

فصلنامه علمی<sup>۱</sup> پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی  
 دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت  
 سال پنجم<sup>۲</sup> شماره ۱<sup>۳</sup> بهار ۹۳  
 صص ۳۹-۵۴

## رابطه فرهنگ سازمانی با خلاقیت و تغییر سازمانی در بین مدیران مدارس ابتدایی ناحیه یک شیراز

سیدمسعود سیدی\*<sup>۱</sup>، نیما شهیدی<sup>۲</sup>، مریم شعله<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۱/۱۱/۱۴ تاریخ پذیرش: ۹۲/۷/۹

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش ارتباط فرهنگ سازمانی با خلاقیت و تغییر و نوآوری در بین مدیران مدارس ابتدایی شهر شیراز بوده است. این مطالعه از نوع مطالعات همبستگی بود و جامعه آماری را مدیران مدارس ابتدایی ناحیه یک شیراز تشکیل داده است. از این تعداد ۸۰ نفر (۴۰ آموزشگاه دخترانه و ۴۰ آموزشگاه پسرانه) به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده است. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه بود. پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش شامل پرسش‌نامه خلاقیت تورنس (۱۹۹۰)، پرسشنامه فرهنگ سازمانی هافستد (۲۰۰۱) و پرسش‌نامه تغییر و نوآوری نامدار (۱۳۸۲) بود که روایی و پایایی آنها مورد تایید قرار گرفته است. نتایج پژوهش نشان داد: بین ابعاد فرهنگ سازمانی و خلاقیت رابطه معنی‌داری وجود دارد و از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، ابعاد ریسک‌پذیری، فردگرایی و مردسالاری قدرت پیش‌بینی خلاقیت مدیران را دارا می‌باشد. بین ابعاد فرهنگ سازمانی و تغییر و نوآوری رابطه معنی‌داری وجود دارد و از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، ابعاد ریسک‌پذیری و مردسالاری قدرت پیش‌بینی خلاقیت مدیران را دارا می‌باشد. خلاقیت مدیران زن بیش‌تر از مدیران مرد می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** فرهنگ سازمانی، خلاقیت، مدیریت تغییر، مدیران ابتدایی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 رتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup> - استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شیراز، گروه مدیریت، شیراز، ایران.

<sup>۲</sup> - استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نورآباد ممسنی، نورآباد، ایران

<sup>۳</sup> - کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

\*- نویسنده مسئول: sayadmassoud@yahoo.com

## مقدمه

همه سازمان‌ها برای بقا نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. افکار و نظریات جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شود و آن را از نیستی و فنا نجات می‌دهد. در عصر ما برای بقا و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، جریان نوجویی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود. برای آن که بتوان در دنیای متلاطم و متغییر به حیات ادامه داد، باید به خلاقیت روی آورد. خلاقیت و تولید افکار و اندیشه‌های جدید توسط مدیران و دبیران آموزش و پرورش دارای اهمیت ویژه‌ای است. امروزه سازمان‌هایی موفق هستند و می‌توانند در دنیای پر رقابت ادامه حیات دهند که دائماً افکار و اندیشه‌های جدید را در سازمان بکار برند و این امر توسط مدیران و دبیران خلاق امکان پذیر است.

متغیرهای زیادی می‌توانند در ایجاد و پرورش خلاقیت سازمانی نقش داشته باشند. یکی از این متغیرهای تاثیرگذار و مهم در ایجاد خلاقیت در سازمان‌های آموزشی فرهنگ سازمانی است. به گونه کلی فرهنگ سازمانی بر تمام جوانب سازمان و وظایف مدیریت و چگونگی هدایت و پرورش کارکنان تاثیر می‌گذارد (Jalili, 2007). گروهی از صاحب نظران بر این باورند که، اگر قرار باشد در یک سازمان معین دگرگونی‌های سراسری پدید آید، باید فرهنگ آن را دگرگون کرد. محققینی چون آندریوپوس (Anderipoulos, 2001)، مارتینز (Martins, 2003) و وی هوا (Weihua, 2003) بر اهمیت فرهنگ سازمانی در ایجاد چارچوب آموزشی که در آن خلاقیت و نوآوری به عنوان متغیری اساسی پذیرفته شود، تاکید دارند و بیان می‌کنند که فرهنگ هر سازمان ممکن است به عنوان عاملی در میزان خلاقیت و نوآوری موجود در سازمان مشارکت داشته باشند. از نظر گیل مارتین (Gilmartin, 1999)، در حقیقت کامیابی و شکست سازمان را بایستی در فرهنگ آنان جستجو کرد (Toosi, 1993)، از طریق فرهنگ سازمانی مشخص می‌شود که کارمندان سازمان خود را چگونه ادراک می‌کنند (Mortazavi, 2000)، از دیدگاه سازمانی، فرهنگ را به عنوان یک زنجیر مستحکم تعبیر کرده‌اند که موجبات پایداری سازمان را فراهم می‌کند (Korte & Chermack, 2007).

چالش‌های جدید سازمانی، محیط ثابت و راکد گذشته را به یک سیستم سیال و روان و در حال تغییر و جابه جایی تبدیل کرده است. معیارهای پیشرفت و توسعه یافتگی به شدت دگرگون شده است و اینک در قرن بیست و یکم بحث بر سر تحول فرهنگ و دانش آغاز شده است. ابزارها، روش‌ها و فنون قدیمی جای خود را به موجهی از مفاهیم و ایده‌های فرهنگی داده که بر پیکره فرهنگ‌ها ارزش‌های سازمانی نیز رسوخ کرده است. می‌توان گفت یکی از مفاهیمی که در راستی تغییر باید به آن توجه داشت، نگرش نسبت به ارزش‌ها، آرمان‌ها و ایده‌ها است. در این برهه نیز

همچون گذشته مدیریت برای مقابله باناهنجاری‌ها و تغییرات در عصر دانش و تکنولوژی، راه‌گشا است (Pour amen,2002).

خلاقیت، پیدایی و تولید اندیشه و فکری نو است؛ در حالیکه نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است. از خلاقیت تا نوآوری اغلب راهی طولانی در پیش است و تا اندیشه‌ای نو بصورت فرآورده یا خدمتی نوین درآید، باید زمانی طولانی بگذرد و تلاش‌ها و کوشش‌های بسیاری انجام شود (Alvani,1994).

مرور پیشینه مطالعات مربوط به خلاقیت در سازمان نشان دهنده این است که رفتار خلاق اغلب به عنوان نتیجه خصوصیات فردی در نظر گرفته شده است. اما با پژوهش‌های متعدد، محققان دریافتند پاداش‌ها و تسهیل کننده‌های اجتماعی، محیط فیزیکی و منابع مالی و زمانی بر خلاقیت افراد مؤثرند (Grabner,2007). مطالعات آمابیل (Amabile,2004)، آندریوپولوس (Anderipoulos,2001)، کاردینالوو هاتفیلد (Cardinal & Hatfield,2001) و شین (Shin,2009)، نشان می‌دهد که خلاقیت، متأثر از متغیرهای سطح سازمان می‌باشد.

متغیرهای سازمان از محیطی نشات می‌گیرند که فرد در آن فعالیت می‌کند، و شامل سبک رهبری (Salley & Gilson,2004. Pendy,2009)، ساختار سازمان (Kahai & Sosik & Olik,2003)، فرهنگ سازمانی (Lauer & Ekvalle, 2003.Shin,2009)، و منابع سازمان (Salley & Gilson, 2004.Shin,2009) می‌باشد.

کنی و ریدی (Kenny & Reedy,2006)، در پژوهش خود دریافتند که فرهنگ سازمانی با راه-حل‌های خلاقانه در ارتباط است. مارتین و تربلانچ (Martins & Terblanche,2003)، بیان می‌کند که در سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی، از خلاقیت کارکنان حمایت می‌کند، در یافتن راه‌حل‌های مبتکرانه جهت حل مشکلات موفق‌ترند. تحقیقات اولدهم و کومینگز (Oldham & Cummings,1996)، نیز نشان می‌دهد که بین فرهنگ سازمانی با نوآوری سازمانی رابطه وجود دارد. خلاقیت و نوآوری از مهم‌ترین اهداف آموزش و پرورش و جزو مهم‌ترین رسالت‌های سازمان‌های آموزشی می‌باشد. در توسعه و تقویت خلاقیت در سازمان‌های آموزشی، بیش از همه عامل مدیریت خلاق و نوآور، موثر و اثرگذار است. زیرا نگرش و اعتقاد مدیران آموزشی به خلاقیت و نوجویی در خود و سازمان می‌تواند محیط آموزشی را به کانون تغییرات و نوآوری مبدل سازد. (Samkhanian,2002)، مدیر خلاق کسی است که بتواند در فرهنگ سازمان تاثیر بگذارد و به عنوان طرح اجتماعی سازمان خود را در خلاقیت و نگهداری عوامل فرهنگی آن توانمند سازد (Zareei & matin,2001).

یکی از چالش‌های اصلی پیش روی مدیریت امروزی، توسعه فرهنگ سازمانی می‌باشد که در آن برای نوآوری، تغییر و خلاقیت ارزش قایل شود. لذا شناخت عوامل موثر بر خلاقیت مدیران آموزشی حایز اهمیت است. بدون تردید خلاقیت مدیر تأثیر بسزایی بر سازمان و کارکنان خواهد داشت، مدیر خلاق سعی می‌کند خلاقیت را به صورت یک ارزش والا در فرهنگ سازمانی وارد کرده یا تقویت نماید، خلاقیت مدیر باعث ایجاد گروه‌های کاری با اندیشه‌های گروه‌های در سازمان می‌شود. دادن آزادی عمل به کارکنان، مشارکت کارکنان در فعالیت‌ها، ایجاد هماهنگی و تناسب بین کارکنان، ایجاد کانال‌های ارتباطی مستمر، ایجاد انگیزش درونی و برونی، به وجود آوردن جذابیت‌های کاری، پاداش‌های صحیح و عادلانه، عدم ارزیابی‌های بی‌مورد، و انتصاب شایسته کارکنان از نتایج خلاقیت مدیر در سازمان می‌باشد (Pendey, 2009).

بنابراین، در شرایط حساس کنونی و با توجه به تحولات سریع دنیا و نیاز اجتناب ناپذیر به تطابق با پیشرفت و تغییرات، هدف از این پژوهش بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با خلاقیت و تغییر و نوآوری در بین مدیران مدارس ابتدایی شهر شیراز می‌باشد تا با بررسی وضعیت موجود فرهنگ سازمانی و خلاقیت مدیران مدارس و همچنین شناسایی ارتباط بین این متغیرها بتوان راهکاری را در جهت افزایش میزان خلاقیت و تغییر و نوآوری در مدیران ارائه کرد.



### پیشینه پژوهش

نتایج پژوهش صادقی مال امیری (Sadegh malamiri, 2008)، تاثیر متغیرهای فرهنگ سازمانی از قبیل ابهام پذیری، ریسک پذیری، سیستم ارتباطات، آزادی بر خلاقیت می‌باشد. نیک نامی، تقی پورظهیر، دلاور و غفاری مجلل (Niknami, Poor zahir, Ghafari, 2010)، در پژوهشی را با هدف طراحی و ارزیابی مدل علی خلاقیت و نوآوری مدیران آموزشی مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه شهر تهران انجام داده اند. نتایج پژوهش نشان داد که الف) وضعیت خلاقیت و نوآوری در مدیران مدارس شهر تهران در حد متوسط است. ب) وضعیت متغیرهای فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش به عنوان متغیرهای اثرگذار بر خلاقیت و نوآوری در مدیران مدارس شهر تهران در حد متوسط است. ج) فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، یادگیری سازمانی به ترتیب بیشترین تا کمترین تاثیر را در نوآوری و خلاقیت مدیران دارند. د) متغیرهای فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش دارای رابطه و اثر مستقیم، مثبت و معنادار با متغیر خلاقیت در مدیران مدارس تهران هستند. و) متغیرهای خلاقیت، فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش دارای رابطه و اثر مستقیم، مثبت و معنادار با تغییر نوآوری در مدیران مدارس شهر تهران هستند. ر) مدل علی خلاقیت و نوآوری مدیران مدارس شهر تهران برآزش دارد. بنابراین، می‌توان گفت برای افزایش و نوآوری در مدارس باید به تقویت متغیرهای فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش پرداخت.

نتایج پژوهش بیات (Bayat, 1996) نشان می‌داد که نوع فرهنگ سازمانی بر میزان خلاقیت مدیران مدارس تاثیرگذار است. به گونه‌ای که در فرهنگ عقلایی، میزان خلاقیت مدیران مؤسسات آموزشی بالاتر است و به همین مراتب در فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی، میزان خلاقیت مدیران در سطح پایین‌تری قرار دارد، علاوه بر این در فرهنگ سازمانی مشارکتی میزان خلاقیت مدیران نسبت به فرهنگ سازمانی عقلایی نیز در سطح بالاتری قرار دارد. کنی و رییدی (Kenny & Reedy, 2006)، در پژوهش خود دریافتند که فرهنگ سازمانی با راه-حل‌های خلاقانه در ارتباط است.

پولیتز (Politse, 2005)، با انجام پژوهشی دریافت عوامل سازمانی مثل جو سازمان باعث تشویق کارکنان به همکاری شده و با ایجاد انگیزه در آن خلاقیت آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهد. شالیو گیلسون (Shalley & Gilson, 2004)، پژوهشی در مورد عوامل گروهی، فردی و سازمانی مؤثر بر خلاقیت انجام دادند و نتیجه گرفتند منبع زمان، سیستم ارتباطات گروه و ساختار سازمانی بر خلاقیت افراد مؤثر هستند.

نتایج تحقیقات واتسون (Watson, 2003)، نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بر نوآوری در مؤسسات آموزش عالی تاثیر قابل توجهی دارد.

### پرسش‌های تحقیق

- آیا بین ابعاد فرهنگ سازمانی و خلاقیت مدیران رابطه وجود دارد؟
- کدام یک از متغیرهای پیش بین (ابعاد فرهنگ سازمانی) متغیر ملاک (خلاقیت) را می‌توانند پیش بینی کنند؟
- آیا بین ابعاد فرهنگ سازمانی و تغییر و نوآوری مدیران رابطه وجود دارد؟
- کدام یک از متغیرهای پیش بین (ابعاد فرهنگ سازمانی) متغیر ملاک (مدیریت تغییر) را می‌توانند پیش بینی کنند؟
- آیا بین خلاقیت مدیران زن و مرد تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع مطالعات همبستگی و روش انجام آن بصورت پیمایشی بود. جامعه آماری در این پژوهش را مدیران مدارس ابتدایی ناحیه یک شیراز در سال تحصیلی ۸۸-۸۹ تشکیل می‌داد. طبق آمار آموزش پرورش فارس تعداد ۹۷ مدیر در مدارس مشغول فعالیت می‌باشند. با توجه به جدول مورگان از این تعداد ۸۰ نفر (۴۰ آموزشگاه دخترانه و ۴۰ آموزشگاه پسرانه) به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردیدند.

در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات از سه پرسشنامه به شرح زیر استفاده شده است.

#### الف) پرسشنامه توصیف فرهنگ سازمانی

این پرسشنامه دارای ۲۲ پرسش بسته می‌باشد که برای توضیح وضعیت فرهنگ سازمانی مدارس تهیه شده است. پرسشنامه دارای ۴ بعد می‌باشد. و براساس مقیاس لیکرت (خیلی زیاد تا خیلی کم) تنظیم گردیده است. این پرسشنامه با توجه به چهار بعد فرهنگ سازمانی فاصله قدرت (پرسش‌های ۱-۵)، امتناع از ابهام (پرسش‌های ۶-۱۰)، فرد گرایی (پرسش‌های ۱۱-۱۴) و مرد سالاری (پرسش‌های ۱۵-۲۲) از نظر پروفیسور هافستد ساخته شده است. با توجه به نظام نمره گذاری گویه‌ها در این پرسشنامه حداکثر نمره  $22 \times 5 = 110$  و حداقل نمره  $22 \times 1 = 22$  می‌باشد.

جدول ۱: تعداد گویه‌ها و سوالات مربوط به فرهنگ سازمانی

ابعاد فرهنگ سازمانی	تعداد گویه‌ها	سوالات مربوط	پایایی
فاصله قدرت	۵	۱-۵	۰/۷۷
امتناع از ابهام	۵	۶-۱۰	۰/۷۶
فرد گرایی	۴	۱۱-۱۴	۰/۶۹
مرد سالاری	۸	۱۵-۲۲	۰/۷۵

این پرسشنامه توسط نظریور (Nazarpour, 2002)، مورد استفاده قرار گرفته و پایایی آن به روش آلفای کرونباخ محاسبه گردیده است مقدار ضریب بدست آمده برابر ۰/۷۶ می باشد. همچنین محبتی و همکاران (Mohabati, Kharazmi & Bromand, 2008)، از این پرسشنامه استفاده کرده و روایی و پایایی آن را ۰/۸۲ گزارش کرده اند. در پژوهش پایایی کل پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه شده است که ضریب بدست آمده برابر ۰/۷۹ می باشد.

#### ب) پرسشنامه خلاقیت

پرسشنامه‌ای که در این پژوهش برای سنجش خلاقیت مورد استفاده قرار می‌گیرد آزمون کلامی تورنس می‌باشد که حاوی ۶۰ پرسش و هر پرسش مشتمل بر سه گزینه است که خلاقیت را می‌سنجد. گزینه‌ها نشان دهنده میزان خلاقیت از کم به زیاد است که به ترتیب نمره ۱ و ۲ و ۳ را در بر می‌گیرد. بنابراین حداکثر ۱۸۰ و حداقل نمره ۶۰ است. با توجه به شیوه نمره گذاری، حداکثر امتیازی که از این آزمون بدست می‌آید ۱۸۰ و حداقل ۶۰ می‌باشد، میانگین فرضی ۹۰ است، نمره بالاتر از ۹۰ نشان دهنده خلاقیت بالای متوسط است و هرچه نمره به ۱۸۰ نزدیک شود، نشان دهنده خلاقیت بیش تر است. امتیاز زیر ۹۰ نشان از خلاقیت پایین تر از متوسط و هرچه نمره به ۶۰ نزدیک شود نشان از خلاقیت بسیار پایین فرد می‌باشد. در تحقیقات گوناگون خلاقیت در مدیریت از این پرسشنامه استفاده شده و روایی آن بارها به وسیله محققان (به شیوه همبستگی نمره تک تک سوالات با نمره کل پرسشنامه)، تایید گردیده است.

امروزه نیز به عنوان ابزاری مورد اطمینان از آن استفاده می‌شود، این پرسشنامه در تحقیقات داخلی متعددی بکار رفته است اصائلو و همکاران (Osanloo, 2006)، پایایی پرسشنامه را از طریق آلفای کرونباخ محاسبه نموده و پایایی آن را ۰/۸۳ گزارش کرده اند. خادم الحسینی (KademoHoseini, 2007)، در پایان نامه کارشناسی ارشد از این پرسشنامه استفاده نموده و پایایی آن را ۰/۸۶ گزارش کرده است. پندی (Pandey, 2009)، تبریزی (Fabrizi, 2005) و نوکار (Nokar, 2008)، در پژوهش خویش از آن استفاده نموده و روایی آن را مورد تایید قرار داده اند. در این پژوهش پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ ۰/۹۰ محاسبه گردید.

#### ج) پرسشنامه تغییر و نوآوری:

پرسشنامه‌ای که در این پژوهش برای سنجش تغییر و نوآوری مورد استفاده قرار می‌گیرد دارای ۲۰ پرسش می‌باشد که در مقیاس لیکرت تهیه شده است. این پرسشنامه برگرفته از کتاب راهبردهای مدیریت می‌باشد که توسط نامدار (Namdar, 2003)، تنظیم گردیده است. نحوه نمره-گذاری بدین شکل است که به گزینه خیلی خوب، ۵ امتیاز؛ خوب ۴ امتیاز، متوسط ۳ امتیاز، ضعیف ۲ امتیاز و به خیلی ضعیف ۱ امتیاز تعلق می‌گیرد. روایی پرسشنامه توسط دلاور و بهرنگی

(Delavar & Behrangi, 2003)، مورد تایید قرار گرفته است. هم‌چنین پایایی پرسشنامه به روش دو نیمه کردن ۰/۷۴ بدست آمده است. در این پژوهش نیز با استفاده از روش آلفای کرونباخ مقدار ۰/۹۵ بدست آمد.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد، میانگین، انحراف استاندارد، ضریب همبستگی و آمار استنباطی شامل، رگرسیون چندگانه و آزمون t استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهشی

پرسش اول پژوهش عبارت بود از: آیا بین ابعاد فرهنگ سازمانی و خلاقیت رابطه معنی داری وجود دارد؟ جهت پاسخگویی به این پرسش پژوهش از ضریب همبستگی و رگرسیون چندگانه استفاده شده است. نتایج حاصل در جداول ۳ و ۴ ارائه شده است.

جدول ۱- میانگین و انحراف استاندارد خلاقیت و ابعاد فرهنگ سازمانی

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
خلاقیت	۸۰	۱۳۷/۰۲	۱۴/۴۱
فاصله از قدرت	۸۰	۱۵/۴۱	۴/۱۳
امتناع از ابهام	۸۰	۱۵/۷۵	۳/۹۰
فرد گرایی	۸۰	۱۲/۴۳	۳/۴۳
مرد سالاری	۸۰	۲۵/۳۳	۵/۶۲

جدول ۲- ماتریس همبستگی بین خلاقیت و ابعاد فرهنگ سازمانی

متغیرها	خلاقیت	فاصله از قدرت	امتناع از ابهام	فرد گرایی	مرد سالاری
خلاقیت	۱				
فاصله از قدرت	*** ۰/۴۴	۱			
امتناع از ابهام	*** ۰/۴۰	*** ۰/۴۹	۱		
فرد گرایی	*** -۰/۳۹	*** -۰/۰۸	*** ۰/۰۱	۱	
مرد سالاری	*** ۰/۴۰	*** ۰/۱۲	*** -۰/۱۶	*** ۰/۰۵	۱

\*\*\* در سطح ۰/۰۰۱ معنی دار می‌باشد.

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که بین خلاقیت و ابعاد فرهنگ سازمانی رابطه معنی داری در سطح ۰/۰۰۱ وجود دارد.



پرسش دوم پژوهش: کدام یک از متغیرهای پیش بین (ابعاد فرهنگ سازمانی) متغیر ملاک (خلاقیت) را می‌توانند پیش بینی کنند؟ جهت پاسخگویی به این پرسش پژوهش از رگرسیون چندگانه استفاده شده است. نتایج حاصل در جداول ۵ و ۶ ارائه شده است.

جدول ۳- تحلیل رگرسیون

R	R مجذور	F	Df1	Df2	سطح معنی داری
۰/۷۶	۰/۵۸	۲۶/۷۸	۴	۷۵	۰/۰۰۱

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد مقدار  $F$  محاسبه شده برابر ۲۶/۷۸ می‌باشد که در سطح ۰/۰۰۱ معنی دار می‌باشد. بنابراین نتیجه می‌گیریم که حداقل یکی از متغیرهای پیش بین (ابعاد فرهنگ سازمانی) می‌تواند متغیر ملاک (خلاقیت) را پیش بینی کند. هم‌چنین مقدار مجذور  $R$  محاسبه شده برابر ۰/۵۸ می‌باشد به عبارت دیگر ۵۸ درصد تغییرات خلاقیت مدیران توسط متغیر ابعاد فرهنگ سازمانی تبیین می‌گردد. به منظور اینکه کدام یک از متغیرهای پیش بین می‌توانند متغیر ملاک را پیش بینی نمایند، از ضرایب به تا و سطح معنی داری آنها استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴- ضرایب به تا و سطح معنی داری

متغیرهای پیش بین	B	به تا	مقدار t	سطح معنی داری
امتناع از ابهام	۱/۵۴	۰/۴۲	۴/۷۱	۰/۰۰۱
فردگرایی	- ۱/۷۱	-۰/۴۱	۵/۴۶	۰/۰۰۱
مرد سالاری	۱/۲۲	۰/۴۸	۶/۱۴	۰/۰۰۱

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، مقدار به تایی بعد امتناع از ابهام، فردگرایی و مرد سالاری در سطح ۰/۰۰۱ معنی دار می‌باشد. یعنی اینکه این ابعاد می‌توانند خلاقیت را پیش بینی نمایند.

پرسش سوم پژوهش عبارت بود از: آیا بین ابعاد فرهنگ سازمانی و مدیریت تغییر رابطه معنی داری وجود دارد؟ جهت پاسخگویی به این پرسش پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج حاصل در جداول ۵ و ۶ ارائه شده است.

جدول ۵- میانگین و انحراف استاندارد مدیریت تغییر و ابعاد فرهنگ سازمانی

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
مدیریت تغییر	۸۰	۷۷/۳۲	۱۳/۹۷
فاصله از قدرت	۸۰	۱۵/۴۱	۴/۱۳
امتناع از ابهام	۸۰	۱۵/۷۵	۳/۹۰
فرد گرایی	۸۰	۱۲/۴۳	۳/۴۳
مرد سالاری	۸۰	۲۵/۳۳	۵/۶۲

جدول ۶- ماتریس همبستگی بین مدیریت تغییر و ابعاد فرهنگ سازمانی

متغیرها	مدیریت تغییر	فاصله از قدرت	امتناع از ابهام	فرد گرایی	مرد سالاری
مدیریت تغییر	۱				
فاصله از قدرت	* ۰/۲۱	۱			
امتناع از ابهام	* ۰/۲۵	*** ۰/۴۹	۱		
فرد گرایی	- ۰/۰۵	- ۰/۰۸	۰/۰۱	۱	
مرد سالاری	* ۰/۲۰	۰/۱۲	- ۰/۱۶	۰/۰۵	۱

\* در سطح ۰/۰۵ معنی دار می باشد. \*\*\* در سطح ۰/۰۰۱ معنی دار می باشد.

نتایج جدول ۶ نشان می دهد که بین مدیریت تغییر و ابعاد فرهنگ سازمانی رابطه معنی داری در سطح ۰/۰۵ وجود دارد.

پرسش چهارم پژوهش عبارت بود از: کدام یک از متغیرهای پیش بین (ابعاد فرهنگ سازمانی) متغیر ملاک (مدیریت تغییر) را می توانند پیش بینی کنند؟ جهت پاسخگویی به این پرسش پژوهش از رگرسیون چندگانه استفاده شده است. نتایج حاصل در جداول ۷ الی ۸ ارائه شده است.

جدول ۷- تحلیل رگرسیون

R	R مجذور	F	Df1	Df2	سطح معنی داری
۰/۶۰	۰/۳۶	۲/۸۶	۴	۷۵	۰/۰۲

نتایج جدول ۷ نشان می دهد مقدار F محاسبه شده برابر ۲/۸۶ می باشد که در سطح ۰/۰۲ معنی دار می باشد. بنابراین نتیجه می گیریم که حداقل یکی از متغیرهای پیش بین (ابعاد فرهنگ سازمانی) می تواند متغیر ملاک (مدیریت تغییر) را پیش بینی کند. هم چنین مقدار مجذور R محاسبه شده برابر ۰/۳۶ می باشد به عبارت دیگر ۳۶ درصد تغییرات مدیریت تغییر توسط متغیر ابعاد فرهنگ سازمانی تبیین می گردد و به منظور اینکه کدام یک از متغیرهای پیش بین می توانند

متغیر ملاک را پیش بینی نمایند، از ضرایب به تا و سطح معنی داری آنها استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۸- ضرایب به تا و سطح معنی داری

متغیرهای پیش بین	B	به تا	مقدار t	سطح معنی داری
امتناع از ابهام	۱/۰۱	۰/۴۶	۲/۱۹	۰/۰۳
مرد سالاری	۰/۶۱	۰/۲۸	۲/۱۹	۰/۰۳

نتایج جدول ۸ نشان می‌دهد که از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، مقدار به‌تای بعد امتناع از ابهام و مرد سالاری در سطح ۰/۰۳ معنی دار می‌باشد. یعنی اینکه این ابعاد می‌توانند مدیریت تغییر را پیش بینی نمایند.

پرسش پنجم پژوهش عبارت بود از: آیا بین خلاقیت مدیران زن و مرد تفاوت معنی دار وجود دارد؟ جهت بررسی این پرسش پژوهش از آزمون t برای گروه‌های مستقل استفاده شده است. نتایج حاصل در جدول ۹ ارائه شده است.

جدول ۹- آزمون t بین خلاقیت مدیران زن و مرد

جنسیت	تعداد	میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی داری
زن	۴۰	۱۴۱/۹۷	۳/۲۵	۷۸	۰/۰۰۲
مرد	۴۰	۱۳۲/۰۷			

نتایج جدول ۹ نشان می‌دهد که میانگین خلاقیت مدیران زن ۱۴۱/۹۷ از میانگین خلاقیت مدیران مرد ۱۳۲/۰۷ بیش‌تر می‌باشد. مقدار t محاسبه شده برابر ۳/۲۵ می‌باشد که در سطح ۰/۰۰۲ معنی دار می‌باشد. به عبارت دیگر مدیران زن خلاقیت بیش‌تری نسبت به خلاقیت مدیران مرد دارند و پرسش پژوهش تایید می‌گردد.

### بحث و نتیجه گیری

پرسش اول و دوم پژوهش به تبیین رابطه بین ابعاد فرهنگ سازمانی و خلاقیت مدیران و این که کدام یک از ابعاد فرهنگ سازمانی قدرت پیش بینی خلاقیت مدیران را دارد، بود. جهت پاسخگویی به این پرسش‌های پژوهش از ضریب همبستگی و رگرسیون چندگانه استفاده گردید. نتایج نشان داد که بین خلاقیت و ابعاد فرهنگ سازمانی رابطه معنی داری در سطح ۰/۰۰۱ وجود دارد. نتایج رگرسیون چند گانه نشان داد که از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، ابعاد امتناع از ابهام، فرد-گرایی و مرد سالاری می‌توانند خلاقیت را پیش بینی نمایند. نتایج حاصل از این پژوهش با تحقیقات صادقی مال امیری و لطف اله زاده (Sadeghi malamiri & Lotfolahzade, 2010)،

محبتی و همکاران (Mohabati, Kharazmi & Bromand, 2008)، نوکار (Nokar, 2008)، بیات (Bayat, 1996)، پندی (Pandey, 2009)، کنی و رییدی (Kenny & Reedy, 2006) و پولیتز (Politis, 2005) همسو می‌باشد.

بر اساس یافته پژوهش که نشان می‌دهد بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت رابطه وجود دارد، از طریق تنظیم فرهنگ یک سازمان می‌توان خلاقیت آن سازمان را افزایش و یا کاهش داد به صورتی که هر مقدار فرهنگ یک سازمان به فرهنگ مشارکتی نزدیک باشد، خلاقیت آن سازمان بالاتر خواهد بود و بالعکس. با توجه به مبانی نظری برای نهادینه ساختن خلاقیت و نوآوری ضروری است که مدیریت با استفاده از شیوه‌های گوناگون، خلاقیت و نوآوری را به صورت یک ارزش والا در فرهنگ سازمانی وارد کرده و یا تقویت نماید.

با توجه به یافته‌های پژوهش چنین استنباط می‌شود که سازمان‌ها می‌توانند با توافق بر سر ارزش‌ها و باورهای موجود در سازمان، تطابق یا تغییر، توجه به افراد، هماهنگی در کار و همسو کردن اهداف فردی و سازمانی به افزایش خلاقیت افراد کمک کنند و برنامه‌ریزان نیز نمی‌توانند اساس و افزایش معیار خلاقیت افراد را بدون توجه به فرهنگ سازمانی پایه‌ریزی کنند. بنابراین می‌توان گفت سازمان‌هایی که در آنها افراد به اجرای ایده‌هایشان تشویق می‌شوند و شکست را نیز تحمل می‌کنند، نوآوری‌های بیش‌تری دیده می‌شود.

پرسش سوم و چهارم پژوهش به تبیین رابطه بین ابعاد فرهنگ سازمانی و مدیریت تغییر مدیران و این که کدام یک از ابعاد فرهنگ سازمانی قدرت پیش‌بینی مدیریت تغییر مدیران را دارد، بود. جهت پاسخگویی به این پرسش‌های پژوهش از ضریب همبستگی و رگرسیون چندگانه استفاده گردید. نتایج حاصل نشان داد که بین مدیریت تغییر و ابعاد فرهنگ سازمانی رابطه معنی‌داری در سطح ۰/۰۵ وجود دارد. هم‌چنین نتایج حاصل از رگرسیون چندگانه نشان داد که از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، ابعاد امتناع از ابهام و مرد سالاری می‌توانند مدیریت تغییر را پیش‌بینی نمایند. نتایج حاصل از این پژوهش با تحقیقات توانایی (Tavanaei, 2008) گرانبر (Granber, 2007)، کراک آور (Krakower, 2001)، پاتریک (Patrik, 2001) به نقل از ارغوانی (Arghavani, 2000)، اولدهم و کومینگز (Olham & Cummings, 1996)، واتسون (Watson, 2003) نشان می‌دهد نوع فرهنگ سازمانی بر خلاقیت و نوآوری تاثیر دارد.

عامل فرهنگ سازمانی نقش عمده‌ای را در نحوه عملکرد مدیریت و نوع انجام دان وظایف آن ایفا می‌نماید. یک فرهنگ سازمانی بویژه فرهنگ قوی و مقتدر تاثیر بسزایی در عمل تصمیم‌گیری مدیریت در تمامی زمینه‌ها دارد. بنابراین مدیران آموزشی که دارای فرهنگ سازمانی مشارکتی هستند به ابتکار و نوآوری در سازمان آموزشی تمایل دارند و اهمیت زیادی به ابتکار و نوآوری در

کار خود می‌دهند، انگیزه بیش‌تری برای بکارگیری ابتکار و نوآوری جهت تغییر در امر آموزش و پرورش دارند.

پرسش سوم پژوهش عبارت بود از: آیا بین خلاقیت مدیران زن و مرد تفاوت معنی دار وجود دارد؟ جهت بررسی این پرسش پژوهش از آزمون  $t$  برای گروه‌های مستقل استفاده شده گردید. نتایج حاصل نشان داد که میانگین خلاقیت مدیران زن ۱۴۱/۹۷ از میانگین خلاقیت مدیران مرد ۱۳۲/۰۷ بیش‌تر می‌باشد. مقدار  $t$  محاسبه شده برابر ۳/۲۵ می‌باشد که در سطح ۰/۰۰۲ معنی‌دار می‌باشد. به عبارت دیگر مدیران زن خلاقیت بیش‌تری نسبت به خلاقیت مدیران مرد دارند و پرسش تحقیق تایید می‌گردد. نتایج حاصل از این پژوهش با تحقیقات قهرمان تبریزی و همکاران (Ghahraman Tabrizi, 2001)، زکی (Zaki, 2001) و سجادی (۱۳۸۳) همسو می‌باشد. در تحلیل یافته فوق می‌توان گفت شاید یکی از دلایل خلاقیت بیش‌تر مدیران زن نسبت به مدیران مرد نوع فرهنگ سازمانی حاکم بر مدارس آنان باشد. فرهنگ سازمانی در مدارس دخترانه مناسب‌تر مدارس پسرانه می‌باشد و در مدارس دخترانه به ایده‌های غیر معمول بیش از مدارس پسرانه اهمیت داده می‌شود. بنابراین مدیران زن از خلاقیت بیش‌تری برخوردارند.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌گردد،

مسئولان و دست‌اندرکاران نظام آموزشی کشور هر چه بیش‌تر، سعی در بهبود فرهنگ سازمانی در مدارس نمایند و این امر محقق نمی‌شود، جز از طریق مشارکت همه اعضا و اولیاء مدرسه در تصمیم‌گیری‌ها و سیاستگذاری‌ها برای اداره مدرسه.

توجه هر چه بیش‌تر به سمت رشد فردی افراد. به مدیران توصیه می‌شود مشارکت کارکنان و معلمان را محور برنامه‌های خود قرار دهند و از این طریق زمینه ایجاد انگیزه و علاقه به کار را در معلمان افزایش دهند و در این راستا، مشارکت‌های گروهی را بر مشارکت‌های فردی ترجیح دهند. با توجه به ارتباط بین ابعاد فرهنگ سازمانی و خلاقیت، پیشنهاد می‌گردد در دوره‌هایی ابعاد فرهنگ سازمانی و روش‌های یادگیری خلاقیت به مدیران آموزش داده شود.

پیشنهاد می‌گردد مسئولین آموزش قبل از انتصاب افراد در پست‌های مدیریتی مدارس نسبت به تعیین میزان خلاقیت افراد و میزان دانش آنان اقدام نموده تا افراد شایسته به پست‌های مدیریتی انتصاب گردند.

با توجه به نتایج پژوهش که نشان می‌دهد خلاقیت مدیران زن بیش‌تر از مدیران مرد می‌باشد پیشنهاد می‌گردد برای مدیران مدارس دوره‌های آموزشی خلاقیت برگزار گردد.

### References

- Alvani, S.M(1994). *General Management*. 3th edition, Tehran: Ney publication. (In Persian)
- Andripouls, C, (2001). *Determinates of organizational creativity: A literature review*. Management Decision.39/10, 834-840.
- Arghavani, F. (2000). *Study of organizational culture and organizational creativity*. MA thesis, Qom College. (In Persian)
- Amabile, TM, Schatzel, EA, Moneta, GB and Kramer, SJ (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support, *Leadership Quarterly*, Vol. 15 No. 1, p. 1, p. 5-32. 5-32.
- Bayat, H.R. (1996). *Study and analysis of organizational culture effects on organizational innovation and creativity governmental organizations of Zanjan*. MA thesis. Allameh Tabatabaei University. (In Persian)
- Cardinal and Hatfield, (2001). Internal knowledge generation: the research laboratory and innovative productivity in the pharmaceutical industry. *Journal of Engineering technology management 17 (2000)*, pp. 247-271.
- Ghahraman Tabrizi, k.; Tondnevis, F.; AmirTash, A.M & kadivar, P. (2005). Relationship between organizational culture and creativity of faculty of physical education in state university, *Motor science and winter sport*, NO. 6. pp 139-150.
- Gilmartin, M, (1999). Creativity: The fuel of innovation, *Nursing Administration Quarterly*, 32, 2; Academic Research Liberty, pg.1.
- Granber, Isabella,(2007). *Managing Organizational Creativity Motivational aspects of management control systems for creative employees*, Wirtschafts universität ien, Nordbergstrasse 15, A-1090 Wien, Austria16th EDAMBA Summer Academy , Soreze, France.
- Haghyayegh, Sirous (2000). Characteristics of creative and innovative industrial organizations. *Tadbir*, NO. 111, pp22-27. (In Persian)
- Jalili, F. (2007). *Study of relationship between culture and organizational creativity of high school teachers and leaders' view of four districts of Shiraz*. MA thesis of educational management and planning. Shiraz University. (In Persian)
- Khademolhoseini (2007). *Study of relationship between educational leaders' creativity and career stress of high school and guidance school teachers of Arsanjan*. MA Thesis. (In Persian)
- Kenny ,B & Reedy, E, (2006). The Impact of Organizational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation, *The Journal of Management January* pp 42-119.

Korte, R. & Chermack, T. (2007). Changing organizational culture with scenario planning, *Journal of Futures*, 39, 645- 656.

Krakower, E. (2001). The effects of a stress management training programme on police officers. *International review of applied psychology*, 33, 25-31.

Lauer. K. J., Ekvalla. G. (2001). Perceptions of the best & worst climates for Creativity evidence for the SOQ *Creativity Research Journal*, vol.13, No. 2: 171-174.

Martins ,EC and Terblanche, F. (2003). 'Building Organizational Culture that Simulates Creativity and Innovation', *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6, No,1 pp-64 .

Mohabati, F.; Kharazmi, E. & Bromand H., T. (2006). *Relationship between organizational culture and creativity in terms of managers and employers' view*. Shiraz medical university.

Mortazavi, Sh., Tayyeb, M.S., Amirshahi, M.A., (1379). *Relationship between culture and human resources and organizational behavior* ,Tehran, Nakhil publication. (In Persian)

Namdari, Mehrdad (2001). *Study of relationship between change management and function of high school instructor (teacher) of Rasht education organization*. MA thesis of educational management, Tehran Azad University (research and science). (In Persian)

Nazarpour, Reza (2002). *Study of relationship between organizational culture factors and rate of teachers' partnership in schools affairs in some schools of Mazandaran*. MA thesis of educational management. Tehran University. (In Persian)

Niknami, M.; Taghipor.Z, A., Delavar, A. & Ghaffari.M., M (2009). Design and investigation of educational leaders creativity and innovation model. Tehran. *Journal of new approach in educational management*, NO. 5. pp 1-28. (In Persian)

Nokar, Mohammad (2008). *Study of effectiveness of individual and organizational factors on employers' creativity of president*. MA thesis of educational management. Tehran University. (In Persian)

Osanloo, P. (2006). Study of relationship effect between personal characteristics of Science Ministry and physical education organization leaders, research and technology on conflict management and creativity. *Harkat journal*, NO.30, pp 29-41

Oldham ,G & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*,(3)3,655-607 .(In Persian)

Pandey ,Sharadindu. Sharma, RRK (2009). Organizational Factors for Exploration and Exploitation, *J. Technol. Manag. Innov, Volume 4*.

Politis John D. (2005). Dispersed leadership Predictor of The Work Environment for Creativity and Productivity. *European Journal of Innovation Management; 8 (2): 182, 23*.

Pour Amen, B .(2002). *Study of organizational culture present statuses of Iranian Scientific Information and Documentation Centre*. Iranian Scientific Information and Documentation Centre, Tehran. (In Persian)

Sam Khanian, M.Rabie(2000). *Creativity and innovation in educational management and organization*, Tehran: Art Sepand. (In Persian)

Shalley, G.E. & Gilson L.L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or creativity. *The Leadership Quarterly, 15,33-53*.

Shin, Angela -Yih Chen(2009), *The effect of organizational change on Team creativity, job satisfaction, organizational commitment, and work performance*, National Chung-Hsing University, Taiwan, ROC.

Tavanaei, Effat (2008). *Study of elementary teachers' attitudes to organizational culture of school and its relationship with their ability*; MA thesis of Educational Sciences, Tehran University. (In Persian)

Toosi, M.A., (1372). *Organizational cultural*. Tehran: public administration education center. (In Persian)

Zaki, M.A., (1380), study of the role of personality, organizational and social factors in educational leaders innovation. *Rahyaft, NO.26*, pp 75-82. (In Persian)

Zareei Matin, Hassan (1999). Methods of organizational culture modification, *management knowledge. NO. 46*. (In Persian)

Watson, K. (2003). Effects of Organizational Culture on Innovation Decisions, Does University Culture Affect the Adoption of Classroom Technology? PhD thesis, Vanderbilt

Weihua, Niu.(2003). *Individual and environmental influences on Chinese student creativity*, Phd, Yale University.