



## The Impact of Transformational Leadership Style of Principals on Organizational Innovation in Secondary Schools: The Mediating Role of Organizational Learning Culture and Teachers' Organizational Commitment

Saber Sadeghian Maleki<sup>\*1</sup>, Nasrin Savar Shahrms<sup>†</sup>

### Abstract:

In the era of rapid educational changes, organizational innovation in schools is recognized as a key factor in improving the quality of education. This study aimed to examine the impact of the transformational leadership style of principals on organizational innovation in secondary schools and the mediating role of organizational learning culture and teachers' organizational commitment. In a cross-sectional study, 320 teachers and 80 principals from 80 secondary schools in East Azerbaijan Province were selected using a stratified random sampling method. Data was collected using standardized questionnaires on Bass and Avolio's transformational leadership, organizational innovation, organizational learning culture, and organizational commitment. Data analysis was conducted using structural equation modeling. The results showed that the transformational leadership style of principals had a significant positive impact on organizational innovation in schools ( $\beta = 0.42, p < .001$ ). Furthermore, organizational learning culture (indirect effect:  $\beta = 0.18, 95\% \text{ CI } [0.12, 0.25]$ ) and teachers' organizational commitment (indirect effect:  $\beta = 0.15, 95\% \text{ CI } [0.09, 0.22]$ ) played a significant mediating role in this relationship. Multi-group analysis showed that there was no significant difference in these relationships between public and private schools. The findings emphasize the importance of developing transformational leadership skills in school principals, strengthening organizational learning culture, and increasing teachers' organizational commitment to promote innovation in schools. Practical suggestions are provided for educational policymakers, school principals, and professional development programs.

**Keywords:** Transformational leadership, organizational innovation, organizational learning culture, organizational commitment, educational management, secondary schools

<sup>1</sup> Head of Education Information and Public Relations Department of East Azarbaijan Province, Master of Educational Psychology - newagahiii9@gmail.com

<sup>2</sup> Elementary teacher, master of educational psychology - nasrinshahrms@gmail.com



## تأثیر سبک رهبری تحولی مدیران بر نوآوری سازمانی در مدارس متوسطه: نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد شغلی معلمان

صابر صادقیان ملکی<sup>۱\*</sup>، نسرين سوار شاهمرس<sup>۲</sup>

### چکیده

در عصر تغییرات سریع آموزشی، نوآوری سازمانی در مدارس به عنوان یک عامل کلیدی در بهبود کیفیت آموزش شناخته شده است. این پژوهش با هدف بررسی تأثیر سبک رهبری تحولی مدیران بر نوآوری سازمانی در مدارس متوسطه و نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد شغلی معلمان انجام شد. در یک مطالعه مقطعی، ۳۲۰ معلم و ۸۰ مدیر از ۸۰ مدرسه متوسطه در استان تبریز با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد رهبری تحولی باس و آوولیو، نوآوری سازمانی، فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد شغلی جمع‌آوری شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که سبک رهبری تحولی مدیران تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی در مدارس دارد ( $\beta = 0.42, p < .001$ ). همچنین، فرهنگ یادگیری سازمانی (اثر غیرمستقیم:  $\beta = 0.18, 95\% \text{ CI } [0.12, 0.25]$ ) و تعهد شغلی معلمان (اثر غیرمستقیم:  $\beta = 0.15, 95\% \text{ CI } [0.09, 0.22]$ ) نقش میانجی معناداری در این رابطه ایفا می‌کنند. تحلیل چندگروهی نشان داد که این روابط در مدارس دولتی و غیردولتی تفاوت معناداری ندارد. یافته‌ها بر اهمیت توسعه مهارت‌های رهبری تحولی در مدیران مدارس، تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی و افزایش تعهد شغلی معلمان برای ارتقای نوآوری در مدارس تأکید می‌کند. پیشنهادات کاربردی برای سیاست‌گذاران آموزشی، مدیران مدارس و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای ارائه شده است.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری تحولی، نوآوری سازمانی، فرهنگ یادگیری سازمانی، تعهد شغلی، مدیریت آموزشی، مدارس متوسطه

<sup>۱</sup> رئیس اداره اطلاع رسانی و روابط عمومی آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی، کارشناسی ارشد روانشناسی تربیتی - newagahiii@gmail.com

<sup>۲</sup> آموزگار ابتدایی، ارشد روانشناسی تربیتی - nasrinshahmers@gmail.com

## مقدمه

در عصر حاضر، نظام‌های آموزشی با چالش‌های متعددی روبرو هستند که نیازمند پاسخ‌های نوآورانه و انعطاف‌پذیر است. تغییرات سریع فناوری، تحولات اجتماعی-فرهنگی، و انتظارات روزافزون از مدارس برای آماده‌سازی دانش‌آموزان جهت مواجهه با آینده‌ای نامطمئن، ضرورت نوآوری سازمانی در مدارس را بیش از پیش آشکار ساخته است (فولان<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). در این میان، نقش مدیران مدارس به عنوان رهبران تغییر و نوآوری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

رهبری تحولی، به عنوان یکی از پارادایم‌های مهم در حوزه مدیریت و رهبری آموزشی، توجه بسیاری از پژوهشگران و متخصصان را به خود جلب کرده است. این سبک رهبری که توسط برنز<sup>۲</sup> (۱۹۷۸) معرفی و توسط باس<sup>۳</sup> (۱۹۸۵) توسعه یافت، بر ایجاد انگیزه و الهام‌بخشی به پیروان برای دستیابی به اهداف فراتر از انتظارات اولیه تأکید دارد. رهبران تحولی با ایجاد چشم‌انداز مشترک، تحریک فکری، ملاحظات فردی و نفوذ آرمانی، زمینه را برای تغییر و نوآوری در سازمان فراهم می‌کنند (لیثوود و جانتزی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵).

مطالعات پیشین نشان داده‌اند که سبک رهبری تحولی می‌تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی، رضایت شغلی کارکنان، و نوآوری داشته باشد (سان و لیثوود<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). در زمینه مدارس، شاتزر و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۴) دریافتند که رهبری تحولی مدیران با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان رابطه مثبت دارد. همچنین، اندرسون<sup>۷</sup> (۲۰۱۷) در یک مطالعه کیفی نشان داد که مدیران با سبک رهبری تحولی، محیطی حمایت‌کننده برای نوآوری‌های آموزشی ایجاد می‌کنند.

با این حال، مکانیسم‌های دقیق تأثیرگذاری رهبری تحولی بر نوآوری سازمانی در مدارس هنوز به طور کامل شناخته نشده است. به ویژه، نقش عوامل میانجی مانند فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد شغلی معلمان در این رابطه نیاز به بررسی بیشتر دارد. فرهنگ یادگیری سازمانی، که به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و رفتارهای مشترک که یادگیری مداوم را تشویق می‌کند تعریف می‌شود (شاین<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰)، می‌تواند نقش مهمی در تسهیل نوآوری داشته باشد. از سوی دیگر، تعهد شغلی معلمان، که به میزان دل‌بستگی و تعلق خاطر آنها به شغل و سازمان خود اشاره

<sup>1</sup> Fullan

<sup>2</sup> Burns

<sup>3</sup> Bass

<sup>4</sup> Leithwood & Jantzi

<sup>5</sup> Sun & Leithwood

<sup>6</sup> Shatzer et al.

<sup>7</sup> Anderson

<sup>8</sup> Schein

دارد (مایر و آلن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱)، می‌تواند انگیزه لازم برای مشارکت در فعالیتهای نوآورانه را فراهم کند.

با توجه به شکاف تحقیقاتی موجود و اهمیت موضوع، این پژوهش با هدف بررسی تأثیر سبک رهبری تحولی مدیران بر نوآوری سازمانی در مدارس متوسطه و نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد شغلی معلمان انجام شده است. سؤالات اصلی این پژوهش عبارتند از:

۱. آیا سبک رهبری تحولی مدیران تأثیر معناداری بر نوآوری سازمانی در مدارس متوسطه دارد؟
۲. آیا فرهنگ یادگیری سازمانی نقش میانجی معناداری در رابطه بین رهبری تحولی و نوآوری سازمانی ایفا می‌کند؟
۳. آیا تعهد شغلی معلمان نقش میانجی معناداری در رابطه بین رهبری تحولی و نوآوری سازمانی دارد؟
۴. آیا روابط بین متغیرهای پژوهش در مدارس دولتی و غیردولتی تفاوت معناداری دارد؟

پاسخ به این سؤالات می‌تواند درک عمیق‌تری از چگونگی تأثیرگذاری سبک رهبری مدیران بر نوآوری در مدارس ارائه دهد و راهنمایی‌های ارزشمندی برای سیاست‌گذاران آموزشی، مدیران مدارس و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای فراهم کند. همچنین، این مطالعه می‌تواند به گسترش دانش نظری در زمینه رهبری آموزشی و نوآوری سازمانی در بافت مدارس کمک کند.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### رهبری تحولی

رهبری تحولی به عنوان یکی از پارادایم‌های اصلی در مطالعات رهبری، توسط برنز (۱۹۷۸) معرفی و سپس توسط باس (۱۹۸۵) توسعه یافت. این سبک رهبری بر ایجاد تغییرات مثبت در پیروان با افزایش انگیزه، عملکرد و تعهد آنها تمرکز دارد. باس و آوولیو<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) چهار مؤلفه اصلی رهبری تحولی را معرفی کردند:

۱. **نفوذ آرمانی:** رهبر به عنوان الگو عمل می‌کند و احترام و اعتماد پیروان را جلب می‌کند.
۲. **انگیزش الهام‌بخش:** رهبر چشم‌اندازی جذاب ارائه می‌دهد و پیروان را به سمت آن هدایت می‌کند.

<sup>1</sup> Meyer & Allen

<sup>2</sup> Bass & Avolio

۳. **تحریک فکری:** رهبر پیروان را به چالش می‌کشد تا خلاق و نوآور باشند.
۴. **ملاحظات فردی:** رهبر به نیازهای فردی پیروان توجه می‌کند و از آنها حمایت می‌کند.
- در زمینه آموزش، لیثوود و جانتری (۲۰۰۶) مدل رهبری تحولی را برای مدارس تطبیق دادند و نشان دادند که این سبک رهبری می‌تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد معلمان و دانش‌آموزان داشته باشد.

### نوآوری سازمانی در مدارس

نوآوری سازمانی به معنای ایجاد و اجرای ایده‌های جدید در سازمان است (دامنپور و اشنایدر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). در بافت مدارس، نوآوری می‌تواند شامل تغییرات در روش‌های تدریس، برنامه درسی، ساختار سازمانی، یا استفاده از فناوری‌های جدید باشد. OECD<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) چهار نوع نوآوری در مدارس را شناسایی کرده است:

۱. نوآوری در محصول (مانند برنامه‌های درسی جدید)
  ۲. نوآوری در فرآیند (مانند روش‌های تدریس جدید)
  ۳. نوآوری در بازاریابی (مانند روش‌های جدید جذب دانش‌آموز)
  ۴. نوآوری در سازمان (مانند ساختارهای مدیریتی جدید)
- مطالعات نشان داده‌اند که نوآوری در مدارس می‌تواند منجر به بهبود عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان، افزایش انگیزه معلمان، و بهبود کیفیت کلی آموزش شود (لوبینسکی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

### فرهنگ یادگیری سازمانی

فرهنگ یادگیری سازمانی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و رفتارهای مشترک اشاره دارد که یادگیری مداوم را در سازمان تشویق و تسهیل می‌کند (شاین، ۲۰۱۰). واتکینز و مارسیک<sup>۴</sup> (۱۹۹۳) هفت بعد فرهنگ یادگیری سازمانی را معرفی کردند:

۱. ایجاد فرصت‌های یادگیری مداوم
۲. ترویج پرسشگری و گفتگو

<sup>1</sup> Damanpour & Schneider

<sup>2</sup> Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)

<sup>3</sup> Lubinski

<sup>4</sup> Watkins & Marsick

۳. تشویق همکاری و یادگیری تیمی

۴. ایجاد سیستم‌هایی برای کسب و اشتراک یادگیری

۵. توانمندسازی افراد برای دستیابی به چشم‌انداز جمعی

۶. ارتباط سازمان با محیط

۷. رهبری استراتژیک برای یادگیری

در مدارس، فرهنگ یادگیری سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز نوآوری و بهبود مستمر باشد (Silins et al., 2002).

### تعهد شغلی معلمان

تعهد شغلی به میزان دل‌بستگی و تعلق خاطر فرد به شغل و سازمان خود اشاره دارد (مایر و آلن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱). مایر و آلن سه نوع تعهد را شناسایی کردند:

۱. تعهد عاطفی: وابستگی احساسی به سازمان

۲. تعهد مستمر: درک هزینه‌های ترک سازمان

۳. تعهد هنجاری: احساس وظیفه برای ماندن در سازمان

در زمینه آموزش، تعهد شغلی معلمان با عملکرد شغلی بهتر، رضایت شغلی بیشتر، و تمایل کمتر به ترک شغل مرتبط است (دی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵).

### ارتباط بین متغیرهای پژوهش

مطالعات پیشین ارتباطات مثبتی بین رهبری تحولی و نوآوری سازمانی نشان داده‌اند. برای مثال، یونگ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) دریافتند که رهبری تحولی با افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها مرتبط است. در زمینه آموزش، مولنار و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) نشان دادند که رهبری تحولی مدیران مدارس با جو نوآورانه در مدارس ارتباط مثبت دارد.

فرهنگ یادگیری سازمانی نیز می‌تواند نقش مهمی در این رابطه ایفا کند. چانگ و لی<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) دریافتند که رهبری تحولی از طریق تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی، نوآوری را افزایش می‌دهد.

<sup>1</sup> Meyer & Allen

<sup>2</sup> Day et al.

<sup>3</sup> Jung et al.

<sup>4</sup> Moolenaar et al.

<sup>5</sup> Chang & Lee

در مدارس، سیلینز و مولفورد<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) نشان دادند که مدارس با فرهنگ یادگیری قوی تر، نوآوری بیشتری را تجربه می کنند.

تعهد شغلی معلمان نیز می تواند به عنوان یک عامل میانجی عمل کند. جو و لیم<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) دریافتند که رهبری تحولی از طریق افزایش تعهد کارکنان، منجر به افزایش خلاقیت و نوآوری می شود. در زمینه مدارس، گایسل و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) نشان دادند که رهبری تحولی مدیران با افزایش تعهد معلمان، منجر به پذیرش بیشتر نوآوری های آموزشی می شود.

با این حال، مطالعات اندکی به طور همزمان نقش فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد شغلی معلمان را در رابطه بین رهبری تحولی و نوآوری سازمانی در مدارس بررسی کرده اند. این پژوهش قصد دارد این شکاف را پر کند و درک جامع تری از مکانیسم های تأثیرگذاری رهبری تحولی بر نوآوری در مدارس ارائه دهد.

## روش پژوهش

### طرح پژوهش

این مطالعه از یک طرح پژوهش توصیفی-همبستگی با رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده کرده است. این روش امکان بررسی روابط پیچیده بین متغیرهای پنهان و مشاهده شده را فراهم می کند و برای آزمون مدل های میانجی مناسب است (کلاین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵).

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه معلمان و مدیران مدارس متوسطه (دوره اول و دوم) استان تبریز در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۳ بود. با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای، ۸۰ مدرسه (۴۰ مدرسه دولتی و ۴۰ مدرسه غیردولتی) انتخاب شدند. از هر مدرسه، مدیر و ۴ معلم به صورت تصادفی انتخاب شدند. در مجموع، ۳۲۰ معلم و ۸۰ مدیر در این پژوهش شرکت کردند.

برای تعیین حجم نمونه، از قاعده حداقل نسبت ۱۰ به ۱ (تعداد نمونه به تعداد پارامترهای آزاد در مدل) استفاده شد که برای مدل سازی معادلات ساختاری توصیه شده است (بنتلر و چو<sup>۵</sup>، ۱۹۸۷).

<sup>1</sup> Silins & Mulford

<sup>2</sup> Joo & Lim

<sup>3</sup> Geijsel et al.

<sup>4</sup> Kline

<sup>5</sup> Bentler & Chou

## ابزارهای پژوهش

۱. **پرسشنامه رهبری تحولی:** از پرسشنامه چندعاملی رهبری (MLQ) باس و آوولیو (۱۹۹۵) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۲۰ گویه است که چهار بعد رهبری تحولی (نفوذ آرمانی، انگیزش الهامبخش، تحریک فکری، و ملاحظات فردی) را در مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای می‌سنجد. پایایی این ابزار با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰,۹۲ محاسبه شد.
  ۲. **پرسشنامه نوآوری سازمانی:** از پرسشنامه نوآوری سازمانی جیمز-جیمز و همکاران (۲۰۰۸) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۱۹ گویه است که چهار بعد نوآوری (محصول، فرآیند، بازاریابی و سازمانی) را در مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای می‌سنجد. پایایی این ابزار ۰,۸۹ محاسبه شد.
  ۳. **پرسشنامه فرهنگ یادگیری سازمانی<sup>۱</sup>:** از پرسشنامه ابعاد یادگیری سازمانی (DLOQ) واتکینز و مارسیک<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۲۱ گویه است که هفت بعد فرهنگ یادگیری سازمانی را در مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای می‌سنجد. پایایی این ابزار ۰,۹۴ محاسبه شد.
  ۴. **پرسشنامه تعهد شغلی:** از «پرسشنامه تعهد سازمانی»<sup>۳</sup> آلن و مایر (۱۹۹۰) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۱۸ گویه است که سه بعد تعهد (عاطفی، مستمر و هنجاری) را در مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای می‌سنجد. پایایی این ابزار ۰,۸۷ محاسبه شد.
- روایی محتوایی و صوری پرسشنامه‌ها توسط پنج متخصص در حوزه مدیریت آموزشی تأیید شد. همچنین، روایی سازه ابزارها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی بررسی و تأیید شد.

## روش جمع‌آوری داده‌ها

پس از کسب مجوزهای لازم از اداره کل آموزش و پرورش استان تبریز، پژوهشگر به مدارس منتخب مراجعه کرد. پرسشنامه‌ها به صورت حضوری بین شرکت‌کنندگان توزیع شد و پس از تکمیل جمع‌آوری گردید. برای رعایت ملاحظات اخلاقی، رضایت آگاهانه از شرکت‌کنندگان اخذ شد و به آنها اطمینان داده شد که اطلاعاتشان محرمانه باقی خواهد ماند.

<sup>1</sup> Dimensions of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ)

<sup>2</sup> Watkins and Marsick

<sup>3</sup> Organizational Commitment Questionnaire

## روش تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها در دو مرحله انجام شد:

۱. **تحلیل توصیفی:** با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶، شاخص‌های توصیفی (میانگین، انحراف معیار) و همبستگی بین متغیرها محاسبه شد.

۲. **تحلیل استنباطی:** از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار AMOS نسخه ۲۴ برای آزمون مدل پژوهش و بررسی روابط مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرها استفاده شد. برای ارزیابی برازش مدل، از شاخص‌های  $\chi^2/df$ ، CFI، TLI، RMSEA و SRMR استفاده شد.

برای آزمون اثرات میانجی، از روش بوت‌استرپ با ۵۰۰۰ نمونه‌گیری مجدد و فاصله اطمینان ۹۵٪ استفاده شد (پریچر و هیز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). همچنین، برای مقایسه مدل در مدارس دولتی و غیردولتی، از تحلیل چندگروهی استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

#### تحلیل توصیفی

جدول ۱ میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

متغیر	M	SD	1	2	3	4
۱. رهبری تحولی	3.78	0.82	1			
۲. نوآوری سازمانی	3.45	0.76	0.52**	1		
۳. فرهنگ یادگیری سازمانی	3.62	0.70	0.61**	0.57**	1	
۴. تعهد شغلی معلمان	3.70	0.79	0.48**	0.45**	0.53**	1

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

نتایج نشان می‌دهد که همه متغیرها همبستگی مثبت و معناداری با یکدیگر دارند. رهبری تحولی بیشترین همبستگی را با فرهنگ یادگیری سازمانی ( $r = 0.61$ ,  $p < .01$ ) و سپس با نوآوری سازمانی ( $r = 0.52$ ,  $p < .01$ ) دارد.

<sup>1</sup> Preacher & Hayes

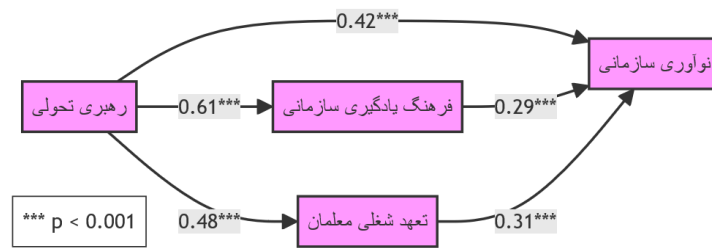
### تحلیل مدل اندازه‌گیری

قبل از آزمون مدل ساختاری، تحلیل عاملی تأییدی برای ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری انجام شد. نتایج نشان داد که مدل اندازه‌گیری برازش مناسبی با داده‌ها دارد ( $\chi^2/df = 2.34$ , CFI = 0.94, TLI = 0.93, RMSEA = 0.058, SRMR = 0.045).

### آزمون مدل ساختاری

مدل ساختاری پیشنهادی با استفاده از نرم‌افزار AMOS آزمون شد. نتایج نشان داد که مدل برازش خوبی با داده‌ها دارد ( $\chi^2/df = 2.48$ , CFI = 0.93, TLI = 0.92, RMSEA = 0.061, SRMR = 0.049).

شکل ۱ ضرایب مسیر استاندارد شده را در مدل نهایی نشان می‌دهد.



نمودار مسیر مدل ساختاری

### آزمون فرضیه‌ها

- تأثیر مستقیم رهبری تحولی بر نوآوری سازمانی: رهبری تحولی تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد ( $\beta = 0.42$ ,  $p < .001$ ).
- نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی: فرهنگ یادگیری سازمانی نقش میانجی معناداری در رابطه بین رهبری تحولی و نوآوری سازمانی ایفا می‌کند (اثر غیرمستقیم:  $\beta = 0.18$ , 95% CI [0.12, 0.25]).
- نقش میانجی تعهد شغلی معلمان: تعهد شغلی معلمان نیز نقش میانجی معناداری در رابطه بین رهبری تحولی و نوآوری سازمانی دارد (اثر غیرمستقیم:  $\beta = 0.15$ , 95% CI [0.09, 0.22]).

۴. **مقایسه مدارس دولتی و غیردولتی:** تحلیل چندگروهی نشان داد که تفاوت معناداری در روابط بین متغیرها در مدارس دولتی و غیردولتی وجود ندارد ( $\Delta\chi^2 = 8.76$ ,  $\Delta df = 6$ ,  $p = .187$ )

### تحلیل‌های تکمیلی

برای درک بهتر تأثیر ابعاد مختلف رهبری تحولی بر نوآوری سازمانی، تحلیل رگرسیون چندگانه انجام شد. نتایج نشان داد که تحریک فکری ( $\beta = 0.31$ ,  $p < .001$ ) و انگیزش الهام‌بخش ( $\beta = 0.28$ ,  $p < .001$ ) قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های نوآوری سازمانی هستند.

همچنین، تحلیل میانجی چندگانه نشان داد که فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد شغلی معلمان به طور همزمان ۴۵٪ از تأثیر رهبری تحولی بر نوآوری سازمانی را میانجی‌گری می‌کنند.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر سبک رهبری تحولی مدیران بر نوآوری سازمانی در مدارس متوسطه و نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد شغلی معلمان انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری تحولی تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی در مدارس دارد و این تأثیر تا حد زیادی از طریق فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد شغلی معلمان میانجی‌گری می‌شود.

### تفسیر یافته‌های اصلی

۱. **تأثیر مستقیم رهبری تحولی بر نوآوری سازمانی:** یافته‌ها نشان داد که رهبری تحولی تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد. این یافته با مطالعات پیشین (یونگ و همکاران، ۲۰۰۳؛ مولنار و همکاران، ۲۰۱۰) همسو است و نشان می‌دهد که مدیرانی که سبک رهبری تحولی را به کار می‌گیرند، می‌توانند محیطی را ایجاد کنند که در آن نوآوری و خلاقیت شکوفا می‌شود. به نظر می‌رسد که ویژگی‌های رهبری تحولی مانند تحریک فکری و انگیزش الهام‌بخش، معلمان را تشویق می‌کند تا ایده‌های جدید را امتحان کنند و در فرآیندهای نوآورانه مشارکت داشته باشند.

۲. **نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی:** فرهنگ یادگیری سازمانی نقش میانجی معناداری در رابطه بین رهبری تحولی و نوآوری سازمانی ایفا می‌کند. این یافته با نتایج چانگ و لی (۲۰۰۷) همخوانی دارد و نشان می‌دهد که رهبران تحولی با ایجاد و تقویت یک فرهنگ یادگیری در مدرسه، زمینه را برای نوآوری فراهم می‌کنند. فرهنگ یادگیری

سازمانی می‌تواند با تشویق تبادل ایده‌ها، پذیرش ریسک، و یادگیری از اشتباهات، به عنوان یک کاتالیزور برای نوآوری عمل کند.

۳. **نقش میانجی تعهد شغلی معلمان:** تعهد شغلی معلمان نیز نقش میانجی معناداری در رابطه بین رهبری تحولی و نوآوری سازمانی دارد. این یافته با نتایج مطالعه گایسل و همکاران (۲۰۰۳) همسو است و نشان می‌دهد که رهبران تحولی با افزایش تعهد معلمان، آنها را برای مشارکت در فعالیتهای نوآورانه ترغیب می‌کنند. معلمانی که تعهد شغلی بالاتری دارند، احتمالاً تمایل بیشتری به سرمایه‌گذاری زمان و انرژی در فعالیتهای نوآورانه دارند.

۴. **عدم تفاوت معنادار بین مدارس دولتی و غیردولتی:** یافته‌ها نشان داد که روابط بین متغیرها در مدارس دولتی و غیردولتی تفاوت معناداری ندارد. این امر نشان می‌دهد که مدل پیشنهادی می‌تواند در انواع مختلف مدارس کاربرد داشته باشد و اهمیت رهبری تحولی در ایجاد نوآوری سازمانی، فارغ از نوع مدرسه، قابل تعمیم است.

### پیامدهای نظری و عملی

از نظر نظری، این پژوهش به گسترش دانش موجود در زمینه رهبری آموزشی و نوآوری سازمانی کمک می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که تأثیر رهبری تحولی بر نوآوری سازمانی در مدارس، یک فرآیند پیچیده است که از طریق متغیرهای میانجی مانند فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد شغلی معلمان عمل می‌کند.

از نظر عملی، این پژوهش پیشنهادات مهمی برای مدیران مدارس و سیاست‌گذاران آموزشی ارائه می‌دهد:

۱. توسعه مهارت‌های رهبری تحولی باید در برنامه‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس گنجانده شود.
۲. مدیران مدارس باید بر ایجاد و تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی تمرکز کنند، از جمله تشویق یادگیری مداوم، تبادل دانش، و پذیرش ریسک‌های محاسبه شده.
۳. راهکارهایی برای افزایش تعهد شغلی معلمان، مانند ارائه فرصت‌های رشد حرفه‌ای، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، و قدردانی از تلاش‌های نوآورانه، باید اجرا شود.
۴. سیاست‌های آموزشی باید از نوآوری در مدارس حمایت کنند و منابع لازم برای اجرای ایده‌های نوآورانه را فراهم کنند.

### محدودیت‌ها و پیشنهادات برای پژوهش‌های آینده

این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز مواجه بود. اول، ماهیت مقطعی مطالعه امکان استنباط علی را محدود می‌کند. مطالعات طولی می‌توانند درک بهتری از روابط علی بین متغیرها ارائه دهند. دوم، استفاده از پرسشنامه‌های خودگزارشی ممکن است منجر به سوگیری در پاسخ‌ها شده باشد. استفاده از روش‌های چندگانه جمع‌آوری داده در پژوهش‌های آینده توصیه می‌شود.

برای پژوهش‌های آینده، پیشنهاد می‌شود:

۱. بررسی تأثیر سایر سبک‌های رهبری (مانند رهبری توزیع شده) بر نوآوری سازمانی در مدارس.
۲. مطالعه نقش عوامل زمینه‌ای مانند فرهنگ سازمانی، اندازه مدرسه، و منابع در دسترس بر رابطه بین رهبری و نوآوری.
۳. بررسی تأثیر نوآوری سازمانی بر پیامدهای مهم دیگر مانند عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان و رضایت شغلی معلمان.
۴. انجام مطالعات کیفی برای درک عمیق‌تر فرآیندهایی که از طریق آنها رهبری تحولی منجر به نوآوری می‌شود.

### نتیجه‌گیری نهایی

این پژوهش نشان داد که رهبری تحولی نقش مهمی در ایجاد و تقویت نوآوری سازمانی در مدارس دارد. این تأثیر تا حد زیادی از طریق ایجاد یک فرهنگ یادگیری سازمانی و افزایش تعهد شغلی معلمان عمل می‌کند. یافته‌ها بر اهمیت توسعه مهارت‌های رهبری تحولی در مدیران مدارس و ایجاد محیطی که از یادگیری مداوم و نوآوری حمایت می‌کند، تأکید دارد. با توجه به چالش‌های پیچیده و متغیر در نظام آموزشی، توانایی مدارس برای نوآوری و سازگاری با تغییرات، بیش از پیش اهمیت می‌یابد. این پژوهش گامی در جهت درک بهتر چگونگی ایجاد و تقویت این توانایی در مدارس است.

### منابع

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

- Anderson, M. (2017). Transformational leadership in education: A review of existing literature. *International Social Science Review*, 93(1), Article 4.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bentler, P. M., & Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research*, 16(1), 78-117. <https://doi.org/10.1177/0049124187016001004>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185. <https://doi.org/10.1108/09696470710727014>
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x>
- Day, C., Elliot, B., & Kington, A. (2005). Reform, standards and teacher identity: Challenges of sustaining commitment. *Teaching and Teacher Education*, 21(5), 563-577. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2005.03.001>
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Geijsel, F., Slegers, P., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 41(3), 228-256. <https://doi.org/10.1108/09578230310474403>
- Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R., & Hernandez-Espallardo, M. (2008). Fostering innovation: The role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management*, 11(3), 389-412. <https://doi.org/10.1108/14601060810889026>
- Joo, B. K., & Lim, T. (2013). Transformational leadership and career satisfaction: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 316-326. <https://doi.org/10.1177/1548051813484359>
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Publications.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177-199. <https://doi.org/10.1080/15700760500244769>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>