



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۷۷۸۶-۲۹۸۰

زمان چاپ: ۱۴۰۰/۰۴/۱۵

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

تأثیر سبک های رهبری بر نوآوری سازمان آموزش و پرورش استان قزوین

لیلا دودانگه

۱. دبیر آموزش و پرورش متوسطه دوره دوم بویین زهرا، کدپرسنلی ۸۸۸۰۲۶۴۹

چکیده:

این مطالعه با هدف تعیین تأثیر سبک های رهبری بر نوآوری سازمان آموزش و پرورش استان قزوین در سال ۱۳۹۹ انجام شد. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و توصیفی-پیمایشی است. تعداد آزمودنی به صورت تصادفی ساده انتخاب گردیدند. ابزار جمع آوری داده ها در این پرسشنامه استاندارد بود که روایی و پایایی آن بترتیب از طریق روایی محتوا و آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. داده های گردآوری شده با نرم افزار *Spss, AMOS* مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند، نتایج حاصل از معادلات ساختاری نشان داد که رهبری تحول آفرین، مرادده ای بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

کلمات کلیدی: فرهنگ سازمانی، نوآوری، رهبری تحول آفرین، رهبری مرادده ای

۱. مقدمه:

سازمان های موفق به رهبرانی نیازمند هستند که با ژرف نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه خلق تحول را در کارکنان به وجود آورند. رهبران تحول آفرین با خلق ایده ها و چشم اندازهای جدید مسیر تازه ای از رشد و شکوفایی را فرا روی سازمان ها قرار می دهند و نوید بهبود عملکرد سازمان ها و کسب مزیت رقابتی خواهند بود. (جیمز، ۲۰۱۳) رهبرانی که با خلق چشم اندازهای نوین، تدوین و توسعه بینش ها و الهام بخشی موجب تحول و نوآوری شده و با برانگیختن پیروان و ایجاد تعهد و مسئولیت پذیری و هماهنگی در آن ها، عوامل و عناصر سازمانی را به گونه ای به کار می گیرند که هم بقای سازمان را تضمین کرده و هم موجبات رشد آن ها را فراهم می سازند. این رهبران توانایی عمل مؤثر در شرایط پیچیده و مخاطره آمیز را داشته و این حس را در خود و زیردستانشان به وجود می آورند که در برابر چالش ها و فرصت های احتمالی واکنش مناسب از خود بروز دهند. (تاگر، ۲۰۱۲) رهبری تحولی با حمایت از گروه سازی و فرایندهای تغییر، یادگیری سازمانی را بهبود بخشیده و سبب برانگیختگی فکری، خلاقیت و نوآوری و افزایش اعتماد به نفس در کارکنان می شود. در واقع، یادگیری سازمانی به عنوان شیوه نوین برای پاسخ گویی به محرک های محیطی به یکی از با اهمیت ترین مباحث مدیریتی مبدل گردیده است.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۷۷۸۶-۲۹۸۰

(ادمونسون، ۲۰۱۲) توسعه و گسترش روزافزون علوم و فنون، پیچیده تر شدن عوامل اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، فن آوری و مطرح شدن اندیشه های نو، عدم اطمینان محیطی، عدم قطعیت و تغییر مداوم دنیا اهمیت و ضرورت یادگیری سازمانی را بیش از پیش آشکار ساخته است (خنک خان وهمکاران، ۱۳۹۲) اگر چه پژوهش های فراوانی در زمینه رهبری تحول گرا انجام پذیرفته است، اما با وجود این مزیت ها، رهبری مطلوب تحول گرا در حال حاضر از جایگاه مناسبی در سازمانهای خدماتی و مالی برخوردار نیست و خروج از وضعیت فعلی و حرکت به سمت کسب مزیت های رقابتی بیشتر، مستلزم تغییر نگرش از روش های سنتی به روش های نوین متکی بر خلاقیت کارکنان و اشتراک دانش می باشد. (کریمی، ۱۳۹۰)

سبک رهبری مرادده ای توسط لانگ و همکاران (۲۰۱۲) به عنوان تبادلات رهبر و پیروان توضیح داده می شود، که انتظار می رود زیردستان مسئولیت ها و وظایف خود را طبق دستورالعمل انجام دهند، در حالی که در عوض پیروان انتظار دارند مزایای مثبت از جمله تعریف، ستایش، تشخیص و سایر مزایای مادی را دریافت نمایند، بنابراین رهبری مرادده ای شیوه ای است که پیروان عملکرد خوبی را در برابر پاداش ها به دست می آورند (لی و همکاران، ۲۰۱۷). سازمان آموزش و پرورش استان قزوین از جمله سازمان هایی است که بدنبال افزایش هر چه بیشتر عملکرد خود می باشد، اما متأسفانه نتوانسته است نسبت به سالهای گذشته عملکرد سازمانی خود را نسبت به تغییرات محیطی تطبیق دهد، با توجه به عصر فناوری و محیط پویای سازمان، سازمان ها باید بیش از گذشته در ارائه خدماتشان نوآوری داشته باشند که متأسفانه در این سازمان کم رنگ می باشد، چه بسا مدیران از ایده های کارکنان استقبال نمی کنند و رغبتی برای پیشنهادات و ایده ها آنان ندارند و تعامل خوبی میان مدیران و کارکنان صورت نمی گیرد.

۲. ادبیات پژوهش

۲.۱ رهبری تحول آفرین

ظهور رویکردهای جدید رهبری در سال ۱۹۸۰ نوعی تغییر پارادایمی را از روش های تعاملی نظیر مدل های اقتضائی و وضعیتی فیدلر، وروم و یتون و یوک به مدل های تجسمی، کاریزماتیک و تحول زا نشان می دهد. برنز دو مدل رهبری را مطرح می کند. نوع رایج تر آن رهبری تبادلی است که با مبادلات روزانه بین رهبران و زیردستان و یکسری از روابط قراردادی و مبادله محرک ها و پاداش ها میان رهبران و پیروان سروکار دارد و برای دستیابی به عملکردهای عادی مورد توافق رهبران و زیردستان اعمال می شود (کریشیم، ۲۰۰۳). رهبر تبادلی در چارچوب موجود عمل می کند. نقش های وظیفه ای را در تحقق اهداف سازمان مشخص کرده و با استفاده از مبادلات مذکور، آن ها را تقویت کرده و کارائی و قابل پیش بینی بودن را بر تغییر و خلاقیت ترجیح می دهد (عابدی جعفری، ۱۳۸۷). برنارد از نوع دیگری از رهبری یاد می نماید که رهبری نامداخله گر نام دارد. به زعم وی، رهبر نامداخله گر از نقش فعال رهبری خودداری نموده و در طیف غیرفعال ترین نوع رهبری محسوب می گردد (هوریتز، ۲۰۰۸-۳). با تحولات سریع در جامعه امروز توجه بسیاری به بررسی پارادایم های جدید رهبری نشان داده شده است و صحبت از سبک های نوین رهبری برای تطبیق با این تحولات مطرح می باشد. مدیران سبک رهبری را با این هدف انتخاب می کنند که بتوانند به عنوان یک رهبر بیشترین نفوذ را از اثر خود کسب کنند.

² Li et al.,

³ -Schriesheim

⁴ -Horwitz



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۷۸۶-۲۹۸۰

گزینش درست یک سبک رهبری که با انگیزش بیرونی متناسب باشد می‌تواند به دستیابی اهداف گروه و رهبر سازمان و خلق عدالت کمک نماید. (یوکل، ۲۰۰۳)

برخی از محققان معتقدند رویکردهای جدید رهبری قادر است اثرات مطلوب‌تری را بر نگرش و رفتارهای پیروان داشته باشد و به نظر می‌رسد که مدیران با استفاده از یافته‌های پژوهشی جدید و اتخاذ سبک‌های رهبری منطبق با علم امروز مدیریت، می‌توانند تعهد و رضایت کارکنان را افزایش داده و زمینه عدالت را خلق نمایند. در این رابطه یکی از جدیدترین نظریه‌ها، رهبری تحولی و تبادلی می‌باشد که نسبتاً از جامعیت بیشتری برخوردار است و مورد علاقه و توجه بسیاری از صاحب‌نظران علم مدیریت واقع شده است. چرا که الگوهای پیشین از تشریح دامنه کامل سبک‌ها و رفتارهای رهبری موجود ناتوان بوده‌اند و مورد انتقاد قرار گرفتند، در پاسخ به چنین انتقادهایی مفاهیم رهبری تحول‌گرا پدید آمد. پیشرفت‌های اخیر در نظریه‌های رهبری، از نظریه‌های رهبری کاریزماتیک که رهبر را موجودی غیرمعمولی فرض می‌کرد و پیروان را وابسته به رهبری می‌دانست به سمت نظریه‌های نئوکاریزماتیک و رهبری تحول‌آفرین که به توسعه و توانمندسازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می‌کنند، گرایش یافته است. (کارک و همکاران، ۲۰۰۳)

ریشه پارادایم رهبری تحول‌آفرین به قرن شانزدهم، زمانی که تحقیقاتی در مورد پادشاه توسط ماکیاول^۵ صورت پذیرفت برمی‌گردد. ماکیاول مشخصه‌ها و رفتار رهبران را برای توسعه نظریه رهبری در درون ساختار فئودالی انگلستان مطالعه کرد؛ از نظر وی، رهبر کسی است که برای به دست آوردن اهداف متعالی، رهبری همکاران را جهت داده و حمایت می‌نماید. در اوایل قرن نوزدهم، وبر^۶ تعریفی مشابه ماکیاول از رهبری اظهار کرد؛ وی رهبری را به عنوان منبع نفوذ در همکاران قلمداد کرد. مشخصه‌های شخصیتی که وبر مورد حمایت و تأکید قرار داده بود کاریزما نامیده می‌شد. تعریف ریشه‌ای کاریزما، آن را برابر با یک استعداد الهی با قدرتی بیش از همکاران که در برگیرنده اعتماد و وفاداری می‌باشد اظهار می‌نماید. توصیف کاریزما دقیقاً به نفوذ و برانگیختن پیروان و خلق یک بصیرت و بینش در آنان بستگی دارد که به عنوان یکی از عناصر کلیدی رهبری تحول‌آفرین به شمار می‌آید. دیگر نظریه پردازان رهبری مثل هاوس و بس^۷ کاریزما را به عنوان یک عنصر اساسی برای رهبری تحول‌آفرین تعریف کرده‌اند. (آغاز، ۱۳۸۹)

سبک رهبری تحول‌گرا سبکی از رهبری است که رهبر بر باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان تأثیر می‌گذارد و به عنوان قهرمان شناخته می‌گردد و تأثیر فوق‌العاده‌ای بر پیروان خود بر جای می‌گذارد. خرده مقیاس‌های سبک رهبری تحول‌گرا جاذبه، تأثیر معنوی،

⁵ Yukl

⁶- Kark et al.

⁷-Machiavel

⁸-Weber

⁹-House & Bass



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۷۸۶-۲۹۸۰

الهام‌بخش، نگرش بخشی و ملاحظه فردی است. سبک رهبری عمل‌گرا سبکی از رهبری است که رهبر پیروان خود را در جهت اهداف تعیین‌گرددیده برمی‌انگیزاند. این رهبران کار خوب زیردستان را تشویق و با برانگیختن زیردستان آنان را برای تلاش بیشتر آماده می‌کنند. خرده‌مقیاس‌های سبک رهبری عمل‌گرا پاداش مشروط، مدیریت مبتنی بر استثناء (فعال) و مدیریت مبتنی بر استثناء (غیرفعال) است. حالت بینابین این دو سبک رهبری بی‌خاصیت است و رهبر در این سبک رهبری، زیردستان را تشویق به فعالیت نمی‌نماید و هیچ تلاشی در جهت تشخیص نیازهای زیردستان انجام نمی‌دهد. در این شیوه، رهبر ارتباطی با زیردستان ندارد و در صورتی که انحراف یا اشتباهی صورت گیرد خود را مبرا از آن می‌نماید. (باس و همکاران؛ ۱۹۹۵)

رهبری تحول‌گرا زمانی اتفاق می‌افتد که رهبر علاقه‌ای را میان همکاران و پیروان برانگیزد تا کارشان را از یک دیدگاه جدید انجام دهند و توجه نیروی انسانی را به اهداف جمعی هدایت کرده و برای تحریک انگیزه‌های سطح بالای نیروی انسانی، آنان را در تعقیب اهداف سازمانی ترغیب می‌نماید، به پیروان روحیه و الهام می‌بخشد. هدف چنین رهبری توافق در مورد مجموعه از اعمال است که اهداف جداگانه و فوری رهبر و پیروان را برآورده سازد. طی دهه‌ی گذشته، به موضوع مشارکت پیروان در فرآیند رهبری توجه بسیاری شده است، این توجه به اندازه‌ای است که هم اکنون از رهبری به عنوان فرآیندی یاد می‌گردد که در آن رهبر و پیرو به گونه‌ای دو جانبه بر یکدیگر تأثیر و نفوذ دارند. (پولیتیس؛ ۲۰۱۰).

مفهوم اولیه رهبری تحول‌آفرین توسط برنز و در نتیجه تحقیقات توصیفی او پیرامون رهبران سیاسی ارائه گردید. برنز رهبری تحول‌آفرین را به عنوان فرآیندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می‌دهند، تعریف کرد. این رهبران سعی می‌کنند خصوصیات اخلاقی و ایده آل‌های متعالی مانند آزادگی، عدالت، برابری، صلح و انسانیت را پیرامون خود متجلی سازند و نه خصوصیات پستی مانند ترس، حرص، حسادت و تنفر. در ارتباط با نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو، این نظریه بر تقویت نیازهای سطح بالاتر پیروان تأکید می‌ورزد. از نظر برنز، رهبری تحول‌آفرین توسط هر کس با هر فرصت در سازمان قابل پیاده شدن است. در این نوع رهبری، افراد می‌توانند بر همتایان و مافوق‌ها مانند زیردستان اثرگذاری داشته باشند. برنز توجه خود را به ماهیت روابط متعامل رهبران و پیروان جلب نمود. او مطالعه رهبری را به سمت پویایی‌های تعارض و قدرت، اهداف جمعی، تغییر واقعی عمدی و با اهمیت بر مبنای اخلاق در رهبری و پیروی کشانید و سپس دو نوع مدل رهبری را مطرح نمود: تبادلی و تحول‌آفرین (ماگلیکا و چریستاکیس؛ ۲۰۰۱).

1 - Politis	0
1 - Maslow	1
1 - Magliocca & Christakis	2



۲،۲ فرهنگ سازمانی

مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین مشخصه موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. کریس آرجیس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به‌طور واقعی با هم رفتار می‌کنند تعریف می‌کند. ادگار شاین نیز فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: یک الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته شده، سپس به‌صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود. جیمز پرسی معتقد است که افراد یک سازمان دارای ارزشهای مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رمزها و سایر الگوی فکری و رفتاری هستند و به‌طور خلاصه، فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف می‌کند (ترابی و همکاران، ۱۳۹۶).

۳. فرضیات تحقیق

رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمان آموزش و پرورش استان قزوین تأثیر دارد.

رهبری مرادده‌ای بر نوآوری سازمان آموزش و پرورش استان قزوین تأثیر دارد.

رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمان آموزش و پرورش استان قزوین تأثیر دارد.

رهبری مرادده‌ای بر فرهنگ سازمان آموزش و پرورش استان قزوین تأثیر دارد.

فرهنگ سازمانی بر نوآوری سازمان آموزش و پرورش استان قزوین تأثیر دارد.

رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمان آموزش و پرورش استان قزوین تأثیر دارد.

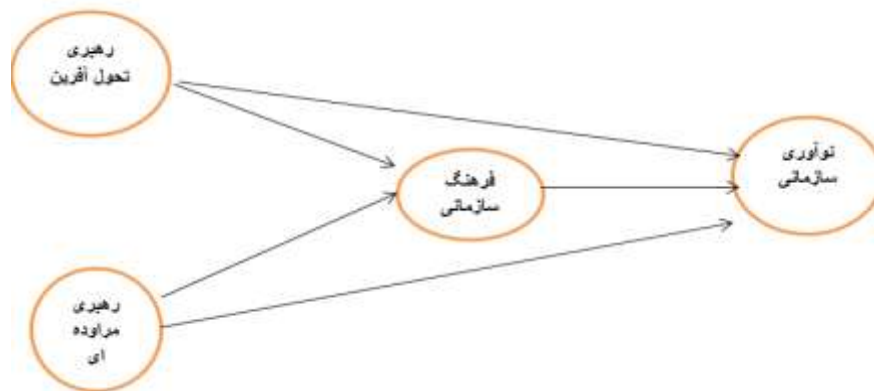
رهبری مرادده‌ای بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمان آموزش و پرورش استان قزوین تأثیر دارد.

۴. روش تحقیق

روش تحقیق مجموعه‌ای قواعد، ابزار و راه‌های معتبر قابل اطمینان و نظام یافته برای بررسی واقعیت‌ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است (خاکی، ۱۳۸۶).



روش انجام تحقیق حاضر بر مبنای هدف تحقیق از نوع کاربردی می باشد، از لحاظ ماهیت و روش در زمره تحقیقات علی قرار می گیرد، زیرا به کشف علت یا عوامل بروز یک رویداد در سازمان آموزش و پرورش استان قزوین می پردازد. در این راستا از تکنیک آماری معادلات ساختاری که اساسا به بررسی رابطه علی بین متغیرها می می پردازد، استفاده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی

۴.۱. جامعه آماری و روش نمونه گیری

در پژوهش حاضر جامعه آماری، کارکنان آموزش و پرورش استان قزوین می باشند. در این پژوهش و برای انتخاب نمونه از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای استفاده شده است. بدین ترتیب که تعداد ۳۱۲ پرسشنامه در بین کارکنان آموزش و پرورش توزیع شد و برای تجزیه و تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گرفت.

۴.۲. ابزار گردآوری اطلاعات

در این پژوهش داده ها به روش میدانی جمع آوری شده است. در روش میدانی، پرسشنامه یکی از متداول ترین طرق جمع آوری اطلاعات است. جهت جمع آوری اطلاعات و دستیابی به اهداف، از پرسشنامه استفاده شده است که توسط مدیران و کارکنان آموزش و پرورش استان قزوین تکمیل گردید. در این تحقیق از ابزار اندازه گیری پرسشنامه برای جمع آوری داده ها استفاده شده است که به این منظور از پرسشنامه استاندارد شده در تحقیقات یو و همکاران (۲۰۱۸) استفاده شده است.

۴.۳. روایی و پایایی

روایی از واژه روا به معنی جایزه و درست گرفته شده است و روایی به معنای صحیح و درست بودن است. مقصود از روایی آن است که وسیله اندازه گیری، بتواند خصیصه و ویژگی مورد نظر را اندازه بگیرد (خاکی، ۱۳۸۶). در این پژوهش ضمن استفاده از پرسشنامه استاندارد، پرسشنامه به منظور سنجش روایی تحت بررسی کارشناسان بانک قرار گرفته و نظرات اصلاحی لحاظ گردید. بنابراین،



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۷۸۶-۲۹۸۰

پرسشنامه مورد استفاده به عنوان ابزار جمع آوری داده های این پژوهش دارای روایی مناسب بوده است. برای اندازه گیری پایایی از شاخصی به نام ضریب پایایی استفاده می کنیم. دامنه ضریب پایایی از صفر تا مثبت یک است. ضریب پایایی صرف معرف عدم پایایی و ضریب پایایی یک معرف پایایی کامل است. میزان توانایی یک وسیله اندازه گیری، برای حفظ ثبات خود در طول زمان است. برای اطمینان از عدم ابهام در سئوالات و همچنین بومی کردن مقیاس ها و انطباق هر چه بیشتر با جامعه آماری، اقدام به انجام مطالعات اولیه و تعیین اعتبار پرسشنامه گردید. بدین منظور پرسشنامه به طور آزمایشی بین ۳۰ نفر از افراد جامعه توزیع گردید. در این پژوهش به منظور سنجش اعتبار پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. با استفاده از کامپیوتر و نرم افزار *SPSS* ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که مقدار آلفای کرونباخ به دست آمده برای پرسشنامه ۰/۸۲ است. که نشان دهنده این است که این پرسشنامه ها از اعتبار بالایی برخوردار است.

سئوالات پرسشنامه براساس مقیاس ترتیبی و طیف پنج درجه ای لیکرت تنظیم گردیده و به صورت طبقه بندی شده و براساس موضوع فرضیات تحقیق طراحی شده اند. در جدول (۱) تعداد سئوال های طراحی شده برای سنجش هر متغیر مکنون و ضریب آلفای کرونباخ سئوال ها ارائه شده است.

۵. تجزیه و تحلیل داده ها

به منظور تحلیل داده ها و آزمون فرضیه های تحقیق از روش مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. مدل یابی معادلات ساختاری یک تکنیک چند متغیری و نیرومند از خانواده رگرسیون چندمتغیری و به بیان دقیق تر بسط مدل خطی کلی است که به پژوهشگر امکان می دهد مجموعه ای از معادلات رگرسیون را به گونه ای همزمان مورد آزمون قرار دهد. مدل یابی معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و مکنون است، که به عنوان تحلیل ساختاری کوواریانس، مدل یابی علی و همچنین لیزرل نامیده شده است. اما اصطلاح غالب معادله ساختاری یا به طور خلاصه *SEM* می باشد. در این تحقیق برای بررسی روابط بین اجزاء مدل از مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. در این مدل فرض بر آن است که در میان مجموع هایی از متغیرهای مکنون، یک ساختار علی وجود دارد و متغیرهای مشاهده شده نشانگر آن هاست. بدین ترتیب این مدل شامل دو بخش (۱): مدل اندازه گیری و (۲) مدل معادلات ساختاری است. مدل اندازه گیری مشخص می کند که متغیرهای مکنون یا سازه های فرضی چگونه با متغیرهای مشاهده پذیر مرتبط اند و یا از طریق آن ها سنجیده می شوند. به بیان دیگر، ویژگی های اندازه گیری (یعنی ضرایب اعتبار و روایی) متغیرهای مشاهده شده چگونه از سوی متغیرهای مکنون توصیف می شود. اما مدل معادلات ساختاری، روابط علی میان متغیرهای مکنون، آثار علی و میزان واریانس تبیین شده و تبیین نشده را مشخص می سازد. مدل پژوهش حاضر، مدلی ساختاری است که شامل تعدادی متغیر مکنون و روابط علی میان آن ها است. هر یک از این متغیرهای مکنون از طریق گویه هایی که از طریق ممیزی و پرسش از مشتریان اندازه گیری می شوند، توصیف می شوند (غفاری آشتیانی و همکاران، ۱۳۹۱).



در متدولوژی معادلات ساختاری دو دسته ضرایب بین متغیرهای مکنون برآورد می شود:

اول: گاما که معرف ضریب مسیر بین یک متغیر مکنون برون زا و یک متغیر مکنون درون زا است.

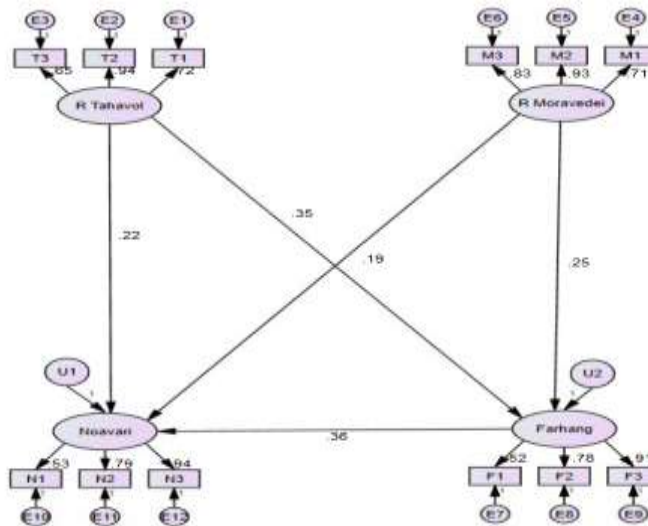
دوم: بتا که معرف مسیر بین یک متغیر مکنون درون زا و یک متغیر مکنون زای دیگر است.

۵.۱. نمودار ضرایب مسیر

این نمودار، ارتباط کلی بین متغیرهای مکنون و غیر مکنون را با یکدیگر در یک مدل نشان می دهد، در شکل (۲) ضرایب مسیر تحقیق موجود، نشان داده شده است. اعداد روی فلش ها، نشان دهنده ضرایب مسیر مربوطه بین متغیرها می باشد که با استفاده از نرم افزار ایموس به دست آمده است. دایره ها، نشانگر متغیرها و مربع نشان دهنده سئوالات مربوط به این متغیرها می باشند.

جدول ۱: ضریب آلفای کرونباخ سئوال ها

متغیر	آلفای کرونباخ
نوآوری	۰,۸۶۳
نوآوری	۰,۷۵۴
رهبری تحول آفرین	۰,۷۴۴
رهبری مراوده ای	۰,۸۰۹



شکل ۲: نمودار ضرایب مسیر

۵.۳. آزمون های نیکویی برازش

وقتی یک مدل از پشتوانه نظری مناسبی برخوردار باشد در مرحله بعد نوبت به آن می رسد که تناسب این مدل با داده هایی که محقق جمع آوری کرده است بررسی گردد از این رو برخی از آزمون های نیکویی برازش در این جا برای داده های این تحقیق و مدل استفاده شده انجام می پذیرد تا این تناسب بررسی گردد.

جدول ۲: مقدار شاخص های برازش و نتیجه برازش مدل ساختاری

IFI	NNFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	SRMR	CMIN/DF	شاخص برازندگی
>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	<0.08	<0.05	<3	مقادیر قابل قبول
93۰/	94۰/	0/92	0/95	0/۹8	0.041	0.0۰۲	1.22	مقادیر محاسبه شده

۵.۴. خلاصه و نتایج مدل ساختاری



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۷۸۶-۲۹۸۰

خروجی معادلات ساختاری و آزمون T نشان می دهد ۸ مسیری که در بین متغیرهای مکنون مستقل و متغیرهای مکنون وابسته وجود دارند، همگی معنادار هستند. جدول (۳) به طور خلاصه نتایج آزمون فرضیات را نشان می دهد.

جدول ۳: خلاصه و نتایج مدل ساختاری

نتیجه آزمون	آماره تی	ضریب استاندارد	فرضیه
عدم رد فرضیه	۳,۸۹	0.22	رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی آموزش و پرورش استان قزوین تأثیر دارد.
عدم رد فرضیه	۵,۲۲	0.19	رهبری مراوده ای بر نوآوری سازمانی آموزش و پرورش استان قزوین تأثیر دارد.
عدم رد فرضیه	۷,۴۹	0.35	رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش استان قزوین تأثیر دارد.
عدم رد فرضیه	۱۶,۰۲	0.27	رهبری مراوده ای بر فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش استان قزوین تأثیر دارد.
عدم رد فرضیه	3.51	0.17	فرهنگ سازمانی بر نوآوری سازمانی آموزش و پرورش استان قزوین تأثیر دارد.
عدم رد فرضیه	8.11	0.37	رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش استان قزوین تأثیر دارد.
عدم رد فرضیه	۵,۷۳	۰,۳۲	رهبری مراوده ای بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش استان قزوین تأثیر دارد.

۶. تجزیه و تحلیل یافته ها

اکنون با استفاده از تجزیه و تحلیل های انجام گرفته و نتایج به دست آمده مطابق با جدول (۳) فرضیات مورد آزمون قرار گرفته و نتایج زیر حاصل گردیده است:

بر اساس نتایج حاصل از مدلیابی معادلات ساختاری در جدول ۳، مطابق نتایج حاصل از مدلیابی معادلات ساختاری در جدول ۳، رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی آموزش و پرورش استان قزوین (آماره تی برابر $2/16$ بیشتر از $1/96$) تأیید شد میزان این اثر $0/19$ درصد مثبت برآورد شد. بنابراین فرضیه صفر ما رد و فرضیه اصلی ما تأیید می شود و به این نتیجه میرسیم که رهبری



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۷۷۸۶-۲۹۸۰

تحول آفرین بر نوآوری سازمانی آموزش و پرورش استان قزوین تأثیر دارد. نتایج حاصل از این فرضیه، با پژوهش‌های انجام شده توسط لی و همکاران (۲۰۱۷)؛ گموسلوگو و همکاران (۲۰۰۹) همسو است. مطابق نتایج حاصل از مدلیابی معادلات ساختاری در جدول ۳، رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی (آماره تی برابر ۵,۲۲ بیشتر از ۱/۹۶) تأیید شد میزان این اثر ۰/۱۹ درصد و مثبت برآورد شد. بنابراین فرضیه صفر ما رد و فرضیه اصلی ما تأیید می شود و به این نتیجه میرسیم که رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش استان قزوین تأثیر دارد. نتایج حاصل از این فرضیه، با پژوهش‌های انجام شده توسط لی و همکاران (۲۰۱۷)؛ گوموسلاگلو و همکاران (۲۰۰۹) همسو است. مطابق نتایج حاصل از مدلیابی معادلات ساختاری در جدول ۳، رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش استان قزوین (آماره تی برابر ۷/۴۹ بیشتر از ۱/۹۶) تأیید شد میزان این اثر ۰/۳۵ درصد و مثبت برآورد شد. بنابراین فرضیه صفر ما رد و فرضیه اصلی ما تأیید می شود و به این نتیجه میرسیم که رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش استان قزوین تأثیر دارد. نتایج حاصل از این فرضیه، با پژوهش‌های انجام شده توسط لی و همکاران (۲۰۱۷)، جانگ و همکاران (۲۰۰۳) همسو است. مطابق نتایج حاصل از مدلیابی معادلات ساختاری در جدول ۳، رهبری مروده‌ای بر فرهنگ سازمانی (آماره تی برابر ۱۶/۰۲ بیشتر از ۱/۹۶) تأیید شد میزان این اثر ۰/۲۵ درصد و مثبت برآورد شد. بنابراین فرضیه صفر ما رد و فرضیه اصلی ما تأیید می شود و به این نتیجه میرسیم که رهبری مروده‌ای بر فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش استان قزوین تأثیر دارد. نتایج حاصل از این فرضیه، با پژوهش‌های انجام شده توسط لی و همکاران (۲۰۱۷)، جانگ و همکاران (۲۰۰۳) همسو است. مطابق نتایج حاصل از مدلیابی معادلات ساختاری در جدول ۳، فرهنگ سازمانی بر نوآوری سازمانی (آماره تی برابر ۵,۰۲ بیشتر از ۱/۹۶) تأیید شد میزان این اثر ۰/۳۶ درصد و مثبت برآورد شد. بنابراین فرضیه صفر ما رد و فرضیه اصلی ما تأیید می شود و به این نتیجه میرسیم که فرهنگ سازمانی بر نوآوری سازمانی آموزش و پرورش استان قزوین تأثیر دارد. مطابق نتایج حاصل از مدلیابی معادلات ساختاری در جدول ۳، رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی (آماره تی برابر ۸/۱۱ بیشتر از ۱/۹۶) تأیید شد میزان این اثر ۰/۰۳ درصد و مثبت برآورد شد. بنابراین فرضیه صفر ما رد و فرضیه اصلی ما تأیید می شود و به این نتیجه میرسیم که رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش استان قزوین تأثیر دارد. نتایج حاصل از این فرضیه، با پژوهش‌های انجام گردیده توسط لی و همکاران (۲۰۱۷) همسو است. مطابق نتایج حاصل از مدلیابی معادلات ساختاری در جدول ۳، رهبری مروده‌ای بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش استان قزوین (آماره تی برابر 5/37 بیشتر از ۱/۹۶) تأیید گردید میزان این اثر 0/02 درصد و مثبت برآورد گردید. بنابراین فرضیه صفر ما رد و فرضیه اصلی ما تأیید می شود و به این نتیجه میرسیم که رهبری مروده‌ای بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش استان قزوین تأثیر دارد. نتایج حاصل از این فرضیه، با پژوهش‌های انجام گردیده توسط لی و همکاران (۲۰۱۷) همسو است.



۷. نتیجه گیری و پیشنهادات

کارکنان را تشویق کنند به جای توجه به نقاط ضعف، بر نقاط قوت خود متمرکز شوند و برای تقویت نقاط قوت کارکنان و شکوفایی استعداد آنان سرمایه‌گذاری کنند و به آنان نسبت به عملکردشان بازخورد مؤثر دهند و در تعامل با آنها فنون شنود مؤثر را به کار گیرند. آن‌ها را در فرایند تصمیم‌گیری شرکت دهند تا باعث ایجاد انگیزه بیشتر در جهت بهتر انجام دادن کارها شوند و باعث شوند کارکنان به نتیجه کار تیمی متعهد بمانند.

مدیران در نقش یک رهبر، همواره باید نسبت به تفویض اختیار و جلب مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در امور مدیریتی و غیر مدیریتی اشتیاق نشان دهند تا از این طریق مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی را به امری همگانی تبدیل نمایند.

مسئولین و دست‌اندرکاران بایستی کارکنان را به گونه‌ای ترغیب کنند تا به هدف و قابل دستیابی بودن هدف با تلاششان، باور پیدا کنند. بایستی کارکنان را نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خویش بین نمایند. با این روش مدیران می‌توانند برنامه‌ریزی‌های طولانی مدت تر داشته باشند و به اهداف خود دست یابند. در غیر اینصورت پذیرش اهداف برای کارکنان مشکل خواهد بود و یا انگیزه لازم را نخواهند داشت.

منابع:

Edmonelsoon, A., Gohar, R. and Temirbekova, Z. (2012), "Transformational Leadership and Innovation individual and organizational performance", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 31 No. 6, pp. 703-724

Gumusluoglu, L. and Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, pp. 461-73.

Jemisee, Y., Jia, C.H. and Jiing, L.F. (2013), "Transformational leadership and organizational performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 52 No. 4, pp. 765-778.

Jung, DI, Chow, C & Wu, A 2003, 'The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses 2and some preliminary findings', *The Leadership Quarterly*, vol.14, pp. 525-44 .

Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, 246-255.

Li,W.,Nasiri,A(2017), Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture, *international journal of public leadership*, 131-155



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



ISSN ۷۷۸۶-۲۹۸۰

Magliocca, L. A. & Christakis, A. N.(2001). Creating Transforming Leadership for Organizational Change: the Cogniscope System Approach. System Research and Behavioral Science, Vol. 18, pp. 259-277.

Oke A et al. (2009). The Influence of leadership on Innovation Processes and Activities. Organizational Dynamics, Vol. 38, No.1, pp.64-72

Schriesheim,C.A and Wiliams, E.S. (2002). Fairness perceptions and trust of mediators for Transformational and Transactional leadership, Journal of management. 25 (6), 897-933.

Yukl, G. (2002). Leadership in Organizations. 5th Ed, Prentice Hall, Inc, Upper Saddle Ri ver , NJ

Yu,w.,Ramanthan,R(2018), The impacts of marketing and operations capabilities on financial performance in the UK retail sector: A resource-based perspective, Industrial Marketing Management ,2,121-145