



## بررسی تاثیر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران بر خلاقیت معلمان مدارس استثنایی شهرستان اردبیل در سال تحصیلی 94-1393

نام و نام خانوادگی نویسندگان: مریم آتین - توران سلیمانی

گروه علوم تربیتی - مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

آدرس پست الکترونیک (m.atin@outlook.com)

آدرس پست الکترونیک (t.soleimani@yahoo.com)

### چکیده

این پژوهش به منظور بررسی تاثیر بین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران بر خلاقیت معلمان مدارس استثنایی شهرستان اردبیل در سال تحصیلی 94-1393 انجام شده است. پژوهش از لحاظ هدف از نوع کاربردی می‌باشد و از نظر نحوه جمع‌آوری اطلاعات از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق کلیه معلمان مدارس استثنایی (ابتدایی، متوسطه‌ی دوره اول و متوسطه‌ی دوره دوم) آموزش و پرورش شهرستان اردبیل بود و در مجموع 178 نفر می‌باشد. همچنین تعداد مدیران مدارس استثنایی (ابتدایی، متوسطه‌ی دوره اول و متوسطه‌ی دوره دوم) آموزش و پرورش شهرستان اردبیل در مجموع 10 نفر می‌باشد که برای انتخاب نمونه از جامعه آماری، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. اطلاعات مورد نیاز از طریق پرسشنامه‌ی سبک‌های تصمیم‌گیری بر گرفته پرسشنامه‌ی اسکات و بروس و پرسشنامه‌ی خلاقیت برگرفته از پرسشنامه‌ی رندسیپ جمع‌آوری شد. داده‌ها در نرم افزار SPSS و با استفاده از آزمون تحلیل واریانس چند راهه (MANOVA) مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران مدارس استثنایی بر خلاقیت معلمان تاثیرگذار هستند.

واژه‌های کلیدی: سبک‌های تصمیم‌گیری، خلاقیت، مدارس استثنایی، مدیریت



# دومین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت و فرهنگ ایرانی اسلامی

اردیبهل - مرداد ۱۳۹۴

با مجوز رسمی از وزارت محترم فرهنگ و ارشاد اسلامی - اداره کل استان اردبیل

تصمیم‌گیری یکی از محوری‌ترین فرآیندها در سازمان محسوب شده و به عنوان وظیفه اصلی مدیران در تمام سطوح مطرح می‌باشد (لوئیزوس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). تصمیم‌گیری انتخاب یک راهکار از میان دو یا چند گزینه در یک رفتار پیشگیرانه و به منظور حصول یک هدف یا ستاده خاص با حداقل ریسک ممکن است (کرون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). مطالعه فرآیندهای تصمیم‌گیری بحث تازه‌ای به شمار نمی‌آید. در طی سال‌های اخیر تحقیقات متعددی در رشته‌ها و حوزه‌های مختلف پیرامون مقوله تصمیم‌گیری انجام گرفته که در نتیجه‌ی آن تا کنون طبقه‌بندی متعددی در رابطه با سبک‌ها و مدل‌های تصمیم‌گیری توسط صاحب‌نظران ارائه شده است (الیوریا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). اسکات و بروس<sup>۴</sup> در مطالعات خود پیرامون سبک تصمیم‌گیری افراد و عوامل موثر بر آن، بر ویژگی‌های درونی و تفاوت‌های فردی افراد توجه بسیاری نموده و بر این اساس پنج سبک تصمیم‌گیری را تحت عنوان سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری ارائه نموده‌اند. این پنج سبک عبارتند از: سبک تصمیم‌گیری عقلایی، شهودی، وابستگی، آنی و اجتنابی (پارکر و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). بنابراین تصمیم‌گیری هسته مرکزی برنامه‌ریزی را تشکیل می‌دهد. یک برنامه نمی‌تواند وجود داشته باشد مگر اینکه تصمیم ایجاد شده باشد (وینز و کونتس<sup>۶</sup>، ۱۹۹۳). مدیران همواره در انجام تمامی وظایف خود با شرایطی مواجه می‌شوند که لزوم اتخاذ تصمیم از جانب آن‌ها را می‌طلبد. همین امر نفوذ و جایگاه بسیار مهم وظیفه‌ی تصمیم‌گیری را در تمامی وظایف مدیران و فرآیندهای سازمانی نیز نشان می‌دهد. بنتلی<sup>۷</sup> (۲۰۰۲) بیان می‌دارد، خلاقیت عبارت است از به کارگیری دانش و مهارت‌ها در راه‌های جدید برای دستیابی به نتایج ارزشمند. موفقیت سازمان‌های امروزی به نسبت زیاد متکی بر خلاقیت، نوآوری، کشف و اختراع است. با توجه به نیازهای موجود، سازمان‌ها برای ادامه‌ی 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>۸</sup>، ۲۰۰۳). از جمله سازمان‌هایی که اهمیت و نقش زیادی در زندگی انسان دارد، سازمان‌های آموزشی و بویژه آموزش و پرورش است. 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 کلیه‌ی سازمان‌ها و ادارات به عهده دارند. تصمیماتی که مدیران در طول انجام مأموریت سازمانی خود اتخاذ می‌کنند، عملکرد کارکنان و زندگی آنها را متأثر ساخته و اثر بخشی سازمان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. لذا آنان باید با وظایف خویش و حوزه کار خود آشنا باشند و خود را در هر لحظه نسبت به اعمال، کردار، تصمیمات و رفتار خود پاسخگو ببینند و برای هر اقدام دلیلی و برای هر تصمیم توجیهی معقول داشته باشند (روبینز<sup>۹</sup>، ۲۰۰۹). بنابراین با توجه به اینکه نظام آموزشی یکی از مهمترین نظام‌های اجتماعی محسوب می‌گردد و نقش مهمی در تولید علم و تربیت نیروی متخصص کشور دارد، کیفیت تصمیم‌گیری در آن، از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار است. این کیفیت می‌تواند متأثر از عواملی از جمله سبک‌های مختلف تصمیم‌گیری مدیران باشد. بدیهی است که هر گونه نقص در این زمینه، می‌تواند منجر به تصمیمات ضعیفی گردد که تبعات زیانباری برای کارکنان و جامعه

<sup>1</sup> Loizos

<sup>2</sup> Cervone

<sup>3</sup> Oliveira

<sup>4</sup> Scott & Bruce

<sup>5</sup> Parker et al.

<sup>6</sup> Weinz & koontz

<sup>7</sup> Bentley

<sup>8</sup> Martins & Blanch

<sup>9</sup> Robbins



# دومین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت و فرهنگ ایرانی اسلامی

اردیبهل - مرداد ۱۳۹۴

با مجوز رسمی از وزارت محترم فرهنگ و ارشاد اسلامی - اداره کل استان اردبیل

داشته باشد. آمابیل و گریسکوینز<sup>۱</sup>، (1996) بر این عقیده‌اند که مدیران به عنوان عنصر مهمی از عوامل زمینه‌ای در محیط کار، بر بر خلاقیت تأثیر می‌گذارند. از طرفی رفتار مدیر یا رییس سازمان که وظیفه‌ی تصمیم‌گیری را به عهده دارد، بر افکار، احساسات و آرزوهای کارکنان تحت نظارت خود که موجب انگیزش و هدایت رفتار می‌شود، اثر می‌گذارد. بنابراین الگوی تصمیم‌گیری مدیران به عنوان عامل تسهیل‌کننده و برانگیزنده‌ی کارکنان به طور مستقیم و غیر مستقیم بر بازدهی کاری سازمان اثر می‌گذارد. جانگ<sup>۲</sup>، (2001) در تحقیقی با عنوان (رهبری تحول‌گرا و عملکرد و تأثیر آن 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. امروزه توجه به بروز خلاقیت و ارتقای آن از اهداف کلیدی سازمان‌ها اعم از دولتی و غیردولتی است. نیروی انسانی به عنوان استراتژیک‌ترین منبع هر سازمان، در رأس توجه فرآیند بهبود بهره‌وری سازمان‌ها قرار دارد. در سازمانی همچون آموزش و پرورش که از یک سو بیش از 90٪ هزینه‌های آن مربوط به نیروی انسانی است و از سوی دیگر ماهیت کار آن انسانی و تعلیم و تربیت انسان‌ها است اهمیت این موضوع دو چندان است. شناخت عواملی که موجب ارتقای خلاقیت نیروی انسانی در آموزش و پرورش می‌گردد و شناخت موانع این امر مهم، ما را در مسیر بهبود بهره‌وری رهنمون می‌سازد. تصمیم‌گیری از اجزای جدایی‌ناپذیر مدیریت به شمار می‌آید و در هر وظیفه مدیریت به نحوی جلوه‌گر است؛ در تعیین خط‌مشی‌های سازمان، در تدوین هدف‌ها، طراحی سازمان، انتخاب، ارزیابی و در تمامی اعمال مدیریت، تصمیم‌گیری جزء اصلی و رکن اساسی است. معلمان مدارس استثنایی در آموزش و پرورش از یک سو با آموزش تعداد کثیری از دانش‌آموزان با نیازهای متفاوت جسمی و روانی و از سوی دیگر با تغییرات پیشرفت سریع در حوزه‌ی آموزش علوم رفتاری روبرو هستند. هماهنگی با این تغییرات نیازمند خلق اندیشه‌های نو و ایجاد محیطی بر پایه‌ی خلاقیت است. بنابراین با توجه به تحولات سریع دنیا و نیاز اجتناب‌ناپذیر به تطابق با پیشرفت و تغییرات علوم، پژوهش حاضر بر آن است تا با تعیین ارتباط بین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران با خلاقیت معلمان مدارس استثنایی، ارتباط این متغیرها را شناسایی کند. آموزش و پرورش اگر راه پیشرفت علمی را پیش گیرد زمینه‌ی ایجاد خلاقیت و نوآوری را در میان معلمان مدارس استثنایی مهیا می‌سازد. به منظور رسیدن به این هدف، تصمیم‌گیری درست از سوی مدیران سازمان‌ها و ایجاد نگرش مثبت در این زمینه و اعمال آن توسط متولیان امر خطیر تعلیم و تربیت ضرورت می‌یابد. این موضوع که آیا سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران برای همه‌ی معلمان مدارس استثنایی با ویژگی‌های مختلف به یک اندازه اثربخش است یا نه، از لحاظ علمی مسأله‌ی مهمی است. با وجود چنین اهمیتی پژوهش در این حوزه شدیداً محدود است. لزوم انجام چنین تحقیقاتی در جهت رفع پرسش‌های مرتبط در داخل کشور است که این امر در سطوح اجرایی می‌تواند یکی از علت‌های عدم خلاقیت در معلمان مدارس استثنایی باشد. موارد ذکر شده اهمیت انجام تحقیق در این زمینه را توجیه می‌کند. انجام چنین پژوهش‌هایی می‌تواند به مدیران در انتخاب سبک تصمیم‌گیری مناسب کمک نموده و همگان از جمله مدیران را متوجه اهمیت سبک‌های مختلف تصمیم‌گیری نماید. بدیهی است که این کار نتایج سودمندی را به ارمغان آورد زیرا می‌تواند در بهبود کیفیت تصمیمات مدیران نقش داشته و در پیشبرد برنامه‌های اجتماعی، فرهنگی، علمی و نهایتاً موفقیت تأثیر بسزایی داشته باشد. مضافاً انجام اینگونه پژوهش‌ها می‌تواند به غنای پژوهشی در این زمینه بیفزاید. همچنین نتایج این گونه پژوهش‌ها نه تنها می‌تواند برای

<sup>1</sup> Amabile & Grysiewicz

<sup>2</sup> Jung



محیط‌های آموزشی بلکه برای سایر سازمان‌های عمومی و دولتی نیز اهمیت به سزایی داشته باشد. لذا مسئله‌ی اصلی این تحقیق این است که بتواند رابطه‌ی بین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران و خلاقیت معلمان را در مدارس استثنایی بیان کند.

## هدف اصلی

بررسی تاثیر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران بر خلاقیت معلمان مدارس استثنایی اردبیل.

## اهداف ویژه

- بررسی تاثیر سبک‌های تصمیم‌گیری عقلانی بر خلاقیت معلمان مدارس استثنایی اردبیل.
- بررسی تاثیر سبک‌های تصمیم‌گیری شهودی بر خلاقیت معلمان مدارس استثنایی اردبیل.
- بررسی تاثیر سبک‌های تصمیم‌گیری آنی بر خلاقیت معلمان مدارس استثنایی اردبیل.
- بررسی تاثیر سبک‌های تصمیم‌گیری وابستگی بر خلاقیت معلمان مدارس استثنایی اردبیل.
- بررسی تاثیر سبک‌های تصمیم‌گیری اجتناب بر خلاقیت معلمان مدارس استثنایی اردبیل.

## روش شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف از نوع کاربردی می‌باشد و از نظر نحوه‌ی جمع‌آوری اطلاعات از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی است. دلیل استفاده از روش پیمایش، به جهت استفاده از ابزار پرسشنامه جهت گردآوری داده‌ها و تعمیم نتایج آن به جامعه‌ی آماری است. برای جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه در بین معلمان گروه نمونه توزیع و پس از تکمیل پرسشنامه ستانده شد. توزیع پرسشنامه در سال تحصیلی ۹۴-۹۳ انجام شد. جامعه‌ی آماری این تحقیق کلیه‌ی معلمان مدارس استثنایی (ابتدایی، متوسطه‌ی دوره‌ی اول و متوسطه‌ی دوره‌ی دوم) آموزش و پرورش شهرستان اردبیل بود که تعداد آن‌ها بر اساس گزارش مرکز آمار آموزش و پرورش استان اردبیل ۵۶ زن و ۳۹ مرد برای مقطع ابتدایی، ۱۵ زن و ۱۵ مرد برای مقطع متوسطه‌ی دوره‌ی اول، ۲۰ زن و ۳۳ مرد برای مقطع متوسطه‌ی دوره‌ی دوم و در مجموع ۱۷۸ نفر می‌باشد. همچنین تعداد مدیران مدارس استثنایی (ابتدایی، متوسطه‌ی دوره‌ی اول و متوسطه‌ی دوره‌ی دوم) آموزش و پرورش شهرستان اردبیل ۵ زن و ۵ مرد و در مجموع ۱۰ نفر می‌باشد. برای انتخاب نمونه از جامعه‌ی آماری، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. نمونه‌ی آماری تعدادی از اعضا یا افراد جامعه‌ی آماری هستند که جهت تسهیل در امر گردآوری داده‌ها به روش‌های مختلف از میان جامعه‌ی آماری انتخاب شده و مورد آزمون قرار می‌گیرند. بر اساس جدول مورگان تعداد ۱۲۲ نفر به عنوان نمونه‌ی آماری انتخاب می‌گردد که تعداد آن‌ها، ۳۷ زن و ۲۷ مرد برای مقطع ابتدایی، ۱۰ زن و ۱۰ مرد برای مقطع متوسطه‌ی دوره‌ی اول، ۱۵ زن و ۲۳ مرد برای مقطع متوسطه‌ی دوره‌ی دوم می‌باشد. همچنین بر طبق مقدار جامعه‌ی آماری بیان شده، حجم نمونه‌ی آماری برای مدیران مدارس استثنایی ۱۰ نفر انتخاب می‌شود. باتوجه به اهداف تحقیق، بهترین ابزار جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز، پرسشنامه بود تا نگرش‌ها و عقاید معلمان و مدیران مدارس استثنایی در مورد سبک تصمیم‌گیری و خلاقیت را بررسی کند که به این منظور از سه پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه اطلاعات فردی شامل مشخصات فردی که براساس نیاز تحقیق به داده‌های مربوط به ویژگی‌های فردی آزمودنی‌ها مورد استفاده قرار گرفت. پرسشنامه ارزیابی سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری به منظور بررسی



سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران از پرسشنامه‌ی سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران اسکات و بروس (1995) استفاده شد. این پرسشنامه مشتمل بر 25 سوال با طیف لیکرت می‌باشد. به منظور سنجش هر یک از سبک‌های تصمیم‌گیری در این پرسشنامه 5 سوال اختصاص داده شده است. دامنه‌ی نمرات در این پرسشنامه از 25 تا 125 است. روایی پرسشنامه سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران در خارج از کشور توسط اسکات و بروس (1995) محاسبه گردید و روایی آن را بسیار بالا گزارش کردند و ضریب پایایی آن را برای هر یک از زیر مقیاس‌ها با استفاده از آلفای کرونباخ قابل محاسبه می‌باشد و پرسشنامه خلاقیت رندسیپ که این پرسشنامه توسط رندسیپ ابداع و در سال 1979 در مجله کارکنان به چاپ رسیده است. ایوان سیویچ و ماتسون (1989) در کتاب مدیریت و رفتار سازمانی در فصلی به نام تصمیم‌گیری، پرسشنامه خلاقیت رندسیپ را به عنوان ابزاری کامل برای سنجش خلاقیت گزارش کردند. این پرسشنامه شامل 30 سؤال است و هر سؤال به صورت مقیاس پنج ارزشی لیکرت درجه بندی شده است. در این طرح جهت تعیین و اولویت‌بندی سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران از دو نوع پرسش‌نامه‌ی سبک-های تصمیم‌گیری 25 سؤالی اسکات و بروس و پرسش‌نامه‌ی خلاقیت 30 سؤالی رندسیپ استفاده شده است که سنجش سبک‌های تصمیم‌گیری بر مبنای پنج سبک تصمیم‌گیری (عقلانی، شهودی، آنی، وابستگی و اجتناب) صورت می‌پذیرد. سوالات (12، 13، 16، 23، 25) مربوط به سبک تصمیم‌گیری عقلانی، سوالات (1، 3، 7، 11، 17) مربوط به سبک تصمیم‌گیری شهودی، سوالات (2، 5، 10، 18، 22) مربوط به سبک تصمیم‌گیری-آنی، سوالات (8، 9، 15، 20، 24) مربوط به سبک تصمیم‌گیری وابستگی و سوالات (4، 6، 14، 19، 21) مربوط به سبک تصمیم‌گیری اجتناب می‌باشد. سوالات هر دو پرسش‌نامه در یک مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از 1 (خیلی کم) تا 5 (خیلی زیاد) پاسخ داده شدند.

#### نتایج

بررسی تفاوت انواع سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران بر خلاقیت معلمان مدارس استثنایی اردبیل

نتایج آزمون یکسانی واریانس‌ها جهت تعیین معنی داری اختلاف میانگین

نام آزمون	مقدار	نمره فیشر	درجه آزادی	سطح معناداری	مجذور اتا	
مدل	اثر پیلایبی	0/99	3679/9	4	0/000	0/99
	لامبدا ویلکز	0/004	3679/9	4	0/000	0/99
	اثر هتیلنگ	267/6	3679/9	4	0/000	0/99
	بزرگترین ریشه خطا	267/6	3679/9	4	0/000	0/99
گروه	اثر پیلایبی	0/8	56/8	4	0/000	0/80
	لامبدا ویلکز	0/19	56/8	4	0/000	0/80
	اثر هتیلنگ	4/1	56/8	4	0/000	0/80
	بزرگترین ریشه خطا	4/1	56/8	4	0/000	0/80

همانطور که در جدول مشاهده می‌شود نتایج تحلیل واریانس چند متغیره (MANOVA) تفاوت انواع سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران بر خلاقیت معلمان مدارس استثنایی اردبیل را نشان می‌دهد، سطوح معناداری همه آزمون‌ها قابلیت استفاده از تحلیل واریانس چند متغیره را مجاز می‌شمارد. نتایج نشان می‌دهد که خلاقیت معلمان در سبک‌های مختلف تصمیم‌گیری مدیران



# دومین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت و فرهنگ ایرانی اسلامی

اردیبهشت - مرداد ۱۳۹۴

با مجوز رسمی از وزارت محترم فرهنگ و ارشاد اسلامی - اداره کل استان اردبیل

تفاوت معناداری دارد. مجذور اتا نشان می دهد که تفاوت بین دو گروه با توجه به متغیرهای وابسته در مجموع معنی دار است و میزان این تفاوت 80٪ درصد می باشد. یعنی 80٪ درصد واریانس مربوط به اختلاف بین دو گروه در تاثیر متقابل متغیرهای وابسته می باشد.

خرده مقیاس های سبک های تصمیم گیری مدیران و خلاقیت معلمان مدارس

ضریب اتا	P	F	MS	Df	SS	متغیر وابسته	
0/47	0/000	52/8	944/06	1	944/06	سبک تصمیم گیری عقلانی	مدل
0/55	0/000	71/2	851/2	1	851/2	سبک تصمیم گیری شهودی	
0/41	0/000	40/8	707/2	1	707/2	سبک تصمیم گیری آنی	
0/44	0/000	47/1	640/2	1	640/2	سبک تصمیم گیری وابستگی	
0/43	0/000	35/3	320/4	1	320/4	سبک تصمیم گیری اجتناب	
0/47	0/000	2988/8	944/06	1	944/06	سبک تصمیم گیری عقلانی	گروه
0/55	0/000	4181/2	851/2	1	851/2	سبک تصمیم گیری شهودی	
0/41	0/000	3104/2	707/2	1	707/2	سبک تصمیم گیری آنی	
0/44	0/000	340/9	640/2	1	640/2	سبک تصمیم گیری وابستگی	
0/42	0/000	290/8	320/4	1	320/4	سبک تصمیم گیری اجتناب	
			17/8	98	10.36/2	سبک تصمیم گیری عقلانی	خطا
			11/9	98	690/3	سبک تصمیم گیری شهودی	
			17/3	98	1004/4	سبک تصمیم گیری آنی	
			13/5	98	787/1	سبک تصمیم گیری وابستگی	
			11/2	98	655	سبک تصمیم گیری اجتناب	

همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود نتایج تحلیل واریانس چند متغیری نشان می دهد که میانگین نمرات F خرده مقیاس های آزمون های فوق در در بین معلمان مدارس استثنایی را نشان میدهد. در کل میتوان از آزمون فوق نتیجه گرفت که مدیرانی که سبک های تصمیم گیری عقلانی و وابستگی را دارند دارای معلمینی با خلاقیت بالاتری هستند. ( $P < 0/005$ ).



## بحث و نتیجه گیری

همانطور که اشاره شد پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه‌ی بین سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران با خلاقیت معلمان مدارس استثنایی شهرستان اردبیل انجام شده است که با توجه به نتایج حاضر می‌توان در کل به این نتیجه دست یافت که سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران مدارس استثنایی بر خلاقیت معلمان تاثیرگذار هستند. از آنجائی که یکی از ضرورت‌های نظام آموزشی موفقیت‌آمیز، اتخاذ تصمیم مناسب در مدیریت است و با توجه به اینکه تفاوت در استعداد، فرهنگ و رفتار معلمان، مدیر را بر آن می‌دارد که با اتکا به متدهای نوین آموزشی، سعی در رفع نقایص و مشکلات اجرایی عمل کنند، لذا در این میان به مسئله‌ی مهم سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران که در برگیرنده‌ی عواملی همچون سبک‌های عقلایی، شهودی، وابستگی، آنی و اجتناب پرداخته می‌شود. متغیر سبک تصمیم‌گیری به عنوان اولین سطح مدیریت اجرایی که پایه‌ی سطوح بالاتر مدیریت یعنی مدیریت مدرسه، ناحیه و کل نظام آموزش و پرورش محسوب می‌شود در شکل دادن به ساختار آموزشی و فرآیند تدریس و ساخت شخصیت و روند ذهنی، عاطفی، آموزشی و تربیتی معلمان و دانش‌آموزان نقش اساسی دارد. در نتیجه سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران در جهت تعاملات و ارتباطات معلمان با یکدیگر و با دانش‌آموزان، شیوه‌هایی که جهت کنترل فعالیت‌ها و رفتار معلمان اعمال می‌شود و همچنین آموزش و حتی شرایط محیط آموزشی قرار می‌گیرد. پژوهش‌گران با مشاهده‌ی رفتار مدیران شیوه‌های مختلفی از تصمیم‌گیری مدیران گزارش دادند. آنچه برای پژوهش‌گران در این حیطه اهمیت دارد، شناخت تفاوت‌ها است، اینکه چه شیوه‌ای از تصمیم‌گیری موثر و مفید است که برای پاسخ مناسب‌تر به این مقوله، بررسی عوامل تاثیرگذار و اولویت‌های سبک‌های تصمیم‌گیری در راس اهمیت قرار می‌گیرد. در این رابطه این تحقیق نشان داد که سبک‌های عقلایی، شهودی، وابستگی، آنی و اجتناب از عوامل مهم سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران مدارس می‌باشد که این عوامل در چگونگی انجام وظایف یک معلم و میزان نقش آن می‌تواند در جو عمومی کلاس و در نهایت در ابراز خلاقیت معلمان تاثیر بسزایی داشته باشد. در تحقیق حاضر مشاهده می‌شود سبک‌های تصمیم‌گیری و خلاقیت مدیران دارای ارتباط معناداری با همدیگر هستند بطوری که مدیران دارای سبک‌های تصمیم‌گیری عقلانی و وابستگی دارای معلمینی با خلاقیت بالا هستند. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که اگر داشتن خلاقیت برای ادامه‌ی زندگی ضروری است و از طرفی راه و روش آن آموختنی نیز هست، بهتر است زمینه‌های آن فراهم گردد و مهارت‌های لازم آن در زمان مناسب به افراد آموزش داده شود و زمان مناسب دوران کودکی می‌باشد که ذهن افراد در حال شکل گرفتن است و سنگ بنای اولیه تفکر در آن گذاشته می‌شود و مهمترین عامل که در بروز خلاقیت معلمان در روند تدریس موثر خواهد بود نوع سبک تصمیم‌گیری مدیر در راستای هدایت معلمان است که طی زمان ادامه داشته و ابتکار، انطباق‌پذیری و تحقق از خصوصیات بارز آن به شمار می‌آیند و می‌تواند جوابگویی برای مشکلات باشد و این با نتایج مظفری (1390) و گودرز نژاد و همکاران (1382) مطابقت دارد. حسینی (1380) معتقد است که خیلی‌ها ایده‌های خوب دارند اما عده کمی آنها را عملی می‌کنند و می‌توان آن‌ها را با مدیریت و در اصل اتخاذ سبک درست در تصمیم‌گیری مدیر در جهت هدایت این ایده‌ها جامه‌ی عمل پوشاند.

## منابع

- 1- آقایی فیشانی، تیمور، خلاقیت و نوآوری در انسانها و سازمانها، انتشارات ترمه، چاپ اول، سال 1377.
- 2- ابراهیمی، طاهره (1387). رابطه‌ی مدیریت مشارکتی با خلاقیت دبیران دبیرستانهای شهر خرامه.
- 3- استیفن، پی، رابینز و دیوید. ای، دی سنزو. مبانی مدیریت، (1943) ترجمه: (دکتر سیدمحمد اعرابی، محمدعلی حمید رفیعی و بهروز اسراری ارشاد). انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی (1382). 462 ص.
- 4- افجه‌ای، علی اکبر (1385). مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- 5- بوچانان، لیو و اندرو او کانل، (1385)، «تاریخچه تصمیم‌گیری»، ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، نشریه گزیده مدیریت، سال هفتم، شماره 57، تهران، ص 7.
- 6- الوانی، سید مهدی. افق‌های نو در مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره 50- زمستان 1379.
- 7- الوانی، مهدی (1376). مدیریت عمومی (ویرایش 4). تهران: نی.
- 8- الوانی، سید مهدی. اخلاقیات و مدیریت، مجله مطالعات مدیریت، شماره 41 و 42، بهار و تابستان 1383.
- 9- امیرکبیری، علی رضا (1381). تئوری‌ها و اصول مدیریت. تهران: نگاه دانش.
- 10- ایورک، دیویس. مدیریت یادگیری. ترجمه: (دکتر داریوش نوروزی)، (1379) انتشارات راهگشا، 251 صفحه.
- 11- باباپور، جلیل (1378). توصیف، محدودیت‌ها و روش‌های ایجاد خلاقیت. پیوند، (241)، 37.
- 12- بابایی، محمد علی (1377). خلاقیت و نوآوری در سازمان، مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران.
- 13- بیکر، واین. مدیریت و سرمایه اجتماعی، ترجمه (دکتر سید مهدی الوانی و ربیعی)، سازمان مدیریت صنعتی، 1382.
- 14- حسینی، افضل السادات، (1380). مدیریت خلاقیت و خلاقیت در مدیریت، نشریه‌ی رهیافت، شماره‌ی 26.
- 15- حقایق، سیروس. (1380). ویژگی‌های سازمان‌های خلاق و نوآور، ماهنامه تدبیر، اردیبهشت شماره 111 تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- 16- خداداد حسینی، سید حمید، مقاله: نوآوری در سازمانها: مفهوم، انواع و فرایندها» مجله علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت، شماره 42، پاییز 1378.
- 17- دراگر، پیتر. (1373). رشته علمی به نام خلاقیت - مترجم: سیدصالح واحدی - مجله تدبیر شماره ۴۳.
- 18- دهخدا، علی اکبر (1372). فرهنگ لغات. تهران: دانشگاه تهران، حرف «خ».
- 19- رابینز، استیفن، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه دکتر قاسم کبیری، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ اول، سال 1369، تهران.
- 20- رحمتی، فاطمه (1391). بررسی رابطه بین سبک مدیریت مدیران با خلاقیت معلمان مدارس متوسطه دخترانه و پسرانه شهرستان کنگاور، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - دانشگاه الزهراء - دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- 21- رضاییان، علی (1380). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- 22- رضائیان، علی، اصول مدیریت، انتشارات سمت، سال 1373.





- 23- ریاضی، (1386). رابطه بین سبک‌های رهبری آمرانه و مشارکتی با بهداشت روانی معلمان دبیرستان‌های دولتی شهر شیراز.
- 24- زارعی، (1385). رابطه بین انواع سبک تفکر و نوآوری سازمانی مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز.
- 25- سید جوادین، سید رضا (1386)، تنوری های مدیریت، نگاه دانش، چاپ سوم.
- 26- سرافرازی، مهرناز؛ سپرنیا، رزیتا و کاوسی، اسماعیل (1389). تأثیر خلاقیت بر بهبود تصمیم‌گیری مدیران « مطالعه موردی».
- 27- شهرآرای، مهرناز و مدنی پور، رضا (1375). سازمان خلاق و نوآور مجله دانش مدیریت، شماره 33 و 34، تابستان 1375.
- 28- عامری، سید حسن؛ کوزه چیان، هاشم؛ احسانی، محمد؛ آذر، عادل (1381). رابطه سبک های رهبری و خلاقیت با میزان اثربخشی مدیران تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، مجله: حرکت، پاییز 1381 - شماره 13 (علمی-پژوهشی)، صص 123 تا 141.
- 29- فرنودیان، فرج الله، مقاله: محتوای درسی و پژوهش خلاقیت دانش آموزان، مجله رشد تکنولوژی آموزشی، شماره های 5، 6 و 7، سال ششم، سالهای 69 و 1370.
- 30- فیضی، مهدی؛ چوپانی، حیدر، حیات، علی اصغر. (1388). بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت مدیران با خلاقیت دبیران دبیرستان های شهرستان سنندج، مجله: رهبری و مدیریت آموزشی، پاییز 1388 - شماره 9 صص 103 تا 124.
- 31- قاسم زاده، حسن (1379). آینده خلاقیت و خلاقیت آینده. انتشارات ناهید. تهران. چاپ اول.
- 32- قرایی پور، رضا؛ پولادی، رضا (1385). نگرشی به سازمان خلاقیت محور. صنعت خودرو، (94)، 61 - 64.
- 33- گودرز نژاد، زهره (1382). بررسی رابطه بین سبک مدیریت مدیران زن و بروز خلاقیت معلمان مدارس ابتدایی دخترانه شهرستان همدان. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد.
- 34- محمدنژاد، آیه (1388). خلاقیت و راه‌های پرورش آن در دانش‌آموزان. بازیابی 20 بهمن 1388.
- 35- میچل، ترنس، مدیریت در سازمانها، ترجمه محمد حسین نظری نژاد، (1376). مشهد: آستان قدس رضوی، چاپ اول.
- 36- مظفری، لیلا. (1390). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی شهرستان نی ریز. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد رفسنجان.
- 37- نژادایرانی، فرهاد. (1381). "مدیریت خلاقیت و نوآوری در سازمان ها"، نشر پیک سبجان، چاپ اول.
- 38- نیلی آرام، علی، (1377). خلاقیت و نوآوری در سازمان، مجله تدبیر شماره 85.
- 39- هادی‌زاده مقدم، اکرم و طهرانی، مریم، (1387). بررسی رابطه بین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران در سازمانهای دولتی. نشریه مدیریت دولتی، دوره 1، شماره 1، پاییز و زمستان 1387، از صفحه 123 تا 138.
- 40- هورن، شرم، جان آر و سایر همکاران (1378)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه: (مهدی، ایران نژاد پاریزی و سایر همکاران)، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول.



41- هرسی، پاول و بلانچارد، ایچ کنت (1373)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران: جهاد دانشگاهی، چاپ چهارم.

- 42- Alvan, M. (2005). *Decision and the state lines*. Tehran: Publication of books, reading and editing of Humanities University (left).
- 43- Burn, M. (2008). "The role of ethics in decision making by deans and division chairs of community colleges". University of Gonzaga.
- 44- Daft, R. L. (2001). "Essential of Organization Theory & Design, (7th ed)". South-Western: Thomson Learning.
- 45- Eberlin, Richard jay. (2005). "The relationship among leadership styles, decision making and organizational justice": alliant interuational university.
- 46- Ekvall.G. (1991). *Organizational climate for creativity and innovation in European work*. Organizational psychologies. 5.
- 47- Eysneck.H.J. (1997). *Creativity and personality*. The creativity research handbook.
- 48- Fryer.M. (1996). *Creative teaching and learning*. paul Chapman publishing.
- 49- Guliford .J.P. (1967). *The nature of human intelligence*. McGrahill. New York NY.
- 50- Gumusluoglu, Lale, & Ilsev, Arzu. (2009). *transformational leadership, creativity, and organizational innovation*. Journal of business research 62, 461-473.
- 51- Hoy, K. W. & Miskel, G. C. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice (8th Ed.)*. New York: McGraw Hill, Inc.
- 52- Jeffrey.B. and Craft. (2001). *The universalization of creativity*. London.
- 53- Jung, D. I. (2000-2001). "Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups". *Creativity research Journal*, 132, PP: 185-195.
- 54- Kerr, B. and Galliard. (2006). *Measuring creativity in research and practice*. Arizona state university.
- 55- Karin, K. (2003). "Gender influences in decision-making processes in top management teams", *Management Decision*, Vol. 41 Iss: 10, pp. 1024-1034.
- 56- Kaucher, E. (2010). *Ethical decision making and effective leadership*: Alliant International University.
- 57- Koontz, Harold & Weirich Heinz, (1998), "Management", 9th, Ed, MCGraw Hill, p 135.
- 58- Mansfield, R. S. (1978) *the effectiveness of creativity training*.in review of educational research.
- 59- Moghaddam, A. Tehrani, M. (2008). "Investigating the relationship between decision making styles of public managers in the final state organizations". *Journal of Public Management*, (1) 1: 138-121.
- 60- Mumford, M.D. (2000). *Managing creative people: strategies and tactics for innovation*. Human Resources Management Review, Vol. 10 No.3, pp.313-51.
- 61- Myrkmaly, M. (2007). *Leadership and management training*. Tehran: Publication Yastoroon.
- 62- Oliveira, A. (2007). "A discussion of rational and psychological decision making theories and models: The search for a cultural-ethical decision making model", *Electronic journal of business ethics and organization studies*, Vol 12, No 2, pp 12-13.
- 63- Patrick, C. (1938). *Scientific thought*. *Journal of Psychology*, 5, 55-83.



- 64- Patton, John R., (2003), “*Intuition in Decisions*“, Journal of Management Decision, p989, the current issue and full text archive of this journal is available at [www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm](http://www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm).
- 65- Parker, A. M., Burine, W. and Fichhoff, B. (2007). “*Maximizers versus satisficers: Decision-Making Styles, Competence and Outcomes*”, Judgment and Decision Making, vol 2, no. 6, December 2007, pp 342-344.
- 66- Robbins, s p. (2009). *Organizational behavior*. Muhammad Ali's translation Parsayyan and Arabs. Tehran: Cultural Research Bureau.
- 67- Rubenson, D. L., & Runco, M. A. (1992). *The psychoeconomic approach to creativity*. New Ideas in Psychology, 10, 131-147.
- 68- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). “*Decision-making style: The development and assessment of a new measure*”. Educational and Psychological Measurement, 55(5), 818-831.
- 69- Spicer, David, P. & Sadler-Smith, Eugene (2005), “*An examination of the general decision making style*“, Journal of Managerial Psychology, Vol 20, No 2, pp 137-138.
- 70- Sternberg. R. J. (1988). *A three facet mode of creativity*. The nature of creativity. Cambridge university press.
- 71- Tatum, C. B., Eberlin, R., Kottraba, C. & Bradberry, T, (2003), “*Leadership, Decision Making and Organization Justic*“, Journal of Management Decision, p 1007, the current issue and full text of this journal is available at: <http://www.emeraldinsight.com/0025-1747-htm>.
- 72- Therney, P. & Framer, S. M. (1999). *An examining of leadership and employee creativity: the relevance of trains and relationship*, Personal psychology, Vol, 52, Issue 3.
- 73- Thompson, T. S. (2010). *The impact of locus of control on decision making styles of mid-level managers*: Capella University.
- 74- Thunholm, P. (2004), “*Decision-Making Style: habit, style or both?* “, Journal of Personality and Individual Differences, pp 932-933.
- 75- Weinz, H, & Koontz, H. (1993), *Management: A Global Perspective*, International Edition, Tenth Edition, New York , p. 199.