

# تأثیر سبک رهبری مدیران مدارس بر خلاقیت معلمان تربیت بدنی با نقش میانجی خودکارآمدی خلاق\*

● مهرانگیز داداش پور<sup>۱</sup> ● دکتر زینت نیک آیین<sup>۲</sup> ● دکتر زهرا حاجی انزهایی<sup>۳</sup> ● دکتر علی زارعی<sup>۴</sup>

## چکیده:

دستیابی به اهداف تربیت بدنی در مدارس نیازمند معلمانی خلاق است، از این رو هدف از این پژوهش بررسی تأثیر سبکهای رهبری مدیران مدارس بر خلاقیت معلمان تربیت بدنی با نقش میانجی خودکارآمدی خلاق بوده است. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بوده که با استفاده از روش معادلات ساختاری انجام شده است. جامعه آماری پژوهش همه معلمان ورزش استان آذربایجان شرقی در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ به تعداد ۱۴۱۳ نفر بودند که بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۳۰۳ نفر به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای - خوشه‌ای به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. در نهایت پس از توزیع و گردآوری داده‌ها ۲۹۱ پرسشنامه برای تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. برای سنجش متغیرها از پرسشنامه‌های چندعاملی رهبری باس و اولیو (۲۰۰۰)، خودکارآمدی خلاق بگتو (۲۰۰۶) و خلاقیت تورنس (۱۹۷۴) استفاده شده که روایی و پایایی آنها مورد تأیید قرار گرفته است. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری با نرم‌افزار لیزرل انجام شده است. یافته‌ها نشان دادند که سبک رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت و خودکارآمدی خلاق معلمان تربیت بدنی تأثیرگذار است و سبک رهبری تبادلی و عدم‌مداخله تأثیری بر خلاقیت معلمان تربیت بدنی ندارد. نتایج همچنین نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرا از طریق خودکارآمدی خلاق بر خلاقیت معلمان تربیت بدنی به‌طور غیرمستقیم تأثیرگذار است. بر اساس یافته‌های پژوهش، سبک رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس از طریق الهام‌بخشی و توانمندسازی و افزایش اعتمادبه‌نفس و خودکارآمدی خلاق معلمان تربیت بدنی سبب افزایش خلاقیت در آنها می‌شود. بنابراین مدیران مدارس برای افزایش خلاقیت معلمان تربیت بدنی باید از سبک رهبری تحول‌گرا بهره بگیرند.

**کلیدواژه‌گان:** سبک رهبری، خودکارآمدی خلاق، خلاقیت، معلمان تربیت بدنی

☑ تاریخ پذیرش: ۹۹/۸/۱۲

☑ تاریخ دریافت: ۹۹/۵/۱۵

\* این مقاله مستخرج از رساله دکتری نویسنده اول است.

۱. دانش‌آموخته دوره دکتری مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. n\_dadashpour@yahoo.com
۲. نویسنده مسئول: دانشیار بازنشسته گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران. dr.zinatnikaeeen@gmail.com
۳. استادیار گروه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران. zah.haji\_anzehaei@iauctb.ac.ir
۴. دانشیار گروه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران. a.zarei@iauctb.ac.ir

## مقدمه

مهارت‌های مورد نیاز برای برآورده کردن خواسته‌های زندگی و کار در دنیای به سرعت در حال تغییر امروزی مانند انعطاف‌پذیری و ابتکار سبب شده است که خلاقیت به‌منزله آنچه مورد نیاز قرن بیست و یکم است توصیف شود و مانند یک مهارت ضروری در طول تجربه آموزشی دانش‌آموز در نظر گرفته شود (دابینز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). کلید ایجاد خلاقیت در دانش‌آموزان، خلاقیت معلم است (کانگ و چانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). علاوه بر این، تدریس خلاقانه با لذت بیشتر و یادگیری بهتر برای دانش‌آموزان همراه است (دابینز، ۲۰۰۹)، بنابراین در سال‌های اخیر، خلاقیت به موضوعی بسیار مهم در محیط آموزشی تبدیل شده است (آمتو، سیاهایا و تالیاک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). خلاقیت را توانایی و تمایل فرد برای مشارکت در فرایندهای گوناگون تغییر الگوی غالب فکری با به چالش کشیدن دانش و درک موجود و تولید ایده‌های جدید و مفید تعریف کرده‌اند (خطاک، بتول و حیدر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). گیلفورد<sup>۵</sup> (۱۹۸۷) خلاقیت را ترکیبی از چهار عنصر سیالی<sup>۶</sup> (کمیت یا تعداد ایده‌ها)، انعطاف‌پذیری<sup>۷</sup> (تنوع و گوناگونی ایده‌ها)، ابتکار<sup>۸</sup> (منحصر به فرد بودن یا غیرمعمولی بودن ایده‌ها) و بسط<sup>۹</sup> (جزئیات ایده‌ها) می‌داند که ماهیتی آموزشی دارند (ملکی‌آوارسین، سیدکلان، عیاری و کریمیان‌پور، ۱۳۹۴). تربیت‌بدنی بخشی مهم از آموزش مدرسه است که نه‌تنها فرصتی را برای دانش‌آموزان فراهم می‌کند تا در ورزش شرکت کنند و سبب ارتقای رشد سالم و هماهنگ دانش‌آموزان در ابعاد جسمی، روانی و اجتماعی می‌شود، بلکه مهد کاوش و پرورش استعدادهای ورزشی نخبه است. تجربه ورزشی به‌دست آمده در کلاسهای تربیت‌بدنی بر تمایل به شرکت در فعالیتهای بدنی در بزرگسالی تأثیر می‌گذارد (سیانگ<sup>۱۰</sup>، سان<sup>۱۱</sup>، لیو<sup>۱۲</sup>، وانگ و ژنگ<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۰). معلمان ورزش در خط‌مقدم این سازمان مسئولیت دستیابی به این هدف مهم را به‌عهده دارند. در ضمن ماهیت مفرح و عملی بودن درس تربیت‌بدنی، تعداد زیاد دانش‌آموزان با تواناییهای جسمانی و ویژگیهای روانی متفاوت (غفوری، اشرف‌گنجوی، دهقان و حسینی، ۱۳۸۸)، کمبود فضا و امکانات ورزشی و یکسان نبودن امکانات ورزشی در مدارس، غالب بودن روش سنتی تدریس تربیت‌بدنی در ایران و ناکارآمدی آن و وجود استراتژیهای مختلف تدریس در درس تربیت‌بدنی (بروجردی و حسینی، ۲۰۱۴)،

1. Dobbins
2. Kong & Chang
3. Amtu, Siahaya & Taliak
4. Khattak, Batool & Haider
5. Guilford
6. Fluency
7. Flexibility
8. Originality
9. Elaboration
10. Xiong
11. Sun
12. Liu
13. Zheng

نیاز به معلمان خلاق برای تدریس تربیت‌بدنی را دوچندان کرده است. از این‌رو شناسایی عوامل مؤثر بر افزایش خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی ضروری است.

مرور ادبیات پیشین نشان می‌دهد که رفتار یک رهبر عاملی کلیدی در محیط کار است و رهبران می‌توانند نقشی تعیین‌کننده در چگونگی رفتار خلاق کارکنان داشته باشند. محور تحقیقات قبلی تقویت خلاقیت کارکنان از طریق یک سبک خاص رهبری بوده است (جایسوال و دارا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). سبک رهبری الگوی رفتاری است که رهبران در محیط کار برای تعامل و برقراری ارتباط با زیردستان خود، هدایت و کنترل و ترغیب آنان به اجرای دستورات خود به کار می‌گیرند (رضوان<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). یکی از برجسته‌ترین و مهم‌ترین مدل‌های مرتبط با سبک‌های رهبری، الگوی رهبری تمام‌عیار<sup>۳</sup> است که به سه سبک رهبری تحول‌گرا<sup>۴</sup>، تبادلی<sup>۵</sup> و بدون مداخله<sup>۶</sup> اشاره دارد (نیومن<sup>۷</sup>، تسه، شوارتز<sup>۸</sup> و نیلسن<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸). رهبری تحول‌گرا به سبک رهبری گفته می‌شود که رهبر علائق کارکنانش را ارتقا و توسعه بخشد، آگاهی و پذیرش برای مأموریت و مقصد گروه را ایجاد نماید و کارکنان را به نگرستن به فراسوی منافع خود، برای منافع گروه برانگیزاند (صادقی، صمصامی، بیگ‌مرادی و مقیم‌بیگی، ۱۳۹۵). رهبرانی با سبک رهبری تحول‌گرا، پیروان خود را با اهداف و چشم‌انداز روشن، برانگیخته و توانایی آنان را برای تفکر درباره مسائل قدیمی به شیوه‌ای جدید، توسعه می‌دهند (گوموسلوغلو و ایلسف<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۹). رهبران تحول‌گرا با کارکنان خود پدران رفتار می‌کنند، در هر زمان که نیاز باشد به آنها کمک می‌کنند و آنها را راهنمایی می‌کنند و به کارکنان کمک می‌کنند تا دانش و مهارت‌های خود را ارتقا دهند (حسنین، فاطیما و اکرم<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۰). رهبری تحول‌گرا از پنج مؤلفه ویژگی‌های آرمانی<sup>۱۲</sup> (ویژگیها و خصوصیات رهبر که مورد احترام، اعتماد و تحسین است، همچون القای افتخار و غرور به زیردستان و فدا کردن منافع شخصی)، رفتارهای آرمانی<sup>۱۳</sup> (رفتارهای رهبری که مورد احترام، اعتماد و تحسین است، همچون روشن کردن ارزشها و اعتقاداتی که او را به‌عنوان یک الگو معرفی کند) (کاملی، ۱۳۹۴)، ملاحظات فردی<sup>۱۴</sup> (توانایی رهبر برای در نظر گرفتن و درک نیازها و آرزوهای فردی پیروان)، انگیزه الهام‌بخش<sup>۱۵</sup> (توانایی رهبر در بیان دیدگاه قانع‌کننده برای

1. Jaiswal & Dhar
2. Radwan
3. Full-range leadership model
4. Transformational
5. Transactional
6. Laissez-faire
7. Newman
8. Schwarz
9. Nielsen
10. Gumusluoglu & Ilsev
11. Hasnain, Fatima & Akram
12. Idealized characteristic
13. Idealized behavior
14. Individualized consideration
15. Inspirational motivation

آینده و چگونگی دستیابی به آن) و ترغیب ذهنی<sup>۱</sup> (توانایی رهبر برای به چالش کشیدن و تحریک پیروان برای فکر کردن در مورد مشکلات قدیمی به روشهای جدید) تشکیل شده است. برخی از رهبران تحول‌گرا به جای کنترل رفتار کارمندان، از آنها حمایت می‌کنند و این انگیزه ذاتی در کارمندان ایجاد می‌کند (کائولا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). در رهبری تبادلی رهبر به‌واسطه گستره‌ای از تعاملات با زیردستان، وظایف، پاداشها و ساختارها را برای کمک به آنها به‌منظور تأمین نیازهایشان، ضمن تلاش برای دستیابی به اهداف سازمانی بر هم منطبق می‌کند. این رهبران پیروانشان را هدایت و آنها را در جهت دستیابی به اهداف تثبیت‌شده با تصریح نقش و وظیفه موردنیاز، تحریک می‌کنند. در این نوع رهبری به همه مسائل سازمانی از دید میزان منفعتی که عاید افراد می‌گردد نگریده می‌شود و رابطه رهبر با پیروان، سوداگرانه و بر مبنای مبادله یک چیز برای چیز دیگر است (صادقی و همکاران، ۱۳۹۵). رهبری تبادلی از سه بعد پاداش اقتضایی<sup>۳</sup> (مدیران استانداردهای کار را تعیین می‌کنند، به وضوح این استانداردها را برای زیردستان توضیح می‌دهند و این آگاهی را به زیردستان می‌دهند که اگر عملکرد آنها رضایت‌بخش باشد پاداش دریافت خواهند کرد)، مدیریت بر مبنای استثنای فعال<sup>۴</sup> (در این حالت مدیر با نظارت و مراقبت پی‌درپی به اصلاح انحراف از مقررات و استانداردها می‌پردازد) و مدیریت بر مبنای استثنای غیرفعال<sup>۵</sup> (مدیر فقط وقتی وارد عمل می‌شود که استانداردها رعایت نشود و عملکرد پیروان به‌خلاف برنامه‌ریزیها باشد) تشکیل شده است (کاملی، ۱۳۹۴). اگرچه پاداش دستیابی به هدف ممکن است انگیزه بیرونی را تقویت کند، اما به‌خلاف رهبری تحول‌گرا، رهبری تبادلی بعید است که انگیزه ذاتی را برانگیزد (لی و همکاران، ۲۰۲۰). سبک رهبری سوم رهبری عدم‌مداخله است. منظور از رهبری عدم‌مداخله یا غیرمراوده‌ای، آزاد گذاشتن پیروان و اجتناب از رهبری کردن است که در طیف رهبری، غیرفعال‌ترین نوع رهبری به‌شمار می‌آید. در این حالت رهبر از تصمیم‌گیری خودداری می‌کند و مسئولیتها را واگذار می‌کند. انگیزش و رضایت پیروان به حداقل حد موجود می‌رسد و دوراندیشی در رهبر از بین می‌رود (صادقی و همکاران، ۱۳۹۵). مرور ادبیات نشان می‌دهد که سبکهای گوناگون رهبری ممکن است نقشهای متفاوت در ارتقای خلاقیت داشته باشند. به‌طور خاص، بسیاری از مطالعات شواهدی برای رابطه مثبت میان رهبری حمایتی و خلاقیت و همچنین رابطه منفی میان رهبری دستوری و خلاقیت در یک موقعیت کاری ارائه داده‌اند. با این حال، اگرچه برخی از محققان دریافتند که سبک رهبری دستوری ممکن است انگیزه را تضعیف و خلاقیت را مهار کند، برخی دیگر پیشنهاد دادند که سبک رهبری دستوری می‌تواند منجر به خلاقیت در فرهنگهای شرقی شود (گو، هی و لیو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). در زمینه تأثیر سبکهای رهبری مدل رهبری

1. Intellectual stimulation
2. Khaola
3. Contingent reward
4. Management-by-exception: active
5. Management-by-exception: passive
6. Gu, He & Liu

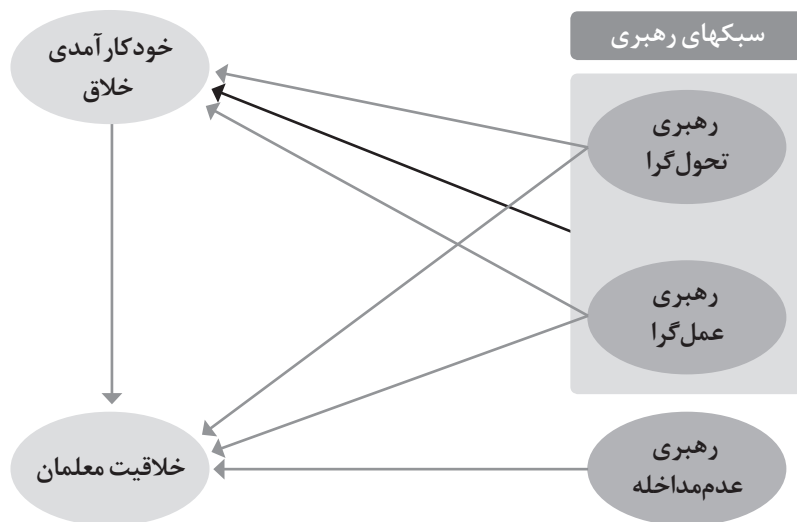
تمام‌عیار بر خلاقیت کارکنان نیز نتایج ناپایدار است. درحالی‌که نتایج مطالعات میرکمالی، شاطری و یوزباشی (۱۳۹۲) روی معلمان شهرستان دره‌شهر، قره‌خانی، الیاسی و فولادی‌حیدرلو (۱۳۹۳) روی معلمان تربیت‌بدنی استان کهگیلویه و بویراحمد، قزلسفلو، کشتی‌دار و اصفهانی (۱۳۹۴) در سازمانهای ورزشی کارا، ابراهیمی، رضوانی چمن‌زمین، روحبخش و شایگان (۲۰۱۷) روی معلمان شهر رشت، موچی، بیسولا و امپراتوری<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در ادارات شهر لیسبون پرتغال، ما<sup>۲</sup>، جیانگ<sup>۳</sup>، وانگ و سیانگ (۲۰۲۰) در ادارات دولتی استانهای شرقی چین، شافی، زویا، لی، سانگ و سارکر<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) در شرکتهای نرم‌افزاری کشور پاکستان، حسنین و همکاران (۲۰۲۰) در بخش فناوری اطلاعات و مخابرات پاکستان، کائولا (۲۰۱۹) روی کارمندان دانشگاهی کشور لسوتو، لی و همکاران (۲۰۲۰) در یک مطالعه فراتحلیل و رضوان (۲۰۲۰) در هتل‌های شهر قاهره نشان دادند که سبک رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان تأثیری مثبت و معنادار می‌گذارد، نتایج مطالعات موسوی‌زاده، آتش‌زاده شوریده و شعبانی (۱۳۹۵) در یک مطالعه فراتحلیل و تیپلز<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) روی معلمان کلرادوی شمالی این تأثیر را تأیید نکردند. نتایج درباره تأثیر دو سبک دیگر رهبری یعنی تبادلی و بدون مداخله بر خلاقیت متناقض‌تر هم هست. درحالی‌که نتایج مطالعات قزلسفلو و همکاران (۱۳۹۴)، ابراهیمی و همکاران (۲۰۱۷)، موچی و همکاران (۲۰۱۹) و رضوان (۲۰۲۰) نشان دادند که سبک رهبری تبادلی بر خلاقیت کارکنان تأثیری مثبت و معنادار می‌گذارد، اما در مطالعه خطاک و همکاران (۲۰۱۷) روی مدیران بانکهای تجاری پاکستان این تأثیر منفی ارزیابی شده است و نتایج مطالعات قره‌خانی و همکاران (۱۳۹۳) و لی و همکاران (۲۰۲۰) رابطه معنادار میان سبک رهبری تبادلی و خلاقیت کارکنان را تأیید نکرده است. نتایج مطالعات قزلسفلو و همکاران (۱۳۹۴)، موچی و همکاران (۲۰۱۹) و رضوان (۲۰۲۰) نشان دادند که سبک رهبری عدم‌مداخله بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت دارد، درحالی‌که نتایج مطالعات قره‌خانی و همکاران (۱۳۹۳) و درسکی<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۶) روی کارمندان ادارات در کشور مجارستان نشان داده است که رهبری عدم‌مداخله تأثیری بر خلاقیت کارکنان ندارد. با این حال، با توجه به تفاوت عملکرد سبک‌های رهبری در زمینه‌ها و فرهنگ‌های مختلف افراد برای انجام دادن اقدامات خلاقانه نیاز به نیروی داخلی و پایداری دارند (چن و ژانگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹). دانشمندان نیز متوجه شده‌اند که رابطه میان رهبری و خلاقیت ساده و مستقیم نیست و در این زمینه سازوکارهایی تأثیرگذارند. پژوهشگران خلاقیت برای کشف سازوکارهای تأثیرگذار رهبری بر خلاقیت از تئوری شناختی اجتماعی استفاده کرده‌اند (گو و همکاران، ۲۰۱۷). ایده اصلی در پشت دیدگاه شناختی اجتماعی این است که افراد می‌توانند به جای اینکه فقط به محیط واکنش

1. Mochi, Bissola & Imperatori
2. Ma
3. Jiang
4. Shafi, Zoya, Lei, Song & Sarker
5. Teeples
6. Derecskei
7. Zhang

نشان دهند، افکار، انگیزه و رفتار خود را تنظیم کنند (مک کورمیک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). افراد با تنظیم عوامل روان‌شناختی خود در مقابل عوامل وضعیت بیرونی واکنش نشان می‌دهند که در نهایت بر رفتارهای افراد تأثیر می‌گذارد. یکی از این عوامل روان‌شناختی که می‌تواند بر خلاقیت تأثیر بگذارد خودکارآمدی خلاق است (گو و همکاران، ۲۰۱۷). خودکارآمدی خلاق اعتقاد فردی است که وی توانایی تولید نتایج خلاق را دارد (گانگ، هوانگ و فارح<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). خودکارآمدی خلاق به‌عنوان میزان اعتقاد افراد به توانایی وی در تولید خلاقیت تعریف شده است. مالک، بات و چوی<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) خودکارآمدی خلاق را صلاحیتی دانسته‌اند که افراد برای داشتن تواناییهای خلاق به خودشان اعتقاد دارند و این اعتقاد انگیزه اساسی برای دستیابی به عملکرد خلاقانه است. نیومن و همکاران (۲۰۱۸) در بخش تولید و حمل و نقل یک شرکت چینی دریافته‌اند که خودکارآمدی خلاق انگیزه ذاتی افراد را ارتقا می‌بخشد و در بروز رفتارهای خلاق تأثیرگذار است. چن و کوئو<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در دبیرستانهای چین دریافته‌اند که با افزایش خودکارآمدی خلاقانه، رفتارهای خلاقانه معلمان بهبود می‌یابد. همچنین نتایج مطالعات گانگ و همکاران (۲۰۰۹) در صنعت بیمه در تایوان، جایسول و دار (۲۰۱۵) در هتلهای گردشگری در ایالت اوتاراکنند هند، گو و همکاران (۲۰۱۷) روی دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاهی در چین، هاس، هوف، هائل و اینس کر<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) در یک مطالعه فراتحلیل، ستیاواتی، نورفیصل، دواتماجا و آنگرانی<sup>۶</sup> (۲۰۱۹) روی مالکین شرکتهای کوچک و متوسط اندونزی، چن و ژانگ (۲۰۱۹) در سه بانک و یک شرکت تولیدی در شمال شرقی چین و لی، یانگ، لین و شو<sup>۷</sup> (۲۰۲۱) در کارگران استان جیلین چین نشان دادند که خودکارآمدی خلاق بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. این مطالعات نشان می‌دهند که در نهایت، خلاقیت را باید خود افراد از طریق فرایندهای روان‌شناختی خاص (خودکارآمدی خلاق) آغاز کنند (گو و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین شناسایی سبکهای رهبری مؤثر بر خودکارآمدی خلاق برای بروز خلاقیت ضروری است. خبیری (۱۳۹۵) در گمرکات استان خراسان رضوی، غفور، قرشی، عظیمی و حجازی (۲۰۱۱) در صنعت بانکداری پاکستان، وانگ، تسای<sup>۸</sup> و تسای<sup>۹</sup> (۲۰۱۴) در هتلهای جهانگردی تایوان، خطاک و همکاران (۲۰۱۷)، افسر و مسعود<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۸) در پرستاران پاکستانی و نیومن و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشهای خود نشان دادند که سبک رهبری تحول‌گرا بر خودکارآمدی خلاق تأثیر مثبت می‌گذارد. همچنین خطاک و همکاران در پژوهش خود نشان دادند که رهبری تبادلی بر خودکارآمدی خلاق تأثیر منفی

1. McCormick
2. Gong, Huang & Farh
3. Malik, Butt & Choi
4. Kuo
5. Haase, Hoff, Hanel & Innes-Ker
6. Setyawati, Nurfaizal, Dwiatmadja & Anggraeni
7. Li, Yang, Lin & Xu
8. Tsai, H. T.
9. Tsai, M. T.
10. Afsar & Masood

دارد. علاوه بر این، خودکارآمدی خلاق می‌تواند واسطه ارتباط میان بسیاری از عوامل محیطی و شخصی و خلاقیت باشد. مثلاً، پوئنته دیاز، توپتاس، کاوازوس - آرويو، ویمشneider و برم<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) دریافتند که خودکارآمدی خلاق واسطه میان تجربیات چندفرهنگی و پتانسیل خلاقانه است. پژوهشهای خبری (۱۳۹۵)، وانگ و همکاران (۲۰۱۴) و خطاک و همکاران (۲۰۱۷) نقش میانجی خودکارآمدی خلاق را در تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان تأیید کردند، اما تاکنون مطالعه‌ای به‌طور جامع تأثیر سه سبک رهبری بر خلاقیت با نقش میانجی خودکارآمدی خلاق را بررسی نکرده است. با توجه به ضرورت ارتقای خلاقیت در معلمان تربیت بدنی و نتایج متناقض تأثیر سبکهای متفاوت رهبری بر خلاقیت، پژوهش حاضر می‌کوشد تا با ادغام تئوری سبکهای رهبری و تئوری شناختی اجتماعی به این پرسش پاسخ دهد که سبکهای رهبری تحول‌گرا، تبدالی و عدم‌مداخله مدیران مدارس چه تأثیری بر خودکارآمدی خلاق و خلاقیت معلمان تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی دارند؟ آیا خودکارآمدی خلاق بر خلاقیت معلمان تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی تأثیرگذار است؟ آیا خودکارآمدی خلاق نقش میانجی در رابطه سبکهای رهبری و خلاقیت معلمان تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی دارد؟ مدل مفهومی پژوهش در شکل شماره ۱ آورده شده است. در این پژوهش سه سبک رهبری به‌عنوان متغیرهای مستقل، خودکارآمدی خلاق به‌عنوان متغیر میانجی و خلاقیت معلمان تربیت بدنی به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

1. Puente - Diaz, Toptas, Cavazos - Arroyo, Wimschneider & Brem

از سوی دیگر این با توجه به تفاوت عملکرد سبکهای رهبری در فرهنگها و محیطهای متفاوت، این پژوهش در استان آذربایجان شرقی که از نظر فرهنگی شرایطی نسبتاً متفاوت با سایر مناطق کشور دارد و نیز روی معلمان تربیت‌بدنی که در زمینه‌ای متفاوت از دیگر معلمان فعالیت می‌کنند انجام گرفته است، به این امید که نتایج این پژوهش راهگشای مدیران و مسئولان آموزش و پرورش آذربایجان شرقی در زمینه ارتقای خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی باشد.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف از پژوهشهای کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی همبستگی است که با استفاده از معادلات ساختاری انجام شده است.

● **جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری:** جامعه آماری پژوهش را همه معلمان تربیت‌بدنی تمام مقاطع تحصیلی شهرستانهای استان آذربایجان شرقی در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ تشکیل دادند که بر اساس استعمال از اداره کل آموزش و پرورش استان تعداد آنها ۱۴۱۳ نفر بود. بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۳۰۳ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای - خوشه‌ای به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. به این ترتیب که از ۲۱ شهرستان استان آذربایجان شرقی، شهرستانهای مراغه، بناب، ملکان، عجب‌شیر، شبستر، هشتروند، تبریز، جلفا، کلیبر، میانه، سراب و مرند به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و پرسشنامه با توجه به تعداد معلمان ورزش در هر شهرستان توزیع شد. در نهایت پس از توزیع ۳۵۰ پرسشنامه تعداد ۲۹۱ پرسشنامه گردآوری شد و برای تحلیل مورد استفاده قرار گرفت.

## ابزارهای پژوهش

۱. **مقیاس سبک رهبری:** برای این مقیاس، ویرایش سوم پرسشنامه چندعاملی رهبری<sup>۱</sup> به‌کار رفته است که باس و اولیو<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) آن را تهیه کرده‌اند. پرسشنامه حاوی سؤالاتی درباره ابعاد سبک رهبری تحول‌آفرین، تبادلی و عدم‌مداخله است. رهبری تحول‌آفرین دارای ۲۰ سؤال و ۵ مؤلفه، رهبری تعامل‌گرا یا تبادلی دارای ۱۲ سؤال و ۳ مؤلفه و رهبری عدم‌مداخله دارای ۴ سؤال بوده و مجموعاً ۳۶ سؤال طراحی شده است. روایی این پرسشنامه را حیات، عزیزی‌شماسی، فرجی‌ده‌سرخی و ملکی‌حسنوند (۱۳۹۰) و صادقی، گهرلو ارکواز، چراغی و مقیم‌بیگی (۱۳۹۴) مورد تأیید قرار داده‌اند. پایایی پرسشنامه مذکور را نیز حیات و همکاران ۰/۸۳ و صادقی و همکاران ۰/۹۲ گزارش کرده‌اند. شایان ذکر است در این پژوهش، پرسشنامه سبک رهبری مدیران مدارس را معلمان تربیت‌بدنی تکمیل کرده‌اند و منظور از سبک رهبری مدیران مدارس، سبک رهبری ادراک شده از سوی معلمان مدرسه است که با توجه به نوع رفتار و سبک مدیریتی مدیر مدرسه ادراک کرده‌اند.

1. Multifactor Leadership Questionnaire

2. Bass & Avolio

۲. **مقیاس خودکارآمدی خلاق:** برای سنجش خودکارآمدی خلاق از پرسشنامه خودکارآمدی خلاق بگتو<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای هفت گویه مربوط به خودکارآمدی خلاق است. روایی این پرسشنامه در پژوهش فرامرزی، حاجی‌یخچالی و شهنی‌بیلاق (۱۳۹۵) با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، تأیید شده است. ضریب پایایی پرسشنامه مذکور به روش آلفای کرونباخ در پژوهشهای بگتو (۰/۸۱)، فرامرزی و همکاران (۱۳۹۵) ۰/۷۸ و یوسفوند و علوی (۱۳۹۷) ۰/۷۳ گزارش شده است.

۳. **مقیاس خلاقیت:** در این پژوهش از فرم کوتاه پرسشنامه خلاقیت تورنس<sup>۲</sup> (۱۹۷۴) استفاده شده که دارای ۲۸ گویه است و مؤلفه‌های سیالی، ابتکار، انعطاف‌پذیری و بسط را می‌سنجد. روایی این پرسشنامه را یزدانی، سپاه‌منصور و اورکی (۱۳۹۹) و طیبی شیرمرد و میرزایی (۱۳۹۶) مورد تأیید قرار داده‌اند. پایایی پرسشنامه مذکور نیز در هر دو پژوهش یزدانی و همکاران (۱۳۹۹) و طیبی شیرمرد و میرزایی (۱۳۹۶) ۰/۸۱ گزارش شده است.

در پژوهش حاضر روایی صوری و محتوایی هر سه پرسشنامه فوق با نظرخواهی از ۱۳ نفر از متخصصان تأیید شده است. پایایی آن نیز در یک مطالعه مقدماتی به روش ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌های سبک رهبری، خودکارآمدی خلاق و خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی به ترتیب ۰/۷۹، ۰/۹۱ و ۰/۸۴ به دست آمده است.

● **روش تجزیه و تحلیل داده‌ها:** برای تعیین تأثیر سبک رهبری مدیران مدارس بر خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی با نقش میانجی خودکارآمدی خلاق، پس از تحلیل عاملی مرتبه دوم از فرایند تجزیه و تحلیل ساختارهای کوواریانس و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است.

## یافته‌ها

جدول شماره ۱ یافته‌های جمعیت‌شناختی را نشان می‌دهد. بر اساس جدول ۱ از میان پاسخ‌دهندگان ۵۳/۶ درصد نمونه مرد و ۴۶/۴ درصد نمونه زن بودند. بیشترین فراوانی سنی پاسخگویان برای افراد ۴۱ تا ۴۵ سال و کمترین فراوانی برای افراد ۲۰ تا ۲۵ سال بود. از نظر مدرک تحصیلی نیز بیشترین فراوانی برای افراد با مدرک تحصیلی کارشناسی و کمترین فراوانی برای افراد با مدرک تحصیلی دکتری بود. همچنین کمترین فراوانی برای افراد ۱ تا ۵ سال سابقه خدمت و بیشترین فراوانی برای افراد ۱۱ تا ۱۵ سال سابقه خدمت گزارش شده است.

1. Beghetto
2. Torrance

## جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

سن						مدرک تحصیلی				سابقه کار					جنسیت		تعداد	درصد
بالتر از ۴۵	۴۱-۴۵	۳۶-۴۰	۳۱-۳۵	۲۶-۳۰	۲۰-۲۵	دکتری	کارشناسی ارشد	کارشناسی	کارדانی	بیش از ۲۰	۱۶-۲۰	۱۱-۱۵	۶-۱۰	۱-۵	زن	مرد		
۵۲	۹۵	۵۲	۴۱	۳۸	۱۳	۲۴	۶۳	۱۶۶	۳۸	۴۹	۵۷	۷۶	۶۸	۴۱	۱۳۵	۱۵۶		
۱۷/۸	۳۲/۶	۱۷/۸	۱۴/۱	۱۳	۴/۴	۸/۲	۲۱/۶	۵۷	۱۳	۱۶/۸	۱۹/۶	۲۶/۱	۲۳/۳	۱۴	۴۶/۴	۵۳/۶		

یکی از پیشامدهای انجام دادن تحلیل آماری برای انجام تحلیل عاملی و همچنین آزمون فرضیه‌های پژوهش بررسی نرمال بودن توزیعهای متغیر داده‌هاست. لذا در جدول شماره ۲ شاخصهای توصیفی متغیرها شامل میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی ارائه شده است.

## جدول ۲. آمار توصیفی و استنباطی جامعه آماری متغیرهای تحقیق

متغیر	چولگی	کشیدگی	میانگین	انحراف معیار
سبک رهبری تحول‌گرا	۰/۰۷۳	-۰/۵۳۵	۲/۸۳۱	۰/۶۶۱۷
سبک رهبری تبدیلی	-۰/۷۸۱	۰/۵۰۱	۳/۸۷۶	۰/۸۱۲۲
سبک رهبری عدم‌مداخله	-۰/۵۹۱	۰/۴۷۲	۳/۳۵۱	۰/۷۴۹۵
خودکارآمدی خلاق	-۰/۵۳۲	۰/۶۲۶	۳/۳۹۳	۰/۹۶۳۰
خلاقیت معلمان	-۰/۲۱۰	۰/۹۰۸	۳/۰۴۸	۱/۰۷۹

با توجه به داده‌های جدول شماره ۲، همه متغیرها از رویه و توزیعی مناسب برخوردارند و میانگین همه متغیرها حول عدد ۳ است، البته، برای داده‌های نرمال، کشیدگی کمتر از ۷ و چولگی بین ۳+ و ۳- را پیشنهاد می‌دهند که داده‌های فوق نشانگر نرمال بودن همه متغیرهاست. از آنجا که یکی از شرطهای استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون، بهنجار بودن متغیرهاست، پس در اینجا از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است که آزمونی پارامتریک است.

## جدول ۳. تحلیل همبستگی میان متغیرهای تحقیق

متغیر	خودکارآمدی خلاق		خلاقیت	
	مقدار همبستگی	Sig	مقدار همبستگی	Sig
سبک رهبری تحول‌گرا	۰/۳۷۳**	۰/۰۰	۰/۳۷۴**	۰/۰۰
سبک رهبری تبدیلی	۰/۰۱۵	۰/۸۳۴	-۰/۱۱۳	۰/۱۰۴
سبک رهبری عدم‌مداخله	۰/۰۳۰	۰/۶۶۴	۰/۰۳۷	۰/۵۹۷
خودکارآمدی خلاق			۰/۵۳۶**	۰/۰۰

با توجه به داده‌های جدول شماره ۳، ضریب همبستگی میان سبک رهبری تحول‌گرا مدیران مدارس با خودکارآمدی خلاق (۰/۳۷۳) و خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی (۰/۳۷۴) در سطح  $p < 0/01$  مثبت و معنادار است و میان دو سبک دیگر رهبری (سبک رهبری تبادلی و سبک رهبری عدم‌مداخله) با خودکارآمدی خلاق و خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی رابطه معنادار وجود ندارد. همچنین رابطه میان خودکارآمدی خلاق معلمان تربیت‌بدنی با خلاقیت آنها ۰/۵۳۶ است که نشان می‌دهد در سطح  $p < 0/01$  رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد.

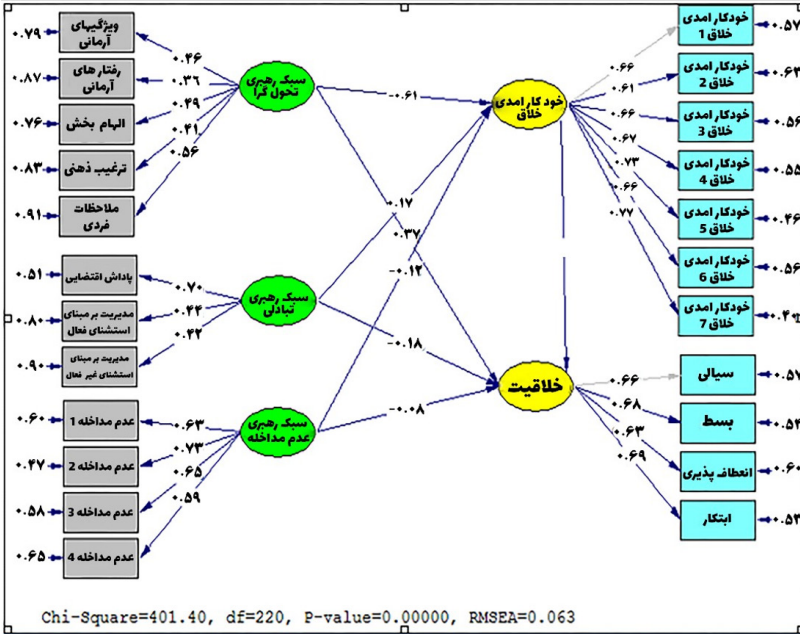
پیش از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدل‌های مفهومی پژوهش لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای مستقل (سبک‌های رهبری)، متغیر میانجی (خودکارآمدی خلاق) و متغیر وابسته (خلاقیت معلمان) اطمینان حاصل شود. برای تأیید برازش مدل اندازه‌گیری از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول استفاده شده که شاخص‌های برازش الگوهای اندازه‌گیری در جدول شماره ۴ آمده است.

جدول ۴. شاخص‌های برازش تحلیل عاملی مرتبه اول (مدل اندازه‌گیری)

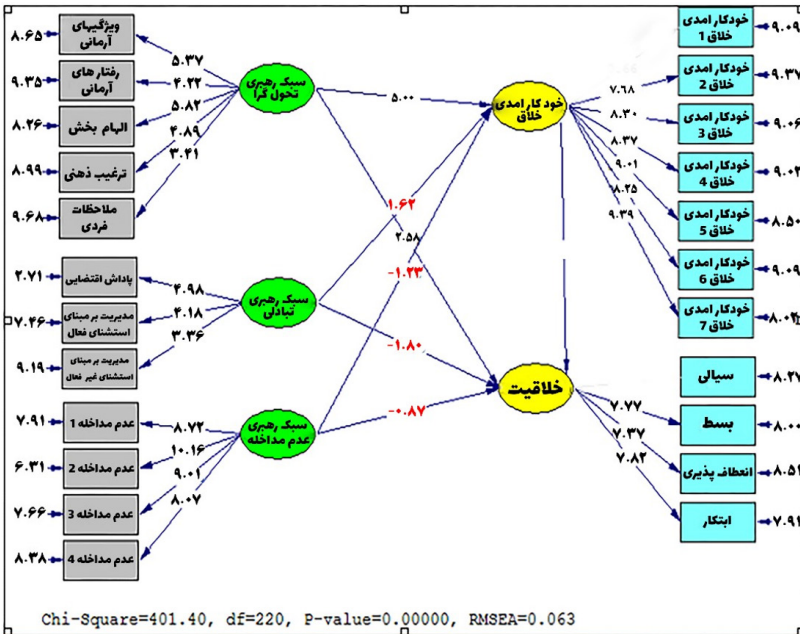
متغیر	GFI	NFI	IFI	CFI	$\chi^2/df$	RMSEA
مقدار مطلوب	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	< ۳	< ۰/۱۰
سبک رهبری تحول‌گرا	۰/۹۰	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۹۳	۱/۸۰	۰/۰۶۲
سبک رهبری تبادلی	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۹۱	۰/۹۱	۱/۵۳	۰/۰۵۰
سبک رهبری عدم‌مداخله	۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۹۴	۰/۹۴	۲/۳۸	۰/۰۸۱
خودکارآمدی خلاق	۰/۹۶	۰/۹۴	۰/۹۶	۰/۹۶	۱/۸۹	۰/۰۶۵
خلاقیت	۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۹۵	۰/۹۵	۲/۲۰	۰/۰۵۷

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیرهای برون‌زا و درون‌زا نشان داد که الگوهای اندازه‌گیری مناسب و همه اعداد و پارامترهای الگو معنادارند.

پس از آزمون مدل‌های اندازه‌گیری لازم است تا مدل ساختاری ارائه شود که نشانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش است. در شکل ۲ و ۳ مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد و اعداد معناداری نشان داده شده است.



شکل ۲. ضرایب استاندارد مدل



شکل ۳. اعداد معناداری مدل

برای بررسی مدل‌های پژوهش، پیش از تأیید روابط ساختاری باید از برازش مطلوب مدل‌ها اطمینان حاصل کرد. مدل‌های تدوین شده در این پژوهش بر اساس شاخص‌های متداول برازش مورد ارزیابی قرار گرفته و نتیجه حاصل در جدول شماره ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل‌ها						شاخص
RMSEA	X <sup>2</sup> /df	CFI	IFI	NFI	GFI	مقدار مطلوب
< ۰/۱۰	< ۳	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	
۰/۰۶۳	۱/۸۲۴	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۹۵	۰/۹۳	مدل تأثیر رهبری تحول‌گرا

بر اساس نتایج جدول شماره ۵، مقدار شاخص‌های تناسب در هر سه مدل حاکی از برازش مناسب مدل است.

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری می‌توان به بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخت و به یافته‌های پژوهش رسید. در این بخش ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری مسیرهای مدل‌ها بررسی می‌شود. هنگامی که مقادیر ضریب معناداری (t) در بازه بیشتر از ۱/۹۶ باشد، معنادار بودن پارامتر مربوطه و متعاقباً تأیید فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد. بر اساس مقدار ضریب معناداری به‌دست‌آمده برای مسیرهای بین متغیرها همان‌طور که در شکل‌های ۲ و ۳، نشان داده شده است، تنها سبک رهبری تحول‌گرای مدارس تأثیری مثبت و معنادار بر خودکارآمدی خلاق به مقدار ۰/۶۱ و بر خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی به مقدار ۰/۳۷ دارد. همچنین خودکارآمدی خلاق معلمان تربیت‌بدنی تأثیری مثبت و معنادار به مقدار ۰/۴۸ بر خلاقیت آنها دارد و دو سبک رهبری تبادلی و سبک رهبری بدون مداخله مدیران مدارس تأثیری معنادار بر خودکارآمدی خلاق و خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی ندارد.

با توجه به تأیید شدن تأثیر سبک رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس بر خودکارآمدی خلاق و همچنین تأثیر خودکارآمدی خلاق بر خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی، میانجی بودن خودکارآمدی خلاق در رابطه میان سبک رهبری تحول‌گرا و خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی تأیید می‌شود. همچنین، با تأیید نقش میانجیگری خودکارآمدی خلاق، روشن می‌شود که سبک رهبری تحول‌گرای مدیران بر خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی اثری غیرمستقیم و مثبت و معنادار، برابر با  $(۰/۶۱ \times ۰/۴۸ = ۰/۲۹۲۸)$ ، دارد. در این پژوهش از آزمون سوویل برای معناداری تأثیر میانجی یک متغیر در رابطه میان دو متغیر دیگر استفاده شده است. در آزمون سوویل، یک مقدار از طریق رابطه شماره ۱ به‌دست می‌آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱/۹۶ می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید کرد.

## رابطه ۱:

$$Z - \text{value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}}$$

در رابطه شماره ۱،  $a$  مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی،  $b$  مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته،  $S_a$  خطای استاندارد مسیر میان متغیر مستقل و میانجی، و  $S_b$  خطای استاندارد مسیر میان متغیر میانجی و وابسته است.

$$Z - \text{value} = \frac{0/61 \times 0/48}{\sqrt{(0/48^2 \times 0/263^2) + (0/61^2 \times 0/317^2) + (0/263^2 \times 0/317^2)}}$$

مقدار  $Z - \text{value}$  حاصل از آزمون سوویل برابر  $5/245$  شده است که به دلیل بیشتر بودن از مقدار  $1/96$  می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر متغیر میانجی خودکارآمدی خلاق در رابطه میان سبک رهبری تحول‌گرا و خلاقیت معلمان ورزش معنادار است.

برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی، از آماره  $VAF$  استفاده شده که مقداری میان صفر و ۱ را اختیار می‌کند و هر چه این مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی را نشان می‌دهد. در واقع، این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل را می‌سنجد.  $VAF$  از طریق رابطه شماره ۲ به دست می‌آید.

## رابطه ۲:

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c}$$

در رابطه شماره ۲،  $a$  مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی،  $b$  مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته و  $c$  مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته است.

$$VAF = \frac{0/61 \times 0/48}{(0/61 \times 0/48) + 0/37}$$

مقدار  $0/4417$  برای  $VAF$  به این معناست که حدود نیمی از اثر سبک رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس بر خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی را متغیر میانجی خودکارآمدی خلاق از طریق غیرمستقیم تبیین می‌کند. نتایج همه فرضیات در جدول شماره ۶ آورده شده است.

جدول ۶. نتایج فرضیات

نتیجه	آماره t	تخمین	متغیر وابسته	اثر	متغیر مستقل
***	۲/۵۸	۰/۳۷	خلاقیت	←	سبک رهبری تحول گرا
***	۵/۰۰	۰/۶۱	خودکارآمدی خلاق	←	سبک رهبری تحول گرا
***	۳/۸۱	۰/۴۸	خلاقیت	←	خودکارآمدی خلاق
***	۵/۲۴	۰/۲۹۲	نقش میانجیگری خودکارآمدی خلاق در تأثیر رهبری تحول گرا بر خلاقیت		
ns	-۱/۸۰	-۰/۱۸	خلاقیت	←	سبک رهبری تبادلی
ns	۱/۶۲	۰/۱۷	خودکارآمدی خلاق	←	سبک رهبری تبادلی
ns		۰/۰۳	نقش میانجیگری خودکارآمدی خلاق در تأثیر رهبری تبادلی بر خلاقیت		
ns	-۰/۸۷	-۰/۰۸	خلاقیت	←	سبک رهبری عدم مداخله
ns	-۱/۲۳	-۰/۱۲	خودکارآمدی خلاق	←	سبک رهبری عدم مداخله
ns		۰/۰۰۹	نقش میانجیگری خودکارآمدی خلاق در تأثیر رهبری عدم مداخله بر خلاقیت		

(ns=no significant, \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ )

با توجه به مقدار ضریب معناداری به دست آمده برای مسیرهای میان متغیرها (آماره t) در شکل شماره ۳ و جدول شماره ۶، تنها مقدار ضریب معناداری مسیرهای تأثیر سبک رهبری تحول گرا مدیران مدارس بر خلاقیت معلمان تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی، تأثیر سبک رهبری تحول گرای مدیران مدارس بر خودکارآمدی خلاق معلمان تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی، تأثیر خودکارآمدی خلاق معلمان تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی بر خلاقیت آنها و نقش میانجیگری خودکارآمدی خلاق در تأثیر سبک رهبری تحول گرا بر خلاقیت معلمان تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی تأیید می شود.

### ■ بحث و نتیجه گیری ■

پژوهش حاضر به بررسی تأثیر سبک رهبری مدیران مدارس بر خلاقیت دبیران تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی با نقش میانجی خودکارآمدی خلاق پرداخته است. بر این اساس، از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد که از سه سبک رهبری مورد بررسی، سبک رهبری تحول آفرین بر خلاقیت معلمان تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی تأثیری مثبت و معنادار داشت، اما

سبک‌های رهبری تبادلی و عدم‌مداخله تأثیری معنادار بر خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی نداشتند. این نتیجه همسوست با یافته‌های پژوهش‌های میرکمالی و همکاران (۱۳۹۲)، قره‌خانی و همکاران (۱۳۹۳)، قزل‌سفلو و همکاران (۱۳۹۴)، ابراهیمی و همکاران (۲۰۱۷)، موچی و همکاران (۲۰۱۹)، ما و همکاران (۲۰۲۰)، شافی و همکاران (۲۰۲۰)، حسنین و همکاران (۲۰۲۰)، کائولا (۲۰۱۹)، لی و همکاران (۲۰۲۰) و رضوان و همکاران (۲۰۲۰) که در پژوهش‌های خود در جوامع مختلف دریافتند سبک رهبری تحولی بر خلاقیت تأثیرگذار است و با نتایج پژوهش‌های قره‌خانی و همکاران (۱۳۹۳)، درسکی (۲۰۱۶) و لی و همکاران (۲۰۲۰) که نشان دادند سبک رهبری تبادلی و عدم‌مداخله بر خلاقیت تأثیری ندارد، درحالی که این نتایج ناهم‌سوست با یافته‌های پژوهش‌های موسوی‌زاده و همکاران (۱۳۹۵) و تپیلز (۲۰۲۰) که دریافتند سبک رهبری تحولی بر خلاقیت تأثیرگذار نیست و نتایج پژوهش‌های قزل‌سفلو و همکاران (۱۳۹۴)، ابراهیمی و همکاران (۲۰۱۷)، موچی و همکاران (۲۰۱۹) و رضوان (۲۰۲۰) که نشان دادند سبک رهبری تبادلی بر خلاقیت کارکنان تأثیری مثبت و معنادار دارد و نتیجه پژوهش خطاک و همکاران (۲۰۱۷) که این تأثیر را منفی ارزیابی کردند. دلیل این ناهم‌سویی تفاوت در فرهنگ و شرایط جوامع آماری گوناگون است. مثلاً به نظر می‌رسد در جوامع آماری که مدیریت برای دادن پاداش و تنبیه دامنه اختیار بیشتری دارد سبک رهبری تبادلی بر خلاقیت تأثیرگذار است، اما در میان معلمان تربیت‌بدنی که مدیریت دامنه اختیار خیلی کمی برای دادن پاداش یا تنبیه دارد سبک رهبری تبادلی تأثیری بر خلاقیت ندارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که متأسفانه درس تربیت‌بدنی و ورزش در مدارس کشور ما در حاشیه قرار دارد و خیل عظیمی از مدیران مدارس نسبت به آن بی‌توجه‌اند، چرا که موفقیت نظام آموزشی و دانش‌آموزان با نمرات بالا در دروس دیگر و قبولی در کنکور سنجیده می‌شود و غایت وظایف معلم تربیت‌بدنی و ورزش را به حضور در کلاس برای جلوگیری از بی‌نظمی دانش‌آموزان محدود کرده‌اند. اما مدیران تحول‌گرا به‌خلاف دو سبک تبادلی و بدون مداخله که در پی حفظ شرایط موجود با کمترین تغییرات هستند در پی ایجاد کردن تغییر در وضعیت موجود و بهبود آن هستند. این‌گونه مدیران با ارائه دلایل روشنی نسبت به اهمیت درس تربیت‌بدنی در مدارس و نقش ورزش مدارس در رشد دانش‌آموزان و پایه بودن آن برای ورزش قهرمانی و لزوم استفاده بهینه از این درس با وجود تعداد زیاد دانش‌آموزان و امکانات کم، ضمن ایجاد انگیزش درونی برای معلمان ورزش با تسهیل تفکر خلاق، القای غرور، الهام‌بخشی و تفویض اختیار و توانمندسازی آنان ادراکشان را نسبت به خود و ارزشها و نگرش‌های موجود درباره تربیت‌بدنی مدارس و اهمیت نقش معلمان تربیت‌بدنی تغییر می‌دهند و جریانی از ایده‌های جدید و چالش‌برانگیز برای معلمان تربیت‌بدنی فراهم می‌کنند و معلمان تربیت‌بدنی را ترغیب می‌کنند تا انتظارات از خود را بالا ببرند و معلمان تربیت‌بدنی را نیز به سطوح بالا ارتقا می‌دهند. همچنین با ایجاد رابطه نزدیک و دوستانه سبب تأثیرگذاری بر احساسات آنها و پیوند عاطفی میان مدیران و معلمان تربیت‌بدنی می‌شوند که این پیوند درونی انگیزه‌های درونی خلاقیت آنها را افزایش

می‌دهد. در زمینه عدم تأثیرگذاری سبک رهبری تبادلی می‌توان می‌گفت که شاید چون مدیران مدرسه در دادن پاداشهای مادی محدودیت دارند و معلمان حقوق ماهیانه ثابتی دارند و بیشتر معیارهایی که برای دادن پاداش انتخاب می‌کنند برای حضور منظم معلم در کلاس درس است و مربوط به خلاقیت نیست، این سبک رهبری برای دستیابی به خلاقیت در نظام آموزش و پرورش و معلمان تربیت بدنی برای بروز خلاقیت کارایی ندارد. در زمینه عدم تأثیر سبک رهبری عدم‌مداخله بر خلاقیت معلمان تربیت بدنی می‌توان گفت که به دلیل نوع نگاه به تربیت بدنی در مدارس کشور که در حاشیه قرار دارد و همچنین موردعلاقه بسیار دانش‌آموزان قرار دارد، عدم نظارت و مداخله مدیر مدرسه بر خلاقیت معلم تربیت بدنی هیچ‌گونه تأثیری نمی‌گذارد. نتایج پژوهش همچنین نشان داد که تنها سبک رهبری تحول‌آفرین بر خودکارآمدی خلاق معلمان تربیت بدنی تأثیری مثبت و معنادار دارد و دو سبک دیگر رابطه معنادار با خودکارآمدی خلاق معلمان تربیت بدنی ندارند. این یافته همسوست با نتایج پژوهشهای خبیری (۱۳۹۵)، غفور و همکاران (۲۰۱۱)، وانگ و همکاران (۲۰۱۴)، خطاک و همکاران (۲۰۱۷)، افسر و مسعود (۲۰۱۸) و نیومن و همکاران (۲۰۱۸) که دریافتند سبک رهبری تحول‌گرا بر خودکارآمدی خلاق تأثیر مثبت دارد، درحالی که این یافته ناهمسوست با نتیجه پژوهش خطاک و همکاران (۲۰۱۷) که دریافتند رهبری تبادلی بر خودکارآمدی خلاق تأثیر منفی دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت رفتار مدیر مدرسه بر افکار و احساسات معلمان تأثیر می‌گذارد. مدیر مدرسه‌ای که از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده می‌کند از طریق تعیین استانداردهای عملکرد بالا و ایجاد انگیزه، ابراز حمایت کلامی و متقاعد کردن معلمان تربیت بدنی مبنی بر اینکه می‌توانند خلاق باشند و ستایش آنها، کمک به توسعه معلمان تربیت بدنی و کسب تجربیات موفق، واگذاری مسئولیتها به معلمان تربیت بدنی و تقویت مهارت تفکر انتقادی سبب توانمندسازی معلمان تربیت بدنی می‌شود. این حمایت و توانمندسازی سبب افزایش اعتمادبه‌نفس معلمان تربیت بدنی می‌شود و آنان خود را قادر به تولید نتایج خلاق می‌بینند که سبب افزایش خودکارآمدی خلاق آنها می‌شود، اما این حمایت و توانمندسازی در دو سبک رهبری تبادلی و عدم‌مداخله صورت نمی‌گیرد، بنابراین بر احساسات و متعاقب آن خودکارآمدی خلاق معلمان تربیت بدنی تأثیری نمی‌گذارد. نتایج دیگر پژوهش نشان داد که خودکارآمدی معلمان تربیت بدنی بر خلاقیت آنان تأثیر مثبت و معنادار دارد. این یافته همسوست با نتایج پژوهشهای گانگ و همکاران (۲۰۰۹)، جاپسول و دار (۲۰۱۵)، گو و همکاران (۲۰۱۷)، هاس و همکاران (۲۰۱۸)، ستیاواتی و همکاران (۲۰۱۹)، چن و ژانگ (۲۰۱۹) و لی و همکاران (۲۰۲۱) که در پژوهشهای خود در جوامع گوناگون دریافتند خودکارآمدی خلاق بر خلاقیت تأثیر می‌گذارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت طبق ادعاهای نظریه شناختی اجتماعی، افراد با قضاوت‌هایشان درباره توانایی‌هایشان برای انجام دادن تکالیف یا رفتارهای خلاق برانگیخته می‌شوند. این قضاوتها و انتظارات تحت تأثیر سرمایه روانی مثبتی به‌عنوان خودکارآمدی خلاق آنان قرار دارد و این خودکارآمدی خلاق انگیزه درونی آنان را برای دستیابی به خلاقیت تغذیه می‌کند. معلمان

تربیت بدنی که خودکارآمدی خلاق بالاتری دارند، خود را بسیار خلاق و صاحب تفکر و ایده می‌بینند و اعتمادبه‌نفس بیشتری دارند و کمبود امکانات و دشواریها را به‌مثابه یک چالش می‌بینند و درصدد حذف آنها برمی‌آیند. آنان خلاقانه با چالشهایی مانند تعداد زیاد دانش‌آموزان و کمبود امکانات ورزشی مدارس درگیر می‌شوند و خواسته‌های موقعیتی را برآورده می‌سازند. آنها بر فرایندهای شناختی خلاق در تولید ایده یا راه‌حل تأکید می‌کنند و بیشتر تلاش می‌کنند تا مشکلات و تولید ایده‌ها را پیدا کنند. معلمان تربیت بدنی با خودکارآمدی خلاق بالا با تأکید بر فرایندهای شناختی خلاق در تولید ایده‌ها، تعامل با دانش‌آموزان و تلاش زیاد استراتژیها و ایده‌های بیشتری برای طراحی برنامه‌های درسی، مدیریت مؤثر کلاس درس و نیز به‌کارگیری روشهای تدریس متناسب‌تر با ویژگیهای فراگیران اتخاذ می‌کنند، بنابراین ضمن ایجاد جو مثبت در کلاس در رویارویی با چالشها به‌طور خلاقانه به اهداف کلاسی و سازمانی دست می‌یابند. پژوهش همچنین نشان داد که خودکارآمدی خلاق در رابطه میان سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت معلمان ورزش نقش میانجی دارد. این یافته همسوست با نتایج پژوهشهای خبیری (۱۳۹۵)، وانگ و همکاران (۲۰۱۴) و خطاک و همکاران (۲۰۱۷) که نقش میانجی خودکارآمدی خلاق را در تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان در جوامع گوناگون تأیید کرده‌اند. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت طبق نظریه شناختی اجتماعی، سبکهای رهبری، به‌عنوان یک عامل بیرونی مهم، مستقیماً از طریق تأثیرگذاری بر عوامل شناختی و روان‌شناختی، بر رفتارهای فردی تأثیر می‌گذارند. سبک رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس با الهام‌بخشی، ترغیب فکری و توانمندسازی و حمایت از معلمان تربیت بدنی به ارزیابی مثبت معلمان از خودشان کمک می‌کند و سبب افزایش اعتمادبه‌نفس و خودکارآمدی خلاق در معلمان تربیت بدنی می‌شود. این خودکارآمدی بالا موجب می‌شود که انگیزه درونی معلمان تربیت بدنی و تلاش و پشتکار آنان برای رویارویی با موقعیتها به شکلی خلاقانه افزایش یابد. به‌طور کلی با توجه به نتایج این پژوهش و مقایسه آن با نتایج پژوهشهای دیگر نتیجه گرفته می‌شود که تأثیر سبکهای رهبری به‌ویژه سبکهای تبادلی و عدم‌مداخله بر خلاقیت پیچیده است و بستگی به شرایط دارد و از یک زمینه به زمینه دیگر متفاوت است. در جامعه معلمان تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی به دلایل متفاوتی که نیاز به بررسی بیشتری دارد دو سبک رهبری تبادلی و عدم‌مداخله هیچ‌گونه تأثیر مثبت یا منفی بر خلاقیت معلمان تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی نداشت و تنها سبک رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت آنان تأثیرگذار بود. این تأثیرگذاری به‌طور مستقیم از طریق ترغیب ذهنی، الهام‌بخشی و توانمندسازی معلمان ورزش و نیز به‌طور غیرمستقیم با افزایش اعتمادبه‌نفس معلمان و خودکارآمدی خلاق آنان که بر اثر ترغیب ذهنی، الهام‌بخشی و توانمندسازی معلمان به‌وجود آمده است، صورت می‌گیرد.

با توجه به تأیید تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا مدیران مدارس بر خودکارآمدی خلاق و خلاقیت معلمان تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی پیشنهاد می‌شود که مسئولان آموزش و پرورش مدیرانی را برای مدارس انتخاب کنند که از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده می‌کنند. همچنین مسئولان آموزش

و پرورش با برگزاری دوره‌های ضمن خدمت و کارگاههایی برای مدیران و معاونان مدارس با هدف آشنایی بیشتر آنها با سبکهای نوین رهبری، می‌توانند زمینه بهره‌گیری بیشتر از رهبری تحول‌آفرین و به‌کارگیری کمتر رهبری تبادلی و عدم‌مداخله را در مدارس فراهم کنند. همچنین به‌مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود که معیارهای رهبری تحول‌گرا را در خود تقویت کنند و بر اساس سبک رهبری تحول‌گرا با درس ورزش و معلمان تربیت‌بدنی مواجه شوند و تربیت‌بدنی را یکی از اجزای اساسی تعلیم و تربیت و پایه ورزش قهرمانی در نظر بگیرند و نسبت به توسعه آن در مدرسه اهتمام ورزند. با توجه به تأیید تأثیر خودکارآمدی خلاق بر خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی پیشنهاد می‌شود تا مدیران و مسئولان در اداره کل آموزش و پرورش استان، ادارات آموزش و پرورش شهرستانها و مدیران مدارس علاوه بر اینکه با نظرخواهی از معلمان تربیت‌بدنی و تفویض اختیار به آنها سبب افزایش اعتمادبه‌نفس و خودکارآمدی خلاق معلمان تربیت‌بدنی می‌شوند، با شناسایی عواملی که سبب افزایش خودکارآمدی خلاق می‌شود به تقویت آن بپردازند.

این پژوهش نیز مانند دیگر پژوهشها دارای محدودیتهایی بوده است مانند اینکه متغیرهای جمعیت‌شناختی و متغیرهای دیگری ممکن است رابطه میان متغیرهای موجود در این پژوهش را تعدیل کنند که به دلیل محدودیتهای گوناگون و اینکه هدف گروه پژوهش بررسی روابط میان متغیرها در فرهنگ خاص معلمان تربیت‌بدنی و استان آذربایجان شرقی بود، در این پژوهش مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. همچنین به سبب حساسیت نسب به ماهیت موضوع مورد بررسی که از یک‌سو مربوط به سبک رهبری مدیر مدرسه و از سوی دیگر درباره خلاقیت خود معلمان تربیت‌بدنی بود، امکان داشت که پاسخ‌دهندگان با سوگیری پاسخ دهند که گروه پژوهش سعی کرد با دادن اطمینان به پاسخ‌دهندگان مبنی بر محرمانه بودن پاسخهای آنان و بیان سؤالات به‌صورت فراقکن تا حدی اثر این محدودیت را از بین ببرد. ضمن اینکه گروه پژوهش نهایت تلاش خود را برای مدیریت مؤثر و رفع اثر سوء محدودیتهای تحقیق انجام داده‌اند. امید است که در پژوهشهای آتی این کاستیها به‌طور کامل برطرف شوند.

- حیات، علی اصغر؛ عزیزی شمامی، مصطفی؛ فرجی ده سرخی، حاتم و ملکی حسونود، مسلم. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول آفرین، تبادل‌ی و عدم ملاحظه با توانمندسازی کارکنان. مدیریت کسب و کار، ۳ (۱۲)، ۱-۲۷.
- خبیری، محمد. (۱۳۹۵). بررسی اثر رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان با نقش واسط خودکارآمدی خلاق و نقش تعدیل‌گر اشتراک دانش درک شده (مورد مطالعه گمرکات خراسان رضوی). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری، دانشگاه فردوسی مشهد.
- صادقی، امیر؛ صمصامی، طیبه؛ بیگ‌مرادی، علی و مقیم‌بیگی، عباس. (۱۳۹۵). رابطه سبک رهبری سرپرستاران با پیامدهای رهبری. مجله علمی دانشکده مراقبت پرستاری و مامایی ابن سینا، ۲۴ (۱)، ۳۹-۴۹.
- صادقی، امیر؛ گهرلو ارکواز، عسکر؛ چراغی، فاطمه و مقیم‌بیگی، عباس. (۱۳۹۴). رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار سرپرستاران و رضایت شغلی پرستاران. فصلنامه مدیریت پرستاری، ۴ (۱)، ۲۸-۳۸.
- طیبی شیرمرد، مهدی و میرزایی، نورالدین. (۱۳۹۶). رابطه مولفه‌های خلاقیت با استقرار مدیریت دانش (مورد مطالعه: کارکنان سازمان تامین اجتماعی). نشریه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت (رسالت مدیریت دولتی)، ۸ (۲۵)، ۸۵-۹۲.
- غفوری، فرزاد؛ اشرف‌گنجوی، فریده؛ دهقان، آیت‌الله و حسینی، سیده‌مهسا. (۱۳۸۸). ارتباط بین سبک رهبری مدیران با خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی. نشریه مدیریت ورزشی، ۱ (۲)، ۲۱۵-۲۳۴.
- فرامرزی، حمید؛ حاجی‌یخچالی، علیرضا و شهنی‌یلاق، منیجه. (۱۳۹۵). رابطه بین سرزندگی تحصیلی، هدف‌های پیشرفت و جهت‌گیری‌های انگیزشی با خودکارآمدی خلاق دانشجویان دانشگاه جندی شاپور اهواز. توسعه آموزش جندی‌شاپور، ۷ (۲)، ۲۱۴-۲۲۱.
- قره‌خانی، حسن؛ الیاسی، حمداله و فولادی حیدرلو، نسرين. (۱۳۹۳). رابطه بین سبک رهبری مدیران مجتمع‌های آموزشی با خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویراحمد. پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۰ (۲۰)، ۵۵-۶۲.
- قزلسفلو، حمیدرضا؛ کشتی‌دار، محمد و اصفهانی، نوشین. (۱۳۹۴). تأثیر سبک‌های نوین مدیریتی بر میزان خلاقیت، اثربخشی و جابه‌جایی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی کارا. مدیریت ورزشی، ۷ (۳)، ۳۸۵-۴۰۱.
- کاملی، علیرضا. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک‌های رهبری و جو سازمانی بر مدیریت دانش با توجه به نقش میانجی ساختار سازمانی و تعامل اجتماعی: پیمایشی پیرامون کارکنان ستادی بانک ملت. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران.
- ملکی‌آوارسین، صادق؛ سیدکلان، سیدمحمد؛ عیاری، لیلا و کریمیان‌پور، غفار. (۱۳۹۴). مقایسه میزان گرایش دانش‌آموزان به تفکر انتقادی، خلاقیت و نوآوری بر اساس «جو اجتماعی». نشریه تفکر و کودک، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۶ (۲)، ۹۷-۱۱۶.
- موسوی‌زاده، سیده‌نرجس؛ آتش‌زاده شوریده، فروزان و شعبانی، فاطمه. (۱۳۹۵). تأثیر سبک‌های نوین رهبری بر خلاقیت کارکنان: یک مرور نظام‌مند. نشریه علمی-پژوهشی دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید بهشتی، ۲۶ (۹۲)، ۵۹-۷۷.
- میرکمالی، سیدمحمد؛ شاطری، کریم و یوزباشی، علیرضا. (۱۳۹۲). تبیین نقش رهبری تحول آفرین در گرایش به خلاقیت سازمانی. دوفصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی، ۱ (۳)، ۲۱-۳۲.
- یزدانی‌کوجانی، سمیرا؛ سپاه‌منصور، مژگان و اورکی، محمد. (۱۳۹۹). پیش‌بینی خودکارآمدی در تصمیم‌گیری شغلی بر اساس خلاقیت و سبک‌های تفکر. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۹ (۴)، ۱۲۱-۱۳۳.
- یوسف‌وند، مهدی و علوی، زینب. (۱۳۹۷). اثربخشی آموزش راهبردهای شناختی و فراشناختی (CMST) بر خودکارآمدی خلاق و اشتیاق تحصیلی در دانش‌آموزان پسر دوره دوم متوسطه. آموزش و ارزشیابی، ۱۱ (۴۲)، ۱۴۳-۱۵۹.

Afsar, B., & Masood, M. (2018). Transformational leadership, creative self-efficacy, trust in supervisor, uncertainty avoidance, and innovative work behavior of nurses. *Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 36-61.

- Amtu, O., Siahaya, A., & Taliak, J. (2019). Improve teacher creativity through leadership and principals management. *Academy of Educational Leadership Journal*, 23(1), 1-17.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Sample Set: Technical report, leaders form, rater form, and scoring key for MLQ form 5x-Short* (2nd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Beghetto, R. A. (2006). Creative self-efficacy: Correlates in middle and secondary students. *Creativity Research Journal*, 18(4), 447-457.
- Boroujerdi, S. S., & Hasani, K. (2014). The survey thinking style and its relation with creativity in physical education teachers. *International Journal of Educational Management*, 28(4), 5-5.
- Chen, Y.-S., & Kuo, M.-C. (2013). Four-dimensional achievement goal effects on creative teaching performance: Testing the mediating effects of creative self-efficacy and the cross-level moderating effects of team learning behavior. *Journal of Research in Education Sciences*, 58(3), 85-120.
- Chen, Y., & Zhang, L. (2019). Be creative as proactive? The impact of creative self-efficacy on employee creativity: A proactive perspective. *Current Psychology*, 38(2), 589-598.
- Derecskei, A. (2016). How do leadership styles influence the creativity of employees? *Society and Economy*, 38(1), 103-118.
- Dobbins, K. (2009). Teacher creativity within the current education system: A case study of the perceptions of primary teachers. *Education 3-13*, 37(2), 95-104.
- Ebrahimi, P., Rezvani Chamanzamin, M., Roohbakhsh, N., & Shaygan, J. (2017). Transformational and transactional leadership: Which one is more effective in the education of employees' creativity? Considering the moderating role of learning orientation and leader gender. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 137-156.
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Azeemi, H. R., & Hijazi, S. T. (2011). Mediating role of creative self-efficacy. *African Journal of Business Management*, 5(27), 11093-11103.
- Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of management Journal*, 52(4), 765-778.
- Gu, J., He, C., & Liu, H. (2017). Supervisory styles and graduate student creativity: The mediating roles of creative self-efficacy and intrinsic motivation. *Studies in Higher Education*, 42(4), 721-742.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
- Haase, J., Hoff, E. V., Hanel, P. H. P., & Innes-Ker, Å. (2018). A meta-analysis of the relation between creative self-efficacy and different creativity measurements. *Creativity Research Journal*, 30(1), 1-16.
- Hasnain, A., Fatima, S., & Akram, N. (2020). Transformational leadership: A multiple mediation model of its impact on employee creativity. *NICE Research Journal*, 13(1), 1-23.
- 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.
- Khaola, P. (2019). Fostering creativity and innovation through leadership and affective commitment: The moderated mediation analysis. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(1), 1-13.
- Khattak, S. R., Batool, S., & Haider, M. (2017). Relationship of leadership styles and employee creativity: A mediating role of creative self-efficacy and moderating role of organizational climate. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(2), 698-719.

- Kong, L.-K., & Chang, Y. C. (2019). The effect of teachers' savoring on creative behaviors: Mediating effects of creative self-efficacy and aesthetic experience. *International Journal of Educational Methodology*, 5(3), 325-335.
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: A meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35.
- Li, C. R., Yang, Y., Lin, C. J., & Xu, Y. (2021). Within-person relationship between creative self-efficacy and individual creativity: The mediator of creative process engagement and the moderator of regulatory focus. *Journal of Creative Behavior*, 55(1), 63-78.
- Ma, X., Jiang, W., Wang, L., & Xiong, J. (2020). A curvilinear relationship between transformational leadership and employee creativity. *Management Decision*, 58(7), 1355-1373.
- Malik, M. A. R., Butt, A. N., & Choi, J. N. (2015). Rewards and employee creative performance: Moderating effects of creative self-efficacy, reward importance, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 59-74.
- McCormick, M. J. (2001). Self-efficacy and leadership effectiveness: Applying social cognitive theory to leadership. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 22-33.
- Mochi, F., Bissola, R., & Imperatori, B. (2019). A blessing in disguise. Comparing the effects of leadership styles on individual creativity. In *EURAM 2019 Proceedings*, (Lisbona, 26-28 June 2019), EURAM, Bruxelles, 2019, 1-40.
- Newman, A., Tse, H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89, 1-9.
- Puente-Diaz, R., Toptas, S. D., Cavazos-Arroyo, J., Wimschneider, C., & Brem, A. (2020). Creative potential and multicultural experiences: The mediating role of creative self-efficacy. *The Journal of Creative Behavior*, 54(4), 815-823.
- Radwan, H. R. I. (2020). Leadership styles in the hotel sector and its effect on employees' creativity and organizational commitment. *International Journal of Social and Business Sciences*, 14(3), 169-179.
- Setyawati, S. M., Nurfaizal, Y., Dwiatmadja, C., & Anggraeni, A. I. (2019). Creative self-efficacy: A new approach to social support and creativity of SMEs' owners. *International Journal of Economics and Business Administration*, 1, 64-75.
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166-176.
- Teeple, R. L. (2020). *The relationship between teacher-perceived principal transformational leadership behaviors and teacher creativity-fostering behaviors*. (Doctoral dissertation). Grand Canyon University, USA.
- Torrance, E. P. (1974). *The Torrance Tests of Creative Thinking: Norms-technical manual*. Princeton, NJ: Personal Press.
- 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.
- Xiong, Y., Sun, X. Y., Liu, X. Q., Wang, P., & Zheng, B. (2020). The influence of self-efficacy and work input on physical education teachers' creative teaching. *Frontiers in Psychology*, 10, 2856.