

فصلنامه جهان نوین

سال چهارم، شماره سیزدهم، زمستان ۱۳۹۹، صص ۲۴-۱۱ No 3, 2020, P 11- 24

(ISSN) : 2645 - 3479

شماره شایا: (۳۴۷۹ - ۲۶۴۵)

ارتباط سبک رهبری مدیران مدارس استان مازندران با خلاقیت معلمان تربیت بدنی

محمدباقر فرقانی اوزرودی<sup>۱</sup>، علی اکبر رئیس پور<sup>۲</sup>

چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی سبک رهبری مدیران مدارس استان مازندران و ارتباط آن با خلاقیت معلمان تربیت بدنی بود. نمونه آماری شامل ۱۳۸۸ مدیر و معلم تربیت بدنی و ابزار اندازه گیری تحقیق شامل پرسشنامه ارزیابی سبک رهبری و پرسشنامه خلاقیت بود. نتایج نشان داد که میانگین نمره سبک رهبری ۱۳۱/۴ (از حداکثر نمره ممکن ۲۰۰) بود. میانگین نمره معلمان تربیت بدنی مرد از سبک رهبری حاکم ۱۲۸/۲ و در مورد معلمان زن تربیت بدنی برابر با ۱۲۵/۳ بود. در مورد شاخص های سبک رهبری، میانگین ادراک معلمان تربیت بدنی از رهبری عمل گرایی مدیران با حداکثر نمره ممکن ۴۰، ۲۶/۳۲ بود. میانگین این ادراک در معلمان مرد ۲۶/۵۴ و در معلمان زن ۲۶/۱ بود. در شاخص رهبری تحول گرا که حداکثر نمره ممکن آن ۱۶۰ بود، میانگین ادراک معلمان تربیت بدنی ۱۰۷/۱۲ بود، میانگین این ادراک در معلمان مرد، ۱۰۹/۲۲ و در معلمان زن ۱۰۵/۰۲ بود. با توجه به یافته های تحقیق چنین استنباط می شود که همبستگی بین سبک رهبری و خلاقیت ۰/۵۴ بود که در سطح  $P = 0/01$  معنی دار است. این نتیجه مؤید زیربنای نظری تحقیق است که سبک رهبری به عنوان عامل تسهیل کننده و برانگیزنده به طور مستقیم و غیرمستقیم بر خلاقیت افراد اثر دارد.

واژگان کلیدی: سبک رهبری، خلاقیت، تربیت بدنی.

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، آموزگار تربیت بدنی، آموزش و پرورش بابل [mohammadbagher.forghani@gmail.com](mailto:mohammadbagher.forghani@gmail.com)

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد تحقیقات آموزشی، آموزش و پرورش شهرستان بابل، ایران.

## مقدمه

در جهان امروز، محیط‌های سازمانی همواره در حال تغییر سریع هستند که این امر مدیران را با چالش اساسی مواجه کرده است (تفضلی و حسینی، ۱۳۹۶). با پیشرفت علوم مدیریتی، مدیران سازمان‌های مختلف در جهت پیشرفت و هماهنگی محیط داخلی سازمان با چالش‌ها و فرصت‌های محیط خارج نیاز به شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمان‌های مربوطه دارند (حمزه و حمزه، ۱۳۹۶). مسائل و مشکلات در سازمان‌ها آن‌چنان پیچیده و در هم تنیده است که تشخیص مشکل به آسانی میسر نیست و ماهیت انسانی سازمان‌ها و پیچیده بودن رفتارهای کارکنان این پیچیدگی را مضاعف نموده است (یعقوبی و همکاران، ۲۰۱۵). با چنین اوصافی سازمان‌ها نباید در انتظار موج باشند، بلکه باید خود منبع موج و تحول گردند و در جهت بهبودی خود بکوشند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای جدید تمدن امروزی باشند (فرید، ۱۳۸۸). از جمله سازمان‌هایی که اهمیت و نقش زیادی در زندگی انسان دارند، سازمان‌های آموزشی و به ویژه آموزش و پرورش است (فرقانی اوزرودی و یعقوبی، ۱۳۹۴).

رشد و توسعه و پیشرفت هر جامعه‌ای در گرو داشتن نیروی انسانی ماهر و متخصص آن جامعه است. در عرصه تعلیم و تربیت نیز رکن اصلی آموزش و پرورش منابع انسانی آن است و رهبری مطلوب می‌تواند باعث رضایت نسبی معلمان شده و در نتیجه کارایی و تعامل با دانش‌آموزان را افزایش دهد (اصغری و همکاران، ۱۳۹۷).

نیاز به افراد خلاق و نوآور در آموزش و پرورش و دیگر مراکز علمی آموزشی، اهمیتی دوچندان دارد چرا که این مراکز نقش بسیار مهمی را از لحاظ تعلیم و تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص برای کلیه سازمان‌ها و ادارات به عهده دارند (مومنیان و همکاران، ۱۳۹۸). به نظر شاتوک (۱۹۹۲) آموزش و پرورش محل پژوهش و نوآوری است (غفوری و همکاران، ۱۳۸۸).

کینگل (۱۹۹۵) نیز آموزش و پرورش را نهاد خلاقیت و نوآوری می‌داند. به اعتقاد او آموزش و پرورش خلاق، مکانی آموزشی و پایه کار آن تولید و ارتقای کیفیت دانش است. با این رویکرد جدید، می‌توان پیش‌بینی کرد که در دهه‌های آینده، آموزش و پرورش برترین جایگاه و سازمان را برای پژوهش، خلاقیت و نوآوری خواهد داشت. بنابراین طبیعی است که تصور کنیم چنین آموزش و پرورش باید با آموزش‌های سنتی تفاوت‌هایی داشته باشد (پیرخانقی، ۱۳۸۳). موفقیت سازمان‌های امروزی به نسبت زیاد متکی بر خلاقیت، نوآوری، کشف و اختراع است. باتوجه به نیازهای موجود، سازمان‌ها برای ادامه حیات، به تغییر در رفتار افراد و همچنین تغییرات کارآمد در سازمان‌ها تشویق می‌شوند که به نظر می‌رسد انجام این تغییرات به شکل پیدایش افکار نو و مفید به سرعت در حال افزایش است (مارتینز و بلانچ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). بنتلی بیان می‌دارد، خلاقیت عبارت است از به کارگیری دانش و مهارت‌ها در راه‌های جدید برای

<sup>3</sup> Martins & Blanche

دستیابی به نتایج ارزشمند (بتلی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). جانگ در تحقیقی با عنوان «رهبری تحول‌گرا و عملکرد و تأثیر آنها بر خلاقیت در گروه»، بر این نکته تأکید دارد که خلاقیت افراد تحت مدیریت، تحول‌گرا به طور معنی‌داری بیش از خلاقیت افراد تحت مدیریت عمل‌گراست (جانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱). آمابیل و گریسکوئیز بر این عقیده‌اند که مدیران به عنوان عنصر مهمی از عوامل زمینه‌ای در محیط کار، بر خلاقیت تأثیر می‌گذارند. از طرفی رفتار مدیر یا رئیس سازمان که باید نقش رهبری را بر عهده گیرد، بر افکار، احساسات و آرزوهای کارکنان تحت نظارت خود که موجب انگیزش و هدایت رفتار می‌شود، اثر می‌گذارد، بنابراین سبک‌رهبری به عنوان عامل تسهیل‌کننده و برانگیزنده کارکنان به طور مستقیم و غیرمستقیم بر بازده‌کاری سازمان اثر می‌گذارد (آمابیل و گریسکوئیز<sup>۶</sup>، ۱۹۹۶).

به عقیده جانگ، رهبری عبارت است از تأثیرگذاری بر افراد و گروه‌های درون سازمانی، کمک به آنها در ایجاد اهداف و راهنمایی آنها در جهت دستیابی به اهداف (جانگ، ۲۰۰۱). بنجامین و همکاران معتقدند تغییر شکل رهبری در افزایش و انتخاب روش‌های ارزشیابی بهینه افراد همراه با شیوه انتقالی نسبت به افرادی که تنها به ارزیابی مکرر می‌پردازند (در افرادی که قضاوت و مقایسه‌های خود را قبل از شروع به کار انجام می‌دهند)، مؤثرتر است (بنجامین<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶). عده‌ای از محققان معتقد به وجود رابطه معنی‌دار بین سبک‌رهبری و خلاقیت می‌باشند (ترنی و فارمر<sup>۸</sup>، ۱۹۹۹؛ آندریوپولوس<sup>۹</sup>، ۲۰۰۱؛ دیان<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۴؛ قهرمان تبریزی، ۱۳۸۴؛ غفوری و همکاران، ۱۳۸۸). رهبری با ایجاد تعهد نسبت به اهداف سازمانی و توانمندسازی پیروان در جهت دستیابی به آن اهداف، معنی پیدا می‌کند. رهبری نه تنها بر عملکرد گروهی و سازمانی اثر مثبت دارد، بلکه بر خروجی‌های کاری شامل رضایت شغلی کارکنان، رضایت رهبران و انگیزش کارکنان و نهایتاً بر خلاقیت اثرگذار است (یوکل<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۹).

دیگر تحقیقات مربوط به رابطه انواع سبک رهبری و خلاقیت نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری تحول‌گرا، مشارکتی و رابطه‌مدار، ارتباطی مثبت و سبک‌های رهبری استبدادی همراه با کنترل زیاد، ارتباط منفی با خلاقیت دارند (وودمن<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۳؛ اولدهام و کامینگز<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۶؛ سوسیک<sup>۱۴</sup>، ۱۹۹۸؛ جانگ، ۲۰۰۱). از طرفی کیمبرلی<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۳) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که رهبری تحول‌گرا، نه تنها با عملکرد خلاق فردی در سازمان ارتباطی ندارد، بلکه دارای ارتباط معنی‌دار و به صورت منفی با عملکرد خلاق گروهی می‌باشد.

<sup>4</sup> Bentley

<sup>5</sup> Jung

<sup>6</sup> Amabile & Gyskiewicz

<sup>7</sup> Benjamin

<sup>8</sup> Therney & Farmer

<sup>9</sup> Andripoulos

<sup>10</sup> Dian

<sup>11</sup> Yukl

<sup>12</sup> Woodman

<sup>13</sup> Oldham & Cummings

<sup>14</sup> Sosik

<sup>15</sup> Kimberly

بررسی‌ها نشان می‌دهد که در کشور ما به دو سیاست جذب افراد خلاق و حمایت از تحقیقات، کمتر توجه شده، به عبارتی آموزش و پرورش ما محلی برای جذب افراد خلاق یا پرورش آنها نبوده است. معلمین تربیت بدنی در آموزش و پرورش از یک سو با آموزش تعداد کثیری از دانش آموزان دختر و پسر با نیازهای متفاوت جسمی و روانی و استفاده صحیح و جهت‌دار از استعدادها و توانایی‌های آنها و از سوی دیگر با تغییرات و پیشرفت سریع در حوزه علوم ورزشی رو به رو هستند. هماهنگی با این تغییرات نیازمند خلق اندیشه‌های نو و ایجاد محیطی بر پایه خلاقیت است. بنابراین باتوجه به تحولات سریع دنیا و نیاز اجتناب‌ناپذیر به تطابق با پیشرفت و تغییرات علوم، پژوهش حاضر بر آن است تا با تعیین ارتباط بین سبک رهبری مدیران با خلاقیت معلمین تربیت بدنی، ارتباط بین این متغیرها را شناسایی کند.

### روش تحقیق

روش تحقیق از نوع توصیفی است. جامعه آماری مورد نظر تمامی مدیران (کارشناس مسئول) و معلمین تربیت بدنی آموزش و پرورش استان مازندران بودند که شامل ۱۳۸۸ نفر است. نمونه آماری، ۳۰۲ نفر از معلمین تربیت بدنی بودند که به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. تعیین حجم نمونه براساس جدول مورگان بود. با توجه به اهداف تحقیق، بهترین ابزار جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز، پرسشنامه است. پرسشنامه اطلاعات عمومی (فردی): شامل مشخصات فردی که براساس نیاز تحقیق به داده‌های مربوط به ویژگی‌های فردی آزمودنی‌ها مورد استفاده قرار گرفت؛ پرسشنامه ارزیابی سبک رهبری: این پرسشنامه مشتمل بر ۴۰ سؤال است که هر ۴ سؤال یک شاخص و در مجموع سبک رهبری را اندازه‌گیری می‌کند. این پرسشنامه توسط مارشال ساشکین (۲۰۰۱) (بازیینی) ساخته و استاندارد شده است؛ پرسشنامه خلاقیت رندسیپ: این پرسشنامه توسط رندسیپ ابداع و ایوان سیویچ و ماتسون (۱۹۸۹) در کتاب مدیریت و رفتار سازمانی به چاپ رسیده است. به منظور سازمان‌دادن، خلاصه‌کردن، طبقه‌بندی نمره‌های خام و توصیف اندازه‌های نمونه، از روش آمار توصیفی برای محاسبه فراوانی‌ها، میانگین‌ها، درصدها، انحراف استانداردها استفاده شد. باتوجه به اینکه هدف تحقیق، تعیین همبستگی بین متغیرها و پیش‌بینی متغیر ملاک از روی متغیرهای پیش‌بین بود، از آزمون لوین (تجانس واریانس) و کولموگروف اسمیرنوف (طبیعی بودن توزیع)، از آمار پارامتریک (همبستگی پیرسون، رگرسیون آماری و مقایسه میانگین‌ها) استفاده شد.

### نتایج

میانگین سن معلمین تربیت بدنی  $35/7 \pm 6/3$  سال بود. میانگین سابقه خدمت معلمین تربیت بدنی  $13/9 \pm 7/6$  بود که  $1/45$  از آنها زیر ۱۵ سال و  $9/54$  آنان بالای ۱۵ سال سابقه خدمت داشتند. نمراتی که معلمین تربیت بدنی به سبک رهبری دادند، به صورت میانگین و انحراف استاندارد محاسبه شد. بر اساس نتایج جدول ۱، از حداکثر ۲۵۰ نمره ممکن

برای سبک رهبری، میانگین نمره معلمان تربیت بدنی از سبک رهبری ۱۶۳/۸ با انحراف استاندارد ۲۹/۸ بود. در این میان نمره معلمان تربیت بدنی مرد از سبک رهبری حاکم دارای میانگین ۱۶۳/۸ و انحراف استاندارد ۳۰/۸ و در مورد معلمان تربیت بدنی زن نیز این نمرات به ترتیب برابر با ۱۶۴/۱ و ۲۷/۳ بود.

جدول ۱- توصیف آماری داده‌های مربوط به سبک رهبری و زیرمجموعه‌های آن

حداکثر نمره ممکن	انحراف استاندارد			میانگین			شاخص‌های آماری شاخص‌های سبک رهبری
	کل	زن	مرد	کل	زن	مرد	
۲۵	۴/۸	۴/۹	۴/۸	۱۶/۱	۱۶/۴	۱۵/۸	مدیریت لایق
۲۵	۵/۲	۵/۵	۵/۱	۱۴/۸	۱۵/۱	۱۴/۵	مدیریت پاداش
۵۰	۸/۹	۹/۳	۸/۸	۳۰/۹	۳۱/۵	۳۰/۳	رهبری عمل‌گرا
۲۵	۳/۴	۲/۸	۳/۶	۱۶/۵	۱۶/۳	۱۶/۵	رهبری ارتباطات
۲۵	۴/۱	۳/۴	۴/۳	۱۶	۱۵/۷	۱۶/۲	رهبری اعتماد
۲۵	۳/۹	۳/۷	۳/۹	۱۶/۹	۱۷	۱۶/۹	رهبری احترام
۲۵	۵/۱	۵/۴	۵	۱۵/۶	۱۵/۷	۱۵/۶	رهبری خلاق
۱۰۰	۱۴/۶	۱۲/۹	۱۵/۳	۶۵	۶۴/۷	۶۵/۲	رفتار رهبری تحول‌گرا
۲۵	۳/۲	۳/۲	۳/۳	۱۷/۲	۱۷/۳	۱۷/۲	رهبری اطمینان بخش
۲۵	۳/۹	۳/۸	۴/۱	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۸/۲	رهبری پیروگرا
۲۵	۳/۸	۳/۴	۳/۹	۱۶/۴	۱۶/۵	۱۶/۳	رهبری دوراندیش
۲۵	۴/۳	۴/۴	۴/۳	۱۶/۴	۱۶	۱۶/۵	رهبری فرهنگ ساز
۱۰۰	۱۳/۶	۱۲/۸	۱۳/۹	۶۸/۲	۶۸	۶۸/۳	ویژگی‌های فردی رهبری
۲۰۰	۲۷/۴	۲۴/۸	۲۸/۵	۱۳۳/۱	۱۳۲/۷	۱۳۳/۴	رهبری تحول‌گرا
۲۵۰	۲۹/۸	۲۷/۳	۳۰/۸	۱۶۴/۱	۱۶۴/۲	۱۶۳/۷	سبک رهبری

خلاقیت معلمان تربیت بدنی به صورت میانگین، انحراف استاندارد، حداقل و حداکثر محاسبه شده است. بر اساس نتایج جدول ۲، از حداکثر ۱۰۰+ نمره ممکن برای خلاقیت، میانگین خلاقیت در کل نمونه تحت بررسی ۱/۳ و انحراف استاندارد ۱۸/۹ بود. میزان خلاقیت در مردان معلم تربیت بدنی دارای میانگین ۱/۲ و انحراف استاندارد ۱۹/۹ و همچنین در زنان معلم تربیت بدنی دارای میانگین ۱/۳ و انحراف استاندارد ۱۶ بود.

به منظور بررسی ارتباط بین سبک رهبری و خلاقیت معلمان تربیت بدنی، از آزمون‌های همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره استفاده شد. نتایج نشان داد رابطه مثبت و معنی داری ( $r = 0/315$  و  $p < 0/001$ ) بین نمره کلی سبک رهبری و خلاقیت وجود دارد.

بین مدیریت لایق و خلاقیت رابطه معنی داری ( $r = 0/462$  و  $p = 0/058$ ) وجود ندارد. بین مدیریت پاداش و خلاقیت رابطه معنی داری ( $r = 0/462$  و  $p = 0/059$ ) وجود ندارد. بین رهبری عمل گرا و خلاقیت رابطه معنی داری ( $p = 0/973$  و  $r = -0/003$ ) وجود ندارد. رابطه مثبت و معنی داری ( $r = 0/173$  و  $p < 0/05$ ) بین رهبری ارتباطات و خلاقیت وجود دارد. رابطه مثبت و معنی داری ( $r = 0/288$  و  $p < 0/001$ ) بین رهبری اعتماد و خلاقیت وجود دارد. رابطه مثبت و معنی داری ( $r = 0/293$  و  $p < 0/001$ ) بین رهبری احترام و خلاقیت وجود دارد. رابطه مثبت و معنی داری ( $r = 0/305$  و  $p < 0/001$ ) بین رفتار رهبری تحول گرا و خلاقیت وجود دارد. رابطه مثبت و معنی داری ( $r = 0/185$  و  $p < 0/05$ ) بین رهبری اطمینان بخش و خلاقیت وجود دارد. رابطه مثبت و معنی داری ( $r = 0/406$  و  $p < 0/001$ ) بین رهبری پیروگرا و خلاقیت وجود دارد. رابطه مثبت و معنی داری ( $r = 0/339$  و  $p < 0/001$ ) بین رهبری دوراندیش و خلاقیت وجود دارد. رابطه مثبت و معنی داری ( $r = 0/338$  و  $p < 0/001$ ) بین رهبری فرهنگ ساز و خلاقیت وجود دارد. رابطه مثبت و معنی داری ( $r = 0/364$  و  $p < 0/001$ ) بین ویژگیهای فردی رهبری تحول گرا و خلاقیت وجود دارد. رابطه مثبت و معنی داری ( $r = 0/343$  و  $p < 0/001$ ) بین رهبری تحول گرا و خلاقیت وجود دارد.

نتایج ضریب همبستگی چندمتغیره طبق جدول ۲ نشان می دهد که بین رهبری پیروگرا با خلاقیت رابطه مستقیم و معنی داری ( $r = 0/4$  و  $P = 0/001$ ) وجود دارد. همچنین مقدار حجم واریانس نشان می دهد که میزان خلاقیت ۱۶ درصد به عامل رهبری پیروگرا مربوط بوده و ۸۴ درصد به سایر عوامل خارج از مدل مربوط می شود.

جدول ۲- نتایج همبستگی چندمتغیره بین زیرمجموعه های سبک رهبری و خلاقیت

مدل رگرسیون	N	R	R <sup>2</sup>	P
---	۳۰۲	۰/۴	٪۱۶	۰/۰۰۱

همچنین نتایج رگرسیون چند متغیره نشان می دهد رهبری پیروگرا ( $P = 0/001$  و  $t = 0/4$ ) دارای رابطه خطی با متغیر معیار بوده و واجد شرایط پیش بینی خلاقیت است. نتایج مربوط به شیب خط رگرسیون (B) در مورد متغیر پیش بین نشان می دهد که بین خلاقیت با رهبری پیروگرا (۱/۹۷) رابطه مستقیم وجود دارد. ضریب معیاری بتا در مورد متغیر رهبری پیروگرا (۰/۴) نیز این متغیر را به عنوان مهم ترین عامل پیش بینی کننده خلاقیت معرفی می کند. نتایج ضریب

همبستگی سهمیه‌ای نشان می‌دهد که ارتباط خلاقیت با متغیر رهبری پیروگرا مستقل از دیگر متغیرها دارای بالاترین ارتباط و برابر با ۰/۴۲ بود.

جدول ۳- معادله رگرسیون متغیرهای پیش بین سبک رهبری و زیر مجموعه های آن با متغیر خلاقیت

همبستگی		P	t	ضریب معیاری	ضرایب غیر معیاری		مدل رگرسیون گام به گام
					Beta	Sd.Er	
		۰/۰۰۱	-۵/۶		۶/۴	-۳۴/۶	(a) عرض از مبدا
۰/۴۲	۰/۴۲	۰/۰۰۱	۵/۴	۰/۴	۰/۳۷	۱/۹۷	رهبری پیروگرا

بر اساس نتایج حاصله می‌توان معادله رگرسیون خلاقیت را از روی متغیرهای پیش بین مربوطه به صورت زیر نوشت.

$$\text{خلاقیت} = 1/97 (X) - 34/6$$

$$X = \text{رهبری پیروگرا}$$

### بحث و نتیجه گیری

وضعیت مدارک تحصیلی نمونه تحت بررسی نشان می‌دهد که سطح تحصیلات معلمان تربیت بدنی در حد مطلوبی نیست به طوری که معلمان تربیت بدنی با مدارک فوق لیسانس تنها ۸/۸٪ از کل نمونه تحت بررسی را تشکیل می‌دهند. با توجه به میزان پایین افراد با مدرک تحصیلی فوق لیسانس در میان معلمان تربیت بدنی، توجه و اهمیت بیشتر به ارتقاء سطح علمی و تحصیلی معلمان تربیت بدنی ضرورت پیدا می‌کند و شاید انتظار تدریس معلمان با مدارک بالاتر از کارشناسی در مدارس، هنوز دور از ذهن باشد.

وضعیت مربوط به سبک رهبری موجود نشانگر این مطلب بود که معلمان تربیت بدنی در بعد تحول‌گرایی با میانگین نمره ۶۵ از حداکثر ۱۰۰ نمره ممکن و در بعد عمل‌گرایی با میانگین نمره ۳۰/۶ از حداکثر ۵۰ نمره ممکن، از نظر معلمان تربیت بدنی در میانه راه هستند. نتایج فوق با یافته‌های غفوری و همکاران (۱۳۸۸) همخوانی و با یافته‌های لی و اسیور<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۴) متفاوت است. با توجه به مبانی نظری مبنی بر ارتباط سبک رهبری با عوامل مختلف، از دلایل وجود تفاوت در این یافته‌ها می‌توان به ارتباط سبک رهبری با عواملی چون فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و ویژگی‌های فردی رهبر اشاره کرد.

<sup>16</sup> Levasseur

در میان شاخص‌های رهبری تحول‌گرا شامل رهبری ارتباطات، رهبری اعتماد، رهبری احترام، رهبری خلاق، رهبری اطمینان بخش، رهبری پیروگرا، رهبری دوراندیش و رهبری فرهنگ ساز؛ رهبری پیروگرا با میانگین نمره ۱۸/۲ از حداکثر ۲۵ نمره ممکن دارای میانگین بالاتری است که این امر می‌تواند به عنوان نقطه قوتی برای مدیران به شمار رود. اما شاخص رهبری خلاق با میانگین نمره ۱۵/۶ دارای میانگین پایین‌تری است که این امر می‌تواند با توجه به پرهیز مدیر از خطرپذیری و ایجاد فرصت‌ها به معضلی در جهت جلوگیری از بروز خلاقیت در میان اعضاء گردد. در میان شاخص‌های رهبری عمل‌گرا شامل مدیریت پاداش و مدیریت لایق، مدیریت پاداش با نمره ۱۴/۶ از میانگین پایین‌تری برخوردار است که به نظر می‌رسد با توجه به محدودیت منابع مالی و احتمال عدم آشنایی و یا توجه مدیران به پاداش‌های غیر مادی، دادن پاداش یکی از مشکلات تمامی مدیران باشد.

وضعیت مربوط به خلاقیت نشان داد که خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی با میانگین ۱/۳ در حد بسیار پایین و غیرخلاق قرار دارد که این نتایج با یافته‌های پیرخائفی (۱۳۸۳) و قهرمان تبریزی (۱۳۸۴) در مورد اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های ایران، غفوری و همکاران (۱۳۸۸) در مورد معلمان استان فارس و فرقانی (۱۳۸۹) بر روی معلمان تربیت‌بدنی انجام شده بود همخوانی دارد. با توجه به مبانی نظری تحقیق، دلایل توجیهی این امر می‌تواند شاید نداشتن انگیزه درونی، فشار برای انجام کار، به تمسخر گرفتن ایده‌های غیر معمول و به طور کلی عدم وجود محیطی مناسب برای ایجاد و پرورش خلاقیت باشد. طبیعتاً توجه به این عوامل و اتخاذ راهکارهای مناسب به منظور پرکردن خلاءهای ایجاد شده می‌تواند زمینه را برای بروز و ظهور فرهنگ خلاقیت در افراد و به تبع آن در سازمان ایجاد نماید.

نتایج همبستگی بین سبک‌رهبری و خلاقیت نشان دهنده وجود رابطه‌ای مثبت و معنی دار ( $r = 0.315$  و  $p < 0.001$ ) است. بر اساس زیر بنای نظری تحقیق برخی عواملی که می‌تواند بر سبک رهبری و خلاقیت تأثیر گذار باشند عبارتند از فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، ساختار سازمانی، پیچیدگی کار، قوانین و مقررات و..... که این عوامل به نوبه خود می‌توانند بر همبستگی بین سبک‌رهبری و خلاقیت اثر داشته باشند.

با توجه به اینکه رهبران می‌توانند بر افکار، احساسات و آرزوهای زیردستان خود اثر گذاشته و موجب انگیزش و هدایت رفتار آنها شوند، بنابراین سبک‌رهبری آنان می‌تواند به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده و یا بازدارنده، به طور مستقیم یا غیر مستقیم بر خلاقیت زیردستان اثر بگذارد. این نتایج با وودمن، سایر و گریفین (۱۹۹۳)، اولدهام و کامینگز (۱۹۹۷)، ترنی و فارمر (۱۹۹۹) بر روی کارکنان یک شرکت شیمیایی، آندریوپولوس (۲۰۰۱)، قهرمان تبریزی (۱۳۸۴) در مورد اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های ایران و غفوری و همکاران (۱۳۸۸) بر روی معلمان همخوانی دارد.

در مورد زیر مجموعه‌های سبک‌رهبری و ارتباط آن با خلاقیت، همبستگی‌های به دست آمده بیانگر ارتباطی مثبت و معنی دار بین رهبری تحول‌گرا و زیرمجموعه‌های آن با خلاقیت می‌باشد. این یافته‌ها با نتایج اولدهام و کامینگز



(۱۹۹۶)، سوسیک (۱۹۹۸)، جانگ (۲۰۰۱)، دیان (۲۰۰۴)، قهرمان تبریزی (۱۳۸۴) و غفوری و همکاران (۱۳۸۸) همخوانی داشته ولی نتایج تحقیقات کیمبرلی (۲۰۰۳) بر روی دانشجویان دوره لیسانس دانشگاهی در آمریکا را تأیید نمی‌کند. از دلایل احتمالی این امر می‌توان به محدود بودن تعداد افراد به ۴ نفر در گروه‌های آزمودنی اشاره کرد. نتایج به دست آمده مؤید زیربنای نظری تحقیق مبنی بر توانایی رهبران تحول‌گرا در ایجاد انگیزه، برقراری ارتباط با دیگران، ایجاد فرصت برای بروز توانایی زیردستان، ایجاد تغییر، تفویض اختیار و حمایت از ارزش‌های مشترک می‌باشد. از دیگر نتایج به دست آمده وجود رابطه‌ای معکوس (۰/۰۵۹-) ولی غیر معنی‌دار بین مدیریت پاداش و خلاقیت بود. نتایج به دست آمده با یافته‌های اولدهام و کامینگز (۲۰۰۳)، قهرمان تبریزی (۱۳۸۴) و غفوری و همکاران (۱۳۸۸) همخوان است. از دلایل توجیهی این امر می‌توان به تمایل معلمان تربیت بدنی مبنی بر تناسب نوع پاداش با پیچیدگی کار اشاره کرد. بر اساس زیر بنای نظری تحقیق ارتباط پاداش و خلاقیت می‌تواند تحت تأثیر پیچیدگی کار قرار گیرد به نحوی که ارتباط بین پاداش بیرونی مانند پرداخت بیشتر و خلاقیت در مورد کارهای ساده و بدون پیچیدگی می‌تواند مثبت و معنی‌دار و در مورد کارهای پیچیده ارتباطی ضعیف باشد.

باتوجه به مبانی نظری تحقیق در بحث و بررسی رهبری ارتباطات از شاخص‌های سبک‌رهبری می‌توان رسمیت‌گرایی، تمرکز سازمانی و ساختارهای ارگانیکی و مکانیکی را مورد توجه قرار داد. به طوری که هرچه سازمان از درجات بالاتری از رسمی‌نگرایی برخوردار باشد، یعنی تأکید زیادی به تبعیت از مقررات و دستورالعمل‌ها شده باشد یا به اصطلاح هرچه سازمان رو به ماشینی شدن باشد، افراد سازمان در اعمال سلیقه‌های شخصی برای انجام وظایف خود محدودتر می‌شوند و به راحتی نمی‌توانند نظرها و پیشنهادهای جدید خود را ارائه دهند و در چنین حالتی خلاقیت و نوآوری در سازمان در پایین‌ترین سطح خود قرار می‌گیرد.

این یافته با نتایج تحقیق غفوری و همکاران (۱۳۸۸) همخوانی دارد ولی اگر دو عنصر تمرکز و رسمیت‌گرایی در یک سازمان در پایین‌ترین سطح باشد، ساختار از نوع ارگانیکی خواهد بود و سازمان دارای چنین ساختاری به سرعت با شرایط محتول محیطی هماهنگ می‌شود، امکان انعطاف و آزادی عمل را برای اعضا فراهم می‌آورد و بستر مناسبی را برای رشد و خلاقیت آماده می‌کند.

یافته‌های این بخش با نتایج تحقیقات دیان (۲۰۰۴) در یک راستاست. همچنین محدودسازی جریان اطلاعات و کانال‌های ارتباطی در سازمان موجب کاهش عملکرد خلاق سازمانی می‌شود که با نتایج وودمن و همکاران (۱۹۹۳) و اولدهام و کامینگز (۱۹۹۶) مبنی بر اینکه سبک‌رهبری استبدادی موجب کاهش عملکرد خلاق کارکنان می‌شود، مطابقت دارد.

یکی دیگر از نتایج یافته‌های تحقیق این است که اجرای مدیریت مشارکتی موجب افزایش خلاقیت نیروی کار، صرفه‌جویی در هزینه‌ها و کاهش ضایعات و افزایش کارایی نیروی کار می‌شود. بنابر مبانی نظری تحقیق رفتارهای انسان

گرایانه و رابطه مدارانه و تفویض اختیار به معلمان، ارزش، احترام و شخصیت قائل شدن به آنها، موجب تداوم و افزایش هویت سازمانی آنها می‌شود. تمامی موارد ذکر شده موجبات افزایش خلاقیت و نوآوری را در معلمان و مدیران فراهم می‌سازند. این یافته نیز با اظهارات غفوری و همکاران (۱۳۸۸) و یعقوبی و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد.

یافته‌های مربوط به ارتباط خطی بین سبک رهبری و خلاقیت نشان داد که سبک رهبری می‌تواند به عنوان یکی از عوامل پیش‌بینی‌کننده خلاقیت باشد. این نتایج حاکی از آن بود که رهبری پیروگرا ۱۶ درصد از تغییرات خلاقیت را توجیه می‌کند. بر اساس معادله موجود در بخش یافته‌ها می‌توان از نمره رهبری پیروگرا، خلاقیت افراد را پیش‌بینی کرد. بر اساس زیر بنای نظری تحقیق جستجوی قدرت از طریق مشارکت با زیردستان توسط رهبر و برقراری روابطی مبتنی بر تشریک مساعی، منجر به احساس امنیت و آرامش خاطر در افراد می‌گردد که خود از عوامل بسیار اساسی در ظهور و رشد خلاقیت است.

باتوجه به نتایج به دست آمده، ایجاد تغییراتی در جهت بهبود شرایط محیط آموزش و پرورش از راه اصلاح قوانین، برقراری سیستم پاداش بیرونی، حمایت از اندیشه‌های خلاق و برقراری سیستم ارتباطی در جهت دسترسی سریع و آزادان به عقاید، نظرها و اطلاعات ضروری به نظر می‌رسد. در واقع یافته مذکور ضعفی را در محیط معلمان تربیت بدنی نشان می‌دهد و به نظر می‌رسد که هنوز فرهنگ خلاقیت در دایره تربیت بدنی جایی را برای خود باز نکرده است. یکی دیگر از دلایل توجیهی این مسئله، تمایل معلمان تربیت بدنی مبنی بر تناسب نوع پاداش با پیچیدگی کار است. براساس زیربنای نظری تحقیق، ارتباط پاداش و خلاقیت ممکن است تحت تأثیر پیچیدگی کار قرار گیرد، به نحوی که ارتباط بین پاداش بیرونی مانند پرداخت بیشتر و خلاقیت در مورد کارهای ساده و بدون پیچیدگی ممکن است مثبت و معنی‌دار و در مورد کارهای پیچیده ارتباطی ضعیف باشد.

باتوجه به نتایج تحقیق به نظر می‌رسد یکی از عوامل بیرونی مؤثر در شکوفایی خلاقیت و نوآوری، به وجود آوردن فضای محرک، مستعد و به طور کلی خلاق در آموزش و پرورش است. اصولاً خلاقیت و نوآوری قادر به تبلور در محیط نامناسب و نامطلوب نخواهد بود. آموزش و پرورش باید محیطی را ایجاد و آماده کند که پیدایش اندیشه‌های جدید و بکر را در مدیران و کارکنان پرورش دهد، همچنین با به کارگیری مدیران خلاق و نوآور موجبات ایجاد تغییرات اساسی، بنیادی و مطلوب در زیرمجموعه خود را فراهم آورد. این نتایج با یافته‌های غفوری و همکاران (۱۳۸۸) همخوانی دارد.

نتایج به دست آمده در این تحقیق نشان می‌دهد که سبک رهبری موجود در جهت عدم حمایت از ایده‌های نو عمل می‌کند و به نوعی در راستای ایجاد محیطی است که برای رشد و پرورش خلاقیت مساعد نیست که این امر ضرورت ارائه راهکارهایی را در جهت توسعه و ارتقای فرهنگ سازمانی مناسب ایجاد می‌کند. راهکارهای برگرفته از تحقیق

عبارتند از ارائه تسهیلات تحقیقاتی سازمان‌ها برای مدیران و کارمندان و پذیرش هزینه‌های تحقیقات به عنوان سرمایه-گذاری، برقراری ارتباط مناسب با کارکنان، سعی در ایجاد محیط کاری همراه با افزایش حمایت از ایده‌های خلاق، استفاده از الگوهای متفاوت تعامل با دیگران در مواقع نیاز، برقراری روش‌های آموزش مهارت‌های حل خلاقانه مسائل، افزایش هرچه بیشتر جو تفاهم و همکاری متقابل با مدیریت مبتنی بر روش‌های رابطه‌مداری توأم با رعایت هر چه بیشتر جنبه‌های انسانی است.



## منابع

- اصغری، محسن؛ یزدخواستی، علی و مدنی، سید احمد (۱۳۹۷) بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران مدارس با مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان. مدیریت مدرسه، ۶(۲)، ص ۱-۱۸.
- پیرخائفی، علیرضا (۱۳۸۳). عوامل کم توجهی به خلاقیت در دانشگاه‌ها و شیوه‌های ارتقای آن. فصلنامه خلاقیت و نوآوری، ۷، ص ۱۷-۲۹.
- تفضلی، رامین و حسینی، محمد صادق (۱۳۹۶) بررسی رابطه سبک رهبری مدیران با بکارگیری فناوری اطلاعات در مدارس شهرستان جاسک. پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۳(۱۲)، ص ۱۴۹-۱۷۳.
- حمزه، حبیب؛ حمزه، محمد باقر (۱۳۹۶). تاثیر فرهنگ سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای. پنجمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، سن پترزبورگ، روسیه.
- غفوری، فرزاد؛ اشرف گنجویی، فریده؛ دهقان، آیت الله و حسینی، سیده مهسا (۱۳۸۸) ارتباط بین سبک رهبری مدیران با خلاقیت معلمان تربیت بدنی، نشریه مدیریت ورزشی، ۱(۲)، ص ۲۱۵-۴۴۸.
- فرقانی اوزرودی، محمدباقر (۱۳۸۹). ارتباط بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت معلمان تربیت بدنی بابل، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- فرقانی اوزرودی، محمدباقر؛ یعقوبی، علی (۱۳۹۴) رابطه بین سبک رهبری و شرایط احراز مسئولیت در مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش شهر تهران، مطالعات مدیریت ورزشی، ۷(۲۸)، ص ۱۵۱-۱۶۶.
- فرید، داریوش (۱۳۸۸) بررسی رابطه بین خلاقیت و کارآفرینی در بین مردان و زنان ورزشکار و غیرورزشکار (مطالعه موردی: دانشجویان دانشگاه یزد)، نشریه مدیریت ورزشی، ۱(۲)، ص ۹۷-۲۱۲.
- قهرمان تبریزی، کورش (۱۳۸۴) بررسی ارتباط سبک رهبری و فرهنگ سازمانی مدیران دانشکده‌ها، گروه‌های آموزشی با خلاقیت اعضای هیأت علمی تربیت بدنی دانشکده‌های دولتی، رساله دکتری، دانشگاه تربیت معلم.
- مومنیان، لایلا؛ رحیمیان، حمید؛ عباس پور، عباس؛ فرخی، نورعلی؛ سهرابی اسمرود، فرامرز (۱۳۹۸). تبیین عوامل اصلی شکل دهنده و استقرار رهبری خلاق مدیران: رویکرد داده بنیاد، دومانه علمی- پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، ۱۲(۴): ص ۱۰۷-۱۲۳.

Amabile, T., & Gryskiewicz, S.S. (1996). Creativity in the R.D laboratory. (Technical Report No. 30). Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership.

Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organizational creativity: A literature review. Management decision, 39/10, 834-840.

Bentley, T. (2002) Distributed intelligence: Leadership, learning and creativity, National College for leadership, Pp: 1.

- Benjamin, L.F.(2006).Leadership style and regulatory mode:Value from fit? Organizational Behavior and human decision processes 100. PP: 216-230.
- Dian, R. (2004). Relationship among leader-member exchange quality, satisfaction with organizational communication, and creativity in entertainment organizations, Ph.d, Alliant International university, Los Angeles.
- Jung, D.I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups, creativity research journal, 132, pp: 185-195.
- Kimberly, S.J(2003)Leading for creativity:The role of unconventional leader behavior, the leadership quarterly, 14, Pp: 475-498.
- Levasseur, R.E. (2004). The impact of a transforming leadership style on follower performance and satisfaction, Ph.d, Walden University.
- Martins, E.C., & Blanche, F(2003) Building organizational culture that stimulates creativity and innovation, European journal of innovation management, Vol: 6, No: 1, Pp:64-74.
- Oldham, R.,&Cummings,A(1996) Employee creativity: personal and contextual factors at work, Academy of management journal, Vol.39, Issue.3.
- Sosik, J(1998)Transformational leadership and dimension of creativity, creativity research journal; vol 11 ,issue 2, pg. 111-122.
- Therney,P.,Farmer,S.M.(1999)An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships, Personnel Psychology, Vol. 52, Issue 3.
- Woodman,R.W., Sawyer, J.E.,Griffin, R.W(1993)Toward a theory of organizational creativity, Academy of management Review, Vol 18, Issue 2.
- Yaghobi,A.Hosseini,S.M.,&Ozrudi,M.F.(2015).RelationshipbetweenOrganizational CultureandKnowledgeManagementwithProfessionalEthicin PhysicalEducationAdministrativeStaff.88서울올림픽기념국제스포츠과학학술대회, 191-195.
- Yukl, G.(2009). Leadership in Organizations.Prentice-Hall, Inc,Upper SaddleRiver, NJ: 265.

## Leadership styles of school principals in Mazandaran province and its related compound creativity Physical Education teacher's

Mohammad Baqer Forghani Ozroudi<sup>17</sup> Ali Akbar Raispour<sup>18</sup>

### Abstract

The objective of this study is to consider the Leadership styles of school principals in Mazandaran province and its related compound creativity Physical Education teacher's. Sample consisted of 1,388 principals and physical education teachers and measuring instrument consisted of a questionnaire assessing leadership style and creativity Questionnaire (Randsepp), respectively. Questionnaires were distributed and the response of the person by whom it was collected. The sample included 302 principal's & physical education teachers who were selected randomly. The result of the study All findings using the statistical software in SPSS<sup>19</sup> and evaluated  $p < 0.05$ . The results showed that the average score of leadership style was 131.4 (out of maximum score of 200). The average score for male and female physical education teacher's leadership style were respectively equal to 128.2 and 125.3 .Amongst the leadership style indices, the mean value of physical education teacher's perception of managers' pragmatic leadership was 26.32 (out of 40). The mean value of this perception was equal to 26.54 for male teachers and 26.1 for the females. In transformational leadership index that the maximum score was 160, the mean value of female education teachers' perception was 107.12. The mean value of this perception for the male and female teachers was equal to 109.22 and 105.02, respectively. According to the findings of this research, the correlation between leadership style and creativity was 0.54 which was significant in range of  $P=0.01$ . This result demonstrates the theoretical basis of this study; accordingly the leadership style as the facilitator and stimulator agent affects the individuals' creativity directly and indirectly.

**Keywords:** Leadership Style, Creativity, principal's, Physical Education teacher.

17 - Master of Sports Management, Physical Education Teacher, Education of Babylon Email: [mohammadbagher.forghani@gmail.com](mailto:mohammadbagher.forghani@gmail.com)

18 -Master of Educational Research, Education, Babol, Iran