استفاده می کنند دبیران خلاقیتی دارند و مدیرانی که اختیارات کافی به دبیران در انجام کارها نمی دهند، کنترل مستقیم و دقیق بر روی کار دبیران دارند و ارتباطات سلسله مراتبی، رئیس- مرئوسی و یکطرفه با دبیرانشان دارند میزان خلاقیت دبیرانشان پایین تر است. ضریب تعیین ۰/۶۲ بیانگر این مطلب است که ۰/۶۲ از واریانس متغیر ملاک یعنی خلاقیت دبیران به وسیله متغیر پیش بین (سبک مدیریت متعادل) قابل توضیح است.

نتایج تحلیل رگرسیون انجام شده برای بررسی رابطه پیش بین ابعاد سبک مدیریت مشارکتی (تصمیم گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل) با خلاقیت دبیران نشان داد که از میان ابعاد پنج گانه سبک مدیریت مشارکتی بعد ارتباطات با ضریب بتای ۱/۴۱ در درجه اول اهمیت از نظر پیش بینی خلاقیت دبیران قرار دارد به عبارت دیگر در سبک مدیریت مشارکتی بعد ارتباطات قوی ترین پیش بینی کننده خلاقیت دبیران است و ابعاد ساختار با ضریب بتای ۰/۹۳، رهبری با ضریب بتای ۰/۵۷-، تصمیم گیری با ضریب بتای ۰/۵۶- و کنترل با ضریب بتای ۰/۳۴- در رتبه های بعدی از نظر پیش بینی خلاقیت قرار دارند. مقدار بتای بدست آمده میان ابعاد ارتباطات و ساختار با خلاقیت دبیران نشانگر آن است که هرچه مدیران از ارتباطات دوطرفه و باز، رابطه دوستانه و صمیمی و تفویض اختیار به دبیران استفاده کنند، میزان خلاقیت دبیران نیز افزایش می یابد. و مقدار بتای بدست آمده میان ابعاد رهبری، تصمیم گیری و کنترل نشانگر رابطه معکوس و معنی دار این ابعاد با خلاقیت دبیران است به عبارت دیگر هرچه نمره این ابعاد بالاتر باشد نمره خلاقیت دبیران پایین تر است شاید علت این امر آن باشد که دبیران مدارس ما هنوز به بلوغ کافی برای شرکت در تصمیم گیریها، رهبری رابطه مدار و خودارزیابی نرسیده اند و این امر یادآور این نکته است که هیچ بهترین سبکی در مدیریت وجود ندارد و هر سبکی باید با توجه به مجموعه شرایط بکاربرده شود. ضریب تعیین برابر با ۰/۹۳ بیانگر این مطلب است که ۰/۹۳ از واریانس متغیر ملاک یعنی خلاقیت دبیران به وسیله متغیر پیش بین (سبک مدیریت مشارکتی) قابل توضیح است به عبارت دیگر رفتارهای موجود در سبک مدیریت مشارکتی می توانند ۰/۹۳ از تغییرات متغیر ملاک (خلاقیت دبیران) را پیش بینی کنند.

نتایج بدست آمده از آزمون تی نشان داد که دبیران زن نسبت به دبیران مرد از خلاقیت بیشتری برخوردارند که این نتایج با پژوهش های (داک، ۱۹۸۹، هاسلروهمکاران، ۱۹۸۴، ریچاردسون ۱۹۸۸،

به نقل از جلی پور، (۱۳۷۹) همسو می باشد. و احتمالاً علت این امر آنست که مدیران زن در مقایسه با مدیران مرد بیشتر از سبک مدیریت مشارکتی استفاده می کنند یا به عبارت دیگر مدیران زن دبیرانشان را در تصمیم گیریها شرکت می دهند، فرصت اظهار نظر و ابراز وجود به آنها می دهند، شنونده خوبی برای سخنان آنها می باشند، رابطه صمیمی و دوستانه ای با دبیرانشان دارند، دبیرانشان را به انجام کارگروهی و جمعی تشویق می کنند 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.

با توجه به تجربیات و تحقیقات مختلفی که انجام شده است به نظر می رسد که مشارکت کارکنان در تصمیم گیریها امری ضروری است و بکارگیری مدیریت مشارکتی، بایستی به مدیران توصیه شود. طرفداران مدیریت مشارکتی معتقدند که از طریق مشورت با کارکنان و سهیم کردن آنها در تصمیم گیریها، سازمانها می توانند نگرانیهای کارکنان را منعکس، ایده های جدید را کسب و حس یکپارچگی و خلاقیت را در بین کارکنان رشد دهند.

منابع

- آهنگران، علیرضا (۱۳۷۹). **بررسی جایگاه مدیریت مبتنی بر مدرسه از دید مدیران مدارس نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شیراز**. پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه شیراز.
- اسمی، کرامت (۱۳۸۵). **بررسی تحلیلی رابطه ساختار سازمانی با خلاقیت سازمانی در مدارس متوسطه شهر شیراز**. پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه شیراز.
- امیرکبیری، علی رضا (۱۳۷۴). **سازمان و مدیریت**. تهران. نشر هور.
- پورجلی، فریبا (۱۳۷۹). **بررسی تفاوت جنسیتی در تاثیر انگیزش بیرونی (پاداش) بر خلاقیت دانش آموزان**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
- تصدیقی، محمد علی (۱۳۸۱). "مدیریت مشارکتی در آموزش و پرورش با تاکید بر نگرش روابط انسانی"، **فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش**، دوره هشتم، شماره ۳۱.
- تورانی، حیدر (۱۳۸۵). **بررسی دلالت‌های نظریه ها و سبکهای مدیریت در بروز نوآوری**. **مجله نوآوری های آموزشی**. شماره ۱۵. سال پنجم.

- حسینی، غلام (۱۳۸۲). **بررسی رابطه مدیریت مشارکتی با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان داراب و اثربخشی مدیران از دیدگاه دبیران**، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز.
- حق شناس، مرجان (۱۳۷۸). " **خلاصیت در آموزش و پرورش** "، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره ششم، شماره ۲۳ و ۲۴.
- حقیقی، محمد علی. رحیمی نیک، اعظم (۱۳۸۲). **مدیریت رفتار سازمانی**. چاپ چهارم. تهران: انتشارات ترمه.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۲). **فرآیند تصمیم گیری در سازمان**. چاپ اول. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- صادقی فر، ناصر. سید نقوی، میر علی (۱۳۸۲). **مدیریت مشارکتی**. چاپ اول. تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- طباطبایی، ملوک بیگم (۱۳۷۸). **مشارکت کارکنان در انتخاب مدیران، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش**، دوره ششم، شماره ۲۳ و ۲۴.
- طوسی، محمد علی (۱۳۸۰). **مشارکت در مدیریت و مالکیت**. چاپ چهارم. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی
- کریمی، حمیدرضا (۱۳۷۸). **بررسی تاثیر اجرای نظام مدیریت مشارکتی از طریق سیستم پیشنهاد های کارکنان بر افزایش بهره وری در شرکت برق منطقه ای فارس**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز ۱۳۷۸.
- مصطفوی، فرشته (۱۳۸۱). **بررسی میزان مشارکت اعضای هیات علمی دانشگاه شیراز در تصمیم گیری های مدیریتی**. پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه شیراز.
- مقیمی، سید محمد (۱۳۸۵). **سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی**. تهران: انتشارات ترمه
- میرکمالی، سید محمد (۱۳۷۸). **روابط انسانی در آموزشگاه**. تهران، نشر یسطرون.
- میرکمالی، سید محمد (۱۳۷۸). **تفکر خلاق و باروری آن در سازمانهای آموزشی. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش**.
- هاشمی، رویا (۱۳۸۳). **مدیریت مشارکتی از طریق نظام پیشنهادها**. چاپ اول. شیراز: انتشارات راهگشا.
- هیکس، هربرت. گولت، ری (۱۳۷۹). **تئوری های سازمان و مدیریت**. تهران: انتشارات اطلاعات

- Amabile, T.M.(1988). A Model of Creativity and Innovation in Organization. **Creativity Research Journal**, 2:231-253
- Amabile, T.M.; Goldfarb, P.; and Brackfield, S.C (1990). Social influences on creativity: evaluation, coaction, and surveillance. **Creativity Research Journal**, 3, 1 , 6-21.
- Andriopoulos,Constantine(2001). Determinants of organizational creativity:a literature review.**journal of management decision**.Vol 39 .N 10 . pp 834-840
- Badawy, M.K. (1998), How to prevent creativity mismanagement, **IEEE Engineering Management Review**,16(2), pp. 60-71
- Bartel, p. (2006).**participatory management methods to increase staff input in organizational decision making**. www.scn.org
- Boleslaw, Rok(2009). Ethical context of the participative leadership model: taking people into account. **Journal of Corporate Governance**.Vol 9. No 4 . PP 461-472
- Castiglione, James(2008). Facilitating employee creativity in the library environment. **Journal of Library Management**.Vol 29. No 3.PP159-172
- Dewett , t. (2003). understanding the relationship Between information technology and creativity in organizations. **Creativity research Journal**. Vol15 , iss 213, p 167.
- Gertler, Paul., Patrinos, Harry Anthony and Codina, Marta. Rubio(2007).**Impact Evaluation for School-Based Management Reform**.poverty reduction economic management.
- Goyal, Ajay& Akhilesh, K.B.(2007). Interplay among innovativeness, cognitive intelligence, emotional intelligence and social capital of work teams. **Team Performance Management**, 13(7/8), pp. 206-226.
- Hong, Jeou-Shyan , Lee,Yi-Chun (2009). What environmental factors influence creative culinary studies? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**.Vol 21.No 1.PP100- 117.
- Jeffcutt, p & Pratt, A.C. (2002). **Managing Creativity in the CulturalIndustries**. Creativity & Innovation Mgemanaent. Vol. 11, iss.7.
- King, N. and N. Anderson (1990) 'Innovation in Work Groups' in M.A. West and J.L. Farr (eds) **Innovation and Creativity at Work**. pp. 81–100.
- Kopano, A. (2004).**managing staff and volunteers**. www.alexankopano.org
- Kuhn, R.L. (1985), **Frontiers in Creative and Innovative Management**, Ballinger, Cambridge, MA.
- Mayfield, Milton. Mayfield, Jacqueline(2008). Leadership techniques for nurturing worker garden variety creativity. **Journal of Management Development**. Vol 27 .N0 9 . pp 976-986

- Rice, G. (2006). Individual values, Organizational Context, and self-perceptions of employee creativity: Evidence from Egyptian organizations. **Journal of Business Research**, 59 (2), 233-241.
- Simonton, Dean Keith(1999). **Genius Creativity & Leadership**. Harvard University Press.
- Thacher,R.A,(1997). Team Leader Style: Enhancing The creativity of Employees in Teams .**Training for Quality**, vol.5 No.4, pp.146-9 .
- Wang K ,Casimir G (2007) How attitudes of leaders may enhance organizational creativity : Evidence from a Chinese study.**Creativity & Innovation Management**. Vol. 16 ,N 3, p229-238
- Woerkum, C.M.J. van and Aarts, M.N.C(2007). Creativity, planning and organizational chang. **Journal of Organizational Change Management**. Vol. 20 No. 6, pp. 847-865.
- Wood, Nancy E (2008). **A study on The Relationship between Perceived Leadership Styles s of Hospital Clinical Leaders and Perceived Empowerment, Organizational Commitment, and Job Satisfaction of subordinate Hospital Nurses in a Management Position**, A Dissertation presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.
- Woodman, Richard w,(1993). Toward A Theory of Organizational Creativity. **The Academy of Management Review** .vol.18, Iss2; pg 293