مجله علمی پژوهش درعلوم انسانی ومطالعات اجتماعی، شماره ۱۲ ، تابستان ۱۳۹۷، ص۲۷۶-۲۶۶
http://www.jhss.ir

مجله علمی پژوهش در علوم انسانی ومطالعات اجتماعی (سال چهارم)
شماره ۱۲ / تابستان ۱۳۹۷ / ص ۲۷۶-۲۶۶

تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت معلمان با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی

سعید رضایی[۱]، مهدی معینی کیا [۲]

۱. کارشناس ارشد رشته آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشگاه محقق اردبیلی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی
۲. دانشیار دانشگاه محقق اردبیلی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی

نام نویسنده مسئول:
سعید رضایی

چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت معلمان با توجه به نقش میانجی‌گری فرهنگ‌سازمانی است. جامعه آماری تحقیق شامل ۶۰۰ نفر از معلمان مقطع متوسطه شهرستان ساوه بود که از این میان با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی‌طبقه‌ای ۲۳۴ نفر بعنوان حجم‌نمونه در نظر گرفته شد. روش جمع‌آوری داده‌ها بر اساس سه پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین باس و آولیو(۲۰۰۰)، خلاقیت تورنس(۱۹۶۵) و فرهنگ سازمانی دنیسون(۲۰۰۶) انجام گرفت. این پژوهش از نوع کاربردی می‌باشد. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و به کمک نرم‌افزار Smart PLS در دو بخش مدل اندازه‌گیری و بخش ساختاری انجام پذیرفت. در بخش مدل اندازه‌گیری ویژگی‌های فنی پرسشنامه بررسی گردید و اصلاحات لازم صورت پذیرفت و در بخش ساختاری، ضرایب ساختاری مدل برای بررسی فرضیه‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند. نتایج پژوهش حاکی از تأثیر مثبت و معنادار رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت معلمان از یک سو و از سوی دیگر تأثیر معنادار متغیر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه‌ی میان این دو سازه بود.

کلمات کلیدی: رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ سازمانی، خلاقیت، معلمان مدارس

مقدمه

عصر حاضر پر از پیچیدگی‌هایی است که سازمان ها را در زمینه رشد و تعالی با مشکلات عدیده‌ای روبرو ساخته است و مدیران را بعنوان برنامه‌ریزان، سازمان‌دهندگان و رهبران قافله بشریت با چالش‌های فراوان روبرو کرده است. سازمان‌ها بخصوص نهادهای آموزشی با محیط پیچیده‌ای مواجه هستند که در آن نیاز به تغییرات ریشه‌ای و خلاقیت‌های کاری احساس می‌شود (Naderi et al., 2009). سازمان‌ها و مدیران آن‌ها برای سازگاری با تغییرات و تحولات مجبورند راه‌های نویی برای اقدامات خود بیابند. بنابراین همه سازمان‌ها برای بقاء نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. افکار و نظرات جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شود و آن را از فنا، نجات می‌دهد (Bolanowski, 2008). سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که خلاقیت و نوآوری، نوک پیکان حرکت آنان را تشکیل می‌دهد. سازمانی که خلاقیت و نوآوری نداشته باشد، نمی‌تواند بقا یابد و در طول زمان از صحنه محو می‌شود (Randall, 2008). بنابراین برای بقا و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، می‌بایست جریان نوجویی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود، و برای رسیدن به این مهم نیازمند فرهنگی مناسب است (Dong et al., 2011). فرهنگ‌سازمانی باید بتواند عامل بقای سازمان و زمینه رشد سازمانی را در جهت جهانی شدن فراهم نماید. بدون داشتن فرهنگ‌سازمانی اثر بخش نمی‌توان انتظار فعالیت‌های خلاقانه داشت (Valencia et al., 2010).

ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی تا جایی است که صاحبنظران بر این باورند، اگر قرار است در یک سازمان تغییرات مؤثر و پایدار بوجود آید فرهنگ آن سازمان باید دستخوش تغییر شود. (Lau & Ngo, 2004). در تحقیقات صورت گرفته شده، تأثیر فرهنگ برای ایجاد فضای خلاقانه در سازمان‌ها به طور بارزی برجسته شده است (Lumpkin & Dess, 1996; Hemelgor, 2002). رابینز[1](۲۰۰۵) فرهنگ را به عنوان سیستمی از مفاهیم و عقاید مشترک بین اعضای سازمان که تعیین‌کننده‌ی رفتار آن‌ها نسبت به یکدیگر و افراد خارج از سازمان می‌باشد، تعریف می‌کند. فرهنگ سازمانی مناسب یکی از عوامل مهم و بسیار موثر در شناسایی، توسعه و بهبود جو خلاق و نوآور در سازمان است (Zahra et al., 2004). بنابراین، برای توسعه‌ی این فضا در درون سازمان‌ها لازم است که به مقوله‌ی فرهنگ اهمیت زیادی داده شود.

از این‌رو، نیاز به نوآوری در خدمات و محصولات و از طرفی داشتن فرهنگی قوی و اثربخش، باعث شده است بسیاری از سازمان‌ها به تجدید نظر در وضعیت رهبری در خود بپردازند. اکثر سازمانها توجه خود را معطوف به رهبران سازمانی کرده‌اند و با شجاعت و جسارت خاصی سعی در ایجاد تغییرات بنیادی درون سازمان دارند، چرا که رهبری با ایجاد تغییر سروکار دارد (Gilley et al., 2009; Seashore, 2009). رهبران تحول‌آفرین نیز با استفاده از ترغیب ذهنی پیروانشان و تحریک افکار نوآور آنان در کل سازمان، جو سازمانی انعطاف‌پذیری به وجود می‌آورند که احساس کارکنان را به چالش کشیده تا در جستجوی دیدگاه‌های جدید نوآورانه در شغلشان باشند (Koene et al., 2002; Gumusluoglu & Ilsev, 2009).

بنابراین با توجه به اینکه یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت هر سازمانی نیروی انسانی سازمان است، و مدارس هم برای موفقیتشان نیازمند افرادی توانا، فعال و دلسوز می باشند و رهبر تحول‌گرا به عنوان یک رهبر کاریزماتیک می تواند محرک و کمک کننده برای پرورش افرادی با خصوصیات ذکر شده باشد

رهبری تحول‌آفرین فرایند ایجاد تعهد به اهداف سازمانی و توانمند ساختن پیروان جهت به تحقق رساندن آن اهداف می‌باشد (Magliocca & Christakis, 2001). رهبران تحول آفرین به پیروان خود کمک می کنند که به مسائل قدیمی از دیدگاه جدیدی بنگرند و آن ها را برای تلاش فراتر از حد معمول برمی انگیزانند

نتایج تحقیقات مختلف، حاکی از آن است که رهبری تحول آفرین موجب نتایج ارزنده‌ای در سازمان ها شده است. از جمله اینکه این رهبران، موجب افزایش تعهد سازمانی (Ismail et al., 2011)، خلاقیت و نوآوری، بهبود سطوح دانش و یادگیری (Zagorsek et al., 2009)، بهبود فرهنگ سازمانی (سنجقی و همکاران، ۱۳۹۰؛ حسینی سرخوش، ۱۳۸۹) و در نهایت بهبود روابط زیردستان خود شده و

[1]. Robbins

وفاداری آنان را به واحد سازمانی خود افزایش می‌دهند(Rafferty & Griffin, 2004). رهبری تحول‌آفرین خوش‌بینی و جاذبه هوشی و بسیاری از توانایی‌های شخصی خود را به کار می‌گیرد تا به ارتقای آرمان‌های دیگران پرداخته و افراد و سازمان‌ها را به سمت عملکرد بالاتری ارتقا دهد (Skakon et al., 2010).

رهبری تحول‌آفرین در صدد است، از طریق نفوذ آرمانی[1](سرافرازی، فرهمندی، احترام و وفاداری بی‌چون و چرای پیروان به رهبری که حس آرمانی را انتقال می‌دهد)؛ انگیزش الهام‌بخش[2](از طریق به چالش کشیدن و معنا بخشیدن به کار پیروان خود)؛ ترغیب‌ذهنی[3] (برانگیختن پیروان به وسیله رهبر به منظور کشف راه‌حل‌های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان) و ملاحظات‌فردی[4](ارتباط مجزا با پیروان در جهت درک نیازها، مهارت‌ها و آرزوهای متفاوت آن‌ها) پیروان را در مداری فراتر از منافع زودگذر، شخصاً به حرکت وادارد (Bass & Bass, 2008).

اما بایدبه متغیرهای نهانی مانند فرهنگ نیز توجه داشت . شناخت و ارزیابی تاثیر بالقوه فرهنگ و مدیریت موجب درک بهتر آثار ملموس و ناملموس فرهنگ بر مدیریت می گردد. فرهنگ سازمانی نیروی محرکه مهم در جنبش سازمان‌ها می‌باشد (Wang et al., 2011). تسنج[5](۲۰۱۰) بیان می‌دارد، فرهنگ‌سازمانی بر تعاملات بین اعضا و ارزش‌های آنان اثر می‌گذارد.

فرهنگ‌سازمان مینیاتوری از فرایندهای کلان فرهنگی محیط سازمان است که با ظهور مقوله‌هایی مانند فناوری اطلاعات و ارتباطات، پدیده جهانی شدن و چگونگی برخورد با آن، دگرگونی‌های جمعیت شناختی، آموزش مداوم، انفجار دانش، بحران‌های اخلاقی، سازمان یادگیرنده و رشد فزاینده دانش، توجه به کیفیت و اثربخشی در سازمان‌ها، ضرورت بسترسازی مناسب در فرهنگ سازمانی خلاق را در همه سطوح سازمانی ایجاد می‌نماید (Julia, 2011).

مطالعه فرهنگ سازمانی از جنبه‌های مختلف، سبب شده است تا مدل‌های متفاوتی از سوی پژوهشگران مطرح شود. اگرچه این مدل‌ها از نظر مفهومی متفاوت هستند اما نظریات مشابهی را ارائه کرده‌اند (Yiing et al., 2009).

همچنین خلاقیت از جمله متغیرهایی است که در فرآیند یادگیری و تعلیم و تربیت نیز بسیار تاثیرگذار می‌باشد. از آن جا که از اهداف مهم آموزش و پرورش، پرورش استعدادهای خلاق است، توجه به این توانایی و تاثیر آن بر فرایند یادگیری و متغیرهای میانجی آن ضروری به نظر می رسد (کاظمی، ۱۳۹۰). خلاقیت نیز تعامل میان استعداد، فرایند و محیط است که بوسیله آن فرد یا گروه، محصول قابل درکی را که هم جدید و هم مفید است بعنوان زمینه اجتماعی تعریف شده تولید می‌کنند (Makel and Plucker, 2008).

اغلب تحقیقات صورت گرفته شده در رابطه با رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان، نشان از تاثیر این نوع از سبک رهبری بر خلاقیت کارکنان دارد. در پژوهشی نینکه و همکارانش[6](۲۰۱۰)، بیان کردند که شیوه‌های رهبری که رهبری تحول‌آفرین یکی از این نوع است در درک خلاقیت و نوآوری مدارس مهم می باشد. قاماس اوغلو و ایلسو[7](۲۰۰۹)، بیان کردند که بین رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و رهبری تحول‌آفرین از طریق توانمندسازی روانی، خلاقیت کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ایزنبیب و برنر[8](۲۰۱۳) و پولسن و همکاران[9](۲۰۰۹)، در پژوهش خود تحت عنوان رهبری تحول آفرین، نوآوری و تغییر در سازمان تحقیق و توسعه نتیجه گرفتند که سبک رهبری تحول‌آفرین، خلاقیت و نوآوری را تشویق می‌کند. رهبران تحول آفرین، خلاقیت تیم‌ها را به وسیلهٔ حمایت از احساس هویت و تعهدات تیم تشویق کرده و اعضای تیم را به همکاری در بیان ایده‌ها و مشارکت در تصمیمات راغب

1Idealized influence
2Inspirational Motivation
3Intellectual Stimulation
4Individual Consideration
5Tseng
6. Nienke et al
7Gumusluoglu & Ilsev
8. Eisenbeib & Boerner
9. Paulsen et al

می‌کنند. شین و ژو[1](۲۰۰۳)، نیز در پژوهششان به این نتیجه رسیدند که کارمندان خلاقانه‌تر، تحت نظر رهبری تحول‌آفرین هستند و رهبری تحول‌آفرین یک رابطه مثبت با خلاقیت و نوآوری سازمانی دارد. شوقی و همکاران (۱۳۹۱) و جلیلیان و همکاران (۱۳۸۹) هر کدام در پژوهش‌های مختلفی نیز نشان داده‌اند که رهبران تحول‌آفرین می‌توانند شرایطی را برای کارکنان بوجود بیاورند که کارکنان کارهای خلاقانه انجام دهند و از اینرو باعث پیشرفت و تغییر و تحول سازمان شوند.

تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی نیز در پژوهش‌های مختلفی بررسی شده است. رامانایدو[2](۲۰۱۱)، کشف رابطه بین رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ سازمانی، تعهد عاطفی و عملکرد کارکنان در مؤسسات آموزشی در مالزی را بررسی کرد و دریافت که فرهنگ‌سازمانی بطور مثبت با رهبری تحول آفرین و عملکرد کارکنان ارتباط دارد. نوقین[3](۲۰۱۰)، نشان داد که سبک‌رهبری اثربخش به نوع فرهنگ-سازمانی بستگی دارد؛ همچنین شواهد نشان می‌دهد که سبک‌رهبری مناسب (تحول‌آفرین یا تبادلی) بیشترین سهم را در فرهنگ‌سازمانی دارد. البته باید توجه داشت درک رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی ممکن است مشروط به سایر شرایط زمینه‌ای از قبیل فرهنگ‌ملی، تاریخچه سازمانی و عملکرد باشد. لیم و کوراتی[4](۲۰۰۱)، در پژوهشی تحت عنوان "ارتباط بین سبک‌رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا با فرهنگ سازمانی"، دریافت که ارتباط معناداری بین رهبری تحول‌گرا و فرهنگ‌سازمانی وجود دارد و فرهنگ‌سازمانی نیز تأثیر مهمی بر اثربخشی سازمانی دارد. سنجقی و همکاران (۱۳۹۰)؛ کرمی‌نیا و همکاران (۱۳۸۹)؛ حسینی سرخوش (۱۳۸۹)؛ نیز در پژوهش‌هایی که انجام داده‌اند نتایج مشابهی را مطرح کرده‌اند و بیان کردند که فرهنگ سازمانی یکی از مهمترین اهرم‌هایی است که رهبران سازمان‌ها می‌توانند برای تغییر در قابلیت‌های کارکنان مورد بهره‌برداری قرار دهند.

و در نهایت در رابطه با ارتباط فرهنگ سازمانی بر خلاقیت نیز پژوهش‌هایی از قبیل کاستیلیو[5](۲۰۰۸) (دریافت که زمینه شکوفایی ظرفیت بالقوه خلاقیت فردی درصورتیکه فرهنگ سازمان پذیرای آن باشد نمود پیدا می‌نماید)؛ نارانجو و همکاران[6](۲۰۱۱)(به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی به طور واضح استراتژی‌های خلاقیت و نوآوری را تعیین می‌کند)، آلتینای و ونگ[7](۲۰۱۱) (تاثیر مثبت و معناداری ویژگی های فرهنگی ـ اجتماعی بر خلاقیت و گرایش کارآفرینانهٔ افراد) و کسکین[8](۲۰۰۶)، (از فرهنگ سازمانی می‌توان برای ترویج و پشتیبانی از خلاقیت و نوآوری استفاده کرد) صورت گرفته شده است. جلیلی (۱۳۸۶)، در پژوهشی تحت عنوان "بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی از دیدگاه مدیران و دبیران مدارس متوسطه نواحی چهارگانه شهر شیراز"، دریافت که خلاقیت سازمانی برای هر سازمانی مورد نیاز است و سازمان‌ها در این زمینه باید بسترهای لازم را بوجود آورند و از مهمترین عواملی که در این میان نقش چشمگیری دارد فرهنگ‌سازمانی است. همچنین دریافتند که ایجاد و تشویق خلاقیت در سازمان مستلزم وجود فرهنگ خلاقیت و نوآوری در مدیریت سازمان است. بطور کلی نتایج تحقیق او نشان داد که فرهنگ سازمانی بر تمام جوانب سازمان و وظایف مدیریت و چگونگی هدایت و پرورش کارکنان تأثیر می گذارد. پژوهش‌های عربیون و همکاران (۱۳۹۱) و موغلی و مالکی طبس (۱۳۸۸) نیز این ارتباط را بررسی کرده است و نتیجه گرفتند که فضای خلاقیت و نوآوری در خلا بوجود نمی‌آیند بلکه وجود فرهنگ سازمانی مناسب این فضا را بوجود می‌آورد. ، در این پژوهش تصمیم بر آن شد تا به بررسی تاثیر نقش رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت معلمان با میانجی‌گری فرهنگ سازمانی معلمان مقطع متوسطه شهرستان ساوه پرداخته شود چرا که مدارس کانون تربیت منابع فرهیخته و سالم برای ورود به اجتماع هست.

در نهایت با توجه به مبانی نظری و مطالعه تحقیقات پیشین، فرضیات و چارچوب نظری پژوهش حاضر به شکل زیر ارائه می گردد:

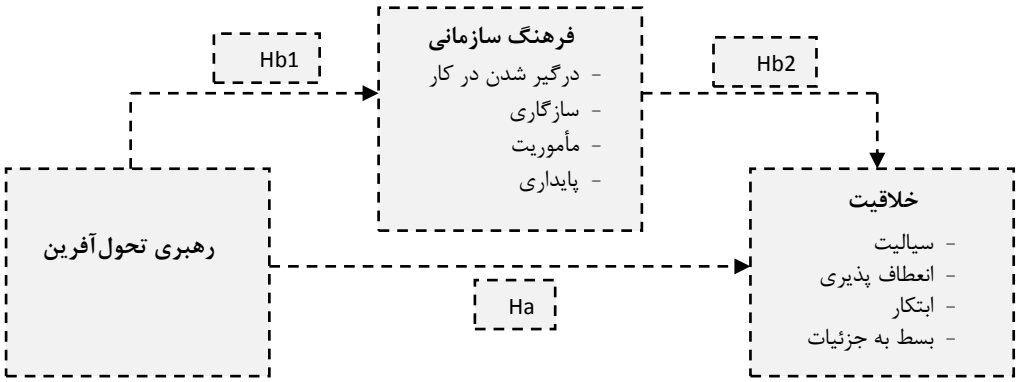
فرضیه اصلی (H_a) : رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت معلمان تأثیر دارد.

---

1. Shin & Jhou
2Ramanaidu
3Nguyen
4Lim & Croartie
5Castiglion
6. Naranjo et al
7. Altinay & Wang
8Keskin

فرضیه فرعی اول(Hb_1) : رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی دوم(Hb_2) : فرهنگ سازمانی بر خلاقیت معلمان تأثیر دارد.



شکل ۱) مدل مفهومی پژوهش

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر تحقیقی است کاربردی (برمبنای هدف)، توصیفی- همبستگی (از لحاظ به دست آوردن داده‌ها) و کمی (به دلیل استفاده از پرسشنامه). در این راستا پرسشنامه‌هایی برای دریافت نظرات معلمان مقطع متوسطه شهرستان ساوه توزیع شده و نتایج درج گردیده است. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری[1]انجام شد و رابطه علت و معلولی بین متغیرهای پژوهش بررسی گردید.

جامعه آماری پژوهش شامل ۶۰۰ نفر از معلمان مقطع متوسطه شهرستان ساوه بود که از این تعداد با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی‌طبقه‌ای ۲۳۴ نفر بعنوان حجم‌نمونه در نظر گرفته شد . پرسشنامه پژوهش با توجه به سه سازه‌ی اصلی، شامل سه بخش می‌باشد:

- بخش اول حاوی سوالات مربوط به رهبری تحول‌آفرین از باس و آولیو[2](۲۰۰۰) با ۲۰ سوال
- بخش دوم حاوی سوالات خلاقیت استاندارد تورنس[3](۱۹۵۹) با ۶۰ سؤال
- بخش سوم حاوی سوالات فرهنگ سازمانی از دنیسون[4](۲۰۰۰) با ۶۰ سوال

جدول ۱. سازه‌های پژوهش و ابعاد و گویه‌ها

متغیرهای پنهان	ابعاد متغیرها	تعداد متغیرهای آشکار (سوالات)
رهبری تحول‌آفرین	-	۲۰
خلاقیت	سیالیت	۱۶
	انعطاف پذیری	۱۱
	ابتکار	۲۲
	بسط به جزئیات	۱۱
فرهنگ سازمانی	درگیر شدن در کار	۱۵
	سازگاری	۱۵
	ماموریت یا رسالت	۱۵
	پایداری	۱۵

1Structural Equation Modeling (SEM).
2 Bass & Avoloo
3Torrance.
4Denison.

برازش مدل پژوهش از طریق روش PLS و با استفاده از معیارهای پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا بررسی شد. برای بررسی میزان پایایی از پایایی شاخص[1]استفاده شد (Chin et al., 2013) که با سنجش بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شود که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰,۴ شود (Hulland, 1999)، موید این مطلب است که پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. با توجه به این که بارهای عاملی تمامی سوالات میزان مناسب (بالاتر از ۰,۴) داشتند، پایایی مناسب تأیید شده و نتیجه شد که حذف هیچ یک از سوالات لازم نیست.

روایی پرسشنامه توسط دو معیار روایی همگرا و واگرا و با استفاده از روش PLS بررسی گشت. برای ارزیابی روایی همگرا از معیار AVE (میانگین واریانس استخراج‌شده)[2] استفاده شد که نتایج این معیار برای متغیرها و ابعاد سه متغیر پژوهش در جدول شماره ۲ نشان داده شده است:

جدول ۲. نتایج میانگین واریانس استخراج شده‌ی سازه‌های پژوهش

متغیرها	فرهنگ سازمانی				رهبری تحول آفرین	خلاقیت			
ابعاد	مشارکت در کار	سازگاری	ماموریت	پایداری	-	بسط به جزئیات	انعطاف پذیری	ابتکار	سیالیت
AVE	۰,۶۴	۰,۷۷	۰,۷۳	۰,۷۱	۰,۸۶	۰,۸۰	۰,۷۳	۰,۷۹	۰,۸۳

مقدار ملاک برای سطح قبولی AVE، ۰,۵ می‌باشد (Hulland, 1999). همانگونه که از جدول بالا مشخص است، تمامی مقادیر AVE مربوط به سازه‌ها از مقدار ۰,۵ بیشتر بوده و این مطلب موید این است که روایی همگرای کدل تحقیق حاضر در حد قابل قبول است.

در قسمت روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌گردد. برای این کار یک ماتریس باید تشکیل داد که مقادیر قطر اصلی ماتریس جذر ضرایب AVE هرسازه می‌باشد و مقادیر پایین و بالای قطر اصلی ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر است (Fornell & Larcker, 1981). این ماتریس در جدول ۳ نشان داده شده است:

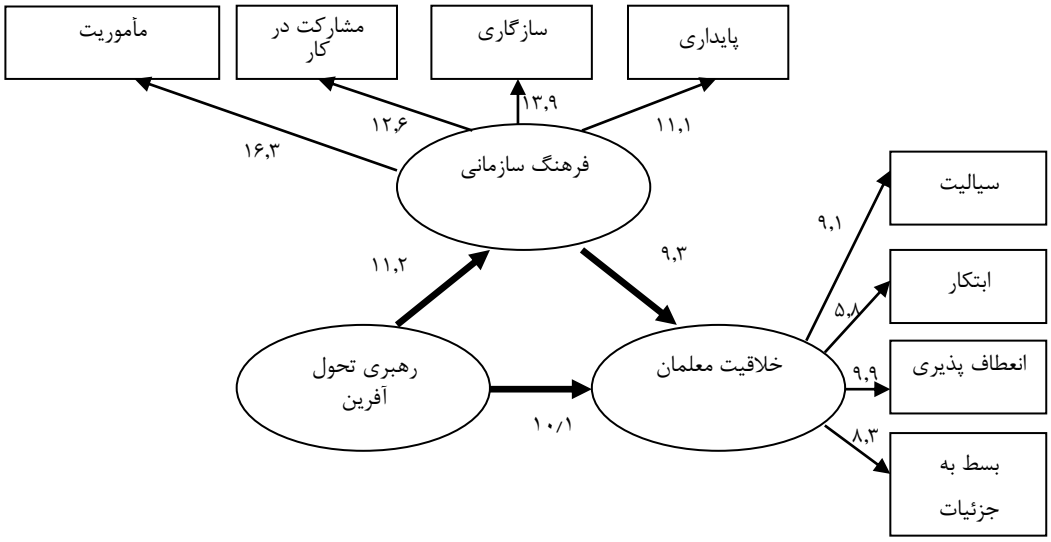
[1] Item Reliability
[2] Average Variance Extracted

جدول ۳. بررسی روایی واگرا

ابعاد متغیرها	سیالیت	بسط به جزئیات	انعطاف پذیری	ابتکار	رهبری تحول آفرین	درگیر شدن در کار	سازگاری	ماموریت	پایداری
سیالیت	**۰,۹۱**								
بسط به جزئیات	۰,۳۳	**۰,۸۹**							
انعطاف پذیری	۰,۳۹	۰,۳۸	**۰,۸۵**						
ابتکار	۰,۱۱	۰,۲۳	۰,۱۷	**۰,۸۹**					
رهبری تحول آفرین	۰,۲۵	۰,۲۸	۰,۳۲	۰,۵۲	**۰,۹۳**				
درگیر شدن در کار	۰,۲۹	۰,۳۰	۰,۲۴	۰,۲۱	۰,۳۸	**۰,۸۴**			
سازگاری	۰,۱۱	۰,۱۴	۰,۳۵	۰,۳۳	۰,۱۲	۰,۱۸	**۰,۸۵**		
ماموریت	۰,۱۰	۰,۱۶	۰,۲۸	۰,۲۰	۰,۳۰	۰,۱۹	۰,۲۷	**۰,۸۸**	
پایداری	۰,۲۱	۰,۲۰	۰,۱۹	۰,۴۴	۰,۳۱	۰,۱۴	۰,۲۴	۰,۱۵	**۰,۸۰**

همان‌گونه که از ماتریس بالا مشخص می‌باشد، جذر AVE هرسازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرای سازه‌ها می‌باشد.

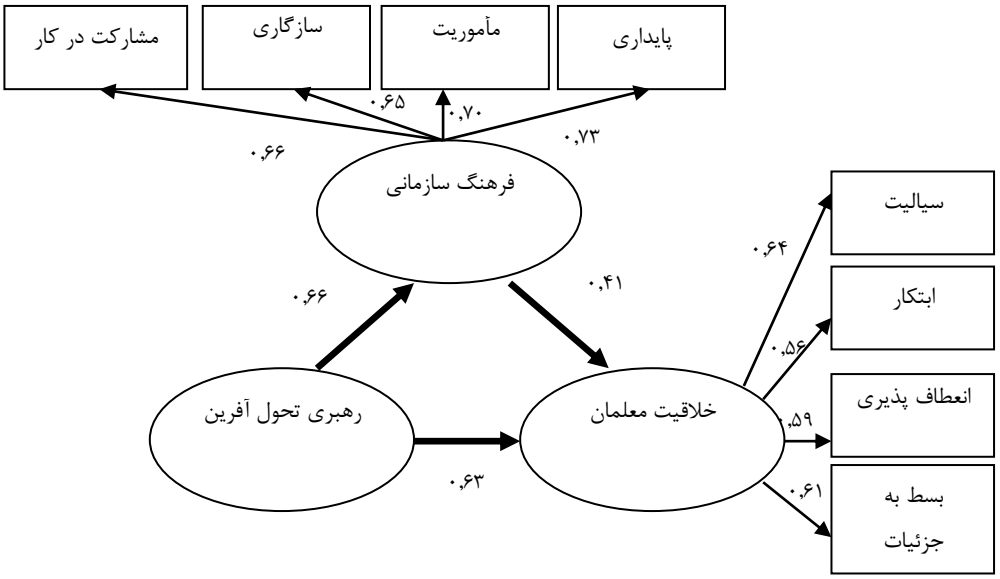
در مرحله بعدی روابط میان تغیرها با استفاده از مدل ساختاری[1] در روش PLS بررسی شد که در دو حالت اعداد معناداری و تخمین استاندارد نتایج درج شد. در ابتدا، برای تأیید فرضیه‌های پژوهش از فرمان Bootstrapping نرم افزار Smart PLS استفاده شد که خروجی حاصل ضرایب t را نشان می‌دهد (شکل ۳). وقتی مقادیر t در بازه‌ی بیشتر از ۱,۹۶+ و کمتر از ۱,۹۶- باشند، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه و متعاقباً تأیید فرضیه‌های پژوهش است. همانگونه که در شکل ۳ مشخص می‌باشد، ضرایب t بین سه سازه‌ی اصلی پژوهش همگی بالای ۱,۹۶ هستند که مبین پذیرش فرضیه‌های پژوهش است.



شکل ۲) اجرای مدل در حالت اعداد معناداری

[1] Structural Model

بعد از تخمین استاندارد، با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS 2 رابطه علت و معلولی بین رهبری تحول‌آفرین، خلاقیت و فرهنگ-سازمانی سنجیده شد. همانطور که در شکل ۴ (اجرای مدل در حالت تخمین استاندارد) نمایان است، رابطه بین سه سازه‌ی اصلی پژوهش معنی‌دار و مستقیم است؛ بدین ترتیب رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت معلمان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد (فرضیه‌ی اصلی) که طبق ضرایب استاندارد خروجی نرم افزار Smart PLS، ۶۳ درصد از تغییرات خلاقیت توسط رهبری تحول آفرین پیش‌بینی می‌شود. تأثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی (فرضیه‌ی فرعی۱) و همچنین فرهنگ‌سازمانی بر خلاقیت (فرضیه‌ی فرعی ۲) نیز مثبت و معنی-دار است. ضرایب علی مسیرهای بین سه سازه‌ی اصلی پژوهش نشان از تأثیر مستقیم و غیر مستقیم (از طریق متغیر میانجی فرهنگ-سازمانی) رهبری تحول آفرین معلمان بر خلاقیت آنها دارد. بطوری که تأثیر مستقیم به میزان ۶۳٪، تأثیر غیر مستقیم به میزان ۲۷٪ (۴۱٪ × ۶۶٪) و تأثیر کل به میزان ۹۰٪ (۲۷٪ + ۶۳٪) تبیین گشته است.



شکل ۳) اجرای مدل در حالت تخمین استاندارد

نتایج اجرای مدل در دو حالت اعداد معناداری و تخمین استاندارد در جدول ۴ آمده است:

جدول ۴) نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه ها	ضرایب استاندارد شده	مقدار آماره t-value	نتیجه
رهبری تحول‌آفرین ← خلاقیت	۰,۶۳	۱۰,۱	قبول
رهبری تحول‌آفرین ← فرهنگ سازمانی	۰,۶۶	۱۱,۲	قبول
فرهنگ سازمانی ← خلاقیت	۰,۴۱	۹,۳	قبول

بحث و نتیجه گیری

در ادبیات نظری پژوهش، بیان گردید که سازمان‌ها با افزایش پویایی محیط و همچنین پیچیدگی دنیای رقابتی امروز، مجبور به تغییر ساختارهای درونی خود برای انطباق هرچه بهتر با محیط می‌باشند. بقای سازمان‌ها در چنین محیط رقابتی، نیازمند انعطاف بالا و چابکی است. یکی از شاخص‌های مهم که مدیران همیشه با آن مواجه هستند، ارزش‌ها، باورها و هنجارهای جاری سازمان است که در مفهوم فرهنگ سازمانی جلوه می‌یابد. از سوی دیگر سازمان‌ها برای رقابت در دنیای پرتلاطم کنونی و حفظ موجودیت و امید به پیشرفت در آینده، نیازمند کارکنانی خلاق بوده و با داشتن این گنجینه با ارزش است که می‌توانند خود را با شرایط جدید وفق داده و همگام با دگرگونی‌ها به پیش روند و این مهم از طریق مدیرانی به وقوع می پیوندد که دارای سبک رهبری مناسبی باشند که به رشد خلاقیت کارکنان کمک کند نه اینکه مانعی در مسیر آن باشد و رهبری تحول‌آفرین این امر را تسهیل می‌نماید.

با تأیید فرضیه اصلی پژوهش مشخص گردید که رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت معلمان مدارس مقطع متوسطه شهر ساوه تاثیر مثبت دارد. در نتیجه برای ایجاد خلاقیت در بین معلمان باید روی فرهنگ سازمان مربوطه تمرکز کرد و در جهت هماهنگی ارزش‌ها و هنجارهای معلمان با هنجارها و ارزش‌های سازمان قدم برداشت. رهبران تحول‌آفرین باید مسیری را در جهت تلاش‌های همه معلمان برای به انجام رساندن اهداف سازمان فراهم آورند. بدون وجود رهبری ممکن است حلقه اتصال موجود در میان اهداف فردی و سازمانی ضعیف و گسیخته شودنتایج پژوهش‌های ایزنبیب و برنر (۲۰۱۳)، نینکه و همکارانش (۲۰۱۰)، قاماس اوغلو و ایلسو (۲۰۰۹) و شوقی و همکاران (۱۳۹۱) که بیان کردند رهبری تحول‌آفرین در درک خلاقیت و نوآوری مدارس مهم می باشد با یافتهٔ فرضیه حاضر همخوانی دارد.

فرضیه فرعی اول پژوهش حاکی از آن است که رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد. نتیجه این فرضیه با یافته‌های رامانایدو (۲۰۱۱)؛ نوقین (۲۰۱۰)؛ لیم و کوراتی (۲۰۰۱)؛ سنجقی و همکاران (۱۳۹۰)؛ کرمی‌نیا و همکارانش (۱۳۸۹) (۱۳۸۹)؛ همخوانی دارد. یافته‌های حسینی سرخوش (۱۳۸۹) هم بیانگر تایید فرضیهٔ بالا می‌باشد. نتایج یافته‌های او نشان داده که رهبران تحول‌آفرین قادر هستند تا فرهنگ سازمان خود را با ارائهٔ چشم‌انداز جدید و بازنگری در مفروضات، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک، تغییر دهند.

با تأیید فرضیه فرعی دوم پژوهش مشخص گردید که فرهنگ سازمانی بر خلاقیت معلمان مقطع متوسطه شهر ساوه تاثیر مثبت دارد. در نتیجه برای ایجاد فضای خلاق و نوآور در بین معلمان باید روی فرهنگ سازمانی تمرکز کرد و در جهت هماهنگی ارزش‌ها و هنجارهای معلمان با هنجارها و ارزش‌های سازمان قدم برداشت. آلتینای و ونگ (۲۰۱۱) بیان می‌کنند که داشتن فرهنگ مناسب سازمانی، فضای خلاقی را در سازمان ایجاد می‌کند که این فضا موجب شکوفایی ایده‌های افراد گردیده و در نتیجه باعث شکوفایی عملکرد بالاتر افراد خواهیم بود. نتیجه‌ی این فرضیه با نتایج تحقیقات نارانجو و همکاران (۲۰۱۱)، کاستیلیو (۲۰۰۸)، عربیون و همکاران (۱۳۹۱) که بیان می‌کنند یکی از عوامل تاثیرگذار بر خلاقیت افراد، فرهنگ سازمانی می‌باشد، همسو می باشد.

بطورکلی مدیر و رهبر مدرسه به چندین شیوه می‌تواند بر خلاقیت معلمان تاثیر بگذارد. آن‌ها تعیین‌کننده و شکل‌دهندهٔ بافت کاری هستند که در درون آن، معلمان می‌توانند اهداف، مشکلات و راه‌حل‌ها را تعریف کنند. با ارائهٔ دیدگاهی که بر پیامدهای طولانی مدت به جای پیامدهای کوتاه‌مدت تاکید دارد مدیران می‌توانند معلمان را جهت‌دهی کنند تا تلاششان را به سمت فرایندهای تدریس ابتکاری سوق دهند. همچنین رهبران تحول‌آفرین نیز منبع اصلی تاثیر بر فرهنگ سازمانی هستند. رهبران می‌توانند خلاقیت را با ایجاد و تقویت یک فضای سازمانی و فرهنگی که تغذیه‌کننده تلاش‌های خلاقانه و تسهیل‌کنندهٔ یادگیری است، افزایش دهند.

منابع

جلیلی، فاطمه (۱۳۸۶). بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی از دیدگاه مدیران و دبیران مدارس متوسطه نواحی چهارگانه شهر شیراز، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شیراز.

جلیلیان، حمیدرضا؛ مرادی، مرتضی؛ کاکایی، حسین (۱۳۸۹). رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۳۲، صص: ۷۲-۵۹.

حسینی سرخوش، سیدمهدی (۱۳۸۹). چارچوب مفهومی تاثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، شماره ۳۰، صص: ۷۲-۵۹.

سنجقی، محمدابراهیم؛ فرهی بوزنجانی، برزو؛ حسینی سرخوش، سید مهدی (۱۳۹۰). تاثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان دفاعی، فصلنامه راهبرد دفاعی، سال نهم، شماره ۳۲، صص: ۱۳۶-۱۱.

شوقی، بهزاد؛ رضایی، علی؛ رضایی، حسین (۱۳۹۱). تبیین ارتباط میان رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان (مطالعه موردی: شرکت لاستیک پارس)، اولین همایش ملی مدیریت و کارآفرینی، خوانسار اصفهان.

عربیون، ابولقاسم؛ عزیزی، غلامرضا؛ شوقی، بهزاد؛ دهقان نجم‌آبادی، عامر (۱۳۹۱). تبیین ارتباط میان فرهنگ سازمانی و خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: شرکت لاستیک پارس)، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی، قم.

کاظمی ، حمیده (۱۳۹۰). بررسی رابطه خودکارآمدی با خلاقیت شناختی و خلاقیت هیجانی در دانش آموزان، اولین همایش ملی یافته های علوم شناختی در تعلیم و تربیت، تهران.

موغلی، علیرضا؛ مالکی طبس، فاطمه (۱۳۸۸). رابطه فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی در سازمان های دولتی، پژوهش‌های مدیریت، سال دوم، شماره شش، صص: ۱۲۳-۹۷.

Altinay, L., & Wang, C. L. (2011). The influence of an entrepreneur's socio-cultural characteristics on the entrepreneurial orientation of small firms. Journal of Small Business and Enterprise Development, 18(4), 673-694.

Bass, B. M., & Bass, R. (2008). The bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications (4th ed.). New York: Free Press.

Bolanowski, D. (2008). The Leadership Perspective of Promoting Creativity and Innovation: A case study of an R&D organization (Doctoral dissertation, Uppsala University).

Dong, W., Zhongfeng, S. and Dongtao, Y. (2011). Organizational culture and knowledge creation capability. Journal of knowledge management, 15(3), 363-373.

Eisenbeib, S. A., & Boerner, S. (2013). A Double-edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity. British Journal of Management, 24(1), 54-68.

Gilley, A., McMillan, H. S., & Gilley, J. W. (2009). Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. Journal of Leadership & Organizational Studies, 16(1), 38-47.

Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. Journal of Business Research, 62(4), 461-473.

Hemelgor, B. (2002). "A competitive analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherland & the USA". Entrepreneurship & Regional Development, 14, 67–87.

Ismail, A., Mohamed, H., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H., & Yusuf, M. (2011). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment. Business and Economics Research Journal, 2(1), 89-107.

Keskin, H. (2006). Learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. Europe Journal Innovation Management, 9(4), 396-417.

Koene, B.A.S., Vogelaar, A.L.W. and Soeters, J.L. (2002). "Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations". The Leadership Quarterly, 13(3), 193-215.

Lau, C. and Ngo,H. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. International Business Review,13(6), Pp:685-703.

Lim,J,Y. & Croartie,F. (2001). Transformational Leadership Organizational Culture And Organizational Effectiveness in Sport Organizations. The Sport Journal. 4(2), 111-169.

Lumpkin, G. T., &Dess, G. G. (1996).Clarifying the entrepreneurial orientation construct &linking it to performance. Academy of Management Review, 21(1), 135-172.

Magliocca, L. A., & Christakis, A. N. (2001). Creating transforming leadership for organizational change: The Cogniscope System approach. Systems Research and Behavioral Science, 18(3), 259-277.

Makel, M., and Plucker, J. (2008). Handbook of Giftedness in Children. pp:247-270.

Naderi, H., Abdullah, R., Aizan, H. T., Sharir, J., & Kumar, V. (2009). Creativity, age and gender as predictors of academic achievement among undergraduate students. Journal of American Science, 5(5), 101-112.

Naranjo, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. Management Decision, 49(1), 55-72.

Nguyen, H.N. (2010). The Impact of Leadership Behaviours and Organizational Culture on Knowledge Management Practices in Small and Medium Enterprises. Doctoral Thesis, Griffith School of Engineering Science, Environment, Engineering and Technology Griffith University.

Nienke M.M., Alan J. D., Peter J.C.S. (2010). "Occupying the Principal Position: Examining Relationships Between Transformational Leadership, Social Network Position, and Schools' Innovative Climate", Educational Administration Quarterly, 46(5), 623– 670.

Rafferty, A. E., and Griffin, M. A. (2004). "Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions." The leadership quarterly, 15, (3), 329-354.

Ramanaidu, S.K.(2011).Uncovering The Relationship between Transformational Leadership, Organizational Culture, Affective Commitment and Employee Performance : The Case of a Malaysian Educational Institution. Doctoral Dissertation, University of Newcastle. Faculty of Business and Law, Newcastle Business School.

Randall, F. D. (2008). Stimulate your executives to think creativity. Harvard Business Review,8(3),Pp:79-95.

Robbins, S. P. (2005)."Essential of organizational behavior", 8th.Ed-nj.Pearson on education.

Seashore, K. R. (2009). Leadership and change in schools: Personal reflections over the last 30 years. Journal of Educational Change, 10(2), 129-140.

Shin, S. J & Jhou, J. (2003). "Transformational leadershipconcervatin creativity evidence from korea",Academy of management journal, 46(6), 703-714.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). "Are leaders' wellbeing, behaviors and style associated with the affective wellbeing of their employees? A systematic review of three decades of research", Work & Stress, 24, 139-147.

Valencia,N., Sanz,R. and Jimennez, J.(2010). Organization culture as determinant of product innovation. European Journal of Innovation Management,13(4), 466-480.

Wang, D., Su, Z., & Yang, D. (2011). Organizational culture and knowledge creation capability. Journal of Knowledge Management, 15(3), 363-373.

Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. Leadership & Organization Development Journal, 30(1), 53-86.

Zagorsek, H., Dimovski, V., & Škerlavaj, M. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. Journal for East European Management Studies, 14(2), 145-165.

Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. Entrepreneurship theory and Practice, 28(4), 363-381.