

## بررسی رابطه سبک‌های رهبری مدیران با خلاقیت در معلمان مدارس دخترانه ابتدایی شهر شهرکرد

محمد تقی محمودی<sup>۱</sup>، بابک سامانی<sup>۲</sup>، اکرم همتیان<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دکترای مدیریت آموزشی

<sup>۲\*</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی شهرکرد (نویسنده مسئول)

<sup>۳</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی شهرکرد

### چکیده

یکی از راه‌های دستیابی به خلاقیت در آموزش و پرورش، بهره‌گیری از معلمان خلاق و مبتکر است. خلاقیت معلمان می‌تواند کیفیت خدمات آموزشی به دانش‌آموزان را افزایش دهد. سبک‌های رهبری مدیران مدارس، با توجه به رویکردی که به معلمان دارند، در رشد خلاقیت یا کاهش آن مؤثرند. پژوهش حاضر، به بررسی رابطه سبک‌های رهبری مدیران با خلاقیت معلمان در مدارس ابتدایی می‌پردازد. این پژوهش از نوع همبستگی و کاربردی است. جامعه آماری تحقیق، کلیه معلمان دوره ابتدایی مدارس دخترانه شهرستان شهرکرد هستند که با روش تصادفی ساده، از بین آنها ۹۷ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل دو پرسشنامه استاندارد سنجش خلاقیت رندسیپ و سبک رهبری تحولی - تبدیلی باس بوده و تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق شاخص‌های آمار توصیفی و آزمون‌های آماری همبستگی پیرسون و رگرسیون انجام گرفته است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که سبک رهبری تحولی، بیش از سبک رهبری تبدیلی با خلاقیت معلمان در ارتباط است. از بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحولی، دو مؤلفه رهبری فرهمند و ملاحظه فردی با هم ۲۹/۵ درصد از واریانس خلاقیت معلمان را تبیین نمودند. همچنین مؤلفه پاداش مشروط مربوط به سبک رهبری تبدیلی تنها ۹/۷ درصد از واریانس خلاقیت معلمان را تبیین نمود. برنامه ریزی دوره‌های آموزشی مربوط به بهبود مهارت رهبری تحولی جهت دست‌اندرکاران مدرسه، به ویژه مدیران و معلمان، به منظور موفقیت و تعالی مدرسه ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. رهبری اثربخش، مستلزم به کارگیری هم سبک رهبری تحولی و هم سبک رهبری تبدیلی است. بنابراین مدیران مدارس بایستی ضمن به وجود آوردن شرایط و فضای لازم برای انگیزش درونی و خودکارآمدی معلمان، به مشوقها و پاداشهای بیرونی نیز توجه لازم را داشته باشند.

واژه‌های کلیدی: رهبری، رهبری تحولی، رهبری تبدیلی، خلاقیت.

## مقدمه

عصر حاضر، عصر تحولات و تغییرات پیوسته در حوزه های گوناگون حیات بشری است این تحولات پیامدهایی نیز در نظام آموزش و پرورش به همراه دارد. نظامهای آموزشی برای هماهنگی با این دگرگونیها و مواجهه با چالشهای برآمده از آنها، نیازمند خلاقیت هستند بررسی اهداف آموزش و پرورش به عنوان یک سیستم اجتماعی در قرن بیست و یکم نشان می دهد که رویارویی با مسائل فردی و اجتماعی جوامع امروزی، مستلزم پرورش افرادی است که بتوانند خلاقانه بیندیشند (بیدختی و دیگران، ۱۳۸۷). خلاقیت در سازمانهای آموزشی موقعیت ممتازی دارد و وظایف و مأموریتهای دشوار و حساس آموزش و پرورش، در پرتو داشتن معلمانی خلاق تسهیل گردیده و امکان تحقق می یابند. در حقیقت، خلاقیت جزء لاینفک سازمان هایی است که خواستار پاسخگویی و تطابق با تغییرات یا هدایت آنها هستند و مدارس و به خصوص عنصر اصلی آنها یعنی معلمان که نقش مهمی در رشد و پرورش دانش آموزان دارند، از این موضوع مستثنی نیستند (رابینسون، نقل از ربانی، ۱۳۸۹).

پژوهشگران و برنامه ریزان آموزشی همواره به خلاقیت و راههای گسترش آن در سازمانهای آموزشی توجه کرده اند. اهمیت و ضرورت خلاقیت و فرایند رو به رشد آن در عصر حاضر، توجه پژوهشگران را به تحلیل و بررسی عوامل مؤثر بر خلاقیت جلب کرده است. نظریه ها و سبکهای رهبری، در مسیر تحول خویش، سازمانها و منابع انسانی و مادی را دستخوش تغییرات و تحولات بسیاری کرده اند. رهبران اثربخش، اساسی ترین منابع هر سازمان هستند. شکست هر سازمان را در زمینه دستیابی به بهره وری بهینه، می توان تا حدودی مربوط به مدیریت و رهبری غیر کارآمد آن سازمان دانست (مقیمی، ۱۳۹۰). پژوهش های بسیاری در زمینه اثربخشی سازمانها، از جمله مدارس، انجام گرفته اند که نقش مدیر و شیوه رهبری او را در کارایی و اثربخشی سازمان مورد تأیید قرار می دهند (جیوانی، ۱۹۸۹، مورفی و هالینگر، ۱۹۸۲، نقل از تورانی، ۱۳۸۵). رهبری قوی و با انگیزه در سازمان، سبب گسترش بیشتر مهارتها، دانش و معلومات کارکنان و نیز عامل تغییر و خلاقیت در سازمان محسوب میگردد. بررسیهای انجام شده نشان می دهند که تاکنون کمتر به تأثیر نظریه ها و سبکهای جدید رهبری در بروز خلاقیت پرداخته شده است؛ در حالی که سبکهای رهبری، با توجه به رویکرد و نگرشی که به انسان و افراد سازمان دارند، در رشد خلاقیت یا کاهش آن مؤثرند.

صاحب نظران تعریف های متعددی از خلاقیت ارائه داده اند. رابینز، خلاقیت را به معنای توانایی ترکیب اندیشه ها و نظرات در یک روش منحصر به فرد با ایجاد پیوستگی بین آنان بیان می کند. خلاقیت، به کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است (رضاییان، ۱۳۸۲). شاید جامعترین تعریف خلاقیت توسط گیلفورد دانشمند آمریکایی عرضه شده است. او خلاقیت را با تفکر واگرا دست یافتن به رهیافت های جدید برای مسائل در مقابل تفکر همگرا دست یافتن به پاسخ مترادف دانسته است. افرادی که تفکر واگرا دارند، در فکر و عمل خود با دیگران تفاوت دارند و از عرف و عادت دور شده، روشهای خلاق و جدید را به کار میبرند. برعکس، کسانی که از این خصوصیت برخوردار نیستند، تفکر همگرا دارند و در فکر و عمل خود از عرف و عادت پیروی میکنند. پس تفکر واگرا یعنی دور شدن از یک نقطه مشترک که همان رسم و سنت و عرف اجتماع است و تفکر همگرا یعنی نزدیک شدن به آن نقطه. به طور کلی، خلاقیت، ایجاد یک ایده یا مفهوم جدید از طریق به کارگیری تواناییهای ذهنی و توسعه دانش است و علت و سبب نوآوری میباشد. از مدلهایی که در باب خلاقیت توصیف شدهاند، میتوان استنباط کرد که مؤلفه های رایج خلاقیت عبارتاند از: دانش، سبک شناختی، شخصیت، استقلال و انگیزش درونی. معلمان از نظر خلاقیت متفاوتند. معلمان خلاق، انعطافپذیری بیشتری دارند و میتوانند روشهای گوناگونی به منظور یادگیری خود و دانش آموزان ارائه کنند. آنها مسائل و پیچیدگیهای آموزش و تدریس را بر مسائل ساده ترجیح میدهند و دانش آموزان را تشویق می نمایند تا در برابر تفکرات و روشهای آموزشی خود آنها را مورد سؤال قرار دهند. معلمان خلاق، راههای متنوعی را به منظور دانش حرفهای مداوم خود جستجو میکنند و یادگیری حرفهای آنها بیشتر خود رهبری است. آنها از اطلاعات و پیشنهادها دانش آموزان، همکاران و افراد حرفهای در جریان تدریس استقبال کرده و فرایند کار خود را بدین وسیله بهبود می دهند. معلمان خلاق، به دانش، علایق و موقعیت های زندگی دانش آموزان که بر فرایند یاددهی و یادگیری اثر میگذارد،

توجه دارند و آگاهی‌ها و تجربیات یادگیرندگان را مبنای تدریس قرار می‌دهند. مربیان خلاق، به جای انتقال اطلاعات، یادگیری را تسهیل نموده و مدیریت می‌کنند همچنین بر یادگیری از طریق حل مسئله و انجام پژوهش تأکید دارند و روحیه علمی و جستجوگری را بین دانش‌آموزان ترویج می‌دهند (کریمی و دیگران، ۱۳۹۰). معلمانی که از خلاقیت بهره‌مند هستند، موجبات پرورش توانایی تفکر و خلاقیت دانش‌آموزان را فراهم می‌آورند و نحوه تفکر و تسلط یافتن شاگردان بر مهارت‌های فرا شناخت را آموزش می‌دهند. برخی از دانشمندان معتقدند که خلاقیت، یکی از ویژگی‌های هوشی و اثری در افراد است، اما محیط اجتماعی و متغیرهای سازمانی و مدیریتی متعددی در بروز خلاقیت مؤثر بوده و این ویژگی، قابل اکتساب نیز می‌باشد. رهبری، برای تمام سازمانها جهت رسیدن به اهداف و چشم‌اندازهای تعیین شده مهم می‌باشد. در نهاد آموزش و پرورش که در آن خلاقیت و نوآوری از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار است، سبک رهبری مدیر بسیار حیاتی بوده و وظیفه او این است که توانایی و استعداد و خلاقیت را در مجموعه کارکنانش ترویج و تشویق کند (میرکمالی و خورشیدی، ۱۳۸۷). در تحقیقات معاصر، عمده توجهات تمرکز بر روی کشف رفتارهایی است که رهبری اثربخش را موجب می‌شود. این فلسفه از طریق ظهور رهبری تحول‌آفرین و رهبری تبدالی در اواخر دهه ۱۹۷۰ میلادی مورد حمایت قرار گرفت (مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰). در رهبری تبدالی، روابط با معلمان بر اساس تبادل منابع ارزشمند می‌باشد. از نظر معلم، تبادل بین مدیران و معلمان موقتی، کوتاه مدت و معدود به مراد است. طی فرایند تبدیل، آرمانهای رهبر و پیروان یکی می‌شود. میلر و میلر (۲۰۰۱) رهبری تبدالی را فرایند مراد تعریف میکنند، در حالی که جاج و پیکولو (۲۰۰۴) معتقدند که رهبران تبدالی بر تبادل صحیح منابع تأکید دارند (نقل از حسن زاده و عباس زاده، ۱۳۹۱) مدیران و رؤسا به عنوان رهبران رسمی سازمان، دارای اقتدار مقامی هستند. آنها همچنین می‌توانند پاداشهایی مانند ترفیع و منابع را به پیروان بدهند. از سوی دیگر، مدیر برای تضمین مدیریت اثر بخش مدرسه، نیازمند همکاری کارکنان است. در فرایند تبادل، اهداف هر دو طرف تأمین می‌شود. به زعم جاج و پیکولو، رهبری تبدالی سه بعد دارد:

۱. پاداش مشروط؛ برتبادلات سازنده رهبر با پیروان دلالت دارد.
  ۲. مدیریت مبتنی بر استئنا- فعال؛ رهبران فعال پیروان را کنترل کرده، مسائل را حل میکنند و اقدام اصلاحی انجام می‌دهند.
  ۳. مدیریت مبتنی بر استئنا- غیر فعال؛ رهبران غیر فعال اقدام نمی‌کنند تا زمانی که رفتار، منجر به بروز مشکل شود.
- محدودیت اصلی رهبری تبدالی این است که کارکنان را فقط تا مرحله خودیابی از جهت ارضای نیاز ارتقا میبخشد، موجب تعهد بلندمدت به ارزشها نمیشود و رهبران مدارس بینش خود را ترویج میکنند. در مقابل، رهبری تحولی شامل اشتغال بین رهبر و پیروان می‌باشد که در جایی که رهبران و زیردستان همدیگر را به سطوح بالاتر انگیزه و اخلاق ارتقا میدهند، محدود میشود. این شکل از رهبری بر این فرض استوار است که رهبری باید بر تعهد و قابلیت اعضای سازمان تأکید کند. تعهد افراد به اهداف سازمان و ظرفیت بالا برای تحقق این اهداف، منجر به تلاش و بهره‌وری بیشتر خواهد شد. باس و اولیو، رهبری تحولی را بر حسب رفتار رهبر شرح میدهند. رهبران، یک یا چند مورد از رفتارهای زیر را انجام می‌دهند.

تأثیر ایده آل: رهبران به عنوان الگوهایی که پسندیده، مورد احترام و مورد اعتماد هستند، عمل می‌کنند. روشهایی که رهبران با موفقیت این تأثیر ایده‌آل را انجام می‌دهند، شامل این رفتارهاست: نیازهای دیگران را به نیازهای خود ترجیح میدهند، در ریسک کردن با پیروانشان سهیم می‌شوند، رفتارشان بیشتر دائمی است تا موقتی و رفتارهای اخلاقی از خود نشان می‌دهند.

انگیزش القایی: رهبران، زیردستان را از طریق معنادار کردن و رقابتی کردن کار زیر دستان و توسعه روحیه گروهی بر انگیزه میکنند و ترقی میدهند. رفتارهای رهبر که به این انگیزش کمک میکنند، عبارتند از: درگیر کردن دیگران در فعالیتهای الهامی، وضوح انتظارات و ایجاد تعهد برای اهداف و دیدگاههای مشترک.

تحرك فكري: رهبران، نوآوری و خلاقیت را تحريك می کنند. رهبران، نوآوری و خلاقیت را برای درخواست ایده‌های جدید از دیگران ارتقا می‌دهند، از اشتباهات دیگران در جمع انتقاد نمی کنند و دیگران را تشویق می نمایند تا راه‌های جدید را امتحان کنند

یک اصل اساسی از رهبری تحولی، تعهد رهبری به هدفهای اخلاقی و ارزشهای شخصی است که برای ایجاد تغییر در سازمان ضروری میباشد. رهبران نوآور، چشم اندازی از آینده سازمان هایشان دارند که به وسیله اعتماد، تعهد و ارتباط بصری توسعه داده میشود و آن چشم انداز، از طریق فعالیتهایشان تقویت شده و یادگیری در سازمان تسهیل میگردد. رهبران تحولی کارکنان را متعهد ساخته و آنها را از لحاظ اخلاقی پایبند می سازند. باس (۲۰۰۶) معتقد است که رهبران در بیشتر موارد، آمیزه ای از هر دو سبک تبادلی و تحولی را به کار می برند.

### پیشینه

بررسی مطالعات و پژوهشهای علمی، به خوبی نشان میدهد که بسیاری از انگیزه ها و روحیات خلاق و نوآور و کارهای خلاقانه، متأثر از نظریه ها و سبکهای رهبری هستند آماویل، در پژوهش خود یکی از عوامل محیطی مؤثر در بروز خلاقیت کارکنان را انگیزه معرفی نموده است که در ایجاد این انگیزه، مدیریت و سبک رهبری مدیر نیز نقش اساسی دارند. اندروس و همکارانش (۲۰۰۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که دادن استقلال به کارکنان، خلاقیت آنان را افزایش می دهد. پژوهش کانتر (۲۰۰۰) نیز نشان داد که راهبردهای حمایتی مدیران، مانند ریسک پذیری منطقی، ایجاد مشارکت و مدیریت همکارانه در سازمان میتواند موجب افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان شود. در تحقیقی که کالتکه و مانکی (۲۰۰۱) در مورد خلاقیت سازمانی انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که حمایت سازمان از افراد در ایجاد خلاقیت سازمانی مؤثر است.

شالی و پری (۲۰۰۱) نیز در پژوهشی، اثرات ارزیابی و کنترل افراد در کار را بر خلاقیت افراد مورد بررسی قرار دادند. نتایج آنها مبین این بود که دادن اطلاعات به افراد، موجب افزایش خلاقیت و کنترل افراد و ارائه مدل به آنها، موجب کاهش خلاقیت و انگیزش درونیشان می گردد.

شین و ژو (۲۰۰۳) در تحقیق خود همبستگی مثبت و معناداری بین سبک رهبری تحولی و نوآوری در سازمان به دست آوردند. دونالدسون (۲۰۰۳) در پژوهشی اذعان داشت که محیط و فضای سازمانی، بر گرایش مدیران به اعمال سبک رهبری تحولی، یادگیری سازمانی و رفتار نوآورانه کارکنان تأثیر دارد. یونگ (۲۰۰۱) در تحقیقی با عنوان رهبری تحولگرا و عملکرد و تأثیر آن بر خلاقیت در گروه، به این نتیجه رسید که خلاقیت کارکنان تحت سبک رهبری تحولگرا، به طور معناداری بیش از خلاقیت افراد تحت سبک رهبری تبادلی است.

علی ضیایی (۱۳۸۷) در یک پژوهش با عنوان نقش و تأثیر سبک مدیریت بر خلاقیت و نوآوری در سازمانهای آموزشی، به این نتیجه رسید که رابطه مستقیم و معناداری بین این دو نوع متغیر وجود دارد. در پژوهشی که توسط زین آبادی و دیگران (۱۳۸۹) با عنوان نقش مدیران در پیشرفت تحصیلی دانش آموزان مدارس ابتدایی به عمل آمد، به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری تحولی مدیران مدارس، در ادراک مثبت معلمان از رویه های مدرسه، اعتماد معلمان به مدیر، رضایت شغلی درونی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی آنها و همچنین پیشرفت تحصیلی دانشآموزان، تأثیر مستقیم و غیرمستقیم دارد. در پژوهشی دیگر که غفوری و همکارانش (۱۳۸۷) انجام دادند، به این نتیجه دست یافتند که بین سبک رهبری تحولی و خلاقیت مربیان تربیت بدنی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بین مؤلفه های سبک رهبری تحولی با خلاقیت نیز ارتباط مثبت و معناداری حاصل شده است. تابلی و دیگران (۱۳۹۱) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین سبک رهبری تحولی و خلاقیت در بین کارکنان سازمانهای دولتی رابطه معناداری وجود دارد و رهبری تحول آفرین، منجر به خلاقیت بیشتر کارکنان می شود.

هم اکنون در نظامهای آموزشی بر نقش خلاقیت و نوآوری به مثابه یک مزیت رقابتی پایدار تأکید میشود. در واقع، یکی از هدفهای مهم آموزش و پرورش در محیط پر تلاطم و متغیر کنونی، آموختن شیوههای خلاقیت است. در نظام آموزشی، مدارس موفق مدرسی هستند که دانش آموزان و معلمان آنها همواره به دنبال خلاقیت و نوآوری باشند. مدارس باید به گونه ای رهبری شوند که خلاقیت، به صورت یک فرهنگ و بخش طبیعی فعالیتهای روزانه معلمان درآید. بنابر زمینه های یاد شده، پژوهش حاضر به بررسی رابطه سبکهای رهبری تحولی-تبادلی مدیران بر خلاقیت معلمان آموزش ابتدایی پرداخته است. به همین منظور، اهداف و فرضیه های زیر تدوین و بررسی شده است. اهداف اصلی تحقیق به شرح زیر است:

الف) تعیین رابطه بین رهبری تحولی و رهبری تبادلی با خلاقیت معلمان مدارس پسرانه آموزش ابتدایی شهر شهرکرد.  
ب) تعیین رابطه بین ابعاد رهبری تحولی و تبادلی با خلاقیت معلمان مدارس پسرانه آموزش ابتدایی شهر شهرکرد.

### اهداف

۱. بین سبک رهبری تحولی مدیران و مؤلفه های آن با خلاقیت معلمان مدارس ابتدایی رابطه وجود دارد.
۲. بین سبک رهبری تبادلی مدیران و مؤلفه های آن با خلاقیت معلمان رابطه وجود دارد.

### روش تحقیق

از آنجا که این پژوهش به بررسی رابطه بین متغیرهای پیشبین سبکهای رهبری تبادلی، تحولی و مؤلفه های آنها با متغیر ملاک، یعنی خلاقیت معلمان، می پردازد، توصیفی و از نوع همبستگی محسوب می شود. جامعه آماری مورد نظر در این پژوهش، کلیه معلمان دوره ابتدایی پسرانه آموزش و پرورش شهر شهرکرد بود که در سال تحصیلی ۹۵/۹۶ به تدریس اشتغال داشته که آمار آنها در سال مذکور ۱۳۰ نفر بوده است. به منظور نمونه گیری طی مطالعه و مشخص شدن حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان، تعداد ۹۷ نفر از معلمان با بهره گیری از روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند.

### ابزار گرد آوری داده ها

ابزار گردآوری داده ها، پرسشنامه های استاندارد سنجش خلاقیت رندسیپ و سبک رهبری تحولی تبادلی باس است. پرسشنامه خلاقیت رندسیپ، ۵۰ ویه داشته و هر پرسش، ۵ گزینه کاملاً مخالفم، مخالفم، بینظرم، موافقم و کاملاً موافقم دارد. پرسشنامه سبک رهبری باس، ۴۰ دارد که ۲۷ گویه آن سبک رهبری تحولی و مؤلفه های آن رهبری فرهمند، تحریک ذهنی و توجه فردی و ۱۳ گویه دیگر آن سبک رهبری تبادلی و مؤلفه های آن) پاداش مشروط و مدیریت استثنا را میسنجند. با وجود استاندارد بودن پرسشنامه ها، از استادان صاحب نظر در این زمینه جهت بررسی روایی پرسشنامه استفاده شد. پس از انجام دادن اصلاحات، روایی محتوایی و صوری پرسشنامه ها مورد تأیید آنها قرار گرفت. به منظور محاسبه پایایی، از ضریب آلفای کرانباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرانباخ مشاهده شده در پرسشنامه خلاقیت، ۰/۸۷. و در سبک رهبری تحولی و تبادلی مدیران، به ترتیب، ۰/۷۸ و ۰/۷۰. ه دست آمد که بیانگر قابل اعتماد بودن پرسشنامه هاست. در تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده، از آزمونهای آماری همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه بین متغیرها، از رگرسیون گام به گام برای استخراج پیش بینی کنندههای خلاقیت معلمان و از آزمون لوین به منظور برابری واریانسها استفاده شد.

## یافته ها

فرضیه ۱. بین رهبری تحولی و مؤلفه های آن با خلاقیت معلمان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۱: ماتریس همبستگی پیرسون در مورد رابطه بین رهبری تحولی و مؤلفه های آن با خلاقیت.

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵
خلاقیت معلمان	۱				
رهبری تحولی	*۰/۵۲۵	۱			
رهبری فرهمند	*۰/۳۱۷	*۰/۷۴۶	۱		
تحریک ذهنی	*۰/۴۳۴	*۰/۶۶۸	*۰/۴۳۵	۱	
ملاحظه فردی	*۰/۳۱۲	*۰/۴۵۱	*۰/۵۴۳	*۰/۴۴۹	۱

\*معناداری در سطح ۰/۱.

با توجه به نتایج ضریب همبستگی، بین رهبری تحولی و مؤلفه های آن با خلاقیت معلمان رابطه معناداری وجود دارد. این رابطه به صورت مستقیم میباشد؛ به این معنی که با افزایش میزان استفاده از رهبری تحولی، بر میزان خلاقیت افراد نمونه افزوده می شود.

الف. رگرسیون گام به گام خلاقیت معلمان از روی مؤلفه های رهبری تحولی مدیران

جدول ۲: نتایج تحلیل رگرسیون چند متغیره خلاقیت معلمان از روی مؤلفه های رهبری تحولی

مدل	شاخص	مجموع مجذورها	درجات آزادی	میانگین مجذورها	f	سطح معناداری
۱	رگرسیون	۶/۱۲۸	۱	۶/۱۲۸	۲۴/۰۱۸	a/۰۰۰
	باقی مانده	۲۲/۹۶۴	۹۰	۲۵۵		
	کل	۲۹/۰۹۲	۹۱			
۲	رگرسیون	۸/۵۷۳	۲	۴/۲۸۶	۱۸/۵۹۲	b/۰۰۰
	باقی مانده	۲۰/۵۱۹	۸۹	۲۳۱		
	کل	۲۹/۰۹۲	۹۱			

۲۹۵/۰ // ۲۱۱ = ۲R

نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون در جدول بالا نشان میدهد که رگرسیون خلاقیت معلمان از روی مؤلفه های تحولی، از لحاظ آماری معنادار است و حداقل دو مدل این مؤلفه ها بخشی از واریانس خلاقیت معلمان را تبیین می کند.

جدول ۳. ضرایب رگرسیون چندگانه خلاقیت معلمان از روی مؤلفه های رهبری تحولی

متغیر ملاک	پیش بین	ضرایب غیر استاندارد	ضرایب استاندارد بتا	t	سطح معناداری
خلاقیت معلمان	اثر ثابت	B			۰/۰۰۰
		خطای ضرایب			۰/۰۰۰
	رهبری فرهمند	۰/۴۷۱	۰/۰۹۶	۰/۴۵۹	۴/۹۰۱
	اثر ثابت	۱/۴۲۷	۰/۴۲۷		۰/۰۰۰
	رهبری فرهمند	۰/۳۵۸	۰/۰۹۸	۰/۳۴۹	۳/۶۶۰
	ملاحظه گری فردی	۰/۲۶۴	۰/۰۸۱	۰/۳۱۰	۳/۲۵۶

با توجه به جدول فوق می توان نتیجه گرفت که در گام اول، رهبری فرهنگد به تنهایی وارد معادله رگرسیون شده و در حدود ۲۱/۱ درصد از واریانس متغیر خلاقیت معلمان را در مدل ارائه شده تبیین میکند. بر اساس ضریب استاندارد بتا، با هر واحد تغییر در واریانس رهبری فرهنگد به میزان ۰/۴۵۹، در واریانس خلاقیت معلمان تغییر ایجاد می گردد. در گام دوم، با اضافه شدن مؤلفه ملاحظه فردی به مدل رگرسیون، میزان تبیین واریانس به درصد افزایش پیدا می کند.

فرضیه ۲. بین رهبری تبادلی و مؤلفه های آن با خلاقیت معلمان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۴: ماتریس همبستگی پیرسون در مورد رابطه بین رهبری تبادلی و مؤلفه های آن با خلاقیت

	۴	۳	۲	۱		
خلاقیت معلمان				۱	R	
پاداش مشروط			۱	*۰/۳۱۲	R	
مدیریت استثناء		۱	*۰/۸۲۲	*۰/۲۷۲	R	
رهبری تبادلی	۱	*۰/۹۵۵	*۰/۹۵۳	*۰/۳۰۶	R	

\*معناداری در سطح ۰/۰۱

با توجه به جدول فوق، بین رهبری تبادلی و مؤلفه های آن با خلاقیت معلمان رابطه معناداری وجود دارد. این رابطه به صورت مستقیم می باشد؛ به این معنی که با افزایش میزان استفاده از رهبری تبادلی، بر میزان خلاقیت افراد نمونه افزوده می شود.

جدول ۵: نتایج تحلیل رگرسیون چند متغیره خلاقیت معلمان از روی مؤلفه های رهبری تبادلی مدیران.

مدل	شاخص	مجموع مجذورها	درجات آزادی	میانگین مجذورها	f	سطح معناداری
۱	رگرسیون	۲/۸۳۲	۱	۲/۸۳۲	۹/۷۰۵	a/۰۰۰۰۲
	باقی مانده	۲۶/۲۶۰	۹۰	۲۹۲		
	کل	۲۹/۰۹۲	۹۱			

نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون در جدول فوق نشان میدهد که رگرسیون خلاقیت معلمان از روی مؤلفه های رهبری تبادلی، از لحاظ آماری معنادار است و حداقل یک مدل این مؤلفه ها بخشی از واریانس خلاقیت معلمان را تبیین می کند.

جدول ۶: ضرایب رگرسیون چندگانه خلاقیت معلمان از روی مؤلفه های رهبری تبادلی

متغیر ملاک	پیش بین	ضرایب غیر استاندارد	ضرایب استاندارد	t	سطح معناداری
خلاقیت معلمان	اثر ثابت	B	خطای ضرایب		۰/۰۰۰
		۱/۱۷۰	۰/۲۷۳		۰/۰۰۲
	۳		۱۱/۶۳۰		۰/۰۰۱
پاداش مشروط	۲/۰۰	۰/۰۶۴	۰/۳۱۲	۳/۱۱۵	۰/۰۰۱

$R^2 = ۰.۹۷$

بر اساس جدول فوق میتوان نتیجه گرفت که در گام اول، پاداش مشروط به تنهایی وارد معادله رگرسیون شده و در حدود ۹/۷ درصد از واریانس متغیر خلاقیت معلمان را در مدل ارائه شده تبیین میکند. بر اساس ضریب استاندارد بتا، با هر واحد تغییر در واریانس پاداش مشروط به میزان ۰/۳۱۲، در واریانس خلاقیت معلمان تغییر ایجاد می گردد.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج فرضیه اول این پژوهش نشان داد که بین سبک رهبری تحولی مدیران با خلاقیت معلمان مدارس ابتدایی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتیجه به دست آمده با یافته های پژوهش آمابیل (۲۰۰۰) پیرامون تأثیر سبک رهبری و مدیریت بر خلاقیت، با مطالعات آندروس و همکاران (۲۰۰۱)، پیرامون نقش استقلالدهی در خلاقیت کارکنان، با تحقیق کونته (۲۰۰۱)، پیرامون تأثیر استراتژی های حمایتی مدیران و مدیریت همکارانه بر خلاقیت و نوآوری کارکنان و با مطالعه شین و ژو (۲۰۰۳)، پیرامون همبستگی سبک رهبری تحولی و نوآوری در سازمان، هماهنگ است. همچنین نتیجه مذکور با نتایج تحقیق غفوری و همکاران (۱۳۸۷) همراستا است. آنها در پژوهش خود نشان دادند که بین سبک رهبری تحولی و خلاقیت مربیان تربیت بدنی، رابطه وجود دارد.

در بررسی رابطه بین مؤلفه های سه گانه رهبری تحولی و خلاقیت معلمان، ملاحظه شد که هر سه مؤلفه این نوع سبک رهبری با خلاقیت رابطه دارند. متغیرهای تحریک ذهنی، رهبری فرهمند و توجه فردی، به ترتیب بیشترین همبستگی را با خلاقیت نشان دادند.

در بررسی رگرسیون گام به گام و پیش بینی کننده های خلاقیت معلمان به کمک مؤلفه های رهبری تحولی، مشخص شد که دو متغیر رهبری فرهمند و توجه فردی، به عنوان پیش بینی کننده های خلاقیت معلمان باقی ماندند و با هم ۲۹/۵٪ از واریانس خلاقیت معلمان را تبیین نمودند. در واقع، در صورتی که تواناییهای رهبری فرهمند و توجه فردی مدیران مدارس بیشتر شود، احتمال تغییر در وضعیت خلاقیت معلمان وجود خواهد داشت.

رهبران تحولگرا دارای اعتماد به نفس و اطمینان خاطر بوده و با درک تفاوتها قادر به انتقال این اعتماد و اطمینان به معلمان هستند. آنها با استفاده مثبت از قدرت و نفوذ و با مشارکت دادن معلمان در انجام امور و تفویض اختیار، زمینه تحقق اهداف فردی، گروهی و سازمانی مدارس را فراهم می سازند. رهبران تحول گرا توانایی تعریف و بیان آینده و برخورد با ابهام و پیچیدگی را دارند و در نهایت، این رهبران، بینش ساز بوده و به توسعه و حمایت از ارزشها و باورهای مشترک در اعضای گروه مدرسه می پردازند (لیت وود<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

نتایج تحقیق در رابطه با فرضیه دوم پژوهش نشان داد که بین سبک رهبری تبدالی با خلاقیت معلمان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بررسی بین مؤلفه های رهبری تبدالی و خلاقیت معلمان نشانگر این بود که هر دو مؤلفه این سبک رهبری، با خلاقیت رابطه دارند متغیرهای پاداش مشروط و مدیریت استثنا، به ترتیب بیشترین همبستگی را با خلاقیت معلمان نشان دادند.

در بررسی رگرسیون گام به گام و پیش بینی کننده های خلاقیت معلمان به کمک مؤلفه های رهبری تبدالی، ملاحظه شد که تنها متغیر پاداش مشروط در مدل باقی ماند و ۹/۷٪ از واریانس خلاقیت معلمان را تبیین نمود.

بررسی نتایج، حاکی از آن است که همبستگی های حاصل شده بین رهبری تحولی و مؤلفه های آن با خلاقیت معلمان، نسبت به همبستگی های سبک رهبری تبدالی و دو مؤلفه آن با خلاقیت، به مراتب افزایش بیشتری را نشان می دهد و این موضوع بیان می کند که سبک رهبری تحولی نسبت به سبک رهبری تبدالی، رابطه قویتری با خلاقیت معلمان دارد. این یافته نیز با نتایج پژوهش یونگ (۲۰۰۱) همسو است.

وی در تحقیق خود به این نتیجه رسید که خلاقیت کارکنان تحت سبک رهبری تحول گرا، به طوری معناداری بیش از خلاقیت افراد تحت سبک رهبری تبدالی است. این بدین معنی است که افرادی که نمره بیشتری به سبک رهبری تحولی داده اند، از خلاقیت بیشتری برخوردارند. نتایج به دست آمده، مبین زیر بنای نظری تحقیق مبنی بر توانایی رهبران تحول گرا در ایجاد انگیزه درونی، برقراری ارتباط با دیگران، ایجاد فرصت برای بروز توانایی زیردستان، تفویض اختیار، مشارکت در تصمیم گیری، زیر سؤال بردن هنجارهای جاری، دستیابی به راه حلهای جدید و حمایت از ارزشهای مشترک است که این عوامل، هر کدام ممکن است زمینه را برای بروز خلاقیت فراهم کنند.

<sup>1</sup> Leith wood



همچنین یافته‌ها نشان داد که دو مؤلفه رهبری فرهمند و ملاحظه فردی مربوط به سبک رهبری تحولی، روی هم رفته، ۲۹/۵ از واریانس خلاقیت معلمان را تبیین می‌کنند که نسبت به مؤلفه پاداش مشروط مربوط به سبک رهبری تبادلی که تنها ۹/۷ از واریانس خلاقیت را تبیین می‌کند، افزایش بیشتری را نشان می‌دهد.

#### منابع:

۱. بیدختی، علی اکبر؛ حمزئیان، عظیم؛ صباغیان، زهرا (۱۳۸۷) بررسی رابطه بین ابعاد جو سازمانی و خلاقیت در معلمان مدارس شهر سمنان مجله علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید چمران اهواز.
۲. تورانی، حیدر (۱۳۸۵). بررسی دلالت‌های نظریه‌ها و سبک‌های مدیریت در بروز نوآوری، فصل‌نامه نوآوری آموزشی.
۳. حسنی، محمد؛ سیدعباس زاده، میرمحمد (۱۳۹۱). مقدمه‌ای بر رهبری آموزشی و رفتار سازمانی، دانشگاه ارومیه.
۴. رایبسون، سرکن. چرا خلاقیت و نوآوری در عصر ما این قدر مهم است؟ ترجمه حسین ربانی (۱۳۸۹) فصلنامه رهبری در تعلیم و تربیت.
۵. رضاییان، رعلی (۱۳۸۲). مبانی مدیریت رفتار سازمانی تهران: سمت.
۶. علی ضیایی، مرتضی (۱۳۷۸). بررسی نقش و تأثیر سبک مدیریت بر خلاقیت و نوآوری در سازمانهای آموزشی متوسطه منطقه آموزش و پرورش زرین شهر پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اصفهان.
۷. مقیمی، سید محمد؛ رمضان، مجید (۱۳۹۰) پژوهشنامه مدیریت، جلد سوم، تهران، راه دانش.
۸. میرکمالی، سیدمحمد؛ خورشیدی، عباس (۱۳۸۷). روش‌های پرورش خلاقیت در نظام آموزشی. تهران: یسپرون.

9. Amabile, T. M. (2000) A model of creativity and innovations in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*.
10. Amabile, T. A. (2004) Leader behaviors and the work environment for creativity. *The leadership Quarterly*. 15
11. Bass, B. & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
12. Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
13. Leithwood, K. & Jantzi, D (2009). Transformational leadership. In B. Davies (ed.), *The Essentials of School Leadership* (2nd ed. pp. 31–43), London: Sage.
14. Shin, S., & Zhou, J (2003) Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*.

# Investigating the relationship between managerial leadership styles and creativity in Elementary girls school teachers' in Shahrekord

Mohammadtaghi Mahmoudi<sup>1</sup>, Babak Samani<sup>2\*</sup>, Akram Hematian<sup>3</sup>

1- PhD Management Training

2- Graduate Student of Educational Management, Islamic Azad University of Shahrekord (Corresponding Author)

3- Graduate Student of Educational Management, Islamic Azad University of Shahrekord

---

## Abstract

One of the ways to achieve creativity in education is to use creative and innovative teachers. Teachers' creativity can increase the quality of educational services for students. Leadership styles of school principals have an impact on the creativity or diminishing of their attitudes towards teachers. The present study investigates the relationship between managers' leadership styles and teacher creativity in elementary schools. This research is correlational and applied. The statistical population of the study was all primary school teachers in urban girls' schools. By simple random method, 97 subjects were selected as sample. The research instrument consisted of two standard questionnaires of Rendissity creativity and transformational-transactional leadership style of bass. Data analysis was done through descriptive statistics, Pearson correlation and regression tests. The results of the research indicate that the transformational leadership style is more than the leadership style of exchange with teachers' creativity. Among the components of transformational leadership style, two components of Fahrmand's leadership and individual observation combined 29.5% of teachers' creativity variance. Also, the conditional reward component of the exchange-style leadership explained only 9.7 percent of the variance of teachers' creativity. Curriculum planning is essential in order to succeed and improve the school leadership, especially managers and teachers, to improve the leadership skills. Effective leadership requires the use of both transformational leadership style and exchange leadership style. Therefore, school principals should also pay attention to external incentives and rewards as well as creating the necessary environment for internal motivation and self-efficacy of teachers.

**Keywords:** leadership, Transformational leadership, Exchange Leadership, Creativity

---