



فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت

شماره شش، دوره سه، پائیز ۱۳۹۱

نوع مقاله: علمی پژوهشی

صفحات: ۴۰-۱۸

## ارائه مدلی به منظور تربیت مدیران خلاق: مطالعه موردی شرکت پتروشیمی عسلویه

نیلوفر ربیعی منفرد<sup>۱</sup>

لیلا بهمنی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۱۷ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۶/۲۰

محمد حسین پور<sup>۳</sup>

### چکیده

**هدف:** هدف از پژوهش، ارائه الگویی برای تربیت مدیران خلاق در شرکت پتروشیمی عسلویه بود. **روش:** در پژوهش حاضر از روش توصیفی-تحلیلی استفاده شد. جامعه پژوهش شامل تمامی مدیران و کارشناسان شرکت پتروشیمی عسلویه بود که ۲۰۰ نفر از آن‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای بود که سوالات و گویه‌های آن از مطالعه ژرف ادبیات استخراج شده بودند. برای روایی داده‌ها از روایی محتوایی مبتنی بر پانل متخصصان استفاده شد و برای پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که با توجه به مقدار به دست آمده از این آزمون (۰/۸۵/۹۱)، مناسب تشخیص داده شد. برای تحلیل داده‌های پژوهش نیز از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. **یافته‌ها:** یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدل تربیت مدیران خلاق در شرکت پتروشیمی عسلویه دارای ۴ بعد فردی، شغلی، گروه کاری و سازمانی بود. افزون بر آن، یافته‌های پژوهش نشان داد که بعد سازمانی دارای بیشترین اهمیت و بعد فردی دارای کمترین اهمیت است. **نتیجه‌گیری:** یافته‌های پژوهش حاضر دلالت بر این مساله دارد که تنها با تمرکز بر ویژگی‌های فردی و شخصیتی نمی‌توان مدیرانی خلاق و سرآمد داشت. بلکه بخش گسترده‌ای از این تربیت باید صرف فراهم کردن بسترهای کلان سازمانی برای شکوفا کردن استعدادهای نهفته افراد شود و تا این بستر فراهم نشود، هرگونه دوره‌ی آموزشی ارتقای مهارت‌های فردی و شغلی محکوم به شکست است.

### کلمات کلیدی

شرکت پتروشیمی عسلویه، تربیت مدیران خلاق، مدل خلاقیت سازمانی، مدیریت خلاقانه.

- ۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران. niloofar.rabie@yahoo.com  
۲- استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد امیدیه، دانشگاه آزاد اسلامی، امیدیه، ایران. (نویسنده مسئول) bahmaeleila@gmail.com  
۳- دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران. hosseinpour6@yahoo.com

## بیان مساله

خلاقیت برای اولین بار توسط روانشناسان مورد مطالعه علمی قرار گرفت. بدان دلیل نیز بود که خلاقیت به مفهومی روانشناختی تبدیل شده بود و مفهوم سازی و نظریه پردازی درباره‌ی آن تا سالیان متمادی توسط روانشناسان صورت می‌گرفت. آن‌ها خلاقیت را به خلق و تولید اندیشه‌ها و ایده‌های نو می‌گفتند که بتواند گرهی از مشکلات و چالش‌های پیش‌روی افراد و جامعه بردارد (پراکتر، ۲۰۱۰). اما با آغاز دهه‌ی ۱۹۷۰، رشته‌هایی دیگری نیز به تبیین و مفهوم‌پردازی خلاقیت پرداختند. برای مثال، در رشته‌ی مدیریت، خلاقیت را کارکردی ضروری برای سازمان‌ها می‌دانستند و مُرادشان از خلاقیت نیز فراهم ساختن اندیشه‌ها و روش‌های نو در برخورد با چالش‌ها و فعالیت‌های سازمانی بود (آدگب‌سان، ۲۰۱۱). توجه به خلاقیت در سازمان‌ها از آنرو دارای اهمیت بود که در سرعت تغییرات فزاینده محیط بیرونی سازمان‌ها نمی‌توانستند تمامی مهارت‌ها و دانش‌های مورد نیاز کارکنان را آموزش دهند. بدین سان، باید تدبیری اندیشه‌شده می‌شد که کارکنان خودشان توانایی‌ها و خلاقیت‌هایی پایدار داشته باشند که به محض روبه‌رو شدن با موقعیت‌های چالشی، با تکیه بر آن خلاقیت، چالش‌ها را از پیش رو بردارند. با توجه به نقش تعیین‌کننده‌ی مدیران در فعالیت‌های سازمانی، با تربیت مدیران خلاق بهتر می‌توان این بستر را فراهم کرد. چراکه نه تنها مدیران در فعالیت‌های تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و اجرای عملیات نقشی تعیین‌کننده دارند بلکه با خلاق‌تر شدن آن‌ها، این خلاقیت به صورت تراکمی به سایر کارکنان منتقل می‌شود. چراکه یافته‌های پژوهش‌های گوناگونی نشان داده‌اند که با خلاق‌تر شدن مدیران، انتظارات آن‌ها از کارکنان نیز خلاقانه خواهد بود و بستری برای ایجاد رشد و نوآوری ایجاد می‌کنند (کورتیوم، آرولا و وینسار، ۲۰۱۱).

گفتنی است که پژوهش‌های مختلفی در ایران نشان داده‌اند که سازمان‌های مختلفی در ایران تلاشی جدی برای تقویت بسترهای خلاقیت انجام داده‌اند. برای مثال، در سندهای بالادستی ۱۴۰۴، سند چشم‌انداز بیست ساله و یا در سند تحول بنیادین در آموزش و پرورش، خلاقیت، همواره مورد توجه بوده است. اما نکته قابل توجه آن است که با وجود این تلاش جدی، خلاقیت به عنوان حلقه مفقوده‌ای در برنامه‌های ساری و جاری سازمان‌ها تلقی شده است و اجرای برنامه‌های خلاقانه، همواره با چالش‌ها و موانعی روبه‌رو بوده‌اند چراکه قسمت اعظم ساختارهای سازمان‌ها همچنان سنتی و مبتنی بر سلسله‌مراتب بلند سازمانی بوده است که عملاً خلاقیت و سرعت پاسخگویی را از سازمان‌ها سلب کرده است (کریمی و رحمانی، ۱۳۹۴؛ صلواتیان و منصور، ۱۳۹۵). این در حالی است که پژوهش‌ها نشان داده‌اند که نبود خلاقیت در بردارنده‌ی پی‌آمدهای ناگواری در جنبه‌های فردی، اجتماعی و سازمانی

## ارائه مدلی به منظور تربیت مدیران خلاق / ربیعی منفرد، بهمنی و حسین یور

است. افزون بر آن، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که عدم وجود مدیران خلاق در سازمان‌ها نه تنها باعث کاهش کمیت و کیفیت محصولات و خدمات می‌شود بلکه باعث تلف شدن منابع و امکانات و همچنین از بین رفتن انگیزه‌های کارکنان می‌شود (محبوبی و توره، ۱۳۸۷). این در حالی است که برآوردها نشان می‌دهد که هر ساله در شرکت‌های موفق دنیا میلیون‌ها دلار برای پرورش و تربیت نیروهای خلاق هزینه می‌شود و جالبتر آنکه هزینه‌هایی که شرکت‌ها برای نادیده گرفتن این امر باید متقبل شوند به مراتب بیشتر از هزینه‌هایی است که صرف آموزش و تربیت نیروهای خلاق می‌کنند (دفت، ۲۰۱۰). برای مثال، مجله فورچون که به بررسی سازوکارها و مکانیسم‌های شرکت‌های موفق دنیایی پردازد نشان داده‌است که شرکت‌های موفق هر ساله ۳۰ میلیون دلار برای تربیت و آموزش نیروهای خلاق خود هزینه می‌کنند اما برآوردها نشان داده است که اگر این بودجه به آموزش و تربیتی باکیفیت اختصاص پیدا نکند، هزینه‌ای که این شرکت‌ها باید بپردازند چیزی حدود ۸۰ میلیون دلار در سال است (دفت، ۲۰۱۰). در همین راستا، پژوهش‌هایی نیز نشان داده‌اند که کارکنان یک سازمان تنها با ۲۰ تا ۳۰ درصد توانایی‌های خلاقانه‌ی خود به فعالیت‌های سازمانی می‌پردازند که بعداز برگزاری آموزش‌های مناسب برای آن‌ها، این درصد به ۸۰ تا ۹۰ درصد می‌رسد (اورنگی، قلتاش، شهامت و یوسلیانی، ۱۳۹۰).

همه‌ی این شواهد در حالی است که وجود پتانسیل‌های و ظرفیت‌های فردی، تنها نقطه آغازینی است که نیاز به توسعه و تربیت دارد (شاهین، ۲۰۱۰). در واقع، باور بر این است که اگر استعدادها خلاقانه تربیت نشوند و یا بستری برای رشد و توسعه آن‌ها فراهم نشود، آن استعدادها مختوم مانده و نمی‌توان از دستاوردهای آن بهره‌مند شد (سیلو، آگوستو و لاگس، ۲۰۱۱). در این میان، یکی از شرکت‌های پتروشیمی مهم کشور شرکت عسلویه است که تلاش‌هایی جدی برای توسعه تربیت مدیران خلاق انجام داده و فضایی برای توسعه منابع انسانی خلاق فراهم آورد. پرسشی که کماکان وجود دارد این است که چگونه و با تکیه بر چه ابعادی می‌توان به چنین تربیتی پرداخت. پژوهش حاضر بر آن بود تا با تمرکز بر شرکت پتروشیمی عسلویه و با استفاده از پژوهشی توصیفی-تحلیلی، پاسخی روشن به این پرسش ارائه کند. این در حالی است که تاکنون هیچ پژوهشی به بررسی این مساله در ایران نپرداخته‌اند و یافته‌های پژوهش حاضر می‌تواند دریچه‌های نوینی به سوی مخاطبان خود بگشاید.

### **اهداف پژوهش**

۱. برآزش و اعتباریابی مدل تربیت مدیران خلاق در شرکت پتروشیمی عسلویه.
۲. اولویت بندی اهمیت هر کدام از ابعاد در تربیت مدیران خلاق در شرکت پتروشیمی عسلویه.

### مبانی نظری

پایگاه نظری پژوهش حاضر بر بنیان مدل شالی و گیلسون (۲۰۰۴) استوار است. در این مدل، خلاقیت در ۴ مولفه مطرح می‌شود که شامل بعد فردی، بعد شغلی، بعد گروه کاری و بعد سازمانی است. بسیاری از پژوهشگران، خلاقیت را امری فردی پنداشته‌اند که تابعی از عوامل شخصیتی، سبک و توانایی شناختی، تخصص مرتبط با وظیفه، انگیزش و تاثیرات اجتماعی است. در بحث ویژگی‌های شخصیتی، عواملی مانند علایق گسترده، استقلال در قضاوت و داوری و حس اعتماد به نفس نقشی ویژه ایفا می‌کنند. گفتنی است که علاوه بر ویژگی‌های شخصیتی، برای خلاق بودن لازم است که مجموعه‌ای از مهارت‌های خاص برای خلاقیت نیز باید پرورش یابد. این مهارت‌ها شامل توانایی تفکر خلاقانه، ارائه و تولید راه‌حل‌ها، توانایی تفکر به شیوه غیرمعمول و قضاوت پی‌گیرانه است (چیمین و همکاران، ۲۰۱۷). این مهارت‌ها از آنجا می‌توانند ضروری باشند که هر عمل خلاقانه‌ای نیازمند سبک‌های شناخت‌محوری است که شامل مجموعه‌ای از اطلاعات گسترده، حافظه دقیق، استفاده اثربخش از اطلاعات و توانایی تمرکز عمیق بر مساله‌ها و پدیده‌های مختلف است. از دیگر جنبه‌های دیگری که در بعد فردی مطرح است، دانش گسترده در زمینه‌های مختلف است. برخلاف ویژگی‌ها و مهارت‌های خلاقانه، دانش تخصصی شامل تمامی دانش‌ها، اطلاعات، آموزه‌ها و تخصصی است که فرد مدیر در حوزه خاصی آن را کسب کرده است (شالی و گیلسون، ۲۰۰۴). تربیت و آموزش می‌تواند این بستر را فراهم کند که فرد مدیر بتواند مجموعه‌ای دانش‌ها، تخصص‌ها و ایده‌های نو در ارتباط با هر مساله‌ای را به دست آورده و با تکیه بر آن‌ها، چالش‌های سازمانی را حل و رفع کند (موزس و همکاران، ۲۰۱۶). به همین دلیل است که پژوهش‌های گوناگونی تاکنون نشان داده‌اند که تربیت افراد خلاق و آموزش تخصص‌های گوناگون به آن‌ها می‌تواند خلاقیت سازمانی را ارتقا دهد (شالی و گیلسون، ۲۰۰۴). در نهایت، آخرین بعدی که شالی و گیلسون به آن پرداخته‌اند، انگیزش درونی است. بدان معنی که مدیر سازمانی باید دارای کشش‌ها و انرژی‌هایی درونی باشد که با تکیه بر آن بتواند پی‌گیرانه و جسورانه در پی کسب توانایی‌های مورد نیاز برای توسعه توانایی‌های خویش باشد.

برای اینکه بتوان مدیرانی خلاق تربیت کرد حتما باید به بعد شغلی نیز توجه شود. چراکه خلاقیت بدون وجود یک بافت شغلی و کاری متناسب نمی‌توان به منصفه ظهور برسد. بر اساس مدل شالی و گیلسون (۲۰۰۴)، ویژگی‌های شغلی و کاری باید به عنوان یک عنصر حیاتی در تربیت مدیران خلاق معنی پیدا می‌کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که زمانی که شغل‌های سازمان به گونه‌ای است که چالشی و پیچیده است، افراد نیاز بیشتری به کسب توانایی‌های خلاقانه در خود احساس می‌کنند. این در حالی

## ارائه مدلی به منظور تربیت مدیران خلاق / ربیعی منفرد، بهمئی و حسین یور

است که پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ویژگی‌های شغلی که می‌تواند توانایی‌های خلاقانه مدیران را ارتقا دهند شامل چالشی بودن شغل، استقلال و پیچیدگی است (شالی و گیلسون، ۲۰۰۴). از دیگر سو، زمانی که شغل شامل مجموعه وظایف ساده و روتینی باشند، این وظایف نمی‌تواند به کارکنان اجازه دهد که روش‌های خلاقانه‌ای برای حل مسأله‌های سازمانی تولید کرده و آن‌ها را به کار ببرند (شالی و گیلسون، ۲۰۰۴). افزون بر آن، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که زمانی که محیط و شرایط کاری به صورتی پیچیده و چالشی است، کارکنان رضایت بیشتری نشان داده و کمتر حاضر می‌شوند از آن بافت کاری انتقالی بگیرند (چیمن و همکاران، ۲۰۱۷). استقلال نیز از اهمیت شایانی توجهی در بعد شغلی برخوردار است. پژوهش‌های گوناگونی به این نتیجه دست پیدا کرده‌اند که اگر کارکنان سازمان، هم در تخصص زمان برای انجام وظیفه خود و هم در نحوه انجام وظایف خود، آزادی و استقلال نسبی را داشته باشد، خلاقیت آن‌ها نیز ارتقا پیدا می‌کند (شالی و گیلسون، ۲۰۰۴). البته باید خاطر نشان ساخت که استقلال نسبی با استقلال کامل با یکدیگر تفاوت دارند و یافته‌های پژوهش نشان داده است که استقلال نسبی می‌تواند زمینه‌های بروز خلاقیت را شکوفا کند اما دادن اختیار تمام و کمال به کارمند چندان نمی‌تواند به نتایج اثربخشی منتهی شود (چیمن، ۲۰۱۷). اهداف و انتظارات شغلی نیز از اهمیتی تحلیلی برخوردار است. در همین راستا، پژوهش‌های مختلفی نشان داده‌اند که اهداف شغلی بر عوامل انگیزشی و هیجانی کارکنان تاثیرات شگرفی دارد (موزس و همکاران، ۲۰۱۶). یافته‌های این پژوهش‌ها بیان داشته‌اند که اهداف شغلی، تلاش و توجه افراد برای دستیابی به اهداف روشن شغلی را افزایش می‌دهد. اهداف شغلی مستقیماً می‌توانند بر اینکه کارکنان به چه چیزهایی توجه داشته باشند، چگونه کار کنند و تا چه زمانی وظیفه خاصی را به انجام برسانند، جهت دهند (شالی و گیلسون، ۲۰۰۴). افزون بر آن، اهداف شغلی به صورت غیرمستقیم بر انگیزش کارکنان تاثیر دارند. در نهایت، اهداف سازمانی تنها زمانی محقق می‌شوند که کارکنان تعهد سفت و سختی برای اهداف سازمانی داشته باشند و بتوانند مداوم از کم و کیف عملکرد خود بازخورد دریافت کنند (پاترسون و زیباراس، ۲۰۱۶). آخرین مسأله‌ای که در منابع شغلی می‌توان به آن پرداخت، منابع انسانی هستند. یافته‌های پژوهش‌های گوناگون نشان داده‌اند که اگر مدیران سازمان، کارکنانی با تخصص‌ها و دانش‌های متعدد و متنوع داشته باشند، امکان ارائه اندیشه‌های گوناگون و متنوع در سازمان بیشتر می‌شود و به این ترتیب، خلاقیت سازمانی فرصت بیشتری برای رشد پیدا می‌کند (چیمن و همکاران، ۲۰۱۷). در واقع، توسعه و ترویج ایده‌های نو و خلاقانه تنها با تکیه بر دارا بودن افراد و گروه‌هایی با تخصص‌ها و دانش‌های گوناگون معنی پیدا می‌کند (شالی و گیلسون، ۲۰۰۴).

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۶، دوره ۳، پائیز ۱۳۹۱

از دیگر بخش‌های مدل شالی و گیلسون (۲۰۰۴)، بعد کاری است. از آنجا که هر شغلی در رسته‌ها و دسته‌هایی تقسیم می‌شود که مستلزم همکاری و ارتباط فرد با سایر اعضای آن رسته و دسته است، جو و فرهنگی در آن بافت ایجاد می‌شود که تا حد زیادی خلاقیت مدیران را شکل می‌دهند. یافته‌های پژوهش نشان داده است که خلاقیت، اغلب در نتیجه تعامل فرد با همکاران و اعضای تیم کاری شکل می‌گیرد. به این ترتیب، تاثیر اجتماعی اطرافیان می‌تواند نقش تعیین‌کننده در خلاقیت داشته باشد (دفت، ۲۰۱۰). برای نمونه، نگرش‌های شغلی مختلفی به صورت اجتماعی ساخته می‌شوند و این شکل‌گیری بر اساس تاثیر اجتماعی اطرافیان است (چیمین و همکاران، ۲۰۱۷). به این ترتیب، مدیران باید بدانند که بخشی از وظیفه و نقش سازمانی آن‌ها، تلاش برای تاثیر بر کارکنان و همکاران خود برای تبدیل شدن به افرادی خلاق است. افزون بر این مساله، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که زمانی که مافوقان تلاش دارند تا اعتماد به نفس کارکنان خویش را ارتقا دهند و فعالیت‌های اساسی را برای آن‌ها شفاف‌سازی کنند، خلاقیت کارکنان تقویت می‌شود.

آخرین بعدی که در این مدل مطرح است، بعد سازمانی است که به تمامی شرایط و مولفه‌هایی گفته می‌شود که در کلیت خودش و در بافت سازمان نمود پیدا می‌کنند و کم و کیف آن‌ها می‌تواند خلاقیت مدیران را تحت تاثیر قرار دهد (دفت، ۲۰۱۰). یکی از ابعاد که در بعد سازمانی مطرح است، اجتناب از عدم اطمینان است. این بعد حاکی از آن است که آیا اعضای سازمان از رو به رو شدن با شرایط مبهم و پیچیده هراس دارند یا چندان از آن اجتناب نمی‌کنند. پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند که اگر جو حاکم بر سازمان‌ها به گونه‌ای باشد که اعضای سازمان از رو به رو شدن با شرایط سخت و پیچیده واهمه‌ای نداشته باشد و آماده‌ی چنین شرایطی باشند، خلاقیت مدیران و کارکنان افزایش پیدا می‌کند (موزس و همکاران، ۲۰۱۶). عامل دیگری که می‌تواند نقش بسزایی در تربیت مدیران خلاق داشته باشد، ساختار سازمانی است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که هنگامی که ساختار سازمانی به صورت باز، پویا و انعطاف‌پذیر باشد بهتر می‌تواند توانایی‌های خلاقانه افراد را توسعه و پرورش دهد. چراکه در چنین فضای بازی آن‌ها می‌توانند بر اندیشه‌ها و آرای خلاقانه خود تکیه کنند. برعکس، زمانی که ساختار سازمانی، ساختاری بسته، ایستا و ثابت باشد، کارکنان و مدیران نمی‌توانند رفتارهای خلاقانه خویش را توسعه و ارتقا دهند (چیمین و همکاران، ۲۰۱۷). عامل دیگری که در سطح سازمانی می‌تواند تاثیر شگفت‌انگیزی بر خلاقیت داشته باشد، سطح مسئولیت و گزارش‌های رسمی سازمان است. برای مثال، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سازمان‌های به شدت بوروکراتیک که دارای گزارش‌ها رسمی و مکتوب گسترده‌ای هستند، کارکنان و مدیران کمتر رغبت می‌کنند که روش‌های جدید حل مساله را امتحان

## ارائه مدلی به منظور تربیت مدیران خلاق / ربیعی منفرد، بهمنی و حسین یور

کرده و یا به راه حل‌های نوین بیانید شدند (شالی و گیلسون، ۲۰۰۴). حال، زمانی که سطح سازمانی، سطحی هموار باشد و گزارش‌های رسمی گسترده‌ای در آن نباشد، مدیران و کارکنان می‌توانند رفتارهای خلاقانه بیشتری را نمایش دهند (شالی و گیلسون، ۲۰۰۴).

تاکنون پژوهش‌های گوناگونی به بررسی خلاقیت و تربیت مدیران خلاق پرداخته‌اند. هیلمن، دوچک، میر و گیونتر (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی نقش تربیت خلاق بر کارآمدی مدیران خلاق در آینده شغلی آن‌ها پرداختند. این پژوهش به شیوه کیفی و با تکیه بر روش سناریونگاری انجام شد که یافته‌ها نشان از آن داشت که با استفاده از روش سناریو نگاری خلاقانه می‌توان توانایی‌های خلاقانه مدیران را تقویت کرده و توسعه داد.

هوگوس، آپادیاها و هوستون (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی به نقد نگاه‌های حاکم بر تربیت مدیران آینده پرداخته است. در این پژوهش با استفاده از برنامه‌ای متفاوت از تربیت مدیران خلاق، تلاش شد تا ابعاد و مولفه‌های این مدل آزمایش و بررسی شود. یافته‌ها نشان از آن داشت که برای تربیت مدیران خلاق نه تنها باید از رویکرد مبتنی بر تنوع و چندرشته‌ای استفاده کرد بلکه باید پاسخگویی اجتماعی و تربیت اخلاقی در تربیت مدیران خلاق نیز لحاظ شود.

آمابیل (۲۰۱۹) در پژوهش دیگری به بررسی چگونگی تربیت مدیران خلاق پرداخت. این پژوهش به بررسی ابعاد و مولفه‌های برنامه‌های آموزشی پرداخت که برای تربیت مدیران خلاق تهیه و اجرا شده بود. یافته‌ها حاکی از آن بود که برای تربیت مدیران خلاق باید به توانایی‌های فردی، گروهی و سازمانی مدیران توجه شده و توانایی‌های خلاقانه آن‌ها تقویت شود.

چیمین، پکل، آتوسوی و یانار (۲۰۱۷) به بررسی ارتباط بین سطوح خلاقیت سازمانی و توانایی‌های حل مساله مدیران استانبول اسپورت پرداختند. این پژوهش به شیوه همبستگی انجام شده و ۹۸ نفر از مدیران استانبول اسپورت به صورت داوطلبانه در مطالعه شرکت کردند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که ارتباط معنی داری بین سطح خلاقیت سازمانی مهارت‌های حل مساله خلاقانه مدیران وجود دارد.

موزس، آیودل، موسنمولا و گبنگا (۲۰۱۶) به بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت در آموزش کارآفرینی پرداختند. پژوهش آن‌ها قوم‌نگاری بود. آن‌ها به بررسی آموزش‌های کلیسا و مدارس راهنمایی در نیجریه پرداختند. یافته‌های آن‌ها نشان داد که ارتباط معنی داری بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت در آموزش‌های کارآفرینی وجود دارد.

پاترسون و زیباراس (۲۰۱۶) به بررسی چگونگی انتخاب و شناسایی استعداد‌های خلاقانه و نوآورانه افراد پرداختند. تمرکز آن‌ها بر آموزش در حوزه بهداشت و پزشکی بود. روش پژوهش آن‌ها پیمایشی

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۶، دوره ۳، پائیز ۱۳۹۱

بود و تعداد ۱۸۸ نفر از فارغ التحصیلان رشته فیزیک که در حوزه آموزش بهداشت و سلامت فعالیت داشتند را انتخاب کرد. یافته های این پژوهش تلاش داشت تا اعتبار ابزارهایی که برای سنجش خلاقیت ساخته شده بودند را ارزیابی کند. یافته ها حاکی از آن بود از بین ابزارهای ساخته شده تنها یک ابزار که به بررسی ویژگی ها و عادت های خلاقانه و نوآورانه افراد پرداخته است از اعتبار کافی برخوردار است. این پژوهشگران پیشنهاد کرده اند که برای درک استعدادهای خلاقانه افراد نه تنها باید از ابزارهای از پیش تعیین شده استفاده کرد بلکه باید از مصاحبه و مشاهده نیز بهره مند شد.

کارملی، گلبارد و ریتر پالمون (۲۰۱۳) با استفاده از دو مطالعه موردی به بررسی این پرداختند که آیا رفتارهای حمایتگرانه مدیر می توان تسهیم دانش و حل خلاقانه مساله توسط کارکنان را ارتقا دهد. یافته های هر دو مطالعه نشان داد که رفتارهای حمایتگرانه مدیر سازمان هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم تاثیر معنی داری بر تسهیم دانش و مهارت های حل مساله خلاقانه کارکنان دارد.

کارملی، شفر، بنیامین، ریتر پالمون و شیمونی (۲۰۱۳) به بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و حل مساله خلاقانه در کارکنان پرداختند. آن ها در این مطالعه همبستگی به دو متغیر دیگر یعنی امنیت روانشناختی و بازتاب پذیری مدیران به عنوان متغیرهای میانجی توجه داشتند. داده های این پژوهش در سه برهه زمانی مختلف گردآوری و تحلیل شدند. یافته ها نشان داد که رهبری تحول آفرین ظرفیت های حل مساله خلاقانه کارکنان سازمان را تسهیل می کند اما این تاثیر از طریق ایجاد یک جو ایمن از نظر روانشناختی که افراد بتوانند بازتاب پذیری داشته باشند اتفاق افتاده است.

ماتیسن، اینارسن و میکلتون (۲۰۱۲) در پژوهشی به بررسی این مساله پرداخت که آیا مدیران خلاق می توانند سازمان هایی خلاق ایجاد کنند. این پژوهش به شیوه پیمایشی انجام شد و ۲۰۷ نفر از کارمندان و مدیران شرکت های مختلف در این پژوهش شرکت کرده و دیدگاه های خود را بیان داشته اند. یافته ها حاکی از آن بود که رهبران و مدیران خلاق می توانند سازمان هایی خلاق را ایجاد کرده و با خلاقیت سازمانی را به صورت معنی داری ارتقا دهند.

کیانفر، کایدگپ و محمودی نژاد (۱۴۰۰) در پژوهشی به بررسی تاثیر رهبری تحول گرا، شرایط نوآوری و اثربخشی مستقل بر خلاقیت کارمندان پرداختند. ۳۷۲ کارمند و سرپرست در این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفتند. یافته های این پژوهش نشان داد که رهبری تحول گرا با نقش میانجی شرایط نوآوری و اثربخشی مستقل بر خلاقیت کارمندان تاثیر معنی دار دارند.

جهانی پور و رحیمی (۱۴۰۰) در پژوهشی به بررسی رابطه بین تسهیم دانش و رفتار شهروندی سازمانی با خلاقیت سازمانی در موسسات آموزش عالی پرداختند. این پژوهش به صورت همبستگی



## ارائه مدلی به منظور تربیت مدیران خلاق / ربیعی منفرد، بهمنی و حسین پور

انجام شد و ۲۶۰ نفر از کارکنان ستادی دانشگاه قم مورد مطالعه قرار گرفتند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که تسهیم دانش و رفتار شهروندی سازمانی، خلاقیت سازمانی کارکنان را به صورت معنی‌داری پیش بینی کرده است.

عادل بابلان، معینی‌کیا، صاحب‌دل و فروغی (۱۴۰۰) در پژوهشی به بررسی نقش فرهنگ مدرسه و خلاقیت سازمانی بر اشتیاق معلمان دورا ابتدایی ناحیه دو شهر اردبیل پرداختند. این پژوهش به شیوه همبستگی انجام شد و تعداد ۳۷۴ نفر از معلمان شهر اردبیل با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای مورد مطالعه قرار گرفتند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که بین فرهنگ سازمانی، خلاقیت کارکنان و اشتیاق آن‌ها رابطه معنی‌داری وجود دارد. افزون بر آن، تمامی ابعاد خلاقیت سازمانی به غیر از ابتکار، توانسته‌اند به صورت معنی‌داری، اشتیاق کارکنان را پیش بینی کنند.

رحیمی، سهیلی و صادقیان (۱۴۰۰) در پژوهشی به بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی با خلاقیت و کارایی سازمانی در بین کتابداران کتابخانه‌های عمومی استان کرمانشاه پرداختند. این پژوهش به شیوه همبستگی انجام شد و از بین ۲۶۰ نفر کتابدار کتابخانه‌های عمومی استان کرمانشاه، تعداد ۱۵۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که بین سرمایه اجتماعی با خلاقیت سازمانی و کارایی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین، خلاقیت سازمانی در رابطه بین سرمایه اجتماعی و کارایی نقشی میانجی ایفا می‌کند.

هاشمی (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی رابطه بین خلاقیت مدیران مدارس و عملکرد آنان در جذب منابع مالی در شهرستان لامرد پرداخت. این پژوهش به شیوه همبستگی انجام شد و ۸۶ نفر از مدیران مدارس این شهرستان مورد مطالعه قرار گرفتند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که به طور کلی، بین خلاقیت مدیران و عملکرد مالی آن‌ها تفاوتی معنی‌دار وجود دارد اما جنیست و سطح تحصیلات در این میان معنی‌دار نیستند. در واقع، بین عملکرد مدیران زن و مرد با سطح تحصیلات مختلف، تفاوتی معنی‌دار وجود نداشت.

شمسی، رجایی‌پور و هویدا (۱۳۹۶) به بررسی رابطه فرایند مدیریت دانش و مهارت‌های مدیریتی با نقش میانجی تفکر خلاق در میان مدیران و دبیران دبیرستان‌های اصفهان پرداختند. این پژوهش نیز به شیوه همبستگی انجام شد و ۱۸۵ نفر از مدیران دبیرستان‌های متوسطه دوم به صورت تصادفی انتخاب و در مطالعه شرکت کردند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که بین مهارت‌های مدیریتی و مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. علاوه بر آن، از بین متغیرهای پیش‌بینی کننده مدیریت دانش، ابتدا مهارت انسانی سپس مهارت فنی و در نهایت مهارت‌های ادراکی پیش‌بینی کننده‌های قوی‌تری بودند.

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۶، دوره ۳، پائیز ۱۳۹۱

دهکردی (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی تاثیر به کارگیری الگوی تفکر خلاق رانکو و چاد بر پرورش مهارت های حسابداری دانشجویان رشته حسابداری پرداخت. این پژوهش به شیوه آزمایشی انجام شد و ۵۰ نفر از دانشجویان ترم آخر کارشناسی حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد در دو گروه آزمایشی و تصادفی قرار گرفته و برای گروه آزمایشی دوره کارآموزی تربیت حسابداری مدیریت ماهر برای آن ها برگزار شد. یافته های نشان داد که این دوره تاثیر معنی داری بر ارتقای مهارت های خلاقانه مدیریتی داشته است.

هاشمی، واحدی و احراری (۱۳۹۴) به فراتحلیل برنامه های مداخلاتی پرورش خلاقیت پرداختند. آن ها به تحلیل و مطالعه تمامی مقالات چاپ شده مربوطه در مجلات مختلف پرداختند و از میان تمامی مقالات، ۲۸ مقاله در فراتحلیل قرار گرفتند. یافته های این فراتحلیل نشان داد که روش های آموزش خلاقیت و استفاده از برنامه های مداخلاتی خلاقیت توانسته است مهارت های خلاقانه افراد را ارتقا دهد اما متغیرهای دیگری همچون جنسیت، سن، مدت زمان آموزش، نوع ابزار مورد استفاده و تکنیک های آموزشی تاثیر معنی داری بر ارتقای این مهارت ها نداشته اند.

شاهعلی زاده، دهقانی و دهقانزاده (۱۳۹۳) به بررسی تاثیر استفاده از الگوی پرورش خلاقیت ویلیامز در افزایش خلاقیت و یادگیری درس علوم اجتماعی پرداختند. برای انجام این کار از روش آزمایشی استفاده شد و دو گروه از دانش آموزان پسر پایه اول دبیرستان امام خمینی تهران به صورت تصادفی خوشه ای انتخاب شدند. گروه آزمایشی در معرض الگوی پرورش خلاقیت ویلیامز قرار گرفتند اما گروه کنترل تنها از روش های سنتی تدریس بهره بردند. یافته های این پژوهش نشان داد که الگوی ویلیامز تاثیر معنی داری بر پرورش خلاقیت دانش آموزان داشت.

قره خانی، الیاسی و فولادی حیدرلو (۱۳۹۳) به بررسی رابطه بین سبک های رهبری مدیران مجتمع های آموزشی با خلاقیت معلمان تربیت بدنی آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویر احمد پرداختند. این پژوهش به شیوه همبستگی انجام شد و ۱۰۲ معلم و مدیر در ۸ مجتمع آموزشی به صورت تصادفی انتخاب شدند. یافته های این پژوهش نشان داد که بین سبک رهبری و خلاقیت رابطه معنی داری وجود دارد. بین سبک رهبری تحول گرا و خلاقیت رابطه معنی داری وجود دارد اما بین سبک عمل گرا و خلاقیت رابطه معنی داری وجود نداشته است. علاوه بر آن، یافته ها نشان داد که بین جنسیت، رشته تحصیلی و مدرک تحصیلی با رشته تحصیلی رابطه معنی داری وجود ندارد.

رئیس، حاتمی، غضنفری، شریفی و حبی (۱۳۹۰) در پژوهشی تلاش کردند تا مدلی برای پرورش خلاقیت و نوآوری در دانشجویان افسری و تربیت پاسداری ارائه کنند. به این تربیت از روش

## ارائه مدلی به منظور تربیت مدیران خلاق / ربیعی منفرد، بهمئی و حسین یور

توصیفی- پیمایشی برای نیل به هدف استفاده شد و تعداد ۱۴۵ متخصص و صاحب‌نظر در دانشگاه امام حسین به صورت تصادفی انتخاب شدند. این مدل دارای ۴ بعد می باشد که عبارتند از: عوامل آموزشی، عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل اجتماعی. تمامی این ابعاد در مدل مطرح شده معنی دار بوده اند. زارع، فیضی و محبوبی (۱۳۸۹) در پژوهشی به بررسی رابطه جو سازمانی با استرس شغلی و خلاقیت کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی پرداختند. به این ترتیب از روش همبستگی برای نیل به این هدف استفاده شد. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی بود که از تمامی آن افراد، تعداد ۴۰۹ مرد و ۶۹ زن به صورت تصادفی انتخاب شدند. یافته های این پژوهش نشان داد که جو سازمانی بر استرس شغلی و خلاقیت کارکنان هم در زن ها و هم در مردان تاثیر معنی داری داشته است.

تقی لو، زارع بهرام آبادی و آراین (۱۳۸۹) به بررسی و مقایسه ویژگی های شخصیتی زنان کارآفرین و خلاق شهر اصفهان پرداختند. این پژوهش به شیوه علی- مقایسه ای انجام شد و ۴۶ زن کارآفرین و ۵۰ زن عادی به روش تصادفی انتخاب و مورد مقایسه قرار گرفتند. یافته های این پژوهش نشان داد که بین دو گروه زنان کارآفرین خلاق و عادی در صفات شخصیتی تفاوت معنی داری مشاهده می شود.

جهانی (۱۳۸۵) نیز در پژوهشی به بررسی مقایسه ای تاثیر رویکردهای مختلف آموزش خلاقیت بر پرورش روحیه پژوهشگری کودکان و نوجوانان پرداخت. به این ترتیب از روش آزمایشی استفاده شد و ۷۵ نفر از دانش آموزان پایه های دوم و سوم راهنمایی شهرستان شیراز به صورت تصادفی انتخاب شده و در سه گروه کنترل، آموزش و پژوهش تقسیم شدند. گروه آموزش در طی ۴ ماه به روش عادی به فراگیری برنامه آموزش فلسفه پرداختند و گروه پژوهش نیز در همین فاصله برنامه فلسفه را به روش پژوهشی یاد گرفتند. یافته های این پژوهش نشان داد که برنامه آموزش فلسفه به رشد خلاقیت کمک شایان توجهی کرده است. علاوه بر آن، یافته ها نشان داد که اگر آموزش فلسفه به روش پژوهشی باشد، تاثیر آن عمیق تر است.

### **روش شناسی**

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی- تحلیلی بود. کاربردی بود چراکه پژوهشگر به بررسی یکی از مساله های اصلی صنعت پتروشیمی ایران پرداخته است و توصیفی- تحلیلی است چراکه پژوهشگر به توصیف عینی و سیستماتیک مساله مورد نظر و تبیین روابط آن ها پرداخته است.

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۶، دوره ۳، پائیز ۱۳۹۱

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمامی مدیران و کارکنان شرکت عسلویه بود. انتخاب این افراد به عنوان جامعه پژوهش از آن رو بود که آن ها با توجه به ارتباط ملموس خود با چالش های عملی شرکت، می توانستند تشخیص دهند که کدامیک از ابعاد و مولفه های ارائه شده قابل اجرا شدن هستند یا خیر. تعداد کل افراد جامعه، ۴۰۰ نفر بودند. از آنجا که جامعه پژوهش در رسته ها و پست های شغلی گوناگونی حضور داشتند، بنابراین، از روش نمونه گیری طبقه ای استفاده شد. استفاده از این شیوه نمونه گیری زمانی مناسب است که جامعه پژوهش دارای خرده طبقاتی باشد و پژوهشگر قصد بررسی آن خرده طبقات را داشته باشد (کرسول، ۲۰۱۲). به این ترتیب، تعداد ۲۰۰ نفر از اعضای جامعه پژوهش با تکیه بر روش نمونه گیری طبقه ای انتخاب شده و دیدگاه های آن ها مورد مطالعه قرار گرفتند. این طبقات بر اساس مدیران و کارکنان بود. گفتنی است که برآورد این تعداد از افراد نمونه با استفاده از جدول مورگان انجام شد.

به منظور گردآوری داده های پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته ای استفاده شد. هدف از این پرسشنامه اندازه گیری و سنجش متغیرهای مربوط به ابعاد و مولفه های تربیت مدیران خلاق بود. بدین منظور، با مطالعه ی ژرف ادبیات نظری و پیشینه تجربی، عوامل زیربنایی تربیت مدیران خلاق، کشف و شناسایی شدند. به طور کلی، ۴ متغیر اساسی شناسایی و بررسی شدند. اولین بعد پرسشنامه، بعد فردی بود که شامل ویژگی های شخصیتی، مهارت های خلاقانه و تجربه های ژرف بود که سوالات ۱-۱۷ پرسشنامه را به خود اختصاص داده بود. بعد دوم، بعد شغلی بود که شامل ویژگی های شغلی، اهداف و انتظارات نقش، منابع شغلی، سیستم پاداش، حمایت مافوقان و ارزیابی بیرونی از کار بود که سوالات ۱۸-۳۶ پرسشنامه را شامل شد. بعد سوم، بعد تیم و گروه کاری بود که شامل بافت اجتماعی گروه و ترکیب گروه بود که تمامی این جنبه ها در سوالات ۳۷-۴۲ مطرح شدند و در نهایت، بعد سازمانی بود که شامل بافت سازمانی در دو بعد جو سازمانی و رویکرد منابع انسانی بود که هر دو جنبه توسط سوالات ۴۳-۴۸ پرسشنامه محقق ساخته بررسی و ارزیابی شدند.

به منظور سنجش پایایی ابزار موردنظر نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. جدول ۲ به توصیف شاخص های پرسشنامه و مقدار به دست آمده از ضریب آلفای کرونباخ پرداخته است.

ارائه مدلی به منظور تربیت مدیران خلاق / ربیعی منفرد، بهمنی و حسین پور

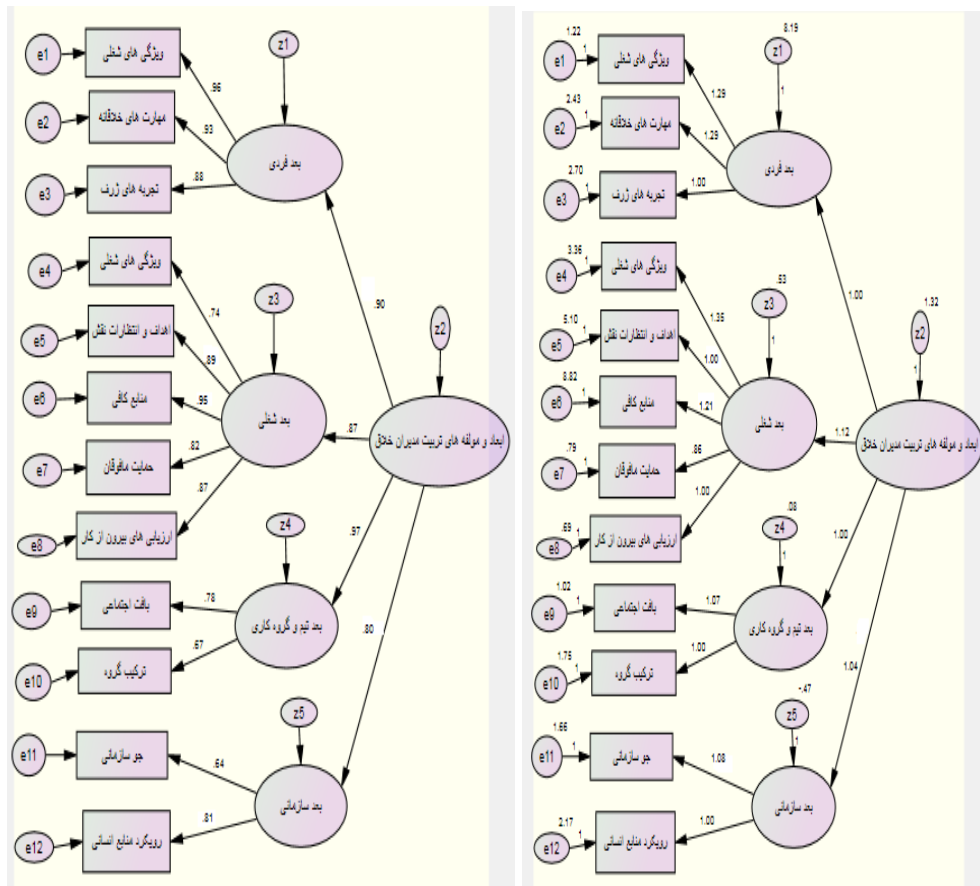
جدول ۲. شاخص های پرسشنامه

ردیف	شاخص ها و متغیرها	گویه ها	تعداد گویه	مقدار آلفای کرونباخ
۱.	بعد فردی	ویژگی های شخصیتی	۵-۱	۰/۸۷
		مهارت های خلاقانه	۱۲-۶	۰/۹۰
		تجربه های ژرف	۱۷-۱۳	۰/۹۳
۲.	بعد شغلی	ویژگی های شغلی	۲۲-۱۸	۰/۸۲
		اهداف و انتظارات نقش	۲۵-۲۳	۰/۸۱
		منابع کافی	۳۰-۲۶	۰/۷۹
		حمایت مافوقان	۳۳-۳۱	۰/۸۵
۳.	بعد تیم و گروه کاری	ارزیابی های بیرونی از کار	۳۶-۳۴	۰/۸۸
		بافت اجتماعی	۳۹-۳۷	۰/۸۳
		ترکیب گروه	۴۲-۴۰	۰/۹۴
۴.	بعد سازمانی	جو سازمانی	۴۵-۴۳	۰/۸۹
		رویکرد منابع انسانی	۴۸-۴۶	۰/۸۰
		تعداد کل گویه ها:	۴۸ گویه	مقدار کل آلفای:
				۰/۸۵,۹۱

برای تحلیل داده‌های پژوهش از آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی مولفه‌های پژوهش، تحلیل عاملی برای برازش و اعتباریابی داده‌ها و در نهایت مدل معادلات ساختاری برای تبیین و ارائه مدل نهایی استفاده شد.

**یافته‌ها**

برای آزمون برازش مدل، از رویکرد معادلات ساختاری استفاده شد. جهت برازش مدل در این مرحله، شاخص‌های مورد نظر براون و کلاین، مورد بررسی قرار گرفت.



شکل ۱: مدل ساختاری ابعاد و مولفه های تربیت مدیران خلاق برآوردهای استاندارد و برآوردهای غیراستاندارد

جدول ۳ شاخص های برازش مدل معادلات ساختاری ابعاد و مولفه های تربیت مدیران خلاق

نوع شاخص	علامت اختصاری	معادل فارسی	اندازه
تطبیقی	CFI	شاخص برازش تطبیقی	۰/۹۷
	IFI	شاخص افزایشی	۰/۹۹
	NFI	شاخص برازش هنجاری	۰/۹۸
مقتصد	RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	۰/۰۵
	CMIN/DF	کای اسکور بهنجار شده	۱/۷۹
	GFI	شاخص نیکویی برازش	۰/۹۵

### ارائه مدلی به منظور تربیت مدیران خلاق / ربیعی منفرد، بهمنی و حسین یور

جدول فوق، شاخص‌های برازش مدل معادله‌ی ساختاری ابعاد و مولفه‌های تربیت مدیران خلاق پژوهش را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، مقدار شاخص‌های برازش تطبیقی برای CFI، برابر با ۰/۹۷ و برای شاخص IFI، ۰/۹۹ و برای شاخص NFI ۰/۹۸ می‌باشد. همچنین، مقدار شاخص‌های مقتصد برای RMSEA، ۰/۰۵ و برای شاخص CMIN/DF، ۱/۷۹ می‌باشد. بنابراین، بر اساس ملاک براون (۲۰۰۶) و نیز کلاین (۲۰۰۵)، می‌توان گفت که براساس شاخص‌های تطبیقی و مقتصد، مدل برازش مناسبی و عالی با داده‌ها دارد.

جدول ۴ ضرایب رگرسیون مدل ابعاد و مولفه‌های تربیت مدیران خلاق

توضیح	سطح معنی‌داری	برآورد		مسیر
		استاندارد	غیر استاندارد	
وزن رگرسیونی اثر ابعاد و مولفه‌های مدیران خلاق بر بعد فردی	۰/۰۰۱	۱/۰۰	۰/۹۰	ابعاد تربیت مدیران خلاق ←... بعد فردی
وزن رگرسیونی اثر ابعاد و مولفه‌های مدیران خلاق بر بعد شغلی	۰/۰۰۱	۱/۱۲	۰/۸۷	ابعاد تربیت مدیران خلاق ←... بعد شغلی
وزن رگرسیونی اثر ابعاد و مولفه‌های مدیران خلاق بر بعد تیم و گروه کاری	۰/۰۰۱	۰/۹۷	۰/۹۷	ابعاد تربیت مدیران خلاق ←... بعد تیم و گروه کاری
وزن رگرسیونی اثر ابعاد و مولفه‌های مدیران خلاق بر بعد سازمانی	۰/۰۰۱	۱/۰۴	۰/۸۰	ابعاد تربیت مدیران خلاق ←... بعد سازمانی
وزن رگرسیونی بر بعد ویژگی‌های شخصیتی	۰/۰۰۱	۱/۲۸	۰/۹۶	بعد فردی ←... ویژگی‌های شخصیتی
وزن رگرسیونی بعد فردی بر بعد مهارت‌های خلاقانه	۰/۰۰۱	۱/۲۹	۰/۹۳	بعد فردی ←... مهارت‌های خلاقانه
وزن رگرسیونی بعد فردی بر بعد تجربه‌های ژرف	۰/۰۰۱	۱/۰۰	۰/۸۸	بعد فردی ←... تجربه‌های ژرف
وزن رگرسیونی بعد شغلی بر بعد ویژگی‌های شغلی	۰/۰۰۱	۱/۳۵	۰/۷۴	بعد شغلی ←... ویژگی‌های شغلی
وزن رگرسیونی بعد شغلی بر بعد اهداف و انتظارات نقش	۰/۰۰۱	۱/۰۰	۰/۸۹	بعد شغلی ←... اهداف و انتظارات نقش
وزن رگرسیونی بعد شغلی بر بعد منابع کافی	۰/۰۰۱	۱/۲۱	۰/۹۵	بعد شغلی ←... منابع کافی
وزن رگرسیونی بعد شغلی بر بعد حمایت مافوقان	۰/۰۰۱	۰/۸۶	۰/۸۲	بعد شغلی ←... حمایت مافوقان
وزن رگرسیونی بعد شغلی بر بعد ارزیابی‌های بیرونی از کار	۰/۰۰۱	۱/۰۰	۰/۸۷	بعد شغلی ←... ارزیابی‌های بیرونی از کار
وزن رگرسیونی بعد تیم و گروه کاری بر بعد بافت اجتماعی	۰/۰۰۱	۱/۰۷	۰/۷۸	بعد تیم و گروه کاری ←... بافت اجتماعی
وزن رگرسیونی بعد تیم و گروه کاری بر بعد ترکیب گروه	۰/۰۰۱	۱/۰۰	۰/۶۷	بعد تیم و گروه کاری ←... ترکیب گروه
وزن رگرسیونی بعد سازمانی بر بعد جو سازمانی	۰/۰۰۱	۱/۰۴	۰/۶۴	بعد سازمانی ←... جو سازمانی
وزن رگرسیونی بعد بعد سازمانی بر بعد رویکرد منابع انسانی	۰/۰۰۱	۱/۰۰	۰/۸۱	بعد سازمانی ←... رویکرد منابع انسانی

جدول فوق، ضرایب رگرسیون مدل ابعاد و مولفه‌های تربیت مدیران خلاق را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، ضریب رگرسیون ابعاد و مولفه‌های تربیت مدیران خلاق برای پیش‌بینی تمام بعدها از جمله زیر بعد فردی، بعد شغلی، بعد تیم و گروه کاری و بعد سازمانی به ترتیب ۰/۹۰، ۰/۸۷، ۰/۹۷، ۰/۸۰ می‌باشد و معنادار می‌باشند ( $p \leq ۰/۰۰۱$ ). همچنین، ضریب رگرسیون بعد فردی برای پیش‌بینی

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۶، دوره ۳، پائیز ۱۳۹۱

مولفه های ویژگی های شخصیتی، مهارت های خلاقانه و تجربه های ژرف به ترتیب ۰/۹۶، ۰/۹۳، ۰/۸۸ و معنادار می باشند ( $p \leq ۰/۰۰۱$ ). ضریب رگرسیون بعد شغلی برای پیش بینی مولفه های ویژگی های شغلی، اهداف و انتظارات نقش، منابع کافی، حمایت مافوقان، ارزیابی های بیرون از کار، به ترتیب ۰/۸۹، ۰/۹۵، ۰/۸۲، ۰/۸۷ و معنادار می باشند ( $p \leq ۰/۰۰۱$ ). همچنین، ضریب رگرسیون بعد تیم و گروه کاری برای پیش بینی بافت اجتماعی و ترکیب گروه به ترتیب برابر با ۰/۷۸، ۰/۶۷ معنادار می باشند ( $p \leq ۰/۰۰۱$ ). همچنین، ضریب رگرسیون بعد سازمانی برای پیش بینی جو سازمانی و رویکرد منابع انسانی به مردم به ترتیب ۰/۶۴، ۰/۸۱ و معنادار می باشند ( $p \leq ۰/۰۰۱$ ).

#### **بحث و نتیجه گیری**

امروزه، محیط بیرونی سازمان ها به شدت در حال تغییر و دگرگونی است. در این میان، تنها سازمان هایی موفق می شوند که بتوانند بی درنگ خود را با محیط بیرونی سازگار کرده و همواره برای رشد و ارتقای خویش تلاش کنند. یکی از تدابیری که بسیاری از سازمان ها به کار می گیرند، آموزش مدیران و رهبران خلاق است. توجه به مساله خلاقیت از آنجا اهمیت پیدا می کند که در سرعت تغییرات فزاینده محیط بیرونی نمی توان تمامی مهارت ها و دانش های مورد نیاز کارکنان را آموزش داد و بنابراین، باید به این فکر بود که کارکنان خودشان توانایی ها و خلاقیت هایی داشته باشند که به محض روبه رو شدن با موقعیت های چالشی، با تکیه بر آن خلاقیت، چالش ها را از پیش رو بردارند. از دیگر سو، با توجه به نقش تعیین کننده مدیریت در فعالیتهای سازمانی، با تربیت مدیران خلاق بهتر می توان این بستر را فراهم کرد. پژوهش حاضر بر آن بود تا با استفاده از رویکردی کمی، مدلی برای تربیت مدیران خلاق در شرکت پتروشیمی عسلویه ارائه کند. یافته های پژوهش حاضر نشان داد که نخست، برای اینکه بتوان مدیرانی خلاق در سطح مختلف داشت نه تنها باید آن ها توانایی ها و ویژگی های خلاقیت و همچنین مهارت های خلاقانه را داشته باشند بلکه باید دارای دانشی گسترده در زمینه های مختلفی و همچنین انگیزه های مضاعف باشند. این بخش از یافته های پژوهش با یافته های پژوهش های کیانفر و همکاران (۱۴۰۰)؛ جهانی پور و رحیمی (۱۴۰۰)، عادل بابلان و همکاران (۱۴۰۰) رحیمی و همکاران (۱۴۰۰)، شمسی و همکاران (۱۳۹۶)؛ دهکردی (۱۳۹۶)؛ رئیسی و همکاران (۱۳۹۰)؛ تقی لو و همکاران (۱۳۸۹)؛ هوگوس و همکاران (۲۰۱۸) و آمابیل (۲۰۱۹) همخوانی و سازگاری دارد. در تمامی این پژوهش ها، هر کدام به گونه ای، نشان داده شده است که عوامل فردی نقشی اساسی و اجتناب ناپذیر در تربیت مدیران خلاق دارد. در این میان، تنها پژوهش هاشمی و همکاران (۱۳۹۴) است که به یافته هایی ناهمسو با یافته های پژوهش حاضر دست یافته است. چراکه عوامل فردی را عامل معنی داری در ارتقای



### ارائه مدلی به منظور تربیت مدیران خلاق / ربیعی منفرد، بهمنی و حسین پور

مهارت‌های خلاقانه مدیران ندانسته است. اما نیک به زیر شاخص‌های عوامل فردی در این پژوهش نیز بنگریم درمی‌یابیم که معنایی که هاشمی و همکاران (۱۳۹۴) از عوامل فردی داشته‌اند، تنها عامل جنسیت است که در زیرشاخص‌های پژوهش حاضر نیز بدان پرداخته نشده است. بدینسان، حتی یافته‌های این پژوهش نیز چندان ناهماهنگ و ناهمسو با یافته‌های پژوهش حاضر نیست. به‌هرروی، آنچه مشخص است این است که پرداختن به تربیت مدیران خلاق بدون در نظر گرفتن شاخص‌ها و توانایی‌های فردی و شخصی عملاً ناممکن است و یافته‌های پژوهش حاضر نیز مهر تأییدی بر این ادعا است. کمااینکه بسیاری از روانشناسان تربیتی نیز خلاقیت را اساساً مقوله‌های فردی و شخصی می‌دانستند.

افزون بر آن، یافته‌ها نشان داد که در بعد شغلی نیز باید به فراهم کردن شرایط لازم برای تربیت مدیران خلاق پرداخت.

از آنجا که شرکت پترو شیمی‌ای سلویه دارای پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های موجود برای تربیت مدیران خلاق است بنابراین، با به‌کارگیری این پتانسیل‌ها می‌توان مدیرانی خلاق تربیت کرد. این بخش از یافته‌های پژوهش با یافته‌های به دست آمده از پژوهش‌های کیانفر و همکاران (۱۴۰۰)؛ جهانی پور و رحیمی (۱۴۰۰)، عادل بابلان و همکاران (۱۴۰۰) رحیمی و همکاران (۱۴۰۰)؛ شمس‌ی و همکاران (۱۳۹۶)؛ دهکردی (۱۳۹۶)؛ هاشمی و همکاران (۱۳۹۴)؛ قره‌خانی و همکاران (۱۳۹۳)؛ رئیس‌ی و همکاران (۱۳۹۰)؛ زارع و همکاران (۱۳۸۹)؛ هیلمن و همکاران (۲۰۱۸) و کارملی و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی دارد. جالبتر آنکه در هیچکدام از پژوهش‌هایی در مرور و بررسی شده‌اند، یافته‌هایی ناهمسو با این بخش از یافته‌های پژوهش نداشتند. چراکه در بیشتر آن‌ها، عوامل شغلی و وابسته به کار همواره به عنوان عامل معنی‌داری در تربیت مدیران خلاق نقش‌آفرینی داشته‌اند. برخی از پژوهش‌ها نیز مانند موزس و همکاران (۲۰۱۶) به بررسی و راستی‌آزمایی عوامل شغلی نپرداخته‌اند تا بتوان ادعا کرد که یافته‌های آن‌ها همسو یا ناهمسو با یافته‌های پژوهش حاضر است. بر پایه‌ی این یافته‌ها می‌توان ادعا کرد که با غنی‌سازی شغلی و ایجاد مشوق‌های مالی، مادی و همچنین چالش‌برانگیزتر کردن محتوا و سرشت شغلی، بستری برای تربیت مدیران خلاق فراهم کرد.

یافته‌های پژوهش حاضر همچنین نشان داد که خلاقیت، اغلب در نتیجه تعامل فرد با همکاران و اعضای تیم کاری شکل می‌گیرد. این بخش از یافته‌های پژوهش با یافته‌های به دست آمده از پژوهش‌های کیانفر و همکاران (۱۴۰۰)؛ جهانی پور و رحیمی (۱۴۰۰)، عادل بابلان و همکاران (۱۴۰۰) رحیمی و همکاران (۱۴۰۰)، شمس‌ی و همکاران (۱۳۹۶)؛ دهکردی (۱۳۹۶)؛ هاشمی و همکاران (۱۳۹۴)؛ قره‌خانی

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۶، دوره ۳، پائیز ۱۳۹۱

و همکاران (۱۳۹۳)؛ رئیسی و همکاران (۱۳۹۰)؛ زارع و همکاران (۱۳۸۹)؛ هیلمن و همکاران (۲۰۱۸)؛ موزس و همکاران (۲۰۱۶) و کارملی و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی دارد. در واقع، در تمامی پژوهش‌های مرور شده، بر نقش جو گروهی و گروه کاری به عنوان عاملی تعیین کننده در تربیت مدیران خلاق تأیید شده است. اگر نیک به کانون آسیب‌شناسی‌های سازمانی بنگریم، اغلب پژوهش‌ها، نقش گروه کاری را در بسیاری از آسیب‌ها و ناکارآمدی‌های سازمانی موثر دانسته‌اند. بدینسان، می‌توان چنین ادعا کرد که اگر مدیران عالی یک سازمان بتوانند جو کار گروهی را بشناسند و استفاده‌ای بهینه از آن داشته باشند، بستری مناسب برای تربیت مدیران خلاق ایجاد کرده‌اند اما اگر چنین نشود، چه بسا همان بافت و جو گروهی به ناکارآمدی و هدر رفتن سرمایه‌های انسانی بیانجامد. بر پایه‌ی این یافته‌ها می‌توان ادعا کرد که با مدیران عالی سازمان با فراهم کردن جوی همکاران بین افراد و کارکنان سازمان می‌توانند بستری برای تربیت مدیران خلاق فراهم کنند.

یافته‌ها همچنین حاکی از آن بودند که بعد سازمانی نیز در تربیت مدیران خلاق نقشی اساسی و مهم ایفا می‌کند. در این میان و از بین پژوهش‌های مرور شده تنها پژوهش‌های انگشت‌شماری هستند که نگاهی کلان با خلاقیت داشته باشند. در واقع، در بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده، خلاقیت را پدیده‌ای فردی دانسته و برخی از آن‌ها نیز به عوامل شغلی و گروه کاری نیز توجه داشته‌اند اما عوامل سازمانی در بسیاری از این پژوهش‌ها نقش کم‌رنگی داشته‌اند. قره‌خانی و همکاران (۱۳۹۳)؛ رئیسی و همکاران (۱۳۹۰)؛ زارع و همکاران (۱۳۸۹)؛ هوگوس و همکاران (۲۰۱۸)؛ آمابیل (۲۰۱۹)؛ چیمین و همکاران (۲۰۱۷) و موزس و همکاران (۲۰۱۶) چنین نگاه کلانی در بررسی تربیت مدیران خلاق اتخاذ کرده‌اند. یافته‌های آن‌ها نیز همسو با یافته‌های پژوهش حاضر است که نقش عوامل سازمانی در تربیت مدیران خلاق را تعیین کننده و معنی‌دار دانسته‌اند.

یافته‌های به دست آمده از این آزمون نشان از آن داشت که بعد سازمانی با میانگین ۱/۰۵ دارای بیشترین اهمیت در تربیت مدیران خلاق است. سپس، تیم و گروه کاری با میانگین ۱/۹۵ در جایگاه دوم قرار گرفت و بعد شغلی با میانگین ۳/۹۲ در جایگاه سوم و در نهایت، بعد فردی با میانگین ۳/۰۸ در آخرین رتبه قرار گرفت. بر این اساس، در تربیت مدیران خلاق ابتدا باید بستری مناسب در سازمان فراهم کرد تا بتوان سایر ابعاد و بخش‌های مربوط به تربیت مدیران خلاق را آماده کرد. در واقع، اگر ساختار نامناسبی در سازمان حاکم باشد و پاسخگویی ضعیفی به انتظارات و خواسته‌های محیط بیرونی در سازمان وجود داشته باشد، هرچند هم که گروه کاری قوی عمل کند و یا از غنی‌سازی شغلی استفاده شود، نتایج بایسته‌ای در تربیت مدیران خلاق به دست نمی‌آید. بر همین اساس، پس از پویا و

### ارائه مدلی به منظور تربیت مدیران خلاق / ربیعی منفرد، بهمنی و حسین یور

انعطاف‌پذیر کردن ساختار سازمان و افزایش فرهنگ پاسخگویی است که باید از ایجاد جو مناسب برای ایجاد انگیزه در کارکنان استفاده کرد و گروه کاری فعال و پویایی برای اندیشه‌ورزی ایجاد کرد. پس از این گام باید بتوان از غنی‌سازی شغلی استفاده کرد تا ماهیت شغل را چالشی‌تر کرد تا بتواند پتانسیل‌ها و نیروهای بالقوه مدیران را شکوفا کند. پس از حاکم کردن تمامی این شرایط است که بعد فردی که مبتنی بر ویژگی‌های شخصیتی و کسب مهارت‌های شناختی و انگیزشی است می‌تواند معنا پیدا کند. بر این اساس، این بخش از یافته‌های پژوهش بسیاری از پیش‌فرض‌های پژوهش‌های خلاقیت را به چالش کشیده و دیدگاه نوینی ارائه می‌کند. چراکه برخلاف تصور بسیاری از روانشناسان، تنها با تمرکز بر ویژگی‌های فردی و شخصیتی نمی‌توان مدیرانی خلاق و سرآمد داشت. جالبتر آنکه با برگزاری دوره‌های مختلف آموزشی که تنها توانایی‌ها و مهارت‌های فردی را ارتقا می‌دهد نیز نمی‌توان ادعای تربیت مدیران خلاق داشت. بلکه بخش گسترده‌ای از این تربیت باید صرفاً فراهم کردن بسترهای کلان سازمانی برای شکوفا کردن استعدادهای نهفته افراد شود و تا این بستر فراهم نشود، هرگونه دوره‌ی آموزشی ارتقای مهارت‌های فردی و شغلی محکوم به شکست است. با این بخش از یافته‌های پژوهش است که بسیاری از تصورات اشتباه ما درباره‌ی تربیت مدیران خلاق را می‌توان شناسایی کرده و آن‌ها را حل و رفع کرد.

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۶، دوره ۳، پائیز ۱۳۹۱

### منابع

- ۱) بنی طالبی دهکردی، بهاره. (۱۳۹۶). تاثیر به کارگیری الگوی تفکر خلاق رانکو و چاد بر پرورش مهارت های حسابداری مدیریت دانشجویان رشته حسابداری. فصلنامه حسابداری مدیریت، سال دهم، شماره ۳۳، ۵۳-۳۳.
- ۲) تقی لو، صادق؛ زارع بهرام آبادی، مهدی، آرین، عاصفه. (۱۳۸۹). مقایسه صفات شخصیت بین زنان مدیر کارآفرین و زنان عادی شهرستان اصفهان. فصلنامه زن و بهداشت، شماره ۳.
- ۳) جلیل وند، محمد امین. (۱۳۸۸). ضرورت و نقش آموزش در بهسازی نیروی انسانی و توسعه. تهران: ماه نامه دانشگاه تهران. شماره ۷۲، صفحه ۶۸-۷۰.
- ۴) جهانی پور، عبدالله و رحیمی، حمید. (۱۴۰۰). رابطه بین تسهیم دانش و رفتار شهروندی سازمانی با خلاقیت سازمانی در موسسات آموزش عالی: مورد مطالعه کارکنان دانشگاه قم. بازیابی دانش و نظام های معنایی، دوره ۸، شماره ۲۸، ۴۵-۲۱.
- ۵) جهانی، جعفر. (۱۳۸۵). بررسی تحلیلی و مقایسه ای تاثیر رویکردهای مختلف آموزش خلاقیت بر پرورش روحیه پژوهشگری کودکان و نوجوانان. مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز، دوره ۲۵، شماره ۴، پیاپی ۴۹، ۶۱-۴۷.
- ۶) دباغی، حمیده و غلام نژاد، خدیجه. (۱۳۹۱). تبیین رابطه میان فرهنگ سازمانی با خلاقیت کارکنان صدای جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه مجله جهانی رسانه، شماره ۷، دوره دوم، ۲۱-۱.
- ۷) رحیمی، صالح؛ سهیلی، فرامرز و صادقیان، سعدی. (۱۴۰۰). بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی با خلاقیت و کارآیی سازمانی در بین کتابداران کتابخانه های عمومی استان کرمانشاه. علوم و فنون مدیریت اطلاعات، دوره ۷، شماره ۱، ۹۹-۱۲۰.
- ۸) رئیسی، حمید؛ حاتمی، حمیدرضا؛ غضنفری، احمد؛ شریفی، رضا و حبی، محمدباقر. (۱۳۹۰). طراحی مدل پرورش خلاقیت و نوآوری در دانشجویان افسری و تربیت پاسداری. فصلنامه روانشناسی نظامی، سال دوم، شماره ۸، ۶۸-۴۹.
- ۹) زارع، حسین؛ فیضی، آوات و محبوبی، طاهر. (۱۳۸۹). بررسی رابطه جو سازمانی با استرس شغلی و خلاقیت کارکنان (مرد و زن) اداری آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی. تحقیقات علوم رفتاری، دوره ۸، شماره ۲، ۱۲۳-۱۱۴.

### ارائه مدلی به منظور تربیت مدیران خلاق / ربیعی منفرد، بهمنی و حسین یور

- ۱۰) شاهعلی زاده، محمد؛ دهقانی، سجاد؛ دهقانزاده، حجت. (۱۳۹۳). پرورش خلاقیت و افزایش میزان یادگیری با بهره گیری از الگوی پرورش خلاقیت ویلیامز در درس علوم اجتماعی. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره چهارم، شماره ۲، ۱۱۱-۱۳۳.
- ۱۱) شمسی، علی؛ رجایی پور، سعید؛ هویدا، رضا. (۱۳۹۶). بررسی الگوی ساختاری رابطه فرایند مدیریت دانش و مهارت های مدیریتی با نقش میانجی تفکر خلاق در میان مدیران و دبیران دبیرستان های اصفهان. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ۶، شماره ۴، ۷۱-۱۰۰.
- ۱۲) صلواتیان، سیاوش و منصوری، حامد. (۱۳۹۵). پیشنهاد الگوی مفهومی مدیریت خلاقیت و نوآوری در تولید محتوای تلویزیونی برای صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ششم، شماره ۳، ۳۵-۷۵.
- ۱۳) عادل بابلان، زاهد؛ معینی کیا، مهدی؛ صاحبدل، سهیلا و فروغی فردین. (۱۴۰۰). نقش فرهنگ مدرسه و خلاقیت سازمانی بر اشتیاق شغلی معلمان دوره ابتدایی ناحیه دو شهر اردبیل. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری. دوره ۱، شماره ۲، ۱۶۰-۱۲۱.
- ۱۴) عزیزی، نعمت الله و محمدی، شیرکوه. (۱۳۹۰). موانع اجرای مدیریت استراتژیک در آموزش و پرورش: تاملی بر دیدگاه مدیران و کارشناسان سازمان آموزش و پرورش استان کردستان. مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز، پاییز و زمستان، دوره ششم، سال ۱۸.
- ۱۵) قره خانی، حسن؛ الیاسی، حمداله؛ فولادی حیدرلو، نسرين. (۱۳۹۳). رابطه بین سبک رهبری مدیران مجتمع های آموزشی با خلاقیت معلمان تربیت بدنی آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویر احمد. مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، شماره ۲۰، ۵۵-۶۲.
- ۱۶) کریمی، آصف و رحمانی، سوما. (۱۳۹۴). طراحی مدل کسب و کار برای چابکی سازمان: مطالعه موردی شرکت خودروسازی سایپا. توسعه کارآفرینی، شماره ۲۸، ۲۷۳-۲۹۲.
- ۱۷) کیانفر، فرهاد؛ کایدگپ، احسان و محمودی نژاد، سیدمحمد. (۱۴۰۰). رهبری تحول گرا، شرایط نوآوری، اثربخشی مستقل و خلاقیت کارمندان: یک بررسی چندسطحی. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری. سال ۵، شماره ۵۲، ۱۸۴-۲۰۳.
- ۱۸) نادری نژاد، نعیمه. (۱۳۹۰). بررسی ویژگی ها، مولفه ها و اصول برنامه سازی خلاق در رادیو و عوامل موثر بر آن، پایان نامه کارشناسی ارشد تهیه کنندگی رادیو، صدا و سیما.
- ۱۹) هاشمی، تورج؛ واحدی، شهرام؛ احراری، غفور. (۱۳۹۴). فراتحلیل برنامه های مداخلاتی پرورش خلاقیت. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ۵، شماره ۳، ۱-۳۲.

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۶، دوره ۳، پائیز ۱۳۹۱

۲۰) هاشمی، سیداحمد. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین خلاقیت مدیران مدارس و عملکرد آنان در جذب منابع مالی در شهرستان لامرد در سال تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲. نوآوری‌های مدیریت آموزشی، سال ۱۳، شماره ۲، ۳۵-۴۶.

21) Ali Taha, V., Sirkova, M. & Tej, J. (2014). Education of managers: learning and teaching methods enhancing students' creativity. Zięba, M. a K. Zięba (eds.) Innovative approaches to business education - selected issues. Horsens: Via University College (Denmark), 103-113.

22) Amabile T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. California Management

23) Carmeli, A; Gelbard, R & Reter- Palmon, R. (2013). Leadership, creativity problem- solving capacity and creative performance: the importance of knowledge sharing. Human Resource Management. Vol. 52, No. 1. Pp. 95-122.

24) Carmeli, A; Sheaffer, Z; Binyamin, G; Reiter- Palmon, R & Shimoni, T. (2013). Transformational leadership and creative Problem-solving: The mediating role of Psychological safety and reflexivity. The Journal of Creative Behavior, Vol. 48, Iss. 2, pp. 115-135. by the Creative Education Foundation, Inc. \_ DOI: 10.1002/jocb.43.

25) Cimen, K; Pekel, A; Atasoy, T & Yanar, S. (2017). The relationship between organizational creativity levels and problem- solving abilities of sport Istanbul managers. European Journal of Physical Education and Sport Science. Volume 3, Issue 11.

26) Creswell J. w. (2012). Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research. (Fourth edition). Pearson. Boston.

27) Creswell J. w. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative & mixed method approaches (fourth edition). Sage publications London: New Delhi.

28) Daft, R, L. (2010). Organization theory and design (tenth edition). America: south- western cengage learning.

29) Kerr, Ch. & Lloyd, C. (2008). Pedagogical learnings for management education: Developing creativity and innovation. Journal of Management & Organization, 14 (5), 486-503.

30) Kuttim, M; Arvola, K & Vensaar, U. (2011). Development of Creative Entrepreneurship: Opinion of Managers from Estonia, Latvia, Finland and Sweden. Verslas journal, No, 4, 369-378.

- 31) Patterson, F & Zibarras, L, D. (2016). Selecting for creativity and innovation potential: implications for practice in healthcare education. Adv in Health Sci Educ, DOI 10.1007/s10459-016-9731-4.
- 32) Procter, T. (2010). Creative problem solving for managers: developing skills for decision making and innovation. London: Routledge.
- 33) Reckhenrich, J., M. Kupp & J. Anderson (2009) Understanding creativity: the manager as artist. Business Strategy Review, 20 (2), 68 – 73. doi: 10.1111/j.1467-8616.2009.00602.x.
- 34) Sultan, N. (2013). Knowledge management in the age of cloud computing and web 2.0: exploring the power of disruptive innovations. International Journal of Information Management 33, 160– 165.
- 35) Taha, V, A; Tej, J & Sirkova, M. (2015). Creative management techniques and methods as a part of the management education: analytical study on students' perceptions. Procedia - Social and Behavioral Sciences 197, 1918 – 1925.
- 36) Xu F. & Rickards, T. (2007). Creative Management: A Predicted Development from Research in to Creativity and Management. Creativity and Innovation Management, 16 (3). 216-228. doi: 10.1111/j.1467-8691.2007.00445.x
- 37) Zhang, X & Bartol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement. Academy of management journal, Vol, 53, No, 1, 107-128.