

## تاثیر رهبری تحول آفرین بر آفرینندگی معلمان

لادن سلیمی<sup>۱</sup>، صابر صالح نژاد بهرستاقی<sup>۲</sup>، آزاده میرچی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> هیات علمی برنامه ریزی درسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد برنامه ریزی درسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری

<sup>۳</sup> دانشجوی دکتری برنامه ریزی درسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری (نویسنده مسئول)

Mirchi.azadeh@yahoo.com

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر آفرینندگی معلمان دوره دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران انجام شد. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده ها توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری تحقیق شامل ۶۵۰ 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 ۲۴۲ نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. برای گردآوری داده ها از پرسشنامه های استاندارد آفرینندگی تورنس (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰)، و رهبری تحول آفرین بس و اولیو (۲۰۰۰) استفاده شد. پس از جمع آوری پرسشنامه ها، بررسی داده ها و آزمودن فرضیه ها با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری و به کمک نرم افزار Smart PLS ۲ در دو بخش مدل اندازه گیری و بخش ساختاری انجام پذیرفت. در بخش اول ویژگی های فنی پرسشنامه شامل پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا مختص PLS بررسی گردید. در بخش دوم، ضرایب معناداری نرم افزار برای بررسی فرضیه های پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند. نتایج تحقیق نشان داد، رهبری تحول آفرین و مولفه های آن شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، برانگیختگی ذهنی و توجه و ملاحظات فردی بر آفرینندگی معلمان دوره دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران تاثیر دارد.

**واژه های کلیدی:** آفرینندگی معلمان، رهبری تحول آفرین، نفوذ آرمانی، ملاحظات فردی

## مقدمه

کارتر<sup>۱</sup> در (۱۹۹۹) معتقد بود که تغییرات وسیعی در محیط کار رخ داده بنابراین در سازمان ها به رهبری بیش از مدیریت نیاز است. او معتقد بود که دنیای کسب و کار در بسیاری از زمینه ها تغییر کرده است (هرمان و فلف<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). 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<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

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<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). 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 بر آن داشت که تئوری های سنتی را مورد بازبینی قرار دهند و تئوری مناسب این عصر و دوره را ارائه دهند (کارملی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). پژوهش های انجام شده در این زمینه منجر به بروز تئوری های نوین در حوزه رهبری شدند که بعضی از این تئوری ها و مدل ها عبارتند از: رهبری کاریزماتیک<sup>۶</sup>، تعاملی<sup>۷</sup>، تحول آفرین<sup>۸</sup>، معنوی<sup>۹</sup> و رهبری خدمتگزار (علی و فرید<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۶).

همچنین با توجه به سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژیک، اجتماعی، فرهنگی و ... در عصر حاضر، سازمانهایی موفق و کارآمد محسوب می شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونیها را نیز در آینده پیش بینی و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده ای بهتر هدایت کنند (بران، پیوس، فری و نیپفر<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۶). چرا که به گفته تافلر<sup>۱۲</sup> "تنها با بهره گیری خلاقانه از تغییر برای هدایت

---

<sup>۱</sup> - Karter

<sup>۲</sup> - Herrmann, D., & Felfe

<sup>۳</sup> - Al-Husseini, S., & Elbeltagi

<sup>۴</sup> - Ling, S., & Ling

<sup>۵</sup> - Carmeli

<sup>۶</sup> - Charismatic

<sup>۷</sup> - Transactional

<sup>۸</sup> - Transformational

<sup>۹</sup> - Spiritual

<sup>۱۰</sup> - Ali, S., & Farid

<sup>۱۱</sup> - Braun, S., Peus, C., Frey, D., & Knipfer

Tafler

کردن خود تغییرات است که می توانیم از آسیب شوک آینده در امان بمانیم و آینده ای بهتر و انسانی تر دست یابیم" (اسنپی و برنر<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۳). بنابراین سازمان های موفق به رهبرانی نیازمند هستند که با ژرف نگری، 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<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۶).

این گونه رهبران امروزه رهبران تحول آفرین نام گرفتند که میتوانند تأثیر بسزایی بر خلاقیت و نوآوری کارکنان داشته باشند (کو، جانسن و شی<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۵). وقتی که کارکنان در کارشان خلاق باشند، قادر خواهند بود ایده های تازه و مفیدی در مورد محصولات، عملکرد، خدمات یا رویه های سازمان ارائه و به کار گیرند (میتال و دار<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۵). این گونه رهبران منشأ تغییرات اساسی بوده و بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل داشته و بر موج تغییرات سوارند، چنین رهبرانی می توانند تصویر بهتر و روشن تری از 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 چالش و دارند (هنکر، ساننتاگ و یونگر<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۵).

از دیدگاه احمد پور داریانی (۱۳۸۶)، ایده پردازی همانا توانایی خلق ایده های جدید است که این ایده ها ممکن است به محصولات یا خدمات جدید نیز منجر شوند. همچنین از نظر ملک پور افشار (۱۳۸۷) نیز، ایده پردازی فرایندی است که نتیجه آن یک کار تازه ای میباشد که توسط گروهی در یک زمان به عنوان چیزی مفید و رضایت بخش و مقبول واقع شود.

به زعم برنر، رهبران تحول آفرین صاحب بینشی هستند که از طریق آن دیگران را به کارهای خلاقانه و استثنایی و روشن تر به چالش و تلاش و می دارند و همچنین منشأ تغییرات تلقی می شوند (وانگ، رود، شی، لو و چن<sup>۱۸</sup>، 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<sup>۱۹</sup>، 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 می کند (ونگ، تسای و تسای<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۴).

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، 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

<sup>۱۳</sup> - Eisenbeiß, S. A., & Boerner

<sup>۱۴</sup> - Chen, A. S. Y., & Hou

<sup>۱۵</sup> - Qu, R., Janssen, O., & Shi

<sup>۱۶</sup> - Mittal, S., & Dhar

<sup>۱۷</sup> - Henker, N., Sonnentag, S., & Unger

<sup>۱۸</sup> - Wang, P., Rode, J. C., Shi, K., Luo, Z., & Chen

<sup>۱۹</sup> - Jaiswal, N. K., & Dhar

<sup>۲۰</sup> - Wang, C. J., Tsai, H. T., & Tsai

برداشت های گوناگون که از کاربرد واژه "کاریزما" در اذهان متبادر می شود بکاهد(باس و اولیو، ۱۹۹۵). رهبران تحول آفرین برای ایجاد گسترش نفوذ آرمانی، الگوهای رفتاری نیرومندی را از خود به نمایش می گذارند. که شامل: القاء افتخار و غرور به اعضای 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<sup>۲۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

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 اولیو<sup>۲۲</sup>، 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 (فیس، پریو و ورما<sup>۲۳</sup>، ۲۰۱۲).

بر انگیزختگی 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 اولیو، 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 اولیو، ۱۹۹۵). بر انگیزختگی 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، سیراج، غنی و افشاری<sup>۲۴</sup>، ۲۰۱۱).

توجه و ملاحظات 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 رشد پیروان استفاده کنند (باس و اولیو، 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

<sup>۲۱</sup> - Abdullah

<sup>۲۲</sup> - Bass, B.M., & Avolio

<sup>۲۳</sup> - Phipps, S. T., Prieto, L. C., & Verma

<sup>۲۴</sup> - Afshari, M., Siraj, S., Ghani, M. F. A., & Afshari

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<sup>۲۵</sup>، ۲۰۱۱).

▪ ثمری خلج، (۱۳۸۷) در تحقیقی تحت عنوان "ارتباط بین سبک رهبری مدیران با خلاقیت معلمان مدارس ابتدایی منطقه ۶ تهران"، به این نتیجه رسید که بین سبک رهبری ضابطه مدار با خلاقیت معلمان رابطه وجود دارد که با افزایش سبک رهبری ضابطه مدار در مدیران، خلاقیت مدیران نیز افزایش می یابد.

▪ ایرجی نقندر و پور جعفریان، (۱۳۸۹) تحقیقی را تحت عنوان "بررسی ارتباط سبک رهبری مدیران با خلاقیت معلمان تربیت بدنی استان خراسان رضوی در سال ۱۳۸۸" نشان دادند که سبک رهبری به عنوان عامل تسهیل کننده و بر انگیزاننده به طور مستقیم و غیر مستقیم بر خلاقیت افراد اثر دارد.

▪ قاماس اوغلو و آیلسو<sup>۲۶</sup> (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 تحول - گرا از طریق توانمندسازی روانی، خلاقیت کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد و نتایج حاصل از مدل سلسله مراتبی خطی نشان داد که بین رهبری تحول گرا و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین تجزیه و تحلیل آزمون رگرسیون نشان داد که رهبری تحول گرا رابطه مثبتی با نوآوری سازمانی دارد و نتایج فرضیه مربوط به اثرات مستقیم رهبری تحول گرا و خلاقیت در نوآوری سازمانی، با استفاده از آزمون رگرسیون که متغیر کنترل سن شرکت کنندگان بود نشان داد که این فرضیه تأیید می شود.

▪ شین و زوها<sup>۲۷</sup>، (۲۰۰۳) در تحقیقی تحت عنوان "اثبات خلاقیت رهبری تحول آفرین در کره" که بر روی ۲۶۰ کارمند و سرپرستانشان از ۴۶ 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 تحول گرا و عملکرد و تأثیر آنها بر خلاقیت در گروه"، بر این نکته تأکید دارد که خلاقیت افراد تحت مدیریت تحول گرا به طور معنی داری بیش ازافریندگی افراد تحت مدیریت عملگرا است. لذا با توجه به آن چه که گفته شد و همین طور ضرورت توجه به افرینندگی 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 افرینندگی معلمان می بیند، همچنین رهبری تحول آفرین که بر معلم مداری تأکید دارد می تواند عاملی جهت پرورش افرینندگی معلمان محسوب شود. بنابراین در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که آیا رهبری تحول آفرین بر افرینندگی معلمان دوره دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران تأثیر دارد؟

بنابراین با توجه به مطالب بیان شده، فرضیات و چارچوب مفهومی پژوهش حاضر (شکل ۱) به شرح زیر بیان گردیده اند: رهبری تحول آفرین بر افرینندگی معلمان دوره دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران تأثیر دارد.

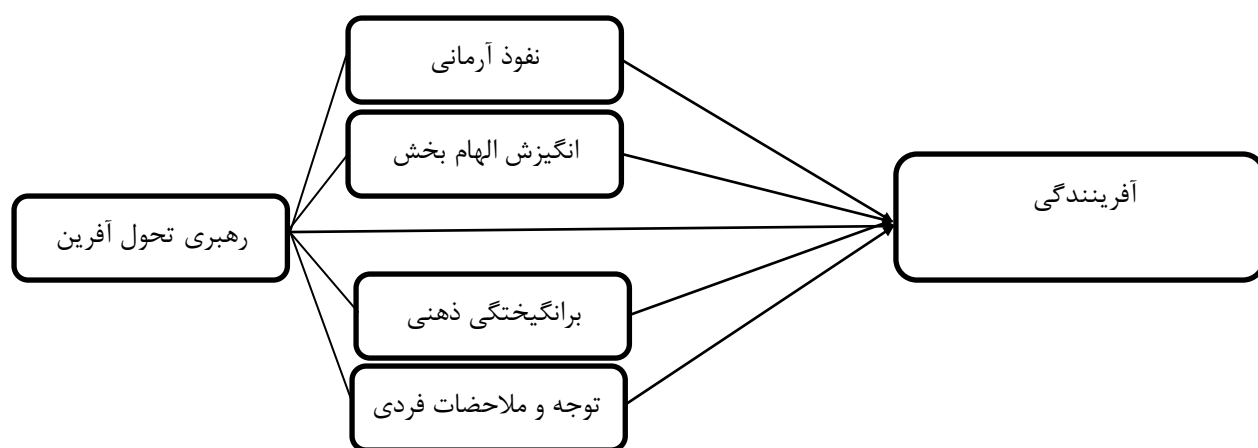
<sup>۲۵</sup> - Cheung, M. F., & Wong

<sup>۲۶</sup> - Gumusluoglu & Ilsev

<sup>۲۷</sup> - zhou-shin

نفوذ آرمانی بر آفرینندگی معلمان دوره دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران تاثیر دارد. انگیزش الهام بخش بر آفرینندگی معلمان دوره دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران تاثیر دارد. برانگیختگی ذهنی بر آفرینندگی معلمان دوره دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران تاثیر دارد. توجه و ملاحظات فردی بر آفرینندگی معلمان دوره دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران تاثیر دارد. با توجه به فرضیه های فوق مدل مفهومی پژوهش در شکل زیر آمده است:

شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش ( سرمد و همکاران، ۱۳۹۰). و بس و اولیو، ۲۰۰۰)



### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی و از حیث روش به دست آوردن داده ها از نوع توصیفی و پیمایشی بود. جامعه آماری تحقیق شامل ۶۵۰ 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 ۲۴۲ نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. به منظور ارزیابی رهبری تحول آفرین از ویرایش دوم پرسشنامه سبک رهبری چند عاملی (MLQ)<sup>۲۸</sup> که توسط بس و اولیو<sup>۲۹</sup> 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 ملاحظات فردی می باشد و از مقیاس پنج گزینه ای لیکرت برای نمره گذاری این سؤال ها 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 اینکه اگر آزمودنی همیشه را انتخاب کند، نمره ۵، اغلب نمره ۴، گاهی اوقات نمره ۳، به ندرت نمره ۲ و هرگز نمره ۱ تعلق می گیرد.

<sup>۲۸</sup> - Multifactor Leadership Question

<sup>۲۹</sup> - Bass & Avolio

این پرسشنامه توسط « از پرسشنامه های استاندارد آفرینندگی تورنس ( سرمد و همکاران، ۱۳۹۰) ارایه شد. پرسشنامه را به عنوان ابزاری کامل برای سنجش آفرینندگی 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 گزینه های انتخابی با توجه به جدول امتیاز بندی، امتیاز گذاری می شود و سپس جمع امتیازات محاسبه می گردد.

الف: اگر امتیاز محاسبه شده بین ۸۰-۱۰۰ باشد، کارمند خیلی خلاق است؛ ب: اگر امتیاز محاسبه شده بین ۶۰-۷۹ باشد، آفرینندگی کارمند بالایی متوسط است؛ ج: اگر امتیاز محاسبه شده بین ۴۰-۵۹ باشد، آفرینندگی کارمند متوسط است؛ د: اگر امتیاز محاسبه شده بین ۲۰-۳۹ باشد، آفرینندگی کارمند زیر متوسط است؛ ه: اگر امتیاز محاسبه شده بین ۱۹-۱۰۰ باشد، نشانگر آن است که کارمند فردی غیر خلاق است.

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

در مورد روایی سازه نیز از روش مدل معادلات ساختاری<sup>۳۰</sup> و نرم افزار Smart PLS استفاده شد. روایی سازه به دو نوع روایی همگرا و روایی واگرا تقسیم می شود. برای روایی همگرا از معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده)<sup>۳۱</sup> 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 تأیید 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 ویژگی های روانسنجی ابزار برای متغیرهای پژوهش در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۲: نتایج ویژگی های روان سنجی ابزار برای متغیرهای پژوهش

بعد	متغیر	منبع	تعداد سوال	آلفا	AVE	CR
رهبری تحول آفرین	نفوذ آرمانی	بس و اولیو (۲۰۰۰)	۶	۰,۷۳	۰,۵۹	۰,۷۵
	انگیزش الهام بخش		۴	۰,۸۰	۰,۶۳	۰,۸۲
	برانگیختگی ذهنی		۴	۰,۷۲	۰,۶۰	۰,۷۶
	توجه و ملاحظات فردی		۴	۰,۷۱	۰,۵۷	۰,۷۵
آفرینندگی		آفرینندگی تورنس ( سرمد و همکاران، ۱۳۹۰)	۵۰	۰,۷۴	۰,۶۲	۰,۷۶

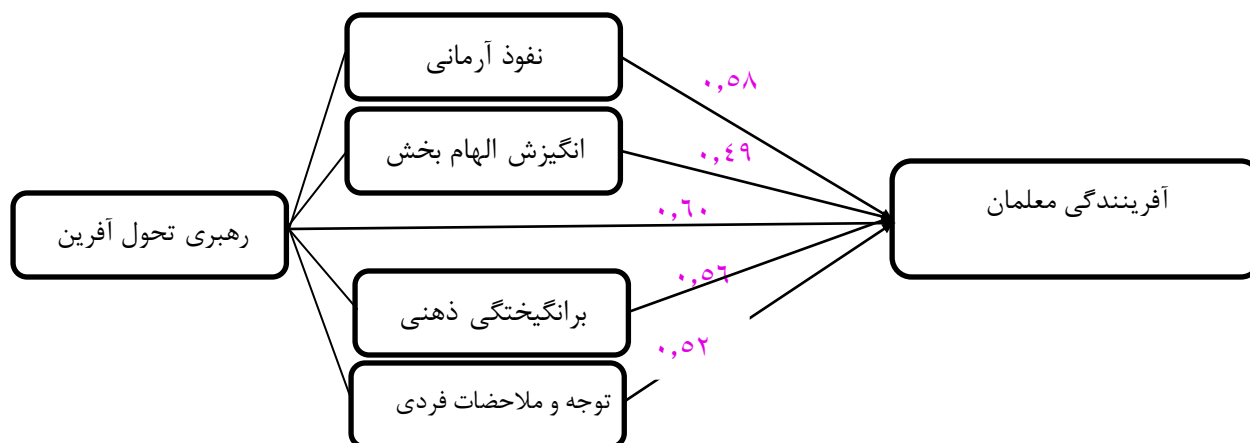
<sup>۳۰</sup> - Structural Equation Modeling

<sup>۳۱</sup> - Average Variance Extracted

تجزیه و تحلیل داده‌هایی که از اجرای پرسشنامه‌ها بدست آمد، با استفاده از نرم افزار PLS در قالب روش مدل سازی معادلات ساختاری<sup>۳۲</sup> در بخش استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### یافته‌ها

در این مرحله رابطه علت و معلولی بین سبک رهبری تحول آفرین با آفرینندگی معلمان در قالب بخش مدل ساختاری سنجیده شده است. همان‌طور که در شکل زیر نمایان است، تاثیر رهبری تحول آفرین بر آفرینندگی 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.



در شکل فوق ضریب تاثیر علی مدل پژوهش و تاثیر رهبری تحول آفرین بر آفرینندگی 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 آنجایی که تمامی مقادیر  $t$  بالای ۱,۹۶ هستند، تمامی فرضیه‌ها تایید می‌شوند.

جدول ۳: بررسی فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	t-آماره value	ضرایب استاندارد شده	فرضیه ها
قبول	۱۵,۰۳	۰,۶۰	رهبری تحول آفرین ← آفرینندگی معلمان دوره دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران
قبول	۱۴,۶۱	۰,۵۸	نفوذ آرمانی ← آفرینندگی معلمان دوره دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران
قبول	۱۵,۰۱	۰,۴۹	انگیزش الهام بخش ← آفرینندگی معلمان دوره دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران
قبول	۱۴,۶۲	۰,۵۶	برانگیختگی ذهنی ← آفرینندگی معلمان دوره دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران
قبول	۱۵,۵۲	۰,۵۲	ملاحظات فردی ← آفرینندگی معلمان دوره دوم مقطع متوسطه منطقه پنج شهر تهران

<sup>۳۲</sup> - Structural Equation Modeling (SEM)



## نتیجه گیری

در مقاله حاضر سعی گردید تا تاثیر رهبری تحول آفرین بر افرینندگی معلمان دوره دوم 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 افرینندگی معلمان تاثیر مثبت، مستقیم و معنادار وجود دارد. همچنین فرضیه های دوم تا پنجم که عنوان می داشتند مولفه های رهبری تحول آفرین شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، برانگیختگی ذهنی و توجه و ملاحظات فردی بر افرینندگی معلمان تاثیر دارد همگی تأیید شد که بالاترین میزان تاثیر مربوط به مولفه نفوذ آرمانی از رهبری تحول آفرین بر افرینندگی معلمان با ضریب مسیر ۰/۵۸ بود. یافته ها نشان می دهد که رهبری تحول آفرین تأثیر مهمی در افرینندگی معلمان دارد و این نوع رهبری به طور مستقیم با خلاقیت کارکنان در ارتباط است. یکی از راه های ممکن برای ارتقای افرینندگی 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 تلاشهای افرینندگی معلمان تأثیر می گذارند، تأکید شده است. در تهیه این فهرست، توجه آشکاری به تولید ایده های جدید و رفتار اجرایی معلمان شد. این مقاله نگرش های جدیدی را به رفتارهایی که رهبران (مدیران) مدارس، جهت تحریک افرینندگی در بین معلمان استفاده می کنند، 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 افرینندگی 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 افرینندگی 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 سرفصل برنامه های خود قرار دهند چرا که رهبران تحول آفرین در مدارس بنیان 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 افرینندگی دانش آموزان و معلمان می گردند.

## قدردانی

با تشکر و قدردانی از زحمات استاد ارجمند خانم دکتر لادن سلیمی که با رهنمودهای اینجانب راه موفقیت در تحصیل و اطلاعات علمی برای ما دانشجویان گروه علوم تربیتی رشته برنامه ریزی درسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری هموار گشت. با آرزوی موفقیت روز افزون برای همه اساتید گرامی.

## منابع و مراجع

۱. احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۶)، کارآفرینی (تعاریف، نظریات، الگوها)، نشر شرکت پردیس ۵۷
۲. ایرجی نقندر، رامین و پور جعفریان، مریم (۱۳۸۹)، مقاله "بررسی ارتباط سبک رهبری مدیران با خلاقیت معلمان تربیت بدنی استان خراسان رضوی در سال ۱۳۸۸"، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی (۲۷ و ۲۸ بهمن ۸۹- شیراز).
۳. ثمری خلج، سمیرا، (۱۳۸۷)، "ارتباط بین سبک رهبری مدیران و خلاقیت معلمان مدارس ابتدایی منطقه ۶ تهران"، پایان نامه دانشگاه آزاد اسلامی ساوه.
۴. ملک پور افشار، عزتاله (۱۳۸۷)، پرورش خلاقیت و نوآوری (ویژه معلمان، مربیان و اولیاء) انتشارات زمزمه هدایت.
۱. Abdullah, N. H., Hamid, N. A., Shamsuddin, A., & Wahab, E. (۲۰۱۶). 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 ۲۰۱۶ (AiCoBM ۲۰۱۶) (pp. ۱۵۱-۱۶۰). Springer Singapore
۲. Afshari, M., Siraj, S., Ghani, M. F. A., & Afshari, M. (۲۰۱۱). Leadership and creativity. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, ۹(۱۰), ۱۵۹۱-۱۵۹۴.
۳. Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (۲۰۱۶). Transformational leadership and innovation: a comparison study between Iraq's public and private higher education. *Studies in Higher Education*, ۴۱(۱), ۱۵۹-۱۸۱.
۴. Ali, S., & Farid, F. (۲۰۱۶). Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Organizational Commitment. Available at SSRN ۲۷۱۳۳۸۶.
۵. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (۱۹۹۵). Potential Biases in leadership Measures: How Prototypis. Leniency and General Satisfaction Relate Rating and Rankings of Transformational and Transactional Leadership Construct Educational and Psychological Measurement, Vol ۴۹(۱۲), pp ۱۱۲-۱۳۲.
۶. Braun, S., Peus, C., Frey, D., & Knipfer, K. (۲۰۱۶). Leadership in academia: Individual and collective approaches to the quest for creativity and innovation. In *Leadership lessons from compelling contexts* (pp. ۳۴۹-۳۶۵). Emerald Group Publishing Limited.
۷. Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (۲۰۱۴). Transformational leadership and creative problem-solving: the mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, ۴۸(۲), ۱۱۵-۱۳۵.
۸. Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (۲۰۱۶). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, ۲۷(۱), ۱-۱۳.
۹. Cheung, M. F., & Wong, C. S. (۲۰۱۱). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, ۳۲(۷), ۶۵۶-۶۷۲.
۱۰. Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (۲۰۱۳). A double-edged sword: Transformational leadership and individual creativity. *British Journal of Management*, ۲۴(۱), ۵۴-۶۸.
۱۱. Gumusluoglu, L., Ilsey, A. (July ۲۰۰۹) Transformational leadership, creativity, and organizational innovation, *Journal of Business Research* ۶۲. (۲۰۰۹). PP. ۴۶۱-۴۷۳.
۱۲. Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. (۲۰۱۵). Transformational leadership and employee creativity: the mediating role of promotion focus and creative process engagement. *Journal of Business and Psychology*, ۳۰(۲), ۲۳۵-۲۴۷.
۱۳. Herrmann, D., & Felfe, J. (۲۰۱۴). Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity. *British Journal of Management*, ۲۵(۲), ۲۰۹-۲۲۷.
۱۴. Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (۲۰۱۵). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality*

- Management*, ۵۱, ۳۰-۴۱.۱۵. Jung D. I. (۲۰۰۰) Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity research Journal*, ۱۳۲. (۲۰۰۱). PP. ۱۸۵-۱۹۵.
۱۵. Ling, S., & Ling, M. (۲۰۱۶). The influence of transformational leadership on teacher commitment towards organization, teaching profession, and student learning in secondary schools in Miri, Sarawak, Malaysia. *EDUCARE*, ۴(۲).
۱۶. Mittal, S., & Dhar, R. L. (۲۰۱۵). Transformational leadership and employee creativity: mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, ۵۳(۵), ۸۹۴-۹۱۰.
۱۷. Phipps, S. T., Prieto, L. C., & Verma, S. (۲۰۱۲). 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*, ۱۶(۲), ۱۳۵.
۱۸. Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (۲۰۱۵). Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *The Leadership Quarterly*, ۲۶(۲), ۲۸۶-۲۹۹.
۱۹. shin sj & zhou j. transformational leadership concervatin creativity evidence from korea. *Academy of management journal* ۲۰۰۳ ۴۶(۶): ۷۰۳-۱۴.
۲۰. Wang, C. J., Tsai, H. T., & Tsai, M. T. (۲۰۱۴). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, ۴۰, ۷۹-۸۹.
۲۱. Wang, P., Rode, J. C., Shi, K., Luo, Z., & Chen, W. (۲۰۱۳). A workgroup climate perspective on the relationships among transformational leadership, workgroup diversity, and employee creativity. *Group & Organization Management*, ۱۰۵۹۶۰۱۱۱۳۴۸۸۱۶۳.