۱۳۰-۱۰۹

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

مهرانگیز داداش‌پور [۱] ◉ دکتر زینت نیک‌آیین [۲] ◉ دکتر زهرا حاجی‌انزهایی [۳] ◉ دکتر علی زارعی [۴]

چکیده: **دستیابی به اهداف تربیت‌بدنی در مدارس نیازمند معلمانی خلاق است، از این‌رو هدف از این پژوهش بررسی تأثیر سبکهای رهبری مدیران مدارس بر خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی 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 همهٔ 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. درنهایت پس از توزیع و گردآوری داده‌ها ۲۹۱ پرسشنامه برای تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. برای سنجش متغیرها از پرسشنامه‌های چندعاملی رهبری باس و آولیو (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 تربیت‌بدنی تأثیرگذار است و سبک رهبری تبادلی و عدم‌مداخله تأثیری بر خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی ندارد. نتایج همچنین نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرا از طریق خودکارآمدی خلاق بر خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی 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 تربیت‌بدنی سبب افزایش خلاقیت در آنها می‌شود. بنابراین مدیران مدارس برای افزایش خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی باید از سبک رهبری تحول‌گرا بهره بگیرند.**

کلید واژگان: سبک رهبری، خودکارآمدی خلاق، خلاقیت، معلمان تربیت‌بدنی

☑ تاریخ دریافت: ۹۹/۵/۱۵ ☑ تاریخ پذیرش: ۹۹/۸/۱۲

* *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.zinatnikaeen@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

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

مقدمه

مهارتهـای مورد نیـاز بـرای بـرآورده کـردن خـواسته‌های زنـدگی و کـار در دنیـای بـه سـرعت در حال تغییر امروزی مانند انعطاف‌پذیری و ابتکار سبب شده است که خلاقیت به‌منزله آنچه مورد نیاز قرن بیست‌ویکم است توصیف شود و مانند یک مهارت ضروری در طول تجربه آموزشی دانش‌آموز در نظر گرفته شود (دابینز[1]، ۲۰۰۹). کلید ایجاد خلاقیت در دانش‌آموزان، خلاقیت معلمان است (کانگ و چانگ[2]، 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[3]، 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[4]، ۲۰۱۷). گیلفورد[5] (۱۹۸۷) خلاقیت را ترکیبی از چهار عنصر سیالی[6] (کمیت یا تعـداد ایده‌ها)، انعطاف‌پـذیری[7] (تنـوع و گـونـاگونی ایـده‌ها)، ابتـکار[8] (منحصر به فرد بودن یا غیرمعمولی بودن ایده‌ها) و بسط[9] (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 دانش آموزان فراهم می‌کند تا در ورزش شرکت کنند و سبب ارتقای رشد سالم و هماهنگ دانـش‌آموزان در ابعـاد جسمی، روانـی و اجتماعی می‌شـود، بلکه مهـد کاوش و پرورش استعدادهای ورزشی نخبـه است. تـجربه ورزشی به‌دست آمده در کلاسهای تربیت‌بدنی بر تمایل به شرکت در فعالیتهای بدنی در بزرگسالی تأثیر می‌گذارد (سیانگ[10]، سان[11]، لـیو[12]، وانـگ و ژنـگ[13]، ۲۰۲۰). معلمان ورزش در خط‌مقدم ایـن سـازمان 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 حسنی، 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

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

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 دار[1]، 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 به‌کار می‌گیرند (رضوان[2]، ۲۰۲۰). یکی از برجسته‌ترین و مهم‌ترین مدلهای مرتبط با سبکهای رهبری، الگوی رهبری تمام‌عیار[3] است که به سه سبک رهبری تحول‌گرا[4]، تبادلی[5] و بدون مداخله[6] اشاره دارد (نیومن[7]، تسه، شوارتز[8] و نیلسن[9]، 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 نگریستن 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[10]، ۲۰۰۹). رهبران تحول‌گرا با کارکنان خود پدرانه رفتار می‌کنند، در هر زمان که نیاز باشد به آنها کمک می‌کنند و آنها را راهنمایی می‌کنند و به‌کارکنان کمک می‌کنند تا دانش و مهارتهای خود را ارتقا دهند (حسنین، فاطیما و اکرم[11]، ۲۰۲۰). رهبری تحول‌گرا از پنج مؤلفه ویژگیهای آرمانی[12] (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[13] (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[14] (توانایی رهبر برای در نظر گرفتن و درک نیازها و آرزوهای فردی پیروان)، انگیزه الهام‌بخش[15] (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

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

آینده و چگونگی دستیابی به آن) و ترغیب ذهنی[1] (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[2]، 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 نگریسته می‌شود و رابطه رهبر با پیروان، سوداگرانه و برمبنای مبادله یک چیز برای چیز دیگر است (صادقی و همکاران، ۱۳۹۵). رهبری تبادلی از سه بعد پاداش اقتضایی[3] (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[4] (در این‌حالت مدیر با نظارت و مراقبت پی‌درپی به اصلاح انحراف از مقررات و استانداردها می‌پردازد) و مدیریت بر مبنای استثنای غیرفعال[5] (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[6]، ۲۰۱۷). در زمینهٔ 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

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

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[1] (۲۰۱۹) در ادارات شهر لیسبون پرتغال، مـا[2]، جیـانگ[3]، وانـگ و سیـانگ (۲۰۲۰) در ادارات دولتی استانهای شرقی چین، شافی، زویا، لی، سانگ و سارکر[4] (۲۰۲۰) در شرکتهای نرم‌افزاری کشور پاکستان، حسنین و همکاران (۲۰۲۰) در بخش فنـاوری اطلاعات و مخـابرات پاکستان، کائولا (۲۰۱۹) روی کارمندان دانشگاهی کشور لـسوتو، لی و همکاران (۲۰۲۰) در یک مطالعـه 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[5] (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[6] 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[7]، 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 ساز وکارهای 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

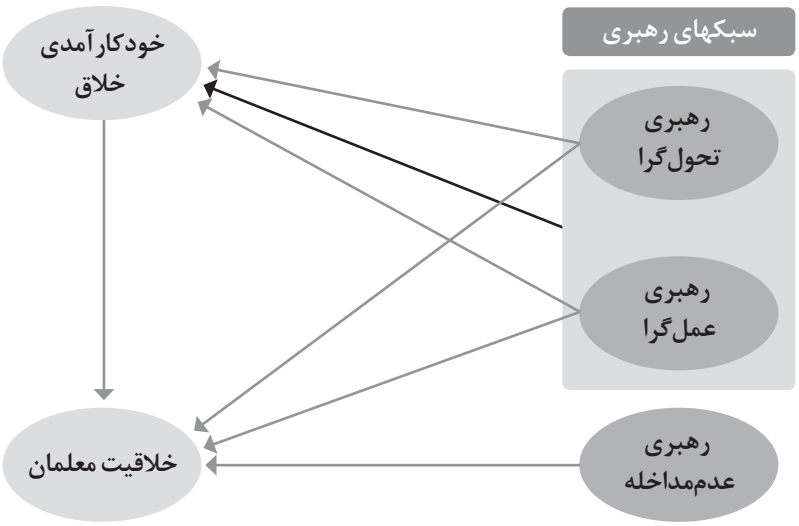
[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

نشان دهند، افکار، انگیزه و رفتار خود را تنظیم کنند (مک‌کورمیک[1]، 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[2]، ۲۰۰۹). خودکارآمدی خلاق به‌عنوان میزان اعتقاد افراد به توانایی وی در تولید خلاقیت تعریف شده است. مالک، بات و چوی[3] (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 دریافتند که خودکارآمدی خلاق انگیزه ذاتی افراد را ارتقا می‌بخشد و در بروز رفتارهای خلاق تأثیرگذار است. چن و کوئو[4] (۲۰۱۳) در دبیرستانهای چین دریافتند 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 اوتاراکند هند، گو و همکاران (۲۰۱۷) روی دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاهی در چین، هاس، هوف، هانل و اینس‌کر[5] (۲۰۱۸) در یک مطالعه فراتحلیل، ستیاواتی، نورفیضل، دواتماجا و آنگرانی[6] (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[7] (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[8] و تسای[9] (۲۰۱۴) در هتلهای جهانگردی تایوان، خطاک و همکاران (۲۰۱۷)، افسر و مسعود[10] (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

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

دارد. علاوه بر این، خودکارآمدی خلاق می‌تواند واسطه ارتباط میان بسیاری از عوامل محیطی و شخصی و خلاقیت باشد. مثلاً، پوئنته دیاز، توپتاس، کاوازوس-آرویو، ویمشنایدر و برم[1] (۲۰۲۰) دریافتند که خودکارآمدی خلاق واسطهٔ میان تجربیات چندفرهنگی و پتانسیل خلاقانه است. پژوهشهای خبیری (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 تربیت‌بدنی 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، تبادلی و عدم‌مداخله مدیران مدارس چه تأثیری بر خودکارآمدی خلاق و خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی دارند؟ آیا خودکارآمدی خلاق بر خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی تأثیرگذار است؟ آیا خودکارآمدی خلاق نقش میانجی در رابطه سبکهای رهبری و خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی 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 تربیت‌بدنی به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

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

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

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 راهگشـــای مدیران و مسئولان آموزش و پرورش آذربایجان شرقی در زمینهٔ 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:** جامعـه آماری پژوهش را همه معلمان تربیت‌بدنی تمام مقاطع تحصیلی شهرستانهای استان آذربایجان شرقی در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ تشکیل دادند که بر اساس استعلام از اداره کل آموزش و پرورش استان تعداد آنها ۱۴۱۳ نفر بود. بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۳۰۳ نفر با اســـتفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای - خوشه‌ای به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شـــدند. به این ترتیب که از ۲۱ شهرستان استان آذربایجان شرقی، شهرستانهای مراغه، بناب، ملکان، عجب‌شیر، شبستر، هشترود، 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[1] به‌کار رفته است که باس و آولیو[2] (۲۰۰۰) آن را تهیه کرده‌اند. پرسشنامه حاوی سؤالاتی دربارهٔ 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، عزیزی‌شمامی، فرجی ده‌سرخی 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 ادراک‌شده 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

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

۲. مقیاس خودکارآمدی خلاق: برای سنجش خودکارآمدی خلاق از پرسشنامه خودکارآمدی خلاق بگِتو[1] (۲۰۰۶) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای هفت گویه مربوط به خودکارآمدی خلاق است. روایی این پرسشنامه در پژوهش فرامرزی، حاجی‌یخچالی و شهنی‌ییلاق (۱۳۹۵) با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، تأیید شده است. ضریب پایایی پرسشنامه مذکور به روش آلفای کرونباخ در پژوهشهای بگِتو (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[2] (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 به‌ترتیب ۰/۷۹، ۰/۹۱ و ۰/۸۴ به‌دست 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 شمارهٔ ۱ یافته‌های جمعیت‌شناختی را نشان می‌دهد. بر اساس جدول ۱ از میان پاسخ‌دهنگان 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

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

جدول ۱. ویژگیهای جمعیت‌شناختی

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

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 تبادلی	-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 همهٔ 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 همهٔ 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 تبادلی	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

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

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 $p<۰/۰۱$ مثبت و معنادار است و میان دو سبک دیگر رهبری (سبک رهبری تبادلی و سبک رهبری عدم‌مداخله) با خودکارآمدی خلاق و خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی رابطهٔ معنادار وجود ندارد. همچنین رابطه میان خودکارآمدی خلاق معلمان تربیت‌بدنی با خلاقیت آنها ۰/۵۳۶ است که نشان می‌دهد در سطح $p<۰/۰۱$ 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.

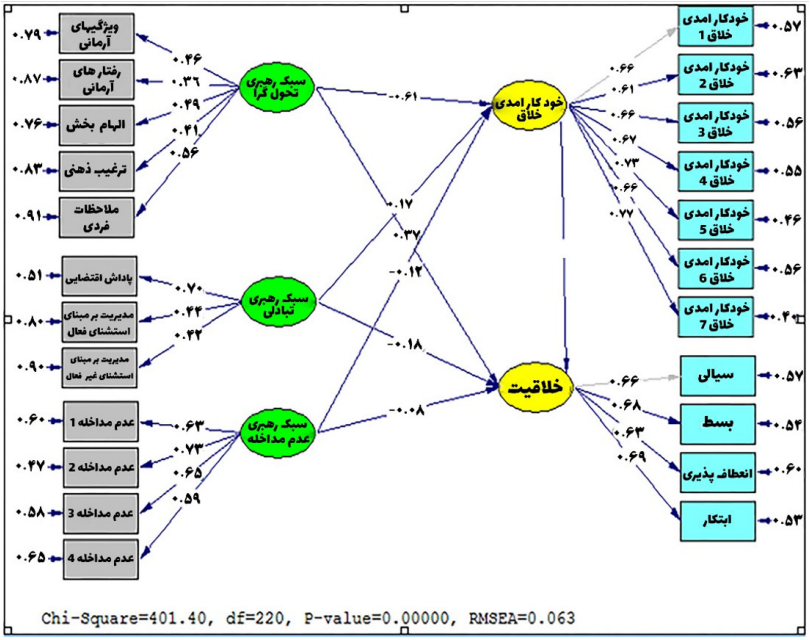
جدول ۴. شاخصهای برازش تحلیل عاملی مرتبه اول (مدل اندازه‌گیری)

متغیر	GFI	NFI	IFI	CFI	X^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

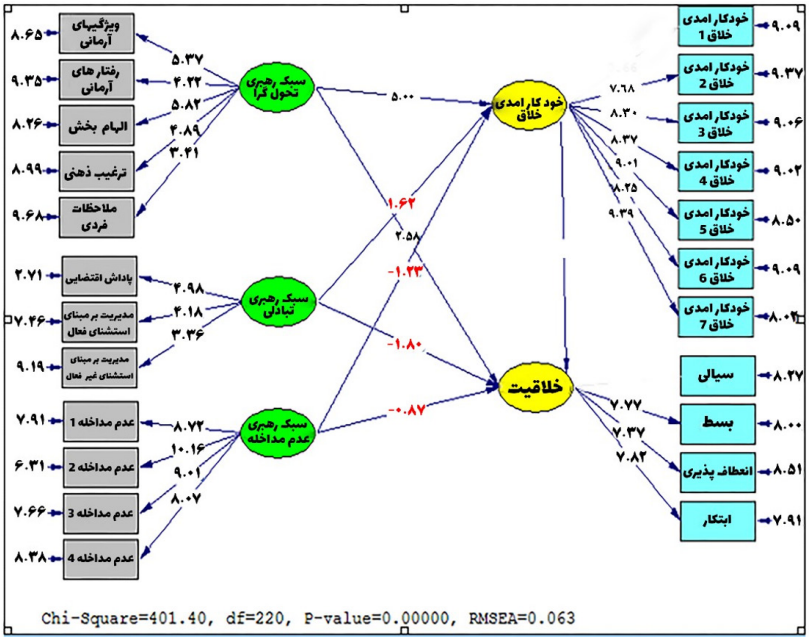
نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول متغیرهای برون‌زا و درون‌زا نشان داد که الگوهای اندازه‌گیری مناسب و همه اعداد و پارامترهای الگو معنادارند.

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.

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



شکل ۲. ضرایب استاندارد مدل



شکل ۳. اعداد معناداری مدل

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

برای بررســـی مدلهای پژوهش، پیش از تأیید روابط ساختاری باید از برازش مطلوب مدلها اطمینان حاصل کرد. مدلهای تدوین شـــده 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	GFI	NFI	IFI	CFI	X^2/df	RMSEA
مقدار مطلوب	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	< ۳	<۰/۱۰
مدل تأثیر رهبری تحول‌گرا	۰/۹۳	۰/۹۵	۰/۹۲	۰/۹۲	۱/۸۲۴	۰/۰۶۳

بر اســـاس 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 رســـید. در این بخش ضرایب اســـتاندارد 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 نشـــان می‌دهد. بر اساس مقدار ضریب معناداری به‌دســـت‌آمده برای مسیرهای بین متغیرها همان‌طور که در شکلهای ۲ و ۳، نشان داده شده است، تنها ســـبک رهبری تحول‌گرای مـــدارس تأثیری مثبت و معنادار بر خودکارآمدی خـــلاق به مقدار ۰/۶۱ و بـــر 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 شـــدن تأثیر ســـبک رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس بر خودکارآمدی خلاق و همچنین تأثیر خودکارآمدی خلاق بر خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی، میانجی بودن خودکارآمدی خلاق در رابطهٔ میان سبک رهبری تحول‌گرا و خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی تأیید می‌شود. همچنین، با تأییـــد نـــقش میـــانجیگری خـــودکارآمدی خلاق، روشن می‌شود که سبک رهبری تحول‌گرای مـــدیـــران بر خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی اثری غیرمستقیم و مثبت و معنادار، برابر با (۰/۲۹۲۸=۰/۴۸×۰/۶۱)، دارد. در این پژوهش از آزمون ســـوبل برای معناداری تأثیر میانجی یک متغیر در رابطهٔ میان دو متغیر دیگر استفاده شده است. در آزمون سوبل، یک مقدار از طریق رابطهٔ شماره ۱ به‌دست می‌آید که درصورت بیـــشتر شـــدن ایـــن مقـــدار از ۱/۹۶ می‌تـــوان در سطح اطمینـــان ۹۵ درصد معنـــادار بودن تأثـــیر میـــانجی یک متغیر را تأیید کرد.

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

رابطه ۱:

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

در رابطهٔ 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.

$$Z-value=\frac{۰/۶۱\times ۰/۴۸}{\sqrt{(۰/۴۸^{2}\times ۰/۲۶۳^{2})+(۰/۶۱^{2}\times ۰/۳۱۷^{2})+(۰/۲۶۳^{2}\times ۰/۳۱۷^{2})}}$$

مقدار Z-value حاصل از آزمون سوبل برابر ۵/۲۴۵ شده است که به دلیل بیشتر بودن از مقدار ۱/۹۶ می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر متغیر میانجی خودکارآمدی خلاق در رابطهٔ میان سبک رهبری تحول گرا و خلاقیت معلمان ورزش معنادار است.

برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی، از آمارهٔ 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 رابطهٔ شماره ۲ به دست می‌آید.

رابطهٔ ۲:

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

در رابطهٔ 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.

$$VAF=\frac{۰/۶۱\times ۰/۴۸}{(۰/۶۱\times ۰/۴۸)+۰/۳۷}$$

مقدار ۰/۴۴۱۷ 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 همهٔ فرضیات در جدول شماره ۶ آورده شده است.

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

جدول ۶. نتایج فرضیات

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

(ns=no significant, *p<۰/۰۵ , **p<۰/۰۱ , ***p<۰/۰۰۱)

با توجه به مقدار ضریب معناداری به‌دست‌آمده برای مسیرهای میان متغیرها (آمارهٔ t) در شکل شماره ۳ و جدول شماره ۶، تنها مقدار ضریب معناداری مسیرهای تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا مدیران مدارس بر خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی، تأثیر سبک رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس بر خودکارآمدی خلاق معلمان تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی، تأثیر خودکارآمدی خلاق معلمان تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی بر خلاقیت آنها و نقش میانجیگری خودکارآمدی خلاق در تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی تأیید می‌شود.

■ بحث و نتیجه‌گیری ■

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 مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد که از سه سبک رهبری مورد بررسی، سبک رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی تأثیری مثبت و معنادار داشت، اما

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

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، درحالی‌که این نتایج ناهمسوست با یافته‌های پژوهشهای موسوی‌زاده و همکاران (۱۳۹۵) و تیپلز (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

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

می‌دهد. در زمینهٔ 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 تربیت‌بدنی برای بروز خلاقیت کارایی ندارد. در زمینهٔ عدم تأثیر سبک رهبری عدم‌مداخله بر خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی می‌توان گفت که به‌دلیل نوع نگاه به تربیت‌بدنی در مدارس کشور که در حاشیه قرار دارد و همچنین موردعلاقه بسیار دانش‌آموزان قرار دارد، عدم‌نظارت و مداخله مدیر مدرسه بر خلاقیت معلم تربیت‌بدنی هیچ‌گونه تأثیری نمی‌گذارد. نتایج پژوهش همچنین نشان داد که تنها سبک رهبری تحول‌آفرین بر خودکارآمدی خلاق معلمان تربیت‌بدنی تأثیری مثبت و معنادار دارد و دو سبک دیگر رابطهٔ معنادار با خودکارآمدی خلاق معلمان تربیت‌بدنی 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، درحالی‌که 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 تربیت‌بدنی مبنی بر اینکه می‌توانند خلاق باشند و ستایش آنها، کمک به توسعه معلمان تربیت‌بدنی و کسب تجربیات موفق، واگذاری مسئولیتها به معلمان تربیت‌بدنی و تقویت مهارت تفکر انتقادی سبب توانمندسازی معلمان‌تربیت‌بدنی می‌شود. این حمایت و توانمندسازی سبب افزایش اعتمادبه‌نفس معلمان تربیت‌بدنی 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 تربیت‌بدنی تأثیری نمی‌گذارد. نتایج دیگر پژوهش نشان داد که خودکارآمدی معلمان تربیت‌بدنی بر خلاقیت آنان تأثیر مثبت و معنادار دارد. این یافته همسوست با نتایج پژوهشهای گانگ و همکاران (۲۰۰۹)، جایسول 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

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

تربیت‌بدنی 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 بیشـــتر تلاش می‌کنند تا مشکلات و تولید ایده‌ها را پیدا کنند. معلمان تربیت‌بدنی با خودکارآمدی خلاق بالا با تأکید بر فرایندهای شـــناختی خلاق در تولید ایده‌ها، تعامل با دانش‌آموزان و تلاش زیاد اســـتراتژیها 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 ســـبک رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان در جوامع گوناگون تأییـــد 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 تربیت‌بدنی به ارزیابی مثبت معلمان از خودشان کمک می‌کند و سبب افزایش اعتمادبه‌نفس و خودکارآمدی خلاق در معلمان تربیت‌بدنی می‌شود. این خودکارآمدی بالا موجب می‌شود که انگیزه درونی معلمان تربیت‌بدنی و تلاش و پشـــتکار آنان برای رویارویی با موقعیتها به شکلی خلاقانه افزایش یابد. به‌طورکلی 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 تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی به دلایل متفاوتی که نیاز به بررســـی بیشـــتری دارد دو ســـبک رهبری تبادلی و عدم‌مداخله هیچ‌گونه تأثیر مثبت یا منفی بر خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی نداشت و تنها سبک رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت آنان تأثیرگذار بود. این تأثیرگذاری به‌طور مســـتقیم از طریق ترغیب ذهنی، الهام‌بخشی و توانمندسازی معلمان ورزش و نیز به‌طور غیرمســـتقیم 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 ســـبک رهبری تحول‌گرا مدیران مـــدارس بر خودکارآمدی خلاق و خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی پیشنهاد می‌شود که مسئولان آموزش و پرورش مدیرانی را برای مدارس انتخاب کنند که از ســـبک رهبری تحول‌گرا استفاده می‌کنند. همچنین مسئولان آموزش

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

و پـــرورش با برگزاری دوره‌های ضمـــن خدمت و کارگاههایی برای مدیـــران 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 عدم‌مداخلـــه را در مدارس فراهم کنند. همچنین به‌مدیران مدارس پیشـــنهاد می‌شـــود که معیارهای رهبری تحول‌گرا را در خود تقویت کنند و بر اســـاس سبک رهبری تحول‌گـــرا با درس ورزش و معلمان تربیت‌بدنی مواجه شـــوند و تربیت‌بدنی را یکی از اجزای اســـاسی تعلیم‌وتربیت 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 اســـتان آذربایجان شـــرقی 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.

ایـــن پژوهش نیز مانند دیگر پژوهشـــها دارای محدودیتهایی بوده اســـت ماننـــد اینکه متغیرهای جمعیت‌شـــناختی و متغیرهای دیگری ممکن اســـت 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 معلمان‌تربیت‌بدنی و اســـتان آذربایجان شرقی بود، در این پژوهش مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. همچنین به ســـبب حساسیت نســـب 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 پاســـخ‌دهندگان با سوگیری پاسخ دهند که گروه پژوهش سعی کرد با دادن اطمینان به پاسخ‌دهندگان مبنی بر محرمانه بودن پاســـخهای آنان و بیان ســـؤالات به‌صورت فرافکن 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 به‌طورکامل برطرف شوند.

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

منابع

REFERENCES

حیات، علی‌اصغر؛ عزیزی‌شـــامی، مصطفی؛ فرجی ده‌ســـرخی، حاتم و ملکی‌حسنوند، مســـلم. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، 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.

صادقـــی، امیر؛ گهرلو ارکواز، عســـکر؛ چراغی، فاطمه و مقیم‌بیگـــی، عباس. (۱۳۹۴). رابطه بین ســـبک رهبری خدمتگزار سرپرستاران و رضایت شغلی پرستاران. *فصلنامه مدیریت پرستاری*، ۴ (۱)، ۲۸-۳۸.

طیبی شـــیرمرد، مهدی و میرزایی، نورالدین. (۱۳۹۶). رابطه مولفه‌های خلاقیت با اســـتقرار مدیریت دانش (مورد مطالعه: کارکنان سازمان تامین اجتماعی). *نشریه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت (رسالت مدیریت دولتی)*، ۸ (۲۵)، ۸۵-۹۲.

غفوری، فرزاد؛ اشـــرف‌گنجوی، فریده؛ دهقان، آیت‌الله و حســـینی، سیده‌مهسا. (۱۳۸۸). ارتباط بین سبک رهبری مدیران با خلاقیت معلمان تربیت‌بدنی. *نشریه مدیریت ورزشی*، ۱ (۲)، ۲۱۵-۲۳۴.

فرامرزی، حمید؛ حاجی‌یخچالی، علیرضا و شهنی‌ییلاق، منیجه. (۱۳۹۵). رابطه بین سرزندگی تحصیلی، هدف‌های پیشرفت و جهت‌گیری‌های انگیزشـــی با خودکارآمدی خلاق دانشجویان دانشگاه جندی شاپور اهواز. *توسعه آموزش جندی‌شاپور*، ۷ (۲)، ۲۱۴-۲۲۱.

قره‌خانی، حسن؛ الیاسی، حمداله و فولادی حیدرلو، نسرین. (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 اســـاس «جو اجتماعی» . *نشریه تفکر و کودک*، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۶ (۲)، ۹۷-۱۱۶.

موسوی‌زاده، ســـیده‌نرجس؛ 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 تحول‌آفرین 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 براساس خلاقیت و سبک‌های تفکر. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۹ (۴)، ۱۲۱-۱۳۴.

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.

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

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.

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

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.

Teeples, 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.

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