

structural model of positive leadership and teachers' organizational creativity mediated by organizational participation and psychological empowerment

Fateme sadat Pezeshkzade¹|Yasamin Abedini² ✉|Seyedali Siadat³

1. PhD student of educational management, University of Isfahan, Faculty of Education and Psychology, Department of Education. Isfahan, Iran. Email: f.pzshk2000@gmail.com
2. Associate professor of education, University of Isfahan, Faculty of Education and Psychology, Department of Education (Corresponding Author). Isfahan, Iran. Email: y.abedini@edu.ui.ac.ir
3. professor of educational management, University of Isfahan, faculty of education and psychology, Department of Education, Isfahan, Iran. Email: s.a.siadat@edu.ui.ac.ir

Article Info

ABSTRACT

Article type:

Research Article

Article history:

Received: 31 December 2025

Received in revised form:

21 January 2026

Accepted: 28 January 2026

Published online:

17 March 2026

Keywords:

positive leadership,
organizational creativity,
organizational participation,
psychological empowerment

The present study was conducted with the aim of developing a structural model of the relationship between positive leadership and organizational creativity, considering the mediating roles of organizational participation and psychological empowerment among first- and second-cycle secondary school teachers in Isfahan. The research employed a descriptive–correlational design using the structural equation modeling (SEM) approach. The statistical population consisted of all teachers in the six districts of the Department of Education in Isfahan, totaling 2,700 individuals, from which a sample of 343 teachers was selected using proportionate stratified random sampling. The data collection instruments comprised the Positive Leadership Questionnaire (Cameron, 2008), the Organizational Creativity Questionnaire (Zhou & George, 2001), the Organizational Participation Questionnaire (Bluedorn et al., 1998), and the Psychological Empowerment Questionnaire (Spreitzer & Mishra, 1995). The face and content validity of the instruments were confirmed by experts in educational management. Cronbach's alpha coefficient was employed to assess the reliability of the instruments. The obtained Cronbach's alpha values were 0.94 for the Positive Leadership Questionnaire, 0.94 for the Organizational Creativity Questionnaire, 0.89 for the Organizational Participation Questionnaire, and 0.89 for the Psychological Empowerment Questionnaire, indicating satisfactory reliability of the research instruments. For the analysis of the collected data, SPSS version 22 and AMOS version 26, as well as descriptive statistical methods and structural equation modeling, were employed. The findings of the study indicated that positive leadership exerts a direct and significant influence on teachers' organizational creativity. Furthermore, the mediating roles of organizational participation and psychological empowerment in the relationship between positive leadership and organizational creativity were confirmed. The findings of this research have practical implications for educational administrators and curriculum planners seeking to enhance innovation in schools.

Cite this article: Pezeshkzade, Fateme sadat., Abedini, Yasamin., & Siadat, sayed Ali. (2026). structural model of positive leadership and teachers' organizational creativity mediated by organizational participation and psychological empowerment. *Journal of Creative and Effective Education*, 1 (4), 1-20.

DOI: 10.22111/cee.2026.55283.1025



© The Author(s). Pezeshkzade, Fateme sadat., Abedini, Yasamin., & Siadat, sayed Ali.

Publisher: University of Sistan and Baluchestan.

مدل ساختاری رهبری مثبت‌گرا و خلاقیت سازمانی معلمان با میانجی‌گری مشارکت سازمانی و توانمندسازی روانشناختی

فاطمه سادات پزشک‌زاده^۱ | یاسمین عابدینی^۲ | سید علی سیادت^۳

۱. دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران، رایانامه: f.pzshk2000@gmail.com

۲. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. (نویسنده مسئول) رایانامه: y.abedini@edu.ui.ac.ir

۳. استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: s.a.siadat@edu.ui.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۰/۱۰ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۱۱/۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۸ تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۲/۲۶ واژه‌های کلیدی: رهبری مثبت‌گرا، خلاقیت سازمانی، مشارکت سازمانی، توانمندسازی روانشناختی	پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل ساختاری رهبری مثبت‌گرا و خلاقیت سازمانی با نقش میانجی مشارکت سازمانی و توانمندسازی روانشناختی در میان دبیران مقطع متوسطه اول و دوم شهر اصفهان انجام شد. روش پژوهش توصیفی - همبستگی با رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه دبیران شش ناحیه‌ای آموزش و پرورش شهر اصفهان، برابر با ۲۷۰۰ نفر بود که تعداد ۳۴۳ نفر به روش تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه‌های رهبری مثبت‌گرا کامرون (۲۰۰۸)، خلاقیت سازمانی ژو و جرج (۲۰۰۱)، پرسشنامه مشارکت سازمانی بلودورن و همکاران (۱۹۹۸) و پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر و میشر (۱۹۹۵) بود. روایی صوری و محتوای ابزارهای پژوهش توسط متخصصان مدیریت آموزشی تایید گردید و به منظور تعیین پایایی از آزمون آلفای کرونباخ استفاده گردید که ضریب پرسشنامه رهبری مثبت‌گرا ۰/۹۴، پرسشنامه خلاقیت سازمانی ۰/۹۴، پرسشنامه مشارکت سازمانی ۰/۸۹ و پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی ۰/۸۹ بدست آمد که حاکی از اعتبار مناسب ابزارهای پژوهش می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده، از نرم‌افزارهای SPSS22 و AMOS26 و نیز روش‌های آماری توصیفی و مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری مثبت‌گرا به طور مستقیم و معناداری بر خلاقیت سازمانی دبیران تأثیرگذار است و نقش واسطه‌ای متغیرهای مشارکت سازمانی و توانمندسازی روانشناختی در رابطه بین رهبری مثبت‌گرا و خلاقیت سازمانی تأیید شد. یافته‌های این تحقیق برای مدیران آموزشی و برنامه‌ریزان درسی که به دنبال بهبود نوآوری در مدارس هستند، کاربرد عملی دارد.

استناد: پزشک‌زاده، فاطمه سادات؛ عابدینی، یاسمین؛ و سیادت، علی. (۱۴۰۴). مدل ساختاری رهبری مثبت‌گرا و خلاقیت معلمان با میانجی‌گری مشارکت و توانمندسازی روانشناختی. آموزش خلاق و اثربخش، ۱ (۴)، ۲۰-۱.

DOI: 10.22111/cee.2026.55283.1025



۱- مقدمه

خلاقیت^۱ یکی از ارزشمندترین توانایی‌های انسانی است که زیربنای نوآوری، حل مسئله و پیشرفت در تمامی عرصه‌های زندگی به شمار می‌رود. فرد خلاق می‌تواند با نگاهی متفاوت به مسائل بنگرد و راه‌حلهایی نو و مؤثر ارائه دهد. در دنیای پرشتاب و پیچیده‌ی امروز، خلاقیت نه تنها یک مزیت، بلکه ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. از این‌رو، پرورش و حمایت از خلاقیت، به‌ویژه از دوران کودکی و نوجوانی، سرمایه‌گذاری برای آینده‌ای پویا و سازنده محسوب می‌شود. بنابراین یکی از مهم‌ترین وظایف نظام آموزشی، فراهم‌سازی بستری مناسب برای شکوفایی خلاقیت است؛ نوجوانان با ذهنی باز و توانایی بالا در ابداع، اگر در محیطی الهام‌بخش و پویا قرار گیرند، می‌توانند استعدادهای نهفته خود را شکوفا کرده و در ساختن دنیایی بهتر نقش‌آفرین باشند. اینک جای تامل دارد، با نوجوانان که سرشار از استعداداند، چگونه رفتار شود که شکوفا شوند؟ طوری که بتوانند ایده‌پردازی کنند، مشارکت داشته باشند و توانمند شوند. سعیدی (۱۴۰۱) در پژوهش خود به این سوال جواب داده است. وی بر این باور است که یکی از عواملی که می‌تواند در خلاقیت دانش‌آموزان، موثر باشد، معلمان هستند. نتایج مطالعه‌ی وی حاکی از آن است که معلمان خلاق، دانش‌آموزان خلاق پرورش می‌دهند.

طبق تعریف استرنبرگ^۲ (۲۰۲۰)، خلاقیت به عنوان ظرفیت تولید ایده‌های مرتبط و بدیع است. همچنین تانگ^۳ و همکاران (۲۰۲۲)، خلاقیت را مفهومی چندوجهی و کیفی می‌دانند که در تمامی افراد وجود دارد و تنها میزان آن متفاوت است. این موضوع در سطح سازمان نیز مصداق دارد، به گونه‌ای که برخی از سازمان‌ها با خارج شدن از رویه‌های معمول، به گونه‌ای عمیق‌تر به روندها و فرایندهای سازمانی می‌پردازند و به پیشرفت‌های قابل توجهی دست می‌یابند. خلاقیت سازمانی^۴ مفهومی است که از حوزه‌ی روانشناسی وارد ادبیات سازمانی شده است و توسط اندرسون^۵ و همکاران (۲۰۱۴) این‌گونه تعریف می‌شود: خلاقیت و نوآوری در محیط کار عبارتند از فرآیند، نتایج و محصول تلاش‌هایی که برای توسعه و معرفی روش‌های جدید و بهبود یافته برای انجام امور صورت گرفته است. این تعریف به وضوح نشان می‌دهد که خلاقیت سازمانی زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان در یک مجموعه، رویه‌ها، فرایندها، خدمات و ایده‌های گذشته را به چالش می‌کشند. آنان با هدف رهایی از عادت‌های ذهنی که مانع نوآوری می‌شوند، تلاش می‌کنند تا امور سازمان را بهبود بخشیده و کارها را به شکلی مؤثرتر انجام دهند. این روند در سازمان آموزش و پرورش نیز قابل انجام است، اما نکته مهم آن است که خلاقیت معلمان چگونه پرورش می‌یابد؟ فرض پژوهشگر آن است که مدیران از جمله افراد موثر در بروز خلاقیت کارکنان سازمان هستند و سبک رهبری آنان می‌تواند به عامل موثر و قدرتمندی در این زمینه تبدیل شود. درواقع، یک مدیر هوشمند با داشتن سبک رهبری مناسب، می‌تواند بستری مناسب برای تقویت خلاقیت ایجاد کند. در همین راستا، هاوکسدوتیر^۶ (۲۰۱۱)، پژوهشی با عنوان مثبت‌گرایی، کلیدی برای رشد خلاقیت

¹. creativity

² Sternberg

³. Tang

⁴. Organizational creativity

⁵. Anderson

⁶. Hauksdóttir

انجام داده است. وی در نتایج پژوهش خود اذعان می‌کند که ذهنیت و بهزیستی روانی مثبت که منجر به احساسات مثبت می‌شود، عاملی کلیدی در رفتار مدیر یا رهبر برای افزایش خلاقیت است. بنابراین مدیران با داشتن سبک رهبری مثبت‌گرا^۱ می‌توانند، معلمانی خلاق داشته باشند. رهبری مثبت‌گرا با استفاده از عناصر روانشناسی مثبت‌گرا در رهبری بوجود آمد. مالینگا^۲ و همکاران (۲۰۱۹) اذعان می‌کنند که رهبران مثبت‌گرا، محیطی امن و قابل اعتماد ایجاد می‌کنند. به طوری که کارکنان احساس تعلق می‌کنند، توانمند می‌شوند و تعاملات جذابی در رسیدن به اهداف و نتایج تجربه می‌کنند. بنابراین می‌توان گفت رهبری مثبت‌گرا، مجموعه‌ای از استراتژی‌های رهبری است که از شواهد علمی در زمینه روان‌شناسی مثبت بهره می‌برد تا به رهبران کمک کند ظرفیت پرورش قدرت‌های کارکنان متوسط را توسعه دهند (وی سان^۳، ۲۰۲۳). کامرون^۴ (۲۰۰۸)، مدل رهبری مثبت‌گرا، چهار استراتژی کلیدی را مورد توجه قرار می‌دهد که شامل جو مثبت^۵، روابط مثبت^۶، ارتباطات مثبت^۷ و معناداری مثبت^۸ می‌شود.

از دیدگاه پژوهشگر اگرچه کامرون (۲۰۰۸)، یکی از استراتژی‌های رهبری مثبت‌گرا را ارتباطات مثبت در نظر گرفته است ولی بنظر می‌رسد، صرف داشتن ارتباطات مثبت برای حصول خلاقیت سازمانی در میان معلمان کافی نیست و لازم است این ارتباطات به کارجمعی، تلاش گروهی یا همان مشارکت^۹ منجر شود. ضمناً ژو^{۱۰} و همکاران (۲۰۱۸)، پژوهشی برای تشخیص کیفیت عملکرد گروه‌های مختلف در حل مسائل خلاقیت و بررسی عصب بین مغزی زیربنایی، انجام داده‌اند. یک آزمون مقدماتی برای رتبه‌بندی سطح خلاقیت افراد و تقسیم شرکت‌کنندگان برای سه نوع زوج انجام شد. ترکیب زوج‌ها چنین است: زوج اول، دو نفر با خلاقیت بالا. زوج دوم، دو نفر با خلاقیت کم. زوج سوم، یکی بسیار خلاق و یکی کمتر خلاق. سپس از گروه‌ها خواسته شد تا مسئله ارائه شده را واقع بینانه حل کنند. در طی آن یک دستگاه فرا اسکن مبتنی بر طیف‌سنجی مادون قرمز برای ضبط تنوع همگام‌سازی مغز بین فردی قرار داده شد. نتایج نشان داد که افراد کمتر خلاق، در حین کار کردن با هم، به اندازه افراد بسیار خلاق عمل می‌کنند. این یافته‌ها نشان داد که دو فرد کمتر خلاق که تمایل همکاری با یکدیگر داشتند، زمانی که بر یک مسئله کار کردند، طبق دو شاخص مورد نظر در پژوهش، عملکرد خلاقانه این زوج بهبود یافت. بنابراین تقویت مشارکت به عنوان نقش واسطه‌ای برای پرورش خلاقیت بکار می‌رود. لذا در این پژوهش، مشارکت نیز به عنوان متغیر میانجی آمده است. نتیجه پژوهش ژو و همکاران (۲۰۱۸) برای مدیران سازمان‌ها، خصوصاً سازمان‌های آموزشی و معلمان قابل تأمل است. به گونه‌ای که اگر حس می‌کنید، منابع انسانی شما خلاق نیستند، برای شکوفایی و به فعلیت رساندن آن‌ها می‌توان فرهنگ مشارکت را بوجود آورد. این نتایج موید آن است که مشارکت می‌تواند خلاقیت سازمانی را افزایش دهد، بر همین اساس در این

1. positive leadership

2. Malinga

3. Wei sun

4. Kim Cameron

5. positive climate

6. positive relationship

7. positive communication

8. positive meaning

9. participation

10. Xue

مطالعه، مشارکت کارکنان به عنوان متغیر میانجی اول انتخاب گردیده است و احتمالاً این سازه بر رابطه‌ی بین رهبری مثبت‌گرا و خلاقیت سازمانی معلمان تاثیرگذار خواهد بود.

از دیدگاه پژوهشگر، برای حصول خلاقیت سازمانی در معلمان تنها نمی‌توان به اجرای راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و ایجاد بستری برای مشارکت معلمان اکتفا کرد، لازم است که سبک رهبری مثبت‌گرا و مشارکت منجر به ایجاد احساساتی از جمله احساس موثر بودن بشود. صالحی صدقیانی و دهقان (۱۳۸۹)، نیز در پژوهشی اذعان می‌کنند که میان ابعاد توانمندسازی روانشناختی و خلاقیت کارکنان همبستگی قوی و مستقیمی وجود دارد. به طوری که سهم متغیرها و ابعاد توانمندسازی روانشناختی در پیش‌بینی و تغییرات خلاقانه‌ی کارکنان حدود ۵۱ درصد است. مطابق با پژوهشی که انجام شده است، توانمندسازی روانشناختی، مفهومی است که موثر بر خلاقیت است. توانمندسازی روانشناختی یکی از روش‌هایی است که بوسیله آن می‌توان خلاقیت را پرورش داد. در این مطالعه توانمندسازی روانشناختی بعنوان متغیر میانجی دوم انتخاب گردیده است و احتمالاً این سازه بر رابطه‌ی بین رهبری مثبت‌گرا و خلاقیت سازمانی معلمان تاثیرگذار خواهد بود. توانمندسازی روانشناختی، مفهومی است که از روانشناسی صنعتی و سازمانی وارد ادبیات مدیریت شده است. این مفهوم، مبتنی بر مدل توماس و ولتهوس^۱ (۱۹۹۰)، دارای ابعادی از جمله شایستگی، خودمختاری، احساس موثر بودن و احساس معنادار بودن است. سازه‌ی اعتماد نیز، توسط اسپریتزر^۲ (۱۹۹۷) اضافه شده است. توانمندسازی از لحاظ حفظ امید و وابستگی کارکنان در سازمان نیز دارای اهمیت است. به طوری که توانمندسازی را می‌توان به عنوان منبعی برای جلوگیری از آسیب پذیری کارکنان و بذل امید در شرایط بحرانی در نظر گرفت.

با توجه به اهمیت بسیار پرورش خلاقیت در منابع انسانی، این پژوهش در پی آنست که روش‌هایی را برای رسیدن به این هدف ارائه دهد. طبق نتایج پژوهش‌های پیشین، تایید شده است که توانمندسازی روانشناختی و مشارکت، خلاقیت را افزایش می‌دهند. اما نکته آن است که چگونه در سازمان، مراکز آموزشی یا کلاس درس، توانمندسازی روانشناختی و مشارکت ایجاد شود؟ از رهبری مثبت‌گرا به عنوان یک راه‌حل کلیدی می‌توان بهره برد. رهبر مثبت‌گرا بیشتر بر توانمندی‌ها و نقاط قوت افراد تاکید می‌کند. آن‌ها انگاره‌های مثبت را بیش از انگاره‌های منفی و مشکل‌ساز مورد توجه قرار می‌دهند. مطابق با پژوهش نل^۳ و همکاران (۲۰۱۵) بین رهبری مثبت‌گرا، رفتار، توانمندسازی روانشناختی، درگیری کاری و رضایت از زندگی کارکنان، رابطه‌ی آماری معناداری یافت شد. طبق این پژوهش رهبری مثبت‌گرا، تأثیر غیرمستقیم بر تعهد کاری و رضایت از زندگی از طریق توانمندسازی روانشناختی دارد. معلمان به عنوان رهبران کلاس‌شان می‌توانند این سبک از رهبری را برگزینند. رهبران مثبت‌گرا در مراکزهای آموزشی با تأثیر بر سرمایه‌های انسانی و هدایت آن‌ها به سمت مثبت‌گرایی، باعث تقویت و بهبود سرمایه‌های غیر ملموس سازمان، مانند سرمایه‌های

^۱. Thomas, Velthouse

^۲. Spreitzer

^۳. Nel

روانشناختی می‌شوند. اگر فرهنگ مثبت‌گرایی به کمک رهبران نهادینه شود، سرمایه‌های روانشناختی در مدارس شکوفا شده و عملکرد فردی و سازمانی اعضای سازمان‌ها نیز ارتقا می‌یابد (شیوندی و خلیلی، ۱۳۹۵). با توجه به نقش حیاتی خلاقیت در نوجوانان و اهمیت مشارکت و توانمندسازی به عنوان پیش‌نیازهای اساسی خلاقیت، و نیز با عنایت به جایگاه محوری مدیران و معلمان در نظام آموزشی، ارائه‌ی مدلی جامع برای تقویت خلاقیت در مدارس مقطع متوسطه اول و دوم ضرورتی انکارناپذیر می‌یابد. از آنجا که خلاقیت مستلزم نقش‌آفرینی فعال رهبران سازمانی است و مدیران و معلمان به عنوان کنشگران کلیدی این فرایند محسوب می‌شوند، پژوهش حاضر در پی آن است تا با طراحی یک مدل ساختاری، روابط میان رهبری مثبت‌گرا، مشارکت سازمانی و توانمندسازی روانشناختی را با خلاقیت سازمانی دبیران مورد بررسی قرار دهد. چنین مدلی می‌تواند ضمن آشناسازی مدیران با مهارت‌های رهبری مثبت‌گرا، توانمندسازی و مشارکت، زمینه‌ساز ایجاد فضایی خلاق و مثبت در کلاس‌های درس شده و به معلمان یاری رساند تا علیرغم وجود مشکلات و تغییرات احتمالی محیطی، عملکردی مؤثرتر و پایدارتر داشته باشند.

۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

رهبری مثبت‌گرا یکی از رویکردهای نوین در مطالعات رهبری است که ریشه در روانشناسی مثبت‌نگر دارد و به جای اصلاح کاستی‌ها و حل بحران‌ها، بر شکوفاسازی نقاط قوت، قابلیت‌ها و ظرفیت‌های درونی کارکنان و سازمان متمرکز است تا شادکامی، اثربخشی و پیامدهای مطلوب سازمانی را افزایش دهد. این رویکرد فراتر از کارکردهای معمول مدیریتی عمل کرده و با ایجاد فضایی سرشار از حمایت، تواناسازی و عواطف مثبت، بستر بالندگی فردی و سازمانی را فراهم می‌سازد (کامرون، ۲۰۰۸). کامرون (۲۰۰۸) از پیشگامان حوزه رفتار سازمانی مثبت‌گرا، مدل رهبری مثبتی را ارائه داده است که بر چهار مولفه جو مثبت، ارتباطات مثبت، روابط انسانی مثبت و معناداری مثبت اشاره دارد. این مدل برآمده از پژوهش‌های فراوان از کامرون است همچنین از اعتبار بالایی برخوردار است لذا در پژوهش حاضر، این نظریه مبنای رهبری مثبت‌گرا قرار گرفته است. با توجه به اینکه رهبری مثبت‌گرا با ایجاد جوّی سرشار از حمایت، اعتماد و امنیت روانی، بستر مناسبی برای رویارویی کارکنان با مسائل پیچیده و مبهم فراهم می‌سازد، در ادامه به فرآیندهای شناختی زیربنای حل خلاقانه مسئله و نقش رهبران در تسهیل آن پرداخته می‌شود (ریتر و پالمون، ۲۰۰۴). در بسیاری از مشاغل، کارکنان با مسائل نو و مبهمی مواجه می‌شوند که یافتن راه‌حل‌های خلاقانه برای آن‌ها، نقشی حیاتی در حفظ مزیت رقابتی سازمان دارد. حل خلاقانه مسائل فرآیندی دشوار و نیازمند پردازش شناختی گسترده است؛ به ویژه در موقعیت‌های پیچیده و مبهم که بیشتر مسائل سازمانی در آن رخ می‌دهند. این فرآیند شامل تعریف مسئله، جستجوی اطلاعات مرتبط، تولید راه‌حل‌های متنوع و ارزیابی آن‌هاست و خلاقیت زمانی محقق می‌شود که همه این مراحل به طور مؤثر انجام شوند. از این رو، بدون حمایت همه‌جانبه سازمان و رهبران آن، دستیابی به نتایج خلاقانه میسر نخواهد بود. رهبران برای ارائه این حمایت، نیازمند درک عمیق الزامات شناختی حل خلاقانه مسئله هستند. به همین منظور، ریتر-پالمون (۲۰۰۴) در پژوهش خود، فرآیندهای شناختی زیربنای حل خلاقانه مسئله را بررسی کرده و راهکارهایی عملی برای تسهیل این فرآیندها توسط رهبران سازمانی ارائه داده‌اند. به زعم وودمن و گریفین (۱۹۹۳)

ایجاد یک محصول، خدمت، ایده، رویه یا فرآیند جدید، ارزشمند و مفید توسط افرادی که با هم در یک سیستم اجتماعی پیچیده کار می‌کنند (وودمن و گریفین، ۱۹۹۳). در گام بعدی، مفهوم «مشارکت» را از منظر رفتاری و نگرشی تحلیل خواهیم نمود. در حوزه آموزش، مشارکت سازمانی به معنای دخالت فعال معلمان، دانش‌آموزان و والدین در فرآیندهای یادگیری و تدریس است. هدف این نوع مشارکت سازمانی افزایش کیفیت آموزشی و بهبود نتایج یادگیری است (اپستین^۱، ۲۰۰۲). شواهد تجربی فراوانی در مورد اثربخشی مشارکت سازمانی معلمان وجود دارد. برخی یافته‌ها نشان می‌دهند که مشارکت سازمانی با کاهش استرس، باعث بهبود حرفه‌ای شدن معلمان می‌شود، در حالی که برخی دیگر اثرات مثبتی را در رابطه با عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان نشان می‌دهند. برای درک بهتر و در نهایت ترویج مشارکت سازمانی بین معلمان، شرایط مشارکت سازمانی موفقیت‌آمیز، مانند داوطلبانه بودن، اهداف مشترک و اعتماد، شناسایی شده‌اند (دروسل^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). با روشن شدن ابعاد مختلف مشارکت به عنوان یک رفتار سازمانی داوطلبانه و ارزش‌آفرین، این پرسش مطرح می‌شود که چه سازوکارهای درونی باعث می‌شود کارکنان به سطح بالایی از مشارکت دست یابند؟ پاسخ به این پرسش، ما را به مفهوم کلیدی توانمندسازی روانشناختی رهنمون می‌سازد. توانمندسازی روانشناختی به عنوان حالتی انگیزشی که در آن فرد خود را شایسته، مؤثر و صاحب اختیار در انجام وظایف می‌بیند، زیربنای تمایل واقعی فرد برای مشارکت فعالانه است. در پژوهش حاضر مدل توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، مبنا قرار گرفته است لذا در ادامه، این سازه را از منظر ابعاد چهارگانه آن مورد بررسی قرار می‌دهیم.

توانمندسازی روانشناختی به عنوان یک انگیزش درونی توصیف می‌شود که ناشی از ارزیابی فرد از چهار بُعد تجربه کاری خود است (توماس^۳ و ولتهوس^۴، ۱۹۹۰):

معنادار بودن: ارزشی که فرد برای هدف‌های کاری قائل است و میزان انطباق آن با ارزش‌ها و باورهای شخصی او. شایستگی: اعتقاد فرد به توانایی خود برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف و مهارت‌های لازم برای انجام کار. خود تعیین‌گری: احساس آزادی و استقلال فرد در انتخاب نحوه انجام کار، تعیین رویه‌ها و زمان‌بندی فعالیت‌ها. تاثیرگذاری: درک فرد از میزان تاثیری که می‌تواند بر نتایج سازمانی، استراتژیک یا عملیاتی داشته باشد. اسپریتزر^۵ (۱۹۹۵)، با توسعه مدل توماس و ولتهوس، بُعد اعتماد را به آن افزود و توانمندسازی روانشناختی را به عنوان مجموعه‌ای از باورهای روانشناختی در مورد نقش فرد در سازمان تعریف کرد.

طبق بررسی پژوهش‌ها، توانمندسازی روانشناختی، متغیری است که به عنوان میانجی میان متغیرهای دیگر، دیده می‌شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که توانمندسازی روانشناختی و رهبری مثبت‌گرا باعث افزایش خلاقیت می‌شوند. رهبری مثبت‌گرا نیز سبکی از رهبری است که باعث رفتارهای نوآورانه و عجین شدن در شغل می‌شود. با توجه به یافته‌های پژوهش‌ها، این متغیرها هرکدام به نحوی با یکدیگر رابطه‌ی مثبت دارند و جمع رهبری مثبت‌گرا، خلاقیت

¹. Epstein

². Drossel

³. Thomas

⁴. Velthouse

⁵. Spreitzer

سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی و مشارکت سازمانی کارکنان، می‌تواند مدلی جامع‌تر به علم مدیریت آموزشی ارائه دهد. در این پژوهش به پیشینه‌های مرتبط داخلی و خارجی می‌پردازیم. مهدی زاده و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی با هدف "پیش‌بینی و تبیین سکوت سازمانی با استفاده از راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی" انجام داده‌اند. نتیجه این پژوهش نشان داده است که استفاده از سبک رهبری مثبت‌گرا و توانمندسازی کارکنان، می‌تواند نقش مؤثری در کاهش سکوت کارکنان داشته باشد. مقدس و همکاران (۱۴۰۲)، پژوهشی تحت عنوان "ارائه‌ی مدلی برای ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس" انجام داده‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان داده که نظام‌های آموزشی و مدارس برای تحقق اهداف و دستیابی به مزیت رقابتی می‌توانند زمینه را برای بهتر شدن رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس از طریق گویه‌های هر یک از آن‌ها فراهم نمایند. رهبری مثبت‌گرا در میان مدیران مدرسه‌ها، می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کند. حق پرست و رستگار (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر رهبری مثبت‌گرا بر رفتارهای نوآورانه کارکنان: نقش میانجی عجین شدن در شغل و سرمایه روانشناختی مثبت در شرکت‌های دانش‌بنیان" انجام داده‌اند. پژوهشگران نتیجه‌گیری کردند که رهبری مثبت‌گرا بر سرمایه روانشناختی مثبت، رفتارهای نوآورانه کارکنان و عجین شدن در شغل اثر معنادار داشته است. همچنین، سرمایه روانشناختی مثبت بر عجین شدن در شغل و رفتارهای نوآورانه کارکنان تأثیر مستقیم و معناداری گذاشته است. آن‌ها در نهایت اعلام کرده‌اند که عجین شدن در شغل بر رفتارهای نوآورانه کارکنان تأثیر معناداری داشته است.

در پژوهش‌های خارج از کشور نیز الدباب^۱ و همکاران (۲۰۲۴) پژوهشی تحت عنوان "تقویت نوآوری شرکت: درک روابط متوالی بین روش‌های منابع انسانی، توانمندسازی روانشناختی، رفتار کار نوآورانه، و توانایی نوآورانه شرکت" در اردن انجام داده‌اند. نتایج این پژوهش نشان داده که بین شیوه‌های منابع انسانی و توانمندسازی روانشناختی همبستگی مثبت و معناداری مشاهده شده است. پوترا^۲ و همکاران (۲۰۲۴) پژوهشی تحت عنوان "توانمندسازی روانشناختی و بهزیستی روانشناختی به عنوان واسطه‌های عملکرد شغلی" انجام داده‌اند. یافته‌ها عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی را نشان داده‌اند. اولاً، توانمندسازی روانشناختی تأثیر مثبت و قابل توجهی بر عملکرد شغلی داشته و بر اهمیت توانمندسازی کارکنان برای افزایش بهره‌وری تأکید کرده است. ثانیاً، بهزیستی روانشناختی نیز به طور قابل توجهی بر عملکرد شغلی تأثیر گذاشته که این مورد نشان دهنده‌ی ارتباط بین سلامت روانی کارکنان و عملکرد شغلی آن‌ها است. حمایت سازمانی درک شده نیز مستقیماً بر عملکرد شغلی تأثیر نگذاشته، اما به طور غیرمستقیم از طریق میانجی‌گری توانمندسازی روانشناختی بر آن تأثیر گذاشته است. به عبارت دیگر، حمایت سازمانی قوی، توانمندی کارکنان را افزایش داده و منجر به بهبود عملکرد شغلی شده است. این مطالعه همچنین بر نقش‌های میانجی مشترک توانمندسازی روانشناختی و بهزیستی روانشناختی تأکید کرده است. یانلینگ‌یان^۳ و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی تحت

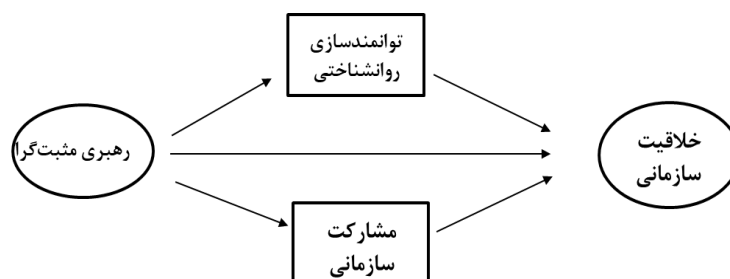
1. Ruba Sami Al Daboub

2. Putra

3. Yanling Yan

عنوان "رهبری مثبت و مشارکت سازمانی کارمندان: نقش احساس مثبت در فعالیت و جهت‌گیری فردی-اجتماعی" این مطالعه تأثیر رهبری مثبت بر مشارکت سازمانی کارکنان را از طریق نقش واسطه‌ای احساس مثبت فعالیت کارکنان و تأثیر تعدیل‌کننده جهت‌گیری فردی-اجتماعی در زمینه فرهنگی چین بررسی کرده است. نتایج نشان داده که رهبری مثبت باعث ارتقاء احساس مثبت، فعالیت و مشارکت سازمانی کارکنان شده است. احساس مثبت، به‌طور جزئی نقش واسطه‌ای را در ارتباط بین رهبری مثبت و مشارکت سازمانی کارکنان ایفا کرده است. مورائوسکی^۱ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی، اهمیت رهبری مثبت در فرایند تغییرات با مثالی از بخش بانکداری را بررسی کردند. نتایج مطالعه نشان داد که رهبران تیم، ویژگی‌هایی دارند که سبک ترجیحی آن‌ها رهبری مثبت با نگرش رهبری خدمتگزار است. در این مدل که مبتنی بر شواهد نظری و پژوهشی است، فرض شده است که رهبری مثبت‌گرا هم بصورت مستقیم بر خلاقیت سازمانی اثر می‌گذارد و هم از طریق متغیر میانجی مشارکت سازمانی و توانمندسازی روانشناختی بر خلاقیت سازمانی اثر غیر مستقیم می‌گذارد.

مبانی تجربی حاکی از آن است که خلاقیت، مستلزم مشارکت و توانمندسازی است که در این میان نقش مدیران و رهبران سازمان بسیار حائز اهمیت است؛ با توجه به نقش حیاتی خلاقیت در نوجوانان و نقش مدیران و معلمان مدارس در این امر مهم، پژوهشگر را در پی آن داشت که به ارائه‌ی مدلی جامع در خصوص تقویت خلاقیت در مدارس مقطع متوسطه اول و دوم بپردازد. این مدل ثمرات قابل توجهی برای مدیران و معلمان خواهد داشت. به طوری که مدیران را با مهارت رهبری مثبت‌گرا، توانمندسازی روانشناختی و مشارکت آشنا می‌کند. همچنین کمک می‌کند که با ایجاد فضایی خلاق و مثبت در کلاس با وجود مشکلات و تغییرات احتمالی در محیط، عملکرد بهتری داشته باشند. هدف از پژوهش حاضر آن است که با ارائه‌ی یک مدل ساختاری، روابط میان رهبری مثبت‌گرا و خلاقیت سازمانی با نقش میانجی مشارکت و توانمندسازی روانشناختی را در دبیران مقطع متوسطه اول و دوم مدارس شهر اصفهان را مورد بررسی قرار دهد. در این مدل که مبتنی بر شواهد نظری و پژوهشی است، فرض شده است که رهبری مثبت‌گرا هم بصورت مستقیم بر خلاقیت سازمانی اثر می‌گذارد و هم از طریق متغیر میانجی مشارکت سازمانی و توانمندسازی روانشناختی بر خلاقیت سازمانی اثر غیر مستقیم می‌گذارد. شکل ۱ مدل مفهومی این پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل (۱). مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مدل مفهومی پیشنهادی، فرضیه پژوهش حاضر عبارتند از:
فرضیه پژوهش: بین رهبری مثبت‌گرا و خلاقیت سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی و مشارکت سازمانی در دبیران رابطه وجود دارد.

۳- روش‌شناسی و داده‌های تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ اجرا توصیفی-همبستگی با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه دبیران مقطع متوسطه اول و دوم آموزش و پرورش اصفهان در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲ برابر با ۲۷۰۰ نفر بودند که نمونه آماری بر اساس جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم، ۳۳۸ نفر برآورد گردید که در نهایت تعداد ۳۴۳ پرسشنامه قابل تحلیل جمع‌آوری شد. بدین صورت کل نواحی آموزش و پرورش اصفهان، به شش ناحیه طبقه‌بندی شدند، متناسب با حجم هر طبقه، مدارس انتخاب گردید (ناحیه‌هایی که حجم بیشتری از نمونه را در بر می‌گرفتند، تعداد مدرسه بیشتری از آن‌ها انتخاب شد) سپس پرسشنامه‌ها بصورت تصادفی در اختیار دبیرانی قرار گرفت که مایل به همکاری در پژوهش بودند. در نهایت ۳۴۳ پرسشنامه تکمیل شده گردآوری شد.

ابزار سنجش: در این پژوهش، چهار پرسشنامه‌ی استاندارد برای سنجش متغیرهای پژوهش به کار گرفته شدند. برای سنجش رهبری مثبت‌گرا از پرسشنامه ۱۷ سوالی کامرون (۲۰۰۸) استفاده شد. این پرسشنامه چهار مولفه جو مثبت (سوالات ۱ تا ۵)، روابط انسانی مثبت (سوالات ۶ تا ۹)، ارتباطات مثبت (سوالات ۱۰ تا ۱۳) و معناگرایی مثبت (سوالات ۱۴ تا ۱۷) را در بر می‌گیرد و پاسخ‌ها بر اساس طیف لیکرت تنظیم شده‌اند. روایی و پایایی این ابزار در پژوهش مداح (۱۴۰۱) تایید شده و ضریب پایایی آن در همان پژوهش ۰/۹۹۵ گزارش شده است.

پرسشنامه خلاقیت سازمانی: خلاقیت سازمانی با استفاده از پرسشنامه ۱۳ گویه‌ای ژو و جرج (۲۰۰۱) اندازه‌گیری شد. این پرسشنامه که یک ابزار تک‌عاملی است، میزان خلاقیت در سطح سازمان را از دیدگاه کارکنان و بر اساس طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) مورد سنجش قرار می‌دهد. روایی و پایایی این پرسشنامه در پژوهش ژو و جرج (۲۰۰۱) تایید شده و ضریب آلفای کرونباخ آن ۰/۹۶ گزارش شده است.

پرسشنامه مشارکت سازمانی: برای سنجش میزان مشارکت دبیران، از پرسشنامه ۱۰ گویه‌ای بلودورن و همکاران (۱۹۹۸) استفاده شد. این ابزار تک‌عاملی، سطح مشارکت ادراک‌شده افراد در محیط سازمانی یا گروهی را با استفاده از مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) ارزیابی می‌کند. روایی و پایایی این پرسشنامه در پژوهش بلودورن و همکاران (۱۹۹۸) تایید شده و ضریب آلفای کرونباخ آن ۰/۸۶ گزارش شده است.

پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی: توانمندسازی روانشناختی با استفاده از پرسشنامه ۱۵ سوالی اسپریتزر و میشر (۱۹۹۷) سنجیده شد. این پرسشنامه پنج مولفه شایستگی (سوالات ۱ تا ۳)، خودمختاری (سوالات ۴ تا ۶)، تاثیرگذاری (سوالات ۷ تا ۹)، معنادار بودن (سوالات ۱۰ تا ۱۲) و اعتماد (سوالات ۱۳ تا ۱۵) را در بر می‌گیرد و پاسخ‌ها بر اساس طیف لیکرت تنظیم شده‌اند. برای اطمینان از روایی این پرسشنامه در پژوهش تیمورنژاد و همکاران (۱۳۸۹)، نظرات

اساتید متخصص و کارشناسان وزارت امور اقتصادی اخذ و اعمال شد. پایایی آن نیز با استفاده از روش آلفای کرونباخ بر روی نمونه‌ای ۳۰ نفره، ۰/۹۵ گزارش شده است.

به منظور تعیین روایی ابزارها، با توجه به اینکه فرم اولیه پرسشنامه‌ها بر اساس پرسشنامه‌های استاندارد طراحی شده بود، اما برای اطمینان از مناسب بودن پرسشنامه‌ها با شرایط و ویژگی‌های بومی (اصطلاحاً بومی‌سازی)، پژوهشگر پرسشنامه‌ها را در اختیار صاحب نظران مدیریت آموزشی قرار داد. پس از دریافت نظرات و اعمال تغییرات و اصلاحات لازم، نسخه نهایی پرسشنامه‌ها تهیه و برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد؛ همچنین به منظور تعیین پایایی آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه رهبری مثبت‌گرا ۰/۹۴، پرسشنامه خلاقیت سازمانی ۰/۹۴، پرسشنامه مشارکت ۰/۸۹ و پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی ۰/۸۹ بدست آمد که حاکی از اعتبار بالای ابزارها می‌باشد. در نهایت جهت تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم افزارهای Amos26 و Spss24 و با استفاده از آزمون‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون و بررسی قرار گرفتند.

۴- تجزیه و تحلیل نتایج

در مرحله نخست تحلیل، به‌منظور توصیف داده‌ها، شاخص‌های مرکزی و پراکندگی متغیرهای پژوهش شامل میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر مقادیر محاسبه و گزارش شد. سپس، با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری، روابط میان متغیرهای پژوهش و برازش مدل پیشنهادی مورد بررسی قرار گرفت.

جدول (۱). شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	دسته‌بندی	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۲۴۷	۷۲
	مرد	۹۶	۲۸
سابقه خدمت	زیر ۱۰ سال	۱۴۴	۴۲
	۱۱ تا ۲۰ سال	۴۵	۱۳/۱
	۲۱ تا ۳۰ سال	۸۲	۲۳/۹
مدرک تحصیلی	۳۱ سال و بالاتر	۷۲	۲۱
	فوق دیپلم	۵	۱/۵
	لیسانس	۱۸۸	۵۴/۸
	فوق لیسانس	۱۳۳	۳۸/۸
گروه سنی	دکتر	۱۷	۵
	۲۰ تا ۳۰ سال	۵۵	۱۶
	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۱۱	۳۲/۴
	۴۰ تا ۵۰ سال	۱۰۶	۳۰/۹
	بیشتر از ۵۰ سال	۷۱	۲۰/۷
مجموع		۳۴۳	۱۰۰

برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای پژوهش، از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است.

جدول (۲). کمینه، بیشینه، میانگین و انحراف معیار و آزمون کلموگروف - اسمیرنوف

کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار	کالموگروف - اسمیرنوف	سطح معنی داری
۶	۲۵	۱۷/۸۱	۳/۶۱	۰/۱۲۰	۰/۱۵۲
۴	۲۰	۱۱/۵۶	۳/۷۹	۰/۱۱۰	۰/۱۶۲
۴	۲۰	۱۳/۱۲	۳/۴۸	۰/۱۰۵	۰/۱۳۲
۴	۲۰	۱۳/۲۱	۳/۵۵	۰/۱۲۱	۰/۱۶۲
۱۳	۶۵	۴۵/۰۱	۹/۲۸	۰/۱۲۵	۰/۱۷۵
۱۱	۵۰	۲۹/۶۲	۷/۹۰	۱/۱۸	۰/۱۲۲
۷	۱۵	۱۳/۰۷	۲/۰۳	۱/۶۶۶	۰/۷۶۷
۵	۱۵	۱۲/۶۲	۱/۹۸	۰/۸۰۸	۰/۵۳۱
۶	۱۵	۱۱/۵۱	۲/۲۷	۱/۲۱	۰/۱۰۶
۳	۱۵	۱۰/۷۷	۲/۳۵	۰/۸۰۸	۰/۵۳۱
۳	۱۵	۱۰/۰۴	۲/۶۴	۰/۷۵۶	۰/۴۳۲

براساس نتایج جدول ۲، آماره آزمون کلموگروف - اسمیرنوف در سطح $p \leq 0.05$ معنادار نبوده است. بنابراین توزیع نمرات مولفه های تحقیق نرمال می باشد و می توان از آزمون های آمار استنباطی جهت تحلیل فرضیه های پژوهش استفاده نمود.

جدول (۳). شاخص های توصیفی و ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش

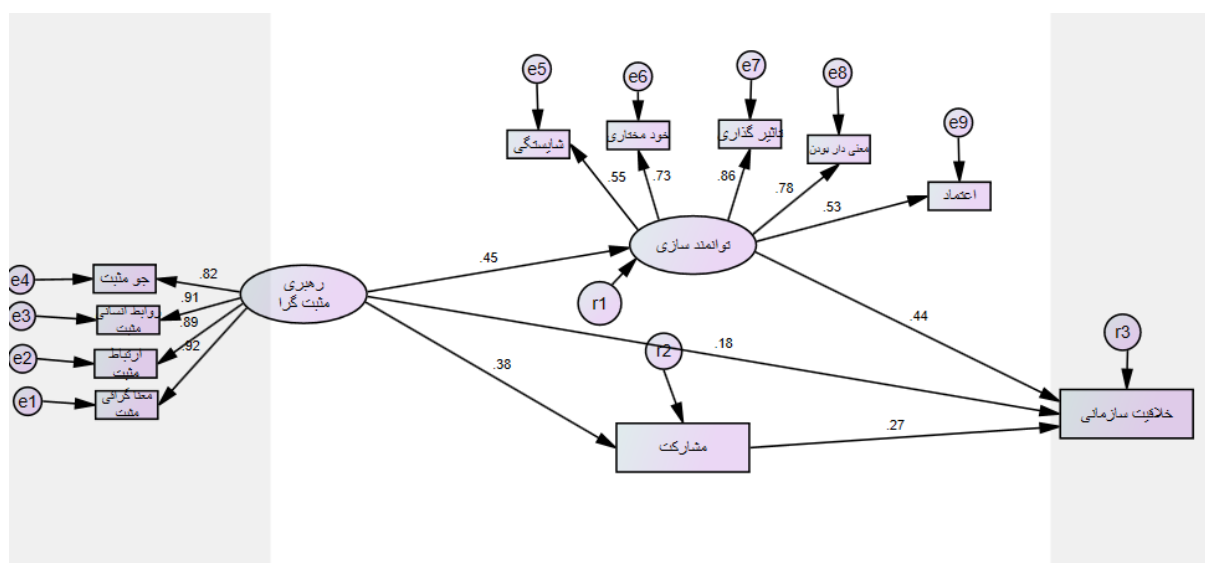
متغیر	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴
۱. خلاقیت سازمانی	۴۵/۰۱	۹/۲۸	۱			
۲. مشارکت سازمانی	۲۹/۶۲	۷/۹	۰/۵۱۲**	۱		
۳. رهبری مثبت گرا	۵۵/۷۲	۱۳/۲۳	۰/۴۴۸**	۱	۱	
۴. توانمندسازی روانشناختی	۸۵/۰۳	۸/۵۱	۰/۵۹۷**	۰/۴۶۱**	۰/۴۹۸**	۱

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی های بین متغیرهای پژوهش در جدول (۳) گزارش شده است. طبق جدول ۳ همه ضرایب همبستگی گزارش شده معنادار هستند، بیشترین همبستگی بین توانمندسازی روانشناختی و خلاقیت سازمانی با ضریب (۰/۵۹۷) مشاهده گردید، که حاکی از آن است توانمندی روان شناختی نقش مهمی در ارتقای خلاقیت دبیران دارد.

بررسی فرضیه پژوهش

فرضیه پژوهش: بین رهبری مثبت‌گرا با خلاقیت سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی و مشارکت سازمانی در دبیران رابطه وجود دارد.



شکل (۲). الگوی نهایی ساختاری پژوهش

مطابق با الگوی نهایی پژوهش، بین رهبری مثبت‌گرا و خلاقیت سازمانی با میانجی‌گری توانمندسازی روانشناختی و مشارکت سازمانی دبیران تاثیر مثبت و معنادار دارد.

جدول (۴). ضرایب مدل رابطه رهبری مثبت‌گرا و خلاقیت با میانجی‌گری توانمندسازی و مشارکت سازمانی

p	t	خطای معیار	وزن رگرسیون	
۰/۰۰۱	۶/۵۹	۰/۰۲۳	۰/۴۴۸	رهبری مثبت‌گرا ← توانمندسازی روانشناختی
۰/۰۰۱	۷/۲۲	۰/۱۲۷	۰/۳۷۸	رهبری مثبت‌گرا ← مشارکت سازمانی
۰/۰۰۱	۳/۳۸	۰/۱۴۵	۰/۱۷۸	رهبری مثبت‌گرا ← خلاقیت سازمانی
۰/۰۰۱	۶/۰۷	۰/۰۵۱	۰/۲۷۳	مشارکت سازمانی ← خلاقیت
۰/۰۰۱	۶/۸۴	۰/۵۱۷	۰/۴۳۶	توانمندسازی ← خلاقیت سازمانی

براساس نتایج جدول (۴) با توجه به معنی دار بودن وزن رگرسیون در سطح $P \leq 0.05$ نشان دهنده تاثیر رهبری مثبت‌گرا بر توانمندسازی روانشناختی، مشارکت سازمانی و خلاقیت سازمانی است. همچنین مشارکت سازمانی و توانمندسازی بر خلاقیت سازمانی تاثیر مثبت دارد.

جهت آزمون میانجی‌گری متغیرهای توانمندسازی روانشناختی و مشارکت سازمانی در رابطه بین رهبری مثبت‌گرا و خلاقیت سازمانی از روش بوت استراپ با ۲۰۰۰ مرتبه نمونه‌گیری مجدد استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۵ گزارش شده است.

جدول (۵). نتایج بوت استرپ برای بررسی معناداری اثرات غیر مستقیم مدل

معنی داری	حد بالا	حد پائین	اثر غیر مستقیم	مسیر غیر مستقیم
۰/۰۰۱	۰/۲۹۳	۰/۱۶۵	۰/۲۲۹	رهبری مثبت گرا ← توانمند سازی ← خلاقیت سازمانی
۰/۰۰۱	۰/۴۵۹	۰/۳۳۴	۰/۳۹۹	رهبری مثبت گرا ← مشارکت سازمانی ← خلاقیت سازمانی

به منظور بررسی معناداری اثرات غیرمستقیم متغیرهای میانجی، از روش بوت استرپ استفاده شد. همان گونه که در جدول (۵) مشاهده می شود، اثر غیرمستقیم رهبری مثبت گرا بر خلاقیت سازمانی از طریق توانمندسازی روان شناختی برابر با ۰/۲۲۹ است. همچنین، فاصله اطمینان بوت استرپ در سطح ۹۵ درصد (۰/۱۶۵ تا ۰/۲۹۳) صفر را در بر نمی گیرد و مقدار معناداری نیز کمتر از ۰/۰۰۱ است؛ بنابراین، نقش میانجی توانمندسازی روان شناختی در رابطه بین رهبری مثبت گرا و خلاقیت سازمانی تأیید می شود.

همچنین، اثر غیرمستقیم رهبری مثبت گرا بر خلاقیت سازمانی از طریق مشارکت سازمانی برابر با ۰/۳۹۹ به دست آمد. فاصله اطمینان بوت استرپ (۰/۳۳۴ تا ۰/۴۵۹) نیز صفر را شامل نمی شود و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۰۱ است که نشان دهنده معنادار بودن این اثر غیرمستقیم و تأیید نقش میانجی مشارکت سازمانی در رابطه بین رهبری مثبت گرا و خلاقیت سازمانی است.

مقایسه ضرایب اثرات غیرمستقیم نشان می دهد که مشارکت سازمانی با ضریب اثر غیرمستقیم ۰/۳۹۹، نسبت به توانمندسازی روان شناختی با ضریب ۰/۲۲۹، نقش میانجی قوی تری در تبیین رابطه بین رهبری مثبت گرا و خلاقیت سازمانی ایفا می کند. این یافته بیانگر آن است که رهبری مثبت گرا بیش از آنکه از طریق افزایش احساس توانمندی روان شناختی، خلاقیت سازمانی معلمان را ارتقا دهد، از طریق تقویت مشارکت سازمانی بر خلاقیت آنان اثرگذار است.

جدول (۶). شاخص های برازش مدل پژوهش

کای اسکور	شاخص	سطح معنی داری	شاخص	شاخص	ریشه دوم میانگین مربعات باقی مانده
۲/۹۷	۰/۹۴۳	۰/۷۸	۰/۸۷۵	۰/۸۵۶	۰/۸۰۶
نسبی	افزایشی	هنجاره شده	تطبیقی		

به منظور ارزیابی میزان برازش مدل پیشنهادی، از شاخص های مختلف برازش در مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج ارائه شده در جدول (۶) نشان می دهد که مقدار کای اسکور نسبتی (χ^2/df) برابر با ۲/۹۷ است که کمتر از ۳ بوده و بیانگر برازش مطلوب مدل است. همچنین، مقدار ریشه دوم میانگین مربعات باقی مانده ($RMSEA=0/056$) کمتر از ۰/۰۸ بوده و نشان دهنده خطای تقریبی پایین و برازش مناسب مدل با داده های تجربی است.

از سوی دیگر، شاخص نیکویی برازش ($GFI=0/943$) از مقدار ملاک ۰/۹۰ بیشتر بوده و حاکی از برازش مطلوب مدل است. سطح معنی داری آزمون برابر با ۰/۰۷۸ به دست آمد که بزرگ تر از ۰/۰۵ است و بیانگر عدم تفاوت معنادار بین

ماتریس کوواریانس مشاهده‌شده و ماتریس برآوردشده توسط مدل است؛ بنابراین، مدل پیشنهادی با داده‌های پژوهش سازگاری مناسبی دارد.

در میان شاخص‌های برازش تطبیقی، مقدار شاخص برازش افزایشی ($IFI=0/875$)، شاخص برازش هنجار شده ($NFI=0/856$) و شاخص برازش تطبیقی ($CFI=0/806$) اگرچه به مقدار ایده‌آل $0/90$ نرسیده‌اند، اما در مجموع و با توجه به مناسب بودن سایر شاخص‌های اصلی، می‌توان برازش مدل را قابل قبول ارزیابی کرد. بر این اساس، مجموعه شاخص‌های برازش نشان می‌دهد که مدل ساختاری پژوهش از برازش قابل قبول با داده‌های گردآوری‌شده برخوردار بوده و برای آزمون روابط میان متغیرهای پژوهش مناسب است.

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادهای سیاستی

پژوهش حاضر با هدف بررسی مدل ساختاری روابط میان رهبری مثبت‌گرا و خلاقیت سازمانی با نقش میانجی مشارکت سازمانی و توانمندسازی روانشناختی در دبیران مدارس متوسطه اول و دوم شهر اصفهان انجام شد. مدل معادلات ساختاری حاکی از آن است که رابطه رهبری مثبت‌گرا و خلاقیت سازمانی دبیران مستقیم، مثبت و معنادار است. علاوه بر این، مشارکت سازمانی و توانمندسازی روانشناختی نقش میانجی را در رابطه‌ی بین رهبری مثبت‌گرا و خلاقیت سازمانی ایفا می‌کنند. این یافته‌ها همسو با مبانی نظری و پژوهش‌های پیشین در زمینه نقش رهبری مشارکت و توانمندسازی در ارتقای خلاقیت سازمانی است. یافته‌های این پژوهش در مورد رابطه مستقیم رهبری مثبت‌گرا با خلاقیت سازمانی، با نتایج مطالعه هاوکسدوتیر (۲۰۱۱) که بر اهمیت ذهنیت و بهزیستی روانی مثبت رهبران در افزایش خلاقیت تأکید می‌کند، همخوانی دارد. هاوکسدوتیر (۲۰۱۱) بیان می‌کند که احساسات مثبت ناشی از مثبت‌گرایی در رهبر، به عنوان عاملی کلیدی در رفتار رهبر برای افزایش خلاقیت عمل می‌کند. این پژوهش نیز با تأکید بر چهار استراتژی کلیدی رهبری مثبت‌گرا (جو مثبت، روابط مثبت، ارتباطات مثبت و معناداری مثبت) که کامرون (۲۰۰۸) به آن‌ها اشاره کرده است، نشان می‌دهد که این استراتژی‌ها می‌توانند بستر مناسبی را برای شکوفایی خلاقیت در میان دبیران فراهم آورند. محیط امن و قبلل اعتماد ایجاد شده توسط رهبران مثبت‌گرا که مالینگا و همکاران (۲۰۱۹) نیز به آن اشاره کرده‌اند، عاملی مؤثر در احساس تعلق، توانمندی و تعاملات جذاب کارکنان در راستای دستیابی به اهداف و نتایج، از جمله خلاقیت است. همچنین، نقش میانجی‌گری مشارکت سازمانی در رابطه بین رهبری مثبت‌گرا و خلاقیت سازمانی تأیید شد. این یافته به طور مستقیم با نتایج پژوهش ژو و همکاران (۲۰۱۸) همسو است. آن‌ها نشان دادند که افراد کمتر خلاق نیز می‌توانند با همکاری و کار گروهی، به اندازه افراد خلاق عمل کنند و عملکرد خلاقانه آن‌ها بهبود می‌یابد. این موضوع اهمیت فرهنگ مشارکت را در سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های آموزشی، برجسته می‌کند. اگر رهبران مثبت‌گرا با ایجاد ارتباطات مثبت (یکی از استراتژی‌های کامرون، ۲۰۰۸) این ارتباطات را به کار تیمی و مشارکت فعال تبدیل کنند، می‌توانند زمینه را برای بروز خلاقیت در میان دبیران فراهم آورند. مشارکت، به عنوان یک وضعیت ذهنی مثبت، رضایت‌بخش و مرتبط با کار که شامل قدرت، فداکاری و جذب می‌شود (اسچافلی و همکاران، ۲۰۰۲)، می‌تواند محیطی را ایجاد کند که دبیران با اطمینان خاطر، ایده‌های جدید خود را مطرح کرده و در حل مسائل خلاقانه مشارکت کنند.

علاوه بر این، توانمندسازی روانشناختی نیز به عنوان یک متغیر میانجی مهم در رابطه بین رهبری مثبت‌گرا و خلاقیت سازمانی تأیید شد. این یافته با پژوهش صالحی صدقیانی و دهقان (۱۳۸۹) که همبستگی قوی و مستقیمی بین ابعاد توانمندسازی روانشناختی و خلاقیت کارکنان یافته‌اند، مطابقت دارد. آن‌ها تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر خلاقیت را تا حدود ۵۱ درصد در پیش‌بینی و تغییرات خلاقانه کارکنان عنوان کرده‌اند. رهبری مثبت‌گرا با تأکید بر توانمندی‌ها و نقاط قوت افراد و ایجاد فضایی مثبت (شیوندی و خلیلی، ۱۳۹۵)، می‌تواند احساس موثر بودن، شایستگی، خودمختاری و معنادار بودن (ابعاد مدل توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰ و اسپریتزر، ۱۹۹۷) را در دبیران تقویت کند. زمانی که دبیران احساس توانمندی روانشناختی می‌کنند، جسارت بیشتری برای نوآوری، ایده‌پردازی و به چالش کشیدن رویه‌های معمول در محیط آموزشی پیدا می‌کنند، که این خود منجر به افزایش خلاقیت سازمانی می‌شود. پژوهش نل و همکاران (۲۰۱۵) نیز نشان داد که رهبری مثبت‌گرا، تأثیر غیرمستقیمی بر تعهد کاری و رضایت از زندگی از طریق توانمندسازی روانشناختی دارد. این نتایج به طور مشابه در مورد خلاقیت سازمانی نیز صدق می‌کند؛ رهبری مثبت‌گرا با تقویت توانمندسازی روانشناختی، می‌تواند به شکوفایی خلاقیت در دبیران منجر شود. بنابراین، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رهبری مثبت‌گرا نه تنها به طور مستقیم بلکه از طریق تقویت مشارکت سازمانی و توانمندسازی روانشناختی، نقش مهمی در ارتقای خلاقیت سازمانی در میان دبیران ایفا می‌کند. مدیران و سیاست‌گذاران آموزشی می‌توانند با اتخاذ سبک رهبری مثبت‌گرا، سرمایه‌های روانشناختی دبیران را تقویت کرده و فرهنگ مشارکت را در مدارس نهادینه کنند. این امر نه تنها به افزایش خلاقیت در سطح فردی (دبیران) کمک می‌کند، بلکه به طور کلی منجر به بهبود عملکرد سازمانی در مدارس و پرورش دانش‌آموزانی خلاق‌تر می‌شود. همانطور که سعیدی (۱۴۰۱) نیز در پژوهش خود به آن اشاره کرده است، معلمان خلاق، دانش‌آموزان خلاق پرورش می‌دهند. بنابراین، سرمایه‌گذاری بر روی رهبری مثبت‌گرا، مشارکت و توانمندسازی روانشناختی دبیران، به طور غیرمستقیم به رشد و توسعه خلاقیت در نسل آینده کشور نیز کمک خواهد کرد.

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، برای ارتقای خلاقیت در مدارس، توجه صرف به سبک رهبری مدیران کافی نیست، بلکه فراهم ساختن بسترهای مشارکتی و توانمندسازی نیز ضرورتی انکارناپذیر است. بر این اساس، می‌توان استدلال کرد که مدیران مدارس بابه‌کارگیری رهبری مثبت‌گرا، علاوه بر تأثیر مستقیم بر خلاقیت معلمان، از طریق افزایش مشارکت سازمانی و تقویت توانمندسازی روانشناختی آنان نیز به‌طور غیرمستقیم زمینه ارتقای خلاقیت را فراهم می‌کنند. از این‌رو، مدارس به‌عنوان سازمان‌های آموزشی، نیازمند رویکردی نظام‌مند و تلفیقی هستند که در آن رهبری مثبت‌گرا، مشارکت سازمانی و توانمندسازی روانشناختی به‌عنوان سه مؤلفه کلیدی، در تعامل با یکدیگر زمینه‌ساز شکل‌گیری و تداوم خلاقیت معلمان باشند.

در همین راستا، پیشنهاد می‌شود مدیران مدارس با بهره‌گیری از ویژگی‌ها و شاخص‌های رهبری مثبت‌گرا، زمینه مناسبی برای بروز و توسعه خلاقیت معلمان فراهم آورند. استقرار «شورای خلاقیت مدرسه» متشکل از معلمان خلاق و متخصص می‌تواند به شناسایی، ارزیابی و اجرای ایده‌های نوآورانه کمک کند. همچنین، راه‌اندازی سامانه یا صندوق پیشنهادهای الکترونیکی، امکان گردآوری، دسته‌بندی و ارزیابی ایده‌های فردی و گروهی معلمان را فراهم می‌سازد و اعطای پاداش به ایده‌های برتر، انگیزه خلق ایده‌های نو را در میان آنان تقویت خواهد کرد.

همچنین پیشنهاد می‌شود وزارت آموزش و پرورش با برگزاری جشنواره‌هایی با محوریت «خلاقیت در تدریس» و «طراحی محتوای نوآورانه» و نیز تجلیل از معلمان خلاق در مراسم رسمی، ضمن تقویت خودپنداره خلاق آنان، زمینه الگوسازی و ترویج فرهنگ نوآوری را در مدارس فراهم سازد. علاوه بر این، مشارکت دادن معلمان در فرایندهای تصمیم‌گیری مدرسه، از جمله تدوین برنامه‌های درسی، فرایندهای ارزشیابی و تصمیمات مرتبط با امور انضباطی، می‌تواند به‌عنوان راهبردی مؤثر برای افزایش احساس تعلق، مسئولیت‌پذیری و جرئت ایده‌پردازی و نوآوری مورد توجه قرار گیرد.

از سوی دیگر، طراحی و اجرای کارگاه‌های آموزشی با هدف تقویت مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی، شامل خودتعیینی، شایستگی ادراک‌شده، معناداری و احساس تأثیرگذاری، می‌تواند زمینه افزایش خلاقیت معلمان را فراهم آورد؛ زیرا معلمان که خود را شایسته، مؤثر و صاحب اختیار می‌دانند، آمادگی بیشتری برای ارائه ایده‌های خلاقانه و نوآورانه دارند. همچنین، تشکیل گروه‌های تبادل نظر و اشتراک‌گذاری ایده‌های خلاقانه در قالب انجمن‌های حضوری و مجازی، می‌تواند با ایجاد تعامل و هم‌افزایی میان معلمان، به تولید و توسعه نوآوری‌های آموزشی منجر شود. با توجه به نتایج پژوهش حاضر، به پژوهشگران آینده نیز پیشنهاد می‌شود نقش جو خلاق مدرسه، شامل حمایت از ایده‌های نو، آزادی عمل و چالش‌برانگیزی، را به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر در رابطه بین رهبری مثبت‌گرا و خلاقیت سازمانی بررسی کنند. همچنین، انجام پژوهش‌های مداخله‌ای با هدف آموزش مشارکت خلاقانه به معلمان و ارزیابی اثربخشی آن بر میزان خلاقیت آنان در قالب طرح‌های شبه‌آزمایشی توصیه می‌شود. بررسی نقش خودکارآمدی خلاق، به‌عنوان باور فرد نسبت به توانایی خود در تولید ایده‌های نو، در قالب متغیر میانجی و مقایسه قدرت تبیین آن با مشارکت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی نیز می‌تواند به غنای ادبیات پژوهش بیفزاید. افزون بر این، انجام پژوهش‌های کیفی با رویکردهایی مانند نظریه داده‌بنیاد یا پدیدارشناسی، به‌منظور درک عمیق‌تر فرایندهای زیربنایی تأثیر رهبری مثبت‌گرا بر شکل‌گیری ایده‌های نوآورانه در میان معلمان، پیشنهاد می‌شود. در نهایت، بررسی تطبیقی میزان خلاقیت معلمان در مدارس با سبک‌های مختلف رهبری، از جمله رهبری تحول‌آفرین، تبادلی، مثبت‌گرا و دستوری، و نیز آزمون مدل پژوهش در زیرگروه‌های مختلف معلمان بر اساس جنسیت، سابقه خدمت، مدرک تحصیلی و گروه سنی، می‌تواند به تبیین دقیق‌تر نقش این متغیرها در روابط میان رهبری مثبت‌گرا، مشارکت سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی و خلاقیت سازمانی کمک کند.

منابع

- حق پرست، کتایون؛ رستگار، عباسعلی. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر رهبری مثبت‌گرا بر رفتارهای نوآورانه کارکنان: نقش میانجی عجزین‌شدن در شغل و سرمایه روان‌شناختی مثبت در شرکت‌های دانش‌بنیان، مطالعات رفتار سازمانی، ۱۰ (۳)، پیاپی ۳۹، ۱۷۲-۱۴۳.
- سعیدی، علی. (۱۴۰۱). بررسی رابطه خلاقیت معلم با خلاقیت دانش آموزان، سواد تربیتی معلم، ۲ (۲)، ۱۷-۲.
- شیوندی چلیچه؛ کامران، زارع؛ خلیلی، مجتبی. (۱۳۹۵). بررسی و ارزیابی رابطه بین راهبردهای رهبری مثبت‌گرا با سرمایه‌های روان‌شناختی معلمان مدارس ابتدایی، پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۳ (۱۰)، ۱۶۷-۱۴۱.
- صالحی صدقیانی، جمشید؛ دهقان، نبی‌الله. (۱۳۸۹). بررسی ارتباط ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی با خلاقیت کارکنان با استفاده از روش رگرسیون چند متغیره (مورد مطالعه: شرکتهای خدمات فنی و مهندسی تهران)، مطالعات کمی در مدیریت، ۱ (۱)، ۴۶-۲۹.
- کامرون، کیم. (۲۰۰۸). رهبری مثبت‌گرا: استراتژی‌هایی برای عملکرد فوق‌العاده (ترجمه ر، هویدا، م، فروهر، ع، جمشیدیان، ۱۳۹۰). پیام علوی.
- مداح، سیروان. (۱۴۰۱). رابطه بین سبک رهبری مثبت‌گرا و ارزش‌های سازمانی با چابکی سازمانی در مدارس متوسطه دوم شهرستان مهاباد، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.
- مقدس، موسی؛ جعفری، پرپوش؛ نور رحمانی، محمد؛ قلی‌قورچیان، نادر. (۱۴۰۱). ارائه مدلی برای ارتقاء رهبری مثبت‌گرا در بین مدیران مدارس. جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۹ (۲)، ۱۱۶-۱۰۷.
- مهدی زاده، ایرج؛ رجایی پور، سعید؛ سیادت، علی. (۱۴۰۲). پیش‌بینی و تبیین سکوت سازمانی با استفاده از راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی، مدیریت دولتی، ۱۵ (۱)، ۶۷-۹۳.

References:

- Al Daboub, R. S., Al-Madadha, A., & Al-Adwan, A. S. (2024). Fostering firm innovativeness: Understanding the sequential relationships between human resource practices, psychological empowerment, innovative work behavior, and firm innovative capability. *International Journal of Innovation Studies*, 8(1), 76-91.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.
- Bluedorn, A. C., Kalliath, T. J., Strube, M. J., & Martin, G. D. (1998). Polychronicity and the Inventory of Polychronic Values (IPV) The development of an instrument to measure a fundamental dimension of organizational culture. *Journal of managerial psychology*, 14(3/4), 205-231.
- Cameron, K. S. (2008). Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance (R. Hoveyda, M. Forouhar, & A. Jamshidian, Trans., 2011). Tehran: Payam Alavi. (In Persian)
- Drossel, K., Eickelmann, B., van Ophuysen, S., & Bos, W. (2019). Why teachers cooperate: An expectancy-value model of teacher cooperation. *European Journal of Psychology of Education*, 34, 187-208.
- Epstein, J. L. (2002). School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools. *ADOLESCENCE-SAN DIEGO*, 37, 435-435.
- Hauksdóttir, F. (2011). *Positivity: A key for enhancing creativity. Enhancing organizational creativity through positive leadership* (Doctoral dissertation). Iceland University.

- Maddah, S. (2022). The relationship between positive leadership style and organizational values with organizational agility in secondary schools in Mahabad. Shahid Rajaee Teacher Training University. (in Persian)
- Malinga, K. S., Stander, M., & Nell, W. (2019). Positive leadership: Moving towards an integrated definition and interventions. In P. A. Linley, S. Harrington, & N. Garcea (Eds.), *Theoretical approaches to multi-cultural positive psychological interventions* (pp. 201-228). Publisher Name.
- Morawski, M., & Jablonowska-Luba, L. (2021). The importance of positive leadership in the process of change on the example of the banking sector. *Foundations of Management*, 13(1), 85-102.
- Nel, T., Stander, M. W., & Latif, J. (2015). Investigating positive leadership, psychological empowerment, work engagement and satisfaction with life in a chemical industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1-13.
- Putra, A. S. B., Kusumawati, E. D., & Kartikasari, D. (2024). Psychological empowerment and psychological well-being as job performance mediators. *Journal of Business Management and Economic Development*, 2(01), 127-141.
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The leadership quarterly*, 15(1), 55-77.
- Saeedi, A. (2022). Investigating the relationship between teacher creativity and student creativity. *Teacher Educational Literacy*, 2(2), 2-17. (In Persian)
- Salehi Sedghiani, J., & Dehghan, N. (2010). Investigating the relationship between dimensions of psychological empowerment and employee creativity using multivariate regression (Case study: Technical and engineering service companies in Tehran). *Quantitative Studies in Management*, 1(1), 29-46. (In Persian)
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
- Shivandi Chellicheh, K., & Zare Khalili, M. (2016). Examining and evaluating the relationship between positive leadership strategies and the psychological capital of elementary school teachers. *Educational Leadership Research*, 3(10), 141-167. (In Persian)
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., & Mishra, A. (1997). Survivor responses to downsizing: the mitigating effects of trust and empowerment. *Los Angeles, California, United States: Southern California Studies Center, University of Southern California*.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of management*, 23(5), 679-704.
- Sternberg, R. J. (2020). 28 The Augmented Theory of Successful Intelligence.
- Sun, W., Huang, X., Chen, X., Wu, Y., Huang, Z., Pang, Y., ... & Zhang, H. (2023). The effects of positive leadership on quality of work and life of family doctors: The moderated role of culture. *Frontiers in Psychology*, 14, 1139341.
- Tang, C., Mao, S., Naumann, S. E., & Xing, Z. (2022). Improving student creativity through digital technology products: A literature review. *Thinking Skills and Creativity*, 44, 101032.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.

-
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
- Xue, H., Lu, K., & Hao, N. (2018). Cooperation makes two less-creative individuals turn into a highly-creative pair. *Neuroimage*, 172(2), 527-537.
- Yan, Y., Zhang, J., Akhtar, M. N., & Liang, S. (2023). Positive leadership and employee engagement: The roles of state positive affect and individualism-collectivism. *Current Psychology*, 42(11), 9109-9118.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.