

مدیریت ورزشی - پاییز ۱۳۸۸  
شماره ۲ - ص ص : ۲۳۴ - ۲۱۵  
تاریخ دریافت : ۸۷/۰۴/۰۵  
تاریخ تصویب : ۸۷/۱۲/۱۱

## ارتباط بین سبک رهبری مدیران با خلاقیت معلمان تربیت بدنی

فرزاد غفوری<sup>۱</sup> - فریده اشرف گنجویی - آیت الله دهقان - سیده مهسا حسینی  
استادیار دانشگاه علامه طباطبایی، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، کارشناس ارشد تربیت بدنی  
دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشجوی دکتری دانشگاه تهران

### چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی ارتباط بین سبک رهبری مدیران تربیت بدنی با خلاقیت معلمان تربیت بدنی بود. نمونه آماری شامل ۱۶۰ مدیر و معلم تربیت بدنی و ابزار اندازه‌گیری تحقیق شامل پرسشنامه ارزیابی سبک رهبری<sup>۲</sup> و پرسشنامه خلاقیت رندسیپ (Randsepp) بود. نتایج نشان داد که میانگین نمره سبک رهبری ۱۲۷/۹ (از حداکثر نمره ممکن ۲۰۰) بود. میانگین نمره معلمان تربیت بدنی مرد از سبک رهبری حاکم بر دایره تربیت بدنی ۱۲۹/۷۶ و در مورد معلمان زن تربیت بدنی برابر با ۱۲۶/۲ بود. در مورد شاخص‌های سبک رهبری، میانگین ادراک معلمان تربیت بدنی از رهبری عمل‌گرایی مدیران با حداکثر نمره ممکن ۴۰، ۲۵/۴۸ بود. میانگین این ادراک در معلمان مرد، ۲۵/۴۸ و در مدیران زن ۲۵/۳ بود. در شاخص رهبری تحول‌گرا که حداکثر نمره ممکن آن ۱۶۰ بود، میانگین ادراک معلمان تربیت بدنی ۱۰۲/۱۸ بود. میانگین این ادراک در معلمان مرد، ۱۰۴/۲۸ و در معلمان زن ۱۰۰/۹ بود. نتایج آزمون فرضیات تحقیق نشان داد که همبستگی بین سبک رهبری و خلاقیت ۰/۵۶ بود که در سطح  $P=0/01$  معنی‌دار است. این نتیجه مؤید زیربنای نظری تحقیق است که سبک رهبری به‌عنوان عامل تسهیل‌کننده و برانگیزنده به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر خلاقیت افراد اثر دارد.

### واژه‌های کلیدی

سبک رهبری، خلاقیت، تربیت بدنی، معلمان، مدیران.

Email: farzadghafouri@yahoo.com

۱ - نویسنده مسئول : تلفن :

## مقدمه

از جمله سازمان‌هایی که اهمیت و نقش زیادی در زندگی انسان دارند، سازمان‌های آموزشی و به‌ویژه 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 کلیه سازمان‌ها و ادارات به عهده دارند. به نظر شاتوک (۱۹۹۲)، آموزش و پرورش محل پژوهش و نوآوری است. 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 (پیر خانقی، 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 به‌نظر می‌رسد انجام این تغییرات به شکل پیدایش افکار نو و مفید به‌سرعت در حال افزایش است (مارتینز و بلانچ، ۲۰۰۳). بنتلی بیان می‌دارد، خلاقیت عبارت است از به‌کارگیری دانش و مهارت‌ها در راه‌های جدید برای دستیابی به نتایج ارزشمند (بنتلی، 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 به‌طور معنی‌داری بیش از خلاقیت افراد تحت مدیریت عمل‌گراست (جانگ، ۲۰۰۱). آمابیل و گریسکوئیز بر این عقیده‌اند که مدیران به‌عنوان عنصر مهمی از عوامل زمینه‌ای در محیط کار، بر خلاقیت تأثیر می‌گذارند. از طرفی رفتار مدیر یا رییس 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 سبک رهبری به‌عنوان عامل تسهیل‌کننده و برانگیزنده کارکنان به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر بازده کاری سازمان اثر می‌گذارد (آمابیل و گریسکوئیز، 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). آگباتا و همکاران پیرامون وجود شواهد ضمنی در مورد ارتباط بین سبک رهبری و اجرا در انگلستان تحقیقی انجام

دادند و به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی و سبک رهبری با عملکرد اعضای سازمان مرتبط است (اگبانا، ۲۰۰۰). 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، ۲۰۰۶). 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 (پیر خانقی، ۱۳۸۳). معلمان تربیت بدنی در آموزش و پرورش از یک سو با آموزش تعداد کثیری از دانش‌آموزان 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 روبه‌رو هستند. هماهنگی با این تغییرات نیازمند خلق اندیشه‌های نو و ایجاد محیطی بر پایه 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 سبک رهبری مدیران با خلاقیت معلمان 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 معلمان تربیت بدنی آموزش و پرورش استان فارس با دست کم سه سال سابقه تدریس بودند. براساس گزارش مدیرکل تربیت بدنی آموزش و پرورش استان فارس، جامعه آماری شامل ۲۰۷۸ نفر است. نمونه آماری، ۱۶۰ نفر از معلمان تربیت بدنی بودند که به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. تعیین حجم نمونه براساس فرمول زیر (کوکران) انتخاب شد:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q}{d^2} = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.0775^2} = 160$$

## ابزار اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق

باتوجه به اهداف تحقیق، بهترین ابزار جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز، پرسشنامه بود تا نگرش‌ها و عقاید معلمان تربیت بدنی در مورد سبک رهبری و خلاقیت را بررسی کند که به این منظور از سه پرسشنامه به شرح زیر استفاده شد:

۱. پرسشنامه اطلاعات عمومی (فردی) شامل مشخصات فردی که براساس نیاز تحقیق به داده‌های مربوط به ویژگی‌های فردی آزمودنی‌ها مورد استفاده قرار گرفت؛

۲. 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 (۱۹۹۶) (آخرین بازبینی) ساخته و استاندارد شده است؛

۳. پرسشنامه خلاقیت رندسیپ: این پرسشنامه توسط رندسیپ ابداع و در سال ۱۹۷۹ در مجله کارکنان (personnel journal) به چاپ رسیده است. ایوان سیویچ و ماتسون<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) در کتاب مدیریت و رفتار سازمانی در فصلی به نام تصمیم‌گیری، پرسشنامه خلاقیت رندسیپ را به‌عنوان ابزاری کامل برای سنجش خلاقیت گزارش کردند. این پرسشنامه شامل ۵۰ سؤال است و هر سؤال به صورت مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت درجه‌بندی شده است. برای اطمینان از روایی پرسشنامه‌ها بعد از تدوین آنها، از نظرها و راهنمایی‌های ۱۲ نفر از استادان صاحب‌نظر در علم مدیریت و مدیریت تربیت بدنی استفاده شد و دیدگاه‌های آنها در پرسشنامه نهایی لحاظ شد. برای اطمینان از پایایی پرسشنامه طی مطالعه مقدماتی، ضریب بازآزمایی برای پرسشنامه سبک رهبری ۰/۹۵ و خلاقیت ۰/۹۴ به‌دست آمد.

به‌منظور سازمان دادن، خلاصه کردن، 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

---

1 - Jvancevich and Mattson

(تجانس واریانس) و کولموگروف اسمیرنوف (طبیعی بودن توزیع)، از آمار پارامتریک (همبستگی پیرسون، رگرسیون آماری و مقایسه میانگین‌ها) استفاده شد.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

۱. میانگین سن معلمان تربیت بدنی ۳۴/۶۵ سال و دامنه سنی آنها بین ۳۰ تا ۴۰ سال بود.
۲. ۶/۷ درصد اعضا دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری، ۷۶/۶۶ درصد کارشناسی و ۲۰ درصد کاردانی بودند.
۳. میانگین سابقه خدمت معلمان تربیت بدنی ۱۳/۱ سال بود که ۴۸ درصد آنها زیر ۱۵ سال و ۵۲ درصد آنها بیش از ۱۵ سال سابقه خدمت داشتند.
۴. نمره‌هایی که معلمان تربیت بدنی به سبک رهبری دادند به صورت میانگین و انحراف استاندارد محاسبه شد. براساس نتایج جدول ۱، از حداکثر ۲۰۰ نمره ممکن برای سبک رهبری، میانگین نمره معلمان تربیت بدنی از سبک رهبری در آموزش و پرورش ۱۲۸/۸۷ با انحراف استاندارد ۱۶/۷۶ بود. در این میان، میانگین نمره معلمان تربیت بدنی مرد از سبک رهبری حاکم بر دایره تربیت بدنی ۱۲۹/۷۶ و انحراف استاندارد ۱۶/۱۶ و در مورد نمره معلمان تربیت بدنی زن نیز این نمره‌ها به ترتیب برابر با ۱۲۶/۲ و ۱۸/۳۷ بود.

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

آماري رهبري	جنس	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره
لایق	مرد	۱۳/۳۳۳	۲/۳۶۹۰۳	۸	۱۶
	زن	۱۳/۱۵	۲/۵۸۷۴۵	۸	۱۶
پاداش	مرد	۱۲/۴۵	۲/۴۷۶۲۷	۸	۱۶
	زن	۱۲/۱۵	۲/۵۰۶۹۱	۸	۱۶
عملگرا	مرد	۲۵/۴۸۳۳	۴/۵۲۲۵۵	۱۶	۳۲
	زن	۲۵/۳	۲/۰۲۳۶	۱۶	۳۲
ارتباطات	مرد	۱۳/۳۵	۲/۰۲۳۶	۹	۱۶
	زن	۱۲/۷	۲/۱۷۴۴۴	۹	۱۶
اعتماد	مرد	۱۳/۴۸۳۳	۲/۵۱۷۱۱	۹	۱۷
	زن	۱۳/۳	۲/۵۰۳۳۳	۹	۱۷
احترام	مرد	۱۲/۸۸۳۳	۲/۲۰۰۷۸	۹	۱۷
	زن	۱۲/۳۵	۲/۱۷۸۵۷	۹	۱۶
خلاق	مرد	۱۳/۳۶۶۷	۲/۴۳۲۰۵	۹	۱۸
	زن	۱۲/۹	۲/۳۷۲۹۲	۹	۱۸
فرهنگ ساز	مرد	۱۳/۷۵	۱/۶۸۶۵۸	۱۱	۱۷
	زن	۱۳/۲۵	۱/۹۷۰۹۴	۱۱	۱۷
اطمینان بخش	مرد	۱۴/۶۳۳۳	۱/۸۳۳۰۹	۱۱	۱۸
	زن	۱۴/۳۵	۲/۲۴۸۰۸	۱۱	۱۸
پیروگرا	مرد	۱۲/۳۳۳۳	۱/۷۲۶۳۸	۱۰	۱۵
	زن	۱۲	۱/۹۷۴۱۹	۱۰	۱۵
آینده نگر	مرد	۱۰/۴۸۳۳	۱/۵۶۰۹۹	۸	۱۴
	زن	۱۰/۰۵	۱/۲۵۹۸۳	۸	۱۲

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

حداکثر نمره	حداقل نمره	انحراف معیار	میانگین	جنس	آماره رهبری
۱۲۹	۷۹	۱۲/۳۲۴۸۶	۱۰۴/۳۸۳۳	مرد	تحول گرا
۱۲۹	۷۹	۱۴/۱۷۷۹۹	۱۰۰/۹	زن	
۱۶۱	۹۵	۱۶/۱۶۳۴۲	۱۲۹/۷۶۶۷	مرد	سبک رهبری
۱۶۱	۹۵	۱۸/۳۷۳۸۹	۱۲۶/۲	زن	

در مورد شاخص‌های سبک رهبری، میانگین ادراک معلمان تربیت بدنی از رهبری عمل‌گرایی مدیران با حداکثر نمره ممکن ۴۰، ۲۵/۴۸ و انحراف استاندارد ۴/۵۲ بود. میانگین این ادراک در معلمان مرد، ۲۵/۴۸ با انحراف استاندارد ۴/۵۲ و در مدیران زن ۲۵/۳ و انحراف استاندارد ۴/۶۵ بود.

در شاخص رهبری تحول‌گرا که حداکثر نمره ممکن آن ۱۶۰ بود، میانگین ادراک معلمان تربیت بدنی ۱۰۲/۱۸ و انحراف استاندارد ۱۳/۲۴ بود. این میانگین در معلمان مرد، ۱۰۴/۲۸ با انحراف استاندارد ۱۲/۳۲ و در معلمان زن ۱۰۰/۹ و انحراف استاندارد ۱۴/۱۷ بود.

در مورد ده شاخص سبک رهبری که حداکثر نمره در هر یک از آنها ۲۰ بود، میانگین و انحراف استاندارد برای گروه‌های مورد بررسی به شرح زیر است:

\* در شاخص مدیریت لایق، میانگین ادراک معلمان تربیت بدنی از نحوه انجام وظایف مدیریتی و اجرایی روزمره مدیرانشان، ۱۳/۹ و انحراف استاندارد ۲/۵۰ بود. این میانگین در معلمان مرد ۱۳/۰۳ با انحراف استاندارد ۲/۳۶ و در معلمان زن ۱۳/۱۵ و انحراف استاندارد ۲/۵۸ بود.

\* در شاخص مدیریت پاداش، میانگین ادراک معلمان تربیت بدنی از نحوه اختصاص پاداش در مقابل عملکرد خوب، ۱۲/۳۰ و انحراف استاندارد ۲/۴۸ بود. این میانگین در معلمان مرد ۱۲/۴۵ با انحراف استاندارد ۲/۴۷ و در معلمان زن ۱۲/۱۵ و انحراف استاندارد ۲/۵۰ بود.

\* در شاخص رهبری ارتباطات، میانگین ادراک معلمان تربیت بدنی از توانایی مدیرانشان در برقراری ارتباط ۱۲/۵۶ و انحراف استاندارد ۲/۹ بود. این میانگین در معلمان مرد ۱۳/۳۵ با انحراف استاندارد ۲/۰۲ و در معلمان زن ۱۲/۷ و انحراف استاندارد ۲/۱۷۴ بود.

\* در شاخص رهبری اعتماد، میانگین ادراک معلمان تربیت بدنی از استحکام شخصیت و قابل اعتماد بودن مدیرانشان ۱۳/۲۵ و انحراف استاندارد ۲/۵ بود. این میانگین در معلمان مرد ۱۳/۴۸ با انحراف استاندارد ۲/۵۱۷ و در معلمان زن ۱۳/۳ و انحراف استاندارد ۲/۵۰۳ بود.

\* در شاخص رهبری احترام، میانگین ادراک معلمان تربیت بدنی از میزان توجه و احترام به افراد توسط مدیرانشان ۱۲/۵۰ و انحراف استاندارد ۲/۱۹ بود. این میانگین در معلمان مرد ۱۲/۸۸ با انحراف استاندارد ۲/۲۰ و در معلمان زن ۱۲/۳۵ و انحراف استاندارد ۲/۱۷ بود.

\* در شاخص رهبری خلاق، میانگین ادراک معلمان تربیت بدنی از نحوه خطر کردن و ایجاد فرصت‌ها توسط مدیرانشان ۲۵/۹ و انحراف استاندارد ۲/۳۵ بود. این میانگین در معلمان مرد ۱۳/۳۶ با انحراف استاندارد ۲/۴۳ و در معلمان زن ۱۲/۹ و انحراف استاندارد ۲/۳۷ بود.

\* در شاخص رهبری اطمینان‌بخش، میانگین ادراک معلمان تربیت بدنی از اعتماد به نفس و توانایی درک تفاوت‌ها توسط مدیرانشان ۱۴/۴۸ و انحراف استاندارد ۲/۱ بود. در معلمان مرد، ۱۴/۶۳ با انحراف استاندارد ۱/۸۳ و در معلمان زن ۱۴/۳۵ و انحراف استاندارد ۲/۲۴ بود.

\* در شاخص رهبری پیروگرا، میانگین ادراک معلمان تربیت بدنی از میزان اعطای اختیار به افراد توسط مدیرانشان ۱۱/۵۶ و انحراف استاندارد ۳/۳۵ بود. این میانگین در معلمان مرد ۱۲/۳۳ با انحراف استاندارد ۱/۷۲ و در معلمان زن ۱۰/۰۵ و انحراف استاندارد ۱/۹۷ بود.

\* در شاخص رهبری دوراندیش، میانگین ادراک معلمان تربیت بدنی از توانایی بیان آینده، برخورد با ابهام و تعهد نسبت به برنامه‌ریزی برای آینده توسط مدیرانشان ۱۰/۴۹ و انحراف استاندارد ۱/۸۰ بود. این میانگین در معلمان مرد، ۱۰/۴۸ با انحراف استاندارد ۱/۵۶ و در معلمان زن ۱۰/۰۵ و انحراف استاندارد ۱/۲۵ بود.



\* در شاخص رهبری فرهنگ‌ساز، میانگین ادراک معلمان تربیت بدنی از نقش مدیرانشان در توسعه و حمایت از ارزش‌های مشترک و باورها در میان اعضای گروه ۱۳/۵۰ و انحراف استاندارد ۱/۸۲ بود. این میانگین در معلمان مرد ۱۳/۷۵ با انحراف استاندارد ۱/۶۸ و در معلمان زن ۱۳/۲۵ با انحراف استاندارد ۱/۹۷ بود.

براساس نتایج جدول ۲، از حداکثر ۲۵۰ نمره ممکن برای خلاقیت، میانگین خلاقیت در کل نمونه مورد بررسی ۱۱۸/۶۹ با انحراف استاندارد ۱۵/۷۲ بود. میانگین میزان خلاقیت در مردان ۱۱۹/۲۴ با انحراف استاندارد ۱۵/۴۴ و در زنان ۱۱۷/۰۷۵ با انحراف استاندارد ۱۶/۶۲۰ بود.

جدول ۲ - شاخص‌های آماری خلاقیت در نمونه مورد بررسی

خلاقیت			شاخص‌ها
کل افراد	زن	مرد	
۱۱۸/۶۹۶۲	۱۱۷/۰۷۵	۱۱۹/۲۴۵۸	میانگین
۱۵/۷۲۷۲۶	۱۶/۶۲۰۰۲	۱۵/۴۴۷۷	انحراف استاندارد
۸۹	۸۹	۸۹	حداقل
۱۳۴	۱۳۴	۱۳۴	حداکثر
۵۰	۵۰	۵۰	کمترین نمره ممکن
۲۵۰	۲۵۰	۲۵۰	بیشترین نمره ممکن

جدول ۳ - همبستگی بین سبک رهبری و میزان خلاقیت معلمان

سبک رهبری	شاخص‌های آماری	خلاقیت معلمان
خلاقیت معلمان	ضریب همبستگی	۱
	سطح معناداری	
لایق	ضریب همبستگی	-۰/۰۲۶
	سطح معناداری	۰/۷۴۹
پاداش	ضریب همبستگی	-۰/۰۳
	سطح معناداری	۰/۷۰۴
عمل‌گرا	ضریب همبستگی	-۰/۰۳
	سطح معناداری	۰/۱۰۵

ادامه جدول ۳ - همبستگی بین سبک رهبری و میزان خلاقیت معلمان

سبک رهبری	شاخص های آماری	خلاقیت معلمان
ارتباطات	ضریب همبستگی	۰/۲۴۱
	سطح معناداری	۰/۰۱۵
اعتماد	ضریب همبستگی	۰/۳۴۱
	سطح معناداری	۰/۰۰۲
احترام	ضریب همبستگی	۰/۲۵۱
	سطح معناداری	۰/۰۰۶
خلاق	ضریب همبستگی	۰/۲۸۴
	سطح معناداری	۰/۰۱۱
تحول گرا	ضریب همبستگی	۰/۲۴۰
	سطح معناداری	۰/۰۲۳
اطمینان بخش	ضریب همبستگی	۰/۲۱۷
	سطح معناداری	۰/۰۱۲
پیروگرا	ضریب همبستگی	۰/۳۸۵
	سطح معناداری	۰/۰۰۱
آینده نگر	ضریب همبستگی	۰/۲۵۰
	سطح معناداری	۰/۰۱۷
فرهنگ ساز	ضریب همبستگی	۰/۲۹۴
	سطح معناداری	۰/۰۰۴
رهبری	ضریب همبستگی	۰/۲۶۵
	سطح معناداری	۰/۰۰۷

جدول ۴ - نتایج همبستگی چندگانه بین زیرمجموعه سبک رهبری و خلاقیت

	R <sup>2</sup>	R	P
۱	۰/۴۱	۰/۱۶۸	۰/۰۲۱

به منظور بررسی ارتباط بین سبک رهبری مدیران و خلاقیت معلمان تربیت بدنی، از آزمون‌های همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره استفاده شد. براساس جدول ۳، نتایج زیر به دست آمد:

۱. بین سبک رهبری و زیرمجموعه‌های آن با میزان خلاقیت معلمان تربیت بدنی، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

۲. براساس یافته‌های تحقیق، رابطه مثبت و معنی‌داری ( $r=0/562, P<0/01$ ) بین سبک رهبری با خلاقیت وجود دارد. بنابراین کسانی که نمره بالاتری به سبک رهبری مدیر خود داده بودند، خلاقیت بهتری داشتند. در مورد همبستگی بین خلاقیت و زیرمجموعه‌های سبک رهبری، تنها متغیرهای مدیریت لایق و مدیریت پاداش و مجموع آنها یعنی رهبری عمل‌گرا با خلاقیت معنی‌دار نبودند، ولی همان‌طور که در جدول ملاحظه می‌شود متغیرهای دیگر در سطح  $a=0/001$  ارتباط مثبت و معنی‌داری با خلاقیت داشتند.  $a=0/001$

۳. نتایج ضریب همبستگی چندگانه نشان می‌دهد که بین رهبری تحول‌گرا با خلاقیت رابطه مستقیم و معنی‌داری ( $r=0/168, P<0/021$ ) وجود دارد. همچنین مقدار حجم واریانس نشان می‌دهد که میزان خلاقیت ۰/۴۱ درصد به عامل رهبری تحول‌گرا و ۵۹ درصد به دیگر عوامل خارج از مدل مربوط می‌شود.

جدول ۵ - معادله رگرسیون متغیرهای پیش‌بین سبک رهبری و زیرمجموعه‌های آن با متغیر خلاقیت ضرایب

	سطح معناداری	t	ضرایب استاندارد شده	
			Beta	خطای معیار
۱	۰/۰۰۰	-۳/۰۴	۸/۴۷۶	-۲۵/۷۷۹
	۰/۰۰۳	۲/۳۶	٪۴۹	۰/۱۶۸

$$a = 0/001$$

نتایج رگرسیون چندمتغیره نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا ( $T=2/3, P<0/003$ ) رابطه خطی با متغیر معیار دارد و واجد شرایط پیش‌بینی خلاقیت است. نتایج مربوط به شیب خط رگرسیون (B) در مورد متغیر پیش‌بین نشان می‌دهد که بین خلاقیت با رهبری تحول‌گرا ۳۹ درصد رابطه مستقیم وجود دارد. ضریب معیاری بتا در مورد متغیر رهبری تحول‌گرا ۴۹ درصد نیز این متغیر را به‌عنوان عامل پیش‌بینی کننده خلاقیت معرفی

می‌کند. نتایج ضریب همبستگی سهمیه‌ای نشان می‌دهد که ارتباط خلاقیت با متغیر رهبری تحول‌گرا مستقل از متغیر رهبری عمل‌گرا بود.

براساس نتایج حاصله می‌توان معادله رگرسیون خلاقیت را از روی متغیرهای پیش‌بین مربوط به صورت زیر نوشت:

$$X = 0.24 - 0.25(X) + \text{خلاقیت}$$

رهبری تحول‌گرا = X

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های توصیف آماری نشان داد که بیشتر جامعه مورد بررسی از نظر سنی در دامنه میانسالی قرار داشتند و در نتیجه سابقه کار بیشتر از ۱۵ سال (۵۲ درصد) بودند که لزوم برنامه‌ریزی هدفدار برای جایگزینی معلمان تربیت بدنی در سال‌های آینده احساس می‌شود. وضعیت مدارک تحصیلی نمونه مورد بررسی نشان می‌دهد که معلمان تربیت بدنی با مدرک دکتری و کارشناسی‌ارشد تنها ۶/۶ درصد از کل نمونه مورد بررسی را تشکیل می‌دهند. شاید انتظار تدریس معلمان با مدارک بالاتر از کارشناسی در مدارس، هنوز دور از ذهن باشد. همچنین درصد معلمان دارای مدرک کارشناسی (۷۶/۶۶ درصد) ممکن است ما را متقاعد کند که تعداد قابل توجهی از معلمان تحصیلکرده‌اند. در سال‌های گذشته، دغدغه اصلی متخصصان فقط افزایش سطح تحصیلات معلمان تربیت بدنی بود با وجود این، با رشد فزاینده علوم از جمله در رشته تربیت بدنی، هیچ‌کس نمی‌تواند با قاطعیت ادعا کند که در آینده نه چندان دور، چنین ترکیبی منطقی است و با رشد جهانی مطابقت دارد. بنابراین توجه و اهمیت بیشتر به ارتقای سطح علمی و تحصیلی معلمان تربیت بدنی هنوز ضرورت دارد. وضعیت مربوط به سبک رهبری موجود نشان داد که مدیران تربیت بدنی در بعد تحول‌گرایی با میانگین نمره ۱۰۳/۴۳ از حداکثر ۱۶۰ نمره ممکن و در بعد عمل‌گرایی با میانگین نمره ۲۰/۴۳ از حداکثر ۴۰ نمره ممکن، از نظر معلمان تربیت بدنی در میانه راه هستند. نتایج مذکور با یافته‌های بحرالعلوم (۱۳۷۸)، براتی (۱۳۷۹)، لینکالین و کالبرگ (۱۹۹۰)، جوادانی (۱۳۸۱) و معرفتی (۱۳۸۳) همخوانی و با یافته‌های سام (۱۳۷۹) و لی و واسیور (۲۰۰۴) مغایرت دارد.

باتوجه 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. در میان شاخص‌های رهبری تحول‌گرا شامل رهبری ارتباطات، رهبری اعتماد، رهبری احترام، رهبری خلاق، رهبری اطمینان‌بخش، رهبری پیروگرا، رهبری دوراندیش و رهبری فرهنگ‌ساز، رهبری اطمینان‌بخش با میانگین نمره ۱۴/۵۶ از حداکثر ۲۰ نمره ممکن، میانگین بالاتری دارد که این مسئله ممکن است ویژگی مثبتی برای مدیر به‌شمار رود. اما شاخص رهبری آینده‌نگر با میانگین ۱۰/۳۷، دارای میانگین پایین‌تری است که این مسئله شاید باتوجه به پرهیز مدیر از خطرپذیری و ایجاد فرصت‌ها، به معضلی در جهت جلوگیری از بروز خلاقیت در میان اعضا منجر شود. در میان شاخص‌های رهبری عمل‌گرا شامل مدیریت لایق و مدیریت پاداش، مدیریت پاداش با نمره ۱۲/۳۷ از میانگین پایین‌تری برخوردار است که به‌نظر می‌رسد باتوجه به محدودیت منابع مالی و احتمال عدم آشنایی یا توجه مدیران به پاداش‌های غیرمادی، دادن پاداش یکی از مشکلات تمامی مدیران باشد.

وضعیت مربوط به خلاقیت نشان داد که خلاقیت معلمان تربیت بدنی با میانگین ۱۱۸/۶۹ در حد نه چندان مطلوب قرار دارد که این نتایج را با یافته‌های قنبری (۱۳۷۷) در مورد مدیران شرکت راه‌آهن، پورسعیدی (۱۳۷۸) در مورد اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های ایران، سام (۱۳۷۹) در مورد مدیران دوره متوسطه استان کرمان، سیدعامری (۱۳۸۱) در مورد مدیران ورزشی دانشگاه‌ها، پیرخانی (۱۳۸۳) و قهرمان تبریزی (۱۳۸۴) در مورد اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های ایران، همخوانی دارد. براساس زیربنای نظری تحقیق، دلایل احتمالی این مسئله شاید نداشتن انگیزه درونی، فشار برای انجام کار، به‌تسخیر گرفتن ایده‌های غیرمعمول و به‌طور کلی نبود محیطی مناسب برای ایجاد و پرورش خلاقیت باشد تا زمینه را برای بروز و پیدایش فرهنگ خلاقیت در افراد و به تبع آن در سازمان مهیا کند.

نتایج همبستگی بین سبک رهبری و خلاقیت نشان‌دهنده وجود رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار ( $P < 0/00$ )،  $r = 0/526$  است. براساس زیربنای نظری تحقیق، عواملی که بر سبک رهبری و خلاقیت تأثیر دارند عبارتند از فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، ساختار سازمانی، پیچیدگی کار، قوانین و مقررات و ... که این عوامل می‌توانند بر همبستگی بین سبک رهبری و خلاقیت اثر داشته باشند. باتوجه به اینکه رهبران می‌توانند بر افکار، احساسات و

آرزوهای زیردستان خود تأثیر بگذارند و موجب انگیزش و هدایت رفتار آنها شوند، بنابراین سبک رهبری آنان به‌عنوان عامل تسهیل‌کننده یا بازدارنده، به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر خلاقیت زیردستان اثر می‌گذارد. این نتایج با یافته‌های کانتر (۱۹۸۳) مبنی بر الزامی دانستن عامل محیطی در پیشبرد خلاقیت، آمابیل (۱۹۸۸)، وودمن، سایر و گریفین (۱۹۹۳)، ردموند و مامفورد (۱۹۹۳) در کارکنان مراکز دانشگاهی، اسلامی‌پور (۱۳۷۴) در مورد کارگران یک شرکت صنعتی، اولدهام و کامینگز (۱۹۹۷) و ترنی (۱۹۹۹) بر روی کارکنان یک شرکت شیمیایی، آندریوپولوس (۲۰۰۱)، سید عامری (۱۳۸۱) بر روی مدیران ورزشی دانشگاه‌ها و فخریان (۱۳۸۱) بر روی کارکنان بانک همخوانی دارد.

در مورد زیرمجموعه‌های سبک رهبری و ارتباط آن با خلاقیت، همبستگی‌های به‌دست آمده، بیانگر ارتباطی مثبت و معنی‌دار بین رهبری تحول‌گرا و زیرمجموعه‌های آن با خلاقیت است. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های اولدهام و کامینگز (۱۹۹۶)، سوسیک (۱۹۹۸)، جانگ (۲۰۰۱) و دیان (۲۰۰۴) همخوانی دارد. ولی نتایج تحقیقات کمبیرلی (۲۰۰۳) بر روی دانشجویان دوره کارشناسی در آمریکا را تأیید نمی‌کند. از دلایل احتمالی این مسئله محدود بودن تعداد افراد (۴ نفر) و تفاوت دامنه سنی آزمودنی‌هاست. نتایج به‌دست 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 است که این عوامل هرکدام ممکن است به تنهایی زمینه‌ساز بروز و افزایش خلاقیت باشند.

باتوجه به مبانی نظری تحقیق در بحث و بررسی رهبری ارتباطات از شاخص‌های سبک رهبری می‌توان رسمیت‌گرایی، تمرکز سازمانی و ساختارهای ارگانیکی و مکانیکی را مورد توجه قرار داد. به‌طوری که هرچه سازمان از درجات بالاتری از رسمیت‌گرایی 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 خود را ارائه دهند و در چنین حالتی خلاقیت و نوآوری در سازمان در پایین‌ترین سطح خود قرار می‌گیرد. این یافته با نتایج تحقیق ورمزیار (۱۳۷۹) که اعلام می‌کند محدود بودن مسئولیت‌پذیری، آزادی عمل و عدم استقلال افراد موجب خلاقیت کم می‌شود، 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 سبک رهبری 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 که با نتایج تحقیقات اسلامی‌پور (۱۳۷۴) همراستاست. بنابراین مبانی نظری تحقیق رفتارهای انسان‌گرایانه و رابطه‌مدارانه و تفویض اختیار به معلمان، ارزش، احترام و شخصیت قائل شدن به آنها، موجب تداوم و افزایش هویت سازمانی آنها می‌شود. تمامی موارد ذکرشده موجبات افزایش خلاقیت و نوآوری را در معلمان و مدیران فراهم می‌سازند. این یافته نیز با اظهارات اسکویی ول (۱۹۹۵)، فرهنگ (۱۳۷۷) و یغمایی (۱۳۷۵) همخوانی دارد.

یافته‌های مربوط به ارتباط خطی بین سبک رهبری و خلاقیت نشان داد که سبک رهبری شاید یکی دیگر از عوامل پیش‌بینی‌کننده خلاقیت باشد. این نتایج حاکی از آن بود که رهبری تحول‌گرا ۴۹ درصد از تغییرات خلاقیت را توجیه می‌کند. براساس معادلات موجود می‌توان از نمره رهبری تحول‌گرا، خلاقیت افراد را پیش‌بینی کرد. براساس زیربنای نظری تحقیق جست‌وجوی قدرت از راه مشارکت با زیردستان توسط رهبر و برقراری روابطی مبتنی بر تشریک مساعی، منجر به احساس امنیت و آرامش خاطر در افراد می‌شود که خود از عوامل بسیار اساسی در پیدایش و رشد خلاقیت است. این نتایج با یافته‌های بهروزی (۱۳۷۵) مبنی بر اینکه برخی از ویژگی‌های شخصیتی رهبر مانند احساساتی، استوار، خطرکننده، جسور و ترسو بیش از دیگر ویژگی‌ها با خلاقیت رابطه دارند و متغیر شخصیتی احساساتی و استوار بهترین متغیر پیش‌بینی‌کننده خلاقیت است، همخوانی دارد.

اطلاعات مربوط به خلاقیت نشان داد که خلاقیت معلمان تربیت بدنی با میانگین ۱۱۸/۶۹ در حد متوسط و پایین قرار دارد که این نتایج با یافته‌های پورسعیدی (۱۳۷۸) در مورد اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های ایران و سیدعامری (۱۳۸۱) بر روی مدیران ورزشی دانشگاه‌ها همخوانی دارد. توجه به این عوامل و اتخاذ راهکارهای

مناسب به منظور پر کردن خلاءهای ایجادشده، زمینه را برای بروز و پیدایش فرهنگ خلاقیت در افراد و به تبع آن در سازمان یا آموزش و پرورش فراهم می‌سازد. باتوجه به مبانی نظری تحقیق و عواملی که از آنها به‌عنوان عوامل توسعه و موانع خلاقیت یاد می‌شود، نتایج به‌دست آمده مبین آن است که علاوه بر عوامل فردی چون ترس از شکست، روی‌گردانی از ابهامات، عادت، عدم اعتماد به نفس و عدم انعطاف‌پذیری، عوامل محیطی چون قوانین، آداب و رسوم، ترس از عدم استقبال اجتماعی و تطابق با افراد نیز در این زمینه دخیل است.

باتوجه به نتایج به‌دست 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 به‌نظر می‌رسد. در واقع یافته مذکور ضعفی را در محیط معلمان تربیت بدنی نشان می‌دهد و به‌نظر 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 به‌نظر می‌رسد یکی از عوامل بیرونی مؤثر در شکوفایی خلاقیت و نوآوری، به وجود آوردن فضای محرک، مستعد و به‌طور 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 به‌کارگیری مدیران خلاق و نوآور موجبات ایجاد تغییرات اساسی، بنیادی و مطلوب در زیرمجموعه خود را فراهم آورد. این نتایج با یافته‌های شیخ عزیززاده (۱۳۸۵)، سید عامری (۱۳۸۱)، نژادایرانی (۱۳۸۱) همخوانی دارد.

نتایج به‌دست 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 به‌عنوان سرمایه‌گذاری، 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 حل‌خلاقانه 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 و مأخذ

۱. اسلامی‌پور، حسین. (۱۳۷۴). "نقش مدیریت مشارکتی در افزایش کارآیی و خلاقیت کارکنان". پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲. بحرالعلوم، حسن. (۱۳۷۸). "ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت با رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی شاغل در تهران"، رساله دکتری، دانشگاه تربیت معلم تهران، دانشکده تربیت بدنی.
۳. بهروزی، ناصر. (۱۳۷۵). "بررسی رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی با خلاقیت و خلاقیت با پیشرفت تحصیلی در دانشجو معلمان مرد مرکز آموزش عالی ضمن خدمت فرهنگیان اهواز"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز.
۴. پیرخانفی، علیرضا. (۱۳۸۳). "عوامل کم‌توجهی به خلاقیت در دانشگاه‌ها و شیوه‌های ارتقای آن"، فصلنامه خلاقیت و نوآوری، شماره ۷.
۵. جاودانی، محمد. (۱۳۸۱). "بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با تعهد سازمانی معلمان"، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه شیراز.
۶. سیدعامری، میرحسن (۱۳۸۱). "طراحی و تبیین مدل سه بعدی سبک‌های رهبری، خلاقیت و اثربخشی مدیران ورزشی دانشگاه‌های کشور"، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی.

۷. شیخ علیزاده، محبوب. سیدعامری، میرحسن. (۱۳۸۵). "بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران ادارات تربیت بدنی استان‌های آذربایجان شرقی و غربی"، کتاب مجموعه مقالات اولین همایش ملی مدیریت و رهبری سازمانی، تهران، ۶ - ۵ تیرماه ۱۳۸۵.
۸. 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.
۹. معرفتی، اکبر. (۱۳۸۳). "رابطه فرهنگ سازمانی و سبک رهبری مدیران دانشکده‌ها، گروه‌های آموزشی با میزان بهره‌وری اعضای هیأت علمی تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی"، رساله دکتری، دانشگاه تربیت معلم، دانشکده تربیت بدنی.
۱۰. نژادایرانی، فرهاد. (۱۳۸۱). "مدیریت خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها"، نشر پیک سبحان، چاپ اول.
۱۱. ورمزیار، رضا. (۱۳۷۹). "بررسی فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمان"، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشکده علوم اداری، دانشگاه شهید بهشتی تهران.
12. Amabile T, Gryskiewicz SS. (1987). "Creative in the R & D laboratory" . (Technical Report No. 30). Greensboro, North Carolina : Center for creative Leadership.
13. Andripoulis , Constantine. (2001). "Determinants of organizational creativity : a literature review". *Management decision*. 39/10, PP:834-840.
14. Bentley, Tom . (2002). "Distributed intelligence : learning and creativity", *National College for leadership*, P: 1.
15. Benjamin, L. Flynn, (2006). "Leadership style and regulatory mode: Value from fit?" *Organizational Behavior and human decision processes* 100(2006). PP:216-230.

16. Cumming, A. & Oldham, G. (1997). "Enhancing creativity : Management work contexts for the high potential employee", *California Management Review*, 40, PP: 22-39.
17. Dian, R. (2004). "Relationship among leader – member exchange quality", *satisfaction with organizational university*, Los Angeles.
18. Jung, D. I. (2000-2001). "Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups". *Creativity research Journal*, 132, PP: 185-195.
19. Kimberly , S. Jaussi. (2003). "Leading for creativity : The role of unconventional leader behavior , the leadership quarterly", 14, PP: 475-498.
20. Martins E.C. & Blanch F. (2003). "Building organizational culture that stimulates creativity and innovation". *European Journal of innovation management*. Vol. 6, No. 1, PP:64-743.
21. Oldham Greg R, Cumming, Anne. (1997). "Enhancing creativity : Managing work contexts for the high potential employee", *California Management Review*, 40, PP: 22-39.
22. Ogbonna, E.Harris I. (2000). "Leadership style, organizational culture and performance ; empirical evidence from UK companies", *Journal of Human Resource Management* , 11; 4, PP: 766-788.
23. Redmond, Matthew R., Mumford Michel D. (1993). "Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity", *organizational behavior and human decision processes* 55, PP: 120-151.
24. Therney, Pamela, Framer, Steven M. (1999). "An examination of leadership and employee creativity : the relevance of trains and relationship", *Personal psychology* , Vol. 52, Issue 3.

- 
25. Tesluk, Paul e (1997). "Influences of organizational culture and climate on individual creativity". *The Journal of creativity behavior*, Vol. 31, No. 1, PP:27-41.