

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

مهدی فیضی<sup>۱</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه سبک‌های مدیریت (سنتی، متعادل و مشارکتی) 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 ۸۷-۸۶ به خدمت اشتغال داشته‌اند، است. با نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و براساس فرمول کوکران ۲۷۵ نفر از دبیران به‌عنوان نمونه پژوهش حاضر انتخاب شدند. 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 آماری و آلفای کرونباخ به‌دست آمد. پس از جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات مشخص شد که رابطه مثبت معنی‌داری بین سبک‌های مدیریت (سنتی، متعادل و مشارکتی) و خلاقیت دبیران وجود دارد و هرچه مقدار رفتارهای مشارکتی بیشتر باشد این رابطه نیز افزایش می‌یابد. مقدار بتای به‌دست آمده میان ابعاد مدیریت (تصمیم‌گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل) و خلاقیت دبیران نشانگر آن است که هرچه نظارت توسط خود دبیران انجام شود، مدیران از ارتباطات دوطرفه و باز، رابطه دوستانه و صمیمی و تفویض اختیار به دبیران استفاده کنند میزان خلاقیت نیز افزایش می‌یابد. همچنین نتایج پژوهش نشان داد تفاوت معنی‌داری بین دو گروه مدیران زن و مرد در سبک مدیریت

آنها وجود دارد یعنی دبیران زن نسبت به دبیران مرد بیشتر از سبک مدیریت مشارکتی برخوردارند.

**واژه های کلیدی:** سبک های مدیریت، خلاقیت، آموزش و پرورش

### مقدمه

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 سبک هایی که می تواند به این سرمایه 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 می 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 گیری های مربوط به امور سازمان است (هاشمی، ۱۳۸۳، ۱۷).

برای ایجاد و تشویق خلاقیت در سازمانهای آموزشی و همچنین کمک به پرورش تواناییهای خلاق افراد در سازمانهای آموزشی متغیرهای سازمانی چندی تأثیر گذارند که می توان آنها را به سه دسته متغیرهای ساختاری، متغیرهای انسانی و متغیرهای فرهنگی تقسیم بندی نمود (زکی، ۱۳۸۰). در میان این متغیرها، متغیر انسانی از جمله مدیران و سبک مدیریتشان در ایجاد خلاقیت و پیشرفت سازمان دارای تأثیر بسزایی است. طبق یک تقسیم بندی کلی سبک های مدیریتی به دو نوع مشارکتی و سنتی تقسیم می شوند.

سبک مدیریت مشارکتی سبکی است که در آن به زیردستان تفویض اختیار می شود، مدیر زیردستان را به شرکت در تصمیم گیری ها دعوت می کند و در

1. participative management

اتخاذ تصمیمات نظر معلمان را جویا می‌شود، در سبک مدیریت مشارکتی ارتباطات بین مدیر و کارکنان به صورت متقابل و دو طرفه است و ساختار سلسله مراتبی سازمان‌ها در این سبک جایگاهی ندارد. از دیگر خصوصیات این سبک این است که روابط صمیمانه و دوستانه بین رهبر و اعضا برقرار است و رهبر رابطه مدار است و نظارت و کنترل به صورت خود کنترلی توسط معلمان صورت می‌گیرد. در نقطه مقابل سبک مدیریت مشارکتی، سبک مدیریت سنتی قرار دارد، سبک مدیریت سنتی سبکی است که در آن تمرکز اختیارات در دست مدیر است، مدیر به تنهایی تصمیم‌گیری می‌کند و در اتخاذ تصمیمات نظر معلمان را جویا نمی‌شود. در سبک مدیریت سنتی روابط بین مدیر و کارکنان به صورت یک طرفه، از بالا به پایین، رییس- مرؤوسی و رسمی است و ساختار سلسله مراتبی بر روابط حاکم است، در این سبک رهبری به صورت وظیفه مدار است و بیشتر به وظایف و اهداف مدرسه توجه می‌شود تا نیازهای کارکنان و کارها طبق مقررات و دستورالعمل‌ها انجام می‌گیرد. از دیگر خصوصیات سبک مدیریت سنتی این است که کنترل و نظارت به صورت مستقیم و توسط مدیر صورت می‌گیرد.

سازمان آموزش و پرورش ایران به دلیل ساختار متمرکز خود باعث شده که تصمیم‌گیری‌ها در سطوح بالای سازمان و با کمترین مشارکت و همکاری سایر افراد سازمان انجام گیرد، و این موجب شده که مقدار خلاقیت و نوآوری و ایده‌های جدید افراد که جهت پیشرفت و بهره‌وری هر چه بیشتر سازمان لازم است کاهش یابد و سازمان آموزش و پرورش شهر سنندج نیز چون زیر مجموعه‌ای از آموزش و پرورش کل کشور، همان خصوصیات و معایب خاص سازمان آموزش و پرورش کل کشور را داراست در این میان روشهای نوین و جدید مدیریت جهت افزایش کارایی و بهره‌وری افراد و در نهایت سازمان ضروری است، نقش مدیران به عنوان کسانی که بستر مناسب را در جهت بروز خلاقیت در سازمانها فراهم می‌آورند و امکان اظهار نظر و ابراز وجود را به کارکنان می‌دهند انکار ناپذیر

است. بنابراین رابطه بین سبک مدیریت مدیر و خلاقیت دبیران در مدارس امری اجتناب ناپذیر است.

ماوندا و فارل<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، مارتین و تربلنج<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، سالمون و تریش<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) در پژوهش های خود به اهمیت عوامل و شاخص های فرهنگی تأثیرگذار بر خلاقیت و نوآوری سازمان ها اشاره کرده اند. این پژوهشگران عوامل و شاخص های فرهنگی زیر را به عنوان عوامل فرهنگی تأثیرگذار بر میزان خلاقیت و نوآوری سازمانی گزارش داده اند. این عوامل عبارتند از: پذیرش ریسک، ارتباطات باز میان کارکنان، ابهام و تعارض، تشویق نظریه های جدید، تعهد کاری، رهبری قوی و حمایتگرانه و مشتری مداری.

پژوهشی که توسط تاچر<sup>۴</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 می شود.

رابیندرا. آن. کانونگو<sup>۵</sup> (۱۹۹۰) در پژوهشی که انجام داد عوامل فرهنگی را عوامل زمینه ساز 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 و معتقد است سازمانهایی که در آنها عوامل مذهب گرایی سنتی، غیر مرتبط بودن پادشاه، سیستم استبدادی و شبکه رفیق بازی حاکم باشد سازمانهای خلاق نخواهند بود و این عوامل باعث کاهش بهره وری و بیگانگی افراد سازمان خواهد شد.

وودمن<sup>۶</sup> (۱۹۹۳) در مطالعه ای با عنوان ایجاد نظریه خلاقیت سازمانی بیان می دارد که:

1. Mavondo and Farrel
2. Martins and terblanche
3. Solomon and tarabishy
4. Thacher, R.
5. Rabindra N. Kanungo
6. Woodman, Richard.

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.

۴- آمابیل<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 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 با 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- هماهنگی و انطباق با محیط رابطه منفی با خلاقیت کارکنان دارد.

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

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

1. Amabil, T.M.
2. Ozsomeretal
3. Pierce and Delbecq
4. Rice, G.

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

۶- در سازمانهایی که ریسک‌پذیری در حد بالایی است رفتار خلاق کارکنان نیز در سطح بالایی قرار دارد.

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

اسلامی پور (۱۳۷۴) در پژوهشی با عنوان بررسی نقش مدیریت مشارکتی در افزایش کارآیی و خلاقیت کارکنان نتایج زیر را به دست آورده است:

- ۱- اجرای مدیریت مشارکتی موجب افزایش کارآیی 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 خلاقیت آموزشی و ایجاد و استحکام روابط انسانی مطلوب و رضایت شغلی رابطه معنی‌داری به دست آورد. همچنین بین سبک مدیریت آمرانه و عدم رضایت شغلی دبیران رابطه معنی‌داری 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:

- ۴- بین بعد تمرکز با خلاقیت سازمانی و ابعاد آن رابطه منفی و معنی‌داری 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.

۵- بین رسمیت با خلاقیت سازمانی رابطه منفی معنی‌داری وجود دارد.

۶- مدرسی که طبق قوانین و مقررات رسمی و بدون توجه به نیازها، خواسته‌ها و علائق 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 معنی‌داری 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 معنی‌داری میان زنان و مردان در خلاقیت نشان نداده‌اند (داک ۱۹۸۹، هاسلر و همکاران ۱۹۸۴، ریچاردسون ۱۹۸۸) و پاره‌ای از بررسی‌ها برتری مردان را نشان داده‌اند (تورنس<sup>۱</sup> ۱۹۶۳، وود<sup>۲</sup> ۱۹۶۵ و همکاران ۱۹۸۵) و بررسی‌های (کیم و میکاییل<sup>۳</sup> ۱۹۹۵، کشر<sup>۴</sup> ۱۹۸۵ و

- 1.Torans
- 2.Woodward et.all
- 3.Kim and Michael
- 4.Keshner

مایر<sup>۱</sup> (۱۹۸۳) برتری دختران را نسبت به پسران نشان می‌دهد (نقل از پور جلی، ۱۳۷۹). خلیفا با هدف بررسی تفاوت‌های میان زنان و مردان در خلاقیت در فرهنگ سودان ۳۰۰ آزمودنی ۱۲ الی ۲۰ ساله را مورد بررسی قرار داد. (۱۴۹مرد 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 (نقل از کریمی، ۱۳۷۹).

تورنس استاد دانشگاه نیوستا در آمریکا 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 (نقل از آقایی فیشانی، ۱۳۷۷).

نوری در قسمت یافته‌های پژوهش‌اش آورده است که نتایج بررسی تأثیر تفاوت‌های جنسی در خلاقیت و مؤلفه‌های آن بیانگر آنست که بین دختران و پسران در نمره‌ی کل خلاقیت و مؤلفه‌های آن به صورت جداگانه تفاوتی وجود ندارد (نوری، ۱۳۸۱). مصطفوی در پژوهشی با عنوان بررسی میزان مشارکت اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز در تصمیم‌گیری‌های مشارکتی نشان داده است که در میزان مشارکت زنان و مردان عضو هیأت علمی در تصمیم‌گیری‌های دانشگاهی تفاوتی وجود ندارد (مصطفوی، ۱۳۸۱).

زاهدی (۱۳۸۲) در پژوهشی با 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



به عبارت دیگر سبک مدیریت زنان در مقایسه با مردان مشارکت جویانه‌تر است. با توجه به تجربیات و پژوهش‌های مختلفی که انجام شده است به نظر می‌رسد که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها 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 تصمیم‌گیری‌ها، سازمانها می‌توانند نگرانیهای کارکنان را منعکس، ایده‌های جدید را کسب و حس یکپارچگی و خلاقیت را در بین کارکنان رشد دهند (مصطفوی، ۱۳۸۱).

بررسی‌ها نشان می‌دهد که موضوع این پژوهش کمتر مورد توجه قرار گرفته است و عمده پژوهش‌های انجام شده در زمینه سبک‌های مدیریت (مشارکتی و سنتی) به بررسی رابطه آن با متغیرهایی غیر از خلاقیت دبیران بوده است. همچنین در مورد خلاقیت، عمده پژوهش‌های انجام شده تأکید بر روی خلاقیت دانش آموزان داشته‌اند و خلاقیت دبیران مورد توجه قرار نگرفته است. لذا انجام پژوهشی با این عنوان تازگی داشته و از پیشینه پژوهشی زیادی در کشور برخوردار نیست.

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 تأثیر سبک‌های مدیریت (سنتی، متعادل و مشارکتی) بر خلاقیت دبیران در دبیرستانهای شهر سنج انجام شده است. با توجه به پیشینه و هدف پژوهش حاضر پنج سؤال 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 سبک‌های مدیریت (سنتی، متعادل و مشارکتی) و میزان خلاقیت دبیران رابطه وجود دارد؟

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

- ۳- آیا بین همبستگی دو سبک مدیریت (سنتی، متعادل و مشارکتی) با خلاقیت دبیران تفاوت وجود دارد؟
- ۴- آیا بین میانگین نمره مدیریت دبیران زن و مرد تفاوت وجود دارد؟
- ۵- آیا بین میانگین نمره خلاقیت دبیران زن و مرد تفاوت وجود دارد؟

### 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 دو گانه شهر سنندج است که در سال تحصیلی ۸۶-۸۷ 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 ۸۶-۸۷ به خدمت اشتغال داشته‌اند از بین ۹۶۱ دبیر دبیرستان‌های دولتی نواحی دو گانه شهر سنندج شامل ۱۴۶ دبیر مرد و ۱۲۹ دبیر زن، به‌عنوان نمونه پژوهش حاضر انتخاب شدند. اطلاعات مربوط به تعداد دبیران به تفکیک جنسیت و تعداد دبیرستانها در جدول شماره‌ی ۱ آورده شده است.

جدول شماره‌ی ۱- جامعه و نمونه آماری

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

### ابزارهای پژوهش

#### مقیاس سبک مدیریت

مقیاس مذکور حاوی ۲۶ سؤال است که براساس طیف افتراق مفهومی ۷ درجه ای تنظیم گردیده و پنج بعد (تصمیم گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و

کنترل) را اندازه‌گیری می‌نماید. این مقیاس به سنجش سه سبک مدیریت سنتی، متعادل و مشارکتی می‌پردازد.

### مقیاس خلاقیت

پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش جهت اندازه‌گیری خلاقیت دبیران پرسشنامه محقق ساخته، مبتنی بر مهمترین خصوصیات و ویژگی‌های افراد خلاق است که خصوصیات: (تیز هوشی، اندیشه عمیق، متکی به قضاوت خویش، انعطاف پذیری، کنجکاوی، ریسک‌کننده، 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) را اندازه‌گیری می‌کند.

### روایی و پایایی

برای تعیین روایی، مقیاس سبک مدیریت و پرسشنامه خلاقیت دبیران در اختیار تعدادی از صاحب‌نظران و اساتید و دانشجویان قرار گرفت که پس از بررسی نظرات با تغییر برخی از موارد و اصلاح و تعدیل برخی از سؤالات پرسشنامه نهایی تهیه شد. جهت تعیین پایایی مقیاس سبک مدیریت و پرسشنامه خلاقیت دبیران از روش (آلفای کرونباخ) استفاده گردید که ضریب آلفای به دست آمده برای مقیاس سبک مدیریت و پرسشنامه خلاقیت دبیران به ترتیب ۰/۸۵ و ۰/۸۲ بود.

### یافته‌های پژوهش یافته‌های تحلیل‌های مربوط به آمار توصیفی

به منظور انجام بررسی مقدماتی در مورد متغیرهای پژوهش، برخی شاخص‌های مربوط به آمار توصیفی به شرح ذیل محاسبه شد.

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

متغیر	تعداد نمونه	حداقل نمره	حداکثر نمره	میانگین	انحراف استاندارد
تصمیم گیری	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
خلاقیت	۲۷۵	۴۱	۹۳	۶۱/۲۸	۱۳/۹۹

جدول شماره ۳- اطلاعات مربوط به فراوانی و درصد فراوانی آزمودنی های  
زن و مرد در سه سبک مدیریت (سنتی، متعادل و مشارکتی).

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

### یافته‌های اصلی پژوهش

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

سوال اول: آیا بین سبکهای مدیریت (سنتی، متعادل و مشارکتی) و میزان خلاقیت دبیران رابطه وجود دارد؟

برای پاسخگویی به این سؤال پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون استفاده

گردید که نتایج در جدول شماره ۴ نشان داده شده است.

جدول شماره ۴- 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 ۴ حاکی از آن است که رابطه بین هر سه سبک مدیریت (سنتی، متعادل و مشارکتی) با خلاقیت دبیران مثبت و در سطح ۰/۰۱ معنی دار است و میزان  $r$  به دست آمده به ترتیب ( $r=0/82$   $r=0/70$   $r=0/37$ ) است که نشانگر آن است که هرچه از سبک مدیریت سنتی فاصله بگیریم و از سبک مدیریت مشارکتی و الگوهای رفتاری این سبک استفاده کنیم میزان همبستگی نیز افزایش می‌یابد و البته رابطه مثبت و معنی دار 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 قرار دارد.

سؤال دوم: آیا بین مؤلفه‌های 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 - با خلاقیت دبیران از تحلیل رگرسیون با ورود همزمان استفاده شد که نتایج آن در ادامه ذکر شده است.

جدول شماره ۵- ضریب رگرسیون بین مؤلفه‌های مدیریت  
(تصمیم‌گیری، ارتباطات، رهبری، ساختار و کنترل) با خلاقیت دبیران

مدل	B	B استاندارد (بتا)	R	R <sup>2</sup>	t	سطح معنی داری
ثابت	۲۳/۱۵	-			۱۹/۶۱	۰/۰۰۰
تصمیم‌گیری	۰/۰۴	۰/۰۲			۰/۳۴	۰/۷۳۲
ارتباطات	۰/۸۴	۰/۳۲			۵/۱۴	۰/۰۰۰
رهبری	-۰/۱۶	-۰/۰۸	۰/۹۱	۰/۸۴	-۱/۵۵	۰/۱۲۲
ساختار	۰/۵۳	۰/۲۹			۴/۵۶	۰/۰۰۰
کنترل	۱/۱۱	۰/۴۲			۸/۹۳	۰/۰۰۰

نتایج به دست آمده از جدول شماره ۵ 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 دارند 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 متوسطه شهر سمنان شیوه غالب تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری متمرکز است، 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.

سؤال سوم: 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 Fisher Z<sub>r</sub> استفاده شد که نتایج در جدول شماره ۶ آمده است.

جدول شماره ۶- مقایسه چندگانه تفاوت همبستگی سبک‌های مدیریت (سنتی، متعادل و مشارکتی)

سبک	میانگین تفاوت	سطح معنی داری
سبک سنتی	متعادل	۰/۰۰۱
	مشارکتی	۰/۰۰۱
سبک متعادل	سنتی	۰/۰۰۱
	مشارکتی	۰/۰۰۱
سبک مشارکتی	سنتی	۰/۰۰۱
	متعادل	۰/۰۰۱

نتایج حاصل از جدول شماره ۶ 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.

سؤال چهارم: آیا بین میانگین نمره مدیریت دبیران زن و مرد تفاوت وجود دارد؟ به منظور بررسی این سؤال پژوهش از آزمون t برای گروههای مستقل استفاده شد.

جدول شماره ۷- 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	-۳/۱۰	۰/۰۰۲
زن	۱۲۹	۹۶	۳۳/۵۸	۲۴۱/۹۲	-۳/۰۵	۰/۰۰۲

نتایج حاصل از جدول شماره ۷ 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 بهره منداند.

سؤال پنجم: آیا بین میانگین نمره خلاقیت دبیران زن و مرد تفاوت وجود دارد؟  
به منظور پاسخدهی به این سؤال از آزمون t برای گروههای مستقل استفاده شد که نتایج در جدول شماره ۸ نشان داده شده است.

جدول شماره ۸- نتایج آزمون t برای بررسی تأثیر 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	۷۶/۲۶۰	-۵/۴۰	۰/۰۰۰

نتایج حاصل از جدول شماره ۸ نشانگر آن است که بین میانگین نمره خلاقیت دبیران زن (۶۵/۹۲) با میانگین نمره خلاقیت دبیران مرد (۵۷/۱۸) تفاوت معنی داری در سطح ۰/۰۱ وجود دارد به 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 خلاق تر اند. 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 شماره ۹ آمده است.

جدول شماره ۹- تحلیل واریانس ساده

مجموع مجذورات	درجه آزادی	F	سطح معنی داری
بین گروهی	2		
درون گروهی	272	۳۱۱/۵۸۹	۰/۰۰۰
کل	۲۷۴		



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 ۱۰-آزمون تعقیبی شفه

سبک	میانگین تفاوت	سطح معنی داری
سبک سنتی	متعادل	۰/۰۰۱
	مشارکتی	۰/۰۰۱
سبک متعادل	سنتی	۰/۰۰۱
	مشارکتی	۰/۰۰۱
سبک مشارکتی	سنتی	۰/۰۰۱
	متعادل	۰/۰۰۱

نتایج حاصل از جدول شماره ۱۰ حاکی از آن است که بین میانگین سه سبک مدیریت (سنتی، متعادل و مشارکتی) در میزان خلاقیت تفاوت معنی داری در سطح ۰/۰۱ وجود دارد همچنین نتایج حاصل از آزمون تعقیبی شفه نیز این مطلب را تأیید می‌کند و نتایج نشانگر آن است 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

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.

نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون نشانگر رابطه مثبت معنی دار بین سبک‌های مدیریت (سنتی، متعادل و مشارکتی) و خلاقیت دبیران است و میزان

همبستگی به دست آمده به ترتیب ( $r=0/82$   $r=0/70$   $r=0/37$ ) است که در هر سه سبک در سطح  $0/01$  معنی دار است. 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. ضریب همبستگی مثبت معنی دار بین سبک مدیریت سنتی و خلاقیت 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 و مقدار این رفتارها در سبک مدیریت متعادل بیشتر و در سبک مدیریت 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 معنی داری 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-مرئوسی، شیوه رهبری آمرانه، ساختار متمرکز و 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.

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 معنی داری در پیش بینی خلاقیت ندارند. نتایج این پژوهش با یافته‌های رایس (۲۰۰۶)، ماوندا و فارل (۲۰۰۳)، آمایل (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 اسمی (۱۳۸۵) نشان داد که ساختار ارگانیک موجب افزایش خلاقیت و ساختار مکانیک موجب کاهش خلاقیت کارکنان می‌شوند. ضرایب بتای به دست آمده از تأثیر ابعاد مدیریت بر خلاقیت نشان می‌دهد که اکثر نمونه پژوهش شیوه تصمیم‌گیری مدارس محل خدمتشان را متمرکز و سنتی ارزیابی کرده‌اند و شیوه رهبری مدیران مدارس را آمرانه، وظیفه مدار و رییس-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 بی‌اعتمادند 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 سنندج است.

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 ۰/۰۱ معنی دار 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 ۰/۰۱ معنی 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.

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 کار دبیران دارند، بیشتر از شیوه 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.

نتایج به دست آمده از آزمون تی نشان داد که بین میانگین نمره خلاقیت دو گروه دبیران زن و مرد تفاوت معنی داری در سطح  $0/01$  وجود دارد به عبارت دیگر میانگین نمره خلاقیت دبیران زن (۶۵) بیشتر از میانگین نمره دبیران مرد (۵۷) است. این نتیجه نشانگر آن است که دبیران زن نسبت به دبیران مرد از خلاقیت بیشتری برخوردارند، احتمالاً علت این امر آن است 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 کار گروهی 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.

### محدودیت‌ها و مشکلات پژوهش

- ۱- عدم آشنایی دبیران با مقیاس مدیریت و ضرورت توضیح مقیاس برای آنها.
- ۲- محافظه کاری دبیران در بیان نظرات واقعیشان به دلیل ترس از مدیران و لو رفتن نظراتشان.
- ۳- عدم دسترسی پژوهشگر به بعضی منابع و نشریات خارجی در ارتباط با موضوع پژوهش.
- ۴- نبودن پژوهشهای کافی در این زمینه به ویژه در آموزش و پرورش که کار مقایسه نتایج و تعبیر و تفسیرها را با مشکل مواجه می‌کرد.

### پیشنادهای 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 لازمه‌ی 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 فردی، ارتباطات یک طرفه (از بالا به پایین) و نظارت مستقیم توسط مدیران مدارس به حداقل ممکن کاهش یابد.
- ۴- علاوه بر توجه به نیازهای مادی و معیشتی معلمان به نیازهای اجتماعی، احترام و استقلال معلمان (نیازهای رشد) توجه شود.
- ۵- تصمیمات مدرسه توسط شورای معلمان و با همکاری مدیر به عنوان یک عضو از گروه اتخاذ شود.
- ۶- 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.
- ۷- ارزشیابی از معلمان از ارزشیابی توسط مدیر به ارزیابی توسط معلمان سوق داده شود.

### منابع

- آقای فیشانی، تیمور (۱۳۷۷). "خلاقیت و نوآوری در انسانها و سازمانها". چاپ اول: انتشارات ترمه.
- اسلامی پور، حمیدرضا (۱۳۷۹). "بررسی نقش مدیریت مشارکتی در افزایش کارایی کارکنان". پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه مرکز آموزش مدیریت دولتی تهران.
- اسمی، کرامت (۱۳۸۵). "بررسی تحلیلی رابطه ساختار سازمانی با خلاقیت سازمانی در مدارس متوسطه شهر شیراز"، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز.
- پورجلی، فریبا (۱۳۷۹). "بررسی تفاوت جنسیتی در تأثیر انگیزش بیرونی (پاداش) بر خلاقیت دانش آموزان"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
- زاهدی، شمس السادات (۱۳۸۲). "ارتقای مشارکت زنان در سطوح مدیریتی ایران". فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۶۲.

زکی، محمدعلی (۱۳۸۲). "بررسی نقش عوامل شخصیتی، سازمانی و اجتماعی در نوآوری مدیران آموزشی". *مجله‌ی رهیافت*، شماره‌ی بیست و ششم.

کریمی، علی (۱۳۷۹). "رابطه‌ی خلاقیت با اضطراب، جنسیت، پیشرفت تحصیلی و منزلت اجتماعی گروهی از دانش آموزان مقطع سوم راهنمایی شهر شیراز". پایان نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.

مصطفوی، فرشته (۱۳۸۱). "بررسی میزان مشارکت اعضای هیات علمی دانشگاه شیراز در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی". پایان نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.

نوری، زهرا (۱۳۸۱). "بررسی تفاوت‌های جنسیتی با توجه به رابطه‌ی خلاقیت و عملکرد تحصیلی در دروس ریاضی، علوم و ادبیات دانش آموزان دبیرستان شهر شیراز". پایان نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.

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

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

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

Bartel, p. (2006). **participatory management methods to increase staff input in organizational decision making**. [www.scn.org](http://www.scn.org)

Kanungo, Rabindra N., and Jaeger, Alfred M.(1990): **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.

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.

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

- 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
- Pierce, J.L. and Delbecq, A, L, (1997). Organisation structure, individual attitudes and innovation, **Academy of Management Review**, Vol.2, January, 22-37
- 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.
- 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.
- Thacher,R.A,(1997). Team Leader Style: Enhancing The creativity of Employees in Teams: **Training for Quality**, vol.5 No.4, pp.146-9.
- Woodman, Richard w,(1993). Toward A Theory of Organizational Creati. The **Academy of Management Review** .vol.18, Iss2; pg 293

