

Journal of Research in Educational Systems

Volume 18, Issue 64, 2024
Pp. 35-54

Print ISSN: 2383-1324
Online ISSN: 2783-2341

Homepage: www.jiera.ir

Article Info:

Article Type:
Research Article

Article history:
Received November 16,
2023
Received in revised form
January 18, 2024
Accepted February 19, 2024
Published Online April 03,
2024

Keywords:
Psychological
empowerment,
Digital leadership,
Creative performance,
Teachers

Investigating the Relationship between Digital Leadership and Creative Performance Mediated by Psychological Empowerment in Teachers

Hosein Mojouni¹ | Hasan Rahimi²

1. Ph.D. in Educational Administration, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. Email: hosinmajooni@gmail.com
2. *Corresponding author*, Assistant Professor of Educational Psychology, Farhangian University, Tehran, Iran. Email: rahimi@cfu.ac.ir

ABSTRACT

Objective: Educational organizations of our country, especially schools, in order to deal with the many issues and problems they face in today's changing conditions are in urging need of principals and teachers who are creative and up-to-date and show this creativity in their job performance. Considering the importance and necessity of the creative performance of teachers and principals, the present study aimed to investigate the relationship between digital leadership and creative performance through psychological empowerment of teachers.

Methods: The research method was quantitative, descriptive and correlational. Thirty hundred and ten teachers were selected from 1,610 elementary school teachers in the 5th district of Tehran, Iran by simple random sampling based on Cochran's formula in 2023-2024 academic year. The participants completed the Digital Leadership Questionnaire (Ulutas & Arsalan, 2017), the Psychological Empowerment Questionnaire (Spreitzer, 1995) and the Creative Performance Questionnaire (Oldham & Cummings, 1996).

Results: Data were analyzed using the structural equation modeling by SPSS and LISREL softwares. The results indicated that digital leadership had a direct, positive and significant effect on the creative performance and psychological empowerment, psychological empowerment had a direct, positive and significant effect on teachers' creative performance, and digital leadership had an indirect, positive and significant effect on the creative performance through the psychological empowerment.

Conclusion: Finally, in order to respond appropriately to the innovative changes and advances of the digital-oriented environment, educational organizations and schools should use the digital leadership style to eliminate teachers' stress about possible mistakes in expressing ideas and new opinions, and thus increase the creative performance of teachers.

Cite this article: Mojouni, H., & Rahimi, H. (2024). Investigating the Relationship between Digital Leadership and Creative Performance Mediated by Psychological Empowerment in Teachers. *Journal of Research in Educational Systems*, 18(64), 35-54. <https://doi.org/10.22034/jiera.2024.425600.3080>



© The Author(s)

Publisher: Iranian Educational Research Association

DOI: <https://doi.org/10.22034/jiera.2024.425600.3080>

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Today's organizations are facing many problems and challenges with the transition from traditional to modern state and despite the ever-increasing advances in science and technology. The common focus of all of them is the development of knowledge, technology and innovation. In order to quickly adapt to these challenges and changing needs, organizations must improve the innovation and creativity of their employees. Because the creativity of employees as an important competitive source plays a great role in improving the creative performance of organizations. Creative performance and creativity of employees is generally defined as the creation of new and useful products and services as well as innovative ideas and methods. Organizations whose employees do not engage in such behaviors face a greater risk of failure. One of the main factors of creativity in educational systems is the gap between potential and actual levels of creativity in schools for teachers and students. In fact, the smaller the gap, the greater the creativity and vice versa. Researches in the field of creative performance have shown that leadership styles and psychological empowerment are factors that lead to an increase in creative performance of teachers. Among the leadership styles, digital leadership as a new style, by sharing knowledge and developing innovative capabilities, promotes the creative performance of employees and the organization. Psychological empowerment is another factor that is related to the creative performance of teachers. In fact, the psychological empowerment of teachers plays an important role in the flourishing of their behaviors and creative performance. We are in the era of digital transformation; An era in which recent digital advances have created completely new demands for many educational organizations. In response to these changes, the educational organizations and schools of our country need a new group of managers and teachers with self-confidence and ability who, while having digital skills and experiences, are creative and up-to-date and use this creativity in Show their job performance. Considering the importance and necessity of the creative functions of teachers and managers in the current situation,

and since no research has yet investigated the relationship between the variables of this research, the current research is looking for an answer to this question. How digital leaders cause teachers' creative performance through psychological empowerment?

Method

The research method is quantitative, descriptive and in terms of the type of structural equation model. The statistical population of the research was 1610 elementary school teachers in District 5 of Tehran in the academic year of 1402-1403. The number of observable variables was used to determine the sample size. In order to collect the data required for the research from three digital leadership questionnaires ULUTAŞ & ARSLAN (2017), consisting of 18 items; Spreitzer psychological empowerment questionnaire (1995), consisting of 12 items; And the creative performance questionnaire of Oldham & Cummings (1996) consisting of 20 items was used. for descriptive data reporting of frequency, frequency percentage, average indicators, standard deviation; To check the normality of research variables, Kolmogorov Smirnov test was used and to determine the relationship between research variables, Pearson's correlation coefficient was used using SPSS version 25 software. In order to measure the direct and indirect effect of digital leadership variables and psychological empowerment on creative performance, structural equation modeling was used using LISREL version 8.8 software.

Results

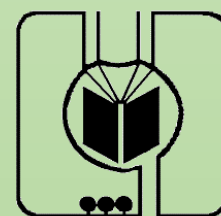
The findings related to the first research hypothesis showed that digital leadership with direct path coefficient (0.27) and T-statistic (4.51) has a direct, positive and significant effect on teachers' creative performance. The findings related to the second hypothesis of the research showed that digital leadership with direct path coefficient (0.28) and T-statistic (4.57) has a direct, positive and significant effect on teachers' psychological empowerment. The findings related to the third hypothesis of the research showed that

psychological empowerment with direct path coefficient (0.23) and T-statistic (3.83) has a positive, direct and significant effect on teachers' creative performance. The findings related to the fourth hypothesis of the research showed that digital leadership has an indirect, positive and meaningful effect on the creative performance of teachers through psychological empowerment.

Conclusions

The aim of the research was to investigate the relationship between digital leadership and creative performance through the mediating role of psychological empowerment of teachers. The results of the research with the results of the studies of Fatima & Masood (2024), Ta'yid et al (2023), Erhan et al (2022), Khaw et al (2022), Grošelj et al (2021), Gelaidan et al (2022), Bantha & Nayak (2021), Norollahee et al (2022) agree. In explaining the results, it can be said that unlike the traditional leadership style in which employees followed the leader's decisions without question, digital leaders are ready to change and discover new ideas and can facilitate innovative

developments by giving different benefits to employees. do In the age of new technologies, digital leaders can have significant effects on teachers' sense of competence and competence. In fact, digital leaders provide the necessary background for the creative performance of teachers and schools by not blaming teachers in relation to possible mistakes and also by eliminating their stress to express diverse and new ideas and opinions. Finally, according to the findings of the research, it is suggested to the officials of the education department and school administrators by promoting the culture of creative and innovative thinking and accepting the creative suggestions of teachers and being patient in the face of the possible failure of their creative actions; Encouraging teachers and school administrators to use new technologies more; Attention and importance to teachers' needs and good communication with them in the work environment; Encouraging school teachers to use new technologies more; And the mental encouragement of teachers through delegating tasks to them to provide the necessary background for teachers' creative performance.



پژوهش در

نظام‌های آموزشی

دوره ۱۸، شماره ۶۴، ۱۴۰۳
ص ۳۵-۵۴

شاپا (چاپی): ۲۳۲۴-۲۳۸۳

شاپا (الکترونیکی): ۲۳۴۱-۲۷۸۳

Homepage: www.jiera.ir

درباره مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۲۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۰/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۳۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۱/۱۵

واژه‌های کلیدی:

توانمندسازی روان‌شناختی،

رهبری دیجیتال،

عملکرد خلاقانه،

معلمان

بررسی رابطه رهبری دیجیتال با عملکرد خلاقانه به واسطه نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی معلمان

حسین معجونی^۱ | حسن رحیمی^۲

۱. دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. hosinmajooni@gmail.com

۲. نویسنده مسئول، استادیار روان‌شناسی تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. رایانامه:

rahimi@cfu.ac.ir

چکیده

هدف: سازمان‌های آموزشی به‌ویژه مدارس کشورمان در شرایط متغیر و متحول امروزی، جهت مقابله با مسائل و مشکلات عدیده‌ای که با آن روبرو هستند، نیاز مبرمی به مدیران و معلمان دارند که خلاق و به‌روز باشند و این خلاقیت را در عملکرد شغلی‌شان نشان دهند. با توجه به اهمیت و ضرورت عملکرد خلاقانه معلمان و مدیران، پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه رهبری دیجیتال با عملکرد خلاقانه به واسطه نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی معلمان انجام شده است.

روش: روش پژوهش کمی، توصیفی و از نوع مطالعات همبستگی بود. جامعه پژوهش معلمان مقطع ابتدایی منطقه ۵ تهران در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲ به تعداد ۱۶۱۰ نفر بودند، که از این جامعه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر مبنای فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۳۱۰ نفر انتخاب شد. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه‌های رهبری دیجیتال (ULUTAŞ & ARSLAN, 2017)، توانمندسازی روان‌شناختی (Spreitzer, 1995) و عملکرد خلاقانه (Oldham & Cummings, 1996) استفاده شد.

یافته‌ها: تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری و به کمک دو نرم‌افزار Spss و Lisrel انجام شد. نتایج تحلیل نشان داد که: رهبری دیجیتال دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۵ بر عملکرد خلاقانه و توانمندسازی روان‌شناختی معلمان است؛ توانمندسازی روان‌شناختی دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۵ بر عملکرد خلاقانه معلمان است؛ همچنین رهبری دیجیتال به واسطه نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی دارای اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار بر عملکرد خلاقانه معلمان است.

نتیجه‌گیری: درنهایت برای این که سازمان‌های آموزشی و مدارس بتوانند همگام با تغییرات نوآورانه و پیشرفت‌های محیط دیجیتال محور واکنش مناسبی داشته باشند، باید با استفاده از سبک رهبری دیجیتال، استرس معلمان در ارتباط با اشتباهات احتمالی برای بیان ایده‌ها و نظرات متنوع و جدید را از بین برده و از این طریق باعث افزایش عملکرد خلاقانه معلمان شوند.

استناد به این مقاله: معجونی، حسین، و رحیمی، حسن. (۱۴۰۳). بررسی رابطه رهبری دیجیتال با عملکرد خلاقانه به واسطه

نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی معلمان. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۷(۶۴)، ۳۵-۵۴.

<https://doi.org/10.22034/jiera.2024.425600.3080>

ناشر: انجمن پژوهش‌های آموزشی ایران

© نویسندگان



مقدمه

سازمان‌های امروزی با گذر از حالت سنتی به مدرن و با وجود پیشرفت‌های روزافزون علم و تکنولوژی، با مشکلات و چالش‌های فراوانی مواجه هستند (Duan et al., 2024) که محوریت مشترک تمامی آنان توسعه دانش، فناوری و نوآوری است. برای انطباق سریع با این چالش‌ها و نیازهای در حال تغییر، سازمان‌ها باید قدرت نوآوری و خلاقیت کارکنان خود را ارتقاء بخشند (Lee & Pati, 2017). چراکه خلاقیت کارکنان به عنوان یک منبع رقابتی مهم، نقش فراوانی در بهبود عملکرد نوآورانه سازمان‌ها ایفا می‌کند (Liu et al., 2022). نیاز به عملکرد خلاقانه در سازمان‌ها با توجه به شرایط بی‌ثباتی که هم‌اکنون سازمان‌ها با آن مواجه هستند، آشکار است (Tseng & Tseng, 2019). عملکرد خلاقانه^۱ و خلاقیت کارکنان عموماً به عنوان خلق محصولات و خدمات جدید و مفید و همچنین ایده‌ها و روش‌های نوآورانه تعریف می‌شود (Amabile, 2011; Jiang et al., 2019; Ma et al., 2020; Wadei et al., 2021; Paliwal et al., 2022)، که برای حل مشکلات و تأمین نیازهای اساسی سازمان ضروری بوده (Chen, 2020) و سازمان‌ها را مجبور می‌کند تا از توانایی‌های نوآورانه کارکنان خود استفاده کنند (Shaheen et al., 2020; Shang et al., 2019). سازمان‌هایی که کارکنانشان درگیر چنین رفتارهایی نمی‌شوند، با خطر بیشتری برای شکست روبرو هستند (Oldham & Cummings, 1996). عملکرد خلاقانه در سال‌های اخیر، به موضوع مورد علاقه بسیاری از پژوهشگران تبدیل شده است (اردلان و همکاران، ۱۴۰۱؛ سلیمی و قنبری، ۱۴۰۱؛ فولادی و همکاران، ۱۳۹۹؛ Qian & Jiang, 2013; Stawicki et al., 2022; AlMazrouei, 2022; Wadei et al., 2021; Zhang & Zhao, 2021; Mutonyi et al., 2020).

سازمان‌های آموزشی و مدارس عامل اصلی و کلیدی در توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی هر جامعه‌ای محسوب می‌شوند (معجون و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۰۲). یکی از عوامل اصلی خلاقیت در نظام‌های آموزشی شکاف بین سطوح

خلاقیت بالقوه و بالفعل در مدارس برای معلمان و دانش‌آموزان است. درواقع هرچه شکاف ایجادشده کمتر باشد میزان خلاقیت بیشتر می‌شود و بالعکس (Burayeva et al., 2020). معلمان که توانایی‌ها و ایده‌های بالقوه خودشان را بالفعل کنند و به‌طور مداوم به دنبال کشف روش‌های جدید و متنوع برای ارتقای عملکردشان باشند، معمولاً به عنوان معلمان خلاق در نظر گرفته می‌شوند (Javid et al., 2023). اهمیت و نقش منحصر به فرد خلاقیت و عملکرد خلاقانه معلمان (کزازی و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۱) به حدی اهمیت دارد که می‌تواند روی عوامل مختلفی از جمله: ارتقاء و توسعه عملکرد مدارس (طوطیان و همکاران، ۱۳۹۷)، ارائه شیوه‌های نوین خدمات و افزایش کیفیت آن‌ها، افزایش انگیزه و رضایت شغلی معلمان و همچنین اثربخشی فرآیندهای یادگیری (Kuril et al., 2023) تأثیر داشته باشد. از آنجاکه بیشترین نیروی انسانی شاغل در آموزش و پرورش را معلمان تشکیل می‌دهند، پرداختن به وضعیت کنونی خلاقیت و همچنین عوامل مؤثر بر عملکرد خلاقانه آن‌ها در مدارس از اهمیت دوچندانی برخوردار است. پژوهش‌ها در زمینه عملکرد خلاقانه نشان داده است که سبک‌های رهبری، از عواملی است که منجر به افزایش عملکرد خلاقانه معلمان می‌شود (قنبری و معجون، ۱۴۰۱؛ اردلان و همکاران، ۱۴۰۱؛ Hoang et al., 2023; Islam et al., 2022).

در میان سبک‌های رهبری، رهبری دیجیتال^۲ به عنوان یک سبک جدید، با اشتراک دانش و توسعه قابلیت‌های نوآورانه باعث ارتقاء عملکرد خلاقانه کارکنان و سازمان می‌شود (Fatima & Masood, 2024). ما در دوره دیجیتال قرار داریم؛ دورانی که در آن پیشرفت‌های اخیر دیجیتال، خواسته‌های کاملاً بدیعی را برای بسیاری از سازمان‌ها، صرف‌نظر از صنعتشان، ایجاد کرده است. برای مواجهه با این تغییرات، نیاز به گروه جدیدی از رهبران در سازمان‌ها احساس می‌شود که در کنار برخورداری از مهارت‌های اساسی و قابلیت‌های رهبران فعلی، دارای مهارت‌ها و تجربیات دیجیتال نیز باشند (Davison & Ou, 2017: 133)؛ به گونه‌ای که نسبت به قابلیت‌های دیجیتالی

صنعتی به دوران دیجیتال مدیریت می‌کند (Hensellek, 2020).

اهمیت موضوع رهبری دیجیتال به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی و مدارس غیرقابل کتمان است چراکه دیجیتالی شدن صرفاً موضوعی پیرامون فناوری نیست بلکه همه معلمان و نظام آموزش و پرورش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این رو نیازمند هماهنگی و هم‌راستایی میان فناوری، فرآیند و معلمان است. رهبری دیجیتال رکن برقراری این هماهنگی است (نوری و همکاران، ۱۳۹۸). از طرفی تغییر و تحولات در عرصه فناوری، روند آموزش را تحت تأثیر قرار داده است؛ به نحوی که سازمان‌های آموزشی برای همگام شدن با عصر فناوری، ناگزیرند به سمت دیجیتالی شدن حرکت کنند (Karakose et al., 2021). هر اقدامی همسو با دیجیتالی شدن، نیازمند فراهم کردن سازوکارهای لازم برای به‌کارگیری فناوری‌ها در امور مدرسه است و تحقق این امر نیز به دیدگاه رهبر مدرسه بستگی دارد (Baglama et al, 2022). امروزه رهبر مدرسه می‌تواند با به‌کارگیری سبک رهبری دیجیتال، سازوکارهای لازم را برای حرکت مدرسه به سمت به‌کارگیری فناوری‌ها فراهم کند (تأیید و همکاران، ۱۴۰۲).

توانمندسازی روان‌شناختی^۱ عامل دیگری است که با عملکرد خلاقانه معلمان مرتبط است (Grošelj et al, 2021: 683). در واقع توانمندسازی روحی و روانی معلمان نقش مهمی در شکوفا شدن رفتارها و عملکرد خلاقانه و نوآورانه آن‌ها دارد. شواهد تجربی نشان می‌دهد که کارکنان توانمند، بهره‌ورتر، خشنودتر و نوآورتر هستند (قنبری و معجونی، ۱۴۰۰؛ نیک‌پور، ۱۳۹۵؛ Bantha & Gelaidan et al., 2022; Nayak, 2021; Stanescu et al., 2021). سازمان‌های سده بیست و یکم، شکل و شمایل متفاوتی نسبت به سازمان‌های قدیمی پیدا کرده‌اند. در این سازمان‌ها اضافه بر انرژی، ابتکار و نیروی تفکر کارکنان هم مدیریت می‌گردد. تحت این شرایط نه تنها روش‌های سلسله‌مراتب دستوری، کنترلی مناسب نخواهد بود؛ بلکه کارکنان باید خودشان ابتکار عمل نشان دهند و برای

سازمانشان آگاهی خوبی داشته باشند، این قابلیت‌ها را شکل دهند و همچنین هدایت کنند (Hensellek, 2020: 56). رهبرانی که ضمن دنبال کردن تحولات فناوری در ساختارهای سازمانی، دانش موردنیاز آن را نیز کسب کنند (Erhan et al., 2022). لذا، در عصر تحول دیجیتال، تغییر نقش رهبران اقتضا می‌کند مجموعه‌ای تازه از شایستگی‌ها برای آن‌ها تعریف و ارائه شود تا پاسخگوی روندهای اخیر باشند که در امتداد فناوری‌های تحول آفرین شکل گرفته‌اند (Senadjki et al., 2024). بدین ترتیب، سازمان‌ها ملزم هستند برای همراه شدن در سفر به سوی تحول دیجیتال، با عبور از فرآیندهای سنتی، مدل رهبری خود را تغییر دهند تا با شکل‌دهی به نقش جدید رهبران به عنوان رهبر دیجیتال، فرصت‌های دیجیتال را به واقعیت تبدیل و این جریان را به بهترین شکل ممکن، هماهنگ سازند (Wade & Obwegeser, 2019: 2). رهبری دیجیتال به عنوان یک سبک رهبری، ترکیبی از سبک رهبری تحول آفرین و استفاده از فناوری دیجیتال است (De Waal et al, 2016; Erhan et al., 2022). این سبک از رهبری در تلاش است تا با شرایط جدید که عمدتاً دیجیتال محور هستند خود را مطابقت دهد (Tanniru & Peral, 2021). به طور کلی، رهبر دیجیتال را می‌توان به عنوان فردی تعریف کرد که به واسطه نقشی که بر عهده دارد و این نقش به اقتضای محیط‌هایی با محوریت فناوری‌های تحول آفرین شکل گرفته (Reck & Fliaster, 2019) در صدد است با به‌کارگیری تلفیقی مطلوب از منابع و مهارت‌های رهبری و رسانه‌ها و قابلیت‌های دیجیتال (Wade & Obwegeser, 2019) بین استراتژی فناوری اطلاعات (بعد آنلاین) و استراتژی کسب‌وکار (بعد آفلاین) سازگاری ایجاد کند تا بدین طریق عدم اطمینان ناشی از حضور فناوری را به فرصت تبدیل نماید (Reck & Fliaster, 2019). رهبری در عصر دیجیتال مستلزم نگرش‌های جدید، مهارت‌های نوین و دانشی جدید است که از طریق تجربه موقعیت‌های امروزی حاصل می‌شود. به عبارت دیگر، نقش و شاخصه اصلی رهبران دیجیتال این است که سازمان و حتی جامعه را در گذار از دوران

1. Psychological Empowerment

حل مشکلات خود به سرعت اقدام و در گروه‌های کاملاً خودگردان ایفای نقش کنند. همین امر، نگاهی نو را به منابع انسانی و اختیارات آن طلب می‌کند (قربانی‌زاده و آقاوردی، ۱۳۹۲). اقتضای پرورش کارکنانی که دارای توانمندی‌های خودمدیریتی باشند، موجب شده است که مسئله توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک چارچوب فکری جدید، توجه تعداد زیادی از محققان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت و رهبری را به سوی خود جلب نماید (باسامی و همکاران، ۱۴۰۲؛ Gupta et al., 2023; Nwachukwu et al., 2022).

توانمندسازی، مفهومی جدید نیست، این مفهوم به شکل‌های مختلف در همه منابع علمی جدید مدیریت و رهبری آمده است؛ به عنوان مثال در سال‌های دهه ۱۹۵۰، منابع علمی مدیریت و رهبری مملو از این تجویزها بود که مدیران باید در برابر کارکنانشان رفتار دوستانه و صمیمانه‌ای داشته باشند (روابط انسانی). در سال‌های دهه ۱۹۶۰، مدیران می‌بایست در برابر انگیزه‌ها و نیازهای کارکنان حساس می‌بودند (آموزش حساسیت). در سال‌های دهه ۱۹۷۰، می‌بایست از کارکنان طلب کمک و یاری می‌کردند (درگیر کردن کارکنان) و در سال‌های دهه ۱۹۸۰، می‌بایست گروه تشکیل می‌دادند و جلسه‌ها را به صورت منظم برگزار می‌کردند (حلقه‌های کیفیت) (تاجدار و صفرمحمملو، ۱۳۹۸). مفهوم توانمندسازی در سال‌های اخیر مورد توجه همه دست‌اندرکاران امور سازمان‌ها قرار گرفته و محققان همواره توانمندسازی کارکنان را در بخش‌های عمومی و خصوصی به کار گرفته‌اند (آقاوردی و همکاران، ۱۳۹۵). توانمندسازی از دو دیدگاه قابل طرح است: ۱. دیدگاه توانمندسازی ساختاری و ۲. دیدگاه توانمندسازی روان‌شناختی. در رویکرد اول (ساختاری) که توانمندسازی مکانیکی و ارتباطی هم نام‌گذاری می‌شود، توانمندسازی شامل اقداماتی است که سازمان جهت سهیم و شریک کردن کارکنان در منابع قدرت و تصمیم‌گیری‌ها انجام می‌دهد (صفایی شکیب و همکاران، ۱۳۹۴). رویکرد دوم (روان‌شناختی) که توانمندسازی ارگانیک نیز نام‌گذاری می‌شود، توانمندسازی به معنای قبول ریسک، رشد، تغییر و اعتماد به کارکنان و بردباری

در برابر اشتباهات آن‌ها است (Jena et al., 2019). درواقع توانمندسازی روان‌شناختی به معنای ایجاد یک احساس و القای درونی در کارکنان که بتوانند مستقلانه، در روند کاری خودشان تصمیم‌گیری کنند. در این دیدگاه، تلقی و طرز نگرش کارکنان از وظایف کاری‌شان و نقشی که در سازمان دارند، مورد توجه است (مرسل و همکاران، ۱۳۹۸). توانمندسازی روان‌شناختی دارای چهار بُعد شامل: شایستگی، خودمختاری، تأثیرگذاری و معناداربودن است (شمسی‌فر و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۵۶). اطلاع کارکنان از ارزشمندی و مفید بودن کارشان باعث می‌شود که حس زیادی از تأثیرگذاری و معناداری در کار داشته باشند. در نتیجه، این احساس موجب می‌شود که خود شروع‌کننده بوده و برای پشت سر گذاشتن موانع، منعطف و باصلابت باشند. از طرفی کارکنانی که حس عمیقی از شایستگی و خودتعیین‌گری انفرادی دارند، نسبت به کسانی که از اعتمادبه‌نفس کمتری برخوردارند، کارشان را با جدیت، تلاش و علاقه بیشتری انجام می‌دهند. احساس قدرتمندی که کارکنان توانمندشده از لیاقت و توانایی‌شان دارند به آن‌ها این تضمین را می‌دهد که زحماتشان به موفقیت ختم می‌شود؛ بنابراین، مادامی که رهبران، توانمندسازی روان‌شناختی را در کارکنان ایجاد و القاء کنند، کارکنان با استقامت، پافشاری و اعتمادبه‌نفسی که برای انجام دادن انتظارات شغلی نیاز است، به اهداف شغلی دست خواهند یافت (Dust et al., 2018).

توانمندسازی معلمان از اواخر دهه ۱۹۸۰ به ادبیات نظری مدیریت و رهبری وارد شد. Dunst and Trivette (1987) این مفهوم را مخلوطی از دو عنصر دانسته‌اند: اول ایجاد سازمان‌هایی که انتخاب، استقلال، کنترل و مسئولیت‌پذیری را در کارکنان پرورش می‌دهند و دوم اجازه دادن به کارکنان برای اینکه شایستگی‌های خود را نشان دهند، توانایی‌های تازه یاد بگیرند و بتوانند از این طریق عملکرد خود را ارتقاء بخشند یا تقویت کنند (زندکریمی و همکاران، ۱۳۹۸). معلمان توانمند شده بیشتر از سایر معلمان نظرات جدید ارائه می‌دهند، با شرایط نامطمئن خود را بهتر از دیگران تطبیق می‌دهند و توانایی زیادتری برای فائق آمدن بر مشکلات دارند (ثانی و همکاران،

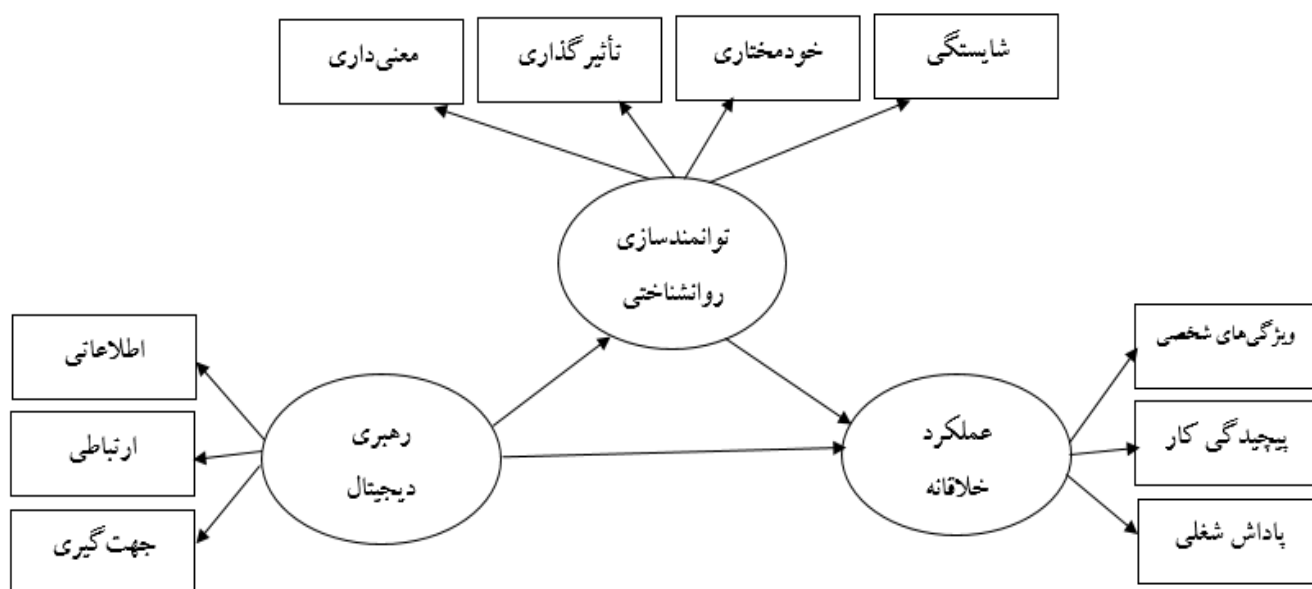
تجربیات دیجیتال، خلّاق و به‌روز باشند و این خلّاقیت را در عملکرد شغلی‌شان نیز نشان دهند. با توجه به اهمیت و ضرورت عملکردهای خلاقانه معلمان و مدیران در وضعیت کنونی، و از آنجایی که تاکنون پژوهشی به بررسی هم‌زمان رابطه بین متغیرهای این پژوهش نپرداخته است، تحقیق حاضر با توجه به خلأ پژوهشی اشاره شده، به دنبال پاسخ به این سؤال است چگونه رهبران دیجیتال به‌واسطه توانمندسازی روان‌شناختی باعث عملکرد خلاقانه معلمان می‌شوند؟ بر اساس مبانی نظری و پیشینه پژوهشی مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر ترسیم شده است.

۱۳۹۷). درواقع توانمندسازی معلمان در محیط‌های آموزشی موجب می‌شود که مدارس بتوانند شایستگی‌های خود را توسعه دهند، مشکلات خود را رفع کنند و از آن برای ادامه‌ی فعالیت‌های خود نیرو بگیرند.

ما در عصر تحوّل دیجیتال قرار داریم؛ دورانی که در آن پیشرفت‌های اخیر دیجیتال، مطالبات کاملاً جدیدی را برای بسیاری از سازمان‌های آموزشی، به وجود آورده است. سازمان‌های آموزشی و مدارس کشورمان در پاسخ به این تغییرات، نیاز به گروه جدیدی از مدیران و معلمان با اعتمادبه‌نفس و توانمندی دارد که ضمن دارا بودن مهارت‌ها و

شکل ۱.

مدل مفهومی پژوهش



نباید از ۵ کمتر باشد. در غیر این صورت نتایج حاصل از معادله رگرسیون چندان تعمیم‌پذیر نخواهد بود. نسبت محافظه‌کارانه‌تر ۱۰ مشاهده به ازای هر متغیر مستقل نیز پیشنهاد شده است. حتی در نظر گرفتن ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر پیش‌بین در تحلیل رگرسیون چندان‌گانه با روش معمولی کمترین مجذورات استاندارد، یک قاعده سرانگشتی خوب به حساب می‌آید. پس به‌طورکلی در روش‌شناسی مدلیابی معادلات ساختاری تعیین

روش

روش پژوهش حاضر کمی، توصیفی و از نظر نوع مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش معلمان ابتدایی منطقه ۵ شهر تهران در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲ به تعداد ۱۶۱۰ نفر بودند، برای تعیین حجم نمونه از تعداد متغیرهای مشاهده‌پذیر استفاده شد. در تحلیل رگرسیون چند متغیری (مدل معادلات ساختاری) نسبت تعداد نمونه (مشاهدات) به متغیرهای مستقل

حجم نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه‌گیری شده تعیین شود:

$$5Q < n < 15Q$$

در این رابطه Q تعداد گویه‌ها (سؤالات پرسشنامه) و n حجم نمونه است. با توجه به اینکه تعداد سؤالات پرسشنامه‌ها ۵۰ ($Q=50$) است. حجم نمونه موردنیاز بین ۲۵۰ تا ۷۵۰ است که در این پژوهش حجم نمونه ۳۱۰ نفر در نظر گرفته شده است.

به منظور جمع‌آوری داده‌های موردنیاز، از پرسشنامه‌های استاندارد زیر استفاده شد.

پرسشنامه رهبری دیجیتال: پرسشنامه رهبری دیجیتال مشتعل بر ۱۸ گویه و ۳ بعد: اطلاعاتی (سؤالات ۱ تا ۶)، ارتباطی (سؤالات ۷ تا ۱۲)، و جهت‌گیری (سؤالات ۱۳ تا ۱۸) است که بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت در دامنه خیلی کم=۱، کم=۲، متوسط=۳، زیاد=۴ و خیلی زیاد=۵ نمره‌گذاری شده است. این پرسشنامه توسط Ulutaş and Arslan (2017) طراحی شده است. Ulutaş and Arslan پایایی این ابزار را با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۷ گزارش کردند. پایایی پرسشنامه رهبری دیجیتال در پژوهش حاضر با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۹ به دست آمد که نشان‌دهنده اعتبار مناسب این ابزار است. روایی ابزار نیز در این پژوهش با روش تحلیل عاملی تأییدی و به کمک نرم‌افزار لیزرل انجام شد، با توجه به نتایج حاصل از شاخص‌های برازندگی در مدل‌های اندازه‌گیری (خی دو= ۳۸/۲۵، درجه آزادی= ۲۱، نسبت خی دو به درجه آزادی= ۱/۸۲، $RMSEA=0/048$ ، $CFI=0/97$ ، $GFI=0/95$) می‌توان گفت، این پرسشنامه دارای برازش مناسب و قابل قبول (روایی) است.

پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی: پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی مشتعل بر ۱۲ گویه و ۴ بعد: شایستگی (سؤالات ۱ تا ۳)، خودمختاری (سؤالات ۴ تا ۶)، تأثیرگذاری (سؤالات ۷ تا ۹)، و معنی‌دار بودن (سؤالات ۱۰ تا ۱۲) است که بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت در دامنه خیلی کم=۱، کم=۲، متوسط=۳، زیاد=۴ و خیلی زیاد=۵ نمره‌گذاری شده است. این

پرسشنامه توسط Spreitzer (1995) طراحی و تدوین شده است. Spreitzer ضمن نشان دادن روایی مطلوب پرسشنامه، پایایی این ابزار را با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۷ گزارش کرد. پایایی پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی در پژوهش حاضر با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۴ به دست آمد که نشان‌دهنده اعتبار مناسب این ابزار است. روایی ابزار نیز در این پژوهش با روش تحلیل عاملی تأییدی و به کمک نرم‌افزار لیزرل انجام شد، با توجه به نتایج حاصل از شاخص‌های برازندگی در مدل‌های اندازه‌گیری (خی دو= ۲۷/۸۹، درجه آزادی= ۱۶، نسبت خی دو به درجه آزادی= ۱/۷۴، $RMSEA=0/045$ ، $CFI=0/95$ ، $GFI=0/93$) می‌توان گفت، این پرسشنامه دارای برازش مناسب و قابل قبول (روایی) است.

پرسشنامه عملکرد خلاقانه: پرسشنامه عملکرد خلاقانه مشتعل بر ۲۰ گویه‌ای و ۳ بعد: ویژگی‌های شخصی (سؤالات ۱ تا ۶)، پیچیدگی کار (سؤالات ۷ تا ۱۴)، پاداش شغلی (سؤالات ۱۵ تا ۲۰)، است که بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت در دامنه خیلی کم=۱، کم=۲، متوسط=۳، زیاد=۴ و خیلی زیاد=۵ نمره‌گذاری شده است. این پرسشنامه توسط Oldham and Cummings (1996) طراحی و تدوین شده است. Oldham and Cummings همسانی درونی پرسشنامه را با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۲ گزارش کردند. پایایی پرسشنامه عملکرد خلاقانه در پژوهش حاضر با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۲ به دست آمد که نشان‌دهنده اعتبار مناسب این ابزار است. روایی ابزار نیز در این پژوهش با روش تحلیل عاملی تأییدی و به کمک نرم‌افزار لیزرل انجام شد، با توجه به نتایج حاصل از شاخص‌های برازندگی در مدل‌های اندازه‌گیری (خی دو= ۴۱/۱۶، درجه آزادی= ۲۳، نسبت خی دو به درجه آزادی= ۱/۷۸، $RMSEA=0/043$ ، $CFI=0/95$ ، $GFI=0/92$) می‌توان گفت، این پرسشنامه دارای برازش مناسب و قابل قبول (روایی) است.

برای گزارش توصیفی داده‌ها از فراوانی، درصد فراوانی، شاخص‌های میانگین، انحراف معیار؛ برای بررسی نرمال بودن

رهبری دیجیتال بر عملکرد خلاقانه از طریق متغیر میانجی توانمندسازی روان‌شناختی از مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار LISREL نسخه ۸/۸ استفاده شد.

یافته‌ها

در جدول ۱ اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آورده شده است.

متغیرهای پژوهش از آزمون کولموگروف اسمیرنوف و برای تعیین رابطه بین متغیرهای پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۵ استفاده شد. جهت سنجش تأثیر مستقیم رهبری دیجیتال بر عملکرد خلاقانه و توانمندسازی روان‌شناختی؛ و توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد خلاقانه؛ و همچنین جهت سنجش تأثیر غیرمستقیم

جدول ۱.

اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه

جنسیت	زن	فراوانی	درصد فراوانی
	۱۸۶	۶۰	
	۱۲۴	۴۰	
تحصیلات	کارشناسی	۱۷۶	۵۷
	کارشناسی ارشد	۱۲۲	۳۹
	دکتری	۱۲	۴
سابقه خدمت	۱۰ سال و کمتر	۶۲	۲۰
	۱۱ تا ۲۰ سال	۱۳۵	۴۴
	۲۱ تا ۳۰ سال	۱۱۳	۳۶

است دارای سابقه خدمت ۱۰ سال و کمتر؛ ۱۳۵ نفر از معلمان که برابر با ۴۴ درصد از نمونه است دارای سابقه خدمت ۱۱ تا ۲۰ سال، و ۱۱۳ نفر از معلمان که برابر با ۳۶ درصد از نمونه است دارای سابقه خدمت ۲۱ تا ۳۰ سال هستند. جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد که نتایج در جدول ۲ قابل مشاهده است.

نتایج تحلیل توصیفی نمونه بیانگر آن است که: ۱۸۶ نفر از معلمان که برابر با ۶۰ درصد از نمونه است زن و ۱۲۴ نفر از معلمان که برابر با ۴۰ درصد از نمونه است، مرد؛ ۱۷۶ نفر از معلمان که برابر با ۵۷ درصد از نمونه است دارای مدرک تحصیلی کارشناسی، ۱۲۲ نفر از معلمان که برابر با ۳۹ درصد از نمونه است دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد، و ۱۲ نفر از معلمان که برابر با ۴ درصد از نمونه است دارای مدرک تحصیلی دکتری؛ ۶۲ نفر از معلمان که برابر با ۲۰ درصد از نمونه

جدول ۲.

آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش

متغیر	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد	آزمون کولموگروف اسمیرنوف	Sig
رهبری دیجیتال	۳۱۰	۵۶/۸۷	۱۵/۱۰۲	۰/۶۳۸	۰/۳۶۵
توانمندسازی روان‌شناختی	۳۱۰	۴۷/۰۲	۷/۳۶۴	۰/۵۷۲	۰/۳۱۶
عملکرد خلاقانه	۳۱۰	۷۶/۶۴	۱۶/۸۶۵	۰/۷۱۳	۰/۴۲۹

بنابراین پیش فرض مدل یابی علی یعنی نرمال بودن متغیرها برقرار است.
در جدول ۳ ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش ارائه شده‌اند.

همان گونه که در جدول فوق مشاهده می‌گردد نتایج آزمون بهنجاری کولموگروف اسمیرنوف برای متغیرهای رهبری دیجیتال (۰/۶۳۸)، توانمندسازی روان‌شناختی (۰/۵۷۲) و عملکرد خلاقانه (۰/۷۱۳) در سطح ۰/۰۵ معنادار نیست؛

جدول ۳.

ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش و ابعاد آن‌ها

۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
بعد ویژگی‌های شخصی												
بعد پیچیدگی کار	۰/۸۷۴ *											
بعد پاداش شغلی	۰/۸۲۴ *	۰/۸۳۸ *										
بعد شایستگی	۰/۲۱۲ *	۰/۲۰۶ *	۰/۲۰۳ *									
بعد خودمختاری	۰/۲۴۴ *	۰/۲۵۹ *	۰/۲۵۰ *	۰/۷۶۳ *								
بعد تأثیرگذاری	۰/۲۱۷ *	۰/۲۰۷ *	۰/۱۹۵ *	۰/۷۰۱ *	۰/۶۳۰ *							
بعد معنی‌داری	۰/۱۹۱ *	۰/۲۰۱ *	۰/۲۰۷ *	۰/۶۵۰ *	۰/۶۲۲ *	۰/۵۷۱ *						
بعد اطلاعاتی	۰/۲۴۴ *	۰/۳۰۰ *	۰/۳۱۲ *	۰/۱۵۵ *	۰/۲۱۵ *	۰/۲۴۹ *	۰/۱۹۰ *					
بعد ارتباطی	۰/۲۸۸ *	۰/۳۴۲ *	۰/۳۴۵ *	۰/۱۷۵ *	۰/۲۱۸ *	۰/۲۳۳ *	۰/۱۶۸ *	۰/۷۰۴ *				
بعد جهت‌گیری	۰/۲۳۰ *	۰/۲۴۹ *	۰/۲۵۶ *	۰/۱۴۸ *	۰/۱۸۷ *	۰/۲۶۱ *	۰/۱۷۰ *	۰/۷۱۰ *	۰/۵۵۶ *			
رهبری دیجیتال	۰/۲۸۹ *	۰/۳۳۸ *	۰/۳۴۶ *	۰/۱۸۱ *	۰/۲۵۳ *	۰/۲۸۲ *	۰/۲۰۱ *	۰/۹۱۵ *	۰/۸۵۷ *	۰/۸۶۳ *		
عملکرد خلاقانه	۰/۸۷۵ *	۰/۸۹۲ *	۰/۸۸۷ *	۰/۲۱۰ *	۰/۲۵۵ *	۰/۲۰۹ *	۰/۲۰۳ *	۰/۲۹۰ *	۰/۳۳۰ *	۰/۲۴۹ *	۰/۳۳۰ *	
توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۲۵۱ *	۰/۲۵۶ *	۰/۲۴۷ *	۰/۹۰۳ *	۰/۸۷۲ *	۰/۸۵۵ *	۰/۸۱۴ *	۰/۲۳۶ *	۰/۲۳۲ *	۰/۲۵۵ *	۰/۲۶۳ *	۰/۲۵۴ *

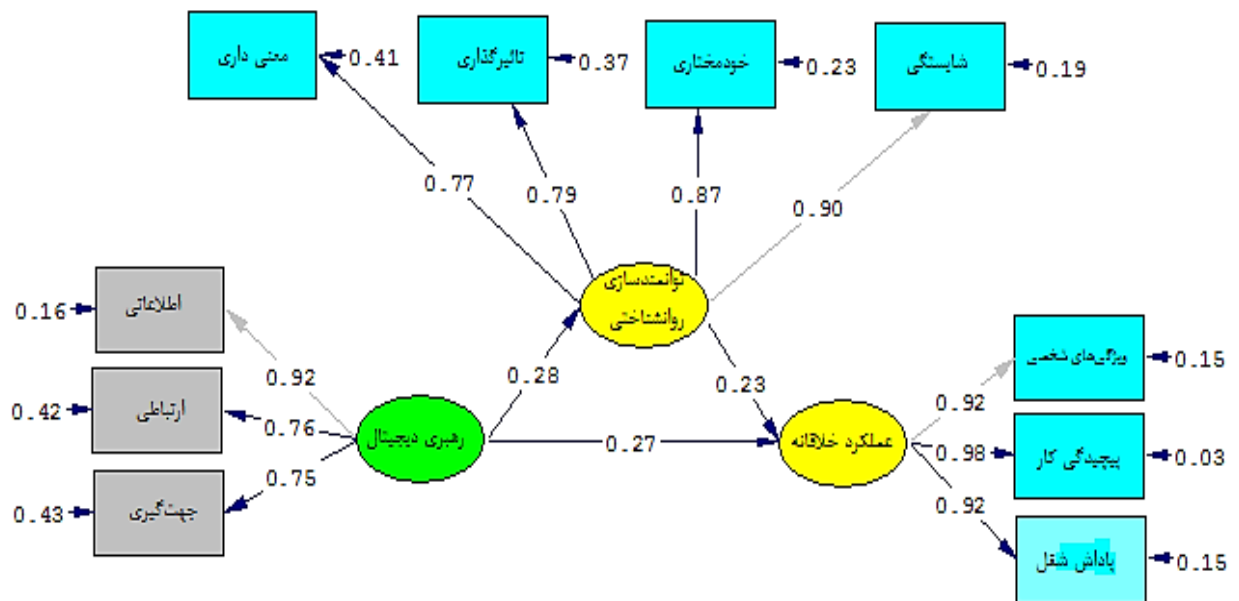
*معنادار در سطح ۰/۰۵

عملکرد خلاقانه و ابعاد آن است. متغیر توانمندسازی روان‌شناختی و ابعاد آن دارای رابطه مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۵ با متغیر عملکرد خلاقانه و ابعاد آن است.

با توجه به نتایج جدول ۳ می‌توان گفت: متغیر رهبری دیجیتال و ابعاد آن دارای رابطه مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۵ با متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی و ابعاد آن و همچنین

شکل ۲.

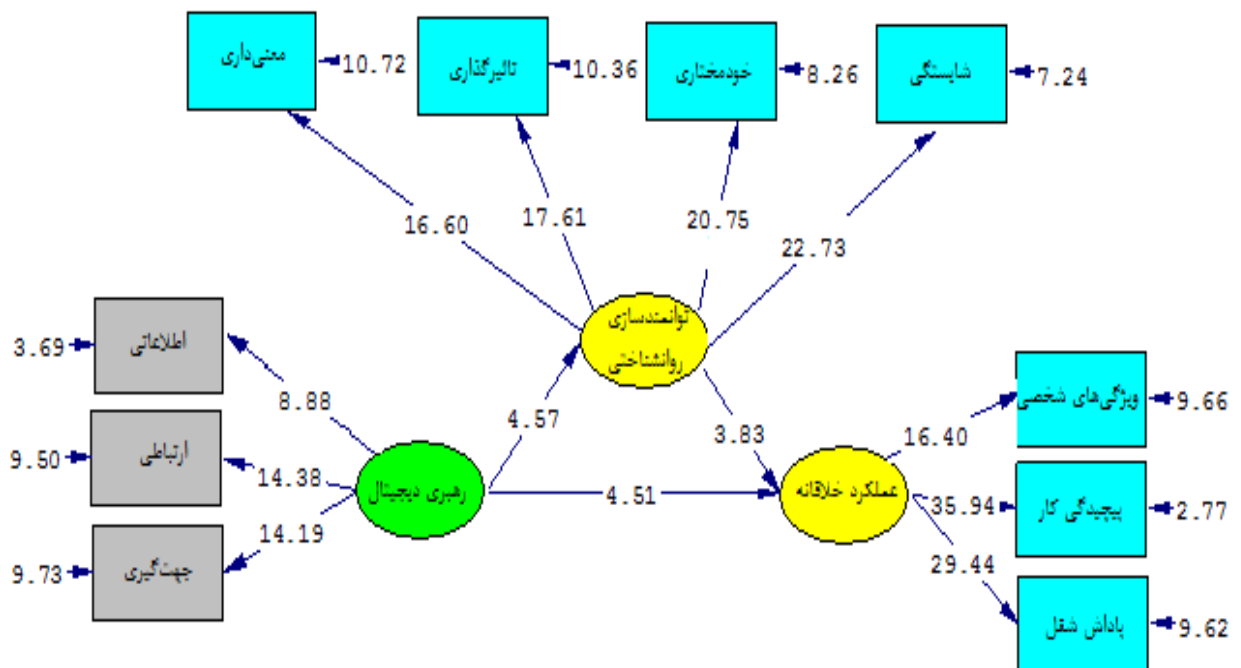
الگوی آزمون شده پژوهش در حالت استاندارد



Chi-Square=59.22, df=32, P-value=0.00000, RMSEA=0.047

شکل ۳.

الگوی آزمون شده پژوهش در حالت معنی داری



Chi-Square=59.22, df=32, P-value=0.00000, RMSEA=0.047

جدول ۳.

مسیرهای مستقیم آزمون شده در مدل معادلات ساختاری

مسیرهای مستقیم		ضریب مسیر مستقیم	T	سطح معنی داری
رهبری دیجیتالی	عملکرد خلاقانه	۰/۲۷	۴/۵۱	۰/۰۵
رهبری دیجیتال	توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۲۸	۴/۵۷	۰/۰۵
توانمندسازی روان‌شناختی	عملکرد خلاقانه	۰/۲۳	۳/۸۳	۰/۰۵

مطابق نتایج جدول ۳ رهبری دیجیتال با ضریب مسیر مستقیم (۰/۲۷) و آماره تی (۴/۵۱) بر عملکرد خلاقانه؛ و با ضریب مسیر مستقیم (۰/۲۸) و آماره تی (۴/۵۷) بر توانمندسازی روان‌شناختی معلمان در سطح ۰/۰۵ اثر مستقیم و معنی داری دارد. توانمندسازی روان‌شناختی نیز با ضریب مسیر مستقیم (۰/۲۳) و آماره تی (۳/۸۳) بر عملکرد خلاقانه معلمان در سطح ۰/۰۵ اثر مستقیم و معنی داری دارد. برای تعیین معنی داری رابطه غیرمستقیم متغیر مستقل رهبری دیجیتال با متغیر وابسته عملکرد خلاقانه از طریق متغیر میانجی جدول ۴.

نتایج بوت استرپ برای مسیرهای غیرمستقیم (واسطه‌ای)

مسیر غیرمستقیم	شاخص	داده	بوت	سوگیری	خطا	حد پایین	حد بالا
رهبری دیجیتال	توانمندسازی روان‌شناختی	عملکرد خلاقانه	۰/۰۵۴۸	۰/۰۵۶۵	۰/۰۰۰۴	۰/۰۰۰۷	۰/۰۴۱

جدول ۵.

شاخص‌های برازندگی الگوی آزمون شده پژوهش

شاخص	ملاک	برآورد
۱ خی دو	۰/۰۰۰	۵۹/۲۲
۲ درجه آزادی	-	۳۲
۳ نسبت خی دو به درجه آزادی	۲ و کمتر	۱/۸۵
۴ RMSEA	۰/۰۵ و پایین‌تر	۰/۰۴۷
۵ CFI	حداقل ۰/۹	۰/۹۷
۶ GFI	حداقل ۰/۹	۰/۹۴
۷ AGFI	حداقل ۰/۹	۰/۹۲

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، حدود بالا و پایین رابطه غیرمستقیم رهبری دیجیتال با عملکرد خلاقانه از طریق توانمندسازی روان‌شناختی، صفر را در بر نمی‌گیرد که به معنی آن است که این مسیر غیرمستقیم در کل نمونه، معنادار است؛ بنابراین می‌توان گفت که توانمندسازی روان‌شناختی نقش میانجی در ارتباط بین رهبری دیجیتال با عملکرد خلاقانه ایفا می‌کند.

3. boot
4. bias

1. bootstrap
2. data

است. این یافته با نتایج حاصل از مطالعات تأیید و همکاران (۱۴۰۲) و نورالهی و همکاران (۱۴۰۱) همخوانی دارد. Khaw و همکاران (2022) داشتن رهبر دیجیتال در رأس سازمان را جهت مقابله و مواجهه با چالش‌های جدیدی که فضای پویا و متغیر امروزی در پی دیجیتالی شدن با خود به همراه می‌آورد، لازم می‌دانند. این رهبران با توسعه توانایی‌های فناورانه کارکنان و دادن آزادی جهت ابراز عقاید و نظرات مختلف، عملکرد پایدار سازمان را محقق می‌کنند. به اعتقاد صادقی و همکاران (۱۴۰۰) یکی از روش‌هایی که می‌تواند به توسعه‌ی شایستگی‌های معلمان و متعاقب آن افزایش تعهد و بهبود عملکرد آن‌ها در سازمان و همچنین افزایش اثربخشی و کارایی آن‌ها در شغل معلمی کمک کند، توانمندسازی روان‌شناختی است. از طرفی توانمندسازی روان‌شناختی نیازمند بستری است که در آن رهبری و مدیریت مدرسه از آن حمایت کند. بر این اساس، رهبری دیجیتال در مدارس می‌تواند با بهبود نظام‌مند و تعالی در عملکرد حرفه‌ای به ایجاد شایستگی، خودمختاری، اعتماد، احساس مؤثر بودن و معناداری در معلمان و در مجموع توانمندسازی آن‌ها کمک کند (تأیید و همکاران، ۱۴۰۲). درواقع زمانی که رهبران دیجیتال، توانمندسازی روان‌شناختی را در معلمان القاء و ایجاد می‌کنند؛ آن‌ها با اعتمادبه‌نفس، صلابت و جسارت بیشتری وظایف فرانش را انجام و از این طریق به اهداف شغلی دست می‌یابند.

یافته سوم پژوهش نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی دارای اثر مثبت، مستقیم و معنادار بر عملکرد خلاقانه معلمان است. نتیجه به‌دست‌آمده را می‌توان بر اساس نتایج مطالعات Gelaidan و همکاران (2022)، Grošelj و همکاران (2021)، Bantha and Nayak (2021)، Stawicki و همکاران (2022) این‌گونه تبیین کرد که کارکنان توانمند از نظر روحی و روانی بدون دلبسته و با اعتمادبه‌نفس بسیار خوب ایده‌های منحصر به فرد و راه‌حل‌های جدیدی برای برطرف کردن چالش‌ها به اشتراک می‌گذارند و با مشارکت فراوان در تمام فعالیت‌های خلاقانه، سعی می‌کنند قدرت تأثیرگذاری خود را در سازمان افزایش دهند. در راستای این یافته قنبری و معجونی

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در جدول ۵، مقادیر اندازه‌گیری شده شاخص‌های χ^2 دو، نسبت χ^2 دو بر درجه آزادی، RMSEA، AGFI، GFI، CFI نسبت به ملاک‌های قابل‌پذیرش جهت برازش مناسب الگو و مدل آزمون شده، مطلوب و قابل‌قبول ارزیابی می‌گردد که نشان‌دهنده‌ی برازش مناسب مدل ساختاری این پژوهش است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری دیجیتال بر عملکرد خلاقانه به‌واسطه نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی معلمان بود. یافته اول پژوهش نشان داد که رهبری دیجیتال دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر عملکرد خلاقانه معلمان است. این یافته با نتایج مطالعات Fatima and Masood (2024) و تأیید و همکاران (۱۴۰۲) مطابقت دارد. همسو با این یافته Alos-Simo و همکاران (2017) معتقد هستند رهبرانی که توانایی هماهنگی کامل با عصر دیجیتال را دارند، بیشتر درگیر رفتارهای کاری خلاقانه می‌شوند. چراکه رهبران دیجیتال به‌نحوی که با پیشرفت‌های تکنولوژیک جدید سازگار شده و جدیدترین و راحت‌ترین راه‌ها را به کارکنان ارائه می‌کنند. Erhan و همکاران (2022) نیز دریافتند که ادراک و احساس مثبت و خوب کارکنان از رهبری دیجیتال تأثیر مثبت و معناداری بر تمامی ابعاد رفتار کاری خلاقانه دارد؛ زیرا رهبرانی که دارای سطح بالایی از مهارت‌های دیجیتال هستند، بسیار موردقبول کارکنان خود بوده و کارکنان با داشتن رهبران به‌روز و آپدیت، تمایل به انطباق و انجام رفتارهای خلاقانه‌تری دارند. در سازمان‌های آموزشی و مدارس رهبران دیجیتال به معلمان خود اجازه می‌دهند تا بدون تردید راه‌حل‌های جدید خود را برای مشکلات فعلی ارائه دهند. در نتیجه معلمان زیر نظر چنین رهبران به‌روز و فناور بر روش‌ها و ایده‌های بدیع تمرکز کرده و با کاربرد این روش‌ها و ایده‌های جدید عملکرد خلاقانه خود و در نتیجه مدرسه را ارتقاء خواهند داد.

یافته دوم پژوهش نشان داد که رهبری دیجیتال دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر توانمندسازی روان‌شناختی معلمان

(۱۴۰۰) توانمندسازی روان‌شناختی معلمان را یکی از عوامل اساسی در بهبود خلاقیت و عملکرد نوآورانه معلمان و مدارس می‌دانند. به اعتقاد آن‌ها معلمان دارای توان روان‌شناختی بالا می‌توانند مشکلات را پیش‌بینی کرده و با اعتمادبه‌نفس بالا ایده‌های متنوع و بدیعی برای دستیابی به اهداف و نتایج مطلوب ارائه کنند. با توانمندسازی روحی معلمان، حس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خوداتکایی در آنان ایجاد می‌شود و با افزایش احساس مشارکت‌جویی و ابراز عقیده در امور مدرسه، بهبود عملکرد خلاقانه فردی و سازمانی فراهم خواهد شد. درواقع اظهارنظر و بیان جسورانه ایده‌های جدید منجر به بهبود عملکرد خلاقانه معلمان و مدرسه می‌شود.

یافته چهارم پژوهش نشان داد که رهبری دیجیتال به‌واسطه توانمندسازی روان‌شناختی اثر غیرمستقیم، مثبت و معناداری بر عملکرد خلاقانه معلمان دارد. نتیجه به‌دست‌آمده را می‌توان بر اساس نتایج مطالعه تأیید و همکاران (۱۴۰۲) این‌گونه تبیین کرد که رهبران دیجیتال ضمن داشتن تخصص و شایستگی در استفاده از فناوری‌های نوین و همچنین انتقال این شایستگی‌ها و مهارت‌ها به معلمان، اعتمادبه‌نفس آن‌ها را در کاربرد ابزارهای دیجیتال در فرآیند کاری و تدریس افزایش می‌دهند. بهبود اعتمادبه‌نفس و شرایط روحی، معلمان را به استفاده هرچه بیشتر از فناوری‌های جدید و پیشرفته و درنهایت عملکرد خلاقانه سوق خواهد داد. در راستای این یافته Erhan و همکاران (2022) معتقدند که کارکنان تحت رهبری رهبران دیجیتال می‌توانند بر ایده‌های جدید تمرکز کرده و این ایده‌های جدید را برای حمایت از اهداف سازمانی آشکار کنند. به عبارت دیگر، رهبران دیجیتال به کارمندان خود اجازه می‌دهند تا بدون تردید راه‌حل‌های جدید خود را برای مشکلات فعلی ارائه دهند. برخلاف سبک رهبری سنتی که در آن کارکنان تصمیمات رهبران را بدون سؤال انجام می‌دادند، رهبران دیجیتال آماده تغییر و اکتشاف جدید ایده‌ها هستند و می‌توانند با دادن مزایای مختلف به کارکنان، پیشرفت‌های نوآورانه را تسهیل کنند. با توجه به چالش‌های متعددی که نظام آموزش و پرورش و به‌خصوص مدارس با آن‌ها مواجه هستند، توجه به بالندگی و

افزایش توانایی‌های معلمان ضروری به نظر می‌رسد. از طرفی در عصر فناوری‌های نوین، رهبران دیجیتال می‌توانند اثرات قابل توجهی بر احساس شایستگی و توانمندی معلمان بگذارند. درواقع رهبران دیجیتال با عدم سرزنش معلمان در ارتباط با اشتباهات احتمالی و همچنین با از بین بردن استرس آن‌ها برای بیان ایده‌ها و نظرات متنوع و جدید، زمینه لازم برای عملکرد خلاقانه و نوآورانه معلمان و مدرسه را فراهم می‌کنند.

هر دانش نظری و پژوهشی در صورتی می‌تواند به دانشی مفید و مؤثر تبدیل شود که در تعبیر و تعمیم آن دانش به محدودیت‌های موجود آن‌ها توجه شود، ازجمله این محدودیت‌ها می‌توان به استفاده صرف از پرسشنامه به‌عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها و محدود بودن جامعه آماری پژوهش به معلمان مقطع ابتدایی اشاره کرد، در این راستا پیشنهاد می‌شود به‌منظور افزایش تعمیم‌پذیری و مقایسه‌پذیری نتایج، پژوهش حاضر با نمونه‌هایی از مقاطع تحصیلی متوسطه اول و دوم و همچنین در سطح سایر سازمان‌های آموزشی به‌خصوص دانشگاه نیز تکرار شود، همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهشگران بعدی این تحقیق را با استفاده از ابزارهای مصاحبه و مشاهده انجام دهند.

درنهایت بنا بر یافته‌های پژوهش کنونی، به مسئولان ادارات آموزش و پرورش و مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود با ترویج فرهنگ تفکر خلاق و نوآورانه و پذیرش پیشنهادهای خلاقانه معلمان و صبوری در قبال شکست احتمالی اقدامات خلاقانه آنان؛ ترغیب و تشویق معلمان و مدیران مدارس به استفاده بیشتر از فناوری‌های نوین؛ تقویت روحیه جمع‌گرایی به جای فردگرایی از طریق ایجاد گروه‌های کاری و ارائه پاداش بر پایه مشارکت و همکاری اعضای گروه‌ها؛ توجه و اهمیت به نیازهای معلمان و برقراری ارتباط خوب با آنان در محیط کار؛ ترغیب و تشویق معلمان مدارس به استفاده بیشتر از فناوری‌های نوین؛ برگزاری دوره‌های آموزش برای معلمان و مدیران مدارس جهت آشنایی با سبک رهبری دیجیتال؛ تأکید بر پاداش‌های درونی به جای پاداش‌های بیرونی؛ ترغیب ذهنی معلمان از طریق تفویض وظایف به آن‌ها و ایجاد جو رقابتی

سالم جهت توسعه ظرفیت‌های بالقوه معلمان از طریق ارائه پاداش‌های مادی و معنوی زمینه لازم را برای عملکرد خلاقانه معلمان فراهم کنند.

تعارض منافع

نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

منابع

- آقاویردی، بابک؛ مقدسی، علیرضا و شریف‌زاده، فتاح. (۱۳۹۵). عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی به‌منظور تعالی سازمانی (مورد مطالعه: گمرک جمهوری اسلامی ایران). *مطالعات منابع انسانی*، ۶(۳)، ۷۰-۴۵. https://www.jhrs.ir/article_65300.html?lang=fa
- اردلان، محمدرضا؛ معجونی، حسین؛ تعجبی، محمود و عبدالملکی، جمال. (۱۴۰۱). بررسی نقش میانجی تحقق قرارداد روان‌شناختی در رابطه بین رهبری اخلاقی با رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد خلاقانه. *اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۱۸(۱)، ۸۵-۱۰۵. doi: 10.22051/jontoe.2021.33343.3150
- باسامی، احمد؛ پیش‌بین، سید احمدرضا؛ علم بیگی، امیر و حسینی، سید محمود. (۱۴۰۲). طراحی و تبیین الگوی مفهومی توانمندسازی روان‌شناختی از دیدگاه کارشناسان ترویج کشاورزی ایران: با استفاده از تحلیل محتوای کیفی. *تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران*، ۵۴(۱)، ۲۴۱-۲۵۹. doi: 10.22059/ijaedr.2019.274823.668711
- تاجدار، سمیرا و صفر محمدلو، شیمیا. (۱۳۹۸). بررسی رابطه رهبری اخلاقی و توانمندسازی روان‌شناختی با توجه به نقش تعدیل‌گری رفتار شهروندی سازمانی. *مجله دستاوردهای نوین در مطالعات علوم انسانی*، ۲(۱۷)، ۷۶-۶۱. <http://noo.rs/wCs34>
- تأیید، مهدی؛ نظرزاده زارع، محسن و خاکپور، عباس. (۱۴۰۲). تأثیر سبک رهبری دیجیتال در تدریس دیجیتال معلمان با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی. *نوآوری‌های آموزشی*، ۲۲(۱)، ۱۶۷-۱۶۳. doi: 10.22034/jei.2023.364006.2466

ثانی، مصطفی؛ حاجی انزهایی، زهرا و اشرف‌گنجویی، فریده. (۱۳۹۷). تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی و سرمایه روان‌شناختی بر آمادگی فردی برای تغییر کارکنان وزارت ورزش و جوانان. *پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی*، ۸(۱۶)، ۴۱-۵۴. Doi: 10.22084/SMMS.2019.17174.2248

- زندکریمی، مریم؛ پرورش، بهیه؛ فرحبخش، سعید؛ کاظمی، مریم و نیک‌پی، ایرج. (۱۳۹۸). بررسی رابطه‌ی میان رهبری موثق و بی‌تفاوتی سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در میان معلمان. *فصلنامه علمی - پژوهشی تعلیم و تربیت*، ۳۵(۳)، ۱۶۷-۱۶۸. <http://qjoe.ir/article-1-1957-fa.html>
- سلیمی، سمانه و قنبری، محسن. (۱۴۰۱). نقش تناسب فرد با شغل بر رفتارهای کاری نوآورانه با میانجی‌گری استقلال شغلی و اشتیاق شغلی معلمان. *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۴(۱)، ۱۱۹-۱۴۰. doi: 10.29252/jcoc.2022.226341.1138
- شمسی‌فر، مریم؛ ویسکرمی، حسنعلی؛ صادقی، مسعود و غضنفری، فیروزه. (۱۳۹۹). طراحی مدل ساختاری روابط سبک‌های رهبری ادراک‌شده، خودکارآمدی و توانمندسازی ساختاری با توانمندسازی روان‌شناختی دبیران. *فصل‌نامه پژوهش‌های کاربردی روان‌شناختی*، ۱۱(۲)، ۲۵۵-۲۷۲. doi: 10.22059/japr.2020.278428.643214
- صادقی، رقیه؛ معظمی، مجتبی؛ هاشمی، سید محمود؛ کاوسی، اسمعیل و میراسماعیلی، بی‌بی سادات. (۱۴۰۰). ارائه الگوی توانمندسازی فناورانه نومعلم‌ان دوره ابتدایی شهر تهران. *ترویج علم*، ۱۲(۱)، ۱۰۵-۱۲۷. Doi: 10.22034/POPSCI.2021.295585.1111
- صفایی‌شکیب، علی؛ عبدالملکی، بابک؛ حسین‌زاده، سید علی‌اکبر و موسیوند، مریم. (۱۳۹۴). اثر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۴(۱۶)، ۱-۷. https://obs.sinaweb.net/article_19259.html
- طوطیان، صدیقه؛ مهرآرا، اسداله و بیگدلی، مهری. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی با خلاقیت و عملکرد سازمانی منابع انسانی مدیران آموزش و پرورش منطقه ۵ استان تهران. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۲(ویژه‌نامه)، ۷۴۹-۷۶۶. https://www.jiera.ir/article_65024.html

فناوری آموزش، ۱۶(۳)، ۵۱۱-۵۲۴.

<https://doi.org/10.22061/tej.2022.8606.2694>

نوری، مژگان، شاه‌حسینی، محمدعلی، شامی زنجان، مهدی و عابدین، بابک. (۱۳۹۸). طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌های ایرانی. مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، ۱۲(۲)، ۲۱۱-۲۴۲. Doi: 10.29252/MPES.12.2.211
نیک‌پور، امین. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر توانمندسازی سازمانی بر عملکرد نوآورانه با نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان. نشریه صنعت و دانشگاه، ۹(۳۳)، ۷۵-۹۰. <https://civilica.com/doc/1863027>

References

- Aghavirdi, B., Moghaddasi, A., & Sharifzadeh, F. (2016). Factors affecting human resource empowerment for organizational excellence (Case study: Customs of the Islamic Republic of Iran). *Journal of Human Resource Management*, 6(3), 45-70. http://www.jhrs.ir/article_65300.html?lang=fa. [in Persian].
- AlMazrouei, H. (2022). Empowerment leadership as a predictor of expatriates learning goal orientation and creative work involvement. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1569-1594. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2020-2366>
- Alos-Simo, L., Verdu-Jover, A. J., & Gomez-Gras, J. M. (2017). How transformational leadership facilitates e-business adoption. *Industrial Management & Data Systems*, 711(2), 382-397. <https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2016-0038>
- Amabile, T. (2011). *Componential theory of creativity* (pp. 538-559). Boston, MA: Harvard Business School. <https://www.hbs.edu/ris/Publication%2520Files/12-096.pdf>
- Ardalan, M. R., Majooni, H., Taajobi, M., & Abdolmaleki, J. (2022). Investigating the mediating role of psychological contract fulfillment the relationship between ethical leadership and organizational citizenship behavior and creative performance. *The Journal of New Thoughts on Education*, 18(1), 85-105. doi: 10.22051/jontoe.2021.33343.3150. [in Persian].
- Baglama, B., Evcimen, E., Altinay, F., Sharma, R. C., Tlili, A., Altinay, Z., ... & Celebi, M. (2022). Analysis of digital leadership in school management and accessibility of animation-designed game-based learning for sustainability of education for children with special needs. *Sustainability*, 14(13), 7730. <https://doi.org/10.3390/su14137730>
- Bantha, T., & Nayak, U. (2021). The relation of workplace spirituality with employee creativity among Indian software professionals: mediating role of psychological empowerment. *South Asian Journal of Business Studies*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-08-2020-0270>

- فولادی، احمد، رحمانی، جهانبخش و کشتی ارای، نرگس. (۱۳۹۹). تبیین مفهوم برنامه درسی دگرگون شونده با نظر به کاربرد آن در توسعه خلاقیت دانش‌آموزان در نظام آموزشی ایران. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۴(۴۹)، ۱۲۵-۱۴۰. doi: 20.1001.1.23831324.1399.14.49.8.7
قربانی‌زاده، وجه الله و آقاوردی، بابک. (۱۳۹۲). نقش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در تعالی سازمانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۵(۱)، ۸۷-۱۰۶. <http://noo.rs/DdvLw>
قنبری، سیروس و معجون، حسین. (۱۴۰۱). نقش رهبری تحول‌آفرین و هوش موفق در عملکرد خلاقانه با میانجی‌گری مدیریت دانش و خودکارآمدی معلمان. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۱۲(۲)، ۸۵-۱۰۸. https://journals.iau.ir/article_698964.html
قنبری، سیروس و معجون، حسین. (۱۴۰۰). تأثیر رهبری اخلاقی در اثربخشی سازمانی مدارس با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و خلاقیت معلمان. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۵(۵۳)، ۱۶۳-۱۷۸. doi: 20.1001.1.23831324.1400.15.53.12.6
کزازی، زهرا، ابراهیمی، صلاح‌الدین، سیفی، علی و اصفهانی‌زاده، امین. (۱۳۹۹). رابطه خلاقیت معلمان با اثربخشی تدریس ریاضی پایه ششم دوره ابتدایی. فصلنامه پیویش در آموزش علوم پایه، ۶(۲۰)، ۲۰-۳۵. https://journals.cfu.ac.ir/article_1258.html
مرسل، باقر، فهیمی‌نژاد، علی، سیاوشی، محمد و عامریان، حسین. (۱۳۹۸). پیش‌بینی تعالی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان از طریق توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان. علوم حرکتی و رفتاری، ۲(۱)، ۴۴-۳۲. https://www.jmbs.ir/article_91799.html
معجون، حسین، اردلان، محمدرضا، قنبری، سیروس و افضل‌ی، افشین. (۱۴۰۰). بررسی رابطه رهبری سطح پنج و توانمندسازی ساختاری با تعالی سازمانی مدارس به‌واسطه نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی معلمان. جامعه‌شناسی کاربردی، ۳۲(۴)، ۹۷-۱۱۸. doi: 10.22108/jas.2021.128223.2085
نوراللهی، سعید، نظرزاده زارع، محسن و موسوی، سید میثم. (۱۴۰۱). نقش توانمندسازی روان‌شناختی در رابطه میان رهبری دوسو توان با رضایت و استرس شغلی معلمان در آموزش مجازی.

- Qatar: the impact of leadership and the mediation of psychological empowerment amidst rapid growth. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 257-275. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2021-0016>
- Ghanbari, S., & Majooni, H. (2021). The Impact of Ethical Leadership on School Organizational Effectiveness through the Mediating Role of Psychological Empowerment and Creative Teachers. *Journal of Research in Educational Science*, 15(53), 163-178. [doi: 20.1001.1.23831324.1400.15.53.12.6](https://doi.org/10.1001.1.23831324.1400.15.53.12.6) [in Persian].
- Ghanbari, S., and Majooni, H. (2022). The role of transformational leadership and successful intelligence in creative performance with the mediation of knowledge management and teachers' self-efficacy. *Innovation and creativity in humanities*, 12(2), 85-108. https://journals.iau.ir/article_698964.html [in Persian].
- Ghorbanizadeh, V., & Aghavardi, B. (2013). The role of psychological empowerment of employees in organizational excellence. *Human Resource Management Research*, 5(1), 87-106. <http://ngo.rs/DdvLw> [in Persian].
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2021). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677-706. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294>
- Gupta, S., Pathak, G. S., & Biswas, B. (2023). The roles of conflict management and psychological empowerment in virtual teams. *Information Technology & People*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2022-0265>
- Hensellek, S. (2020). Digital leadership–Ein Rahmenwerk zur erfolgreichen Führung im digitalen Zeitalter. *Handbuch Digitale Wirtschaft*, 1189-1207. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-17291-6_81
- Hoang, G., Luu, T. T., Du, T., & Nguyen, T. T. (2023). Can both entrepreneurial and ethical leadership shape employees' service innovative behavior?. *Journal of Services Marketing*, 37(4), 446-463. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2021-0276>
- Islam, T., Zahra, I., Rehman, S. U., & Jamil, S. (2022). How knowledge sharing encourages innovative work behavior through occupational self-efficacy? The moderating role of entrepreneurial leadership. *Global Knowledge, Memory and Communication*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/GKMC-02-2022-0041>
- Javid, Z. S., Nazeer, Z., Sewani, R., & Laghari, A. (2023). Effect of using mobile devices as an instructional tool on teachers' creativity: an interpretive phenomenological study of Pakistani teachers' experiences. *Asian Association of Open Universities Journal*, 18(3), 292-305. <https://doi.org/10.1108/AAOUJ-01-2023-0011>
- Jena, L. K., Bhattacharyya, P., & Pradhan, S. (2019). Am I empowered through meaningful work? The moderating role of perceived flexibility in connecting
- Basami, A., Pishbin, S. A., Alambeigi, A., & Hoseini, S. M. (2023). Designing and explaining the conceptual model of psychological empowerment from perspectives of Iranian Agricultural Extension Specialists: by using qualitative content analysis. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research*, 54(1), 241-259. [doi: 10.22059/ijaedr.2019.274823.668711](https://doi.org/10.22059/ijaedr.2019.274823.668711). [in Persian].
- Burayeva, Z., Berkimbayev, K., Kerimbayeva, B., Semiz, K., & Atikol, B. U. (2020). Creativity potential management in a higher education context. *International Journal of Educational Management*, 34(9), 1439-1456. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2019-0352>
- Chen, B. (2020). Enhance creative performance via exposure to examples: The role of cognitive thinking style. *Personality and Individual Differences*, 154, 109663. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109663>.
- Davison, R. M., & Ou, C. X. (2017). Digital work in a digitally challenged organization. *Information & Management*, 54(1), 129-137. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.05.005>
- De Waal¹, B., van Outvorst, F., & Ravesteyn¹, P. (2016). Digital leadership: The objective-subjective dichotomy of technology revisited. In *12 th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG 2016* (p. 52). <https://books.google.ge/books?hl=en&lr=&id=S7LqDQAAQBAJ&oi>
- Duan, J., Wang, X., Liu, Y. and Han, L. (2024), "Linking paternalistic leadership to employee creativity: a meaning-based perspective", *Leadership & Organization Development Journal*, 45(2), 283-303. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2021-0497>
- Dunst, C. J., & Trivette, C. M. (1987). Enabling and empowering families: Conceptual and intervention issues. *School Psychology Review*, 16(4), 443-456.
- Dust, S. B., Resick, C. J., Margolis, J. A., Mawritz, M. B., & Greenbaum, R. L. (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 570-583. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.02.002>
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524-1543. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2021-0338>
- Fatima, T., & Masood, A. (2024). Impact of digital leadership on open innovation: a moderating serial mediation model. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 161-180. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2022-0872>
- Foolady, A., Rahmani, J., & keshtiaray, N. (2020). explaining the concept of transformational curriculum in view of its application in developing creativity of students in Iranian educational system. *Journal of Research in Educational Systems*, 14(49), 125-140. [doi: 20.1001.1.23831324.1399.14.49.8.7](https://doi.org/10.1001.1.23831324.1399.14.49.8.7) [in Persian].
- Gelaidan, H. M., Houtgraaf, G., & Al-kwafi, O. S. (2022). Creativity and innovation in rapidly developing

- behavioral sciences, 2(1), 32-44. http://www.jmbs.ir/article_91799.html. [in Persian].
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, 32(4), 615-631. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2019-0021>
- Nikpour, A. (2016). Investigating the effect of organizational empowerment on innovative performance with the mediating role of job satisfaction and organizational commitment of employees. *Journal of Industry and University*, 9(33), 75-90. [in Persian].
- Norollahee, S., Nazarzadeh Zare, M., & Mousavi, M. (2022). The role of psychological empowerment in the relationship between ambidextrous leadership, teachers' job satisfaction, and stress in virtual education. *Technology of Education Journal (TEJ)*, 16(3), 511-524. doi: 10.22061/tej.2022.8606.2694. [in Persian].
- Nouri, M., Shah hoseini, M., Shami zanjani, M., & Abedin, B. (2019). Designing A Conceptual Framework for Leading Digital Transformation in Iranian Companies. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 12(2), 211-242. doi: 10.29252/mpes.12.2.211. [in Persian].
- Nwachukwu, C., Vu, H. M., Chládková, H., & Agboga, R. S. (2022). Psychological empowerment and employee engagement: role of job satisfaction and religiosity in Nigeria. *Industrial and Commercial Training*, 54(4), 666-687. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2022-0028>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634. <https://doi.org/10.5465/256657>
- Paliwal, M., Rajak, B. K., Kumar, V., & Singh, S. (2022). Assessing the role of creativity and motivation to measure entrepreneurial education and entrepreneurial intention. *International Journal of Educational Management*, 36(5), 854-874. <https://doi-org.librarylogin-cupey.uagm.edu/10.1108/IJEM-05-2021-0178>.
- Qian, Y., & Jiang, H. (2023). The impacts of within-task and between-task personal Internet usage on employee creative performance: the moderating role of perceived organisational support. *Internet Research*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/INTR-09-2022-0751>
- Reck, F., & Fliaster, A. (2019). Four profiles of successful digital executives. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 1-7. <https://sloanreview.mit.edu/article/four-profiles-of-successful-digital-executives/>
- Sadeghi, R., Moazami, M., Hashemi, S. M., Kayosi, E., & Miresmaeili, B. (2021). Providing a model of technological empowerment for new elementary school teachers in Tehran. *Popularization of Science*, 12(1), 105-127. doi: 10.22034/popsci.2021.295585.1111. [in Persian].
- Safaei Shakib, A., Abdul Maleki, B., Hosseinzadeh, S. A. A., & Musivand, M. (2016). Effect of transformational leadership on organizational excellence with mediating role of staff structural and psychological empowerment. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 4(16), 1-24.
- meaningful work and psychological empowerment. *IIMB Management Review*, 31(3), 298-308. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.03.010>
- Jiang, W., Gu, Q., & Tang, T. L. P. (2019). Do victims of supervisor bullying suffer from poor creativity? Social cognitive and social comparison perspectives. *Journal of Business Ethics*, 157(3), 865-884. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-017-3660-x>
- Karakose, T., Polat, H., & Papadakis, S. (2021). Examining teachers' perspectives on school principals' digital leadership roles and technology capabilities during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(23), 13448. <https://doi.org/10.3390/su132313448>
- Kezazi, Z., Ebrahimi, S., Seifi, A., and Esfahanizadeh, A. (2020). The relationship between teachers' creativity and the effectiveness of mathematics teaching in the sixth grade of elementary school. *Poish Quarterly in Basic Science Education*, 6(20), 20-35. https://journals.cfu.ac.ir/article_1258.html [in Persian].
- Khaw, T.Y., Teoh, A.P., Abdul Khalid, S.N. & Letchmunan, S. (2022), "The impact of digital leadership on sustainable performance: a systematic literature review". *Journal of Management Development*, 41(9/10), 514-534. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2022-0070>
- Kuril, S., Maun, D., & Chand, V. S. (2023). Measuring teacher innovative behavior: a validated multidimensional inventory for use with public school teachers. *International Journal of Educational Management*, 37(2), 393-416. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2022-0095>
- Lee, J., & Pati, N. (2017). A study of the effect of corporate diversification strategy on technological innovation and strength in technology-oriented multinational corporations across countries. *International Journal of Business Innovation and Research*, 13(1), 1-29. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2017.083262>
- Liu, Y., Zhao, L., Liu, P., & Yang, Z. (2022). Effect of workplace status on employees' creativity from the perspective of expectation identity: a moderated chain double mediation model. *Chinese Management Studies*, (ahead-of-print). DOI 10.1108/CMS-12-2021-0550.
- Ma, X., Jiang, W., Wang, L., & Xiong, J. (2020). A curvilinear relationship between transformational leadership and employee creativity. *Management Decision*, 58(7), 1355-1373. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0653>
- Majooni, H., Ardalan, M. R., Ghanbari, S., & Afzali, A. (2021). Investigating the Relationship between Level Five Leadership and Structural Empowerment with School Organizational Excellence through the Mediating Role of Teachers' Psychological Empowerment. *Journal of Applied Sociology*, 32(4), 97-118. doi: 10.22108/jas.2021.128223.2085. [in Persian].
- Morsal, B., Fahiminezhad, A., Siavashi, M., & Ameriyan, H. (2019). Prediction of organizational excellence in the ministry of sports and youth by staff structural and psychological empowerment. *journal of motor and*

- behavior. *Journal of New Achievements in Humanities Studies*, 2(17), 61-76. <http://noo.rs/wCs34> [in Persian].
- Tanniru, M., & Peral, J. (2021). Digital Leadership in Education. In *Effective Leadership for Overcoming ICT Challenges in Higher Education: What Faculty, Staff and Administrators Can Do to Thrive Amidst the Chaos*. Emerald Publishing Limited. 73-91. <https://doi.org/10.1108/978-1-83982-306-020211008>
- Ta'iid, M., Nazarzāde Zāre, M., & Khākpoor, A. (2023). The impact of digital leadership style on teachers' digital teaching with the mediating role of psychological empowerment. *Educational Innovations*, 22(1), 147-163. doi: 10.22034/jei.2023.364006.2466. [in Persian].
- Tootian, S., Mehrara, A., & Bigdeli, M. (2018). the relationship between personality traits and creativity with the organizational performance of educational managers' human resources in Tehran's fifth region. *Journal of Research in Educational Systems*, 12(Special Issue), 749-766. https://www.jiera.ir/article_65024.html [in Persian].
- Tseng, C., & Tseng, C. C. (2019). Corporate entrepreneurship as a strategic approach for internal innovation performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 108-120. <https://doi.org/10.1108/APJIE-08-2018-0047>
- Ulutaş, M., & Arslan, H. (2017). Bilişim liderliği ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 47(47), 105-124. <https://doi.org/10.15285/maruaebed.2739>
- Wade, M., & Obwegeser, N. (2019). How to choose the right digital leader for your company. *MIT Sloan Management Review*, 60(4), 1-4. <https://www.proquest.com/openview/3c52065e28c0547f711614d38>
- Wadei, K. A., Lu, C., & Wu, W. (2021). Unpacking the chain mediation process between transformational leadership and knowledge worker creative performance: evidence from China. *Chinese Management Studies*, 15(2), 483-498. <https://doi.org/10.1108/CMS-03-2020-0118>
- Zand-e Karimi, M., Parvaresh, B., Farahbakhsh, S., Kaazemi, M., & Nikpey, I. (2019). The Relationship between Authentic Leadership and Organizational Indifference among Teachers: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *QJOE*, 35(3), 147-168. URL: <http://qjoe.ir/article-1957-1-fa.html>. [in Persian].
- Zhang, M., & Zhao, Y. (2021). Job characteristics and millennial employees' creative performance: a dual-process model. *Chinese Management Studies*, 15(4), 876-900. <https://doi.org/10.1108/CMS-07-2020-0317>
- http://obs.sinaweb.net/article_19259.html. [in Persian].
- Salimi, S., & Ghanbari, M. (2022). The Role of Person-Job Fit on Innovative Work Behaviors Mediated by Job Independence and Work Engagement of Teachers. *Career and Organizational Counseling*, 14(1), 119-140. doi: 10.48308/jcoc.2022.102635. [in Persian].
- Sani, M., Hajianzhaee, Z., & Ashraf Ganjouei, F. (2019). Effect of psychological empowerment and psychological capital on individual readiness for change in employees of Iran ministry of Sports and Youth. *Contemporary Studies On Sport Management*, 8(16), 41-54. doi: 10.22084/smms.2019.17174.2248. [in Persian].
- Senadjki, A., Au Yong, H. N., Ganapathy, T., & Ogbeibu, S. (2024). Unlocking the potential: the impact of digital leadership on firms' performance through digital transformation. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 4(2), 161-177. <https://doi.org/10.1108/JBSED-06-2023-0050>
- Shaheen, K., Waheed, A., & Hashmi, W. H. (2020). Extrinsic rewards and creative performance syndrome: The mediating mechanism and interacting effects. *Thinking Skills and Creativity*, 38, 100713. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100713>.
- Shamsifar, M., Veiskarami, H., Sadeghi, M., & Ghazanfari, F. (2020). Designing the Structural Model of the Relationship among Perceived Leadership Styles, Self- Efficacy, Structural Empowerment, and Psychological Empowerment in Teachers. *Journal of Applied Psychological Research*, 11(2), 255-272. https://japr.ut.ac.ir/article_77347.html. [in Persian].
- Shang, Y., Chong, M. P., Xu, J., & Zhu, X. (2019). Authentic leadership and creativity in China: The role of students' regulatory-focused behaviors and supervisors' power sources. *Thinking Skills and Creativity*, 34, 100592. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2019.100592>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Stanescu, D. F., Zbucnea, A., & Pinzaru, F. (2021). Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. *Kybernetes*, 50(5), 1041-1057. <https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0491>
- Stawicki, C., Krishnakumar, S., & Robinson, M. D. (2022). Working with emotions: emotional intelligence, performance and creativity in the knowledge-intensive workforce. *Journal of Knowledge Management*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2021-0556>
- Tajdar, S., & Safar Mohammadlou, S. (2018). Examining the relationship between moral leadership and psychological empowerment with regard to the moderating role of organizational citizenship