

## بررسی تاثیر عوامل فردی و سازمانی بر خلاقیت مدیران مدارس متوسطه شهرستان اردبیل در سال تحصیلی ۸۹-۸۸

سیاوش پورطهماسبی<sup>۱</sup>

آذر تاجور<sup>۲</sup>

سید محمد سید کلان<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۱/۱۰

تاریخ وصول: ۸۹/۶/۲۳

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تاثیر عوامل فردی و سازمانی بر خلاقیت مدیران مدارس متوسطه شهرستان اردبیل می باشد. روش تحقیق: در این پژوهش به منظور پاسخ به سوالات از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون استفاده شد. و جامعه آماری شامل کلیه مدیران دبیرستان های دولتی شهر اردبیل در سال تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸ می باشد. گروه نمونه ۱۳۰ از مدیران مدارس متوسطه نواحی می باشد که براساس فرمول کوکران و به روش تصادفی سهمیه ای انتخاب شدند. در این پژوهش، پرسش نامه خلاقیت رندسیپ و پرسش نامه عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر خلاقیت استفاده شد. و دارای ۱۱ سوال می باشد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات در راستای اهداف تحقیق نشان می دهد عوامل فردی و سازمانی بر خلاقیت

---

<sup>۱</sup> . مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد بيله سوار

<sup>۲</sup> . مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد بيله سوار

<sup>۳</sup> . مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد بيله سوار

افراد مؤثر هستند، از بین عوامل فردی، ویژگی‌های شخصیتی، سبک شناختی و سبک تفکر و دانش و از بین عوامل سازمانی، سبک رهبری، ساختار سازمانی، نظام پاداش در سازمان، جو سازمان و منابع سازمان با خلاقیت رابطه معنی داری دارند. همچنین تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از تحلیل رگرسیون چند متغیره نشان می‌دهد عوامل فردی و سازمانی به احتمال ۹۹ درصد پیش بینی کننده معنی دار خلاقیت مدیران مدارس متوسطه شهر اردبیل می‌باشند. کلمات کلیدی: خلاقیت، عوامل فردی و سازمانی، مدیران مدارس.

#### مقدمه

دنیای جدید نیازمند سازمان‌های جدید است و سازمان‌های جدید نیازمند رهبران جدید هستند. رهبرانی که علاوه بر منطق عقلایی و آموزه‌های کلاسیک سازمان‌های عصر مدرنیته، مجهز به ابزار تفکر جدید بر پایه درک ارزش‌ها و احساسات بوده و معتقد به دخالت عوامل مختلف در تصمیم‌گیری هستند. تنوع و خلاقیت در زیردستان باید توسط رهبران سازمان‌ها پرورش یابد. هماهنگی و سازگاری سازمان‌ها با محیط پیچیده و متغیر اطراف خود امری حیاتی است. لذا ضروری است این تغییر و تحول سازمانی از طریق خلاقیت به دست آید. سازمان‌ها برای موفقیت پایدار خود، یعنی موفقیت در حال و آینده، بایستی به طور جدی تلاش نموده و عملکرد بهینه مستمر و تحول دگرگونی را که از طریق خلاقیت به دست می‌آید، سرلوحه کار خویش قرار دهند.

داشتن استعداد ذاتی و خلاقیت افراد، پایه و اساس مهمی برای داشتن جامعه خلاق می‌باشد. غنی‌سازی خلاقیت افراد از طریق داشتن فرهنگ و سنت تغییر پذیر و متحول، تاسیس موسسات آموزشی به منظور افزایش سرمایه‌های منابع انسانی و پربار نمودن کیفیت آن و توجه به ارزش‌های جامعه که به پیشرفت و ابتکار نیروی انسانی منتهی می‌شود، میسر خواهد شد (یوسف<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

1. Yusuf

اکثر سازمان‌ها در تلاش هستند تا کارکنان جدیدی را استخدام نمایند که توانایی منطبق شدن با تغییرات پیش‌بینی نشده و تعامل موثر با افراد گوناگون را داشته باشند. با این وجود، پیشرفت‌های اخیر باعث شده است تا رهبران سازمان‌ها به جای جذب افراد با چنین خصوصیات به ترویج و افزایش خودمحموری و خلاقیت در کارمندان خود پردازند و میزان ناتوانی و ضعف در کارکنان خود را حذف نمایند و به پرورش ویژگی‌های مطلوب شغلی کارکنان توجه می‌نمایند (ماس، دالینگ، کالانن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

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. بنابراین اگر مدیران مدارس در کنار مهارت‌های مدیریتی از دانش و مهارت خلاقیت و نوآوری نیز برخوردار باشند، زمینه‌های ایجاد و رشد خلاقیت در آموزشگاه فراهم می‌آید (سام‌خانیا، ۱۳۸۱).

### بیان مساله

خلاقیت مبتنی بر ارادهٔ آدمی است. در حقیقت، خلاقیت حق انتخاب و قدرت تصمیم‌گیری برای انتخاب است. به اعتقاد صاحب‌نظران، آدمی این حق را دارد که در زندگی به انتخاب دست بزند و الگوی انتخاب خود را تعیین کند. آدمی این توان را دارد که رفتارهایی فارغ از تکرار انجام دهد و خود را از قید الگوهای تحمیلی از ناحیهٔ طبیعت و محیط اجتماعی، آزاد نماید (پیر خایفی، ۱۳۷۹).

خلاقیت برای تمامی عرصه‌های زندگی و سلامت فکر و روح انسان حیاتی است. اگر افراد گرفتار نظمی تکراری و مکانیکی شوند نابود خواهند شد. این یکی از تهدیدهایی است

1. Moss, Dowling & Callanan

که تمدن‌ها به آن دچار می‌شوند. بیشتر تمدن‌هایی که از بین رفته‌اند، نه فقط به دلیل تهدیدهای خارجی بلکه عمدتاً به واسطه تکرار مکررات و افول خلاقیت از میان رفته‌اند رفتار کنند.

سازمان‌ها با توجه به تغییرات بسیار زیاد و سریع در تکنولوژی‌ها در هزاره سوم، باید از توانایی رقابت و ماندگاری همیشگی برخوردار باشند، در صورتی این مهم امکان پذیر است که توانایی توسعه و ایجاد خدمات نوآورانه را داشته باشند (دری<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲؛ هیت و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴؛ پرتز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). خلاقیت نقش مهمی را در توسعه آتی کشورها ایفا می‌کند. مطالعات قبلی در مورد خلاقیت، بر این دیدگاه تاکید دارند که خلاقیت، عامل مهمی در توانایی رقابت و توسعه ملی است (برگلمن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶؛ کانتر<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹).

با پیشرفت روزافزون دانش و فناوری و جریان گسترده اطلاعات، امروزه جامعه ما نیازمند آموزش مهارت‌های مدیریتی است که با کمک آن بتواند همگام با توسعه علم و فناوری به پیش برود. هدف باید پرورش انسان‌هایی باشد که بتوانند با کمک مغزی خلاق با مشکلات روبرو شده و به حل آن‌ها پردازند، به گونه‌ای که انسان‌ها بتوانند به خوبی با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و با بهره‌گیری از دانش جمعی و تولید افکار نو مشکلات را از میان بردارند (قاسمی، ۱۳۸۲).

با توجه به ویژگی جهان کنونی و مشکلات ناشی از آن، رهبری سازمان نمی‌تواند با توسل به شیوه‌های سنتی مسایل درونی و بیرونی سازمان‌ها را پیش بینی، بررسی و کنترل نماید. رهبری سازمان‌ها برای سازش و یا کنار آمدن با این پدیده‌های ناشناخته به الگویی جدیدتر نیاز دارد تا بتواند در سایه آن سازمان‌ها را به طریق مقتضی هدایت کند و نیازهای محیط پر تنش را تامین نماید (دهقانیان، ۱۳۸۰).

<sup>1</sup>. Drew

<sup>2</sup>. Hitt et al

<sup>3</sup>. Porter

<sup>4</sup>. Burgelman

<sup>5</sup>. Kanter

باید گفت، محققان تصور می‌کردند خلاقیت زمانی به اوج خود می‌رسد که افراد توسط تعهد درونی، چالش‌پذیری، رضایت شغلی و مکانیزم‌های خودکنترلی و خودنظمی تحریک شوند (صادقی مال امیری، ۱۳۸۶)، اما به مرور زمان محققان خلاقیت، در تحقیقات خویش، دیدگاه خود را از سطح متغیرهای فردی به سطح متغیرهای زمینه‌ای توسعه دادند و دریافتند که محیط فرصت‌هایی را از طریق رفع محدودیت‌ها و پاداش دادن برای شکوفایی خلاقیت فراهم می‌کند (شین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). از اوایل دهه ۱۹۵۰ به بعد، تصور و باور سنتی و غیر علمی از خلاقیت به عنوان نبوغ رو به افول گذاشت و جای خود را به دیدگاه جدیدی داد که حاصل تحقیقات و پژوهش‌های علمی و نظام مند صاحب نظران خلاقیت از جمله مکینون<sup>۲</sup>، تیلور<sup>۳</sup>، مازلو، بارون، بارون و هرینگتون و تورنس است (صادقی مال امیری، ۱۳۸۶). از این دیدگاه خلاقیت استعدادی بالقوه و همگانی است و میتوان با شناخت عوامل موثر بر آن، آن را پرورش داد و شکوفا کرد. لذا شناخت عوامل موثر بر خلاقیت مدیران آموزشی از چند جنبه حایز اهمیت است.

۱- هنگام انتخاب و انتصاب مدیران.

۲- هنگام آموزش‌های ضمن خدمت و قبل از خدمت مدیران.

۳- هنگام شکل دادن به محیط سازمان.

چنانچه عوامل مؤثر بر خلاقیت مدیران شناخته شود، هنگام انتخاب و انتصاب مدیران سعی می‌شود با لحاظ کردن این عوامل مدیرانی خلاق انتخاب شوند. هنگام آموزش‌های قبل و ضمن خدمت، می‌توان با شناخت عوامل مؤثر بر خلاقیت سعی در تقویت و آموزش این مهارت‌ها در مدیران نمود. همچنین با روشن شدن نقش عوامل سازمانی، می‌توان محیطی در سازمان به وجود آورد که حاوی شرایط مستعد خلاقیت بوده و بستر مناسبی برای رشد و شکوفایی خلاقیت در سازمان باشد.

1. Shin  
2. Mackinon  
3. Taylor

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 مختلف 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، بوجود آوردن جذابیت‌های کاری، پاداش‌های صحیح و عادلانه، عدم ارزیابی‌های بی‌مورد، و انتصاب شایسته کارکنان از نتایج خلاقیت مدیر در سازمان می‌باشد (پندی، ۲۰۰۹).

هیچ بحثی نیست که رهبران در دنیای آموزش و پرورش باید راه‌های تازه و خلاق را جستجو کنند که بتوانند جوابگوی نیازها و خواسته‌ها در دنیای به سرعت در حال تغییر ما باشند. مفهوم جدید رهبری در عملکردهای مدیر خلاصه نمی‌شود، اما شامل طیف وسیعی از افرادی که در حوزه آموزش و پرورش کار می‌کنند، می‌شود. به نظر می‌رسد که تغییر همیشه با مقاومت همراه است. یک رفرم اساسی در بازسازی رهبری در مدارس ما برای رسیدن به یک فرهنگ مدرسه‌ای که برای هر فرد زمینه رشد و بارور کردن استعدادهايش را فراهم کند، لازم است. مدیران، معلمان، والدین و دانش‌آموزان برای خلق یک بینش جدید که خدمت و رشد را ترویج می‌کنند، با هم فعالیت کنند. این یک چالش برای تمام کسانی است که نقشی در آموزش و پرورش کودکان ایفا می‌کنند (بال<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲).

باتوجه به مطالعات پیشین از جمله عواملی که تأثیر آن‌ها بر خلاقیت مورد تأیید قرار گرفته است، عوامل فردی و محیطی می‌باشد.

از جمله عوامل فردی که بیشترین تأثیر را در خلاقیت دارند می‌توان به توانمندی، ویژگی‌های شخصیتی، سبک شناختی و سبک تفکر اشاره کرد، توانمندی در بردارنده سه مؤلفه هوش (تورنس، ۱۹۹۸)، دانش (آماییل، ۱۹۹۸، کنلی، ۲۰۰۱)، و مهارت فنی (کنلی، ۲۰۰۱)، می‌باشد،

<sup>۱</sup>. Ball

ویژگی‌های شخصی مانند تصور قوی ازخلاق بودن خود(لیند<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹)، پشتکار و استقامت(لایر، ۲۰۰۱)، ابهام‌پذیری(آماییل ۱۹۹۸)، ریسک‌پذیری(لایر، ۲۰۰۱)، استقلال(نلسون و کوئیک، ۱۹۹۴)، نیازبه موفقیت(شالی و گیلسون، ۲۰۰۴)، اعتماد به نفس(گاردنر، ۱۹۹۳) می‌باشد، ازدیگرعوامل فردی می‌توان به سبک شناختی و سبک تفکر(لایر، ۲۰۰۱) اشاره کرد. دراین پژوهش تأثیردانش، ویژگی‌های شخصی، سبک شناختی و سبک تفکر بر خلاقیت مدیران مورد بررسی قرار گرفته است.

از جمله عوامل محیطی می‌توان به عوامل سازمانی اشاره کرد که با توجه به تحقیقات پیشین عمدتاً شامل سبک رهبری(پولیتز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵)، سیستم پاداش(کاهای، سوسیک و اولیک، ۲۰۰۳)، جو سازمانی(ایساکسن<sup>۳</sup> و لایرواکوال، ۱۹۹۹، شین، ۲۰۰۹)، منابع سازمانی و ساختار(شالی و گیلسون، ۲۰۰۴، پندی، ۲۰۰۹)، می‌باشد که دراین پژوهش تأثیراین عوامل بر خلاقیت مدیران مورد بررسی قرار گرفته است. بنابراین به منظور ارتقای بهره‌وری و شناسایی عوامل و دلایل عدم خلاقیت و نوآوری، به بررسی تأثیر عوامل فردی و سازمانی بر خلاقیت مدیران مدارس متوسطه شهرستان اردبیل در سال تحصیلی ۸۹-۸۸ می‌پردازیم.

#### تحقیقات انجام شده در این زمینه:

گرانبر<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) علاوه بر عوامل فردی، عوامل محیطی را نیز ازجمله عوامل تأثیرگذار بر خلاقیت میدانند همچنین، محیط دربرانگیختن افکار تازه و دراززیابی آن سهم بسزایی دارد و دریک کلمه تمامی فرایند خلاقیت راتحت تأثیرقرار می‌دهد، همچنین تحقیقات انجام شده در طول سال‌های مختلف، مهمترین متغیرهای سطح فردی موثر بر خلاقیت راشامل توانمندی، ویژگی‌های شخصی، سبک شناختی، هوش و چالش‌پذیری، عنوان می‌کند. توانمندی شامل

1. Lind

2. politse

3. Isaksen

4. Granber

سه مولفه هوشمندی، دانش و مهارت فنی (باکینگهام<sup>۱</sup> و کلیفتون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱)، عوامل شخصیتی، نظیر تصور قوی از خلاق بودن خود (رنکو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷، وودمن و ساویروگریفین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳)، پشتکار و استقامت (ساتون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱)، ابهام پذیری (کنلی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱)، ریسک پذیری (لایر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱)، استقلال (نلسون<sup>۸</sup> و کوئیک<sup>۹</sup>، ۱۹۹۴، کنلی، ۲۰۰۱) اعتماد به نفس (گاردنر<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۳، وودمن و ساویروگریفین، ۲۰۰۳)، و مهارت‌های شناختی نظیر توانایی شناختی، روانی بیان، تفکر واگرا و همگرا و هوش می‌باشد (رنکو، ۲۰۰۷، کرتن<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۹، آمابیل<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۹، بارون<sup>۱۳</sup> و هرینگتون<sup>۱۴</sup>، ۱۹۸۱) می‌باشد.

آماییل و همکارانش (۲۰۰۱)، با بیش از دو دهه تحقیق در زمینه ارتباط بین محیط کار و خلاقیت که در آن ده‌ها سازمان و صدها فرد و گروه مورد پژوهش قرار گرفتند، به این نتیجه رسیدند که خلاقیت به شدت متأثر از محیط کسب و کار است. این یافته‌ها بیانگر این نکته مهم است که محیط نقش برجسته‌تری نسبت به سایر عوامل نظیر ویژگی‌ها و استعدادهای فردی در خلاقیت دارد. مطالعات آماییل (۱۹۹۸)، آندریوپولوس<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۱)، کاردینال و هاتفیلد<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۱) و شین (۲۰۰۹)، نشان می‌دهد که خلاقیت متأثر از متغیرهای سطح سازمان می‌باشد.

مارتین و ترابلاچ (۲۰۰۳)، با انجام پژوهش‌های متعدد نتیجه گرفتند مهم‌ترین ویژگی‌ها یا ارزش‌های ساختار ارگانیک که موجب توسعه خلاقیت و نوآوری می‌شوند «انعطاف پذیری»،

<sup>1</sup>. Bakingham

<sup>2</sup>. Kelifton

<sup>3</sup>. Runco

<sup>4</sup>. Woodman & Sawyer & Griffin

<sup>5</sup>. Saton

<sup>6</sup>. Conelly

<sup>7</sup>. Lauer

<sup>8</sup>. Nelson

<sup>9</sup>. Quick

<sup>10</sup>. Gardner

<sup>11</sup>. Kirton

<sup>12</sup>. Amabile

<sup>13</sup>. Baron

<sup>14</sup>. Harrington

<sup>15</sup>. Anderiopoulos

<sup>16</sup>. Cardinal & Hatfield



«آزادی» و «کار تیمی هماهنگ» می‌باشد. در مقابل، ویژگی «انعطاف ناپذیری»، «کنترل»، «پیش بینی پذیری»، «ایستایی» و «نظم مرتبط با سلسله مراتب» مانع خلاقیت می‌شوند. شالی و گیلسون (۲۰۰۴)، پژوهشی در مورد عوامل گروهی، فردی و سازمانی موثر بر خلاقیت انجام دادند و نتیجه گرفتند منبع زمان، سیستم ارتباطات گروه و ساختار سازمانی بر خلاقیت افراد موثر هستند. پولیتز (۲۰۰۵)، با انجام پژوهشی دریافت عوامل سازمانی مثل جو مساعد سازمان باعث تشویق کارکنان به همکاری شده و با ایجاد انگیزه در آنان خلاقیت آن‌ها راتحت تأثیر قرار می‌دهد. گرانبر (۲۰۰۷)، با انجام پژوهشی نتیجه گرفت، تشویق و حمایت رهبر، آزادی، اختیار، منابع سازمان، رسمی سازی کم باعث می‌شود که عقاید و رفتارهای نو تشویق شود. وقتی رهبران به احساسات و نیازهای کارمندان اهمیت دهند، مهارت‌های خلاق آنان گسترش پیدا می‌کند.

پندی (۲۰۰۹)، پژوهشی در مورد عوامل سازمانی موثر بر خلاقیت کارکنان انجام داد و نتیجه گرفت خلاقیت به شدت از ساختار سازمان، سبک رهبری و نظام پاداش در سازمان متأثر است. ساختار غیر متمرکز، سبک رهبری تحول آفرین، مشارکت اعضا در فعالیت‌ها، اعطای پاداش‌های که به ارضای نیازهای درونی افراد بیانجامد، از عواملی است که بر خلاقیت زیردستان مؤثر است.

اسمی (۱۳۸۵)، رابطه نوع ساختار و خلاقیت مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز را بررسی نموده است، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد بین ساختار سازمانی از نوع مکانیکی و خلاقیت سازمانی رابطه منفی معنی داری وجود دارد. شیخ علی زاده هریس (۱۳۸۵)، رابطه فرهنگ سازمانی با میزان خلاقیت مدیران ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی را بررسی نموده است، وی نتیجه گرفته است که بین میزان خلاقیت مدیران و فرهنگ سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. فیضی (۱۳۸۶)، تأثیر سبک‌های مدیریت مشارکتی بر خلاقیت دبیران دبیرستان‌های شهر سنندج را بررسی نموده و نتیجه گرفته است رابطه بین هر سه سبک مدیریت (سنتی، متعادل، مشارکتی) با خلاقیت دبیران مثبت و معنی دار می‌باشد و سبک مدیریت

مشارکتی پیش بینی دقیق تری برای خلاقیت دبیران ارائه می دهد.. مال امیری (۱۳۸۶)، با بررسی عوامل موثر بر خلاقیت کارکنان موسسات پژوهشی کشور دریافت عوامل فردی شامل توانمندی، ویژگی های شخصیتی، سبک شناختی، هوش و چالش پذیری به طور مستقیم و عوامل سازمانی شامل سبک رهبری، ساختار سازمان، نظام پاداش سازمان، جو سازمان، و منابع سازمان، به طور غیر مستقیم بر خلاقیت موثرند.

قاسمی (۱۳۸۸)، در پژوهشی به منظور ارزیابی آموزش خلاقیت در برنامه درسی علوم تجربی دوره ابتدایی نتایج این پژوهش نشان می دهد میانگین عملکرد دانش آموزانی که با محتوا و روش خلاق آموزش دیده بودند به طور معنی داری بالاتر از میانگین عملکرد دانش آموزانی است که با محتوا و روش رایج آموزش دیده اند.

#### سوالات پژوهش

- ۱- آیا بین ویژگی شخصیتی مدیران و خلاقیت آن ها رابطه معنی داری وجود دارد؟
- ۲- آیا بین سبک شناختی مدیران و خلاقیت آن ها رابطه معنی داری وجود دارد؟
- ۳- آیا بین سبک تفکر مدیران و خلاقیت آن ها رابطه معنی داری وجود دارد؟
- ۴- آیا بین دانش مدیریتی مدیران و خلاقیت آن ها رابطه معنی داری وجود دارد؟
- ۵- آیا بین سبک رهبری در سازمان و خلاقیت مدیران رابطه معنی داری وجود دارد؟
- ۶- آیا بین ساختار سازمان و خلاقیت مدیران رابطه معنی داری وجود دارد؟
- ۷- آیا بین جو سازمانی و خلاقیت مدیران رابطه معنی داری وجود دارد؟
- ۸- آیا بین سیستم پاداش و خلاقیت مدیران رابطه معنی داری وجود دارد؟
- ۹- آیا بین منابع سازمانی و خلاقیت مدیران رابطه معنی داری وجود دارد؟
- ۱۰- کدامیک از عوامل فردی پیش بینی کننده معنی دار خلاقیت مدیران میباشند؟
- ۱۱- کدامیک از عوامل سازمانی پیش بینی کننده معنی دار خلاقیت مدیران میباشند؟

## روش‌های آماری

در این پژوهش به منظور پاسخ به سوالات از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون استفاده شده است و ۱۱ سوال در نظر گرفته شده است که به منظور پاسخ به سوالات ۱ تا ۹ پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون و برای سوالات ۱۰ و ۱۱ از ضریب رگرسیون استفاده شد. در تحقیق حاضر جامعه آماری شامل کلیه مدیران دبیرستان‌های دولتی شهر اردبیل در سال تحصیلی ۱۳۸۸-۸۹ می‌باشد که در نواحی دوگانه آموزش و پرورش به خدمت اشتغال دارند. گروه نمونه ۱۳۰ که ۶۰ نفر زن و ۷۰ نفر مرد از مدیران مدارس متوسطه نواحی دوگانه می‌باشد که براساس فرمول کوکران و به روش تصادفی سهمیه‌ای انتخاب شدند.

جدول ۱-۱: جامعه و نمونه آماری مدیران

درصد نمونه در نواحی ناحیه	کل نمونه	مدیران زن		مدیران مرد		نواحی چهارگانه
		نمونه	جامعه	نمونه	جامعه	
۵۶/۳	۷۴	۴۰	۶۰	۳۴	۵۱	ناحیه ۱
۴۲/۷	۵۶	۳۳	۴۹	۲۳	۳۵	ناحیه ۲
۱۰۰	۱۳۰	۷۳	۸۰	۵۷	۸۶	جمع کل

## روایی و پایایی

### روایی پرسش‌نامه خلاقیت

از پرسشنامه حاضر پندی (۲۰۰۹)، تبریزی (۱۳۸۴) و نوکار (۱۳۸۷)، در پژوهش خویش از آن استفاده نموده و روایی آنرا مورد تایید قرار داده اند، در این پژوهش نیز پرسشنامه بین ۱۰۰ نفر از افراد نمونه توزیع و جمع آوری، سپس روایی آن به شیوه همبستگی نمره تک تک سوالات با نمره کل پرسشنامه سنجیده شد.

### پایایی پرسش‌نامه خلاقیت

پایایی این ابزار در پژوهش‌های مختلف بین ۰/۷۲ تا ۰/۹۲ گزارش شده است، قهرمان تبریزی (۱۳۸۴)، آلفای ۰/۷۲ سیادت (۱۳۸۶)، ۰/۹۲ و جهرمی (۱۳۸۷)، آلفای ۰/۸۲ را گزارش کرده‌اند. در این پژوهش به منظور بررسی پایایی ابزار، ابتدا پرسش‌نامه بر روی ۱۰۰ نفر از افراد نمونه مورد آزمون قرار گرفت و سپس با ضریب آلفای کرونباخ پایایی آن برآورد گردید، آلفای مشاهده شده ۰/۷۸ می‌باشد. این پرسش‌نامه از ضریب پایایی و همسانی درونی بالا، قابل قبول و مناسبی برخوردار است.

### روایی پرسش‌نامه عوامل فردی

چون پرسش‌نامه عوامل فردی و سازمانی، با توجه به پیشینه پژوهش و استخراج شاخص‌ها ساخته شده است، جهت بررسی روایی، در اختیار مدیران برجسته قرار گرفت و بعد از تأیید آنان پرسش‌نامه بین ۱۰۰ نفر از افراد نمونه توزیع و جمع‌آوری، سپس روایی آن به وسیله همبستگی بین نمره کل با تک تک عوامل سنجیده و نتایج این بدست آمد. عوامل فردی ۱، ویژگی‌های شخصیتی ۰/۹۴، سبک فکری ۰/۷۸، سبک شناختی ۰/۷۵، دانش مدیریتی ۰/۷۱ می‌باشد.

### روایی پرسش‌نامه عوامل سازمانی

عوامل سازمانی ۱، سبک رهبری ۰/۸۴، ساختار سازمان ۰/۷۴، سیستم پاداش ۰/۷۸، جو سازمان ۰/۸۴، منابع سازمان ۰/۷۶ می‌باشد.

### پایایی پرسش‌نامه عوامل فردی و سازمانی

ابتدا پرسش‌نامه بر روی ۱۰۰ نفر از افراد نمونه مورد آزمون قرار گرفت و سپس با ضریب آلفای کرونباخ پایایی ابزار برآورد گردید و این نتایج بدست آمد. عوامل فردی ۰/۸۱، عوامل سازمانی ۰/۹۲، عوامل فردی و سازمانی ۰/۹۰ می‌باشد.

## ابزارهای پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی همبستگی می‌باشد. در این پژوهش از دو ابزار استفاده شده است. ۱- پرسش‌نامه خلاقیت (رندسیپ، ۱۹۷۹): این در سال ۱۹۷۹ توسط رندسیپ تدوین گردیده است، امروزه نیز به عنوان یکی از معتبرترین ابزارهای اندازه‌گیری خلاقیت در مدیریت از آن استفاده می‌شود (مقیم، ۱۳۸۰). دارای ۵۰ گویه می‌باشد که به صورت ۵ گزینه‌ای (طیف لیکرت) تنظیم شده اند. سوالات ۱، ۳، ۵، ۷، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۱۷، ۱۹، ۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۲۸، ۳۱، ۳۲، ۳۵، ۳۶، ۴۱، ۴۲، ۴۳، ۴۴، ۴۵، ۴۹ به صورت معکوس تنظیم شده است، به این صورت که ارزش‌گذاری این سوالات برعکس دیگر سوالات پرسش‌نامه می‌باشد. خرده‌مقیاس ندارد و نمره کلی خلاقیت فرد از آن به دست می‌آید.

این ابزار سطح وسیعی از ویژگی‌های خلاق را اندازه می‌گیرد. با توجه به شیوه نمره‌گذاری، حداکثر امتیازی که از این آزمون بدست می‌آید ۲۵۰ و حداقل ۵۰ می‌باشد، میانگین فرضی ۱۵۰ است، نمره بالاتر از ۱۵۰ نشان دهنده خلاقیت بالای متوسط است و هرچه نمره به ۲۵۰ نزدیک شود، نشان دهنده خلاقیت بیشتر است. امتیاز زیر ۱۵۰ نشان از خلاقیت پایین‌تر از متوسط و هرچه نمره به ۵۰ نزدیک شود نشان از خلاقیت بسیار پایین فرد می‌باشد.

۲- پرسش‌نامه عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر خلاقیت (محقق ساخته): این ابزار به دلیل در دسترس نبودن پرسش‌نامه استاندارد در این زمینه، با توجه به شاخص سنجش متغیرها که از پیشینه تحقیق استخراج شده، نوع گویه‌ها و تعداد گویه‌های آن توسط محقق در طی چند مرحله ساخته و تنظیم شد، به این ترتیب که پس از استخراج شاخص‌ها از پیشینه تحقیق، و تنظیم گویه‌ها، گویه‌های تکراری حذف و گویه‌های دارای همپوشانی ترکیب شده است، پرسش‌نامه عوامل فردی و سازمانی دارای ۶۱ گویه می‌باشد، عوامل فردی شامل ۳۰ گویه و شامل چهار بخش فرعی می‌باشد.

بخش دوم این پرسش‌نامه عوامل سازمانی مؤثر بر خلاقیت را می‌سنجد، تعداد گویه‌های آن ۳۱ عدد بوده و شامل ۵ بخش فرعی است.

## تجزیه و تحلیل سوالات پژوهش

جدول ۱-۲- خلاصه آمار توصیفی متغیرها

شاخص متغیرها	تعداد	میانگین	میانده	نما	انحراف معیار	دامنه	ماکزیمم	چارک		
								۲۵	۵۰	۷۵
خلاقیت	۱۳۰	۱۱۴/۲۷	۱۱۵	۱۱۵	۱۴/۸	۷۴	۱۴۸	۱۰۵	۱۱۵	۱۲۳
فردی	۱۳۰	۶۰/۹۹	۶۱	۵۵	۱۳/۲۱	۵۶	۹۱	۵۳	۶۱	۶۸
سازمانی	۱۳۰	۹۷/۸۱	۱۰۱	۱۰۱	۲۰/۷	۸۷	۱۴۲	۸۴	۱۰۱	۱۲/۷۵
ویژگی‌های شخصیتی	۱۳۰	۴۰/۴۲	۳۸	۳۸	۱۰/۶	۴۴	۶۶	۳۳	۳۹	۴۸
سبک تفکر	۱۳۰	۴/۱	۴	۴	۱/۵	۶	۸	۳	۴	۵
سبک شناختی	۱۳۰	۹/۷۶	۱۰	۱۲	۲/۸	۱۲	۱۶	۸	۱۰	۱۲
دانش مدیریتی	۱۳۰	۶/۷۱	۸	۸	۲/۴	۸	۱۰	۴	۸	۸
سبک رهبری	۱۳۰	۲۱/۰۵	۲۱	۲۶	۶/۴۲	۲۸	۳۵	۱۵	۲۳	۲۶
ساختار سازمانی	۱۳۰	۲۰/۰۹	۲۰	۱۸	۴/۵	۲۴	۳۰	۱۸	۲۰	۲۳
سیستم یاداش	۱۳۰	۲۰/۲۸	۲۱	۲۴	۵/۰۱	۲۵	۳۲	۱۷	۲۱	۲۴
جو سازمانی	۱۳۰	۲۳/۵۴	۲۴	۲۴	۵/۳۹	۲۸	۳۵	۲۰	۲۴	۲۷
منابع	۱۳۰	۱۳/۰۲	۱۳	۱۶	۴/۲۱	۱۶	۲۰	۱۰	۱۳	۱۶

سوال ۱: آیا بین ویژگی‌های شخصیتی مدیران و خلاقیت آن‌ها رابطه معنی داری وجود دارد؟  
 با توجه به تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده از جدول ۱-۲، بین ویژگی‌های شخصیتی و خلاقیت رابطه معنی داری وجود دارد. این رابطه مستقیم و با ضریب همبستگی ۰/۳۳۸، است. ویژگی‌های چون تصور قوی از خلاق بودن خود، استقلال، اعتماد به نفس، ریسک پذیری، پشتکار و استقامت با خلاقیت رابطه مستقیم و معنی داری دارند. شایسته است این ویژگی‌ها در افراد پرورش یافته و تقویت شود و کسانی به پست مدیریت گماشته شوند که واجد این خصوصیات باشند.

سوال ۲: آیا بین سبک شناختی مدیران و خلاقیت آن‌ها رابطه معنی داری وجود دارد؟  
 بنابراین نتایج بدست آمده از جدول ۱-۲ نشان می‌دهد بین سبک شناختی و خلاقیت رابطه معنی داری وجود دارد. این رابطه مستقیم و با ضریب همبستگی ۰/۳۰۶، است. به عبارت واضح‌تر تفاوت‌های فردی در شیوه درک، تفکر، حل مسائل، یادگیری و مرتبط شدن افراد با یکدیگر (ویتکن، مور، گودناو، و کوکس، ۱۹۹۷). ونحوه طبقه بندی و تفسیر اطلاعات توسط افراد بر خلاقیت آن‌ها موثر است.

سوال ۳: آیا بین سبک تفکر مدیران و خلاقیت آن‌ها رابطه معنی داری وجود دارد؟  
 در تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از جدول نشان می‌دهد که بین سبک تفکر و خلاقیت رابطه معنی داری وجود دارد. این رابطه مستقیم و با ضریب همبستگی ۰/۴۰۷، است. هرچه افراد برای حل مشکلات به دنبال جواب‌های متعددی باشند یا به عبارتی به شیوه واگرا بیندیشند، و به راه حل‌های معمولی اکتفا نکنند بر خلاقیت آن‌ها تاثیر مثبت دارد. افراد واگرا در مواجهه با یک مساله، می‌کوشند تا راه حل‌های تازه و نا آشنا ارائه دهند. و تمایل دارند مسایل را از زوایای گوناگون آن مورد بررسی قرار دهند.

سوال ۴: آیا بین دانش مدیریتی مدیران و خلاقیت آن‌ها رابطه معنی داری وجود دارد؟  
 نتایج حاصل نشان می‌دهد، بین دانش مدیریتی و خلاقیت رابطه معنی داری وجود دارد. این رابطه مستقیم و با ضریب همبستگی ۰/۲۰۱، است. تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان می‌دهد به احتمال ۹۵ درصد، در این جامعه آماری بین مدیرانی که مدرک تحصیلی آنان مدیریت آموزشی و بیش از ۵ سال نیز در زمینه مدیریت سابقه دارند، و مدیرانی که فاقد این شرایط هستند از نظر خلاقیت تفاوت وجود دارد.

سوال ۵: آیا بین سبک رهبری در سازمان و خلاقیت مدیران رابطه معنی داری وجود دارد؟  
 با توجه به سطح معنی داری به دست آمده، بنابراین بیان می‌کنیم که بین سبک رهبری و خلاقیت رابطه معنی داری وجود دارد. این رابطه مستقیم و با ضریب همبستگی ۰/۱۸۶، است. تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده از پژوهش نشان می‌دهد که به احتمال ۹۵ درصد سبک رهبری بر خلاقیت مدیران تأثیر مثبت دارد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول آفرین و حمایتی تأثیر بیشتری بر خلاقیت دارد. در تحقیقات صورت گرفته افراد بیان کرده‌اند که کوشش‌های مدیریتی جهت دیکنه کردن روش‌های کاری، کاملاً نامناسب می‌باشند. فهمیدن این که آزادی عمل و رفتارهای حمایتی منجر به اعمال خلاق می‌شود، دقیقاً مربوط به اجرای رهبری مشارکتی / حمایتی است. در حالی که رهبری دستوری یا مستبدانه، مولد خلاقیت نیست. در سازمان‌ها و مدارس باید سعی شود با مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌ها و حمایت از ایده‌های کارکنان و تشویق آنان، خلاقیت مدیران و کارکنان تقویت شود.

سوال ۶: آیا بین ساختار سازمان و خلاقیت مدیران رابطه معنی داری وجود دارد؟  
 تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده نشان می‌دهد که بین ساختار سازمان و خلاقیت رابطه معنی داری وجود دارد. این رابطه مستقیم و با ضریب همبستگی ۰/۲۲۹، است. یعنی نزدیک شدن سازمان‌ها به ساختار ارگانیک، بر خلاقیت کارکنان آن‌ها تأثیر مثبت دارد، با به



وجود آوردن محیطی با پیچیدگی کمتر، ارتباط همه جانبه و رسمیت و تمرکز کم می توان خلاقیت را بهبود بخشید.

سوال ۷: آیا بین جو سازمانی و خلاقیت مدیران رابطه معنی داری وجود دارد؟

با توجه به سطح معنی داری به دست آمده بنابراین بین جو سازمانی و خلاقیت رابطه معنی داری وجود دارد. این رابطه مستقیم و با ضریب همبستگی ۰/۱۷۷، است. تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده نشان می دهد که در این جامعه آماری نظام پاداش در سازمان بر خلاقیت مدیران تأثیر دارد، اگر نظام پاداش عادلانه باشد و از انعطاف پذیری برخوردار بوده و نیازهای درونی افراد را ارضاء کند، بر روی خلاقیت تأثیر مثبت خواهد داشت.

سوال ۸: آیا بین سیستم پاداش سازمان و خلاقیت مدیران رابطه معنی داری وجود دارد؟

با توجه به سطح معنی داری به دست آمده، بنابراین بین سیستم پاداش و خلاقیت رابطه معنی داری وجود دارد. این رابطه مستقیم و با ضریب همبستگی ۰/۲۷۱، است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات این پژوهش نشان می دهد بین این دو متغیر رابطه ای معنی دار وجود دارد و اگر جو سازمان باز، مملو از احساس امنیت و آزادی باشد، بر خلاقیت مدیران تأثیر مثبت خواهد داشت. و هرچه جو سازمان بسته تر و نا امن تر شود از خلاقیت افراد کاسته خواهد شد. جو سازمانی، متغیری تعاملی است. جو سازمانی از یک طرف بر متغیرهای مختلف سازمان تأثیر گذاشته و از طرف دیگر از آنها تأثیر می پذیرد. جو سازمانی، خروجی های سازمان و عوامل درونی سازمان را از طریق تحت تأثیر قرار دادن فرآیندهای سازمانی چون حل مسئله، تصمیم گیری، ارتباطات، هماهنگی و فرآیندهای فردی نظیر یادگیری، خلق کردن و سطوح انگیزش و تعهد، تحت تأثیر قرار می دهد. در نتیجه باید سعی شود جو مساعدی در سازمانها ایجاد گردد، تا پرورش دهنده خلاقیت افراد باشد

سوال ۹: آیا بین منابع سازمانی و خلاقییت مدیران رابطه معنی داری وجود دارد؟  
 با توجه به سطح معنی داری به دست آمده، بنابراین بین منابع سازمانی و خلاقییت رابطه معنی داری وجود دارد. این رابطه مستقیم و با ضریب همبستگی ۰/۱۹۱، است. تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده نشان می دهد منابع سازمان تأثیر مثبتی بر خلاقییت مدیران دارد. سازمان ها بایستی اطمینان یابند که کارکنان به مقدار معقولی از منابع ضروری برای انجام شغلشان، دسترسی دارند و از این منابع به نحو شایسته ای استفاده می شود (درازین و همکاران، ۱۹۹۹).  
 مطالعه انجام شده توسط آمایل، مولر، سیمسون، هادلی، کرامر و فلمینگ (۲۰۰۳)، نشان می دهد زمان کافی برای انجام فعالیت مهم می باشد، افرادی که تحت فشار زمانی هستند به طور معنی داری تعهد کمتری به خلاقییت دارند.

جدول ۳-۱ ضریب همبستگی بین عوامل فردی و سازمانی و خلاقییت

سطح معنی داری (دو دامنه)	ضریب همبستگی	شاخص متغیرها
۰/۰۰۱	۰/۳۳۸	ویژگی های شخصیتی و خلاقییت
۰/۰۰۱	۰/۳۰۶	سبک شناختی و خلاقییت
۰/۰۰۱	۰/۴۰۷	سبک تفکر و خلاقییت
۰/۰۱۱	۰/۲۰۱	دانش مدیریتی و خلاقییت
۰/۰۱۷	۰/۱۸۶	سبک رهبری و خلاقییت
۰/۰۰۴	۰/۲۲۹	ساختار سازمان و خلاقییت
۰/۰۲۲	۰/۱۷۷	جو سازمانی و خلاقییت
۰/۰۰۱	۰/۳۷۱	سیستم پاداش و خلاقییت
۰/۰۱۵	۰/۱۹۱	منابع سازمانی و خلاقییت

سوال ۱۰: کدامیک از عوامل فردی پیش بینی کننده معنی دار خلاقییت مدیران می باشند؟

جدول ۴-۱- جدول ضرایب رگرسیون

مدل	ضرایب استاندارد نشده		R	R <sup>2</sup>	F	سطح معنی داری	t	سطح معنی داری	
	b	خطای استاندارد							
۱	ثابت a	۸۲/۳۱۹	۵/۶۹۳	۰/۵۰۰	۰/۲۵۰	۱۰/۴۴۴	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	
	ویژگی‌های شخصیتی	۰/۳۳۴	۰/۱۲۷						۰/۲۳۹
	سبک تفکر	۲/۳۶۹	۰/۹۱۴						۰/۲۳۷
	سبک شناختی	۱/۱۴۳	۰/۴۵۹						۰/۲۱۸
	دانش مدیریتی	۰/۹۵	۰/۴۷۸						۰/۱۹۷

بررسی تأثیر عوامل فردی و سازمانی بر خلاقیت مدیریت ...

ضریب همبستگی چندگانه معادل ۰/۵ و ضریب  $R^2 = ۰/۲۵$  نشان می‌دهد که ۲۵ درصد از واریانس خلاقیت از طریق عوامل فردی قابل پیش بینی است. تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان می‌دهد در این جامعه آماری عوامل فردی با اطمینان ۹۹ درصد پیش بینی کننده معنی دار خلاقیت مدیران می‌باشند، از بین این عوامل ویژگی‌های شخصیتی و سبک

تفکر از قابلیت پیش بینی بیشتری برخوردارند. و سبک شناختی و دانش مدیریتی از قدرت پیش بینی کمتری برخوردارند. با توجه به ضریب تبیین، ۲۵ درصد از تغییرات خلاقیت بوسیله این عوامل قابل توضیح است. جدول بالا رابطه بین متغیر ملاک خلاقیت با متغیرهای دانش مدیریتی، سبک تفکر، سبک شناختی و ویژگی‌های شخصیتی را نشان می‌دهد. میزان سطوح معنی داری ویژگی‌های شخصیتی، سبک تفکر، سبک شناختی و دانش مدیریتی از خطای نوع اول در سطح ۰/۰۵ کوچکترند، بنابراین با احتمال ۹۵ درصد ویژگی‌های شخصیتی، سبک تفکر، سبک شناختی و دانش مدیریتی پیش بینی کننده معنی دار خلاقیت مدیران می‌باشند.

سوال ۱۱: کدامیک از عوامل سازمانی پیش بینی کننده معنی دار خلاقیت مدیران می‌باشد؟

جدول ۵-۱- ضرایب رگرسیون

سطح معنی داری	t	سطح معنی داری	F	R <sup>2</sup>	R	استاندارد شده		ضرایب استاندارد نشده	مدل
						B استاندارد	ضریب خطای استاندارد b		
۰/۰۰۱	۱۴/۵۰۸	۰/۰۰۶	۳/۴۸۷	۰/۱۲۳	۰/۳۵۱		۶/۷۲۵	۹۷/۵۶۹	ثابت a
۰/۰۴۷	۲/۱					۰/۲۷۴	۰/۲۶۳	۰/۵۵۲	سبک رهبری
۰/۰۰۱	۳/۴۰۸					۰/۳۵۵	۰/۱۵۴	۰/۵۲۵	ساختار سازمان
۰/۰۰۴	۲/۹۴۱					۰/۳۶۸	۰/۳۶۹	۱/۰۸۶	سیستم پاداش
۰/۰۴۱	۲/۰۶۶					۰/۲۹۶	۰/۳۶۷	۰/۷۵۸	جو سازمانی
۰/۰۴۹	۱/۹۹					۰/۲۶۲	۰/۴۴۹	۰/۸۹۳	منابع سازمانی

در این مدل، ضریب همبستگی چندگانه معادل  $0/351$  می‌باشد که نشان می‌دهد عوامل سازمانی در مجموع  $0/351$  با خلاقیت همبستگی دارد. ضریب  $R^2 = 0/123$  نشان می‌دهد که  $12/3$  درصد از واریانس خلاقیت از طریق عوامل سازمانی، قابل پیش بینی است. جدول بالا رابطه بین متغیر ملاک خلاقیت با متغیرهای پیش بین سبک رهبری، ساختار سازمان، سیستم پاداش، جو سازمانی و منابع سازمانی را نشان می‌دهد. میزان سطح معنی داری عامل نظام پاداش و ساختار سازمانی از خطای نوع اول در سطح  $0/01$  کوچکتر است، بنابراین با احتمال  $99$  درصد عامل نظام پاداش و ساختار سازمانی پیش بینی کننده معنی دار متغیر ملاک خلاقیت می‌باشند. به همین ترتیب عامل جو سازمانی، منابع سازمانی و سبک رهبری با سطح معنی داری کمتر از  $0/05$  به احتمال  $95$  درصد پیش بینی کننده معنی دار متغیر ملاک خلاقیت می‌باشند. مثبت بودن ضرایب B در متغیرهای مستقل نشان می‌دهد که رابطه آن‌ها با خلاقیت مستقیم است مقایسه ضرایب بتا نشان می‌دهد که سیستم پاداش و ساختار سازمانی به ترتیب مهمترین عوامل موثر بر خلاقیت هستند.

### نتیجه گیری

خلاقیت و نوآوری سازمانی موجب رشد، توسعه و بلندگی شده و قابلیت‌ها، امکانات و فرصت‌های جدیدی را برای فعالیت‌ها و برنامه‌های سازمانی فراهم می‌نماید. پیامدهای مثبت و سازنده خلاقیت و نوآوری موجب افزایش انعطاف پذیری، ارتقاء سطح توانایی‌ها و قابلیت‌های یادگیری سازمان می‌شود. معمولاً بهترین فرهنگ‌های موجود همیشه خلاقیت را تشویق می‌نمایند. وجود ابتکار و نوآوری در دنیای متلاطم امروز برای هر سازمانی ضروری به نظر می‌رسد و سازمان‌ها نمی‌توانند مثل گذشته صرفاً نقش مکانیکی ایفا کنند، روند رو به رشد فناوری و رقابت فشرده در صنایع و سازمان‌های مختلف ضرورت ابتکار و نوآوری را اجتناب ناپذیر کرده است. در جهانی که به سرعت در حال تغییر و تحول است ایستایی و عدم نوآوری چیزی جز شکست را برای سازمان به همراه نخواهد آورد. لذا خلاقیت برای هر سازمانی لازم

است و سازمان‌ها باید در این زمینه بسترهای لازم را به وجود آورند. و نظام تعلیم و تربیت رکن و پایه هرگونه تحول در جامعه انسانی است و توسعه در همه ابعاد زندگی وابسته به این نظام می‌باشد. بنابراین هرگونه غفلت و سهل‌انگاری در مورد این نظام جبران‌ناپذیر است. یکی از مهمترین نیروهایی که می‌تواند آموزش و پرورش را قدرتمند و قوی سازد، وجود مدیرانی اندیشمند و خلاق می‌باشد. نقش مدیر و اعمال مدیریت او اهمیت اساسی دارد، زیرا به طور مستقیم می‌تواند با استفاده از سبک رهبری خویش زمینه ایجاد سازمان‌هایی خلاق را فراهم نماید.

هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی تأثیر عوامل فردی و سازمانی بر خلاقیت مدیران مدارس متوسطه شهر اردبیل بود. در این پژوهش رابطه همبستگی بین متغیرهای خلاقیت و عوامل فردی و سازمانی با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون برآورد گردیده و توان متغیرهای فردی و سازمانی در پیش‌بینی خلاقیت با آزمون رگرسیون انجام پذیرفته است.

سؤال ۱: آیا بین ویژگی‌های شخصیتی مدیران و خلاقیت آن‌ها رابطه معنا داری وجود دارد؟  
 با توجه به تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده از جدول، بین ویژگی‌های شخصیتی مدیران و خلاقیت آن‌ها رابطه معنا داری وجود دارد. ویژگی‌های چون تصور قوی از خلاق بودن خود، استقلال، اعتماد به نفس، ریسک‌پذیری، پشتکار و استقامت با خلاقیت رابطه مستقیم و معنی داری دارند. شایسته است این ویژگی‌ها در افراد پرورش یافته و تقویت شود و کسانی به پست مدیریت گماشته شوند که واجد این خصوصیات باشند. نتایج این تحقیق با تحقیقات بهروزی (۱۳۷۵)، خسروانی (۱۳۸۴)، مال امیری (۱۳۸۶)، مکینون (۱۹۶۲)، آمابیل (۱۹۸۸)، نلسون و کوئیک (۱۹۹۴)، لندو جارمن (۱۹۹۸)، لیند (۱۹۹۹)، و ایساکسن و لایر (۲۰۰۱)، همسو و با نتیجه پژوهش صمدانی (۱۳۸۵)، غیر همسو است.

سوال ۲: آیا بین سبک شناختی و خلاقیت مدیران رابطه معنی داری وجود دارد؟

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان می‌دهد بین سبک شناختی و خلاقیت مدیران رابطه معنی داری به چشم می‌خورد و این رابطه مستقیم می‌باشد. به عبارت واضح‌تر تفاوت‌های فردی در شیوه درک، تفکر، حل مسائل، یادگیری و مرتبط شدن افراد با یکدیگر (ویتکن، مور، گودناو، و کوکس، ۱۹۹۷). ونحوه طبقه بندی و تفسیر اطلاعات توسط افراد بر خلاقیت آن‌ها موثر است. نتایج این پژوهش با پژوهش آگاهی (۱۳۸۱)، مال امیری (۱۳۸۶)، آمابیل (۱۹۹۶)، ساویروگریفین (۱۹۹۲)، کرتن (۱۹۹۹)، و لینکنن (۲۰۰۲)، همسو است.

سؤال ۳: آیا بین سبک تفکر و خلاقیت مدیران رابطه معنی داری وجود دارد؟

تجربه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از جدول همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین این دو متغیر رابطه معنا دار و مثبتی وجود دارد. هرچه افراد برای حل مشکلات به دنبال جواب‌های متعددتری باشند یا به عبارتی به شیوه واگرا بیندیشند، و به راه حل‌های معمولی اکتفا نکنند بر خلاقیت آن‌ها تاثیر مثبت دارد. افراد واگرا در مواجهه با یک مساله، می‌کوشند تا راه حل‌های تازه و نا آشنا ارائه دهند. و تمایل دارند مسایل را از زوایای گوناگون آن مورد بررسی قرار دهند. هودسون (۱۹۶۷)، دریافت یادگیرندگان واگرا بیشتر تکالیف باز-پاسخ که حل آن‌ها نیازمند خلاقیت و آفرینندگی باشد را ترجیح می‌دهند. افراد واگرا در خلق آرا و اندیشه‌ها توانایی بالایی دارند. و از قوه تخیل بالایی برخوردارند، این یکی از ویژگی‌های لازم مدیران می‌باشد تا بتوانند از حداقل امکانات، حداکثر استفاده را ببرند و در راه اعتلای اهداف سازمانی بکوشند. نتایج این پژوهش، با پژوهش باباعلی (۱۳۸۴)، نوکار (۱۳۸۷)، و آمابیل (۱۹۹۶)، همسو است.

سؤال ۴: آیا بین دانش مدیریتی و خلاقیت مدیران رابطه معنی داری وجود دارد؟

تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان می‌دهد به احتمال ۹۵ درصد، در این جامعه آماری بین مدیرانی که مدرک تحصیلی آنان مدیریت آموزشی و بیش از ۵ سال نیز در زمینه مدیریت

سابقه دارند، و مدیرانی که فاقد این شرایط هستند از نظر خلاقیت تفاوت وجود دارد. هریس (۱۹۸۸)، معتقد است دانش وسیع برای شکوفایی خلاقیت ضروری است. زیرا خلاقیت به مقدار زیادی از تنوع داشته‌ها یا ترکیب دو دانسته بوجود می‌آید و بهترین ایده‌ها از یک ذهن آماده و مجهز جریان می‌یابند. باربارا و کیمیا (۲۰۰۳)، معتقدند اولین و مهم‌ترین خصوصیت افراد خلاق خبرگی در یک حوزه از دانش است. ویزبرگ (۱۹۹۲)، نیز بیان می‌کند که حتی با استعدادترین افراد نیز برای پدید آوردن آثار خلاق، باید دانستنی‌هایی را در عرصه مربوط فرا گیرند. نتایج این پژوهش با پژوهش، هریس (۱۹۸۸)، ویزبرگ (۱۹۹۲)، آمایل (۱۹۹۸)، باربارا و کیمیا (۲۰۰۳) و مال امیری (۱۳۸۶)، همسو است.

سؤال ۵: آیا بین سبک رهبری در سازمان و خلاقیت مدیران رابطه معنا داری وجود دارد؟  
تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده از پژوهش نشان می‌دهد که به احتمال ۹۵ درصد سبک رهبری بر خلاقیت مدیران تأثیر مثبت دارد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول آفرین و حمایتی تأثیر بیشتری بر خلاقیت دارد، فورد و گیویا (۱۹۹۵)، بر اساس انجام فرا تحلیلی از تحقیقات صورت گرفته در سازمان‌ها، نشان می‌دهند که رهبری مناسب برای تشویق و ترغیب اعمال خلاق در سازمان‌ها، «رهبری موثر» می‌باشد. این محققین تأکید می‌کنند که رهبری موثر یک ایده نسبتاً وسیعی است. در این زمینه رفتارهای رهبری که به اعمال خلاق کمک می‌کردند. شامل وضع کردن انتظارات واضح در مورد آنچه که بایستی انجام شود و حمایت از اختیارات و انتخاب‌های زیردستان در راه نیل به این اهداف می‌باشد. در تحقیقات صورت گرفته افراد بیان کرده‌اند که کوشش‌های مدیریتی جهت دیکته کردن روش‌های کاری، کاملاً نامناسب می‌باشند. فهمیدن این که آزادی عمل و رفتارهای حمایتی منجر به اعمال خلاق می‌شود، دقیقاً مربوط به اجرای رهبری مشارکتی / حمایتی است. در حالی که رهبری دستوری یا مستبدانه، مولد خلاقیت نیست.



در سازمان‌ها و مدارس باید سعی شود با مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌ها و حمایت از ایده‌های کارکنان و تشویق آنان، خلاقیت مدیران و کارکنان تقویت شود. نتایج این پژوهش با پژوهش قاسم پور (۱۳۷۹)، باغی (۱۳۸۱)، آمابیل (۱۹۹۸)، ویزبرگ (۱۹۹۲)، شالی و گیلسون (۲۰۰۰)، تارو (۲۰۰۰)، یوک (۲۰۰۲)، استیون و ترنی (۲۰۰۳)، همسو است.

سؤال ۶: آیا بین ساختار سازمان و خلاقیت مدیران رابطه معنی داری وجود دارد؟  
تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده حاکی از رابطه معنی دار بین ساختار سازمان و خلاقیت می‌باشد، یعنی نزدیک شدن سازمان‌ها به ساختار ارگانیک، بر خلاقیت کارکنان آن‌ها تأثیر مثبت دارد، با به وجود آوردن محیطی با پیچیدگی کمتر، ارتباط همه جانبه و رسمیت و تمرکز کم می‌توان خلاقیت را بهبود بخشید. فورد و گیویا (۱۹۹۵)، بر اساس انجام فرا تحلیلی از تحقیقات صورت گرفته بیان می‌کنند که ساختار در سازمان‌های خلاق، تمایل به انعطاف پذیری، قوانین و مقررات خیلی کم، شرح شغل کم و استقلال خیلی بالا دارد، زیرا ساختارهای سلسله مراتبی، سنتی و مکانیکی سد راه خلاقیت می‌باشند. نتایج این پژوهش با پژوهش اسبورن (۱۳۷۷)، عباسی (۱۳۸۱)، اسمی (۱۳۸۵)، مال امیری (۱۳۸۶)، نوکار (۱۳۸۷)، باسدور (۱۹۹۷)، براند (۱۹۹۸)، درازین و همکاران (۱۹۹۹)، و شالی و گیلسون (۲۰۰۴)، همسو است.

سؤال ۷: آیا بین نظام پاداش در سازمان و خلاقیت مدیران رابطه معنی داری وجود دارد؟  
تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده نشان می‌دهد که در این جامعه آماری نظام پاداش در سازمان بر خلاقیت مدیران تأثیر دارد، اگر نظام پاداش عادلانه باشد و از انعطاف پذیری برخوردار بوده و نیازهای درونی افراد را ارضاء کند، بر روی خلاقیت تأثیر مثبت خواهد داشت. آمابیل (۱۹۹۷)، پاداش‌هایی در راستای انگیزش درونی، برای افزایش خلاقیت پیشنهاد می‌کند: اجازه دادن به افراد جهت پیوستن به پروژه‌های مورد علاقه خود، قدردانی سخاوتمندانه و مشتاقانه از کارهای خلاق افراد و گروه‌ها، اجازه دادن به افراد برای کار روی ایده مورد علاقه

خود، هر چند که اطمینانی به موفقیت آن ایده وجود نداشته باشد. نتایج این پژوهش با پژوهش خضری (۱۳۸۱)، باغی (۱۳۸۱)، سجادی (۱۳۸۳)، مال امیری (۱۳۸۶)، آمایل و مک فازن (۱۹۹۸)، ایزنبرگ و رودس (۲۰۰۱)، زووجرج (۲۰۰۲)، مارتین و ترابلانچ (۲۰۰۳)، و کاهای و سوسیک والیو (۲۰۰۳)، همسو است.

سؤال ۸: آیا بین جو سازمانی و خلاقیت مدیران رابطه معنی داری وجود دارد؟  
 نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات این پژوهش نشان می‌دهد بین این دو متغیر رابطه‌ای معنی دار وجود دارد و اگر جو سازمان باز، مملو از احساس امنیت و آزادی باشد، بر خلاقیت مدیران تأثیر مثبت خواهد داشت. و هرچه جو سازمان بسته‌تر و ناامن‌تر شود از خلاقیت افراد کاسته خواهد شد. جو سازمانی، متغیری تعاملی است. جو سازمانی از یک طرف بر متغیرهای مختلف سازمان تأثیر گذاشته و از طرف دیگر از آن‌ها تأثیر می‌پذیرد. جو سازمانی، خروجی‌های سازمان و عوامل درونی سازمان را از طریق تحت تأثیر قرار دادن فرآیندهای سازمانی چون حل مسئله، تصمیم‌گیری، ارتباطات، هماهنگی و فرآیندهای فردی نظیر یادگیری، خلق کردن و سطوح انگیزش و تعهد، تحت تأثیر قرار می‌دهد. در نتیجه باید سعی شود جو مساعدی در سازمان‌ها ایجاد گردد، تا پرورش دهنده خلاقیت افراد باشد. نتایج این تحقیق با پژوهش خضری (۱۳۸۱)، مال امیری (۱۳۸۶)، ایساکنس و لایر (۱۹۹۹)، واکوال (۱۹۹۱)، همسو است.

سؤال ۹: آیا بین منابع سازمان و خلاقیت مدیران رابطه معنی داری وجود دارد؟  
 تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده نشان می‌دهد منابع سازمان تأثیر مثبتی بر خلاقیت مدیران دارد. سازمان‌ها بایستی اطمینان یابند که کارکنان به مقدار معقولی از منابع ضروری برای انجام شغلشان، دسترسی دارند و از این منابع به نحو شایسته‌ای استفاده می‌شود (درازین و همکاران، ۱۹۹۹). مطالعه انجام شده توسط آمایل، مولر، سیمسون، هادلی، کرامر و فلمینگ (۲۰۰۳)، نشان می‌دهد زمان کافی برای انجام فعالیت مهم می‌باشد، افرادی که تحت فشار زمانی

هستند به طور معنی داری تعهد کمتری به خلاقیت دارند. نتایج این پژوهش با پژوهش آمابیل (۱۹۹۸)، فلمینگ (۲۰۰۳)، شالی و گیلسون (۲۰۰۴)، همسو و با پژوهش مال امیری (۱۳۸۶)، غیر همسو است.

سوال ۱۰: کدام یک از عوامل فردی پیش بینی کننده معنی دار خلاقیت مدیران می باشند؟  
تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان می دهد در این جامعه آماری عوامل فردی با اطمینان ۹۹ درصد پیش بینی کننده معنی دار خلاقیت مدیران می باشند، از بین این عوامل ویژگی های شخصیتی و سبک تفکر از قابلیت پیش بینی بیشتری برخوردارند. و سبک شناختی و دانش مدیریتی از قدرت پیش بینی کمتری برخوردارند. با توجه به ضریب تبیین، ۲۵ درصد از تغییرات خلاقیت بوسیله این عوامل قابل توضیح است.

سوال ۱۱: کدام یک از عوامل سازمانی پیش بینی کننده معنی دار خلاقیت مدیران می باشند؟  
از تجزیه و تحلیل اطلاعات می توان نتیجه گرفت، به احتمال ۹۹ درصد متغیرهای سبک رهبری، ساختار سازمان، نظام پاداش، جو سازمان و منابع سازمان پیش بینی کننده معنی دار خلاقیت مدیران می باشد، در بین این متغیر نظام پاداش از قدرت پیش بینی بیشتری برخوردار است و جو سازمان و ساختار سازمان از قدرت پیش بینی کمتری برخوردارند. با توجه به ضریب تبیین می توان گفت که این متغیرها حدود ۱۲ درصد از تغییرات خلاقیت را توضیح می دهند.

### پیشنهادات کاربردی

۱- لازم است، موضوع خلاقیت و پرورش آن محدود به مدیریت مدرسه و افراد سطوح بالای سازمان آموزش و پرورش نباشد، بلکه تا حد امکان زمینه پرورش آن در سطوح عملیاتی (اجرایی) سازمان آموزش و پرورش نیز فراهم گردد تا خلاقیت به نحو مطلوب در سازمان اجرا شود.

- ۲- ایجاد جوی که مدیران در آن احساس امنیت و آزادی نمایند.
- ۳- بکارگیری سیستم مدیریت مشارکتی و رهبری حمایتی و غیر دستوری.
- ۴- تشویق مدیران به کسب دانش عمیق و کاربردی در زمینه مدیریت.
- ۵- ایجاد زمینه‌های پیشرفت حرفه‌ای برای دبیران از طریق ایجاد انگیزه کاری، دریافت پاداش‌های عادلانه در برابر با عملکردهای مطلوب و رفتارهای خلاقانه، آموزش‌های ضمن خدمت و حمایت از ارائه ایده‌های نو و بدیع.
- ۶- استفاده شایسته از منابع سازمان در جهت پرورش خلاقیت کارکنان.
- ۷- ایجاد ساختار غیر متمرکز و کانال‌های ارتباطی بیشتر و مستمر بین مدیر و کارکنان.
- ۸- پرورش آن دسته از ویژگی‌های شخصیتی افراد که منجر به رفتار خلاق می‌شود.
- ۹- برگزاری کارگاه‌های آموزشی مناسب از سوی سازمان آموزش و پرورش برای مدیران و دبیران جهت افزایش خلاقیت فردی.
- ۱۰- بکارگیری افراد خلاق برای تصدی پست مدیریت به دلیل توانمندی آن‌ها در برقراری ارتباطات کافی با دیگران و تاکید بر انجام وظایف بطور همزمان.
- ۱۱- آشنایی مدیران مدارس و نیز مدیران اجرایی سازمان، و همچنین کارکنان بخش‌هایی که با تحقیقات و نوآوری‌های دانش آموزان و مدیران و معلمان در ارتباط هستند، به منظور تغییر نگرش و کاهش موانع مدیریتی در زمینه خلاقیت.

### منابع فارسی

- اسبورن، آکس (۱۳۷۷)، پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت. ترجمه قاسم زاده، حسن، نشر نیلوفر.
- اسمی، کرامت (۱۳۸۵)، بررسی تحلیلی رابطه بین نوع ساختار و خلاقیت سازمانی مدارس متوسطه شهر شیراز، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.

- آقایی فیشانی، تیمور (۱۳۷۷)، خلاقیت و نوآوری در انسان‌ها و سازمان‌ها، تهران، انتشارات ترمه.
- آماییل ترزا، خلاقیت را چگونه از بین ببریم، ترجمه حسینیان زرنقی، حسین، (۱۳۷۹). مجله تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی.
- انصاری، محمد اسماعیل، تیموری، هادی (۱۳۸۶) "مدیریت و رهبری آموزشی در هزاره سوم." [www.magiran.com](http://www.magiran.com).
- ایران نژاد پاریزی، مهدی. ساسان گهر، پرویز. (۱۳۸۰) "سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل"، موسسه عالی بانکداری ایران، تهران.
- بوهم، دیوید (۱۳۸۱). درباره خلاقیت، ترجمه حسین نژاد، محمد علی تهران، نشر ساقی.
- پیر خایفی، علیرضا (۱۳۷۹) "پرورش خلاقیت". کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، مرکز آموزش از راه دور.
- حسینی افضل السادات (۱۳۸۱). ماهیت خلاقیت و شیوه‌های پرورش آن، مشهد، انتشارات آستان قدس رضوی.
- دهقانیان، محمد حسین (۱۳۸۰)، بررسی تأثیر نوع رهبری (تحول آفرین و تعاملگرا) مدیران بر فشار روانی معلمان. پایان نامه کارشناسی ارشد. شیراز: دانشگاه شیراز.
- دوبونو، ادوارد (۱۳۸۲)، خلاقیت جدی، ترجمه بصیری قاسم و غفاری پور مرتضی، تهران، نشر آبیژ.
- سام خانیان، محمد ربیع (۱۳۸۱)؛ خلاقیت و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزشی، تهران، انتشارات اسپند هنر.
- شولتز، دو آن (۱۳۸۲). روانشناسی کمال. ترجمه خوشدل، گیتی. تهران؛ نشر پیکان
- صادقی مال امیری، منصور (۱۳۸۶). خلاقیت رویکردی سیستمی، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین.
- قاسمی، بهروز (۱۳۸۲)، تئوری‌های رفتار سازمانی. تهران: انتشارات هیات.
- لند، جورج و جارمن، بت (۱۳۷۹). آینده خلاقیت و خلاقیت آینده. ترجمه قاسم زاده، حسن، تهران، نشر ناهید.

### منابع انگلیسی

- Amabile, T.M., (1979). Effects of external evaluation on artistic creativity. *Journal of personality and Social Psychology* 37, pp. 221-233.
- Amabile, T.M., (2004). "leader behaviors and the work environment for creativity":7.pp.187\_204. copyright MCB university press Issn 146001060.
- Andriopoulos, Constantine (2001) "Determinants of organizational Creativity. "Management Decision. Volume 39 number 10 2001 pp. 834-841. Copyright MCB University Press 25-1747.
- Ball, Matthew (1992). "Transformational and transactional leadership". *The Leadership Quarterly* Vol3, no 6, p42
- Burgelman, R., (2006) Managing the internal corporate venturing process. *Sloan Management Review*, Winter (Winter), 33–48. Council for Small Business. Boston, pp .63–67.
- Drew, S.A., (2002) From knowledge to action: The impact of benchmarking on organizational performance. *Long Range Planning* 30/3 (3), 427–441.
- Fairholm, G.W. (1991). "Values leadership toward a new philosophy of leadership". *The Leadership Quarterly* vol 7 no 4, pp.25-29
- Grabner, Isabella, (2007), *Managing Organizational Creativity*. New York, Harper and Row Publish.
- Heinze, T. Shapira, Ph. Rogers, J. Senker, J. M. (2009). "Organizational and institutional influences on creativity in scientific research" *University of Washington*, Volume 38, Issue 4, Pages 610-623
- Hitt, M.H., Hoskisson, R.E., Kim, H., 2004. International diversification effects on innovation and firm performance in product diversified firms. *Academy of Management Journal* ,30, 767–798.

- Kanter, R.M., (1999). When a thousand flowers bloom :Structural, collective and social conditions for innovation in organizations . Research in Organizational Behavior ,10, 169–211.
- Martins E &. Terblanche, C (2003).” Building organizational culture that stimulates Creativity and innovation”. European Journal of Innovation Managment Volume 6 Number 1 , pp. 64-74
- Moss,Simon A, Dowling ,Nicki, Callanan, John (2009). "Towards an integrated model of leadership and self regulation" The Leadership Quarterly. Volume 20, Issue 2, Pages 162-176
- Pandey ,Sharadindu. Sharma, RRK (2009), Organizational Factors for Exploration and Exploitation, J. Technol. Manag. Innov, Volume 4, Issue 1
- Patterson. Christina(2005), Individual and Organizational creativity, Halifax, Nova Scotia, Canada.
- Politis, J. D. (2005). Dispersed leadership predictor of the work environment for creativity and productivity. European Journal of Innovation Management, 8(2), 182-204.
- Porter, M.E., (2004).(The Competitive Advantage of Nations .Free Press, New York.
- Shalley Christina & Gilson Lucy (2004). What leaders need ti know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder Creativity. Dupree college of Managment , Georgia Institute of technology: 10-17.
- Shin, Angela -yih Chen(2009), The effect of organizational change on Team creativity, job satisfaction, organizational commitment, and work performance,
- Yusuf. S(2009)." From creativity to innovation" Creativity Research Journal, Volume 31, Issue 1, Pages 1-8.