

## بررسی رابطه بین مهارت های مدیران با عملکرد شغلی و خلاقیت کارکنان دانشگاه تحصیلات تکمیلی صنعتی و فناوری پیشرفته کرمان

اکبرجدیدی محمدآبادی<sup>۱</sup>، محدثه کارآموزیان<sup>۲</sup>، شیما کریمی نژاد<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> استادیار، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، ۱۹۳۹۵-۳۶۹۷

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد برنامه ریزی درسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، ۱۹۳۹۵-۳۶۹۷

<sup>۳</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد برنامه ریزی درسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، ۱۹۳۹۵-۳۶۹۷

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین مهارت های مدیران با خلاقیت کارکنان دانشگاه تحصیلات تکمیلی صنعتی و فناوری پیشرفته کرمان می باشد. روش تحقیق توصیفی پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان دانشگاه تحصیلات تکمیلی صنعتی و فناوری پیشرفته کرمان می باشد. حجم جامعه حدوداً ۲۰۰ نفر است. نمونه آماری بر اساس جدول کرجسی و مورگان، ۱۳۲ نفر به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند. در این پژوهش ابزار گردآوری داده ها سه پرسشنامه مهارت های مدیران، عملکرد شغلی و خلاقیت با طیف ۵ گزینه ای لیکرت محقق ساخته می باشد. به منظور سنجش پایایی تعداد ۳۰ نسخه از پرسشنامه به صورت آزمایشی در اختیار پاسخ دهندگان قرار گرفت که پس از جمع آوری پرسشنامه و ورود داده ها به نرم افزار SPSS ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه خلاقیت ۰/۹۱، مهارت های مدیران ۰/۸۹ به دست آمد برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش ضریب همبستگی و رگرسیون استفاده شد. نتایج نشان داد که بین مهارت های مدیران (فنی، ادراکی و انسانی) مدیران با خلاقیت کارکنان دانشگاه تحصیلات تکمیلی صنعتی و فناوری پیشرفته کرمان رابطه معناداری وجود دارد.

واژه های کلیدی: مهارت های مدیران، خلاقیت، عملکرد کارکنان

## ۱. مقدمه

از میان مدیریت در سازمان های مختلف، مدیریت دانشگاه حائزه اهمیت می باشد و می تواند بر میزان توسعه فرآیندها و شایستگی های کارکنان تاثیر گذاشته و در نتیجه یادگیری دانشجویان را افزایش دهد و در کل باعث یاری رساندن به آموزش و بهبود کار آنان گردد، مجهز کردن مدیران دانشگاه به مهارت های لازم از جمله مهارت انسانی موجب می شود تا به نظام آموزشی اثربخش با کارایی و اعتبار بالا دست پیدا کرد (باقیانی مقدم و همکاران، ۱۳۹۱).

نظام های آموزشی به ویژه دانشگاه ها به عنوان بارزترین نمود سرمایه گذاری نیروی انسانی در زمینه شکوفایی جامعه نقش اساسی را برعهده دارند. عملکرد مدیران و کارکنان به عنوان مهمترین جزء این نظام ها اهمیتی ویژه دارد و اگر قرار است در آموزش تحولی صورت گیرد بایستی از مدیریت و کارکنان آن شروع شود. خلاقیت و نوآوری ارزشمندترین هدیه سرمایه های انسانی به یک سازمان می باشد و سازمان های موفق در جهت بهره مندی حداکثری از این هدیه ارزشمند تلاش می کنند. در سازمان ها، عوامل موثر در نوآوری و خلاقیت به سه دسته متغیرهای ساختاری، انسانی و فرهنگی دسته بندی می شوند که تقویت و رشد خلاقیت و نوآوری در سازمان مستلزم توجه و در نظر گرفتن تمامی متغیرهای فوق می باشد (فیضی، ۱۳۹۰).

عوامل ساختاری از کارآمدترین منابع خلاقیت هستند، سازمان هایی که سطوح عمودی کمتری دارند و کارها رسمی و متمرکز نیست و انعطاف پذیری بیشتری در ساختار سازمانی وجود دارد، بیشتر از سازمان های با بروکراسی بالا، مستعد نوآوری و خلاقیت سازمانی هستند. سازمان هایی که تمرکز آنها بر کارهای گروهی است و ارتباطات بین واحدها بالا و بر مبنای نوآوری و خلاقیت باشد از رشد بیشتری در این زمینه بهره مند می گردند (الوانی، ۱۳۹۱).

در حال حاضر به موازات اصلاحات و تفویض اختیارات بیشتر به مدیران دانشگاه، وظایف و مسئولیت آنان سنگین تر و چالش ها بیشتر شده، در حالی که منابع محدودتر از گذشته است. بنابراین مدیریت، گسترش بیشتر مهارت ها، دانش و معلومات وسیع و هویت حرفه ای مدیر را می طلبد. مدیران دانشگاه ها باید بتوانند جامعه کارکنان را به همیاری و همکاری بطلبد و دانشگاه را با سبک رهبری مشارکت جو یا نه رهبری کند، میانجیگر تنش ها و برانگیزنده انگیزه شغلی کارکنان باشند. برانگیختن کارکنان و ایجاد انگیزش برای ادامه ی مسیر شغلی سالم برای آنان ضروری است. برای بهبود کیفیت عملکرد کارکنان؛ مدیران نقش موثری دارند. بدین معنی که اگر مدیر بتواند مساعدت کند تا نیروی انسانی سائق های روانی خود را به کار گیرد و از این راه برای انجام امور سازمانی اقدام کند، در این صورت به فشارهای مقررات سازمانی که باعث می شود کارکنان وظایف شان را از روی ترس و محافظه کاری انجام دهند نیازی نخواهد بود (حاتمی و سרمدی، ۱۳۹۱).

مدیریت آموزشی در مقایسه با سایر مدیریت ها از ویژگی و حساسیت خاصی برخوردار است. مدیران آموزشی با بهره گیری از دانش تخصصی، تجربه شغلی، توانایی ها و شایستگی های بالقوه و مهارت های اجتماعی، نقش اساسی در ارتقاء اثربخشی و کارایی سازمان ایفا می نماید. مدیران می توانند به منظور رهبری و هدایت سازمان هایی که تولید آنها انسان هاست و حفظ ادامه موفقیت مدارس ضمن توجه به شخصیت و منش هر فرد و تشریک مساعی با آنها و نیز هماهنگ نمودن فعالیت های آنان در جهت نیل به اهداف مدرسه با بکارگیری مهارت های لازم مدرسه همّت گمارند و با درک صحیح از وضعیت کنونی و روبرو شدن با موقعیت های تازه، انعطاف پذیر باشند و در صورت امکان محیط خود را تغییر دهند و با برقراری ارتباطات همه جانبه و تدوین برنامه ها و استراتژی های مشخص و توجه به امور داخلی و خارجی سازمان در جذب نیروی کاری ماهر، متخصص و توسعه منابع فیزیکی و مادی و پیشرفت برنامه ها و در نهایت رسیدن به نتایج اثربخش با در نظر گرفتن همه معیار ها و مقیاسهای اثربخشی کوشا باشند (جدیدی محمدابادی و همکاران، ۱۳۹۱).

بنابراین با توجه به آنچه که ذکر شد مهارت های مدیران و میزان خلاقیت کارکنان دانشگاه های کشور در سطح پایینی می باشد در صورتی که شکل گیری و پیشبرد رسالت و اهداف هر سازمانی بالاخص در نظام آموزش عالی مهارت های مدیران یکی از عوامل اصلی می باشد و از آن جایی که بهبود و توسعه هر جامعه بستگی به فعالیت دانشگاه ها آن دارد، که بخش عمده ای از فعالیت های آموزشی، بر عهده کارکنان است و خلاقیت کارکنان نیز اثر مستقیمی بر افزایش بهره وری این نظام دارد. بنابراین

در این تحقیق پژوهشگر دنبال تعیین رابطه بین مهارت های مدیران با خلاقیت کارکنان دانشگاه تحصیلات تکمیلی صنعتی و فناوری پیشرفته کرمان است.

### مبانی تحقیق

کاتز (۱۹۵۵) از نخستین کسانی است که بیان کرد مدیران شایسته باید واجد مهارت هایی چون: مهارت های فنی، انسانی و ادارکی باشند. پس از وی صاحب نظران دیگری به تکمیل این مفهوم پرداخته و با پایه قراردادن این سه دسته مهارت، مهارت های دیگری را به آن ها اضافه نمودند (Katz, ۲۰۱۰).

موشال (Moshal, ۲۰۰۸) مهارت های مورد نیاز مدیران را در پنج گروه به شرح زیر طبقه بندی کرده است:

۱- مهارتهای ادراکی: توانایی تصور سازمان به عنوان مجموعه ای واحد و ایجاد ارتباط میان عناصر گوناگون آن و نیز پیش بینی و ارائه تصویری از آینده از مسائلی است که به مهارت ادراکی مربوط است.

۲- مهارت های تحلیلی: این مهارت ها بیشتر به تفکر علمی مدیر برای تحلیل مسائل و تصمیم گیری دربرهه آن مرتبط است.

۳- مهارت های رفتاری یا روابط انسانی: مسئولیت عمده مدیر آن است که کارها را با دست دیگران انجام دهد. این امر مستلزم آن است که مدیر با زیر دستان رابطه ای موثر برقرار کند.

۴- مهارت های مدیریتی: این مهارت ها به توانایی هایی اطلاق می شود که در هماهنگی فعالیت های مختلف سازمان، استفاده بهتر از منابع تخصیص یافته، تصمیم گیری و انجام کارها از طریق دیگران کاربرد دارد.

۵- مهارت های فنی: این مهارت ها به برخورداری از دانش ویژه ای اشاره دارد که در به کارگیری روش ها، رویه ها و تکنیک های لازم برای انجام کار معینی مورد استفاده قرار می گیرد.

خلاقیت نیز یکی از برجسته ترین توانایی های شناختی و یکی از زیباترین جلوه های تفکر واگراست. این خصوصیت بسیار بالای انسانی نقش بسیار عمده ای در نوآوری و حل مشکلات بشری از کوچک ترین و ابتدایی ترین آن تا پیشرفته ترین یافته های بشری در حوزه های مختلف فلسفی، فرهنگی، علمی، فنی و هنری ... دارد. خلاقیت در دو دهه اخیر، مخصوصاً بعد از کارهای گیلفورد (Guliford, ۱۹۶۷)، مورد توجه زیادی قرار گرفته است. اما سؤال اصلی در مورد تعریف خلاقیت تا حدودی لاینحل باقی مانده است زیرا هر یک از اندیشمندان به گونه ای خلاقیت را تعریف نموده اند. در فرهنگ روانشناسی و برخلاقیت عبارت است از: ظرفیت دیدن روابط جدید، پدیدآوردن اندیشه های غیرمعمول و فاصله گرفتن از الگوی سنتی تفکر. به نظر آیزنک (Eysneck, ۱۹۹۷)، خلاقیت فرآیندی روانی است که منجر به حل مسأله، ایده سازی، مفهوم سازی، ساختن اشکال هنری و نظریه پردازی می شود که بدیع و یکتاست (سام خانیان، ۱۳۹۰).

کمیته ملی مشورت درباره تعلیم و تربیت فرهنگی و خلاق در سال ۱۹۹۸ خلاقیت را حالتی از ذهن دانسته که به تمام کارهای هوشمندانه انسان وحدت می بخشد. در این تعریف خلاقیت فعالیتی تخیلی فرض شده که منتهی به نتایج ابتکاری و ارزشمند می گردد. با این که این تعریف خلاقیت را در قلمرو هنر محصور نکرده، اما هنوز تصور بر این است که هنر تنها موضوعی است که واجد خلاقیت است. علیرغم این نگاه هم اکنون باور صاحب نظران بر این است که خلاقیت را نباید در محدوده یک دانش بشری محصور کرد و آنرا باید دارای دامنه ای فراگیر از مدرسه تا زندگی روزمره دانست.

کرافت (Craft, ۲۰۰۱) به نقل از رابینسون (Robinson, ۱۹۹۹)، معتقد است خلاقیت از پنج مفهوم تشکیل شده است؛ (۱) تخیل (۲) روش و اسلوب (۳) جستجوگری هدفمندانه (۴) ابتکار (۵) و ارزشمندی. تورنس (۱۹۷۴) در این راستا معتقد بود که خلاقیت هرچند بعدی فردی دارد ولی ماهیتاً قابل آموزش است. ریکاردز (Rykardz, ۱۹۹۸) نیز معتقد است که خلاقیت با آموزش، قابلیت رشد و تحول بیشتری را پیدا می کند (پیرخائفی و محمد زاده، ۱۳۸۹).

گانیه (Ganyh, ۱۹۶۱) بالاترین سطح یادگیری را حل مساله می داند و معتقد است که آفرینندگی نوع ویژه ای از حل مساله است. مک کینون (Mackinnon et al, ۱۹۶۸) نیز خلاقیت را عبارت از حل مساله همراه با ماهیتی بدیع و نو می داند. «آزوبل» (AZvbl, ۱۹۶۳) خلاقیت را استعداد بی همتا در یک زمینه بخصوص می داند و از نظر «گیلفورد» هوش و خلاقیت

دو عامل فکری جداگانه تلقی شده و هوش را تفکر همگرا و خلاقیت را تفکر واگرا می‌داند. از نظر او وجه تمایز تفکر آفریننده، تفکر واگرا است که از طریق انعطاف پذیری، اصالت و روانی می‌توان باز شناخت (سیف، ۱۳۸۹).  
 عده زیادی به خلاقیت بر اساس محصول توجه نمی‌نمایند. به طور مثال گیزلین معتقد است: خلاقیت ارائه کیفیت های تازه ای از مفاهیم و معانی است. خلاقیت شکل دادن تجربه ها در سازمان بندی های تازه می باشد و خلاقیت را بر اساس پنج سطح و سلسله مراتب مرتب کرده است:

- ۱- **خلاقیت بیانی:** بیان فی البداهه بدون توجه به کیفیت، ابتکار و تولید.
  - ۲- **خلاقیت تولیدی:** توانایی تولید چیزهایی ابداعی.
  - ۳- **خلاقیت اختراعی:** توانایی استفاده بدیع از چیزهای قدیمی.
  - ۴- **خلاقیت ابداعی:** توانایی تولید ایده های جدید و مفهوم سازی (نوده، ۱۳۹۱).
- در ادامه تحقیقات انجام شده در داخل و خارج ارائه شده است.
- عباسی (۱۳۹۴) به پژوهشی با عنوان بررسی رابطه شایسته گزینی مدیران باخلاقیت کارکنان پرداخت. هدف پژوهش بررسی رابطه شایسته گزینی مدیران باخلاقیت کارکنان بوده است. نتایج نشان می‌دهد بین شایسته گزینی مدیران و خلاقیت کارکنان رابطه وجود دارد، اما جنسیت و تحصیلات بر خلاقیت تأثیر ندارد. طبق یافته‌های تحقیق مشخص شد شایستگی مدیران از عوامل تأثیرگذار بر خلاقیت کارکنان می‌باشد.
- مهری و همکاران (۱۳۹۲) به پژوهشی با عنوان بررسی رابطه سبک های رهبری مدیران با خلاقیت در معلمان مدارس پسرانه ابتدایی شهر پل دختر پرداختند. نتایج نشان داد که مهارت های رهبری بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد.
- بردبار و منصوری (۱۳۹۰) به پژوهشی با عنوان شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر خلاقیت سازمانی با استفاده از تکنیک تاپسیس<sup>۱</sup> پرداختند. هدف پژوهش شناسایی و اولویت بندی خلاقیت بوده است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه یزد را شامل می شود. یافته های این پژوهش نشان می دهد عوامل مربوط به جو سازمانی، منابع و مهارت های مدیران، ساختار و سیستم های سازمان، سبک رهبری و فرهنگ سازمانی بر خلاقیت سازمانی تأثیر بسزایی دارند.
- لی و ژنگ (Li and Zheng, ۲۰۱۴) به پژوهشی با عنوان بررسی عوامل موثر بر خلاقیت کارکنان آموزش و پرورش هنگ کنگ چین پرداختند. نتایج نشان داد که عوامل فردی و سازمانی از جمله مهارت مدیران بر افزایش خلاقیت کارکنان تأثیر دارد.
- تن و ناصوردینگ (Tan and Nasurdin, ۲۰۱۱) به پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین مهارت مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمانی کارکنان شرکت های تولیدی مالزی پرداختند. نتایج نشان داد که مهارت مدیریت منابع انسانی بر افزایش نوآوری کارکنان تأثیر دارد.
- هافمن و شیپر (Hoffman and Shipper, ۲۰۱۱) به پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین مهارت مدیران و عملکرد کارکنان دانشگاه ایالت متحده آمریکا پرداختند. نتایج نشان داد که مهارت های مدیران بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد.
- هان و یانگ<sup>۲</sup> (Han and Yang, ۲۰۱۱) به پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر رفتار مدیران بر رفتارهای نوآورانه کارکنان آموزش و پرورش استانبول ترکیه پرداختند. هدف پژوهش تعیین تأثیر رفتار مدیران بر رفتارهای نوآورانه کارکنان بوده است. ابزار پژوهش پرسشنامه محقق ساخته رفتار مدیران و رفتارهای نوآورانه می باشد که روایی و پایایی آنها مورد تایید قرار گرفت نتایج نشان داد که رفتار مدیران تأثیر معناداری بر رفتارهای نوآورانه کارکنان دارد.

<sup>۱</sup> TOPSIS-

<sup>۲</sup> - Han and Yang

## روش تحقیق

روش تحقیق توصیفی پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان دانشگاه تحصیلات تکمیلی صنعتی و فناوری پیشرفته کرمان می باشد. حجم جامعه حدوداً ۲۰۰ نفر است. نمونه آماری بر اساس جدول کرجسی و مورگان، ۱۳۲ نفر به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند. در این پژوهش ابزار گردآوری داده ها دو پرسشنامه مهارت های مدیران و خلاقیت می باشد. پرسشنامه مهارت های مدیر توسط افشاری و همکاران (۱۳۸۹) تهیه شده است که دارای مولفه های فنی، ادراکی و انسانی می باشد. پاسخ هر گویه روی یک مقیاس پنج درجه ای از بسیار کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) مشخص می شود.

پرسشنامه خلاقیت توسط عابدی (۱۳۶۳) تهیه شده است. که دارای مولفه های سیالی، بسط، ابتکار و انعطاف پذیری می باشد. پاسخ هر گویه روی یک مقیاس پنج درجه ای از بسیار کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) مشخص می شود به منظور سنجش پایایی تعداد ۳۰ نسخه از پرسشنامه به صورت آزمایشی در اختیار پاسخ دهندگان قرار گرفت که پس از جمع آوری پرسشنامه و ورود داده ها به نرم افزار SPSS ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه خلاقیت ۰/۹۱ و مهارت های مدیران ۰/۸۹ به دست آمد برای تجزیه و تحلیل داده ها از آمار استنباطی همچون آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون استفاده شد.

## یافته ها

## ۱- بین مهارت های مدیران با خلاقیت کارکنان رابطه وجود دارد.

برای بررسی این فرضیه از آزمون رگرسیون استفاده شد و نتایج آن در جدول ۱ ارائه شده است.

## جدول ۱- همبستگی بین مهارت های مدیران با خلاقیت کارکنان

متغیر		خلاقیت
مهارت های مدیران	ضریب همبستگی	۰/۷۳
	سطح معناداری	۰/۰۱

نتایج جدول ۱ نشان می دهد که بین مهارت های مدیران با خلاقیت کارکنان در سطح ۹۹ درصد رابطه معناداری وجود دارد ( $r=0.73, P<0.01$ ).

## ۲- بین مهارت های (فنی، ادراکی و انسانی) مدیران با خلاقیت کارکنان رابطه وجود دارد.

برای بررسی این فرضیه از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد و نتایج آن در جدول ۲ ارائه شده است.

## جدول ۲- رابطه بین مهارت های (فنی، ادراکی و انسانی) مدیران با خلاقیت کارکنان

متغیر	خلاقیت	
	ضریب همبستگی	سطح معناداری
فنی	۰/۷۹	۰/۰۱
انسانی	۰/۴۸	۰/۰۱
ادراکی	۰/۵۴	۰/۰۱

نتایج جدول ۲ حاکی از آن است که، بین مهارت های (فنی، ادراکی و انسانی) مدیران با خلاقیت کارکنان رابطه معنی داری در سطح ۹۹ درصد وجود دارد. به طوری که نتایج نشان داده است، ضریب همبستگی بین مهارت فنی با خلاقیت معادل ( $r=0.79$ ) با  $p \leq 0.01$  و بین مهارت انسانی با خلاقیت معادل ( $r=0.48$ ) با  $p \leq 0.01$  و بین مهارت ادراکی با خلاقیت معادل ( $r=0.54$ ) با  $p \leq 0.01$  بوده است.

## ۳- بین مهارت های مدیران با ابعاد خلاقیت کارکنان رابطه وجود دارد.

برای بررسی این فرضیه از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد و نتایج آن در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳- رابطه بین مهارت های مدیران با ابعاد خلاقیت کارکنان

خلاقیت کارکنان				متغیرها	
انعطاف پذیری	ابتکار	بسط	سیالی		
۰/۶۸	۰/۶۳	۰/۶۵	۰/۵۰	ضریب همبستگی	مهارت
۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۰۱	سطح معناداری	مدیران

نتایج جدول ۳ حاکی از آن است که، بین مهارت های مدیران با ابعاد خلاقیت کارکنان در سطح ۹۹ درصد رابطه معنی داری وجود دارد. به طوری که نتایج نشان داده است، ضریب همبستگی بین مهارت های مدیران با سیالی کارکنان معادل ( $r=0/50$ ) با  $p \leq 0/01$ ، بین مهارت های مدیران با بسط کارکنان معادل ( $r=0/65$  با  $p \leq 0/01$ )، بین مهارت های مدیران با ابتکار کارکنان معادل ( $r=0/63$  با  $p \leq 0/01$ )، بین مهارت های مدیران با انعطاف پذیری کارکنان معادل ( $r=0/68$  با  $p \leq 0/01$ ) بوده است

### نتیجه گیری

هدف این مطالعه بررسی رابطه بین مهارت های مدیران با خلاقیت کارکنان دانشگاه تحصیلات تکمیلی صنعتی و فناوری پیشرفته کرمان قرار گرفته بود. نتایج پژوهش حاضر نشان داد، بین مهارت های مدیران با خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بین ابعاد مهارت های (فنی، ادراکی و انسانی) مدیران با خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معناداری مشاهده گردید.

این نتایج با یافته های لی و ژنگ (Li and Zheng, ۲۰۱۴) که نشان دادند عوامل فردی و سازمانی از جمله مهارت مدیران بر افزایش خلاقیت کارکنان تاثیر دارد، تن و ناصوردینگ (Tan and Nasurdin, ۲۰۱۱) دریافتند مهارت مدیریت منابع انسانی بر افزایش نوآوری کارکنان تاثیر دارد. هافمن و شیپر (Hoffman and Shipper, ۲۰۱۱) گزارش کردند مهارت های مدیران بر عملکرد کارکنان تاثیر دارد،

هان و یان (Han and Yang, ۲۰۱۱) نشان دادند رفتار مدیران تاثیر معناداری بر رفتارهای نوآورانه کارکنان دارد، لی و ژنگ (Li and Zheng, ۲۰۱۴) دریافتند عوامل فردی و سازمانی از جمله مهارت مدیران بر افزایش خلاقیت کارکنان تاثیر دارد، بردبار و منصوری (۱۳۹۰) نشان می دهد عوامل مربوط به جو سازمانی، منابع و مهارت های مدیران، ساختار و سیستم های سازمان، سبک رهبری و فرهنگ سازمانی بر خلاقیت سازمانی تاثیر بسزایی دارند، همسو می باشد. بنابراین می توان گفت مدیران از طریق روابط انسانی مطلوب و نظارت و بازخورد موثر و ایجاد جوی همراه با خلاقیت و نوآوری و احساس اعتماد و اطمینان در کارکنان را به وجود می آورند. همچنین چنین استنباط می شود که مشاغل مدیریت مستلزم کاربرد مهارت هاست و مدیران از طریق مهارت انسانی قابلیت کارکردن با دیگران دست پیدا کرده و از طریق مهارت فنی به به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی دست یافته و از طریق مهارت ادراکی توانایی درک پیچیدگی های کل سازمان را پیدا کرده که از این طریق می توانند بر توانایی اندیشیدن کارکنان درباره امور به راه های تازه و غیرمعمول و رسیدن به راه حل های منحصر برای مسائل تاثیر بگذارند. با توجه به نتایج فرضیه پیشنهاد می شود در دانشگاه ها مدیران اقدامات زیر انجام دهند:

مدیران موانع، محدودیت ها و کاستی های موجود در زمینه ی مدیریت در دانشگاه را بشناسند.

مدیران توانایی طراحی راه برای مشکلات دانشگاه را داشته باشند

مدیران درتصمیم گیریه از طرح های ابتکاری و نظرات سازنده همکاران و ارباب رجوع استفاده نماید.

مدیران روابط متقابل میان عوامل آموزشی، دانشگاه و دانشجویان را تشخیص داده و نیازها را اولویت بندی کنند.

## منابع و مراجع

۱. الوانی، مهدی. (۱۳۹۱). مدیریت عمومی، تهران، نشر نی
۲. باقیانی مقدم محمدحسین، ممیزی محمد، رحیم دل طاهره. (۱۳۹۱)، مهارت های ارتباطی مدیران گروه های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، شماره ۶، دوره ۱۲
۳. بردبار غلام رضا، منصوری حسین (۱۳۹۰)، شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر خلاقیت سازمانی با استفاده از تکنیک TOPSIS، رفتار سازمانی، دوره ۳، شماره ۱۱
۴. پیر خائفی. علیرضا، محمدزاده. علی (۱۳۸۹)، بررسی عوامل موثر بر وضعیت خلاقیت در دانشگاه از دیدگاه اساتید و دانشجویان، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال چهارم، شماره ۲، صص، ۴۳-۵۳.
۵. جدیدی محمدابادی، اکبر؛ جباری ظهیرابادی، علی؛ اتابکی، مژگان؛ امینی، علی. (۱۳۹۱). رابطه بین مهارت های (فنی، انسانی و ادراکی) مدیران با اثربخشی مدارس، همایش ملی مدیریت آموزش و رهبری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن.
۶. حاتمی، محمدرضا؛ سرمدی، محمد حسین. (۱۳۹۱)، مدیریت کلاس، پیام نور، تهران، چاپ اول.
۷. سام خانیان، محمد ربیع. (۱۳۹۰). خلاقیت و نوآوری در سازمان آموزشی. مفاهیم، نظریه ها، تکنیک ها و سنجش. تهران: ناشر رسانه تخصصی. چاپ دوم.
۸. عباسی رقیه. (۱۳۹۴)، رابطه شایسته گزینی مدیران با خلاقیت کارکنان، رسالت مدیریت دولتی، شماره ۱۹-۲۰-۴۶-۳۵
۹. فیضی مهدی. (۱۳۹۰)، بررسی تاثیر سبک های مدیریت (سنتی، متعادل و مشارکت) بر خلاقیت دبیران (مطالعه موردی: دبیرستان های شهر سنندج)، علوم تربیتی، سال ۲، شماره ۸، ۷-۳۰.
۱۰. مهری داریوش، ابوالقاسمی محمود، محبوب عشرت آبادی حسن و مهدوی نیک مرتضی (۱۳۹۲) بررسی رابطه سبک های رهبری مدیران با خلاقیت در معلمان مدارس پسرانه ابتدایی شهر پل دختر، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ۳، شماره ۳، ۲۰۹-۱۸۷
۱۱. نوده فاطمه (۱۳۹۱)، ضرورت کارآفرینی سازمانی با تاکید بر رویکردهای خلاقیت و نوآوری سازمانی، کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان، دانشگاه مازندران.

۱. Han, Y. and Yang, B.Y. (۲۰۱۱) Authentic Leadership, Psychological Capital and Employee Innovative Behavior:

۲. Hoffman RC and Shipper F M.(۲۰۱۱), The impact of managerial skills on employee outcomes: a cross
۳. Katz,R.L.( ۲۰۱۰). Skills of an effective administrator. Havard Business Review ,pp۳۳-۴۲
۴. Li X, Zheng Y.(۲۰۱۴), The Influential Factors of Employees' Innovative Behavior and the Management Advices, Journal of Service Science and Management, ۲۰۱۴, ۷, ۴۴۶-۴۵۰
۵. Moshal, B.S. (۲۰۰۸). Management; theory and practice,New Dehli, Galgotia.
۶. Tan C L and Nasurdin A M.(۲۰۱۱), Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness, Electronic Journal of Knowledge Management Volume ۹ Issue ۲