فصلنامه تحقیقات جدید در علوم انسانی (دوره جدید)

شماره ۳۳،
دوره سوم،
سال چهارم،
بهار ۱۴۰۱،
صص ۱-۱۱

تاثیر رهبری تحول آفرین در مدیریت مدرسه بر خلاقیت معلمان

صابر صالح نژاد بهرستاقی[۱]، مهدی کلانتری[۲]، علی حیدری پرچکوهی[۳]

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین در مدیریت مدرسه بر خلاقیت معلمان دوره دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران انجام شد. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری تحقیق شامل ٦٥٠ نفر از معلمان دوره دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران بود که از این میان با استفاده از جدول جسی و مورگان و روش نمونه گیری تصادفی خوشه‌ای ٢٤٢ نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد خلاقیت رندسیپ (۱۹۷۹) و رهبری تحول آفرین بس و آولیو (۲۰۰۰) استفاده شد. پس از جمع آوری پرسشنامه‌ها، بررسی داده‌ها و آزمودن فرضیه‌ها با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری و به کمک نرم افزار Smart PLS 2 در دو بخش مدل اندازه‌گیری و بخش ساختاری انجام پذیرفت.در بخش اول ویژگی‌های فنی پرسشنامه شامل پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا مختص PLS بررسی گردید. در بخش دوم، ضرایب معناداری نرم افزار برای بررسی فرضیه‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند.نتایج تحقیق نشان داد، رهبری تحول آفرین مدیریت مدرسه و مولفه‌های آن شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، برانگیختگی ذهنی و توجه و ملاحضات فردی بر خلاقیت معلمان دوره دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران تاثیر دارد.

کلمات کلیدی: مدیریت مدرسه ، خلاقیت معلمان، رهبری تحول آفرین، نفوذ آرمانی، ملاحضات فردی

[۱] دانشجوی دکتری تخصصی.فلسفه تعلیم و تربیت.دانشکده علوم تربیتی.دانشگاه آزاد اسلامی.واحد ساری.مازندران.ایران (نویسنده مسئول)
saber.salehnezhad@gmail.com

[۲] دکتری تخصصی.مدیریت آموزش عالی.استادیار.دانشکده علوم تربیتی.دانشگاه آزاد اسلامی.واحد رودهن.تهران.ایران

[۳] کارشناس ارشد.برنامه ریزی درسی.دانشکده علوم تربیتی.دانشگاه آزاد اسلامی.واحد اسلامشهر.تهران.ایران

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

۱- مقدمه

کارتر[1] در (۱۹۹۹) معتقد بود که تغییرات وسیعی در محیط کار رخ داده بنابراین در سازمان ها به رهبری بیش از مدیریت نیاز است(به نقل از واسوگنا و همکاران[2]، ۲۰۲۱). او معتقد بود که دنیای کسب وکار در بسیاری از زمینه ها تغییر کرده است(هرمان و فلف[3]،۲۰۱٤). در بیست سال گذشته سازمان ها شاهد حضور چشمگیر زنان بوده اند. همچنین ترکیب نیروی کار از لحاظ نژاد، قومیت و سن تغییرات زیادی را به خود دیده است. همچنین علاقه زیادی به توسعه فردی و دست یابی به خود شکوفایی در افراد به وجود آمده است (الحسینی و البلتاجی[4]،۲۰۱٦).

تئوری های سنتی رهبری مبتنی بر سلسله مراتبی بوده اند که قدرتی در بالای سازمان وجود داشت و دستورات از بالا به پایین دیکته می شد(لینگ و لینگ[5]، ۲۰۱٦). پیروان در سطوح پایین تر به عنوان یک عضو سازمانی، ملزم به پیروی از این دستورات بودند.گذشته از آن محیط کار در حال تغییر، محققین زیادی را برآن داشت که تئوری های سنتی را مورد بازبینی قرار دهند و تئوری مناسب این عصر و دوره را ارائه دهند(رابیل و ییان[6]، ۲۰۲۱). پژوهش های انجام شده دراین زمینه منجر به بروز تئوری های نوین در حوزه رهبری شدند که بعضی از این تئوری ها و مدل ها عبارتند از : رهبری کاریزماتیک[7] ، تعاملی[8]، تحول آفرین[9]، معنوی[10] و رهبری خدمتگزار(علی و فرید[11]، ۲۰۱٦).

همچنین با توجه به سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژیک، اجتماعی، فرهنگی در عصر حاضر، سازمان هایی موفق و کارآمد محسوب می شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی ها را نیز در آینده پیش‌بینی و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند(بران و همکاران[12]، ۲۰۱٦). چرا که به گفته تافلر[13] "تنها با بهره گیری خلاقانه از تغییر برای هدایت کردن خود تغییرات است که می‌توانیم از آسیب شوک آینده در امان بمانیم و آینده ای بهتر و انسانی تر دست یابیم" (اسنبی و برنر[14]،۲۰۱۳). بنابراین سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمند هستند که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان بوجود آورند(چن و هو[15] ، ۲۰۱٦).

این گونه رهبران امروزه رهبران تحول آفرین نام گرفتند که میتوانند تأثیر بسزایی بر خلاقیت و نوآوری کارکنان داشته باشند(کو و همکاران[16]، ۲۰۱۵). وقتی که کارکنان در کارشان خلاق باشند، قادر خواهند بود ایده‌های تازه و مفیدی در مورد محصولات، عملکرد، خدمات یا رویه‌های سازمان ارائه و به کار گیرند(میتال و دار[17]، ۲۰۱۵). این گونه رهبران منشأ تغیرات اساسی بوده و بر تغیرات حاکم بر سازمان اشراف کامل داشته و بر موج تغییرات سوارند، چنین رهبرانی می توانند تصویر بهتر و روشن تری ار آینده ارائه کرده، بینش خود را به طور اثر بخشی بر ای زیر دستان تبیین نموده و آن ها را برای انجام کارهای استثنایی به

---

[1]- Karter
[2]- Wasonga & et al
[3]- Herrmann & Felfe
[4]- Al-Husseini & Elbeltagi
[5]- Ling & Ling
[6] - Rabiul & Yean
[7] - Charismatic
[8] - Transactional
[9] - Transformational
[10] - Spirtual
[11] - Ali & Farid
[12] - Braun & et al
[13] - Tafler
[14] - Eisenbeiß & Boerner
[15] - Chen & Hou
[16] - Qu & et al
[17] - Mittal & Dhar

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

چالش وا دارند(هنکر و همکاران[1]، ۲۰۱۵). اما زمانی که صحبت از رهبری در مدارس به میان می آید، ذهن ها به سمت مدیریت مدرسه کشیده می شود، بسیاری از صاحبنظران معتقدند که مدیران مدارس نقش محوری در اثربخشی برعهده دارند. همچنین نتایج پژوهش های انجام شده مؤید این است که عملکرد مدیران و رهبران آموزشی سهم قابل توجهی در موفقیت تحصیلی دانش آموزان دارد و شکست مدیر مدرسه، هزینه اجتماعی فراوانی بر دانش آموزان و خانواده آنها تحمیل می کند(مک کری و همکاران[2]، ۲۰۲۱). بنابراین مدیریت مدرسه از اهمیت اقتصادی و اجتماعی بسیار برخوردار است. علی رغم این اهمیت، انتخاب و انتصاب مدیران مدارس در ایران، هنوز هم به سبک سنتی انجام می شود. درسال های اخیر تعامل معلمان با مدیران نواحی آموزش و پرورش یکی ازملاک های اصلی انتخاب و انتصاب آنان به سمت مدیریت مدرسه بوده است. در این زمینه رضایت کارکنان اداری و آموزشی مدارس، مدّ نظر نبوده است. اساساً میزان رضایت کارکنان، به ویژه معلمان از یکدیگر مورد سنجش قرار نمی گیرد تا ملاک انتخاب آنان برای مدیریت مدرسه باشد. گاهی معلمان و دبیران موفق در تدریس و اداره کلاس را به سمت مدیری مدرسه می گمارند؛ در حالی که تدریس و اداره اثر بخش کلاس، ملاک کافی برای برعهده گرفتن مدیریت مدرسه نیست(صادقی و همکاران، ۱۳۹۸).

از دیدگاه اردشیرنشان و جاویدان (۱۳۹٦)، خلاقیت همانا توانایی خلق ایده‌های جدید است که این ایده‌ها ممکن است به محصولات یا خدمات جدید نیز منجر شوند. به زعم برنز، رهبران تحول آفرین صاحب بینشی هستند که از طریق آن دیگران را به کارهای خلاقانه و استثنایی و روشن تر به چالش و تلاش وا می دارند و همچنین منشأ تغیرات تلقی می شوند(وانگ و همکاران[3]، ۲۰۱۳). رهبری تحول آفرین می تواند تصویر بهتر و روشن تری از آینده ارائه داده، بینش خود را بصورت اثربخش برای کارکنان تبیین کند و رهروان با کمال میل و رغبت آن بینش را به عنوان واقعیت بپذیرند(جیسوال و دار[4]،۲۰۱۵). رهبری تحول آفرین پیروان را برای بالا بردن سطح خلاقیت افراد و خود شکوفایی آن برای تشویق علائق تیمی، گروهی، سازمانی و جامعه تشویق و کمک می‌کند(ونگ و همکاران[5]، ۲۰۱٤).

باس در یک جمع بندی کلی نظریه رهبری تحول آفرین را بر اساس چهار بنیان یا عامل کلی بنا می نهد و چون در زبان انگلیسی با حرف (I) آغاز می شوند به چهار I آوازه دارند و مشهورند که عبارتند از:

نفوذ آرمانی (صفات، رفتار): نفوذ آرمانی در بردارنده نفوذی است که باورها، ایده آل ها، و موارد فراتر از زندگی معمولی را تحت تاثیر قرار دهد. باس تعبیر(نفوذ آرمانی) را به مثابه جایگزینی برای واژه "کاریزما" به کار گرفت تا بدین وسیله از دامنه برداشت های گوناگون که از کاربرد واژه "کاریزما" در اذهان متبادر می شود بکاهد(باس و آولیو، ۱۹۹۵). رهبران تحول آفرین برای ایجاد گسترش نفوذ آرمانی، الگوهای رفتاری نیرومندی را از خود به نمایش می گذارند. که شامل: القاً افتخار و غرور به اعضائ برای همکاری و مشارکت با رهبر، صرف نظر کردن از تمایلات فردی به خاطر گروه، عمل کردن به شیوه های که باعث ایجاد احترام دیگران شود. نشان دادن احساسات قدرت و شایستگی، فدا کردن منافع شخصی به خاطر منافع دیگران، دادن اطمینان به دیگران مبنی بر اینکه موانع مرتفع خواهد شد، صحبت کردن درباره مهمترین ارزش ها و اعتقاداتشان، تصریح اهمیت به داشتن یک احساس قوی نسبت به هدف، توجه به نتایج معنوی و اخلاقی تصمیمات، حمایت از امکانات هیجان انگیز نوین، گفتگو درباره اهمیت اعتماد نسبت به یکدیگر(عبدالله[6] و همکاران، ۲۰۱٦).

---

1 - Henker & et al
2 - McCray & et al
3 - Wang & et al
4 - Jaiswal & Dhar
5 - Wang & et al
6 - Abdullah

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

انگیزش الهام بخش: این عامل توصیف کننده رهبرانی است که از پیروانشان انتظارات بالا دارند و به آنها از طریق انگیزش، الهام می بخشند تا در راستای افزایش تعهد آنان گام برداشته و تحقق چشم انداز مشترک را تسهیل نمایند. در عمل مدیران سمبل ها و نمادهای احساسی را جهت جلب تلاش های اعضای گروه برای رسیدن به چیزی فراتر از منافع شخصی خود بکار می گیرند و بدین طریق روحیه پیروان برای تلاش جهت رسیدن به اهداف را بهبود می بخشند(باس و آولیو[1]، ۱۹۹۵). این امر به ویژه از طریق نشان دادن همدلی و خوش بینی، درگیر کردن پیروان در ارائه چشم اندازهای آینده و داشتن انتظارات زیاد از آنها صورت می پذیرد(فیپس و همکاران[2]، ۲۰۱۲).

بر انگیختگی ذهنی:(ترغیب ذهنی): رهبران تحول آفرین ترغیب ذهنی را به منظور به چالش کشیدن افکار و تصورات و خلاقیت پیروان را در جهت آزمون مجدد روش های سنتی حل مسائل سوق داده و آنها را به تلاش جهت رویکردهای جدید و خلاق برای انجام کارها تشویق نمایند(باس و آولیو، ۱۹۹۵). در چنین حالتی، اشتباهات پیروان مورد انتقاد قرار نمی گیرد و خلاقیت به طور آزادانه ای تشویق می شود. رهبران پیروان را جهت تلاش برای ارائه ایده های جدید تشویق می کنند اما بر عقلانیت نیز تأکید دارند(باس و آولیو، ۱۹۹۵). بر انگیختگی ذهنی شامل آن دسته از فعالیت هایی است که به ارتقای سطح ابتکار عمل و خلاقیت های فردی و جمعی پیروان می انجامد. رهبران تحول آفرین، اهتمام بسیاری را در زمینه هدایت پیروان برای به چالش کشیدن باورها و شیوه های رایج انجام دادن کار به خرج می دهند و فضای لازم را برای دریافت هر گونه پیشنهاد سازنده ای ایجاد می کنند که متضمن راهکارهای نوینی باشد(افشاری و همکاران[3]،۲۰۱۱).

توجه و ملاحضات فردی: توجه به دیگران یکی دیگر از جنبه های مهم رهبری تحول آفرین است. این مقوله تاثیر مثبتی بر رضایتمندی پیروان، رهبران و بطور کلی اثر بخشی دارد و نمایان گر مدیرانی است که جو حمایتی ای ایجاد می کنند که در آن به دقت به نیازهای یکایک پیروان گوش فرا می دهند. رهبران به عنوان مربی و مشاور عمل می کنند در حالی که سعی در کمک کردن به پیروان جهت خود شکوفایی دارند. این رهبران ممکن است از تفویض اختیار به مثابه ابزاری جهت کمک به رشددپیروان استفاده کنند(باس و آولیو، ۱۹۹۵). توجه و ملاحظه فردی در بردارنده مراتب دلسوزی و اهتمام وافر رهبر در خصوص توجه جدی به قاطبه پیروان و تلاش به منظور رشد و شکوفایی هر چه بیشتر آنان است. این جنبه از رفتار رهبر بطور مشخص عبارتست از:"شناخت مراتب نیاز پیروان و پرورش آنان به منظور رسیدن به نیازهای برتر و نیز فراهم ساختن فرصت های گوناگون برای شکوفا کردن استعدادهای پیروان و ارتقای آنان به سطوح بالاتر توسعه شخصیتی"(چنگ و ونگ[4]، ۲۰۱۱).

■ محمودی و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی به بررسی رابطه سبک های رهبری مدیران با خلاقیت در معلمان مدارس دخترانه ابتدایی شهر شهرکرد پرداختند و نتایج پژوهش حاکی از آن بود که سبک رهبری تحولی، بیش از سبک رهبری تبادلی با خلاقیت معلمان در ارتباط است. از بین مولفه های سبک رهبری تحولی، دو مولفه رهبری فرهمند و ملاحظه فردی با هم ۵/۲۹ درصد از واریانس خلاقیت معلمان را تبیین نمودند. همچنین مولفه پاداش مشروط مربوط به سبک رهبری تبادلی تنها ۷/۹ درصد از واریانس خلاقیت معلمان، را تبیین نمود. برنامه ریزی دوره های آموزشی مربوط به بهبود مهارت رهبری تحولی جهت دست اندرکاران به ویژه مدیران و معلمان به منظور موفقیت و تعالی مدرسه ضرورتی اجتناب ناپذیر است. رهبری اثربخش، مستلزم به کارگیری هم سبک رهبری تحولی و هم سبک رهبری تبادلی است. بنابراین مدیران مدارس بایستی ضمن به وجود آوردن شرایط و فضای لازم برای انگیزش دروتی و خودکارآمدی معلمان، به مشوق ها و پاداش های بیرونی نیز توجه لازم را داشته باشند.

[1] - Bass, & Avoloo
[2] - Phipps & et al
[3] - Afshari & et al
[4] - Cheung & Wong

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

■بوزباشی و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی به بررسی رابطه سبک رهبری تحول آفرین با خلاقیت پرداختند. نتایج آزمون همبستگی پیرسون حاکی از آن بود که بین رهبری تحول آفرین و ابعاد آن(ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی و انگیزش الهام بخش) با خلاقیت معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. هم چنین نتایج رگرسیون گام به گام حاکی از آن است که از بین ابعاد چهار گانه رهبری تحول آفرین(متغیرهای پیش بین)؛ متغیرهای پیش بین ترغیب ذهنی و انگیزش الهام بخش به عنوان متغیرهای پیش بین، معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات خلاقیت(متغیر ملاک)، را دارا بوده اند. نتیجه گیری: براساس یافته های تحقیق می توان اذعان داشت که هر چه میزان گرایش مدیران به سبک رهبری تحول آفرین بیشتر باشد، معلمان خلاقیت بیشتری از خود نشان می دهند.

■قاماس اوغلو و آیلسو[1] (۲۰۰۹)، در تحقیقی تحت عنوان "رهبری تحول آفرین،خلاقیت فردی و نوآوری سازمانی" که رابطه بین رهبری تحولی، خلاقیت فردی و نوآوری سازمانی را مورد بررسی قرار دادند؛ به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌گرا از طریق توانمندسازی روانی، خلاقیت کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و نتایج حاصل از مدل سلسله مراتبی خطی نشان داد که بین رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین تجزیه و تحلیل آزمون رگرسیون نشان داد که رهبری تحول‌گرا رابطه مثبتی با نوآوری سازمانی داردو نتایج فرضیه مربوط به اثرات مستقیم رهبری تحول‌گرا و خلاقیت درنوآوری سازمانی، با استفاده ازآزمون رگرسیون که متغیرکنترل سن شرکت کنندگان بود نشان دادکه این فرضیه تأیید می شود.

■شین و زوها[2] (۲۰۰۳)، در تحقیقی تحت عنوان "اثبات خلاقیت رهبری تحول آفرین در کره" که بر روی ۲٦۰ کارمند و سرپرستانشان از ٤٦ شرکت را بررسی کردند؛ به این نتایج رسیدند که کارمندان خلاقانه تر تحت نظر رهبری تحول آفرین هستند و رهبری تحول آفرین یک رابطه مثبت با خلاقیت و نوآوری سازمانی دارد.

■جانگ (۲۰۰۰)، در تحقیقی تحت عنوان "رهبری تحول‌گرا و عملکرد و تأثیر آنها بر خلاقیت در گروه"، بر این نکته تأکید دارد که خلاقیت افراد تحت مدیریت تحول‌گرا به طور معنی داری بیش از خلاقیت افراد تحت مدیریت عملگرا است.

لذا با توجه به آن چه که گفته شد و همچنین ضرورت توجه به خلاقیت در مدارس و معلمان، لازم است به گونه ای دیگر عمل نمود، که پژوهشگر با مطالعه پیشینه یکی از روش های رسیدن به این مهم را در خلاقیت معلمان می بیند، همچنین رهبری تحول آفرین مدیران مدارس که بر معلم مداری تأکید دارد می تواند عاملی جهت پرورش خلاقیت معلمان محسوب شود. بنابراین در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که آیا رهبری تحول آفرین مدیران مدارس بر خلاقیت معلمان دوره دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران تاثیر دارد؟

بنابراین با توجه به مطالب بیان شده، فرضیات و چارچوب مفهومی پژوهش حاضر (شکل ۱) به شرح زیر بیان گردیده‌اند:

رهبری تحول آفرین مدیران مدارس بر خلاقیت معلمان دوره دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران تاثیر دارد.

نفوذ آرمانی مدیران مدارس بر خلاقیت معلمان دوره دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران تاثیر دارد.

انگیزش الهام بخش مدیران مدارس بر خلاقیت معلمان دوره دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران تاثیر دارد.

برانگیختگی ذهنی مدیران مدارس بر خلاقیت معلمان دوره دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران تاثیر دارد.

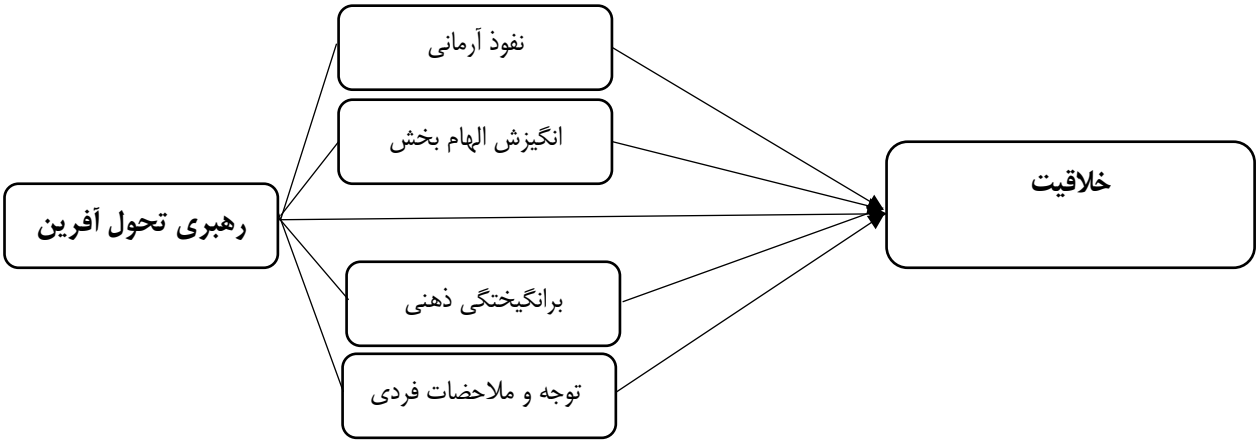
توجه و ملاحضات فردی مدیران مدارس بر خلاقیت معلمان دوره دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران تاثیر دارد.

با توجه به فرضیه‌های فوق مدل مفهومی پژوهش در شکل زیر آمده است:

1 - Gumusluoglu & Ilsev

1 - shin & zhou

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش (رندسیپ ،۱۹۷۹ و بس و آولیو ،۲۰۰۰)

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر برمبنای هدف از نوع کاربردی و از حیث روش به دست آوردن داده‌ها از نوع توصیفی و پیمایشی بود. جامعه آماری تحقیق شامل ٦٥٠ نفر از معلمان دوره دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران بود که از این میان با استفاده از جدول جسی و مورگان و روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای ٢٤٢ نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد.

به منظور ارزیابی رهبری تحول آفرین از ویرایش دوم پرسشنامه سبک رهبری چند عاملی (MLQ)[1] که توسط بس و آولیو[2] در سال ۲۰۰۰ تهیه و تنظیم شده است و در بیش از سی و پنج نقطه از جهان مورد سنجش قرار گرفته و مورد تأیید واقع شده است، استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۲۰ گویه از نوع بسته پاسخ با چهار مولفه نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، برانگیختگی ذهنی و توجه و ملاحضات فردی می‌باشد و از مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت برای نمره گذاری این سؤال‌ها استفاده شده است.

در پرسشنامه طراحی شده هر عبارت دارای پنج گزینه زیر می باشد:

الف=همیشه؛ ب=اغلب؛ ج=گاهی اوقات؛ د=به ندرت؛ ه=هرگز

روش نمره گذاری این پرسشنامه از الگوی ۱ تا ۵ پیروی می کند، یعنی اگر آزمودنی همیشه را انتخاب کند، نمره ۵، اغلب نمره ٤، گاهی اوقات نمره ۳، به ندرت نمره ۲ و هرگز نمره ۱ تعلق می گیرد.

این پرسشنامه توسط « رندسیپ» ابداع و در سال ۱۹۷۹ ارایه شد. پرسشنامه خلاقیت رندسیپ را به عنوان ابزاری کامل برای سنجش خلاقیت کارکنان در سازمانهای آموزشی در نظر گرفته اند. این پرسشنامه شامل ۵۰ گویه است که به صورت مقیاس پنج ارزشی لیکرت درجه بندی شده است.

در این پرسشنامه گزینه‌های انتخابی با توجه به جدول امتیاز بندی، امتیاز گذاری می‌شود و سپس جمع امتیازات محاسبه می‌گردد. الف: اگر امتیاز محاسبه شده بین ۸۰-۱۰۰ باشد، کارمند خیلی خلاق است؛ ب: اگر امتیاز محاسبه شده بین ٦٠-٧٩ باشد، خلاقیت کارمند بالای متوسط است؛ ج: اگر امتیاز محاسبه شده بین ٤٠-٥٩ باشد، خلاقیت کارمند متوسط است؛ د: اگر امتیاز محاسبه شده بین ۲۰-۳۹ باشد، خلاقیت کارمند زیر متوسط است؛ ه: اگر امتیاز محاسبه شده بین ۱۹-۱۰۰- باشد، نشانگر آن است که کارمند فردی غیر خلاق است.

[1] - Multifactor Leadership Question
[2] - Bass & Avolio

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

در پژوهش حاضر بمنظور تعیین روایی پرسشنامه‌ها از روایی محتوا و روایی سازه استفاده شد. جهت بررسی روایی محتوا، پرسشنامه‌ها به تأیید متخصصین این حوزه رسید و اصلاحات لازم صورت پذیرفت.

در مورد روایی سازه نیز از روش مدل معادلات ساختاری[1] و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. روایی سازه به دو نوع روایی همگرا و روایی واگرا تقسیم می‌شود. برای روایی همگرا از معیار AVE (میانگین واریانس استخراج‌شده[2]) استفاده شد که نتایج این معیار برای متغیرهای پژوهش بالای ۰.۵ به دست آمد که بیانگر روایی همگرا ابزار بود. همچنین ماتریس تشکیل شده به منظور محاسبه روایی واگرا نشان داد که روایی واگرا تایید است. همچنین به منظور محاسبه پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی استفاده شد که نتایج بیانگر پایا بودن ابزار بود زیرا در هر دو شاخص مقدار این ضریب بالای ۰.۷ به دست آمد. نتایج ویژگی‌های روانسنجی ابزار برای متغیرهای پژوهش در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۲: نتایج ویژگی‌های روان‌سنجی ابزار برای متغیرهای پژوهش

بعد	متغیر	منبع	تعداد سوال	آلفا	AVE	CR
رهبری تحول آفرین مدیران مدارس	نفوذ آرمانی	بس و آولیو (۲۰۰۰)	٦	۰.۷۳	۵۹	۰.۷۵
	انگیزش الهام بخش		٤	۰.۸۰	۰.٦۳	۰.۸۲
	برانگیختگی ذهنی		٤	۰.۷۲	۰.٦۰	۰.۷٦
	توجه و ملاحضات فردی		٤	۰.۷۱	۰.۵۷	۰.۷۵
خلاقیت		رندسیپ (۱۹۷۹)	۵۰	۰.۷٤	۰.٦۲	۰.۷٦

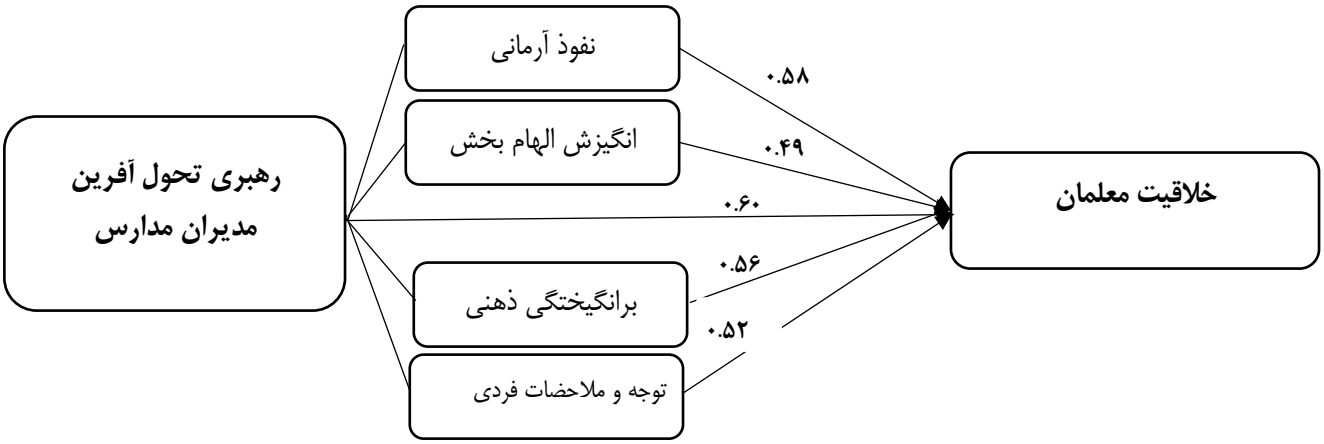
تجزیه و تحلیل داده‌هایی که از اجرای پرسشنامه‌ها بدست آمد، با استفاده از نرم افزار PLS در قالب روش مدل‌سازی معادلات ساختاری[3] در بخش استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها

در این مرحله رابطه علت و معلولی بین سبک رهبری تحول آفرین مدیران مدارس با خلاقیت معلمان در قالب بخش مدل ساختاری سنجیده شده است. همان‌طور که در شکل زیر نمایان است، تاثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت معلمان دوره دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران معنی دار و مثبت است. در شکل زیر ضرایب مسیر برای فرضیه‌های پژوهش آورده شده است.

[1] - Structural Equation Modeling
[2] - Average Variance Extracted
[3] - Structural Equation Modeling (SEM)

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]



شکل ۲: ضرایب تأثیر علی مدل پژوهش

در شکل فوق ضریب تاثیر علی مدل پژوهش و تاثیر رهبری تحول آفرین مدیران مدارس بر خلاقیت معلمان دوره دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران را نمایش می‌دهد. خروجی PLS تایید کننده فرض اصلی و همچنین فرضیه‌های فرعی پژوهش است که در جدول زیر نمایان است؛ از آنجایی‌که تمامی مقادیر t بالای ۱.۹۶ هستند، تمامی فرضیه‌ها تایید می‌شوند.

جدول۳: بررسی فرضیه‌های پژوهش

فرضیه ها	ضرایب استاندارد شده	آماره t-value	نتیجه
رهبری تحول آفرین مدیران مدارس ← خلاقیت معلمان دوره‌دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران	۰.٦۰	۱۵.۰۳	قبول
نفوذ آرمانی ← خلاقیت معلمان دوره‌دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران	۰.۵۸	۱٤.٦۱	قبول
انگیزش الهام بخش ← خلاقیت معلمان دوره‌دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران	۰.٤۹	۱۵.۰۱	قبول
برانگیختگی ذهنی ← خلاقیت معلمان دوره‌دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران	۰.۵٦	۱٤.٦۲	قبول
ملاحضات فردی ← خلاقیت معلمان دوره‌دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران	۰.۵۲	۱۵.۵۲	قبول

٤- نتیجه گیری

در مقاله حاضر سعی گردیید تا تاثیر رهبری تحول آفرین مدیران مدارس بر خلاقیت معلمان دوره‌دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران بررسی گردد. بدین منظور داده های حاصل از اجرای پرسشنامه ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت تا رابطه علی بین این عوامل مورد بررسی قرار گیرد. با توجه به فرضیه اول دریافتیم که رهبری تحول آفرین بر خلاقیت معلمان تاثیر مثبت، مستقیم و معنادار وجود دارد. همچنین فرضیه های دوم تا پنجم که عنوان می داشتند مولفه‌های رهبری تحول آفرین مدیران مدارس شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، برانگیختگی ذهنی و توجه و ملاحضات فردی بر خلاقیت معلمان تاثیر دارد همگی تأیید شد که بالاترین میزان تاثیر مربوط به مولفه نفوذ آرمانی از رهبری تحول آفرین مدیریت مدرسه بر خلاقیت معلمان با ضریب مسیر ۰/۵۸ بود. یافته ها نشان می دهد که رهبری تحول آفرین مدیریت مدرسه تأثیر مهمی در خلاقیت معلمان دارد

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

و این نوع رهبری به طور مستقیم با خلاقیت کارکنان در ارتباط است. یکی از راه های ممکن برای ارتقای خلاقیت کارکنان در سازمان ها، سرمایه گذاری بر توانایی رهبری تحول آفرینانه مدیران و مسؤلان می باشد. هدف این مقاله کمک به ادبیات موجود در زمینه نوآوری فردی با تهیه فهرستی از رفتارهای رهبری است که بتوانند بر رفتار خلاقانه کارکنان تأثیر بگذارند. در این مقاله بر رفتارهایی که به طور تخصصی بر تلاش های خلاقانه معلمان تأثیر می‌گذارند، تأکید شده است. در تهیه این فهرست، توجه آشکاری به تولید ایده‌های جدید و رفتار اجرایی معلمان شد. این مقاله نگرش های جدیدی را به رفتارهایی که رهبران (مدیران) مدارس، جهت تحریک خلاقیت در بین معلمان استفاده می‌کنند، ارائه می نماید. رهبران از لحاظ میزان مشاوره، تفویض اختیار و کنترل کارکنان از همدیگر متفاوت هستند. همان گونه که قبلاً مشاهده شد این رفتارها می تواند هم بر تولید ایده های جدید و هم رفتار اجرایی معلمان تأثیر داشته باشد. با فرض صحت این یافته ها، رهبرانی که مایل به ارتقاء خلاقیت فردی و نوآوری در بین معلمانشان هستند باید بکوشند تا اغلب با آنها مشورت کنند، استقلال کافی در تصمیم گیری و انجام وظایف به کارکنان بدهند، و از تلاشهای خلاقانه و ابتکارات قدردانی نمایند. همچنان که نتایج یافته ها نشان می دهد شدت تأثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت معلمان و نوآوری سازمانی قابل توجه است. بنابراین بر اساس یافته های پژوهش می توان اظهار داشت که مدارس متوسطه بایستی سبک رهبری تحول آفرین و ویژگی های آن را در مدیران و رهبران خود تقویت کنند و آن را به عنوان امری مهم در سرلوحه برنامه های خود قرار دهند چرا که رهبران تحول آفرین مدیران مدارس در مدارس بانیان تغییر و تحول اند و سازمان ها را از یکنواختی نجات می دهند و آنها را در میان تغییرات سریع محیط بیرون حفظ می کنند و باعث خلاقیت دانش آموزان و معلمان می گردند.

منابع

اردشیرنشان، زهرا و جاویدان، لیدا،(۱۳۹۶). خلاقیت و راه های پرورش آن در دانش آموزان،اولین کنگره ملی توانمندسازی جامعه در حوزه علوم اجتماعی روانشناسی و علوم تربیتی،تهران،،، https://civilica.com/doc/475073

بوزباشی، علیرضا، میرکمالی، سید محمد و کرمپور، علی. (۱۳۹۸). بررسی رابطه سبک رهبری تحول آفرین با خلاقیت. دوفصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، ۱(۳)، ۲۱-۳۱

صادقی، شراره، نصیری نیا، شهاب و صالحی، مهدی. (۱۳۹۸). بازنمایی مفهوم «رهبری مدرسه» با روایت پژوهی تجارب کارورزی در مدارس. مدیریت مدرسه، ۷(٤)، ۱-۳۰

محمودی، محمدتقی، سامانی، بابک و همتیان، اکرم. (۱۳۹٦). بررسی رابطه سبک های رهبری مدیران با خلاقیت در معلمان مدارس دخترانه ابتدایی شهر شهرکرد. مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی، ۳(۳)، ۱۹۹-۲۰۸

ملک‌پور افشار، عزت‌اله (۱۳۸۷)، پرورش خلاقیت و نوآوری (ویژه معلمان، مربیان و اولیاء) انتشارات زمزمه هدایت.

Abdullah, N. H., Hamid, N. A., Shamsuddin, A., & Wahab, E. (2016). Exploring the Relationships Among Transformational Leadership, Organizational Culture, and Product Innovation Using PLS-SEM. In *Proceedings of the 1st AAGBS International Conference on Business Management 2014 (AiCoBM 2014)* (pp. 151-160). Springer Singapore.

Afshari, M., Siraj, S., Ghani, M. F. A., & Afshari, M. (2011). Leadership and creativity. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, *5*(10), 1591-1594.

Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2016). Transformational leadership and innovation: a comparison study between Iraq's public and private higher education. *Studies in Higher Education*, *41*(1), 159-181.

Ali, S., & Farid, F. (2016). Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Available at SSRN 2713386*.

Bass,B.M., & Avoloo,B.J. (1995). Potential Biases in leadership Measures: How Prototypis. Leniency and General Satisfaction Relate Rating and Rankings of Transformational and

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

Transactional Leadership Construct Educational and Psychological Measurement, Vol 49(12), pp 112-132.

Braun, S., Peus, C., Frey, D., & Knipfer, K. (2016). Leadership in academia: Individual and collective approaches to the quest for creativity and innovation. In *Leadership lessons from compelling contexts* (pp. 349-365). Emerald Group Publishing Limited.

Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: the mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, *48*(2), 115-135.

Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, *27*(1), 1-13.

Cheung, M. F., & Wong, C. S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, *32*(7), 656-672.

Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (2013). A double-edged sword: Transformational leadership and individual creativity. *British Journal of Management*, *24*(1), 54-68.

Gumusluoglu, L., Ilsey, A. (July 2009) Transformational leadership, creativity, and organizational innovation, Journal of Business Research 62. (2009). PP.461-473.

Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. (2015). Transformational leadership and employee creativity: the mediating role of promotion focus and creative process engagement. *Journal of Business and Psychology*, *30*(2), 235-247.

Herrmann, D., & Felfe, J. (2014). Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity. *British Journal of Management*, *25*(2), 209-227.

Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, *51*, 30-41.

Jung D. I. (2000) Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. Creativity research Journal, 132. (2001). PP. 185-195.

Ling, S., & Ling, M. (2016). The influence of transformational leadership on teacher commitment towards organization, teaching profession, and student learning in secondary schools in Miri, Sarawak, Malaysia. *EDUCARE*, *4*(2).

McCray, C. R., Beachum, F. D., & Reggio, P. F. (2021). *School leadership in a diverse society: Helping schools prepare all students for success*. IAP.

Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, *53*(5), 894-910.

Phipps, S. T., Prieto, L. C., & Verma, S. (2012). Holding the helm: exploring the influence of transformational leadership on group creativity, and the moderating role of organizational learning culture. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, *16*(2), 135.

Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (2015). Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *The Leadership Quarterly*, *26*(2), 286-299.

Rabiul, M. K., & Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, *92*, 102712.

shin sj & zhou j.transformational leadershipconcervatin creativity evidence from korea. Academy of management journal 2003”46(6);703-14.

Wang, C. J., Tsai, H. T., & Tsai, M. T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, *40*, 79-89.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

Wang, P., Rode, J. C., Shi, K., Luo, Z., & Chen, W. (2013). A workgroup climate perspective on the relationships among transformational leadership, workgroup diversity, and employee creativity. *Group & Organization Management*, 1059601113488163.

Wasonga, T. A., & Yohannes, M. E. (2021). Leadership styles and teacher job satisfaction in Ethiopian schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 17411432211041625.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]