

رابطه بین مولفه های سازمان یادگیرنده و خلاقیت مدیران و معاونان در اداره های تربیت بدنی استان اصفهان

چکیده :

هدف از تحقیق حاضر بررسی رابطه بین مولفه های سازمان یادگیرنده و خلاقیت مدیران و معاونان در اداره های تربیت بدنی استان اصفهان بود. نوع تحقیق توصیفی - همبستگی و روش تحقیق پیمایشی بود. جامعه آماری طبق آمار اداره کل تربیت بدنی استان شامل ۶۰ نفر از مدیران و معاونان اداره های تربیت بدنی استان اصفهان در سال ۱۳۸۹ بود و با توجه به حجم جامعه آماری نمونه با جامعه برابر بوده است. ابزار جمع آوری اطلاعات شامل پرسشنامه استاندارد ابعاد سازمان یادگیرنده با ۴۳ گویه و پرسشنامه استاندارد خلاقیت رندسیپ با ۵۰ گویه بود که ضریب پایایی با استفاده از فرمول کرونباخ $0/84$ برای پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده و $0/95$ برای پرسشنامه خلاقیت بدست آمد. تجزیه و تحلیل داده ها در دو سطح آمار توصیفی (فراوانی: درصد و عددی، میانگین) و در سطح آمار استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل کواریانس چند متغیره (مانکوا)، تحلیل رگرسیون چند متغیره و تحلیل مسیر) صورت گرفته است. یافته های پژوهش نشان داد بین پنج مولفه سازمان یادگیرنده (یادگیری مداوم $R=0/796(**)$ ، تحقیق و جستجو و گفت و شنود $R=0/542(**)$ ، یادگیری تیمی $R=0/691(*)$ ، سیستمهای ادغام شده $R=0/608(*)$ ، توانمندسازی $R=0/711(*)$) با خلاقیت مدیران و معاونان رابطه معنی دار وجود دارد و دو مولفه پیوند با سیستم و رهبری راهبردی رابطه معنی داری با متغیر وابسته خلاقیت مدیران و معاونان نداشتند. همچنین بین هر سه سطح فردی، گروهی و سازمانی ابعاد سازمان یادگیرنده با خلاقیت مدیران و معاونان ارتباط معنی دار مشاهده گردید و سطح فردی بیشترین رابطه را با خلاقیت داشته است.

واژه های کلیدی : خلاقیت، سازمان یادگیرنده، مدیران و معاونان، اداره های تربیت بدنی

مقدمه:

در سازمان های ورزشی فعالیت گروهی نیروها با توجه به هدف مشترکی که غالباً از برنامه های ورزشی نشات می گیرد اعمال می گردد. عدم برنامه های مدون، وجود افراد غیر متخصص، ساختار عمودی و عدم خلاقیت، مسائلی است که در سازمانهای ورزشی کشور مشاهده می شود. افراد غیر ورزشی به دلیل مطرح نمودن خود و استفاده های سیاسی تلاش زیادی برای احراز پستهای مدیریتی سازمان های ورزشی می کنند و عدم استقلال این سازمان ها در تصمیم گیری مانع نتیجه گیری در میادین ورزشی می شود. مدیران، فقط مدیران هزینه هستند و سازمان های ورزشی به صورت سنتی اداره می شوند و روابط جای قوانین را می گیرد در نتیجه استعداد های بالقوه نیروها به عمل نمی آید و خلاقیت افراد به کار گرفته نمی شود. حفظ ارتباط و پیشرفت، یادگیری بهتر و سریعتر برای سازمان ها مهمترین بحران است. اغلب تلاشها برای ایجاد تغییرات سازمانی بیهوده است (۱۷). هر چند که در این سالها اقدامهای جزئی از طرف مسئولین جهت اصلاح ساختار سازمانهای ورزشی ایران صورت گرفته است ولی در عمل تغییرات کلی و سازنده ای صورت نگرفته است. با پیشرفت روز افزون دانش و فناوری و جریان گسترده اطلاعات و کاربرد علوم مختلف در ورزش این پدیده بصورت یک علم پیچیده در آمده است و این حضور افراد متخصص را در اداره سازمانهای ورزشی کشور را ایجاب می کند تا با استفاده از قابلیت های شخصی و الگوهای خلاق و آرمانی مشترک، ظرفیت نیروها و سازمان را افزایش داده تا اهداف تربیت بدنی در سازمان حاصل شود و این همان حضور نقش های سازمان یادگیرنده در نهادها و سازمان های ورزشی است که با تاثیر بر یادگیری فردی و سازمانی میزان خلاقیت افراد را تغییر می دهد. وجود افراد خلاق در سازمان ها دلیل نوآوری است؛ مدیران و رهبران به عنوان اصلی ترین منابع تغییر بنیادی در سازمان به شمار می آیند. لذا سازمانهای ورزشی باید مدیران و رهبران شایسته و خلاق را انتخاب کنند که توانایی اداره سازمان و باشگاه را داشته باشند و بتوانند با تغییرات هماهنگ و در مواقع حساس بحران ها را مدیریت کنند. نظریه سازمان یادگیرنده اولین بار توسط سنگه^۱ (۱۹۹۰) بیان شده است. به نظر سنگه سازمان یادگیرنده جایی است که افراد بطور مستمر توانایی های خود را برای خلق نتایجی که طالب آنها هستند افزایش می دهند محلی که الگوهای جدید و گسترده پرورش داده می شود، اندیشه های جمعی ترویج داده می شوند و افراد بطور پیوسته چگونگی آموختن را به اتفاق می آموزند. (۱۶). واتکینز و مارسیک^۲ (۱۹۹۶) سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی که به طور مداوم یاد می گیرد و خودش را تغییر می دهد معرفی می کنند. همچنین آنها ۷ بعد متمایز، اما مرتبط به هم را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی، سازمان یادگیرنده شناسایی کردند که عبارت اند از:

سطح فردی: یادگیری مداوم، تحقیق و جستجو و گفت و شنود

سطح گروهی (تیمی)

سطح سازمانی: سیستم های ادغام شده، توانمند سازی، پیوند با سیستم، رهبری راهبردی (۲۱).

هلریگال و همکاران^۳ (۲۰۰۲) خلاقیت را توانایی تجسم کردن، تولید و پیاده سازی ایده های جدید توصیف می کنند (۹).

آدامز^۴ (۲۰۰۵) پژوهشی تحت عنوان «منابع خلاقیت» انجام داد در این تحقیق منابع نوآوری و خلاقیت هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی ارائه شده است (۶). اسماعیل (۲۰۰۶) از کشور مالزی پژوهشی تحت عنوان «جو خلاقیت و فرهنگ یادگیرنده: مشارکت به سوی نوآوری در توسعه مناسب سازمان ها» انجام داد که این تحقیق اثر حضور فرهنگ یادگیرنده و خلاقیت را بر نوآوری سازمانی بررسی می کند و نشان می دهد که کدامیک از فاکتورهای مطرح شده در تحقیق، پیشگوی بهتری برای نوآوری سازمانی و تکنولوژی می باشد (۱۰). صفاری (۱۳۸۶) از دانشگاه تهران در پژوهشی به مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش پرداخت. یافته ها و نتایج این تحقیق نشان داد بین ابعاد سازمان

1-Senge

2- Watkins and Marsick

1- Hellriegal etal

2- Adams

یادگیرنده (۷ بعد) در سه سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش تفاوت معنی داری وجود ندارد. در عین حال از نظر مشخصه های سازمان یادگیرنده و وضعیت یادگیری در هر سه سازمان در سطح ضعیفی قرار دارند: به طوری که در تمام ابعاد سازمان ها نمراتی کمتر از میانگین دریافت کرده اند (۳). گریوز^۱ (۲۰۰۸) تحقیقی تحت عنوان « چرا ما باید ائیده های سازمان یادگیرنده را به کار بگیریم » انجام داد هدف از این تحقیق بررسی دلایل ترک ائیده های سازمان یادگیرنده است. ائیده های متصوره که حالا در جریان است. مقاله به بررسی ریشه های موضوع می پردازد (۸). نادران (۱۳۸۷) در پژوهشی رابطه سازمان یادگیرنده و عملکرد در کارشناسان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران را مورد بررسی قرار داد. با استناد به یافته های این پژوهش مبنی بر ارتباط مثبت و معنی دار بین سازمان یادگیرنده در کارشناسان، در نتیجه، تلاش جهت بهبود دانش و اطلاعات کاری کارشناسان به عنوان یکی از مهمترین پیش شرط های ارتقاء و عملکرد در آنها خواهد بود و لازمه رسیدن به این مهم، توجه بیشتر مسئولین و سیاست گذاران سازمان تربیت بدنی به عامل یادگیری در کارشناسان است (۴). جویسیویشن و کسبوشوت^۲ (۲۰۰۹) تحقیقی تحت عنوان خلاقیت سازمانی به عنوان یک فاکتور ضروری سازمان یادگیرنده انجام داد. و ارتباط بین مفهوم سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی و خلاقیت سازمانی را بررسی کرد. و خلاقیت سازمانی را باعث ظهور طبیعی سازمان یادگیرنده بیان می کند (۱۱).

روش شناسی تحقیق

نوع و روش تحقیق:

نوع تحقیق توصیفی - همبستگی و روش تحقیق پیمایشی می باشد.

جامعه آماری و نمونه:

جامعه آماری شامل کلیه مدیران و معاونان اداره های تربیت بدنی استان اصفهان که تعداد آنها طبق آمار اداره کل تربیت بدنی ۶۰ نفر می باشد. و به دلیل محدود بودن جامعه آماری نمونه با جامعه برابر است.

ابزار اندازه گیری و روش های آماری:

ابزار اندازه گیری تحقیق جهت اندازه گیری خلاقیت مدیران و معاونان، پرسشنامه خلاقیت رندسیپ با ۵۰ گویه بود. پایایی این پرسشنامه با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ ۹۵ درصد تعیین شده است. پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده (DLOQ^۳) که توسط دکتر کارن واتکینز و دکتر مارسیک اساتید دانشگاه جورجیا بر اساس یک مدل یکپارچه از سازمان یادگیرنده در سال ۱۹۹۶ تهیه شده است. این پرسشنامه شامل ۴۶ سوال ۶ گزینه ای می باشد که از طیف هرگز تا همیشه و ابعاد سازمان یادگیرنده را در ۳ سطح کلی و ۷ بعد تقسیم بندی می کند. نحوه امتیاز دهی به هر سوال بر اساس شماره گزینه انتخاب شده می باشد بدین صورت که امتیاز هر سوال برابر شماره گزینه انتخابی می باشد. پایایی این پرسشنامه با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ ۸۴ درصد مشخص گردید. تجزیه و تحلیل داده ها در دو سطح آمار توصیفی (فراوانی: درصد و عددی، میانگین) و در سطح آمار استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل کواریانس چند متغیره (مانکوا)، تحلیل رگرسیون چند متغیره و تحلیل مسیر) صورت گرفته است.

نتایج و یافته های تحقیق:

الف: یافته های توصیفی

1-Grieves
2- Juceviciene and Ceseviciute
1-Dimensions of the learning organization questionnaire

میانگین نمرات ابعاد سازمان یادگیرنده

میانگین نمرات		ابعاد سازمان یادگیرنده						
		یادگیری مداوم	تحقیق و جستجو و گفت و شنود	یادگیری تیمی	سیستم‌های ادغام شده	توانمند سازی	پیوند با سیستم	رهبری راهبردی
۶								
۵/۵								
۵								
۴/۵								
۴								
۳/۵	*		*				*	*
۳				*	*	*		
۲/۵								
۲								
۱/۵								
۱								

نمودار ۱- میانگین نمرات ابعاد سازمان یادگیرنده

مطابق با نمودار میانگین نمرات به ترتیب یادگیری مداوم = ۳/۶، تحقیق و جستجو و گفت و شنود = ۴، یادگیری تیمی = ۳/۴، سیستم های ادغام شده = ۳/۴، توانمند سازی = ۳/۲، پیوند با سیستم = ۳/۷، رهبری راهبردی = ۳/۸ مشخص شده است.

ب: یافته های استنباطی

جدول ۱- ضریب همبستگی مولفه های سازمان یادگیرنده با خلاقیت مدیران

یادگیری مداوم	تحقیق و جستجو و گفت و شنود	یادگیری تیمی	سیستم های ادغام شده	توانمند سازی	پیوند با سیستم	رهبری راهبردی	ضریب همبستگی پیرسون
۰/۷۹۶(**)	۰/۵۴۲(**)	۰/۶۹۱(*)	۰/۶۰۸(*)	۰/۷۱۱(*)	۰/۱۰۷	۰/۲۱۹	۰/۷۹۶(**)
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۳۴	۰/۰۰۲۱	۰/۰۳۸	۰/۵۴۱	۰/۶۷۱	۰/۰۰۰
۶۰	۶۰	۶۰	۶۰	۶۰	۶۰	۶۰	۶۰

همانگونه که در جدول (۱) آمده است تمامی متغیرها بجز دو متغیر پیوند با سیستم و رهبری راهبردی توانسته اند رابطه معناداری با متغیر وابسته خلاقیت مدیران برقرار نمایند که نحوه ارتباط آنها به تفکیک در ذیل می آید:

۱- متغیر یادگیری مداوم توانسته با ضریب همبستگی به مقدار ۰/۷۹۶(**) در سطح معنی داری ۰/۰۱ و با احتمال ۹۹ درصد رابطه آماری معناداری با متغیر وابسته یعنی خلاقیت مدیران برقرار نماید.

۲- متغیر تحقیق و جستجو و گفت و شنود توانسته با ضریب همبستگی به مقدار ۰/۵۴۲(**) در سطح معنی داری ۰/۰۱ و با احتمال ۹۹ درصد رابطه آماری معناداری با متغیر وابسته یعنی خلاقیت مدیران برقرار نماید.

۳- متغیر یادگیری تیمی توانسته با ضریب همبستگی به مقدار $0/691$ (*) در سطح معنی داری $0/05$ و با احتمال ۹۵ درصد رابطه آماری معناداری با متغیر وابسته یعنی خلاقیت مدیران برقرار نماید.

۴- متغیر سیستم های ادغام شده توانسته با ضریب همبستگی به مقدار $0/608$ (*) در سطح معنی داری $0/05$ و با احتمال ۹۵ درصد رابطه آماری معناداری با متغیر وابسته یعنی خلاقیت مدیران برقرار نماید.

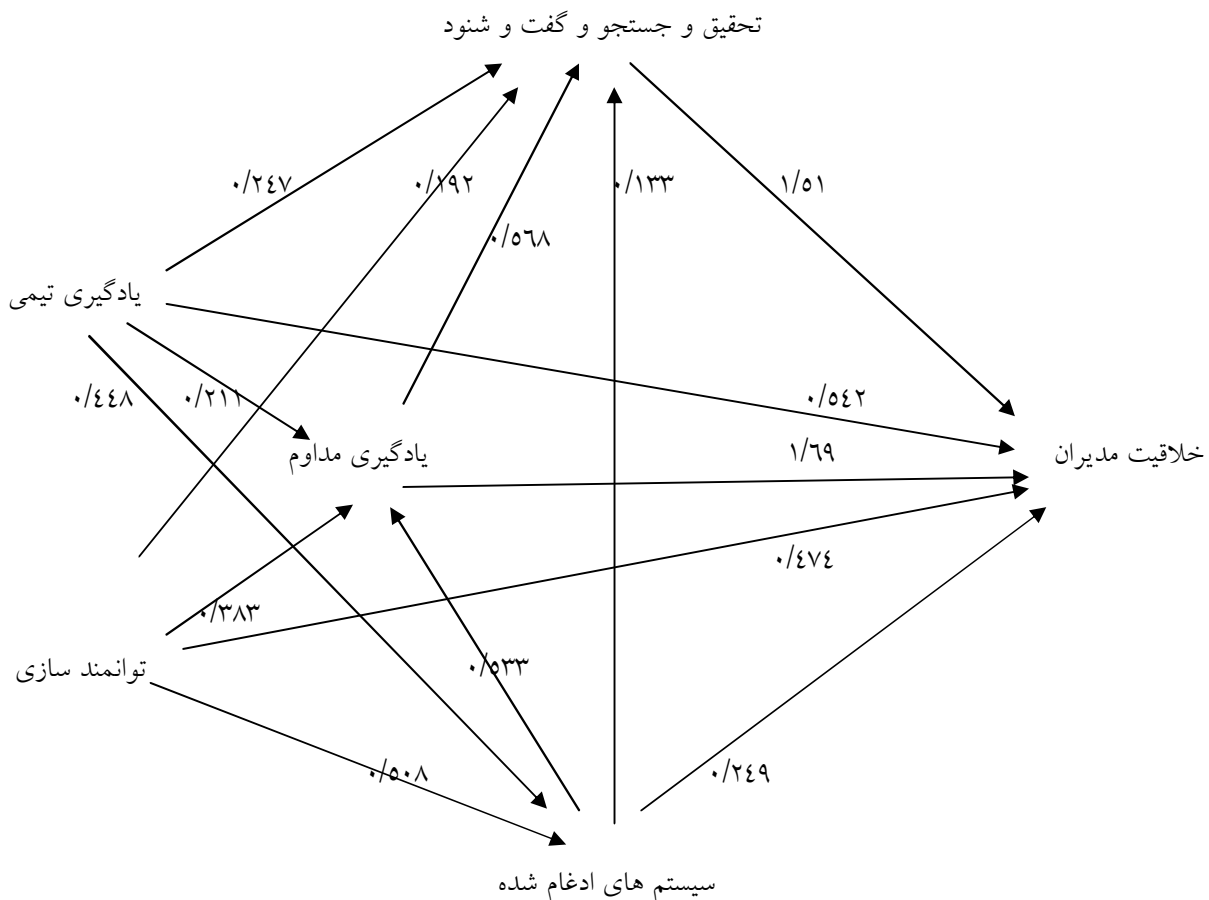
۵- متغیر توانمند سازی توانسته با ضریب همبستگی به مقدار $0/711$ (*) در سطح معنی داری $0/05$ و با احتمال ۹۵ درصد رابطه آماری معناداری با متغیر وابسته یعنی خلاقیت مدیران برقرار نماید. یعنی توانمندسازی بیشتر با خلاقیت بالاتر مدیران همراه است.

۶- متغیرهای پیوند با سیستم و رهبری راهبردی نتوانسته اند تاثیر آماری معناداری بر متغیر وابسته خلاقیت مدیران وارد کنند بنابراین فرضیه وجود رابطه بین این دو متغیر با متغیر وابسته رد می شود.

همچنین در این تحقیق با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون مشخص گردید که هر سه سطح ابعاد سازمان یادگیرنده (فردی، گروهی و سازمانی) با خلاقیت ارتباط معنی دار داشته است و با استفاده از روش تحلیل رگرسیون چند متغیره مشخص شد که $76/5$ درصد از تغییرات متغیر وابسته خلاقیت توسط مولفه های سازمان یادگیرنده (یادگیری فردی، تحقیق و جستجو و گفت و شنود، یادگیری تیمی، سیستم های ادغام شده، توانمند سازی) تبیین می شود و مابقی به عوامل دیگر مثل سابقه کار و جنسیت برمی گردد.

تحلیل مسیر

تحلیل مسیر برای تبیین دقیق تر روابط علی متغیرها به تجزیه همبستگی بین متغیرها می پردازد. از طریق این تجزیه، اثرات مستقیم و غیرمستقیم یک متغیر، بر متغیر دیگر مشخص می شود. آنچه که ضرایب همبستگی نشان می دهند اثرات مستقیم و غیر مستقیم یک متغیر، بر متغیر دیگر مشخص می گردد.



نمودار ۲- نمودار نهایی تحلیل مسیر، همراه با ضرایب بتا

پس از محاسبه اثرات مستقیم و غیر مستقیم کلیه متغیرها، مجموع اثرات مستقیم و غیرمستقیم این اثرات در جدول (۲) خلاصه شده است :

جدول ۲- اثرات مستقیم و غیر مستقیم کلیه متغیرها

متغیر مستقیم	اثرات مستقیم	اثرات غیرمستقیم	مجموع اثرات
یادگیری مداوم	۱/۶۹	۱/۲۱۱	۲/۹۰۱
تحقیق و جستجو و گفت و شنود	۱/۵۱	۱/۴۱	۲/۹۲
یادگیری تیمی	۰/۵۴۲	۱/۳۰۷	۱/۸۴۹
توانمندسازی	۰/۴۷۴	۰/۸۸۱	۱/۳۵۵
سیستمهای ادغام شده	۰/۲۴۹	۰/۲۵۶	۰/۵۰۵

همانگونه که در جدول (۲) ملاحظه می شود به ترتیب متغیرهای یادگیری مداوم، تحقیق و جستجو و گفت و شنود، یادگیری تیمی، توانمند سازی و سیستمهای ادغام شده توانسته اند بیشترین میزان تاثیر را بر متغیر وابسته داشته باشند و بتوانند واریانس های بیشتری از آن را تبیین کرده و پیش بینی بیشتری در مورد متغیر وابسته یعنی خلاقیت مدیران داشته باشند.

بحث و نتیجه گیری

با توجه به فرضیه های تحقیق یافته های پژوهش نشان داد:

- ۱- نمرات کسب شده در بعد یادگیری مداوم بیانگر این است که یادگیری مداوم بیشتر با خلاقیت بالاتر مدیران همراه است. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهشی یارمحمد زاده (۸۵)؛ بدیعی (۸۶)؛ نادران (۸۷)؛ واتکینز و مارسیک (۹۶)؛ آدامز (۲۰۰۵)؛ مصطفی (۲۰۰۵)؛ محمد (۲۰۰۶)؛ اسماعیل (۲۰۰۶)؛ ومیک (۲۰۰۷)؛ گریوز (۲۰۰۸)؛ سیور^۲ (۲۰۰۸)؛ سیلبرستنگ و هزی^۳ (۲۰۰۸)؛ شین^۴ (۲۰۰۹) که هر کدام از این پژوهشگران به طریقی یادگیری را عامل افزایش عملکرد و خلاقیت مدیران و نیروهای سازمانی می دانند؛ همسو می باشد. به نظر می رسد در جهان متحول و پویای امروز خلاقیت مدیران بستگی به شناخت محیط پیرامونی، توان مشتریان و شناخت رقبا و تحولات جهانی داشته و این موضوع منوط به یادگیری مداوم و مستمر مدیران دارد.
- ۲- نمرات کسب شده در بعد تحقیق و جستجو و گفت و شنود بیانگر این است که تحقیق و جستجو و گفت و شنود بیشتر با خلاقیت بالاتر مدیران همراه است. نتیجه این فرضیه با نتایج یارمحمد زاده (۸۵)، بدیعی (۱۳۸۶)، واتکینز و مارسیک (۹۶) که افزایش این متغیر مستقل را در نیروهای سازمان عامل افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان می داند؛ برابر می باشد. امروزه سازمان ها برای بقاء نیازمند خلق دانش جدید و نوآوری می باشند. لذا مقدمه ایجاد هر دانشی تحقیق می باشد. از آنجا که مدیران به عنوان عاملان اصلی تغییر در سازمان می باشند برای خلق دانش و نوآوری مستلزم کاوش و تحقیق می باشند. یک سازمان یادگیرنده نیاز به افراد کنجکاوی دارد که هوشمندانه در مورد کارشان تصمیم می گیرند و به صورت مداوم تجربیاتشان را در اختیار یکدیگر می گذارند و از یکدیگر بازخورد می گیرند. گفتگو و تعامل عامل افزایش دانش مدیران و عامل تغییر و خلاقیت می باشد از این رو مدیران برای افزایش خلاقیت نیازمند گفتگو با نیروهای داخل سازمان و سازمان های دیگر می باشند.

1- Vemic
2- Sawyer
3- Silberstang and Hazy
4- Shin

۳- نمرات کسب شده در بعد یادگیری تیمی بیانگر این است که یادگیری تیمی بیشتر با خلاقیت بالاتر مدیران همراه است. نتیجه این فرضیه با نتیجه پژوهشی یارمحمدزاده (۸۵) که مبنی بر وجود رابطه یادگیری تیمی با خلاقیت مدیران می باشد همسو می باشد. همچنین با نتایج تحقیقات واتکینز و مارسیک (۹۶)؛ ام سی فادزین^۱ (۱۹۹۸) در تحقیق خود تحت عنوان افزایش تفکر خلاق در سازمان ها همسو می باشد. کار گروهی یک جزء حیاتی از سازمان یادگیرنده است خصوصیت تیم ها در سازمان یادگیرنده این است که به عنوان جامعه یادگیری عمل کرده و در تعامل با یکدیگرند. در پس هر مدیر خلاق و موفقی افراد اندیشمندی وجود دارد. لذا کار گروهی لازمه خلاقیت مدیران می باشد.

۴- نمرات کسب شده در بعد سیستم های ادغام شده بیانگر این است که افزایش در متغیر سیستم های ادغام شده با خلاقیت بالاتر مدیران همراه است نتیجه این فرضیه با نتایج یارمحمدزاده (۸۵)؛ امیدی (۸۵) که در تحقیقی تحت عنوان بررسی ارتباط بین ساختار سازمانی و خلاقیت مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی دریافت ساختار و سیستم مناسب که یادگیری را در سازمان تقویت کند باعث افزایش خلاقیت مدیران می شود؛ همسو می باشد. همچنین نتیجه این فرضیه با نتایج تحقیقات واتکینز و مارسیک (۹۶)؛ محمد (۲۰۰۶) از دانشگاه شاه فهد عربستان که به بررسی موانع خلاقیت در دانشگاههای عربستان پرداخته بود عدم وجود سیستمهای مناسب که یادگیری را جریان دهد را یکی از موانع بروز خلاقیت بیان می کند همسو می باشد. توجه به سازمان یادگیرنده بدون توجه به سیستم هایی که یادگیری را در سازمان جریان دهد غیرممکن می باشد. کارشناسان سازمان را به عنوان یک سیستم یادگیری در نظر گرفته اند. سیستم های منتخب در سازمان می تواند عامل پیشرفت یا مانع حرکت سازمان شود. از این لحاظ می توان بیان کرد که انتخاب سیستم مناسب در سازمان عاملی در افزایش خلاقیت مدیران و نیروها می باشد.

۵- نمرات کسب شده در بعد توانمند سازی بیانگر این است که توانمند سازی بیشتر با خلاقیت بیشتر مدیران همراه است. نادران (۸۷) طی پژوهشی به بررسی رابطه سازمان یادگیرنده و عملکرد در کارشناسان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران پرداخت که از پرسشنامه (DLOQ) استفاده نموده است و نتیجه گرفت که بین این دو متغیر رابطه معنی دار وجود دارد. از آنجا که خلاقیت نیز یکی از عملکردهای مدیران می باشد می توان بیان کرد که نتیجه این فرضیه با نتیجه تحقیق نادران همسو می باشد. همچنین نتیجه این فرضیه با نتایج تحقیقات واتکینز و مارسیک (۹۶) که مبنی بر ارتباط معنی دار بین متغیر مستقل یادگیری توانمند سازی و خلاقیت و نوآوری نیروهای سازمان می باشد همسو می باشد. منابع و مهارت ها، سبک رهبری، پتانسیل قوی و نوآور و تجربه عواملی است که بین مدیران فاصله ایجاد می کند امروزه سازمان ها در پی جذب مدیرانی هستند که از نظر توانایی در سطح بالایی باشند. آنها می توانند باعث ایجاد محصول نو، فرایندهای نو، نوآوری سازمانی یا سرویس های نو شوند. نوآوری اغلب در تغییرات ناگهانی محیط های پویا حاصل می شود. تشخیص به موقع مدیر نیازمند توانایی لازم می باشد. مدیر خلاق که بتواند بحران ها را مدیریت کند و تصمیمات حساس بگیرد و سازمان را هدایت کند باید توانایی بالایی داشته باشد.

۶- متغیرهای پیوند با سیستم و رهبری راهبردی نتوانسته اند رابطه آماری معناداری بر متغیر وابسته خلاقیت مدیران وارد کنند بنابراین فرضیه وجود رابطه بین این دو متغیر با متغیر وابسته رد می شود
با توجه به نتایج حاصل از این تحقیق برای افزایش خلاقیت مدیران و معاونان، پیاده سازی اصول سازمان یادگیرنده مانند افزایش دانش و یادگیری نیروها بویژه مدیران و معاونان، ایجاد فرصت های یادگیری فردی و تحقیق و پژوهش و تعامل و گفت و گو بین نیروها و مدیران، ترویج و تشویق به انجام کارهای گروهی، راه اندازی سیستم هایی که یادگیری را در سازمان جریان دهد، افزایش توانایی های نیروها و مدیران و معاونان در اداره های مذکور پیشنهاد می گردد.

- ۱- بدیعی ف . ۱۳۸۶. رابطه خلاقیت با مهارتهای شغلی مدیران ابتدایی و راهنمایی شهرستان فلاورجان در سال تحصیلی ۸۶-۸۵. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
 - ۲- صفاری م. ۱۳۸۶. مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی ، کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش . پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی ، دانشگاه تهران.
 - ۳- نادران م. ۱۳۸۷. رابطه سازمان یادگیرنده و عملکرد و کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی ، دانشگاه تهران.
 - ۴- یارمحمدزاده پ. ۱۳۸۵. بررسی رابطه بین خلاقیت مدیران و معاونان و میزان کاربست مولفه های سازمان یادگیرنده در مدارس متوسطه شهر ارومیه. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی. دانشگاه اصفهان.
- ۵-Adams K.2005.The Souece of Innovation and Creativity.National Center on Education and the Economy.
 - ۶-Grieves J.2008.Why We Should Abandon the Idea of the Learning Organization. Hull University Business School , Scarborough, Management Center Scarborough,UK.
 - ۷-Hellriegel D, Jackson S.E, & Slocum J.W. Jr. 2002. Management: A competency-based approach. Australia: South-Western Thomson.
 - ۸-Ismail M.2006.Creation Climate and Learning Culture : Their Contributions-Toward Innovation Within Aproperty Developer Organization-A Reviwe . Malasia.
 - ۹-Juceviciene P, Ceseviciute L .2009.Organization Creativity as a Factor of the Emergence of Learning Organization.ISSN 1392-0758 Social Sciences/Socialiniai Mokslai.Nr.3 (65).
 - ۱۰-Mc Fadzean E.1998.Enhancing Creative Thinking Within Organisations.Management Decision 36/5(1998) 309-315.
 - ۱۱-Muhammad A S.2006. Barriers ti Organizational Creativity:A Perspective of National and Expatriate Academics in Saudi Arabia.International Management Review.Vol.2 No.4.
 - ۱۲-Sawyer K.2008.The Futher of Learning in the Age of Innovation . Washington University.
 - ۱۳-Senge P. 1990. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation* (New York: Doubleday).
 - ۱۴-Serrat O.2009.Building a Learning Organization. Asian Development Bank.
 - ۱۵-Shin and etal.2009.The Efect of Organization Change on Team Creativity , Job Satisfaction , Organization Commitment, and Work Performance . National Chung-Hsing University,Tlaiwan,ROC.
 - ۱۶-Silberstang J, Hazy J K.2008.Toward a Micro-Enactment Yheory of Leadership and the Emergence of Innovation. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Volume 13(3),article 5.
 - ۱۷-Vemic J.2007. Employee Training and Development and the Learning Organization Jurnal Organization. Economics and Organization Vol 4.N2.PP209-216.
 - ۱۸-Watkins K, Marsick V J. 1996. In Action: Creating the Learning Organization. Arlinton: ASTD Press.