

تبیین نقش دانش و نگرش مدیریت تغییر مدیران مدارس خرم‌آباد در خلاقیت آنان

سیدمحمد میرکمالی^۱، یونس رومیانی^۲، مرضیه عبدالوهابی^۳

دریافت مقاله: ۹۴/۱۲/۲۰ پذیرش مقاله: ۹۵/۰۳/۳۱

چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر، تبیین نقش دانش و نگرش مدیران مدارس شهرستان خرم‌آباد نسبت به مدیریت تغییر در خلاقیت آن‌ها در مدارس است. تحقیق حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی و همبستگی بوده که به روش پیمایشی و مدل‌یابی معادلات ساختاری انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی مدیران آموزشی مدارس شهرستان خرم‌آباد (۳۵۳) بود و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۱۸۴ نفر از آن‌ها به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها، از پرسش‌نامه‌های استاندارد خلاقیت سازمانی با پایایی (۰/۹۲) و دو پرسش‌نامه محقق‌ساخته دانش و نگرش مدیریت تغییر با پایایی (۰/۸۷) و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزارهای SPSS و مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. همچنین به‌منظور سنجش روایی این پرسش‌نامه‌ها از روایی محتوایی و روایی سازه استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که دانش مدیریت تغییر و نگرش نسبت به آن هر کدام به ترتیب با ضریب مسیر (۰/۳۸) و (۰/۲۵) در خلاقیت سازمانی مدیران نقش معناداری دارند و پیش‌بینی‌کننده مناسبی جهت داشتن یا نداشتن خلاقیت مدیران هستند. مدیران آموزشی از نگرش مطلوبی در زمینه مدیریت تغییر برخوردارند؛ ولی در زمینه مدیریت تغییر در مدارس و محیط آموزشی، دانش کافی نداشتند. همچنین مشخص شد که آن‌ها در هر سه زمینه خلاقیت شناختی، انگیزشی و ویژگی‌های شخصیتی (روان‌شناختی) از خلاقیت سازمانی مطلوبی برخوردارند.

کلید واژگان: مدیریت تغییر، دانش و نگرش مدیریت تغییر، خلاقیت سازمانی، مدیران آموزشی

۱. استاد تمام گروه مدیریت آموزشی دانشگاه تهران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه تهران

۳. دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی درسی دانشگاه تهران

* نویسنده مسئول:

مقدمه

سازمان‌ها مانند هر سیستم زنده‌ای در مراحل رشد و تغییر خود، با عوامل محدودکننده رشد و عوامل تسریع‌کننده آن مواجه‌اند. همچنان‌که در الگوی رشد موجودات زنده، بروز تغییرات سریع در ابتدا و تا زمان بلوغ دیده می‌شود و پس از آن سیر کند و به تدریج افول مشاهده می‌شود، در سازمان‌ها نیز چنین الگویی حکم‌فرماست. تغییرات شدید سازمان‌ها، کارکنان را با مسئله بهبود توانایی‌های خود جهت سازگاری با ماهیت جدید مشاغل و همچنین کشف روش‌های جدید انجام آن‌ها روبه‌رو می‌کند. تغییرات عمیق در شیوه تفکر و جهان‌بینی، خلاف اطاعت از مدیران ارشد و چشم‌دوختن به دهان آن‌هاست. چالش‌های پیش روی تغییر بنیادی ناشی از محدودیت در یادگیری است که در بستر پنج فرمان اقدامات یادگیری شایستگی شخصی، الگوهای ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی، توانایی‌های یادگیری را ایجاد می‌کند (رقص تغییر). پویایی و تغییرات سازمان‌های امروزی، تغییرات اساسی در دانش، مهارت‌ها و روش‌های انجام کار مدیران و کارکنان را برای حضور در چرخه رقابت و ادامه حیات سازمان‌ها طلب می‌کند. مدیران برای انجام وظایف خود نیازمند سه مهارت ادراکی، انسانی و اجرایی هستند.

آماایل^۱ (۱۹۹۸) موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها را تا حد زیادی وابسته به نیروهای انسانی متخصص، کارآمد و خلاق می‌داند. در محیط متغیر و ناپایدار امروز، لازم است که تمامی سازمان‌ها به منظور حفظ و بقای خود، نیروی انسانی‌شان را به‌عنوان سلاحی رقابتی به کار گیرند تا بدین طریق بتوانند همراه با این تغییرات گام بردارند. بدیهی است که در چنین محیطی با شتاب تغییرات، افراد باید برای مقابله با چالش‌های جدید، قادر به انطباق خود با این تغییرات باشند که این امر کارکنان خلاق و نوآور می‌طلبد تا بتوانند خود را با تغییرات جدید منطبق کنند. در بازار جهانی امروز که تمامی سازمان‌ها به وسیله رقبایشان محاصره شده‌اند، برای ایجاد برتری رقابتی لازم است که شرکت‌ها نیروی کارشان را به‌عنوان سلاح رقابتی به کار بگیرند (وان،^۲ ۲۰۰۷). زمانی که کارکنان یک سازمان خلاق و نوآور باشند؛ با ارائه و به‌کارگیری ایده‌های نو و سودمند در مورد محصولات، عملکرد، خدمات و رویه‌های سازمان، می‌توانند سازمان خود را

1. Amabile

2. Wan

از تهدیدهای رقبا دور نگه دارند و همپا یا حتی جلوتر از همتایان خود حرکت کنند (دافی،^۱ ۱۹۹۸). برای آنکه بتوان در دنیای متغیر کنونی به حیات ادامه داد، باید به خلاقیت و نوآوری روی آورد و ضمن شناخت تغییرات و تحولات محیط برای رویارویی با آنها، پاسخ‌های بدیع و تازه تدارک دید و همراه تأثیرپذیری از این تحولات بر آنها تأثیر نهاد و به آنها شکل دلخواه داد. متغیرهای ساختاری، انسانی و فرهنگی بر ایجاد و تشویق خلاقیت در سازمان‌ها تأثیرگذارند (زاکي، ۱۳۸۰). ساختار انعطاف‌پذیر نه تنها به پیشرفت و توسعه در به‌کارگیری ایده‌ها و نظرات جدید می‌انجامد، بلکه میزان نوآوری در این ساختارها خیلی بیشتر از ساختارهای سخت و انعطاف‌ناپذیر است.

در پژوهش‌های زیادی تأثیرگذاری عوامل فردی، انگیزشی و محیطی بر خلاقیت دیده می‌شود (محقق، ۱۳۸۷). یافته‌های پژوهش‌های دو دهه اخیر بیانگر نقش برجسته‌تر عوامل محیطی در خلاقیت است (میرکمالی، ۱۳۸۲). ویلسون و مک‌پیک^۲ (۲۰۰۰) معتقدند که وقتی فرهنگ تیمی در بین کارمندان وجود داشته باشد، مدیران موفق می‌شوند. به وجود آوردن محیط خلاق و نوآور مهم‌ترین عامل در تضمین بقای سازمان و ارائه اندیشه‌های جدید است. عوامل محیطی تأثیرگذار بر سازمان‌ها، وجود رقابت شدید بین سازمان‌ها، تغییرات سریع نیازهای مخاطبان سازمان‌ها، شتاب تغییرات در همه اجزای سازمان‌ها و روش‌های انجام کارهای آنها از جمله عواملی هستند که خلاقیت و مدیریت تغییر را به یکی از توانمندی‌های مدیران و کارکنان عصر حاضر تبدیل کرده‌اند؛ چراکه سازمان‌های موفق و کارآمد در عصر حاضر، سازمان‌هایی هستند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه کنونی، بتوانند مسیر تغییرات آینده را پیش‌بینی کرده و آنها را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند. تنها با بهره‌گیری خلاقانه از تغییر می‌توان خود تغییر را هدایت کرد و از آسیب شوک آینده در امان ماند و به آینده‌ای بهتر و انسانی‌تر دست یافت. خلاقیت به قدرت ایجاد اندیشه‌های نو و نوآوری به کاربردی‌ساختن آن افکار نو اشاره دارد. در واقع، سازمان از طریق نوآوری به شناسایی و تعریف مشکلات موجود پرداخته و از دانش جدید فعالانه برای حل آنها بهره می‌برد. براساس این تعاریف، خلاقیت لازمه نوآوری است و بستر رشد و پیدایش آنها را

1. Duffy

2. Wilson & McPake

فراهم می‌کند. سازمان‌های خلاق و نوآور نسبت به تغییرات نیازهای مشتریان، مهارت‌های رقبا و روحیه افراد جوامع، شرایط تجاری و مقررات دولتی به‌موقع واکنش نشان داده و در شکل و نحوه تولیدات و خدمات خود تجدیدنظر کرده و متحول می‌شوند. سازمان‌های خلاق و نوآور سازمان‌های یادگیرنده‌ای هستند که در خلق، اکتساب و انتقال دانش و تعدیل و جایگزینی رفتارشان با دانش و بینش جدید مهارت دارند و یادگیری مهم‌ترین فرصت برای ایجاد تغییر و تحول و همگام‌شدن آن‌ها با تغییرات محیطی است (فتحی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۰)؛ به گونه‌ای که خود را جهت مدیریت تغییرات شتابان و دگرگونی‌های ژرف جهانی آماده سازند. به‌منظور دستیابی به کارایی و اثربخشی بالا که مهم‌ترین اهداف هر سازمان است، مدیریت تغییر و خلاقیت از عوامل موردنیاز و ضروری تلقی می‌شود.

ایجاد محیطی که پذیرای اندیشه‌های نوین باشد، ترغیب افراد به کنکاش در محیط، صرف وقت برای تشویق و ترغیب خلاقیت و آموزش افراد برای کسب دانش موردنیاز خود، از عوامل بهبود خلاقیت هستند (استرنبرگ^۱، ۱۹۹۸). برخی از مطالعات تأیید کرده‌اند که بسیاری از سازمان‌ها نه‌تنها نوآور و خلاق نیستند، بلکه حتی در هماهنگی با تحولات، پیشرفت‌ها، و تغییرات عصر حاضر نیز ناتوان مانده و اغلب با شیوه‌های ناکارآمد سنتی اداره می‌شوند (مؤیدنیا، ۱۳۸۵). خلاقیت یکی از مهم‌ترین فرایندهای شناختی انسان و توانایی خلق افکار و آفرینش چیزهای بدیع و مفید است (استرنبرگ و لوبار^۲، ۲۰۱۰). تغییر موفق باعث می‌شود که بتوان از انطباق توانمندی‌های کارکنان و از کارکردن اثربخش و کارآمد در محیط جدید اطمینان یافت. اگر کارکنان دچار سوءتفاهم شوند یا در برابر تغییر مقاومت کنند، توانمندی آن‌ها در انطباق با تغییر کاهش می‌یابد و موانع بسیاری ایجاد می‌کنند؛ برعکس اگر مزایای تغییر را درک کنند، احتمال بیشتری برای مشارکت آن‌ها در تغییر وجود دارد (مؤسسۀ مدیریت پروژه^۳، ۲۰۱۳). در موقعیت‌های متغیر حیاتی است که مدیریت، شرایط ضروری را برای خلاقیت فراهم کند تا در زمان کافی، تولید ایده‌های جدید تسهیل شود. عوامل مدیریت تغییر و خلاقیت ارتباط نزدیکی با تحول فراگیر صنعت رسانه‌ای دارند (مالملین و ویرتا^۴، ۲۰۱۶).

-
1. Sternberg
 2. Sternberg & Lobar
 3. Project Management Institute
 4. Malmelin & Virta

خلاقیت: عبارت است از حساسیت به مسائل، کمبودها، مشکلات و خطاهای موجود در دانش، حدس زدن، تشکیل فرضیه‌هایی درباره این کمبودها، ارزشیابی و آزمایش این حدس‌ها و فرضیه‌ها و احتمالاً اصلاح و آزمون مجدد آن‌ها و در نهایت نتیجه‌گیری (تورنس،^۱ ۱۹۷۲). کوهن و امبروز^۲ (۱۹۹۹) خلاقیت را به‌کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد چیزی نو یا نادر دانسته‌اند که ارزش و فایده خاصی ایجاد کند. ژو^۳ (۲۰۰۱) خلاقیت را روشی جدید در انجام کارها می‌داند که دارای دو ویژگی نبودن و بالقوه مفید و عملی بودن است که سبب افزایش بازده فردی یا سازمانی می‌شود. برخی منابع بیان می‌کنند خلاقیت در هر فعالیتی قابل‌انتظار است و به هیچ نوع خاصی از فعالیت‌ها (رضائیان، ۱۳۹۰) و افراد (پوپ،^۴ ۲۰۰۳) محدود نمی‌شود. در این زمینه، کاستیلیونه^۵ (۲۰۰۸) نیز اذعان داشته است که خلاقیت می‌تواند به وسیله هر کسی و در هر جای سازمان اتفاق بیفتد. محققان خلاقیت را از سه بعد مورد بررسی قرار می‌دهند:

- ۱) دیدگاه روان‌شناختی: در این دیدگاه، خلاقیت مربوط به عوامل روان‌شناختی از قبیل هوش، استعدادهای فردی و صفات شخصیتی است. نقش عواملی نظیر اعتمادبه‌نفس و سبک تفکر در این دیدگاه بررسی می‌شود.
 - ۲) دیدگاه اجتماعی: خلاقیت را امری جامعه‌شناختی و اجتماعی می‌داند و نقش عوامل محیطی در ایجاد، پرورش و تداوم خلاقیت، رقابت و موفقیت‌یابی در شکل‌گیری خلاقیت قابل توجه است.
 - ۳) دیدگاه سیستمی: از این دیدگاه خلاقیت، سازمان و تأثیر متقابل آن‌ها، اهمیت خلاقیت در توسعه و بهبود فرایندها، زمینه‌های بروز و پرورش خلاقیت از راه همکاری‌های سازمانی مطالعه می‌شود (سعادت و صادقی، ۱۳۸۴).
- آماپایل^۶ (۱۹۹۶) خلاقیت فردی را مستلزم هم‌افزایی سه عامل مهارت‌های مربوط به حوزه فعالیت، خلاقیت، و انگیزه می‌داند (به نقل از کاستیلیونه، ۲۰۰۸). از آنجا که خلاقیت ترکیبی از

1. Torrance
2. Cohen and Ambrose
3. Zouh
4. Pope
5. Castiglione
6. Amabile

تعاملات منابع فردی و محیطی برای تولید راه‌حل‌های ارزشمند است؛ زمینه شکوفایی خلاقیت فردی نیازمند فرهنگ محیطی و سازمانی متناسب با خلاقیت (عباسی، عباسی و عابدی، ۱۳۸۹)، ساختار مناسب، تشکیلات متناسب با اهداف، سبک مدیریت تفویض اختیار، ایجاد انعطاف‌پذیری و حذف مقررات و ضوابط خشک (هدایتی، ۱۳۸۹) است. فرهنگ و جو سازمانی مشوق کارهای گروهی موجب تقویت خلاقیت است و کنترل بیش از اندازه تأثیر منفی بر آن دارد (ام‌سی‌لین،^۱ ۲۰۰۵). کیفیت راه‌حل‌ها هنگام تصمیم‌گیری در ابعاد شخصی یا سازمانی، به میزان خلاقیت افراد بستگی دارد (ارباب شیروانی و نصرآزادانی ۱۳۸۶).

تورنس (۱۹۷۲) با بهره‌گیری از چارچوب نظری گیلفورد، خلاقیت را مرکب از چهار عامل اصلی می‌داند:

- سیالی: توانایی تولید تعداد بی‌شماری ایده در قالب تصویر با فرض پاسخ و عقیده در مورد آن.
- ابتکار: توانایی تولید ایده‌هایی که از ایده‌های عادی و رایج متفاوت است.
- انعطاف‌پذیری: توانایی تولید انواع گوناگون و متنوع ایده‌ها در قالب تصویر و ارائه راه‌حل‌های نو.
- بسط: توانایی اضافه کردن جزئیات یا تکمیل ایده‌های تصویری.

عوامل مؤثر بر خلاقیت به چهار دسته تقسیم می‌شوند که عبارت‌اند از: به‌کارگیری و جذب نیروهای خلاق در سازمان، امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای کوشش‌های نوآورانه، آزادی عمل کافی در انجام فعالیت‌ها و تلاش‌های خلاق، به‌کارگیری نتایج حاصل از فعالیت‌های خلاق و دادن پاداش مناسب به افراد خلاق. تبادل فرهنگی میان سازمان‌ها و در کنار هم قراردادن افراد محافظه‌کار و سنتی با افراد نوآور و ایجاد محیطی که در آن اطلاعات و نظرات به‌سهولت مبادله شوند، سازمان‌ها را به سوی خلاقیت سوق می‌دهد (آلن^۲، ۱۹۷۴). در سازمان‌ها موانعی نیز بر سر راه خلاقیت وجود دارد که موانع شناختی یکی از آنهاست که مؤلفه‌هایی از جمله عادت، انعطاف‌ناپذیری، رویگردانی از ابهامات را شامل می‌شود. برای مثال افراد در حل مسائل معمولاً روشی را به کار می‌برند که بدانند با موفقیت همراه است. این روش در موارد مشابه تکرار

1. McLean

2. Allen

می‌شود و فرد به آن عادت می‌کند تا کارهایش را طبق دستورالعمل معینی انجام دهد؛ از این رو امکان خلاق بودن و یافتن راه‌حل‌ها و طرح‌های جدید کاهش می‌یابد. یکی دیگر از موانع خلاقیت موانع اجتماعی است که مؤلفه‌هایی از جمله تطبیق افراد با دیگران، ترس از عدم استقبال اجتماعی و سنت‌های پیشین است (حسینی، ۱۳۸۱).

مدیریت تغییر: یک رویکرد ساختاریافته، چرخه‌ای جامع برای انتقال افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها از وضع موجود به وضع آینده با منافع تجاری مورد نظر است. مدیریت تغییر به سازمان‌ها کمک می‌کند تا مردم، فرایندها، ساختارها، فرهنگ و راهبرد را هم‌تراز و تلفیق کند. سازمان‌های موفق تصادفی تکامل نمی‌یابند؛ بلکه از طریق راهبردهای پویا و هدفمند پیش‌بینی می‌کنند و به‌طور اثربخش پاسخ می‌دهند و تأثیر می‌گذارند تا روندها، الگوها و وقایع را تغییر دهند (مؤسسه مدیریت پروژه، ۲۰۱۳).

نظام‌های باز از طریق مرز خود با محیط پیام‌هایی را مبادله می‌کنند که ممکن است محرک تغییر باشند. کاست و روزن‌وایگ^۱ (۱۹۸۱) منابع متعدد تغییر را محیطی، فنی، ساختاری، روانی، مدیریتی، اهداف و ارزش‌ها دانسته‌اند (نقل در حاجی عموعصار، ۱۳۸۷). هارت^۲ (۱۹۹۶) اصول مدیریت اثربخش تغییر را ارتباطات، پشتیبانی مدیریت، رهبری، اهداف تغییر، تغییر اجباری و مشارکتی و تیم‌های تغییر دانسته است. مدیران می‌توانند هر سه مؤلفه خلاقیت یعنی تخصص، مهارت‌های تفکر خلاق و انگیزش را تحت تأثیر قرار دهند. مدیران خلاق به‌نحوی وظایف خود را تفویض اختیار می‌کنند که کارکنان مشکل خود را شناسایی و برطرف کنند. مدیر خلاق تخصص، مهارت‌های تفکر خلاق و انگیزش کارکنان را ترغیب و ادغام می‌کند و به کار می‌گیرد. بسط تعاریف، به تأخیر انداختن قضاوت، گسترش راه‌حل‌های موجود و ترکیب خصلت‌های غیرمرتبط از دیگر ویژگی‌های مدیران خلاق در حل خلاقانه مشکلات است. ترس از شکست و انتقاد، نداشتن اعتماد به نفس، تمایل به هم‌رنگی با جماعت و فقدان تمرکز ذهن از اصولی‌ترین موانع حل خلاقانه مشکلات از سوی مدیران است. مدیران باید بدانند که سازمان آن‌ها مجموعه زنده انسانی است که در تعامل با ابزار و تجهیزات و مواد هستند. آن‌ها باید در جهت انطباق و رشد در محیط و بهبود توانایی یادگیری خود و دیگر عناصر سازمانی

1. Kast & Rosenzweig

2. Hart

تحریک‌کننده و انتخاب‌گر باشند. در این صورت مدیران می‌توانند یادگیری و نوآوری را ترویج دهند. پرورش افراد خلاق و نوآور نیازمند توجه به مواردی از قبیل تحمل مخاطره، کاهش کنترل بیرونی، کاهش تقسیم کار، قبول ابهام، تحمل راه‌های غیرعملی، تحمل تضاد، تمرکز به نتایج، ارتباطات همه‌جانبه و ایجاد نظام مشارکت‌جو است (نبی‌پور افروزی و درویش متولی، ۱۳۹۲). هاردینگ^۱ (۲۰۱۰) معتقد است که خلاقیت و تغییر به هم مرتبط هستند؛ چراکه یک جنبه مشترک بشریت که محرک تغییر و الهام‌بخش خلاقیت بوده، قابل‌تصور است. در زمینه خلاقیت و مدیریت تغییر، پژوهش‌هایی صورت گرفته است که برخی از آن‌ها در ادامه آورده می‌شود:

مالملین و ویرتا (۲۰۱۶) مدیریت خلاق و محرک‌های کلیدی را در سازمان‌های رسانه‌ای بررسی کرده‌اند که مهارت‌ها و شایستگی‌های جدید مانند مدیریت تغییر، مدیریت ارتباطات و مدیریت پروژه در این رابطه بسیار ضروری هستند.

عثمان و عبدالرحمان^۲ (۲۰۱۳) تجارب و دیدگاه‌های مدیران مدارس راهنمایی را در مدیریت تغییر سازمان‌هایشان با تأکید بر چگونگی نوآوری آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها و سبک‌های رهبریشان بررسی کرده‌اند. هاجوکی ویکز^۳ (۲۰۰۸) در تحقیق خود، شرایط لازم جهت ایجاد تغییر، خلاقیت و نوآوری را تدارک پیش‌زمینه‌های متغیر و نوآوری، تعیین عناصر و بخش‌های مؤثر در اعمال تغییر و نوآوری، مشخص کردن جداول زمانی اعمال تغییرات، تغییرندادن اولویت‌های جداول زمانی و برنامه‌مربوطه و ام‌سی‌کینلی^۴ (۲۰۰۸) داشتن روحیه خطرپذیری، نرسیدن از اشتباه و به استقبال نوآوری رفتن، پذیرش شیوه‌های جدیدی که ممکن است با فرایندهای جاری سازمان در تضاد باشند، بیان کرده‌اند.

پژوهش امام‌پوردی (۱۳۹۲) نشان داد که پیاده‌سازی سیستم‌های نوین اطلاعات دانش با تأکید بر سیستم فناوری اطلاعات در مدارس، از عوامل مهم ایجادکننده خلاقیت و انعطاف و پرورش ایده‌های نو در کارکنان است. مطالعه مرحمتی (۱۳۹۲) بیانگر وجود رابطه منفی ساختار سازمانی و ابعاد شش‌گانه خلاقیت سازمانی است. نیر و همکاران (۱۳۹۱) رابطه بین مدیریت

1. Harding
2. Othman & Abd Rahman
3. Hadukie
4. Mckinley

دانش و خلاقیت را بررسی کرده‌اند که بیانگر رابطه مثبت و معنادار است. اصفهانی (۱۳۹۰) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که بین کارکنان خلاق و غیرخلاق در برنامه‌ریزی بلندمدت، مدیریت محدود زمان، پافشاری و پیگیری در اجرای برنامه، میزان اختلال و بی‌نظمی در برنامه‌ها تفاوت معنادار به نفع گروه خلاق وجود دارد. یافته‌های پژوهشی هاشمی و همکاران (۱۳۹۰) نشان داد که مدیران مدارس مورد بررسی بیشتر سبک‌های تفکر تحلیل‌گرا و آرمان‌گرا را ترجیح می‌دهند و بین سبک‌های تفکر مدیران مدارس و نوآوری، رابطه معنادار وجود دارد که سبک تفکر عمل‌گرا بیشترین پیش‌بینی را از نوآوری دارند.

از جمله سازمان‌هایی که اهمیت و نقش زیادی در زندگی انسان دارند، سازمان‌های آموزشی هستند. سازمان آموزش و پرورش نیز مانند سایر سازمان‌ها نمی‌تواند از تغییر اجتناب کند. دهه گذشته، فناوری‌های نوآورانه مانند رایانه و اینترنت، زندگی را در ابعاد مختلف به‌ویژه آموزش آسان‌تر کرده‌اند؛ به گونه‌ای که از فناوری در نقش معلم نیز استفاده می‌شود. با این تغییرات مسئولیت‌پذیری‌های مقاوم^۱ و نقش‌های جدید برای مدارس و مدیران آن‌ها می‌آید. مهارت‌های جدید موردنیاز است که باید به معلمان و مدیران آموزش داده شود (عثمان و عبدالرحمان، ۲۰۱۳). نیاز به افراد خلاق و نوآور در این سازمان‌هاست تا بتوانند از عهده تعلیم و تربیت نیروهای انسانی متعهد و متخصص سایر ادارات و سازمان‌ها برآیند. موفقیت سازمان‌های امروزی متکی بر خلاقیت، نوآوری، کشف و اختراع است که با توجه به نیازهای موجود، برای ادامه حیات خود به تغییر در رفتار افراد و همچنین تغییرات کارآمد تشویق می‌شوند که انجام این تغییرات با پیدایش افکار نو و مفید به سرعت افزایش می‌یابد (مارتینز و بلانچ، ۲۰۰۳). دو سیاست جذب افراد خلاق و حمایت از تحقیقات در آموزش و پرورش کشور زیاد به کار گرفته نشده است (پیرخائفی، ۱۳۸۳). در حال حاضر، خلاقیت از مهم‌ترین مسائل آموزش و پرورش است؛ به همین دلیل باید مدیران و معلمان مبتکر، خلاق و توانمند برای مدارس برگزید و با اتخاذ تدابیر و شیوه‌های مناسب، زمینه بروز و ظهور استعدادها و خلاقیت دانش‌آموزان را فراهم آورد. مدیران و معاونان آموزشی در دنیای کنونی آموزش و پرورش باید راه‌های تازه و خلاق را جست‌وجو کنند تا بتوانند پاسخگوی نیازها و خواسته‌ها در دنیای به‌سرعت در حال تغییر باشند.

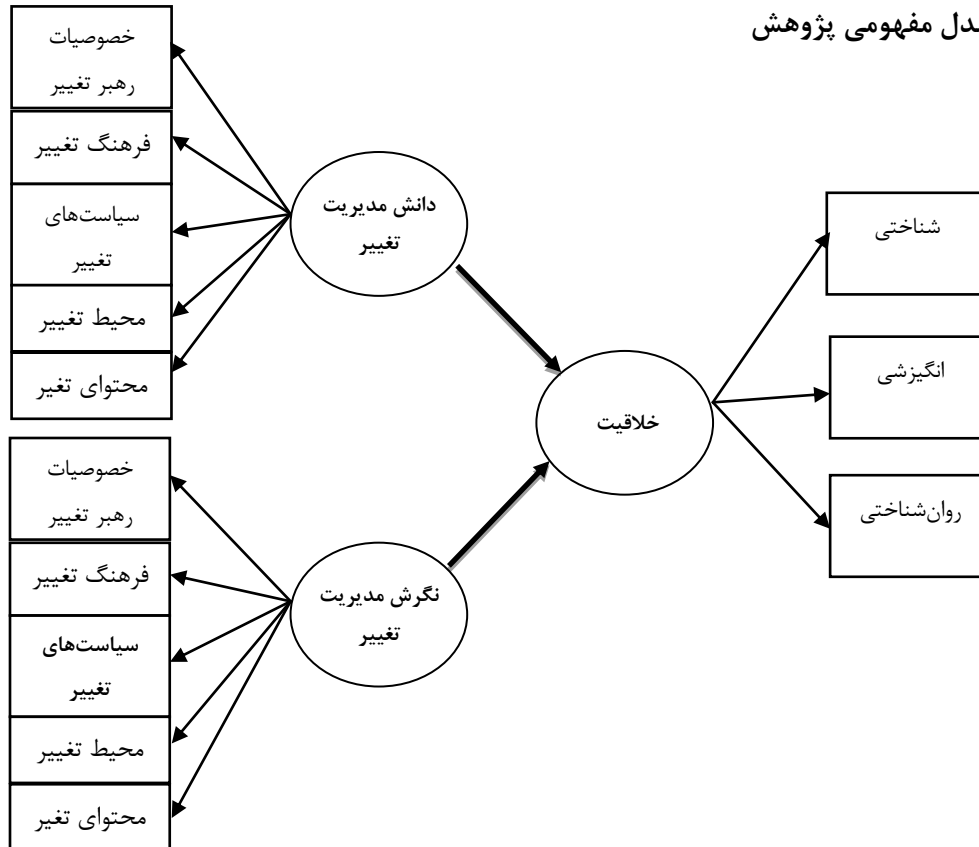
1. Substantial Responsibilities

2. Martins & Blanch

در بسیاری موارد تغییر با مقاومت همراه است و این چالشی جدی برای دست‌اندرکاران آموزشی محسوب می‌شود (آماایل و همکاران، ۲۰۰۳؛ بل، ۱۹۹۲^۱). با توجه به تغییرات بسیار زیاد و سریع در تکنولوژی‌ها در هزاره سوم، باید از توانایی رقابت و ماندگاری همیشگی برخوردار باشند که با توانایی توسعه و ایجاد خدمات نوآورانه امکان‌پذیر است (دریو، ۲۰۰۲^۲؛ هیت و اتال، ۲۰۰۴). خلاقیت عامل مهمی در توانایی رقابت و توسعه ملی است (برگلمن، ۲۰۰۶^۴). نگرش و اعتقاد مدیران آموزشی به خلاقیت در خود و سازمان، محیط آموزشی را به کانون تغییر و نوآوری تبدیل می‌کند. آماایل و گریسکوئیز^۵ (۱۹۹۶) معتقدند مدیران به‌عنوان عنصر مهمی از عوامل زمینه‌ای در محیط کار تأثیر بسزایی بر خلاقیت دارند. مدیران و معاونان آموزشی با تغییر در سطوح مختلف، برنامه درسی، سطوح انجمن و منابع روبه‌رو می‌شوند. لیث و دی^۶ (۲۰۰۷) معتقدند که مدیران آموزشی باید توجه داشته باشند که تغییرات را به طور اثربخش مدیریت کنند، باید انعطاف‌پذیر، فعال و قدرتمند رفتار کنند. زندگی در جامعه کنونی هر لحظه در حال تغییر و نوشتن است و مدیریت تغییر و خلاقیت از مهم‌ترین مهارت‌های کنونی برای رویارویی با این تغییرات محسوب می‌شوند. از آنجاکه مدیران آموزشی با توجه به پیشینه مورد بررسی، از اهمیت بسزایی در توسعه دو مهارت خلاقیت و مدیریت تغییر برخوردارند و آموزش و پرورش نیز مانند بیشتر سازمان‌های روزمره مستعد تغییر و خلاقیت کارکنان است، در پژوهش حاضر به بررسی میزان دانش و نگرش مدیران آموزشی مدارس دولتی خرم‌آباد در زمینه مدیریت تغییر و ارتباط و نقش این مؤلفه‌ها در خلاقیت سازمانی آن‌ها پرداخته خواهد شد.

-
1. Bell
 2. Drew
 3. Hitt & etall
 4. Burgelman
 - 5 Amabile & Gryskiewicz
 6. Leithwood & Day

مدل مفهومی پژوهش



فرضیات پژوهش عبارت‌اند از:

- ۱) مدیران آموزشی مدارس دولتی شهرستان خرم‌آباد از دانش و نگرش کافی در زمینه مدیریت تغییر برخوردار هستند.
- ۲) مدیران آموزشی مدارس دولتی شهرستان خرم‌آباد از خلاقیت سازمانی مطلوبی برخوردار هستند.
- ۳) دانش و نگرش مدیران آموزشی مدارس دولتی شهرستان خرم‌آباد به مدیریت تغییر بر خلاقیت آن‌ها در مدارس تأثیر معنی‌داری دارد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کمی و به شیوه پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را مدیران آموزشی کلیه مقاطع شهرستان خرم‌آباد در سال ۱۳۹۴ به تعداد ۳۵۳ تشکیل داده است. با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران، ۱۸۴ نفر به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شده و سپس به وسیله روش نمونه‌گیری طبقه‌ای، نمونه موردنظر انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات موردنیاز از سه پرسش‌نامه برای سنجش دانش مدیریت تغییر، نگرش نسبت به مدیریت تغییر و خلاقیت سازمانی استفاده شده است. برای سنجش دانش و نگرش نسبت به مدیریت تغییر، از پرسش‌نامه محقق‌ساخته‌ای بر مبنای پژوهش جعفری و حنیفی (۱۳۸۶) و ادبیات مدیریت تغییر استفاده شده است. این پرسش‌نامه دارای ۱۸ سؤال و ۵ مؤلفه خصوصیات رهبر، فرهنگ تغییر، سیاست‌ها و راهبردهای تغییر، محیط تغییر و فناوری و محتوای تغییر است. جهت بررسی روایی ابزار با توجه به تعداد مؤلفه‌ها و حجم نمونه، علاوه بر روایی محتوایی، از تحلیل عاملی تأییدی و استفاده از نرم‌افزار لیزرل بهره برده شد. پس از حذف خطاهای کواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی، تحلیل عاملی را مورد تأیید قرار داد؛ لذا می‌توان گفت، ابزار پژوهش از روایی سازه نیز برخوردار بوده است (جدول ۱).

جدول (۱): شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تأییدی پرسش‌نامه دانش و نگرش مدیریت تغییر

شاخص برازندگی	دامنه قابل پذیرش	میزان به دست آمده
نسبت خی دو به درجه آزادی	کمتر از ۳	۲/۹۰
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۵۴
SRMR	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۳۵
NFI	نزدیک به ۱	۰/۹۷
IFI	نزدیک به ۱	۰/۹۷
RFI	نزدیک به ۱	۰/۹۶
GFI	نزدیک به ۱	۰/۹۴
AGFI	نزدیک به ۱	۰/۹۰

همچنین جهت محاسبه پایایی این ابزار از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که در نهایت ضریب ۰/۸۷، به دست آمد.

برای سنجش خلاقیت سازمانی نیز از پرسش‌نامه استاندارد صدیقی و میرکمالی (۱۳۹۳) استفاده شده است. این پرسش‌نامه شامل سه مؤلفه شناختی، انگیزشی و روان‌شناختی و ۳۶ گویه است. جهت بررسی روایی ابزار علاوه بر تحلیل محتوا، از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار لیزرل بهره برده شد. پس از حذف خطاهای کوارینانس، بررسی شاخص‌های برازندگی، تحلیل عاملی را مورد تأیید قرار داد.

جدول (۲): شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تأییدی پرسش‌نامه رضایت شغلی

شاخص برازندگی	دامنه قابل پذیرش	میزان به دست آمده
نسبت خی دو به درجه آزادی	کمتر از ۳	۱/۶۹
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۶۹
SRMR	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۳۵
NFI	نزدیک به ۱	۰/۹۸
IFI	نزدیک به ۱	۰/۹۹
RFI	نزدیک به ۱	۰/۹۶
GFI	نزدیک به ۱	۰/۹۵
AGFI	نزدیک به ۱	۰/۹۰

ضریب پایایی پرسش‌نامه ($\alpha=0/925$) به دست آمده که نشانگر قابلیت اعتماد بالای پرسش‌نامه است.

یافته‌ها

در این بخش، یافته‌های حاصل از پژوهش به ترتیب فرضیات مطرح شده در پژوهش بیان و مورد بررسی قرار گرفته‌اند. قبل از پرداختن به فرضیات اصلی پژوهش، یافته‌های توصیفی که شامل میانگین و انحراف معیار متغیرها بوده، در جدول پایین ذکر شده است.

جدول (۳): توصیف آماری مؤلفه‌های عدالت سازمانی و رضایت شغلی

انحراف معیار	میانگین	شاخص‌ها مؤلفه‌های نگرش به مدیریت تغییر
.۱۶۴	۳/۵۳	خصوصیات رهبر
.۱۷۸	۳/۲۲	فرهنگ تغییر
.۱۶۵	۳/۵۱	سیاست‌های تغییر
.۱۶۹	۳/۷۳	محیط تغییر
.۱۸۰	۴/۱۴	محتوای تغییر
-	-	مؤلفه‌های دانش مدیریت تغییر
.۱۶۹	۳/۰۱	خصوصیات رهبر
.۱۷۲	۳/۲۷	فرهنگ تغییر
.۱۷۸	۳/۸۵	سیاست‌های تغییر
.۱۷۸	۳/۳۴	محیط تغییر
.۱۵۱	۲/۴۷	محتوای تغییر
-	-	مؤلفه‌های خلاقیت کارکنان
.۱۶۵	۴/۰۱	شناختی
.۱۸۷	۳/۷۳	انگیزشی
.۱۶۵	۳/۷۵	روان‌شناختی

فرضیه اول: مدیران آموزشی مدارس دولتی شهرستان خرم‌آباد از دانش و نگرش کافی در زمینه مدیریت تغییر برخوردار هستند.
 به‌منظور بررسی وضعیت دانش و نگرش کلی مدیران آموزشی مدارس دولتی شهرستان خرم‌آباد در زمینه مدیریت تغییر، از آزمون تی‌تست تک‌نمونه‌ای استفاده شده است.

جدول (۴): تعیین وضعیت دانش و نگرش مدیران آموزشی برحسب آزمون t تک‌نمونه‌ای
(نقطه برش = ۳,۵)

شاخص‌ها متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
نگرش مدیران نسبت به مدیریت تغییر	۳/۶۱	۰/۱۵۵	۲/۶۹	۱۸۳	۰/۰۰۸
دانش مدیران در زمینه مدیریت تغییر	۳/۲۵	۰/۵۸	-۵/۸۸	۱۸۳	۰/۰۰۰

همان‌طور که مشاهده می‌شود، نتایج به‌دست‌آمده از آزمون تی تک‌گروهی فرضیهٔ بالا نشان داد که در سطح معنی‌داری ۰/۰۱، مدیران آموزشی از نگرش مطلوبی در زمینهٔ مدیریت تغییر برخوردارند. همچنین آزمون بالا نشان داد که این مدیران آموزشی در زمینهٔ مدیریت تغییر در مدارس و محیط آموزشی، دانش کافی ندارند؛ به عبارت دیگر، با وجود اینکه مدیران آموزشی مدارس شهرستان خرم‌آباد معتقد هستند که مدیریت تغییر می‌تواند نقش مؤثری در امور آموزشی داشته باشد؛ این مدیران دانش کافی در زمینهٔ مدیریت تغییر ندارند. گفتنی است که مقدار آزمون تی برای نگرش و دانش مدیران آموزشی نسبت به مدیریت تغییر به ترتیب ۲/۶۹ و ۵/۸۸ است.

فرضیهٔ دوم: مدیران آموزشی مدارس شهرستان خرم‌آباد از خلاقیت سازمانی مطلوبی برخوردار هستند.

برای بررسی وضعیت خلاقیت سازمانی مدیران و مدارس شهرستان خرم‌آباد، از آزمون تی تک‌نمونه‌ای استفاده شده است. نتایج حاصل از این آزمون در جدول پایین گزارش شده است.

جدول (۴): تعیین وضعیت خلاقیت سازمانی مدیران آموزشی بر حسب آزمون t تک‌نمونه‌ای
(نقطه برش = ۳,۵)

شاخص‌ها متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
شناختی	۴/۰۱	.۶۵	۱۰/۷۶	۱۸۳	۰/۰۰۰
انگیزشی	۳/۷۳	.۸۷	۳/۶۰	۱۸۳	.۰۰۰
شخصیتی	۳/۷۵	.۶۵	۵/۱۸	۱۸۳	.۰۰۰
خلاقیت سازمانی	۳/۸۴	.۵۸	۷/۸۰	۱۸۳	.۰۰۰

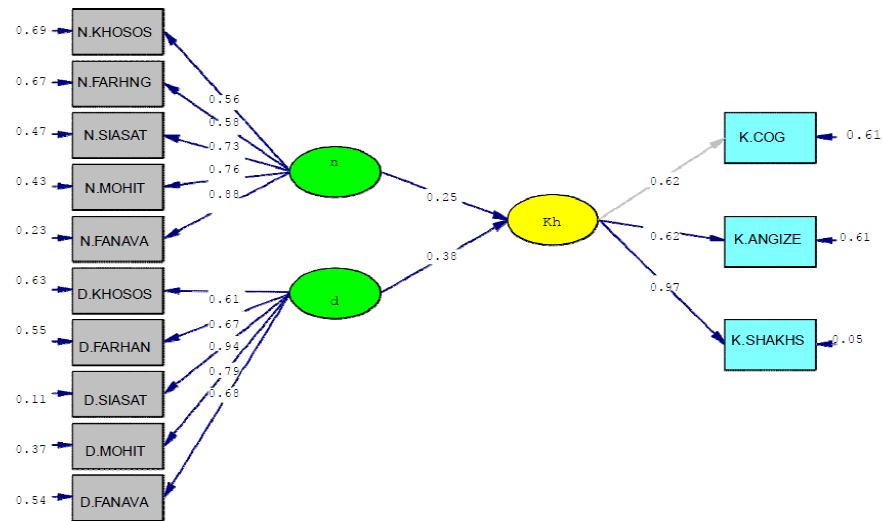
آزمون وضعیت مؤلفه‌های خلاقیت سازمانی مدیران آموزشی مدارس شهرستان رومشگان نشان داد که در سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ آنها از خلاقیت سازمانی مطلوبی در زمینه مؤلفه‌های شناختی، انگیزشی و شخصیتی برخوردارند. بیشترین خلاقیت سازمانی مدیران آموزشی در بین مؤلفه‌های خلاقیت سازمانی مربوط به خلاقیت شناختی با میانگین ۴/۰۱ است. به عبارت دیگر، مدیران موردنظر در زمینه سیالیت ذهنی، انعطاف‌پذیری ذهنی، ابتکار و بسط ذهنی از خلاقیت کافی و مطلوبی برخوردار هستند. گفتنی است میانگین دو مؤلفه دیگر خلاقیت سازمانی یعنی خلاقیت انگیزشی و شخصیتی به ترتیب ۳/۷۳ و ۳/۷۵ است. بنابراین با توجه به جدول حاصل از آزمون بالا می‌توان گفت که به‌طور کلی، مدیران آموزشی شهرستان خرم‌آباد از خلاقیت سازمانی مطلوبی برخوردار هستند.

فرضیه سوم: دانش و نگرش مدیران آموزشی شهرستان خرم‌آباد نسبت به مدیریت تغییر نقش مؤثری در خلاقیت آنها دارد.

جهت بررسی این فرضیه، از روش الگویابی معادلات ساختاری استفاده شد. پس از حذف خطاهای کواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان دادند که مدل از برازش خوبی با داده‌ها برخوردار است. (جدول ۷).

جدول (۷): شاخص‌های برازش مدل عدالت سازمانی و رضایت شغلی

میزان به دست آمده	دامنه قابل پذیرش	شاخص برازندگی
۴/۸۹	کمتر از ۵	نسبت خی دو به درجه آزادی
۰/۰۰۶	کمتر از ۰/۰۸	RMSEA
۰/۰۲۵	کمتر از ۰/۰۸	SRMR
۰/۹۵	نزدیک به ۱	NFI
۰/۹۶	نزدیک به ۱	IFI
۰/۹۴	نزدیک به ۱	RFI
۰/۹۴	نزدیک به ۱	GFI
۰/۹۲	نزدیک به ۱	AGFI



Chi-Square=303.29, df=62, P-value=0.00000, RMSEA=0.006

نمودار(۱): ضرایب مسیر دانش و نگرش مدیریت تغییر و خلاقیت سازمانی

با توجه به جدول و نمودار بالا مشخص شد که دانش مدیران در زمینه مدیریت تغییر با ضریب مسیر ۳۸٪ و نگرش مدیران نسبت به مدیریت تغییر با ضریب مسیر ۲۵٪ در خلاقیت سازمانی مدیران آموزشی نقش معنادار دارد. با توجه به ضرایب مسیر مندرج در جدول بالا می‌توان گفت که به‌طور کلی، دانش و نگرش مدیران در زمینه مدیریت تغییر سازمانی می‌تواند به خلاقیت آن‌ها در سازمان خود کمک کند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، تبیین نقش دانش و نگرش مدیران آموزشی شهرستان خرم‌آباد در خلاقیت آنان است. آزمون فرضیه اول و دوم پژوهش در زمینه بررسی وضعیت موجود دانش و نگرش مدیران نسبت به مدیریت تغییر و میزان خلاقیت آن‌ها نشان داد که نگرش مدیران نسبت به مدیریت تغییر در سازمان خود در حد مطلوب؛ ولی دانش آن‌ها در زمینه اصول و مؤلفه‌های مدیریت تغییر سازمانی در حد نامطلوبی است. گفتنی است نتایج نشان داد که خلاقیت آن‌ها در آموزش و پرورش در حد نسبتاً مطلوبی است و می‌توان گفت که از خلاقیت سازمانی مناسبی برخوردار هستند. این یافته با نتایج پژوهش‌های میرکمالی (۱۳۸۲)، فتحی‌زاده و همکاران (۱۳۹۰)، وان (۲۰۰۷)، استرنبرگ و لوبارت (۲۰۱۰) همسو است. در تحلیل این یافته می‌توان بیان کرد که ناآشنایی مدیران آموزشی شهرستان خرم‌آباد با اصول مدیریت تغییر، نبود دوره‌های کارآموزی در زمینه مدیریت تغییر، برگزارنشده سمینار و همایش‌ها جهت آشنایی مدیران با این مفهوم و در نهایت اعتقاد به ثبات و سکوت سازمانی را می‌توان از دلایل اصلی پایین‌بودن دانش مدیران آموزشی شهرستان خرم‌آباد در زمینه مدیریت تغییر برشمرد. همچنین در تحلیل فرضیه دوم مربوط به خلاقیت سازمانی می‌توان گفت که خلاقیت سازمانی مطلوب مدیران آموزشی شهرستان خرم‌آباد می‌تواند به دلیل عوامل مهمی نظیر تغییرات محیطی و همچنین نگرش مدیران نسبت به تغییرات موجود در محیط سازمان باشد؛ به عبارت دیگر، با توجه به اینکه در دنیای امروزه که دنیای تغییر و بی‌ثباتی است و سازمان‌های بزرگ به‌منظور بقا دائماً ملزم به تغییر خود و مطابقت با تغییرات محیطی و ارائه راه‌حل‌های خلاق و جدید هستند. به نظر می‌رسد که مدیران آموزشی این شهرستان نیز در امور آموزشی‌شان به

واسطه همین نگرش خود به تغییر و مدیریت کردن این تغییرات سازمانی از خلاقیت سازمانی بالایی برخوردار هستند.

یافته آخرین فرضیه پژوهش که هدف اصلی پژوهش نیز بود، نشان داد که دانش و نگرش مدیران آموزشی نسبت به مدیریت تغییر به عنوان دو عامل تأثیرگذار و مؤثر می‌توانند نقش قابل توجهی در افزایش یا کاهش خلاقیت سازمانی آن‌ها ایفا کنند، البته از بین این دو عامل، نقش دانش مدیریت تغییر مدیران در خلاقیت بیشتر است. این یافته با نتایج پژوهش‌های میرکمالی (۱۳۸۲)، ویلسون و مک‌پیک (۲۰۰۰)، هاجوکی ویکز (۲۰۰۸)، هاردینگ (۲۰۱۰)، عثمان و عبدالرحمان (۲۰۱۳)، الملمین و ویرتا (۲۰۱۶)، همسو و در یک راستا است. در تحلیل این یافته می‌توان گفت با توجه به اینکه یکی از اصول و پایه‌های خلاقیت سازمانی، آگاهی افراد و شخصی خلاق نسبت به امور محیطی و شرایط سازمانی است، به نظر می‌رسد دانش کارمندان در زمینه مدیریت تغییر و آشنایی با نحوه مدیریت کردن تغییرات پیش‌آمده در سازمان می‌تواند به عنوان عامل مهمی در زمینه خلاقیت کارکنان محسوب شود. به عبارت دیگر، کارمندان و افرادی که از دانش مدیریت تغییر سازمانی برخوردارند و نگرش مثبتی در زمینه تغییر پیش‌آمده و مدیریت این تغییر دارند، در قیاس با سایر کارمندان و افرادی که فاقد این دانش و نگرش هستند، خلاق‌تر بوده و بهتر می‌توانند در شرایط حساس و بحرانی، تصمیمات خلاقانه اتخاذ کنند.

منابع

- اصفهانی، نوشین. (۱۳۹۰). ارتباط بین مدیریت زمان با خلاقیت کارکنان ادارات تربیت بدنی. *پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش*. ۷، ۷۷-۸۸.
- امام‌پوردی، سجاده؛ قهرمانی، جعفر؛ و امام‌پوردی، مریم. (۱۳۹۲). رابطه سیستم فناوری اطلاعات با خلاقیت کارکنان آموزشی در مدارس. *فناوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی*. ۳(۴): ۱۱۷-۱۳۴.
- پیرخانفی، علیرضا. (۱۳۸۳). عوامل کم‌توجهی به خلاقیت در دانشگاه‌ها و شیوه‌های ارتقای آن. *فصلنامه خلاقیت و نوآوری*، ۷.
- حاجی‌عموعصار، محمدتقی. (۱۳۸۷). مدیریت تغییر و تحول در سازمان ناجا. *فصلنامه دانش انتظامی*. ۹(۴): ۵۹-۹.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۰). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: سمت.
- زکی، محمدعلی. (۱۳۸۰). بررسی نقش عوامل شخصیتی، سازمانی و مهارت‌های اجتماعی در نوآوری مدیران آموزشی. *مجله رهیافت*. ۲۶: ۱۴۵-۱۵۹.
- سعادت، اسفندیار؛ و صادقی، منصور. (۱۳۸۴). طراحی و تبیین مدلی جهت زمینه‌سازی برای خلاقیت در مؤسسات پژوهشی کشور. *مجله دانشور رفتار*. ۱۴: ۳۵-۴۶.
- لامزدین، ادوارد؛ و لامزدین، مونیکا. (۱۳۸۶). *حل خلاق مسئله: مهارت‌های فکری برای جهان در حال تحول*. ترجمه بهروز ارباب شیروانی و بهروز نصر آزادانی. اصفهان: ارکان دانش.
- عباسی، روح‌اله؛ عباسی، رضا؛ و عابدی، یوسف. (۱۳۸۹). نحوه اتخاذ راهبردهای مدیریت تعارض در میان کتابداران کتابخانه‌های عمومی: بررسی نقش خلاقیت. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۱۶ (۲): ۲۹-۴۴.
- مرحمتی، سعادت. (۱۳۹۲). بررسی رابطه ساختار سازمانی با خلاقیت سزمانی از دیدگاه مدیران در بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز. *مجله پزشکی هرمزگان*. ۱۷: ۱۷۵-۱۸۲.
- مؤیدنیا، فریبا. (۱۳۸۵). مدیریت و رهبری تحول. *نشریه تدبیر*، ۱۶۷: ۲۳-۲۷.
- میرکمالی، سیدمحمد. (۱۳۸۲). *رهبری و مدیریت آموزشی*. تهران: یسپرون.
- نیر، نجمه؛ و جوکار، عبدالرسول (۱۳۹۱). رابطه بین مدیریت دانش و خلاقیت در میان کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی شهر شیراز. *مدیریت اطلاعات سلامت*. ۹(۲): ۲۲۴-۲۳۲.
- نبی‌پورافروزی، مهدی؛ و درویش متولی، مرجان. (۱۳۹۲). بررسی استراتژی برای بهبود نیروی انسانی سازمان‌ها با استفاده از خلاقیت و نوآوری. *فصلنامه مدیریت*، ۱۰(۳۲): ۴۷-۵۸.

هاشمی، سید احمد؛ صادقی فرد، احمد؛ و همتی، ابوذر. (۱۳۹۰). بررسی ارتباط بین انواع سبک تفکر با خلاقیت و نوآوری مدیران مدارس شهرستان لامرد. پژوهش در برنامه‌ریزی درسی، ۸ (۳۰)، ۶۳-۷۲.

- Allen, J. L. (1974). Conceptual blockbusting. *International Journal of Instruction*, 12(2): 12.
- Amabile, T., Gryskiewicz, S. (1987). "Creative in the R & D laboratory". (Technical Report No. 30). Greensboro, North Carolina: Center for creative Leadership.
- Amabile, T. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(9): 77-87.
- Bell, M. (1992) "Transformational and transactional leadership". *The Leadership Quarterly*, 13(6): 42-60.
- Burgelman, R. (2006) Managing the internal corporate venturing process. *Sloan Management Review*, winter (winter), 33-48. Council for Small Business. Boston, 63-67.
- Cohen, L. M., Ambrose, D. A. (1999). Adaptation and creativity. In R. Runco & S. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of creativity*. San Diego, CA: academic Press, 1: 9-22
- Drew, S. A. (2002) from knowledge to action: The impact of benchmarking on organizational performance. *Long Range Planning*, (30/3): 427-441.
- Duffy, D. (1998). Knowledge champions' *CIO Magazine* Nov, 15 1998.
- Graham, W. (2008). Theory, research, and practice in library management 4: creativity. *Library Management*, 29 (1/2): 125-131.
- Hajdukiewicz, J. R. (2008). *Achieving innovation and development Speed in large structured organizations: an ecological view and case study*, Massachusetts Institute of Technology.
- Harding, T. (2010). Fostering Creativity for Leadership and Leading Change, *Arts Education Policy Review*, 111(2): 51-53.
- Hart, J. M. (1996)." *The Management of Change Management in Police Organizations.*" In *Policing in Central and Eastern Europe: Comparing Firsthand*
- 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.
- Kast, F. E., RosenZweig, J. E. (1981). *Organization and management: A systems and contingency approach* (3rded). New York: McGraw-Hill.
- Malmelin, N., Virta, S. (2015). Managing creativity in change: Motivations and constraints of creative work in a media organization. *Journalism Practice*, Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/rjop20>.
- Martins, E. C., Blanch, F. (2003). "Building organizational culture that stimulates creativity and innovation". *European Journal of innovation management*, 6 (1): 64-743.
- McKinley, K. (2008). OCRI. *Leadership Conference 2008*, Ottawa Board of Directors: www.ocri.ca/events/leadership_conference.

- McLean, L. D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (2): 226-246.
- Ming, L. (2003). Time pressures and Creativity in organizations: A longitudinal field study. *HBS Working Paper*, 02-073.
- Pierce, J. L., Delbecq, A. L. (1977). Organizational structure, individual attitudes and innovation London: *Academy of Management Review Press*; 1977: 263.
- Pirola-Merlo, A., & Leon, M. (2004). The relationship between individual creativity and team creativity: aggregating across people and time. *Journal of Organizational Behavior*. 25, 235–257.
- Pope, R. (2005). *Creativity: theory, history, practice*. London: Routledge.
- Walton, Pritzker, S. R. (Eds.). *Encyclopedia of Creativity*. San Diego: Academic Press., 1: 9- 22
- Project Management Institute. (2013). *managing change in organizations: a practice guide*, Project Management Institute, 9781628250152.
- Sternberg, R., Lobar, T. L. (2010). The concept of creativity: Prospects and paradigms. In R. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity*. Cambridge: Cambridge university press.
- Torrance, E. P. (1972). Career patterns and peak creative experiences of creative high school students 12 years later. *Gifted Child Quarterly*, 16: 75- 88.
- Wan, H. L. (2007). Human capital development policies: enhancing employee's satisfaction. *Journal of industrial training*, 31(4): 297-322.
- Wilson, V., McPake, J. (2000). Managing change in small Scottish primary schools: Is there a small school management style? *Educational Management & administration*, 28(2): 119-132.
- Zhou, J., George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice, *Academy of Management Journal*, 44(4): 582-696.