

Original Article (Quantified)

# Investigating the Mediating Role of Organizational Innovation in the Relationship Between Transformational Leadership and Teachers' Organizational Commitment

Mostafa Mahmoudi<sup>1</sup> , Mohammad Ghafari Mejlej<sup>2</sup> , Mohsen Ahmadi<sup>3</sup> 

1- Ph.D. student in educational management of Semnan University, Iran.

2- Department of Educational Sciences, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.

3- Ph.D. in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

**Receive:**

28 November 2024

**Revise:**

01 March 2025

**Accept:**

04 May 2025

**Keywords:**

Transformational Leadership, Organizational Innovation, Organizational Commitment, Human Resources

**Abstract**

The present study was conducted with the aim of investigating the fit of the presented model in relation to transformational leadership and teachers' organizational commitment with the mediation of organizational innovation. The statistical population of the present study consisted of all school teachers in District 15 of Tehran in the academic year 2024-2025. From the aforementioned statistical population, 300 people were selected based on random cluster sampling. To collect data, the transformational leadership questionnaire of Bass and Avolio (1995), the organizational commitment questionnaire of Allen and Meyer (1997), and the researcher-made organizational innovation questionnaire of Choupani (2011) were used. Cronbach's alpha was used to determine the reliability of the instrument. The correlation matrix and structural equation model were used to analyze the data, and the Lisrel 10.30 and Spss 25 software were used to analyze the research data. The results of data analysis indicated that: transformational leadership has a direct and significant relationship with teachers' organizational commitment; organizational innovation has a direct and significant relationship with teachers' organizational commitment; transformational leadership also has a significant relationship indirectly and through organizational innovation with teachers' organizational commitment; and the conceptual model presented has a good statistical fit. In other words, the model for explaining organizational commitment based on transformational leadership and organizational innovation fits the empirical data. Finally, based on the information obtained from the structural equation model, it can be said that all the components in the three variables of the present study have a positive and significant relationship with each other.

**Please cite this article as (APA):** Mahmoudi, M., Ghafari Mejlej, M. and Ahmadi, M. (2025). Investigating the Mediating Role of Organizational Innovation in the Relationship Between Transformational Leadership and Teachers' Organizational Commitment. *Management and Educational Perspective*, 7(1), 412-432.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.491262.1447>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

**Publisher:** Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

**Corresponding Author:** Mohammad Ghafari Mejlej

**Email:** mohammadghafari@iau.ac.ir



## Extended abstract

### Introduction

Today, organizations need capable employees who can adapt to changes and developments in diverse and dynamic environments, make deliberate decisions, be responsible and accountable, and find novel and effective ways to overcome problems and obstacles with creativity, innovation, and initiative (Majooni, Ardalani, Ghanbari & Afzali, 2021). Countries that prioritize the use of their resources to provide quality education to their people will ensure their economic progress, and this is one of the most important challenges facing educational leaders (Boonla & Treputtharat, 2014). Amidst these developments, teachers' organizational commitment has emerged as a key variable that influences educational reform, teacher retention, and organizational success (Yue et al., 2025). Since individual commitment to the organization leads to important outcomes such as reduced turnover (Chang et al., 2007); reduced transfer, and increased quality of teaching and research (Wang et al., 2020); educational organizations are looking for a responsible and committed workforce. In this regard, one of the factors that fosters identification of individuals with the organization and leads to increased organizational commitment is leadership (Raman et al., 2015). Although there are many perspectives on leadership, it is generally agreed that leadership is an influential process, occurs in a group, and involves shared goals (Northouse, 2010). In the field of leadership, many theories have been proposed by different schools, one of which is the theory of transformational leadership. It states that leaders have specific behaviors that accelerate employees' innovative thinking through improved performance, organizational innovation, and organizational performance (Colbert et al., 2008). Also, innovation is increasingly being mentioned today as one of the main factors for the long-term success of an organization in competitive markets (Martínez-Pérez & García, 2016). Innovation is a process that provides added value and a degree of novelty to the organization, its suppliers and customers through the development of new ways of doing business and the creation of approaches, solutions, products and services (Wikhamn, 2019). Therefore, if education managers and leaders know that by changing their policies and behaviors they can effectively increase commitment and innovation in their organization, then doing so will definitely be their top priority. Understanding what has been raised and the research gap, the relationships between these variables in education spaces have become the concern of researchers. Therefore, the present study seeks to answer the fundamental question: "is transformational leadership related to the mediator variable of organizational innovation on teachers' organizational commitment?" and whether the conceptual model presented in this study has statistical validity or not?

### Theoretical Framework of Organizational Innovation

Organizational innovation is a new creation of knowledge or the development of new information such as a concept, hypothesis or theory; in other words, organizational innovation means something new to use (Ghanbari & Ahmadi, 2022). The innovations, knowledge, expertise and commitments of teachers are valued as key inputs in the innovation process. Meanwhile, organizations with higher innovativeness will be more successful in responding to environmental changes as well as developing new capabilities that help them achieve higher performance (Lloréns Montes, Ruiz Moreno & Miguel, 2004). However, innovation is an expensive and risky activity, with positive results on organizational performance, which can sometimes be accompanied by negative results, such as rapid environmental changes, increased costs, employee dissatisfaction or unnecessary changes (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011).

### **Transformational leadership**

This type of leadership represents a process that leads to changes and transformations in people and is related to values, moral qualities, long-term goals, satisfaction of needs, assessment of the drivers influencing employees and how to treat them (Azizi Nejad, Jenaabadi & Moradzadeh, 2014: 77). All transformational approaches emphasize the feelings, values and participation of employees in achieving a common basic goal and increasing capacity and a high level of commitment to organizational goals. Recent evidence suggests that transformational leadership activities can be widely spread throughout the organization (Brent Davis et al., 2010). Transformational leadership is a style according to which the leader encourages subordinates to perform beyond expectations. Unlike the transactional leader who motivates people to work by relying on material needs and rewards, the transformational leader motivates subordinates' higher needs (progress, independence, success, etc.) (Zeinabadi, 2010).

### **Organizational Commitment**

Organizational commitment is directed towards organizational characteristics such as organizational values and behaviors and often includes commitment to the organization and superiors (Koshazade, Rahimnia & Afkhani, 2013). On the other hand, organizational commitment is the positive or negative attitudes of individuals towards the entire organization (not the job) in which they work (Allen et al., 2007). Allen and Mayer (1990) have made the greatest contribution to this field by publishing more than 15 studies on organizational commitment since 1984. They created a three-dimensional model based on the observation of similarities and differences in the definitions of organizational commitment (Meyer & Herscovitch, 2001) and defined organizational commitment as the intention of employees to stay in the organization and also consider it a psychological state that expresses a kind of need, desire and obligation to continue working in an organization. Need means that the individual is forced to continue serving in that organization due to the investments he has made in the organization; desire means the heartfelt willingness and interest to continue serving in the organization; and obligation means the duty, religion and responsibility that the individual has towards the organization and considers himself obligated to stay in it (Klein et al, 2012).

### **Research Methodology**

The method of conducting the present study is descriptive-correlational \ of structural equation modeling type. The statistical population in question includes all teachers working in District 15 of Tehran in the academic year 2024-2025. Using cluster sampling in the first stage and stratified random sampling in the second, 300 of them were selected for the study. Morgan table was used to estimate the sample size. In order to comply with ethical considerations, the subjects were coded and the confidentiality of the information and the principle of confidentiality were observed. Finally, the statistical methods of frequency distribution, mean, standard deviation, Pearson correlation matrix and confirmatory path analysis were used to analyze the data using LISREL10.30 software.

### **Research findings**

According to the results of structural equation analysis, it can be said:

The transformational leadership variable has a positive direct effect (0.33), a positive indirect effect (0.0147), and a positive total effect (0.3447); and is significant on the organizational commitment variable at the 0.05 level. The organizational innovation variable has a positive direct effect (0.07) and a positive total effect (0.07) and is significant on the organizational commitment variable at the 0.05 level. The transformational leadership variable with an



indirect path coefficient through organizational innovation (0.0147) and T-value (4.09) has an indirect, positive and significant effect on the organizational commitment variable at the 0.05 level. Considering the total effects of the independent variables, it can be said that the transformational leadership variable (0.3447) has the highest effect and the organizational innovation variable (0.07) has the lowest effect on the organizational commitment variable.

### **Conclusion**

In general, the literature review and research background confirm that the presented conceptual model has a good statistical fit, that is, the model for explaining organizational commitment based on transformational leadership and organizational innovation fits the empirical data and is consistent with the results of the research of Nugraha (2025); Siregar & Winarso (2025); and Babazadeh & Taymouri (2024). Therefore, according to the results obtained, it is suggested that school administrators emphasize all four dimensions (ideal influence, inspirational motivation, intellectual encouragement, and individual considerations) in order to influence employee commitment to the organization. Or, more precisely, it can be said that administrators should consider:

- Participation in decision-making, organizational management style, appropriate salaries and benefits, and similar issues can affect the level of commitment of teachers to the workplace and school, and overshadow their interest in education, teaching, work, and career.
- Stimulate innovation and creativity by questioning old assumptions, traditions, and beliefs; reframing problems; and approaching old situations in new ways.
- Build trust and respect in teachers.
- Change the expectations of group members to believe that the organization's problems can be solved.
- Pay special attention to the needs of each individual for their progress and growth.

علمی پژوهشی (کمی)

## بررسی نقش میانجی نوآوری سازمانی در رابطه بین رهبری تحولی و تعهد سازمانی معلمان

مصطفی محمودی<sup>۱</sup> ID، محمد غفاری مجلج<sup>۲</sup> ID، محسن احمدی<sup>۳</sup> ID

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.
- ۲- گروه علوم تربیتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.
- ۳- دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی برازش مدل ارائه شده در ارتباط با رهبری تحولی و تعهد سازمانی معلمان با میانجی‌گری نوآوری سازمانی انجام شد. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه معلمان مدارس منطقه ۱۵ شهر تهران در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ تشکیل دادند. از جامعه آماری یاد شده، ۳۰۰ نفر بر اساس نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه رهبری تحولی ب‌اس و اولیو (۱۹۹۵)، پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۷) و پرسشنامه محقق ساخته نوآوری سازمانی چویانی (۱۳۹۰) استفاده گردید. برای تعیین پایایی ابزار از آلفای کرونباخ استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها از ماتریس همبستگی و مدل معادلات ساختاری و برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، از نرم افزار (Lisrel, 10.30) و (Spss 25) استفاده شد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از آن بود که: رهبری تحولی با تعهد سازمانی معلمان رابطه مستقیم و معناداری دارد؛ نوآوری سازمانی با تعهد سازمانی معلمان رابطه مستقیم و معناداری دارد همچنین رهبری تحولی به صورت غیرمستقیم و به واسطه نوآوری سازمانی با تعهد سازمانی معلمان رابطه معناداری دارد و مدل مفهومی ارائه شده از برازش آماری مناسبی برخوردار است به بیان دیگر مدل تبیین تعهد سازمانی بر اساس رهبری تحولی و نوآوری سازمانی با داده‌های تجربی برازش دارد. در نهایت بر اساس اطلاعات حاصل شده از مدل معادلات ساختاری نیز می‌توان گفت که همه مولفه‌های موجود در سه متغیر پژوهش حاضر با یکدیگر ارتباط مثبت و معناداری دارند.

تاریخ دریافت: ۰۸ آذر ۱۴۰۳  
تاریخ بازنگری: ۱۱ اسفند ۱۴۰۳  
تاریخ پذیرش: ۱۴ اردیبهشت ۱۴۰۴

### کلید واژه‌ها:

رهبری تحولی،  
نوآوری سازمانی،  
تعهد سازمانی،  
منابع انسانی.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): محمودی، مصطفی، غفاری مجلج، محمد و احمدی، محسن. (۱۴۰۴). بررسی نقش میانجی نوآوری سازمانی در رابطه بین رهبری تحولی و تعهد سازمانی معلمان. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۷(۱)، ۴۱۲-۴۲۲.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.491262.1447>



Authors retain the copyright and full publishing rights.  
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: محمد غفاری مجلج

ایمیل: mohammadghafari@iau.ac.ir

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها به کارکنان توانمندی نیاز دارند که بتوانند در محیط‌های متنوع و پویا، خود را با تغییر و تحولات منطبق کنند، تصمیمات سنجیده بگیرند، مسئولیت پذیر و پاسخگو باشند و با خلاقیت، نوآوری و ابتکار عمل راه‌های بدیع و مؤثری برای خروج از مشکلات و رفع موانع بیابند (Majooni et al, 2021). منابع انسانی به عنوان یکی از ارزش‌ترین دارایی‌های سازمانی، مهم‌ترین مزیت رقابتی و کمیاب‌ترین منبع در اقتصاد دانش بنیان به حساب می‌آیند (Belcourt, 2008). کشورهای که اولویت اصلی استفاده از منابع خود را به ارائه آموزش با کیفیت برای افراد جامعه سرمایه گذاری می‌کنند، پیشرفت اقتصادی خودشان را تضمین می‌کنند و این مساله به عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی رهبران آموزشی است (Boonla & Treputtharat, 2014). در این نوع سیستم آموزشی، مدرسه عضوی جداناپذیر است که نقشی اساسی، اثربخش و تعیین‌کننده در بهبود کمی و کیفی انتقال دانش از یاددهنده به یادگیرنده را دارد (Epple, Romano & Zimmer, 2015). در میان این تحولات، تعهد سازمانی معلمان به عنوان یک متغیر کلیدی که بر اصلاح آموزش، حفظ معلم و موفقیت سازمانی تأثیر می‌گذارد ظاهر می‌شود (Yue et al, 2025). از آنجا که تعهد افراد به سازمان، به نتایج مهمی مانند کاهش جابه‌جایی، افزایش کیفیت تدریس و تحقیق (Wang et al., 2020) منجر می‌شود، به همین دلیل سازمان‌های آموزشی به دنبال نیروی کار مسؤل و متعهد هستند.

اهمیت تعهد سازمانی معلم در ارتقای توسعه تیم کاری معلمان و پیشرفت دانش‌آموزان نیز به طور گسترده در زمینه‌های آموزشی مختلف شناخته شده است (Wu & Fu, 2024). با این وجود، تعهد سازمانی معلمان در حوزه‌های آموزشی با موضوعات مختلفی ارتباط معناداری دارد؛ خودکارآمدی معلمان (Bahat & Işık, 2023)، رضایت شغلی و حمایت سازمانی معلمان (Lin, 2024; Qi & Han, 2025)، توانمندسازی معلمان (Boudouaia et al, 2024)، رهبری و جو سازمانی (Thika, 2024)، رهبری مشارکتی (Abulaaban & Erhan, 2024)، سلامت سازمانی مدارس (Zelege & Wende, 2021)، فرهنگ مدرسه (Ismawan et al, 2025) و در نهایت سبک‌های رهبری (Walled Khazzal, 2024). در این راستا، یکی از عواملی که همانندسازی افراد با سازمان را پرورش می‌دهد و منجر به افزایش تعهد سازمانی آنها می‌شود رهبری است (Raman et al, 2015) اگر چه دیدگاه بسیاری از رهبری وجود دارد اما این که رهبری یک فرایند تأثیرگذار است، در گروه رخ می‌دهد و شامل اهداف مشترک است، مورد توافق همه قرار دارد (Northouse, 2010). صرف‌نظر از بحث‌های نظری، (Hoy and Miskel 2016) رهبری را به‌طور گسترده به‌عنوان یک فرایند اجتماعی که در آن یک فرد یا یک گروه، حرکت به سمت یک هدف مشترک را تحت تأثیر قرار می‌دهد، معرفی کرده‌اند. رهبری به‌طور گسترده در سازمان‌ها به دو صورت رسمی و غیررسمی توزیع شده است و مبنای منطقی، اجتماعی و عاطفی دارد. لذا سازمان‌ها به طور مستمر در جستجوی رهبران اثربخش می‌باشند؛ رهبرانی که قادرند در مواجهه با ناملایمات، متمرکز، همدل، با انگیزه و الهام بخش باشند (Mutsoli & Oginde, 2023) به نقل از (Ghoreishi et al, 2025). در زمینه رهبری نظریه‌های بسیاری به وسیله مکاتب مختلف مطرح شده است که یکی از این نظریات، نظریه رهبری تحولی<sup>۱</sup> است. تئوری رهبری تحولی بیان می‌کند، رهبران رفتارهای خاصی دارند که تفکر نوآوری کارکنان را از طریق بهبود عملکرد، نوآوری سازمانی و عملکرد سازمانی تسریع می‌دهند (Colbert et al, 2008). ویژگی‌های رهبری تحول آفرین همچون

### 1. Transformational leadership

انگیزه الهام بخش، تحریک فکری و توجه فردی نقش مهمی در تسریع نوآوری در سازمان‌ها ایفا می‌کند (Adigwe, 2024). رهبرانی با چنین خصوصیات، می‌توانند از طریق همسو کردن دیدگاه‌های استراتژیک با تلاش‌های نوآورانه، تیم‌های خود را ترغیب و بسیج نمایند. از این رو سازمان را از طریق پیچیدگی‌های پیشرفت‌های تکنولوژیکی و تغییرات روز هدایت می‌کنند (Fernandez, 2023). این امر نقش رهبران تحول آفرین را در چنین محیطی که نوآوری سریع نه تنها یک استراتژی بلکه یک ضرورت است، حیاتی تر می‌کند (Alrowwad et al., 2020). از سوی دیگر، وجود رهبری تحولی در یک سازمان باعث بروز خلاقیت، ایده پروری و تسهیل رفتارهای نوآورانه و ریسک پذیر می‌شود. در این راستا Camps et al, 2011; rastegar and maghsudi, 2016 در تحقیقات خود به این نتیجه دست یافتند که رهبری تحولی اثر مثبت، مستقیم و معنادار بر نوآوری سازمانی دارد. از این رو می‌توان اذعان داشت که بزرگ‌ترین خصوصیت و مزیت سازمان‌های قرن بیست و یکم داشتن قابلیت نوآوری می‌باشد (Taheri & Azizi, 2021).

امروزه به طور فزاینده‌ای از نوآوری به عنوان یکی از عوامل اصلی موفقیت بلندمدت سازمان در بازارهای رقابتی یاد می‌شود (Martínez-Pérez & García, 2016). ادبیات موجود در مورد مدیریت نوآوری نشان می‌دهد که سازمان‌ها در حالی که از منابع دانش داخلی و خارجی خود استفاده می‌کنند، باید نوآور باشند (Singh, Gupta, Busso, 2019). نوآوری فرآیندی است که ارزش افزوده و درجه‌ای از تازگی را برای سازمان، عرضه کنندگان و مشتریان آن از طریق توسعه روش‌های جدید انجام کسب و کار و ایجاد رویکردها، راه حل‌ها، محصولات و خدمات فراهم می‌کند (Wikhamn, 2019).

پر واضح است معلمان مهمترین و تأثیرگذارترین عامل در بهبود مدارس و تغییرات آموزشی‌اند که عملکردشان در تلاقی انتظارات متعارض دانش آموزان، والدین، رهبران مدرسه و سیاست گذاران آموزشی قرار می‌گیرد. از این رو می‌توان اذعان داشت که اهمیت و ضرورت پژوهش درباره تعهد سازمانی، مفروضاتی درباره مهمترین منبع سازمانی یعنی رفتار نیروی انسانی بدست می‌دهد که مدیریت و سازمان را در اتخاذ تصمیمات مناسب یاری می‌کند. علاوه بر این، موضوعی که مشخصاً در این پژوهش به آن پرداخته می‌شود، بررسی رابطه رهبری تحولی و نوآوری سازمانی بر تعهد سازمانی معلمان می‌باشد. بنابراین اگر مدیران و رهبران آموزش و پرورش بدانند که با تغییر سیاست‌ها و رفتارهای خویش می‌توانند به گونه‌ای مؤثر در سازمان خود تعهد و نوآوری را افزایش دهند، قطعاً انجام این کار در اولویت اصلی برنامه‌های آنان خواهد بود. با درک آنچه مطرح شد و خلاء مطالعاتی روابط این متغیرها در فضاهاى آموزش و پرورش است که دغدغه‌ی مطالعاتی پژوهشگر گردیده است. لذا پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سؤال بنیادین است که "آیا رهبری تحولی با متغیر میانجی نوآوری سازمانی بر تعهد سازمانی معلمان رابطه دارد؟" و اینکه مدل مفهومی ارائه شده در این پژوهش از برازش آماری برخوردار است یا خیر؟

## مبانی نظری

### نوآوری سازمانی

نوآوری سازمانی ابتکار تازه‌ای از دانش یا توسعه اطلاعات جدید نظیر مفهوم، فرضیه یا تئوری است؛ به عبارت دیگر، نوآوری سازمانی به معنای چیزی تازه برای استفاده کردن است (Ghanbari & Ahmadi, 2022). ابداعات، دانش، تخصص و تعهدات معلمان به‌عنوان ورودی‌های کلیدی در فرایند نوآوری ارزش دارد. این در حالی

است که سازمان‌ها با نوآوری پذیری بالاتر، در پاسخ به تغییرات محیطی و همچنین گسترش قابلیت‌های جدید که به آن‌ها برای دستیابی به عملکرد بالاتر کمک می‌کند، موفق‌تر خواهند شد (Lloréns Montes et al, 2004). با این حال، نوآوری فعالیت گران قیمت و مخاطره‌آمیز است، همراه با نتایج مثبت بر عملکرد سازمان، که گاهی اوقات می‌تواند همراه با نتایج منفی باشد، مانند تغییرات سریع محیطی، افزایش هزینه‌ها، نارضایتی کارمند و یا تغییرات بی‌جا (Jiménez- Jiménez & Sanz-Valle, 2011).

در این راستا محققان و صاحب‌نظران ابعاد گوناگونی را برای نوآوری سازمانی برشمرده‌اند. در پژوهش حاضر، پژوهشگران پس از بررسی و تبیین دیدگاه‌های علمی و پژوهشی و دید جامع در مدل‌های نوآوری، مؤلفه‌هایی از نوآوری را که نقاط مشترک بیشتری در بین صاحب‌نظران و محققان دارند، به‌عنوان ابعاد نوآوری سازمانی انتخاب نمودند. در این بین، بیشترین فراوانی مربوط به مؤلفه‌های نوآوری تولیدی، فرایندی و اداری بوده است که در زیر به اختصار بررسی می‌شوند.

(۱) نوآوری تولیدی: ابزار و امکانی برای تولید مهیا می‌کند (Ojasalo, 2008)، که به گسترش و عرضه خدمات و محصولات جدید و بهبود یافته اشاره دارد. در واقع می‌توان گفت که مراد از نوآوری تولیدی این است که سازمان در زمینه عرضه و ارائه خدمات نوین، تخصیص منابع مالی به تحقیق و توسعه تا چه اندازه پیشرو است.

(۲) نوآوری فرایندی: ابزاری برای صرفه جویی در مخارج و هزینه‌ها و حمایت و بهبود کیفیت فراهم می‌کند (Jimenez-Jimenez et al, 2008) و شامل اتخاذ متدهای نوین و بهبود یافته تولید، تسهیم یا عرضه خدمات است. در حقیقت نوآوری فرایندی به میزان پذیرش فناوری‌های جدید و آزمایش با روش‌های نوین انجام کارها توسط یک سازمان اشاره دارد.

(۳) نوآوری اداری: به رویه‌ها، سیاست‌ها و فرم‌های جدید سازمانی اشاره دارد (Jimenez-Jimenez et al, 2008). در واقع نوآوری اداری به میزان استفاده مدیران سازمانی از سیستم‌های مدیریتی جدید و... در اداره کردن خود اشاره دارد.

## رهبری تحولی

اصطلاح رهبری تحولی برای اولین بار توسط برنز (۱۹۷۸) در کتاب «رهبری» به کار برده شد و به سرعت در حوزه‌های مدیریت سازمانی مورد توجه و استفاده واقع گردید. این نوع رهبری نشان دهنده‌ی فرایندی است که منجر به تغییر و تحولات در افراد شده و با ارزش‌ها، خصوصیات اخلاقی، اهداف بلند مدت، ارضای نیازها، ارزیابی محرک‌های تأثیرگذار بر کارکنان و چگونگی رفتار با آن‌ها مرتبط است (Azizi Nejad et al, 2014). همه رویکردهای تحولی بر احساسات، ارزش‌ها و مشارکت کارکنان در نیل به هدف اساسی مشترک و افزایش ظرفیت و سطح بالای تعهد به اهداف سازمانی، تأکید دارند. شواهد اخیر حکایت از این دارند که فعالیت‌های رهبری تحولی می‌تواند به‌طور گسترده در سراسر سازمان پخش شود (Brent Davis et al, 2010). رهبری تحولی بسط رهبری تبادل‌ی ۴ است که فراتر از تبادل‌ها و

1. Product Innovation
2. Process Innovation
3. Administrative Innovation
4. Transactional leadership

توافقات ساده است. این نظریه بیان می‌کند که چهار I (حرف لاتین) رهبری تحولی را تشکیل می‌دهند ( Bass & Riggio, 2006).

۱- نفوذ آرمانی<sup>۱</sup> اعتماد و احترام را در پیروان ایجاد می‌کند و مبنایی برای قبول تغییرات اساسی و بنیادین در روش‌های انجام کار افراد و سازمان‌ها فراهم می‌کنند. نفوذ آرمانی نتیجه رهبران تحولی به‌عنوان الگو برای پیروانشان است.

۲- انگیزش الهام‌بخش<sup>۲</sup> عمدتاً از رفتار رهبرانی ناشی می‌شود که معنا و چالش برای پیروان ایجاد می‌کنند. رهبران تحولی با طرح‌ریزی یک ایده‌ی جذاب و خوش بینانه، تأکید بر اهداف بلند پروازانه، ایجاد چشم‌اندازی آرمانی برای سازمان و انتقال واضح این مطلب به پیروان که این تصور قابل دستیابی است، به مردم انرژی می‌دهند.

۳- تحریک ذهنی<sup>۳</sup> رهبران تحولی پیروان را با زیر سؤال بردن فرضیه‌های قدیمی، سنت‌ها و باورها؛ دوباره چارچوب‌بندی مشکلات؛ و رفتن به سراغ شرایط قدیمی با راه‌های جدید، تحریک به نوآوری و خلاقیت می‌کنند.

۴- ملاحظه فردی<sup>۴</sup> به این معنی است که رهبران تحولی توجه خاصی به نیازهای هر فرد برای پیشرفت و رشد آن‌ها می‌کنند.

### تعهد سازمانی

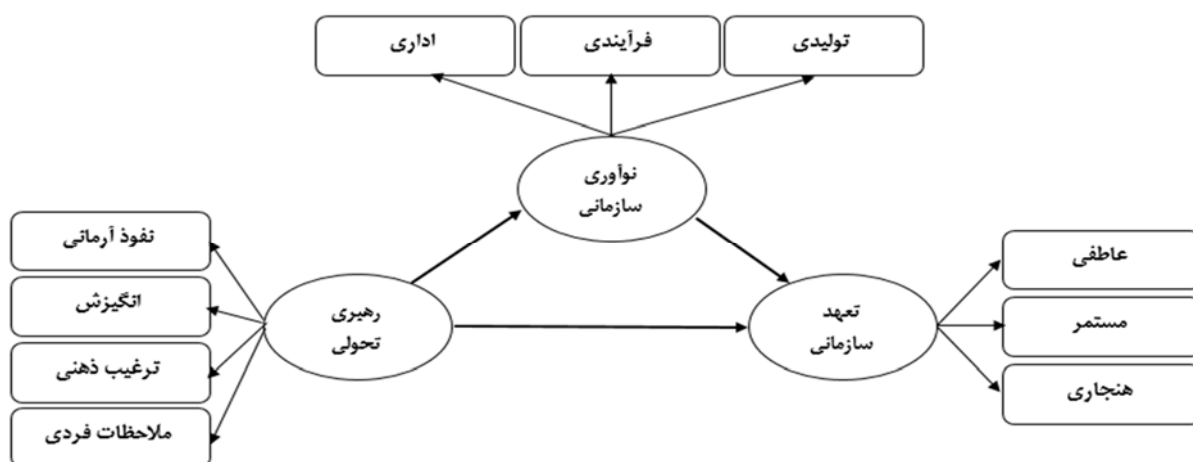
یکی از مهمترین موضوعاتی که در اوایل دهه ۱۹۸۰ توجه بسیاری از محققین را به خود جلب کرد تعهد سازمانی کارکنان بود و تحقیقات گسترده‌ای در این زمینه انجام شد تا اینکه والتون<sup>۵</sup> مقاله معروف خود را با عنوان "مدیریت بر اساس تعهد" در سال ۱۹۸۵ منتشر کرد. وی حرکت از مدیریت مبتنی بر کنترل به مدیریت مبتنی بر تعهد را به عنوان یک نیاز ضروری مطرح کرد و با این کار مطالعات انجام شده در این زمینه را هدایت کرد (Mc Kenna, 2005). تعهد، محور درک انگیزش انسان‌ها و حفظ سیستم‌های متشکل از انسان‌ها است. (Klein and Park (2015) تعهد را پیوندی روانشناختی تعریف می‌کنند که فرد بر اساس اهدافش آن را شکل می‌دهد. همچنین تعهد را مفهوم اصلی برای درک رفتار انسان در سازمان می‌دانند و تعهد سازمانی را پیوندهای شکل گرفته بین کارکنان و سایر ارکان سازمان مانند پیوند با ارباب رجوع، روابط بین اعضای سازمان و پیوند با اهداف سازمان تعریف می‌کنند. در این راستا، Alen and mayer, 1990 مدلی سه بعدی را مبتنی بر مشاهده شباهت‌ها و تفاوت‌هایی که در تعاریف تعهد سازمانی وجود داشت، ایجاد کردند که عبارتند از:

۱- تعهد عاطفی: به معنای دلبستگی هیجانی و احساس هویت و درگیری کارمندان در سازمان می‌باشد.

1. Idealized influence
2. Inspirational motivation
3. Intellectual stimulation
4. Individualized consideration
5. Walton

۲- تعهد مستمر: در بردارنده‌ی تمایل فرد به ماندن در سازمان می‌باشد و منعکس کننده هزینه‌های ترک سازمان در مقابل منافع ماندن در آن می‌باشد.

۳- تعهد هنجاری: شامل الزام و تکلیف به باقی ماندن در سازمان می‌شود این بعد از تعهد موجب می‌شود که کارکنان به علت احساس وفاداری یا وظیفه در سازمان ماندگار باشند و آنها احساس کنند که کارشان انجام دادن یک کار درست می‌باشد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

#### گزاره‌های پژوهش

با توجه به اهداف و مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش به شرح ذیل مورد بررسی قرار گرفت:

۱. رهبری تحولی رابطه مثبت، مستقیم و معنادار با تعهد سازمانی دارد.
۲. نوآوری سازمانی رابطه مثبت، مستقیم و معنادار با تعهد سازمانی دارد.
۳. رهبری تحولی رابطه مثبت، مستقیم و معنادار با نوآوری سازمانی دارد.
۴. رهبری تحولی بواسطه نوآوری سازمانی رابطه غیر مستقیم مثبت و معنادار با تعهد سازمانی دارد.

#### پیشینه پژوهش

(Siregar & Winarsa, 2025) در مقاله خود با عنوان تأثیر رهبری تحول آفرین و مدیریت مسیر شغلی بر تعهد سازمانی با در نظر گرفتن رضایت شغلی به عنوان متغیر مداخله‌گر به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول آفرین تأثیر مستقیم معناداری بر تعهد سازمانی معلمان دارد و همچنین رهبری تحول آفرین تأثیر مستقیم معناداری بر رضایت شغلی کارکنان دارد.

(Nugraha, 2025) در پژوهشی با عنوان تأثیر سبک رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی بر عملکرد کارکنان با در نظر گرفتن جو سازمانی به عنوان متغیر مداخله‌گر به این نتایج دست یافت که سبک رهبری تحول آفرین بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد، تعهد سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد، سبک رهبری تحول آفرین

بر جو سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد، تعهد سازمانی بر جو سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و جو سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

(Babazadeh & Taymouri, 2024) در مقاله‌ای با عنوان بررسی سبک رهبری تحولی مدیران با تعهد شغلی معلمان ابتدایی شهر سلماس به این یافته دست یافتند که بین سبک رهبری تحولی مدیران با تعهد شغلی معلمان ابتدایی شهرستان سلماس رابطه مثبت و معناداری رابطه وجود دارد و با این سبک رهبری می‌توان میزان تعهد شغلی معلمان این شهر را تا حدود قابل توجهی افزایش داد.

(Sadeghiyan Maleki & Savar Shahmars, 2024) در پژوهشی با عنوان تأثیر سبک رهبری تحولی مدیران بر نوآوری سازمانی در مدارس متوسطه و نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی و تعهد شغلی معلمان به این نتیجه رسیدند که اهمیت توسعه مهارت‌های رهبری تحولی در مدیران مدارس، تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی و افزایش تعهد شغلی معلمان برای ارتقای نوآوری در مدارس مهم می‌باشد و در عصر تغییرات سریع آموزشی، نوآوری سازمانی در مدارس به عنوان یک عامل کلیدی در بهبود کیفیت آموزش شناخته شده است.

(Colabi, 2022) در پژوهش خود با عنوان مدل تعهد سازمانی با تبیین جایگاه نوآوری سازمانی، فرهنگ سازمانی، مسئولیت اجتماعی شرکتی و خلق ارزش مشترک به این یافته‌ها رسیدند که خلق ارزش مشترک و نوآوری سازمانی با تعهد سازمانی رابطه مستقیم دارد. مسئولیت اجتماعی شرکت نیز هم به صورت مستقیم و غیرمستقیم تعهد سازمانی را تقویت می‌کند. همچنین فرهنگ سازمانی رابطه نوآوری سازمانی و تعهد سازمانی را به صورت مثبت تعدیل می‌کند.

(Abdollahi et al, 2019) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین و فرآیندهای مدیریت دانش بر میزان نوآوری سازمانی دانشگاه خوارزمی به این نتایج دست یافتند که: ۱. رهبری تحول آفرین تأثیری معنادار بر نوآوری سازمانی دانشگاه خوارزمی نداشته است ۲. فرآیندهای مدیریت دانش، تأثیر مستقیم مثبت بر نوآوری سازمانی دانشگاه خوارزمی داشته است ۳. رهبری تحول آفرین تأثیر مستقیم بر مدیریت دانش داشته است ۴. رهبری تحول آفرین به صورت غیرمستقیم و به واسطه فرآیندهای مدیریت دانش، بر نوآوری سازمانی دانشگاه خوارزمی تأثیر داشته است.

(Rastgar & Maghsoodi, 2016) در مقاله‌ای با موضوع بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجیگری تسهیم دانش نشان دادند که رهبری تحول آفرین با حضور متغیر میانجی تسهیم دانش تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد و از اینرو پیشنهاد کردند با بکارگیری و ایجاد ساختارهای مناسب حمایت کننده از سبک رهبری تحول آفرین و تسهیم دانش، فضا و شرایط مناسبی برای نوآوری سازمانی فراهم می‌شود.

## روش پژوهش

روش اجرای پژوهش حاضر توصیفی - همبستگی از نوع مدل یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری مورد نظر شامل کلیه معلمان شاغل منطقه ۱۵ شهر تهران در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ می‌باشد. که با استفاده از روش نمونه گیری خوشه‌ای در مرحله اول و تصادفی طبقه‌ای در مرحله دوم ۳۰۰ نفر از آنها جهت مطالعه انتخاب شدند. جهت برآورد حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد. به منظور رعایت ملاحظات اخلاقی آزمودنی‌ها کد داشتند و محرمانه ماندن اطلاعات و اصل راز داری رعایت شد.

ابزار گردآوری داده‌های پژوهش پرسشنامه استاندارد می‌باشد. لذا در جمع آوری اطلاعات، برای سنجش رهبری تحولی از پرسشنامه رهبری تحولی Bass and Avolio (۱۹۹۵) استفاده گردید. پایایی این پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ (۰/۹۲) مورد تأیید قرار گرفته است. جهت سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه تعهد سازمانی Alen and mayer (۱۹۹۷) استفاده گردید که پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ (۰/۸۸) تأیید شده است و برای سنجش متغیر سوم از پرسشنامه ارزیابی گرایش به نوآوری سازمانی Choupani, 2011 استفاده شد. این پرسشنامه با توجه به سه مؤلفه نوآوری تولیدی، فرآیندی و اداری در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت طرح ریزی شده و شامل ۱۷ سؤال و ترکیبی از پرسشنامه‌های (Panayides, 2006؛ Prajogo and Sohal, 2006؛ Jimenez-Jimenez, 2008) است. پایایی این پرسشنامه نیز حاکی از اعتبار قابل قبول آن می‌باشد (آلفای کرونباخ ۰/۸۹). که روایی ابزار در تمام پژوهش‌ها مورد تأیید اساتید علوم تربیتی قرار گرفته است. در نهایت جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار LISREL10.30 از روش‌های آماری توزیع فراوانی، میانگین، انحراف معیار، ماتریس همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر تأییدی استفاده شد.

### یافته‌ها

الف) تحلیل توصیفی متغیرهای پژوهش

از نظر خصوصیات جمعیت شناختی از نظر نوع استخدام ۸۶/۷ درصد رسمی، ۱۰/۸ درصد پیمانی، ۳/۳ درصد قراردادی بوده‌اند. ۳/۴ درصد افراد در گروه سنی ۲۰ تا ۳۰ سال، ۳۳ درصد ۳۱ تا ۴۰ سال، ۴۶/۳ درصد ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۶/۳ درصد بالای ۵۰ سال بوده‌اند. ۳ درصد افراد دارای تحصیلات دیپلم، ۵/۷ درصد فوق دیپلم، ۶۱/۷ درصد کارشناسی و ۲۹/۷ درصد کارشناسی ارشد بوده‌اند.

جدول ۱- بررسی توصیفی وضعیت متغیرهای پژوهش

شاخص آماری مقیاس	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
نفوذ آرمانی	۳۰۰	۱۳/۴۶	۳/۵۵
انگیزش الهام بخش	۳۰۰	۱۰/۱۹	۲/۷۷
ترغیب ذهنی	۳۰۰	۱۵/۶۵	۳/۸۵
ملاحظه فردی	۳۰۰	۱۲/۹۹	۴/۵۱
تعهد عاطفی	۳۰۰	۱۲/۰۸	۳/۸۵
تعهد مستمر	۳۰۰	۱۴/۸۴	۷/۰۱
تعهد هنجاری	۳۰۰	۲۲/۰۸	۸/۰۳
نوآوری تولیدی	۳۰۰	۱۷/۷۳	۲/۹۱
نوآوری فرآیندی	۳۰۰	۱۷/۷۶	۳/۱۳
نوآوری اداری	۳۰۰	۱۵/۲۷	۴/۰۷

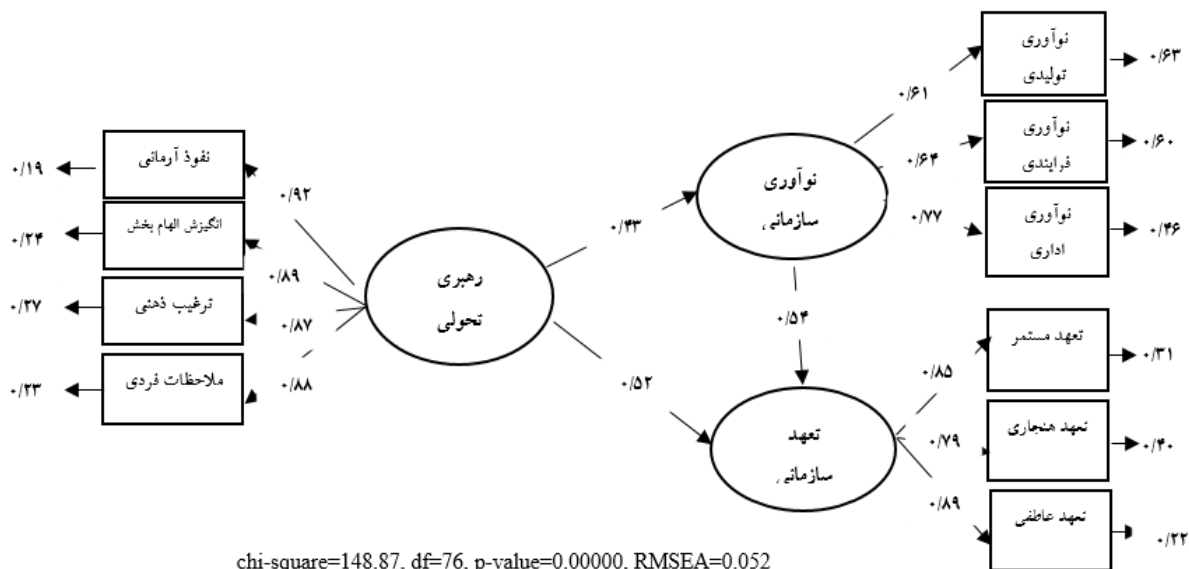
همان گونه که نتایج جدول نشان می دهد در میان ابعاد رهبری تحولی بیشترین میانگین مربوط به ترغیب ذهنی است و در تعهد سازمانی بیشترین میانگین مربوط به تعهد هنجاری است همچنین در نوآوری سازمانی بیشترین میانگین مربوط به نوآوری فرایندی می باشد.

ب) تحلیل ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

جدول ۲- ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

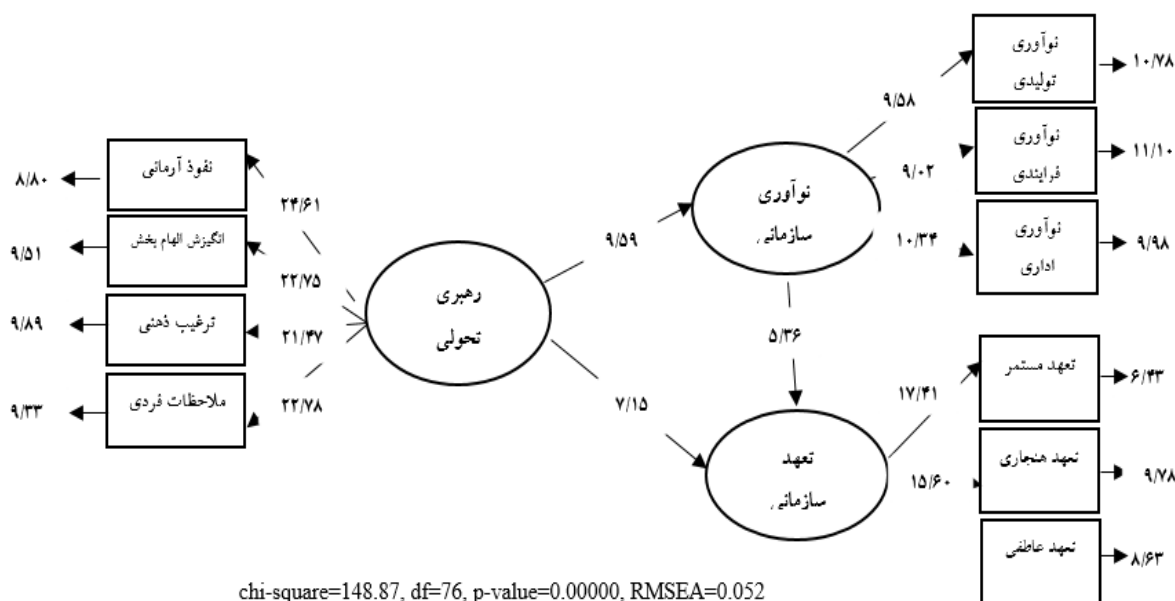
تعهد سازمانی	نوآوری سازمانی	رهبری تحولی
		رهبری تحولی
		نوآوری سازمانی
		تعهد سازمانی

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش می توان گفت: متغیرهای رهبری تحولی (۰/۳۸) و نوآوری سازمانی (۰/۱۲) دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر تعهد سازمانی در سطح ۰/۰۵ می باشند. همچنین متغیر رهبری تحولی دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر نوآوری سازمانی (۰/۲۹) در سطح ۰/۰۵ می باشد.



chi-square=148.87, df=76, p-value=0.00000, RMSEA=0.052

شکل ۲- مدل تجربی با ضرایب استاندارد شده



شکل ۳- مدل تجربی با مقادیر شاخص T

جدول ۳- ضرایب مسیر به تفکیک فرضیات

سطح معناداری	میزان t	ضریب مسیر	متغیر
۰/۰۵	(۷/۱۵)	(۰/۵۲)	رهبری تحولی با تعهد سازمانی
۰/۰۵	(۵/۳۶)	(۰/۵۴)	نوآوری سازمانی با تعهد سازمانی
۰/۰۵	(۹/۵۹)	(۰/۴۳)	رهبری تحولی با نوآوری سازمانی
۰/۰۵	(۴/۱۷)	(۰/۲۱۱۶)	رهبری تحولی بواسطه نوآوری سازمانی بر متغیر تعهد سازمانی

فرضیه اول: رهبری تحولی با تعهد سازمانی رابطه دارد.

متغیر رهبری تحولی با ضریب مسیر (۰/۵۲) و مقدار تی (۷/۱۵) دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر تعهد سازمانی در سطح ۰/۰۵ است. در نتیجه فرضیه صفر رد می شود و فرضیه خلاف مورد تأیید قرار می گیرد بنابراین فرضیه اول تأیید می گردد.

فرضیه دوم: نوآوری سازمانی با تعهد سازمانی رابطه دارد.

متغیر نوآوری سازمانی با ضریب مسیر (۰/۵۴) و مقدار تی (۵/۳۶) دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر تعهد سازمانی در سطح ۰/۰۵ است. در نتیجه فرضیه صفر رد می شود و فرضیه خلاف مورد تأیید قرار می گیرد بنابراین فرضیه دوم تأیید می گردد.

فرضیه سوم: رهبری تحولی با نوآوری سازمانی رابطه دارد.

متغیر رهبری تحولی با ضریب مسیر (۰/۴۳) و مقدار تی (۹/۵۹) دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر نوآوری سازمانی در سطح ۰/۰۵ می باشند. در نتیجه فرضیه صفر رد می شود و فرضیه خلاف مورد تأیید قرار می گیرد بنابراین فرضیه سوم تأیید می گردد.

فرضیه چهارم: رهبری تحولی به واسطه نوآوری سازمانی با تعهد سازمانی رابطه دارد. متغیر رهبری تحولی بواسطه نوآوری سازمانی با ضریب مسیر (۰/۲۱۱۶) و مقدار تی (۴/۱۷) دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر تعهد سازمانی در سطح ۰/۰۵ می باشد. در نتیجه فرضیه صفر رد می شود و فرضیه خلاف مورد تأیید قرار می گیرد بنابراین فرضیه چهارم تأیید می گردد.

**جدول ۴- ضرایب مسیر مستقیم، غیر مستقیم و کل متغیرهای مستقل بر تعهد سازمانی**

متغیر وابسته: تعهد سازمانی			متغیر مستقل
اثرات استاندارد شده			
کل	غیر مستقیم	مستقیم	
۰/۳۴۴۷	۰/۰۱۴۷	۰/۳۳	رهبری تحولی
۰/۰۷	-	۰/۰۷	نوآوری سازمانی

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری می توان گفت: متغیر رهبری تحولی دارای اثر مستقیم مثبت (۰/۳۳)، اثر غیر مستقیم مثبت (۰/۰۱۴۷) و اثر کل مثبت (۰/۳۴۴۷) و معنادار بر متغیر تعهد سازمانی در سطح ۰/۰۵ می باشد. متغیر نوآوری سازمانی دارای اثر مستقیم مثبت (۰/۰۷) و اثر کل مثبت (۰/۰۷) و معنادار بر متغیر تعهد سازمانی در سطح ۰/۰۵ می باشد. متغیر رهبری تحولی با ضریب مسیر غیر مستقیم بواسطه نوآوری سازمانی (۰/۰۱۴۷) و مقدار T (۴/۰۹) دارای اثر غیر مستقیم، مثبت و معنادار بر متغیر تعهد سازمانی در سطح ۰/۰۵ می باشند.

با توجه به اثرات کل متغیرهای مستقل می توان گفت متغیر رهبری تحولی (۰/۳۴۴۷) دارای بیشترین اثر و متغیر نوآوری سازمانی (۰/۰۷) دارای کمترین اثر بر متغیر تعهد سازمانی می باشد.

**جدول ۵- شاخص های برازندگی تحلیل مسیر تأییدی**

ملاک	برآورد	مشخصه
$\chi^2/df < 3$	۱/۵۴	نسبت مجذور خی به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )
$RMSEA < 0/08$	۰/۰۳۱	جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)
$GFI > 0/9$	۰/۹۵	شاخص نکویی برازش (GFI)
$AGFI > 0/9$	۰/۹۰	شاخص تعدیل شده نکویی برازش (AGFI)
$CFI > 0/9$	۰/۹۸	شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)

با توجه به نتایج شاخص های برازش در مدل تحلیل مسیر تأییدی پژوهش، می توان اظهار داشت که نسبت خی دو بر درجه آزادی، با توجه به معیار مورد نظر، نشان دهنده برازش مناسب مدل مفهومی با مدل تجربی است. مقدار شاخص RMSEA در محدوده ملاک قابل قبول است و این نیز نمایانگر مقدار خطای قابل قبول است. مقادیر شاخص های CFI،

AGFI، GFI نیز با توجه به معیار مورد نظر مطلوب ارزیابی می‌شوند و برازش مناسب مدل ساختاری را نشان می‌دهند. بدین لحاظ با توجه به نتایج می‌توان گفت که مدل ساختاری پژوهش از برازش مناسب و مطلوبی برخوردار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌های امروزی نیاز به رهبرانی دارند که بتوانند به مدد ویژگی‌های شخصیتی و جاذبه استثنایی، توان نفوذ بالا و چشم انداز وسیع، تعهد لازم را در زیردستان برای نهایت استفاده از استعداد و تلاششان در جهت تحقق هدف‌های سازمانی ایجاد نمایند و این نکاتی است که مدیران مدارس باید به آن توجه نمایند؛ یعنی با پایبندی به اصول و ارزش‌های اخلاقی و ارزش‌های کاری و متجلی نمودن آنها در حیطه‌ی تعاملات فردی و سازمانی؛ و با ایجاد جوی صمیمی و قابل اعتماد؛ و برقراری روابط کاری اثربخش، محیطی فراهم کنند که معلمان با انگیزه و اشتیاق فراوان وظایف خود را انجام دهند.

از سوی دیگر نوآوری گرایش بسیار شدیدی به دانش، تخصص و تعهدات معلمان به‌عنوان ورودی‌های کلیدی در فرایند خلق ارزش دارد. در این راستا مدیران آموزشی با در نظر گرفتن برنامه‌هایی همچون توجه به نیازهای معلمان و ایجاد فرصت‌هایی برای شکوفایی و ارتقای آنان به سطح بالاتر توسعه شخصیتی و حرفه‌ای؛ ایجاد جو حمایتی و دوستانه جهت افزایش رضایت کارمندان و در نتیجه افزایش اثربخشی؛ ایجاد جو اعتماد نسبت به مدیران و اهداف سازمانی و در نهایت تعامل و مشارکت بین مدیران و معلمان جهت ایجاد چشم‌انداز روشن و شفاف، با توسل به گفت‌وگو، مذاکره و جلب تعهد همگانی، زمینه مناسبی برای نوآوری سازمانی فراهم می‌کنند. همچنین با بالا بردن سطح دانش و مهارت‌های مورد نیاز معلمان از طریق جلسات دانش افزایی و برگزاری کارگاه‌های آموزشی و مشارکت آنان در تصمیمات مرتبط با حیطه‌ی کاری خود و کاهش کنترل مستقیم آنها، حس توانمند بودن را در ایشان تقویت نمایند و به این ترتیب می‌توان موجب افزایش تعهد سازمانی معلمان شد.

بر اساس نتایج پژوهش حاضر، رهبری تحولی و نوآوری سازمانی اثر مثبت، مستقیم و معنادار بر متغیر تعهد سازمانی دارند. که این یافته با نتایج پژوهش Nugraha, 2025; Siregar & Winarso, 2025; Babazadeh & Taymouri, 2024; Sadeghiyan Maleki & Savar Shahmars, 2024; Colabi, 2022; Raman et al, 2015 همسو می‌باشد.

نتیجه دیگر این پژوهش این است که رهبری تحولی اثر مثبت، مستقیم و معنادار بر نوآوری سازمانی دارد. این نتیجه با یافته‌های Abdollahi et al, 2019; Sadeghiyan Maleki & Savar Shahmars, 2024; rastegar and maghsudi, 2011; Camps et al, 2011 همسو است. در این راستا Gumusluoglu and Ilsev (۲۰۰۹) بر این باورند که رهبران تحول آفرین با استفاده از تحریک و تشویق فکری پیروان خود و ترغیب افکار نوآورانه آنها، جو سازمانی منعطفی را به وجود می‌آورند که احساسات کارکنان را نسبت به نگرش و اهداف سازمانی به چالش می‌کشد و آنها را وادار می‌کند که به دنبال دیدگاه‌های جدید و نوآورانه در مشاغل خود باشند. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تحولی به واسطه نوآوری سازمانی اثر غیرمستقیم مثبت و معنادار بر متغیر تعهد سازمانی دارد که با نتایج پژوهش‌های Nugraha, 2025; Siregar & Winarso, 2025; Babazadeh & Taymouri, 2024 همسو می‌باشد. در مجموع مرور ادبیات و پیشینه پژوهش تأیید می‌کنند که مدل مفهومی ارائه شده از برازش آماری مناسبی برخوردار است یعنی اینکه مدل تبیین

تعهد سازمانی بر اساس رهبری تحولی و نوآوری سازمانی با داده‌های تجربی برآزش دارد. پس با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود که مدیران در مدارس بر روی هر چهار بعد (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی) تاکید داشته باشند تا بدین طریق بتوانند در تعهد کارکنان نسبت به سازمان تاثیرگذار باشند. یا به طور دقیق‌تر می‌توان گفت که مدیران باید:

- شرکت در تصمیم‌گیری‌ها، سبک مدیریت سازمان، حقوق و مزایای مناسب و مسائلی از این قبیل می‌تواند بر میزان تعهد معلمان به محیط کار و مدرسه تأثیر بگذارد و علاقه آنان به آموزش، تدریس، کار و شغل را تحت الشعاع قرار می‌دهد.
- با زیر سؤال بردن فرضیه‌های قدیمی، سنت‌ها و باورها؛ دوباره چارچوب‌بندی مشکلات؛ و رفتن به سراغ شرایط قدیمی با راه‌های جدید، تحریک به نوآوری و خلاقیت کنند
- اعتماد و احترام را در معلمان ایجاد کنند.
- انتظارات اعضای گروه را تغییر دهند تا باور کنند که مشکلات سازمان قابل حل هستند.
- با طرح‌ریزی یک ایده‌ی جذاب و خوش بینانه، تأکید بر اهداف بلند پروازانه، ایجاد چشم‌اندازی آرمانی برای سازمان و انتقال واضح این مطلب به معلمان که این تصور قابل دستیابی است، به معلمان انرژی دهند. از این رو، روحیه‌ی تیمی، شور و شوق، خوش‌بینی، تعهد به هدف و یک چشم‌انداز مشترک در کار گروه و یا سازمان به وجود می‌آید.
- توجه خاصی به نیازهای هر فرد برای پیشرفت و رشد آن‌ها داشته باشند.

### تقدیر و تشکر

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از همکاری تمام کسانی که در اجرای این پژوهش یاری رسانده‌اند تشکر و قدردانی نمایند.

### تعارض منافع

مقاله حاضر به طور کامل از اخلاق نشر از جمله سرقت ادبی سوء رفتار، جعل داده‌ها و یا انتشار دوگانه پرهیز نموده و منافع تجاری در این راستا وجود ندارد و نویسندگان در قبال ارائه اثر خود وجهی دریافت ننموده‌اند.

### References

- Abdollahi, B., Zeinabadi, H., & Mahmoudi, M. (2019). On the effect of transformational leadership and knowledge management processes on organizational innovation in kharazmi university. *Curriculum Development and Educational Planning Research*, 9(2), 75-92.
- Abulaaban, M., & Erhan, T. (2024). PARTICIPATION LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION FOR CREATING ORGANIZATION COMMITMENT AND INCREASING EMPLOYEE PERFORMANCE. *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 59-77. DOI:10.55580/oguzhan.1489739
- Adigwe, C. S. (2024). Transformational leadership: A comparative exploration of the leadership prowess of Jeff Bezos and Steve Jobs. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(3), 68-89. DOI: [10.9734/ajeba/2024/v24i31242](https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i31242)



- 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>
- Alrowwad, A. A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. E. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196-222. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>
- Babazadeh, R. and Teymouri, S. (2024). Investigation of the relationship between managers' transformational leadership style and job commitment of elementary school teachers in Salmas County, *Eighth National Conference on Modern Research in Educational Sciences and Psychology of Iran*, Tehran. (In Persian)
- Bahat, İ., & Işık, M. (2023). The relationship between teachers' school happiness, organizational commitment, and self-efficacy. *Journal of Human and Social Sciences*, 6(Education Special Issue), 279-308. DOI:10.53048/johass.1354337
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Belcourt, M., Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Managing Human Resources. the Canadian Edition*. Thomson-Nelson.
- Ben-Peretz, M. (1996) Women as teachers: Teachers as women. *Teachers Professional lives*. London: Falmer.
- Boonla, D., & Treputtharat, S. (2014). The relationship between the leadership style and school effectiveness in school under the office of secondary education area 20. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112, 991-996. DOI:10.1016/j.sbspro.2014.01.1260
- Boudouaia, A., Miqdad, K., AL-Qadri, A. H., Saraa, N., Belmamoune, S., Bariu Ntorukiri, T., & Mouissi, M. (2024). The effect of empowerment on English language teachers' commitment to schools: The mediation of teachers' attitudes towards curriculum reform. *Innovation in Language Learning and Teaching*, 18(4), 316-331. DOI: [10.1504/ijil.2025.142981](https://doi.org/10.1504/ijil.2025.142981)
- Brent Davis et al. (2010). *Principles and foundations of school leadership*. (Translated by Bijan Abdollahi and Reza Saki), Tehran: Research Studies Institute. (In Persian)
- Camps, J., & Rodríguez, H. (2011). Transformational leadership, learning, and employability. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/00483481111133327>
- Choupani, Heydar. (2011). *Investigating the relationship between transformational leadership and organizational innovation orientation in Alborz Insurance Joint Stock Company*. Master's thesis, Educational Management, University of Tehran. (In Persian)
- Colabi, A. M. (2022). Organizational Commitment Model by Explaining the Role of Organizational Innovation, Organizational Culture and Creating Shared Value. *Public Management Researches*, 15(56), 165-194. doi: 10.22111/jmr.2022.41521.5728. (In Persian)
- Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H., & Barrick, M. R. (2008). CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of management journal*, 51(1), 81-96. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.30717744>
- Epple, D., Romano, R., & Zimmer, R. (2016). Charter schools: A survey of research on their characteristics and effectiveness. *Handbook of the Economics of Education*, 5, 139-208.
- Fernandez, L. J. (2023). *The art of business Origami: folding your way to success*. Lloyd Jose Fernandez.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of business research*, 65(7), 1040-1050. <https://doi.org/10.3386/w21256>
- Ghanbari, S. and Ahmadi, M. (2022). The Role of Individual Citizenship Behavior in School Organizational Innovation Mediated by Knowledge Sharing in Elementary School Teachers. *Management and Educational Perspective*, 4(3), 140-164. <https://doi.org/10.22034/jmep.2023.370479.1139>. (In Persian)
- Ghoreishi, S., abbaspour, A., Niknami, M. and Taheri, M. (2025). Presenting the indigenous model of organizational self-leadership with an emphasis on training in non-governmental

- organizations. *Management and Educational Perspective*, 6(3), 216-238. <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.454348.1356>. (In Persian)
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Ismawan, I., Marwan, M., & Gani, M. A. (2025). THE INFLUENCE OF PRINCIPAL'S VISIONARY LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE AND WORK MOTIVATION ON JUNIOR HIGH SCHOOL TEACHERS' JOB COMMITMENT. *Jurnal As-Salam*, 9(1), 1-16. <https://doi.org/10.37249/assalam.v9i1.807>
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64(4), 408-417. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- Jiménez-Jimenez, 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. DOI: [10.1108/14601060810889026](https://doi.org/10.1108/14601060810889026)
- Klein, H. J., & Park, H. (2015). Organizational commitment. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (pp. 334-340). <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22032-1>
- Lin, S. K. (2024). *A Study of Teachers' Job Satisfaction and Organizational Commitment (Soe Khant Lin, 2024)* (Doctoral dissertation, MERAL Portal).
- Lloréns Montes, F. J., Ruiz Moreno, A., & Miguel Molina Fernández, L. (2004). Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation. *International Journal of manpower*, 25(2), 167-180. DOI: [10.1108/01437720410535972](https://doi.org/10.1108/01437720410535972)
- Lloréns Montes, F. J., Ruiz Moreno, A., & Miguel Molina Fernández, L. (2004). Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation. *International Journal of manpower*, 25(2), 167-180. DOI: [10.1108/01437720410535972](https://doi.org/10.1108/01437720410535972)
- 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](https://doi.org/10.22108/JAS.2021.128223.2085). (In Persian)
- Martínez-Pérez Á, García-Villaverde PM, Elche D. The mediating effect of ambidextrous knowledge strategy between social capital and innovation of cultural tourism clusters firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2016. doi: [10.1108/IJCHM-08-2014-0405](https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2014-0405).
- Mc Kenna, S. (2005). Organizational commitment in the small entrepreneurial revisited. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 34(1), 57-68. DOI: [10.1108/13527600510797999](https://doi.org/10.1108/13527600510797999)
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (p. xxiii). Sage.
- Novruzov, S. (2024). The Impact of Leadership Styles on Organizational Commitment: A Study in the Trading and Logistics Company in Azerbaijan. *Open Journal of Business and Management*, 12(5), 3572-3622. DOI: [10.4236/ojbm.2024.125179](https://doi.org/10.4236/ojbm.2024.125179)
- Nugraha, A. (2025). The Effect of Transformational Leadership Style and Organizational Commitment on Employee Performance With Organizational Climate as Intervening Variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 5(1), 133-150. DOI: [10.52970/grhrm.v5i1.688](https://doi.org/10.52970/grhrm.v5i1.688)
- Ojasalo, J. (2008). Management of innovation networks: a case study of different approaches. *European Journal of Innovation Management*, 11(1), 51-86. DOI: [10.1108/14601060810845222](https://doi.org/10.1108/14601060810845222)
- Panayides, P. (2006). Enhancing innovation capability through relationship management and implications for performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 466-483. DOI: [10.1108/14601060610707876](https://doi.org/10.1108/14601060610707876)

- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2006). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM. *European journal of operational research*, 168(1), 35-50. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2004.03.033>
- Qi, Z., & Han, F. (2025). The impact of perceived organisational support on organisational commitment of vocational college teachers-the mediating effect of career-related continuous learning. *International Journal of Innovation and Learning*, 37(1), 38-59.
- Raman, A., Cheah, H. M., Don, Y., Daud, Y., & Khalid, R. (2015). Relationship between principals' transformational leadership style and secondary school teachers' commitment. *Asian Social Science*, 11(15), 221-228. DOI:10.5539/ass.v11n15p221
- Rastgar, A. and Maghsoodi, T. (2016). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Innovation: Mediating Role of Knowledge Sharing. *Management Studies in Development and Evolution*, 25(80), 157-182. Doi: 10.22054/jmsd.2016.4034. (In Persian)
- Sadeghiyan Maleki, S. and Savar Shahmars, N. (2024). The effect of principals' transformational leadership style on organizational innovation in secondary schools: the mediating role of organizational learning culture and teachers' job commitment. *Management Research and Development*, 2(5), 78-92. (In Persian)
- Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of business research*, 128, 788-798. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.040>
- Siregar, A. H., & Winarso, A. P. B. (2025). The Effect of Transformational Leadership and Career Management on Organizational Commitment with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting (DIJEFA)*, 5(6). DOI:10.38035/dijefa.v5i6.3707
- taheri, M. and Azizi, I. (2021). Mediating role of Organizational innovation in The effects of Organizational Learning Capabilities on public Corporates Financial Performance. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 8(Special Issue), 172-197. Doi: 10.30507/jmsp.2020.102778. (In Persian)
- Thika, T. F. (2024). THE INFLUENCE OF SCHOOL PRINCIPALS'TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CLIMATE, ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON THE PERFORMANCE OF PUBLIC PRIMARY EDUCATIONAL TEACHERS. *Esteem Journal of English Education Study Programme*, 7(2), 698-710. DOI:10.31851/esteem.v7i2.16611
- Walled Khazzal, J. (2024). On the Relationship between Iraqi EFL Teachers' Organizational Commitment and Their Leadership Style A Case Study of Missan Province. *International Journal of Language Learning and Applied Linguistics*, 3(3), 71-78. DOI:10.51699/ijlal.v3i3.92
- Wang, P., Chu, P., Wang, J., Pan, R., Sun, Y., Yan, M., & Zhang, D. (2020). Association between job stress and organizational commitment in three types of Chinese university teachers: mediating effects of job burnout and job satisfaction. *Frontiers in psychology*, 11, 576768. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.576768>
- Wei, F. S. (2007). The relationship among leadership of principal, job involvement and organizational commitment of teacher-Evidence from the public elementary schools in kaohsiung city.
- Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.009>
- Win.Hoy, Cissel. J. Miskel (2016). *Educational Management (Theory, Research and Practice)*, translated by Hossein Abbasian and Maryam Sasanian, Tehran, Arad Ketab. (In Persian)
- Wu, Z., & Fu, J. (2024). The effects of professional identity on retention intention of international Chinese language teachers in Guizhou colleges and universities: The chain mediating role of job satisfaction and career commitmen. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, (3), 989. DOI:10.56294/saludcyt2024989
- Yue, L., Alias, B. S., & Hamid, A. H. A. (2025). Exploring Teacher Organizational Commitment for Promoting Sustainable Development in Higher Education: A Systematic Literature Review and Analysis of Theories and Methodologies in Chinese Studies. *Journal of Ecohumanism*, 4(1), 544-559. <https://doi.org/10.62754/joe.v4i1.5836>



Zelege, B., & Wende, M. (2021). The Link between Schools' Organizational Health and Teachers' Commitment in Government Secondary Schools of Ethiopia. *Ugandan Journal of Management and Public Policy Studies*, 20(1), 49-77.