مدیریت برآموزش سازمانها سال چهاردهم، شماره ۱، بهار ۱۴۰۴ شماره صفحه ۶۰-۳۵

نقش رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس در رفتارکاری نوآورانه معلمان با میانجی‌گری اشتراک دانش معلمان

محمد آدینه وند، دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی،گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران

جمال عبدالملکی، دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

*** علی یاسینی**، دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران

حسین کریمی تبار، دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی،گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران

چکیده:

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس در رفتار کاری نوآورانه معلمان با میانجی‌گری اشتراک دانش معلمان بود. روش پژوهش توصیفی- همبستگی بود. ۵۴۸ معلم دوره ابتدایی شهرستان قروه (۳۴۰ زن و ۲۰۸ مرد) جامعه پژوهش بودند که با توجه به جدول مورگان، ۲۲۵ معلم به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی جهت انتخاب اعضای نمونه استفاده شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل پرسشنامه‌های رهبری تحول‌گرا، اشتراک دانش و رفتار کاری نوآورانه بود. پایایی و روایی ابزار، بوسیله ضریب آلفای کرونباخ و تکنیک تحلیل عاملی تائیدی بررسی شدند. از مدل یابی معادلات ساختاری با نرم‌افزار Lisrel v. 10.30 جهت تحلیل داده‌ها استفاده شد. نتایج بیانگر آن بودند که: رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس دارای اثرات مستقیم، مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۵ بر رفتار کاری نوآورانه معلمان به مقدار (۰/۳۸) و اشتراک دانش معلمان به مقدار (۰/۶۰) بود؛ اشتراک دانش معلمان دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۵ بر رفتار کاری نوآورانه معلمان به مقدار (۰/۳۱) بود؛ همچنین رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس به‌واسطه اشتراک دانش معلمان دارای اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۵ بر رفتار کاری نوآورانه معلمان به مقدار (۰/۱۸۶) بود؛ رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس و اشتراک دانش معلمان قادر به تبیین معنادار ۳۸ درصد واریانس رفتار کاری نوآورانه معلمان هستند. برای تعیین اهمیت نسبی متغیرهای پنهان در الگوی تجربی از ماتریس اهمیت – عملکرد استفاده شد؛ در نتیجه رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس و اشتراک دانش معلمان در رفتار کاری نوآورانه معلمان دارای اهمیت بالا- عملکرد بالا و در منطقه تحکیم قرار داشتند.

واژگان کلیدی: رفتار کاری نوآورانه معلمان، رهبری تحول‌گرای مدیران، اشتراک دانش معلمان، مدل یابی، ماتریس اهمیت- عملکرد

*** نویسنده مسئول:** A.Yasini@ilam.ac.ir

دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۷/۴ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۱۱/۲۶

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.35]

Managing Education in Organizations Vol.14/No.1/ Spring 2025 Page 35-60

The role of transformational leadership of school principals in teachers' innovative work behavior by mediating teachers' knowledge sharing

Mohammad Adinehvand, Master's degree in Public Administration, Department of Management, Faculty of Humanities, Ilam University, Ilam, Iran.
Jamal Abdolmaleki, PhD in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.
*__Ali Yasini__, Associate Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Ilam University, Ilam, Iran.
Hossein Karimitabar, Master's degree in Human Resource Management, Department of Management, Faculty of Humanities, Ilam University, Ilam, Iran.

Abstract
The aim of the present study was to investigate the role of transformational leadership of school principals in the innovative work behavior of teachers by mediating teachers' knowledge sharing. The research method was descriptive - correlation. 548 primary school teachers of Qorve city (340 women and 208 men) were research population, according to Morgan's table, 225 teachers were selected as the sample size. stratified random sampling method was used to select the sample members. Data collection tools included transformational leadership, knowledge sharing, and innovative work behavior questionnaires. The reliability and validity of the tool was checked through Cronbach's alpha and confirmatory factor analysis, the results indicated the appropriate reliability and validity of the tool. From structural equation modeling with Lisrel v. 10.30 was used for data analysis. The results indicated that: transformational leadership of school principals had direct, positive and significant effects at the 0.05 level on teachers' innovative work behavior (0.38) and teachers' knowledge sharing (0.60); Teachers' knowledge sharing had a direct, positive and significant effect at the 0.05 level on teachers' innovative work behavior with a value of (0.31); Also, the transformational leadership of school principals through the sharing of teachers' knowledge had an indirect, positive and significant effect at the level of 0.05 on the innovative work behavior of teachers with a value of (0.186); School principals' transformational leadership and teachers' knowledge sharing are able to meaningfully explain 38% of the variance of teachers' innovative work behavior. To determine the relative importance of hidden variables in the experimental model, the importance-performance matrix was used; As a result of the transformational leadership of school principals and the sharing of teachers' knowledge in innovative work behavior, teachers were of high importance and high performance and were in the consolidation zone.

Keywords: Innovative work behavior of teachers, transformational leadership of managers, teachers' knowledge sharing, modeling, importance-performance matrix

* **Corresponding author**: A.Yasini@ilam.ac.ir
Receiving Date: 25/9/2024 Acceptance Date: 14/23/2025

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.35]

مقدمه:

بررسی دوران‌های تحول آموزش بیانگر آن است که آموزش نسخه اوّل به نیازهای دوران کشاورزی پاسخ داد، آموزش نسخه دوّم از اولین رونق صنعتی شدن به وجود آمد، آموزش نسخه سوّم از دنیای جهانی شده شکل گرفت و آموزش نسخه چهارم با دوران نوآوری‌های رو به رشد همراه است؛ بنابراین، از معلمان و مدارس انتظار می‌رود دانش‌آموزانی را تربیت کنند که به نیروی کار آتی خلاق، نوآور و مبتکر بپیوندند(Carvalho & Goodyear, 2018 & Harkins, 2008). شروع آموزش نسخه چهارم که به‌عنوان انقلاب صنعتی چهارم نیز شناخته می‌شود، یک تغییر اجتماعی عظیم و انگیزه‌ای اساسی برای تحول آموزشی فراهم کرده است؛ لذا جهت تبدیل کلاس‌های درس معمولی به کلاس‌های درس نوین، باید اهداف یادگیری بر نوآوری تمرکز داشته باشند(Göker & Göker, 2020). از آنجا که طیف رفتارهای معلمان، فرهنگ کلاسی و نهادی مدارس را شکل می‌دهد؛ لذا رفتارهای معلمان نیازمند تطبیق با مسائل معاصر خود هستند؛ بنابراین رفتار کاری نوآورانه[1]، لازمه اساسی شغلی معلمی در دنیای امروز است؛ لذا بررسی اینکه که چه چیزی موفقیت یک مدرسه را از نظر پرورش رفتار کاری نوآورانه در بین معلمان تعیین می‌کند، مهم است(Johari et al., 2021) ؛ زیرا رفتار کاری نوآورانه معلمان شامل پاسخگویی به نیازهای جوامع به سرعت در حال تحول، الگو بودن و برآوردن الزامات نوآورانه یک اکوسیستم آموزش نسخه چهارم در سطح سازمانی است(Puncreobutr, 2016) .

رفتار کاری نوآورانه می‌تواند به‌عنوان رفتار خود ابتکاری کارمند در تولید، ایجاد، توسعه، کاربرد، ترویج، تحقق و اصلاح ایده‌های جدید جهت ارتقای عملکرد نقش یا کسب پاداش توصیف‌شده است (Gui et al., 2024 & Niesen et al., 2018 & Yeoh & Mahmood, 2013)؛ امّا تعریف رفتار کاری نوآورانه ارائه‌شده توسط وندر گات و جانسن[2] (2003) مبنی بر اینکه رفتار کاری نوآورانه در حین انجام یک نقش کاری یا در یک گروه کاری یا سازمان رخ می‌دهد تا به نفع عملکرد فرد، گروه یا سازمان باشد، بسیار گویا و جامع‌تر است؛ زیرا شامل فرآیندی سه مرحله‌ای است؛ طوری که در مرحله اول ایده‌ها تولید می‌شوند؛ مرحله دوم ایده‌ها ارتقا می‌یابند و مرحله نهایی جایی است که ایده‌ها تحقق می‌یابند(Nguyen, 2023) .

مسمن و مولدر[3] (2014) رفتار کاری نوآورانه معلم را به‌عنوان یک عملکرد نوآورانه با اقدامات وسیعی از مشاهده، برانگیختن، انطباق ایده‌ها، توسعه اقدام استراتژیک، ارزیابی از طریق تأمل، تعدیل نوآوری و تشکیل اتّحاد تعریف کردند. نمونه‌هایی از رفتارهای نوآورانه معلمان در مطالعات به ترتیب زمانی عبارت‌اند از میل به یادگیری، کسب و جذب دانش–تجربیات جدید(Horng et al., 2005)؛ اشتراک دانش در مورد

1 . Innovative work behavior
2 . Van der Vegt & Janssen
3 . Messmann & Mulder

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.35]

دانش آموزان و فناوری آموزشی (Schussler et al., 2007)؛ نگرش چالش‌برانگیز نسبت به کار(Mueller et al., 2008)؛ تصمیم‌گیری سریع(Borasi & Finnigan, 2010)؛ نحوه پذیرش و ادغام فناوری اطلاعات و ارتباطات در کلاس درس توسط معلمان (Bourgonjon & et al., 2013 & Loogma & et al., 2012)؛ خلاقیت در انجام وظایف به‌عنوان رفتار نوآورانه معلم (Yu & et al., 2013 & Chang & et al., 2011)؛ شیوه سازمان‌دهی کلاس، درک مشکل و کاربست رویکرد نو جهت حل آن(Messmann & Mulder, 2014)؛ تغییرات رفتاری مثبت معلمان و بازتاب عملکرد حرفه‌ای آن‌ها در تحقق اهداف آموزشی به‌عنوان رفتار کاری نوآورانه (Thurlings et al., 2005) از آنجا که هدف نهایی رفتار کاری نوآورانه، سود رساندن به افراد یا افزایش عملکرد سازمانی از طریق ایجاد، معرفی و کاربست هدفمند ایده‌های جدید در نقش‌های کاری کارکنان است(Zuraik & Kelly, 2019) و در محیط‌های آموزش نسخه چهارم، همگرایی استعدادها و خلاقیت‌ها اغلب اتفاق می‌افتد؛ لذا از معلمان به‌عنوان مباشران نوآوری، انتظار می‌رود مهارت‌های خود را ارتقا دهند، وظایف جدیدی را بر عهده بگیرند، مالکیت فعالیت‌هایی را که رشد خلاق را تقویت می‌کنند، بر عهده بگیرند و بخشی از فرآیندهای تغییر باشند که شکل‌دهنده فرهنگ جدید مدرسه باشند؛ بنابراین، معلمانی که رفتار کاری نوآورانه را به نمایش می‌گذارند، مربیان خلاقی هستند که ایده‌هایی را ارائه می‌دهند که عملکرد مدرسه را افزایش می‌دهد (Johari et al., 2021).

همچنین برنامه‌های درسی جدید نیز بر استفاده از نوآوری در ایجاد و ارائه محتوا توسط معلمان تأکیددارند؛ طوری که این رفتارهای نوآورانه معلمان به‌طور مستقیم بر کیفیت آموزش و یادگیری تأثیر می‌گذارند(Enzai et al., 2021). ایجاد و تقویت رفتار نوآورانه معلم در مدارس مهم است؛ زیرا اولاً، از آنجا که تقاضاها در جامعه دانش‌محور، برای دانش آموزان و معلمان در حال افزایش است (Mahajan & Kaushal, 2017)؛ لذا رفتار نوآورانه معلمان در شغل خود برای به‌روز ماندن در جامعه‌ای که به‌سرعت در حال تغییر است، مهم است. دوماً، فناوری‌های جدید و بینش‌های جدید در مورد آموزش نیازمند رفتارهای نوآورانه است(Kaycheng, 2016). سوماً، مدارس باید الگوی خوبی باشند و به‌عنوان نقطه شروعی برای رفتارهای نوآورانه شهروندان ما عمل کنند تا جامعه بتواند رقابتی باقی بماند. به‌هرحال، آموزش برای ترویج تفکر خلاق و نوآورانه دانش آموزان بسیار مهم است و ریشه این آموزش معلمان هستند (Khikmah, 2019).

سازمان‌ها برای انطباق با محیط در حال تغییر به رفتارهای نوآورانه تکیه می‌کنند تا به‌وسیله آن به ایجاد و حفظ مزیت‌های رقابتی ادامه دهند(Estherita & Vasantha, 2023) . حفظ مزیت‌های رقابتی در مورد همه سازمان‌ها، ازجمله مؤسسات آموزشی صدق می‌کند. رفتار نوآورانه معلم برای توسعه بیشتر حرفه‌های آموزشی و همچنین سازمان‌های مدارس و برای توسعه ما به‌عنوان یک جامعه دانش‌محور بسیار مهم است؛ لذا ایجاد و توسعه رفتار کاری نوآورانه برای معلمان و مدارس حائز اهمیت است (Sudibjo &

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.35]

(Prameswari, 2021؛ بنابراین، رفتار نوآورانه باید محور حرفه معلمی باشد. علاوه بر این، به‌منظور تقویت رفتار نوآورانه معلم، مهم است که بدانیم چه عواملی بر رفتار نوآورانه معلمان در مدارس تأثیرگذار هستند؟(Johari et al., 2021 & Elrehail et al., 2018 & Thurlings et al., 2015).

از آنجا که رفتار نوآورانه در کار به تمایل به ایجاد، تولید و اجرای ایده‌های جدید به نفع عملکرد فردی، گروهی و سازمانی اشاره دارد (Vo et al., 2024 & Niesen et al., 2018)؛ لذا رهبر نقش اساسی در ایجاد انگیزه، هدایت و شکل دادن به رفتار کارکنان برای تشویق فرآیندهای نوآورانه در سازمان‌ها دارد (Messmann et al., 2022). در مطالعات، رهبری که رفتار کاری نوآورانه را ایجاد می‌کند به‌عنوان رهبری تحول گرا[1] شناخته می‌شود(Hansen & Pihl-Thingvad, 2019) ؛ زیرا Afsar (2017) & Masoodمعتقدند که رهبر تحول‌گرا به پیروان خود الهام می‌بخشد تا با تأثیرگذاری بر رفتار نوآورانه آنان، کمک کند تا به اهداف تحولی خود دست یابند؛ بنابراین رهبران تحول‌گرا فراتر از نیازهای پیروان خود نگاه می‌کنند و سعی می‌کنند آگاهی را نسبت به مسائل مهمی که سازمان با آن مواجه است افزایش دهند؛ لذا این نوع رهبری با بالا بردن استانداردها و انگیزه‌های پیروان و خود، تلاش می‌کند تا به بیشترین پتانسیل در سازمان خود، جهت نیل به رفتار نوآورانه دست یابد(Nguyen, 2023 & Mokhber, 2015). همچنین رهبر تحول‌گرا، تغییر و نوآوری را دنبال می‌کند؛ لذا کارکنان را تشویق می‌کند که به‌طور نوآورانه فکر و عمل کنند و مسائل را حل کنند(Żywiołek et al., 2022 & Tian & Zhang, 2020). رهبران تحول گرا، توانایی ترویج فرهنگ نوآوری و تشویق و ترغیب پیروان خود برای پذیرش ایده‌ها و رویکردهای جدید در آموزش را دارند(Kilag et al., 2024) ؛ لذا این رویکرد رهبری، رهبران آموزشی را در مورد پویایی در حال تغییر مؤسسات آموزشی و چگونگی ارتباط رفتار آن‌ها با نیازهای معلمان و کارکنان آگاه می‌کند؛ بنابراین مدیران مدارس به‌عنوان رهبران تحول‌گرا با ارزش‌های ایدئال خود، برای آغاز فرآیند تغییر و نوآوری در مدرسه به‌عنوان یک سازمان، بر رفتار معلمان تأثیر می‌گذارد (Shrestha, 2020).

نوآوری در یک سازمان، نیازمند فرآیند کاوش برای ایجاد، توسعه و تبادل دانش سازمانی است؛ لذا ضروری است که کارکنان در یک سازمان، دانش را به اشتراک بگذارند تا ایده‌هایی ایجاد کنند که منجر به نوآوری شود(Sudibjo & Prameswari, 2021). رهبری تحول‌گرا همچنین می‌تواند رفتار اشتراک دانش را در یک سازمان تحریک و پشتیبانی کند؛ زیرا رهبری تحول‌گرا یک فضای کاری از اعتماد و احترام متقابل ایجاد می‌کند و می‌تواند مشارکت کارکنان را از طریق اشتراک‌گذاری دانش در فرآیند تصمیم‌گیری جهت موفقیت سازمان را تقویت کند(Almulhim et al., 2020) ؛ لذا هنگامی‌که کارکنان اطلاعات را به اشتراک می‌گذارند، نوآورتر می‌شوند و امکان بیشتری برای توسعه فردی و سازمانی زیر سایه رهبران

1 . Transformational Leadership

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.35]

تحول‌گرا را دارند(Afsar et al., 2019) . اشتراک دانش کارکنان، سبب توزیع دانش- اطلاعات و هم‌افزایی در سازمان می‌شود؛ زیرا این دانش بین همتایان و گروه‌ها به جریان می‌افتد، شایستگی آن‌ها را افزایش می‌دهد و دانش جدیدی را برای تشویق نوآوری ایجاد می‌کند (Asada et al., 2021 & Lee et al., 2016). اشتراک دانش به‌عنوان تمایل کارکنان جهت به اشتراک گذاشتن اطلاعات با همکارانشان تعریف می‌شود (Zhang et al., 2023 & Lin & Hsiao, 2014)و شامل اعتماد به دانش در اختیار و اعتماد به روابط شخصی و تأثیر آن‌ها بر احساسات مثبت ناشی از به اشتراک‌گذاری تعاملات است (Dwivedi et al., 2020 & Holste & Fields, 2010). تبادل فعال ایده‌ها، تجربیات و دانش بین همکاران منجر به تولید دانش مشترک پایدار و مفید برای سازمان می‌شود و این یک انگیزه برای دریافت‌کنندگان دانش جهت توسعه و به‌کارگیری ایده‌های نوآورانه است (Chen et al., 2023 & Razak et al., 2016). از آنجا که اشتراک دانش یک فعالیت تبادل اطلاعات است که شامل ارائه بازخورد، بحث در مورد آنچه اشتباه بوده و شناسایی بهترین رویکرد برای تکمیل یک کار است؛ لذا شیوه‌ها و هنجارهای به اشتراک‌گذاری دانش، کارمندان را تشویق به رفتار کاری نوآورانه می‌کند(Afsar et al., 2018)؛ همچنین توانایی یک سازمان برای مدیریت اشتراک‌گذاری دانش کارکنان خود بر سطح نوآوری سازمانی، مانند میزان حل مسئله و سرعت سازگاری سازمان با محیط در حال تغییر تأثیر می‌گذارد (Siswadhi, 2023 & Choi et al., 2016)؛ بنابراین، اشتراک دانش بین کارکنان نیز سبب افزایش رفتار کاری نوآورانه می‌شود.

نوآوری تفاوت برجسته‌ای در عملکرد فرد- سازمان ایجاد می‌کند و دستیابی به موفقیت و بقا را تسهیل می‌کند؛ لذا نوآوری‌ها برای هر سازمانی مهم و سودمند هستند تا مزیت رقابتی خود را کسب و حفظ کنند(Ghardashi et al., 2019). در جوامع مبتنی بر دانش مانند مدارس که رقابت شدید است، نوآوری برای پایداری و موفقیت سازمان‌ها حیاتی تلقی می‌شود؛ زیرا نوآوری در چنین سازمان‌هایی بیشتر به رفتار افراد بستگی دارد(Serdyukov, 2017) ؛ لذا رفتار کاری نوآورانه معلمان، فرصت‌هایی را از نظر رشد مدارس فراهم می‌کند و به آن‌ها اجازه می‌دهد تا مزیت‌های رقابتی را نیز کسب و حفظ کنند (Hsiao et al., 2014). معلمان در افزایش موفقیت دانش‌آموزان نقش مؤثری دارند و مهم‌ترین عامل ارتقای موفقیت تحصیلی و اجتماعی مدارس هستند(Balker, 2015). معلمان بزرگ نه‌تنها با رفتار نوآورانه و راهبردهای تدریس خلاقانه(Mahajan & Kaushal, 2017)؛ بلکه با کمک به دانش آموزان، خلاقیت خود را در فرآیند یادگیری آشکار می‌کنند(Kaycheng, 2016). علاوه بر این، فضای نوآورانه آموزش معلم، علاقه دانش آموزان را به یادگیری برمی‌انگیزد که نتیجه آن پیشرفت چندبعدی دانش آموزان است (Khikmah, 2019)؛ بنابراین می‌توان گفت که: رفتار نوآورانه کارکنان برای موفقیت و بقای هر سازمانی حیاتی است و این مسئله در مدارس نیز حائز اهمیت است. از آنجا که معلمان قلب اصلی مدارس هستند؛ لذا بدون آن‌ها نیل به اهداف مدارس غیرممکن است و با توجه به نقش‌های متعدد معلمان در تسهیل و ارتقای تغییر و

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.35]

بهبود مدرسه، باید گفت که رفتارهای نوآورانه معلمان در موفقیت مدارس بسیار مهم هستند (Johari et al., 2021 & Elrehail et al., 2018 & Wamalwa & Wamalwa, 2014).

هرچند اکثر مطالعات در باب روابط بین متغیرهای پژوهش در سازمان‌هایی غیر از مدارس انجام‌شده است و تعداد مطالعات انجام‌شده در مدارس بسیار کم است؛ لذا جهت ارائه پشتوانه تجربی لازم جهت مدل مفهومی پژوهش در ادامه نتایج مطالعات انجام‌شده در پنج‌ساله اخیر در باب روابط مسیر موجود در مدل مفهومی به‌صورت تفکیک‌شده ارائه‌شده‌اند و درنهایت چند مورد از مطالعات که در حوزه مدارس بوده‌اند تشریح شده‌اند: نتایج مطالعات Kilag et al(2024), Gui et al(2024), Mayastinasari & Suseno(2023), Żywiołek et al(2022), Rafique et al(2022), Sudibjo & Prameswari(2021), AlEssa & Durugbo(2021), Afsar et al(2019) در خارج کشور و نتیجه مطالعه Farokhi & Amiri (2023) در داخل کشور بیانگر آن بود که رهبری تحول‌گرا اثر مثبت بر رفتار کاری نوآورانه دارد؛ برای مثال Kilag et al(2024) به بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و رفتارهای نوآورانه آموزشی در مدارس با روش پدیدارشناسی پرداختند و با شش مدیر مدرسه در بخش شهر تولدو مصاحبه‌های عمیق انجام دادند. نتایج نشان داد که رهبری تحول‌گرا نقش مهمی در ترویج و حمایت از رفتارهای نوآورانه آموزشی در مدارس دارد؛ طوری که رهبران تحول گرا، معلمان و سایر ذینفعان را برای مشارکت در اجرای رفتارهای نوآورانه آموزشی توانمند می‌کنند و یک محیط یادگیری مثبت و حمایتی ایجاد می‌کنند که باعث رشد و توسعه می‌شود.

نتایج مطالعات Hoang & Le (2024), Sarmento & Riana(2024), Phong & Thanh(2023), Siswadhi(2023), Mayastinasari & Suseno(2023), Udin & Shaikh(2022), Sharif et al(2021), Lathong et al(2021), Al-Ahmad Chaar & Easa(2021) در خارج کشور و نتیجه مطالعه Mousavian & Ziaei (2020) در داخل کشور نشان داد که رهبری تحول‌گرا دارای اثر مثبت بر اشتراک دانش است؛ برای مثال Hoang & Le (2024) به بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خودکارآمدی و تسهیم دانش معلمان: نقش تعدیل‌کننده فرهنگ مدرسه دانش‌محور با رویکرد کمی و مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از داده‌های جمع‌آوری‌شده از ۳۳۵ معلم در ویتنام اقدام کردند. یافته‌ها نشان داد که رهبری تحول‌گرا دارای اثرات مستقیم و غیرمستقیم بر اشتراک‌گذاری دانش معلمان به‌واسطه خودکارآمدی معلمان است؛ همچنین فرهنگ مدرسه دانش‌محور این تأثیرات را تقویت و برجسته می‌نماید.

همچنین نتایج مطالعات Vo et al(2024), Chen & Pongtornkulpanich(2024), Zhang et al(2023&2022), Chen et al(2023), Shaikh(2022), Gui et al(2022), Sudibjo & Prameswari(2021),Asada et al(2021), Al-Husseini et al(2021) Almulhim(2020) در خارج کشور و نتیجه مطالعه Reyhani Shukkat Abad et al (2022) در داخل کشور بیانگر آن بود که اشتراک دانش می‌تواند رفتار کاری نوآورانه افراد را در محل کار تسریع کند. برای مثال Sudibjo & Prameswari(2021) به بررسی اثرات رهبری تحول گرا، تناسب فرد–سازمان و رفتار اشتراک دانش بر

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.35]

رفتار کاری نوآورانه معلمان پرداختند و نقش رفتار اشتراک‌گذاری دانش و تناسب فرد–سازمان را به‌عنوان متغیرهای میانجی بررسی نمودند. این مطالعه از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی (PLS) برای تجزیه‌وتحلیل داده‌های ۲۶۰ معلم مدرسه ابتدایی خصوصی در جاکارتای جنوبی، اندونزی استفاده کرد. نتایج نشان داد که رهبری تحول‌گرا به‌طور مستقیم بر رفتار کاری نوآورانه تأثیر نداشت؛ بلکه رهبری تحول‌گرا از طریق میانجی‌گری رفتار اشتراک دانش اثر غیرمستقیم مثبت و معنادار بر رفتار کاری نوآورانه معلمان داشت. همچنین تناسب فرد–سازمان و رفتار اشتراک‌گذاری دانش به‌طور مثبت بر رفتار کاری نوآورانه معلمان تأثیر داشتند.

در نظام آموزش‌وپرورش هر کشوری ازجمله کشور جمهوری اسلامی ایران نیز بر ضرورت دستیابی به توسعه انسانی پایدار و بهبود کیفیت آموزش تأکید فراوان شده است؛ لذا ارتقای قابلیت‌های آموزشی معلمان و شکل‌گیری رفتارهای کاری نوآورانه در آن‌ها نیازمند رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس به‌عنوان یک چتر حامی و رفتار اشتراک گزاری دانش در میان معلمان است که سبب ایجاد ایده‌ها، توسعه و تحقق آن‌ها در عرصه آموزش و یادگیری می‌شوند و می‌توانند توان معلمان را در میدان عمل تعالی بخشیده و در انجام وظایف نوآورتر و اثربخش‌تر نمایند. نوآوری برای مؤسسات درگیر فرآیند آموزش– یادگیری ضروری و عاملی حیاتی جهت بقای آنان در میدان رقابتی امروز است؛ از این رو، تلاش جهت ایجاد، ترمیم و توسعه رفتارهای کاری نوآورانه در کارکنان مؤسسات آموزشی به‌ویژه معلمان حائز اهمیت است و علت آن به خاطر روند سریع تولید، آزمون، تائید – رد دانش در جهان علمی امروز و سرعت سریع انتشار و تبادل دانش است؛ لذا شناخت و بررسی عوامل مؤثر بر رفتار نوآورانه کاری معلمان به‌منظور ایجاد و تقویت آن در معلمان حائز اهمیت است؛ بنابراین در پژوهش حاضر قصد بررسی اثر رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس در رفتار نوآورانه کاری معلمان با میانجی‌گری رفتار اشتراک دانش معلمان راداریم، مسئله و گمان پژوهشگران بر آن است که رفتارهای رهبری تحول‌گرایانه مدیران مدارس می‌تواند زمینه‌ساز اشتراک دانش بین معلمان گردد و این حمایت تحول‌گرایانه و اشتراک دانش منجر به شکل‌گیری و تقویت رفتارهای نوآورانه کاری در معلمان خواهد شد؛ لذا با توجه به مسئله مدنظر، در پژوهش حاضر به بررسی و آزمون چهار فرضیه به شرح زیر و در قالب مدل مفهومی ارائه شده، اقدام می‌شود:

۱) رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس بر رفتار کاری نوآورانه معلمان اثر مستقیم دارد.

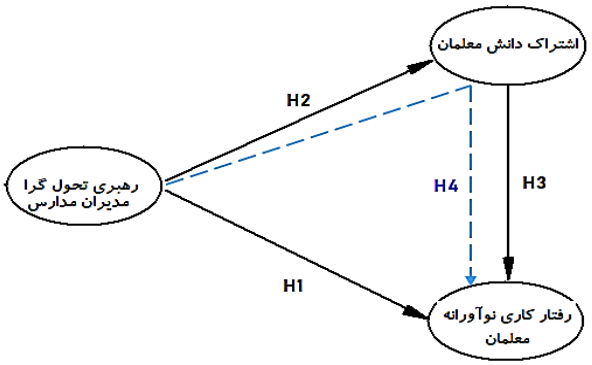
۲) رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس بر اشتراک دانش معلمان اثر مستقیم دارد.

۳) اشتراک دانش معلمان بر رفتار کاری نوآورانه آنان اثر مستقیم دارد.

۴) رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس با میانجی‌گری اشتراک دانش معلمان بر رفتار کاری نوآورانه معلمان اثر غیرمستقیم دارد.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.35]



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش:

روش پژوهش حاضر، کمی- توصیفی و از نوع مطالعات همبستگی با تأکید بر نوع مدل یابی معادلات ساختاری است؛ ۵۴۸ معلم دوره ابتدایی شهرستان قروه (۳۴۰ زن و ۲۰۸ مرد) جامعه پژوهش ما بودند که با عنایت به جدول مورگان، ۲۲۵ معلم به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند؛ لذا با توجه به طبقه جنسیت از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی جهت انتخاب اعضای نمونه استفاده شد؛ بنابراین ۱۳۵ زن و ۹۰ مرد معلم دوره ابتدایی انتخاب و موردبررسی قرار گرفتند.

ابزار پژوهش شامل پرسشنامه‌های رهبری تحول‌گرا(Bass & Avolio(1995 با استفاده از بیست گویه که از پرسشنامه چندعاملی رهبری (MLQ) گرفته‌شده است، اندازه‌گیری می‌شود. این پرسشنامه دارای چهار بعد ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظه فردی می‌باشد و بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت تنظیم‌شده است؛ پرسشنامه اشتراک دانش(Huy et al(2010 شامل دوازده گویه و مبتنی بر سه بعد اشتراک بهترین شیوه‌های کاری، اشتراک خطاها –اشتباهات و اشتراک ایده است و بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت تدوین‌شده است؛ درنهایت پرسشنامه رفتار کاری نوآورانه (Janssen(2000 شامل نه سؤال و سه بعد تولید ایده، ارتقاء ایده و تحقق ایده می‌باشد و بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی‌شده است. جهت تعیین پایایی ابزار پژوهش از آلفای کرانباخ استفاده شد؛ طوری که مقادیر آلفا عبارت‌اند از: رهبری تحول‌گرا (۰/۹۳) و ابعاد آن ملاحظه فردی (۰/۹۰)، ترغیب ذهنی (۰/۹۳)، انگیزش الهام‌بخش (۰/۹۲) و نفوذ آرمانی (۰/۸۸)؛ اشتراک دانش (۰/۹۱) و ابعاد آن اشتراک بهترین شیوه‌های کاری (۰/۸۹)، اشتراک خطاها –اشتباهات (۰/۹۲) و اشتراک ایده (۰/۹۰)؛ رفتار کاری نوآورانه (۰/۹۲) و ابعاد آن تولید ایده (۰/۸۷)، ارتقاء ایده (۰/۹۳) و تحقق ایده (۰/۹۰) بنابراین می توان گفت که نتایج بیانگر پایایی ابزار بودند.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.35]

روایی ابزار از طریق تکنیک تحلیل عاملی تائیدی مرتبه دوم بررسی شد؛ لذا شاخص‌های برازش پرسشنامه رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس عبارت‌اند از:
مقدار خی دو (۲۵۰/۶۶)، درجه آزادی (۱۶۶)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۵۱)،RMSEA(0.047)،CFI(0.98)،GFI(0.95) و AGFI(0.93)، شاخص‌های برازش پرسشنامه اشتراک دانش معلمان عبارت‌اند از: مقدار خی دو (۸۱/۲۹)، درجه آزادی (۵۱)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۶۰)،RMSEA(0.051)،CFI(0.97)،GFI(0.93) و AGFI(0.90)، و شاخص‌های برازش پرسشنامه رفتار کاری نوآورانه معلمان عبارت‌اند از: مقدار خی دو (۳۳/۰۸)، درجه آزادی (۲۴)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۳۸)،RMSEA(0.041)،CFI(0.98)،GFI(0.94) و AGFI(0.92). جهت تحلیل داده‌ها از ماتریس همبستگی پیرسون و مدل یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSSv.28 و LISRELv.10.30 و به‌منظور تعیین اهمیت نسبی سازه‌ها در الگوی ساختاری پژوهش از تحلیل ماتریس اهمیت – عملکرد استفاده شد.

یافته‌ها:

جدول ۱: ماتریس همبستگی و شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

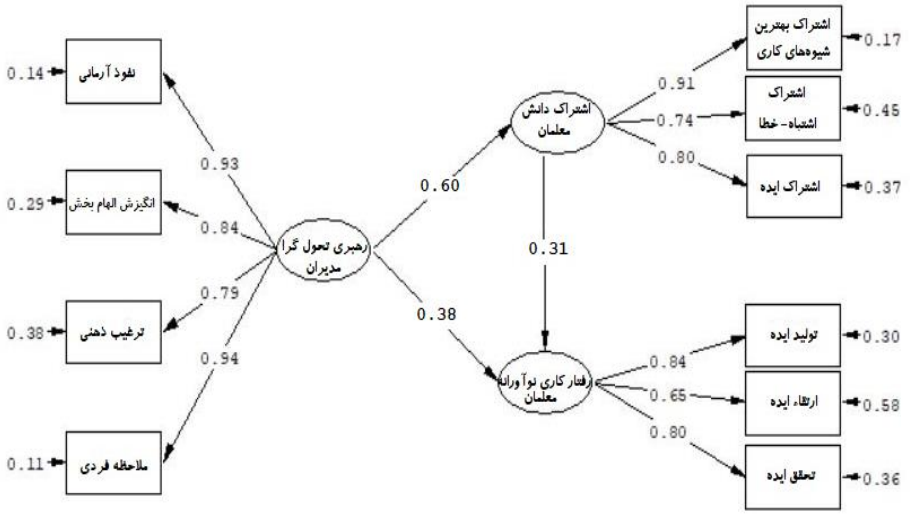
	متغیر	۱	۲	۳
۱	**رهبری تحول‌گرا مدیران**	۱	–	–
۲	**اشتراک دانش معلمان**	۰/۶۰۲*	۱	–
۳	**رفتار کاری نوآورانه معلمان**	۰/۵۶۶*	۰/۵۳۸*	۱
	میانگین	۳/۹۰	۳/۴۶	۳/۸۲
	انحراف استاندارد	۰/۸۰۶	۱/۰۰۲	۰/۸۴۲
	کجی	۰/۷۵۵	۰/۲۸۳	۰/۸۴۴
	کشیدگی	۰/۵۸۶	۰/۷۴۹	۰/۸۸۲

معنادار در سطح ۰/۰۵*

با توجه به نتایج تحلیل توصیفی ارائه‌شده در جدول (۱) میانگین و انحراف استاندارد رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس (۳/۹۰ و ۰/۸۰۶)، اشتراک دانش معلمان (۳/۴۶ و ۱/۰۰۲) و رفتار کاری نوآورانه معلمان (۳/۸۲ و ۰/۸۴۲) بود؛ شاخص‌های کجی و کشیدگی سه متغیر نیز در دامنه توزیع نرمال (۲/۵+ و ۲/۵–) گزارش شد. رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس دارای روابط مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۵ با متغیرهای اشتراک دانش معلمان (۰/۶۰۲) و رفتار کاری نوآورانه معلمان (۰/۵۶۶) بود، همچنین اشتراک دانش معلمان دارای رابطه مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۵ با رفتار کاری نوآورانه معلمان (۰/۵۳۸) بود.

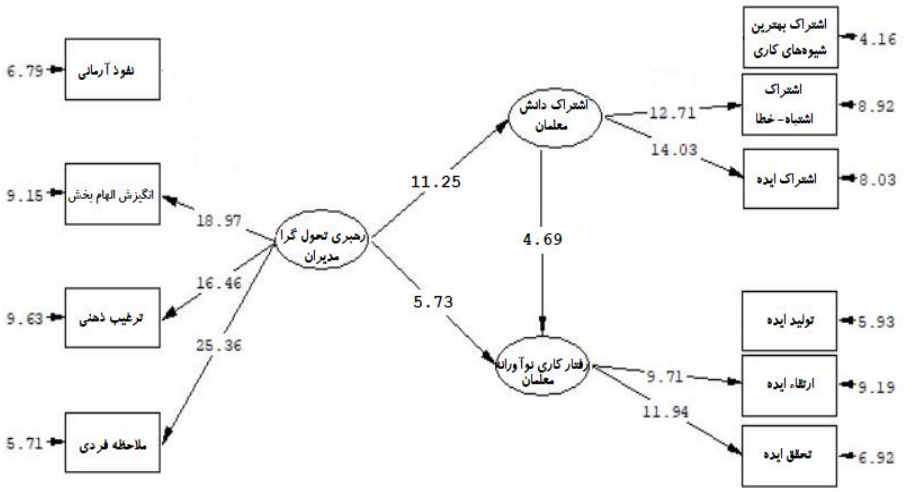
[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.35]



Chi-Square=46.09, df=32, P-value=0.02210, RMSEA=0.044

شکل ۲: ضرایب مسیر استاندارد متغیرها در مدل تجربی پژوهش



Chi-Square=46.09, df=32, P-value=0.02210, RMSEA=0.044

شکل ۳: شاخص T معناداری ضرایب مسیر استاندارد متغیرها در مدل تجربی پژوهش

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.35]

جدول ۲: شاخص‌های برازش مدل تجربی پژوهش

شاخص	مقدار	ملاک	نتیجه
خی دو مدل		**٤٦/٠٩**	
درجه آزادی مدل		**۳۲**	
نسبت خی دو بر درجه آزادی	**۱/٤٤**	**کمتر از ۳**	**تائید**
RMSEA	**۰/۰٤٤**	**کمتر از ۰/۰۵**	**تائید**
CFI	**۰/۹٦**	**بیشتر از ۰/۹۰**	**تائید**
GFI	**۰/۹۳**	**بیشتر از ۰/۹۰**	**تائید**
AGFI	**۰/۹۰**	**بیشتر از ۰/۹۰**	**تائید**

جدول ۳: آزمون فرضیات پژوهش

فرضیه	مستقل	میانجی	وابسته	مسیر	T	نتیجه
۱	**رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس**	–	رفتار کاری نوآورانه معلمان	۰/۳۸	٭۵/۷۳	تائید
۲	**رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس**		اشتراک دانش معلمان	۰/۶۰	٭۱۱/۲۵	تائید
۳	**اشتراک دانش معلمان**		رفتار کاری نوآورانه معلمان	۰/۳۱	٭۴/۶۹	تائید
٤	**رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس**	اشتراک دانش معلمان	رفتار کاری نوآورانه معلمان	۰/۱۸۶	٭۴/۳۲	تائید

معنی داری در سطح ۰/۰۵

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری ارائه‌شده در جدول (۳): متغیر رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس دارای اثرات مثبت و معنادار بر متغیر رفتار کاری نوآورانه معلمان به مقدار (۰/۳۸) در سطح ۰/۰۵ و بر متغیر اشتراک دانش معلمان به مقدار (۰/۶۰) در سطح ۰/۰۵ است؛ متغیر اشتراک دانش معلمان دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر رفتار کاری نوآورانه معلمان به مقدار (۰/۳۱) در سطح ۰/۰۵ است؛ متغیر رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس با میانجی‌گری متغیر اشتراک دانش معلمان دارای اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار بر متغیر رفتار کاری نوآورانه معلمان به مقدار (۰/۱۸۶) در سطح ۰/۰۵ است؛ لذا اثر کل متغیر رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس بر رفتار کاری نوآورانه معلمان برابر با (۰/۵۶۶) که با توجه به مقدار تی آن (۹/۷۳) اثر کل آن نیز در سطح ۰/۰۵ معنادار است. درنهایت اینکه متغیرهای رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس و اشتراک دانش معلمان قادر به تبیین ۳۸ درصد واریانس رفتار کاری نوآورانه

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.35]

معلمان هستند که این مقدار دارای تی (۸/۲۷) است که بیانگر معنادار بودن واریانس تبیین شده رفتار کاری نوآورانه معلمان توسط متغیرهای رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس و اشتراک دانش معلمان است.

تحلیل ماتریس اهمیت – عملکرد[1] (IPMA)

با کاربست تحلیل ماتریس اهمیت – عملکرد در ادامه تجزیه‌وتحلیل مدل ساختاری؛ می‌توان زمینه‌های لازم جهت بهبود اقدامات مدیریتی را با توجه به متغیرهای مذکور انجام داد. این تکنیک توسط Martilla &James(1977) مطرح‌شده است؛ لذا از طریق تشکیل ماتریس دوبعدی اهمیت- عملکرد به تحلیل اهمیت نسبی سازه‌ها می‌توان پرداخت لذا چهار ناحیه از طریق تلفیق (بالا- پایین) در اهمیت و عملکرد شکل می‌گیرد که عبارت‌اند از: **ناحیه تحکیم** (بالاترین اهمیت- بالاترین عملکرد)؛ **ناحیه تمرکز** (بالاترین اهمیت- کمترین عملکرد)؛ **ناحیه بازنگری** (کمترین اهمیت- بالاترین عملکرد)؛ **ناحیه رهاسازی** (کمترین اهمیت- کمترین عملکرد). مراحل تحلیل عبارت‌اند از:۱) تبدیل نمرات پنهان به مقیاس صفر تا صد جهت تعیین عملکرد؛ ۲) وزن بیرونی مثبت شاخص‌های متغیرها؛ ۳) عدم وجود هم خطی چندگانه با مقادیر تورم واریانس[2] کمتر از عدد (۵) (Hair et al., 2021 & Marko & Erik, 2019). تجزیه‌وتحلیل ماتریس اهمیت- عملکرد به‌صورت دستی و با بهره‌گیری از صفحه گراف آزاد انجام شد و نتایج در جدول ۴ نشان داده‌شده است.

جدول ٤: اهمیت- عملکرد (IPMA) نقش متغیرهای رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس و اشتراک دانش معلمان در رفتار کاری نوآورانه معلمان[3]

	مستقل	اهمیت	عملکرد	تولرنس	VIF
۱	**رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس**	۰/۵۶۶	۷۸	۰/۶۳۸	۱/۵۶
۲	**اشتراک دانش معلمان**	۰/۳۱	۶۹/۲	۰/۵۷۹	۱/۸۷

جدول (۴) و شکل (۴) بیانگر نتایج تحلیل ماتریس اهمیت- عملکرد نقش مهم و مؤثر رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس و اشتراک دانش معلمان در رفتار کاری نوآورانه معلمان بود؛ لذا با توجه به ضرایب اهمیت و عملکرد رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس (۰/۵۶۶ و ۷۸) و اشتراک دانش معلمان (۰/۳۱ و ۶۹) می‌توان گفت متغیرهای مذکور دارای اهمیت بالا- عملکرد بالا و در ناحیه تحکیم قرار دارند.

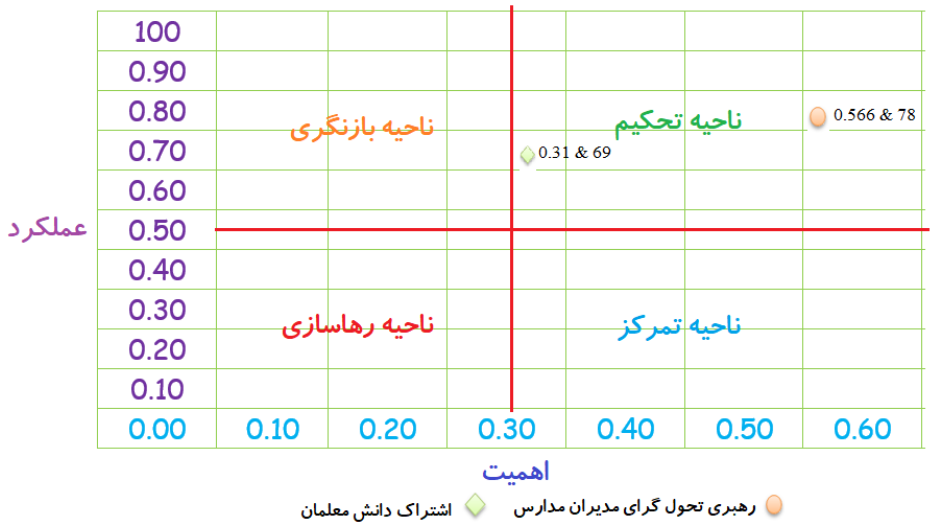
1 . Importance-performance matrix analysis

2 . VIF

۳ . در جدول مذکور مقدار اهمیت عبارت از اثر کل استاندارد یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته است، درحالی‌که مقدار عملکرد عبارت از نمره متغیر پنهان در مقیاس ۰ تا ۱۰۰ است.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.35]



شکل ٤: تحلیل ماتریس اهمیت- عملکرد (IPMA) نقش متغیرهای رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس و اشتراک دانش معلمان در رفتار کاری نوآورانه معلمان

بحث و نتیجه‌گیری:

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش رهبری تحول‌گرا مدیران مدارس در رفتار کاری نوآورانه معلمان با میانجی‌گری اشتراک دانش معلمان بود. نتایج بیانگر آن بود که رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر رفتار کاری نوآورانه معلمان بود؛ نتیجه حاصل با نتایج مطالعات ارائه‌شده در پیشینه پژوهش در باب این رابطه، همسو و هم‌جهت بود؛ امّا در تبیین چگونگی اثرگذاری رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس بر رفتار کاری نوآورانه معلمان می‌توان گفت که: رهبری، محور مرکزی و عامل اصلی اقدامات سازمان است؛ زیرا رهبری توانایی فرد برای تأثیرگذاری بر دیگران (زیردستان خود) به‌گونه‌ای است که دیگران مایلند آن‌طور که رهبر می‌خواهند انجام دهند، حتی اگر آن‌ها امر رهبر را دوست نداشته باشند(Tegor et al., 2023). رهبری تحول‌گرا یک جنبه کلیدی است که از نوآوری در سازمان، حمایت و آن را تقویت می‌کند(Eisenberg et al., 2019) ؛ طوری که رهبران تحول‌گرای مدارس، توانایی ترویج فرهنگ و رفتار نوآورانه، تشویق و ترغیب کارکنان خود را جهت پذیرش ایده‌ها و رویکردهای جدید در آموزش را دارند(Kilag et al., 2024) ؛ زیرا رهبران تحول‌گرا به پیروان کمک می‌کنند تا به سطح بالاتری از اعتمادبه‌نفس برسند؛ لذا سبب تشویق کارکنان به تولید بیشتر و سبب

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.35]

تشکیل یک سیستم متحول شده در سازمان می‌شود(Estherita & Vasantha, 2023). رهبران تحول‌گرا زیردستان خود را برای هدف‌گذاری و تحقق اهداف تعیین‌شده و پیش‌رونده ترغیب می‌کنند (Estherita & Vasantha, 2021) و از آنجا که تحول را ترویج می‌کنند، تمایل دارند فرصت‌های استثنایی برای ارتقای نوآوری در رفتار کاری کارکنان از زمان تولید و اجرای ایده را فراهم کنند (Setiawan et al., 2021). رهبری تحول‌گرا به‌طور قابل‌توجهی رفتار کاری نوآورانه را تشویق می‌کند؛ زیرا این نوع رهبری می‌تواند روابط خوبی با زیردستان به‌عنوان الگو برقرار کند و فرد را به رفتار خلاقانه و نوآورانه تحریک کند. علاوه بر این، رهبران تحول گرا، کارکنان را توانمند می‌سازند تا خلاقیت، نوآوری و عملکرد عالی را به ارمغان بیاورند که دستاورد آن افزایش کارایی، اثربخشی و رضایت فرد و ذینفعان است (Almulhim, 2020)؛ لذا افرادی که دارای توانایی‌های رهبری هستند باید دارای رویکرد تحول‌گرا باشند تا که کارکنان خود را با توجه به ملاحظات فردی برانگیخته، آن‌ها را ازنظر فکری تحریک کرده و آن‌ها را برای دستیابی به اهداف خاص و رفتارهای کاری نوآورانه تشویق نمایند(Messmann et al., 2022)؛ بنابراین رویکرد تحول‌گرا به رهبری جهت ارتقای نوآوری در بین کارکنان از تولید ایده تا اجرای آن ایده‌ها مفید است؛ زیرا به سازمان در ارائه محصولات و خدمات متمایز نسبت به محصولات و خدمات رقبا کمک می‌کند تا سازمان مزیت رقابتی به دست آورد(Estherita & Vasantha, 2023) .

نتایج بیانگر آن بود که رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر اشتراک دانش معلمان بود؛ نتیجه حاصل با نتایج مطالعات ارائه‌شده در پیشینه پژوهش در باب این رابطه، همسو و هم‌جهت بود؛ امّا در تبیین چگونگی اثرگذاری رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس بر اشتراک دانش معلمان می‌توان گفت که: اشتراک دانش کارکنان نقش مهمی در غنی‌سازی سرمایه دانشی سازمان ایفا می‌کند. بااین‌حال، به‌طور تصادفی رخ نمی‌دهد؛ زیرا این فرآیند فقط در شرایط خاصی ظاهر می‌شود که در میان آن‌ها تأثیرات و حمایت رهبری، نقش تعیین‌کننده‌ای بر میزان و شدت رفتار اشتراک‌گذاری دانش در کارکنان دارد(Le & Lei , 2019 & Le & Lei, 2017)؛ زیرا ایجاد دانش به‌خودی‌خود کافی نیست، بلکه توانایی‌های رهبری تحول‌گرا است که سازمان را قادر به جذب، اشتراک و استفاده از این دانش می‌کند(Garcıa et al., 2012) و رهبر تحول‌گرا را قادر می‌سازد تا فرد و کل سازمان را از طریق دانش‌پایه و سیستمی (صریح و ضمنی) ، دانش به‌دست‌آمده از بیرون (ظرفیت جذب) یا شکاف دانش موجود در سازمان هدایت و توانمند کند(Nonaka & Takeuchi, 2007) . از آنجا که رهبری تحول‌گرا رویکردی برای تصمیم‌گیری صحیح و الهام بخشیدن به دیگران برای عملکرد خوب است؛ این نوع رهبری سعی می‌کند یک ارتباط عاطفی بین اعضای سازمان خود ایجاد کند و آن‌ها را برای ایجاد ارزش‌های بالاتر مانند اشتراک دانش و رشد حرفه‌ای ترغیب کند(Dwivedi et al., 2020) ؛ لذا رهبران تحول‌گرا با گسترش یک فرهنگ مثبت دانشی، یک سری ارزش‌ها و انتظارات مرتبط با اشتراک‌گذاری دانش را ایجاد می‌کنند؛ زیرا رهبران تحول‌گرا عامل مهمی در حمایت و تشویق رفتار اشتراک‌گذاری دانش

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.35]

در میان کارکنان هستند، بنابراین این رهبران یک فرهنگ حمایتی مثبت را نسبت به رفتارهای اشترک دانش کارکنان در سازمان ایجاد و تقویت می‌کنند(Masa'deh et al., 2016) . همچنین (Le & Lei 2018 & 2019) نشان دادند که رهبران تحول‌گرا با ایجاد جو اعتماد در بین کارکنان بر رفتار اشتراک دانش آنان تأثیر مثبت می‌گذارند؛ زیرا رهبری تحول‌گرا یک جوکاری حمایتی، ایجاد و منابع کافی را فراهم می‌کند که فعالیت‌های اشتراک‌گذاری دانش را در بین کارکنان تسهیل می‌کند و از آنجا که کارکرد اصلی رهبران تحول‌گرا ایجاد نتایج معنادار مرتبط با کار مانند فعال کردن مغز پیروان برای فراتر رفتن از منافع شخصی خود برای یک هدف گروهی برتر است؛ لذا رهبری تحول‌گرا به شناسایی اهمیت کار برای پیروان از طریق اشتراک دانش کمک می‌کند(Rosso et al., 2010)؛ لذا رهبری تحول‌گرا بیشتر از طریق ارتباطات، اشتراک دانش، به ارتقاء خلاقیت و هوش کارکنان در بستر الهام بخشی و ایجاد انگیزه در پیروان اقدام می‌کند(Garcıa et al., 2012) . همچنین Xenikou & Simosi(2006) پیشنهاد کرده‌اند که رهبری تحول‌گرا بهبود مستمر مهارت را از طریق پلتفرم‌های مختلف یادگیری و اشتراک ایده تضمین می‌کند؛ لذا می‌توان گفت اشتراک دانش یکی از پیامدهای مثبت رهبری تحول‌گرا است طوری که رهبران تحول‌گرا کارکنان را تشویق می‌کند تا عمل کنند و فرآیند اشتراک دانش را جهت توسعه بهتر به چالش بکشند(Lin & Hsiao, 2014).

نتایج بیانگر آن بود که اشتراک دانش معلمان دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر رفتار کاری نوآورانه معلمان بود؛ نتیجه حاصل با نتایج مطالعات ارائه‌شده در پیشینه پژوهش در باب این رابطه، همسو و هم‌جهت بود؛ امّا در تبیین چگونگی اثرگذاری اشتراک دانش معلمان بر رفتار کاری نوآورانه آنان می‌توان گفت که: اقدامات و رفتارهای نوآورانه کارکنان را تنها در صورتی می‌توان تقویت کرد که اشتراک دانش در سازمان تحریک و انجام شود؛ زیرا کارکنان تمایل دارند دانش را با دیگران به اشتراک بگذارند، ایده‌های جدید را از طریق تعاملات و ارتباطات ایجاد کنند و ایده‌ها را به راه‌حل‌های قابل‌اجرا تبدیل کنند (Akram et al., 2020). اشتراک دانش، افراد را قادر می‌سازد تا از موفقیت‌ها و روش‌های دیگران بیاموزند و درنتیجه رفتارهای کاری نوآورانه را ایجاد می‌کنند؛ لذا ازآنجایی‌که دانش و قابلیت‌های فردی عوامل کلیدی مؤثر بر رفتار نوآورانه هستند، اشتراک‌گذاری دانش فرصت‌هایی را برای یادگیری، به‌کارگیری و تولید دانش جدید ایجاد می‌کند و می‌تواند رفتارهای نوآورانه را افزایش دهد(Mohammed et al., 2022) . اشتراک دانش به کارکنان کمک می‌کند تا اولاً دیدگاه‌های مختلف را توسعه دهند و آن‌ها را با روش‌های نو برای آشکار کردن ایده‌ها همراهی می‌کند، دوماً ضبط و انتقال تجربیات را در بین کارکنان تسهیل می‌کند و سبب می‌شود تا به‌طور مؤثرتری روی اقدامات نوآورانه کار کنند(Bednall et al., 2018) ، سوماً اشتراک دانش کارکنان را قادر می‌سازد تا مهارت‌های تفکر انتقادی موردنیاز جهت تبدیل ایده‌ها به رفتار نوآورانه را کسب کنند(Abukhait et al., 2019) . فرآیند اشتراک دانش، اطلاعات را دقیق‌تر، ادغام و تغییر می‌دهد تا اینکه صرفاً آن را به گیرندگان منتقل کند؛ لذا در این فرآیند کارکنان ممکن است به دنبال فرصت‌هایی

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.35]

برای تبدیل و اعمال ایده‌ها در رفتارهای کاری باشند (Zhang et al., 2022)؛ لذا اشتراک دانش باعث ارتقای یادگیری متقابل و همچنین تبادل دانش و تجربه بین اعضا در یک سازمان می‌شود، شرایطی را برای تولید ایده‌ها یا رفتارهای نوآورانه ایجاد می‌کند(Kang & Lee, 2017) ؛ بنابراین، اشتراک دانش برای کسب دانش و نوآوری فردی حیاتی است و منجر به رفتار نوآورانه در کارکنان می‌شود.

نتایج بیانگر آن بود که رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس به‌واسطه اشتراک دانش معلمان دارای اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار بر رفتار کاری نوآورانه معلمان بود؛ نتیجه حاصل با نتایج مطالعات ارائه‌شده در پیشینه پژوهش در باب این رابطه، همسو و هم‌جهت بود؛ امّا در تبیین چگونگی این اثرگذاری غیرمستقیم می‌توان گفت که: رهبران تحول‌گرا بر این باورند که برای به اشتراک دانش در کارکنان ایجاد جو مورد اعتماد ضروری است؛ بنابراین، آن‌ها از طریق فراهم‌سازی و ایجاد فضای روانی مورد اعتماد از اشتراک دانش حمایت می‌کنند، همچنین اشتراک دانش به‌عنوان قابل‌توجه‌ترین پیش‌درآمد رفتار کاری نوآورانه و به‌عنوان یک مشارکت جمعی در نظر گرفته می‌شود، زیرا امکان رشد استعدادهای فردی و جمعی را فراهم می‌کند؛ لذا رهبر تحول‌گرا با فراهم‌سازی این حمایت و مشارکت جمعی به‌طور غیرمستقیم از رفتار کاری نوآورانه کارکنان حمایت می‌کند(Aydın & Erkılıç, 2020). درواقع رهبر تحول گرا، انگیزه درونی کارکنان را برای به اشتراک‌گذاری دانش، چندین برابر می‌کند و از توسعه تجربه آن‌ها حمایت می‌کند. ازاین‌رو، رفتار نوآورانه کارمند تحت تأثیر تحول گرایی رهبر و اشتراک دانش کارکنان قرار می‌گیرد؛ زیرا رهبری تحول‌گرا کارکنان را تشویق می‌کند تا دانش را با افزایش مهارت‌هایشان به اشتراک بگذارند و اشتراک دانش نیز رفتار نوآورانه را تسهیل می‌کند(Choi et al., 2016). همچنین این یک واقعیت است که دستیابی به اشتراک دانش به تمایل کارکنان برای اشتراک دانش بستگی دارد، با این حال کارمندان اغلب ممکن است به دلیل ترس از دست دادن دانش خود، نگرش منفی نسبت به اشتراک دانش داشته باشند(Monica Hu et al., 2009) ؛ لذا رهبر تحول‌گرا می‌تواند نقش قانع‌کننده‌ای در غلبه بر این چالش داشته باشد؛ طوری که فضایی از باز بودن، همکاری و اعتماد را در بین کارکنان ایجاد کند تا به‌طور مثبت از اشتراک بیشتر دانش و منابع که در افزایش رفتار کاری نوآورانه مهم و قابل‌توجه هستند، حمایت کند (Le & Lei, 2019).

در نهایت جهت غنی‌سازی نتایج پژوهش حاضر، راهکارهای ذیل جهت تحکیم وضعیت رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس و اشتراک دانش معلمان به مدیران مدارس پیشنهاد می‌شوند:

۱) در سازمان مدرسه، فضایی از اعتماد، احترام و مشارکت بین معلمان را ایجاد، تقویت و توسعه بخشید؛ لذا محیطی حمایتی و توانمند را فراهم نمایید که معلمان احساس ارزشمندی، توانمندی و صمیمیت در تولید، ارائه و تحقق رفتارهای نوآورانه داشته باشند؛ ۲) تعیین انتظارات عملکرد بالا، نظارت و ارزیابی اثربخشی نتایج یادگیری باهدف بهبود مستمر کیفیت آموزش و عملکرد معلمان جهت تحریک ذهنی و رفتاری معلمان مورد تأکید ویژه و حمایت شما مدیر گرامی قرار گیرد؛ ۳) الهام‌بخش اشتراک دانش و توسعه فردی

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.35]

معلمان از طریق یادگیری نوآورانه باشید؛ لذا جلسات اشتراک دانش، تجربیات و ایده‌ها را به‌صورت مستمر هفتگی، ماهانه یا فصلی برگزار نمایید؛ ۴) ریسک‌پذیر باشید و به‌طور فعالانه به دنبال فرصت‌ها، تجربیات و چالش‌های جدید جهت مدرسه خود به‌منظور عملکرد بهتر باشید؛ لذا معلمان را تشویق نمایید تا ایده‌ها و رویکردهای جدید آموزشی را آزمایش کنند و در پی بهبود نتایج دانش آموزان ریسک کنند؛ ۵) تحقق ایده‌های نو نیازمند تأمین منابع است؛ لذا نسبت به فراهم‌سازی منابع و پشتیبانی لازم جهت کاربست ایده‌های نو، تغییر و تحولات هدفمند تأکید ویژه داشته باشید؛ ۶) نسبت به شناسایی مسائل، فرصت‌ها و رویه‌های نو اقدام نمایید، چشم‌انداز مطلوبی و برنامه عملیاتی نیل به آن‌ها را با مشارکت معلمان تدوین و اجرا نمایید؛ ۷) ساختارهایی باهدف نیل به رفتارهای نوآورانه را ایجاد نمایید، برای مثال کمیته نوآوری مدرسه؛ طوری که معلمان را قادر سازد در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات آن‌ها مشارکت کنند، با اهداف نوآورانه مدرسه آشنا شوند و به‌طور مشترک در رهبری تحول‌ها و بهبود نوآورانه مدرسه شرکت کنند؛ ۸) با مورد سؤال قرار دادن وضعیت موجود به صورت‌بندی مجدد مسائل، بازنگری موقعیت‌ها و روش‌های فعلی، اقدام نمایید و با مشارکت معلمان به جستجو و تولید شیوه‌های نو جهت حل مسائل و انجام امور اقدام نمایید؛ ۹) حضور یک مدیر تحول‌گرا در مدرسه برای همراهی با نوآوری‌های معلمان بسیار مهم است؛ ولی این نوآوری‌ها به دلیل اقدامات مدیر نسبت به معلمان رخ نمی‌دهد، بلکه اقدامات مدیر باید همراه با معلمان باشد؛ بنابراین در تولید، ارائه و تحقق رفتارهای نوآورانه معلمان همراه با آنان باشید و صرفاً تماشاچی یا دریافت‌کننده صرف نباشید؛ ۱۰) توجه فردی به نیازهای و آرزوهای معلمان، آنان را تحریک و به چالش می‌کشند تا رویکردهای جدید را امتحان کنند؛ لذا با تقویت و توسعه مهارت‌های ارتباطی و بین فردی خود همیشه در دسترس معلمان خود باشید و به نگرانی‌ها و پیشنهادهای آنان گوش دهید.

تعارض منافع/ حمایت مالی

مقاله حاضر مستخرج از پژوهشی آزاد با مشارکت جمعی نویسندگان است و نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام‌شده است.

منابع

Abukhait, R. M., Bani-melhem, S., & Zeffane, R. (2019). Empowerment, Knowledge Sharing and Innovative Behaviours: Exploring Gender Differences. *International Journal of Innovation Management*, *23*(1), 1–28.

Afsar, B., Cheema, S., & Bin Saeed, B. (2018). Do nurses display innovative work behavior when their values match with hospitals' values? *European Journal of innovation management*, *21*(1), 157-171.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.35]

Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, *48*(5), 1186- 1208.

Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, *5*(2), 117-129.

Al-Ahmad Chaar, S., & Easa, N. F. (2021). Does transformational leadership matter for innovation in banks? The mediating role of knowledge sharing. *International Journal of Disruptive Innovation in Government*, *1*(1), 36-57.

AlEssa, H. S., & Durugbo, C. M. (2021). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*, *72*(4), 1171-1208.

Al-Husseini, S., El Beltagi, I., & Moizer, J. (2021). Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, *24*(5), 670-693.

Almulhim, A. F. (2020). Linking Knowledge Sharing to Innovative Work Behaviour: The Role of Psychological Empowerment. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *7*(9), 549- 560.

Asada, N., Hashmib, H. B. A., Nasirc, M., & Khalidd, A. (2021). Transformational leadership relationship with employee creativity: The moderating effect of knowledge sharing and mediating effect of creative self-efficacy. *Leadership*, *15*(8), 1005-1029.

Aydın, E., & Erkılıç, E. (2020). Transformational leadership and innovative work behaviour: The mediating role of knowledge sharing. *Tourism and Recreation*, *2*(2), 106-117.

Balker, B. (2015). The relationships between organizational climate, innovative behavior and job performance of teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, *7*(2), 81–92.

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, *13*(3), 26-40.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire Technical Report*. Palo Alto, CA7 Mind Garden.

Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., & J. Jackson, C. (2018). Innovative behaviour: how much transformational leadership do you need? *British Journal of Management*, *29*(4), 796-816.

Borasi, R., & Finnigan, K. (2010). Entrepreneurial attitudes and behaviors that can help prepare successful change-agents in education. *The New Educator*, *6*(1), 1-29.

Bourgonjon, J., De Grove, F., De Smet, C., Van Looy, J., Soetaert, R., & Valcke, M. (2013). Acceptance of game-based learning by secondary school teachers. *Computers & education*, *67*(2), 21-35.

Carvalho, L., & Goodyear, P. (2018). Design, learning networks and service innovation. *Design Studies*, *55*(2), 27-53.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.35]

Chang, S., Gong, Y., & Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management, 30*(4), 812–818.

Chen, C., & Pongtornkulpanich, A. (2024). Motivation, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behaviors of University Teachers. *Journal of System and Management Sciences*, *14*(4), 86-104.

Chen, X., Chen, Y., Zhang, X. & He, Q. (2023), "Green transformational leadership and green innovation in megaprojects: is green knowledge sharing a missing link?". *Engineering, Construction and Architectural Management*, (In press). https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2023-0117

Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. M. E., & Kang, S. W. (2016). How Transformational Leadership Facilitates Innovative Behavior of Korean Workers Examining Mediating and Moderating Processes. *Personnel Review*, *45*(3), 459–479.

Dwivedi, P., Chaturvedi, V., & Vashist, J. K. (2020). Transformational leadership and employee efficiency: knowledge sharing as mediator. *Benchmarking: An International Journal*, *27*(4), 1571-1590.

Eisenberg, J., Post, C., & DiTomaso, N. (2019). Team dispersion and performance: The role of team communication and transformational leadership. *Small Group Research*, *50*(3), 348-380.

Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, *35*(1), 55-67.

Enzai, N. I. M., Ahmad, N., Ghani, M. A. H. A., Rais, S. S., & Mohamed, S. (2021). Development of Augmented Reality (AR) for Innovative Teaching and Learning in Engineering Education. *Asian Journal of University Education*, *16*(4), 99–108.

Estherita, S. A., & Vasantha, S. (2023, May). Innovative Work Behaviour as a Mediator between Transformational Leadership and Employee Retention. In *International Conference on Emerging Trends in Business and Management (ICETBM 2023)* (pp. 322-334). Atlantis Press.

Farokhi, M., & Amiri, Z. (2023). Investigate the mediating role of basic psychological needs in the influence of transformational leadership on innovative work behavior. *Applied Educational Leadership*, *4*(4), 136-149. (In Persian).

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.

Ghardashi, F., Yaghoubi, M., Bahadori, M., & Teymourzadeh, E. (2019). Innovation capability in medical sciences universities: A qualitative study of Iran. *Journal of Education and Health Promotion*, *8*(1), 16-41.

Göker, S. D., & Göker, M. Ü. (2020). *Rethinking Innovative Learning Opportunities for Teachers in Educational Organizations toward Education 4.0.* In E. S. Göker (Ed.), a Closer Look at Organizational Culture in Action. IntechOpen.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.35]

Gui, L., Lei, H., & Le, P. B. (2022). Determinants of radical and incremental innovation: the influence of transformational leadership, knowledge sharing and knowledge-centered culture. *European Journal of Innovation Management*, *25*(5), 1221-1241.

Gui, L., Lei, H., & Le, P. B. (2024). Fostering product and process innovation through transformational leadership and knowledge management capability: the moderating role of innovation culture. *European Journal of Innovation Management*, *27*(1), 214-232.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.

Hansen, J. A., & Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, *21*(6), 918-944.

Harkins, A. M. (2008). Leapfrog Principles and Practices: Core Components of Education 3.0 and 4.0. *Future Research Quality*, *24*(1), 19–31.

Hoang, T. N., & Le, P. B. (2024). The influence of transformational leadership on self-efficacy and knowledge sharing of teachers: moderating role of knowledge-oriented school culture. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, (In press). https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2023-0126.

Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of knowledge management*, *14*(1), 128-140.

Horng, J. S., Hong, J. C., ChanLin, L. J., Chang, S. H., & Chu, H. C. (2005). Creative teachers and creative teaching strategies. *International Journal of Consumer Studies*, *29*(4), 352-358.

Hsiao, H. C., Chang, J. C., & Chen, S. C. (2014). The influence of support for innovation on organizational innovation: Taking organizational learning as a mediator. *Asia Pacific Education Review*, *23*(3), 463–472.

Huy, Q. R., Bagozzi, W., Boss, F., & Sguera, F. (2010). Affective enablers of knowledge sharing in a high performance hospital. *Ann Arbor*, *1001*, 48109-1234.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, *73*(3), 287-302.

Johari, A., Abdul Wahat, N. W., & Zaremohzzabieh, Z. (2021). Innovative work behavior among teachers in Malaysia: The effects of teamwork, principal support, and humor. *Asian Journal of University Education (AJUE)*, *7*(2), 72-84.

Kang, M., & Lee, M.-J. (2017). Absorptive capacity, knowledge sharing, and innovative behaviour of R&D employees. *Technology Analysis & Strategic Management*, *29*(2), 219-232.

Kaycheng, S. (2016). Fostering student creativity through teacher behaviors. *Thinking Skills and Creativity*, *23*(2), 58–66.

Khikmah, L. (2019). Teachers' creativity in designing learning activities: Sustaining students' motivation. *English Review: Journal of English Education*, *7*(2), 85–92.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.35]

Kilag, O. K., Malbas, M., Nengasca, M. K., Longakit, L. J., Celin, L., Pasigui, R., & Valenzona, M. A. V. (2024). Transformational Leadership and Educational Innovation. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRISE)*, *1*(1), 110-114.

Lathong, L., Phong, B. L., & Saeheng, P. (2021). Transformational leadership, knowledge sharing and innovation capability: An empirical study from Lao Firms. *Journal of International Business and Management*, *4*(9), 1-10.

Le, P. B., & Lei, H. (2017). How transformational leadership supports knowledge sharing: Evidence from Chinese manufacturing and service firms. *Chinese Management Studies*, *11*(3), 479–497.

Le, P. B., & Lei, H. (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. *Journal of Knowledge Management*, *22*(3), 521–537.

Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, *23*(3), 527–547.

Lee, V. H., Foo, A. T. L., Leong, L. Y., & Ooi, K. B. (2016). Can competitive advantage be achieved through knowledge management? A case study on SMEs. *Expert Systems with Applications*, *65*(2), 136–151.

Lee, Y., Tao, W., Li, J. -Y.Q., & Sun, R. (2021). Enhancing employees' knowledge sharing through diversity- oriented leadership and strategic internal communi- cation during the COVID-19 outbreak. *Journal of Knowledge Management*, *25*(6), 1526–1549.

Lin, R. S. J., & Hsiao, J. K. (2014). The relationships between transformational leadership, knowledge sharing, trust and organizational citizenship behavior. *International journal of innovation, management and technology*, *5*(3), 171-185.

Loogma, K., Kruusvall, J., & Ümarik, M. (2012). E-learning as innovation: Exploring innovativeness of the VET teachers' community in Estonia. *Computers & Education*, *58*(2), 808–817.

Mahajan, A., & Kaushal, K. (2017). Impact of innovative pedagogical teaching methods on students' academic performance. *New Nigerian Journal of Clinical Research*, *6*(10), 41–44.

Marko, S., & Erik, M. (2019). *A Concise Guide to Market Research the Process, Data, and Methods Using SPSS*. IBM SPSS Statistics.

Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of marketing*, *41*(1), 77-79.

Masa'deh, R. E., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, jobperformance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, *35*(5), 681–705.

Masood, M., & Afsar, B. (2017). Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff. *Nursing inquiry*, *24*(4), 1–14.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.35]

Mayastinasari, V., & Suseno, B. (2023). The role of transformational leadership, and knowledge sharing on innovative work behavior of public organization in the digital Era. *International Journal of Professional Business Review*, *8*(7), e02977

Messmann, G., & Mulder, R. H. (2014). Exploring the role of target specificity in the facilitation of vocational teachers' innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 80–101.

Messmann, G., Evers, A., & Kreijns, K. (2022). The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Human resource development quarterly*, *33*(1), 29-45.

Mohammed, B. F., Jingjie, Z., Yang, C., Yuwei, Y., & Ali Attia Zalat, Y. M. (2022). The impact of self-directed team on high-performance organization with the mediating role of knowledge sharing culture: Organizational support as a moderator. *Frontiers in Psychology*, *13*, e950204.

Mokhber, M. (2015). *Leadership and Innovative Behaviors:: The Key Drivers for Organizational Innovation*. Partridge Publishing Singapore.

Monica Hu, M. L., Horng, J. S., & Christine Sun, Y. H. (2009). Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance. *Tourism Management*, *30*(1), 41–50.

Mousavian, M., & Ziaei, S. (2020). Meta-synthesis Method knowledge sharing and transformational leadership in creating innovation. *Digital and Smart Libraries Researches*, *7*(28), 23-36. (In Persian).

Mueller, J., Wood, E., Willoughby, T., Ross, C., & Specht, J. (2008). Identifying discriminating variables between teachers who fully integrate computers and teachers with limited integration. *Computers & education*, *51*(4), 1523-1537.

Nguyen, M. (2023). I see myself in my leader: transformational leadership and its impact on employees' technology-mediated knowledge sharing in professional service firms. *Journal of service theory and practice*, *33*(2), 257-279.

Nguyen, T. -M., Siri, N. S., & Malik, A. (2021). Multilevel influences on individual knowledge sharing beha- viours: The moderating effects of knowledge sharing opportunity and collectivism. *Journal of Knowledge Management*, *26*(1), 70–87.

Niesen, W., Van Hootegem, A., Vander Elst, T., Battistelli, A., & De Witte, H. (2018). Job insecurity and innovative work behaviour: A psychological contract perspective. *Psychologica Belgica*, *57*(4), 174-189.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, *85*(7/8), 162-173.

Phong, L. B., & Thanh, L. T. (2023). Transformational leadership and innovation capability: roles of knowledge-centered culture and knowledge sharing. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *10*(1), 111-121.

Puncreobutr, V. (2016). Education 4.0: New challenge of learning. *Theresa Journal of Humanities and Social Sciences*, *2*(2), 92–97.

Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of management innovation, transformational leadership, and knowledge sharing on market

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.35]

performance of Indonesian Consumer Goods Company. *Journal of Applied Management (JAM)*, 19(2): 424-435.

Rafique, M. A., Hou, Y., Chudhery, M. A. Z., Waheed, M., Zia, T., & Chan, F. (2022). Investigating the impact of pandemic job stress and transformational leadership on innovative work behavior: The mediating and moderating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, *7*(3), 1- 11.

Razak, N. A., Pangil, F., Zin, M. L. M., Yunus, N. A. M., & Asnawi, N. H. (2016). Theories of knowledge sharing behavior in business strategy. *Procedia Economics and Finance*, *37*(2), 545-553.

Reyhani Shukkat Abad, F., Hosseingholizadeh, R., & Khorakiyan, A. (2022). Investigating the Status of Knowledge Sharing and Its Relationship with Innovative Work Behavior of Employees. *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, *4*(4), 67-110. (In Persian).

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, *30*(2), 91-127.

Sarmento, A., & Riana, I. G. (2024). Lecturer performance in higher education: transformational leadership, knowledge sharing, change adaptability and its relationship. *Pegem Journal of Education and Instruction*, *14*(1), 261-269.

Schussler, D. L., Poole, I. R., Whitlock, T. W., & Evertson, C. M. (2007). Layers and links: Learning to juggle 'one more thing'in the classroom. *Teaching and Teacher Education*, *23*(5), 572-585.

Serdyukov, P. (2017). Innovation in education: What works, what doesn't, and what to do about it? *Journal of Research in Innovative Teaching and Learning, 10* (1), 4–33.

Setiawan, R., Eliyana, A., Suryani, T., & Pratama, A. (2021). *The effect of transformational leadership on organizational innovation through employee creativity and internal social capital in the pandemic time of Covid-19* (Doctoral dissertation, Petra Christian University).

Shaikh, M. (2022). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: Testing the Mediation Role of Knowledge Sharing and Work Passion. *JDM: Jurnal Dinamika Manajemen*, *13*(1), 146-162.

Sharif, S., Tongkachok, K., Akbar, M., Iqbal, K., & Lodhi, R. N. (2021). Transformational leadership and innovative work behavior in threestar hotels: mediating role of leader-member exchange, knowledge sharing and voice behavior. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, (In press). https://doi.org/10.1108/VJIKMS07-2021-0122.

Shrestha, M. (2020). Transformational leadership and its dimensions: Contributions in organizational change among schools. *BSSS: Journal of Management*, *11*(10), 112-131.

Siswadhi, F. (2023). The influence of transformational leadership and organizational capital on knowledge management with knowledge sharing as a moderating variable. *Dinasti International Journal of Management Science*, *4*(5), 970-980.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.35]

Sudibjo, N., & Prameswari, R. K. (2021). The effects of knowledge sharing and person–organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, *7*(6). e07334

Tegor, T., Johannes, J., Jaya, R. I. K., & Thasimmim, S. N. (2023). Skill, Transformational Leadership, and Competitiveness: Relationships in a Love Triangle. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *7*(2), 422-434.

Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of educational research*, *85*(3), 430-471.

Tian, G., & Zhang, Z. (2020). Linking empowering leadership to employee innovation: The mediating role of work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *48*(10), 1-8.

Udin, U., & Shaikh, M. (2022). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: Testing the Mediating Role of Knowledge Sharing and Work Passion. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen,13*(1)), 146-160.

Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management, 29*(5), 729–751.

Vo, A. H., Nguyen, T. D., Le, Y. N., Cao, H. N. Q., Le, V. N. T., & Huynh, K. L. (2024). Is transformational leadership always good for innovation? The moderating effect of transformational leadership on the personality–innovativeness link through knowledge sharing. *International Journal of Organizational Analysis*, *32*(1), 131-152.

Wamalwa, E. J., & Wamalwa, E. C. (2014). Towards the utilization of instructional media for effective teaching and learning of English in Kenya. *Journal of Education and Practice*, *5*(31), 140–148.

Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of managerial psychology*, *21*(6), 566-579.

Yeoh, K. K., & Mahmood, R. (2013). The relationship between pro-innovation organizational climate, leader-member exchange and innovative work behavior: A study among the knowledge workers of the knowledge intensive business services in Malaysia. *Business Management Dynamics, 2*(8), 15–30.

Yu, C., Yu, T.-F., & Yu, C.-C. (2013). Knowledge sharing, organizational climate, and innovative behavior: A cross-level analysis of effects. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 41*(1), 143–156.

Zhang, C., Li, S., Liu, X., & Wang, X. (2023). Transformational leadership and supply chain innovativeness: mediating role of knowledge sharing climate and moderating role of supply base rationalization. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *35*(9), 2164-2180.

Zhang, G., Zhang, X., & Wang, Y. (2022). Perceived insider status and employees' innovative behavior: the role of knowledge sharing and organizational innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, *27*(2), 589-607.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.35]

Zuraik, A., & Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management, 22*(1), 84–104.
Żywiołek, J., Tucmeanu, E. R., Tucmeanu, A. I., Isac, N., & Yousaf, Z. (2022). Nexus of transformational leadership, employee adaptiveness, knowledge sharing, and employee creativity. *Sustainability*, *14*(18), 116-137.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.1.35]