

## نقش تعدیل‌گر تسهیم تجارب تدریس در تاثیرگذاری فرهنگ نوآورانه مدرسه بر واکنش‌های شناختی و روانشناختی معلمان

علی یاسینی<sup>۱</sup>

Received: 26/07/2017  
Accepted: 26/02/2018

صفحات: ۳۱۸-۲۹۹

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۵/۰۴  
پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۱۲/۰۷

**چکیده:** پژوهش حاضر به تبیین نقش تعدیل‌گر تسهیم تجارب تدریس در تاثیرگذاری فرهنگ نوآورانه بر واکنش‌های شناختی و روانشناختی معلمان پرداخته است. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری معلمان مدارس ایلام در مقطع ابتدایی بودند که از بین آنها تعداد ۲۵۰ نفر به شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت جمع‌آوری داده‌ها ۵ پرسشنامه استاندارد روا و پایا بکار گرفته شد. نتایج نشان داد که فرهنگ نوآورانه ادراک شده به طور مثبت و معناداری بر رضایت شغلی معلمان، ادراک‌پویایی مدرسه و عملکرد ادراک شده مدرسه تاثیر دارد. در ارتباط بین رضایت شغلی و عملکرد مدرسه، پویایی ادراک شده مدرسه نقش واسطه دارد. نتایج نشان داد که فرایند تسهیم تجارب تدریس بر رضایت شغلی تاثیر مثبت و معناداری دارد. تسهیم تجارب تدریس ارتباط بین فرهنگ نوآورانه و واکنش‌های شناختی و روانشناختی معلمان را به طور معنادار تعدیل می‌نماید. در نهایت نتایج نشان داد که اثرات مستقیم فرهنگ نوآورانه بر رضایت شغلی ضعیف و بر پویایی و عملکرد ادراک شده مدرسه تاثیر معناداری ندارد.

**واژگان کلیدی:** تسهیم تجارب تدریس، فرهنگ نوآورانه مدرسه، رضایت شغلی، پویایی ادراک شده مدرسه

### Moderating role of teaching experience sharing in the effect of perceived innovative culture of schools on teachers' psychological and cognitive reactions

Yasini, A<sup>1\*</sup>

**Abstract:** Current study aims to investigate the moderating role of teaching experience sharing in the impact of innovative culture on teachers' psychological and cognitive reactions (job satisfaction, organizational dynamism, perceived organizational performance). Research method was descriptive - correlation. All of elementary school's teacher of Ilam city were made population of the study that from them 250 individual teachers were selected via stratifying sampling method and. In order to data collection five standard questionnaire were used. Structural Equation Modeling used to test the model and findings first show that perceived innovative culture significantly and positively affects employees' job satisfaction and perceptions of organizational dynamism and organizational performance. Moreover, organizational dynamism perception plays an important mediating role among three employee-level outcomes by converting job satisfaction into organizational performance perception. We also find support for the direct, positive effect of a perceived teaching experience sharing process on job satisfaction but not on perceptions of organizational dynamism and organizational performance. Most importantly, findings on the significant moderating role of a teaching experience sharing contribute to innovation theory by emphasizing the importance of the innovation/schooling interface: bundling teaching experience sharing and innovative culture together enhances employees' positive attitudes and perceptions. This result also suggests that the teaching experience sharing process shows only a weak effect on job satisfaction and no effect on perceptions of organizational dynamism or school performance.

**Keywords:** organizational information sharing, perceived innovative culture,

۱. دکتری مدیریت آموزشی. استادیار گروه مدیریت. دانشگاه ایلام

\*نویسنده مسؤول:

## مقدمه

در ادبیات و متون علمی، در اغلب اوقات اصطلاح نوآوری از یک سو با خلاقیت (موسوی و مقامی، ۱۳۹۱) و از سوی دیگر با کارآفرینی (نیک نامی و همکاران، ۱۳۸۸؛ سازندرشویلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹) بجای یکدیگر و گاهاً به طور نادرست بکار گرفته شده‌اند. خلاقیت بیشتر به علوم رفتاری (تعلیم و تربیت و روانشناسی) و نوآوری بیشتر با علوم اقتصادی، مدیریت، علوم اداری، و علوم سیاسی سروکار دارد. علازغم وجوه تشابه و افتراق بین سه واژه نوآوری، خلاقیت و کارآفرینی، در محیط به شدت در حال تغییر امروزی، رمز موفقیت سازمانها در محیط‌های دانایی محور و پسا صنعتی، بهره‌مندی از خلاقیت، نوآوری و ترویج فرهنگ نوآورانه است (رادنبوش و برایک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). در این راستا، بخشی از ادبیات علمی (دس، لامپکین، و کوین<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷؛ ها سر، تلیس، گریفین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶، خالد، مادها، آما<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹) به نقش فرهنگ نوآورانه در بهبود عملکرد سازمانی تمرکز نموده و بر این امر اتفاق نظر دارند؛ "فرهنگی که شامل کارآفرینی و نوآوری باشد، سازمانی با مزیت رقابتی برتر ایجاد می‌کند" (نماین و فیض الهی، ۱۳۹۵).

در مدارس همانند سایر سازمانها، فرهنگ نوآوری موجب رشد، شکوفایی، و موفقیت سیستم آموزشی می‌شود. فرهنگ نوآورانه نوعی جهت‌گیری مدارس به سمت آزمایش گزینه‌ها و رویکردهای جایگزین جدیدیست تا از طریق بررسی منابع جدید و شکستن هنجارهای موجود و ایجاد برون‌دادها و خروجی‌های با کیفیت، عملکردش را بهبود ببخشد (تورانی، آقایی، منطقی، ۱۳۹۲). جهت‌گیری به سمت چنین نوآوری می‌تواند طرحی ایجاد کند که در آن معلمان می‌توانند عدم قطعیت را مدیریت کرده و نتایج ناخواسته را کاهش دهند (کتلا، بیجار، بوشویزن، دن بورک<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲). پرورش علاقه و تعهد معلمان و مدیران به نوآوری می‌تواند این احساس را در آنها به وجود آورد که مدرسه سرشار از سرزندگی و شادایی است، همگام با تغییرات محیطی حرکت کرده و می‌تواند به طور اثربخشی هرگونه اضطراب ناشی از عدم اطمینان محیطی را کاهش دهد (سلیمانی و کاکابری، ۱۳۹۵). در این خصوص ژو، گائو، یانگ و ژو (۲۰۰۵) دریافتند معلمان که تمایل و تعهد بالایی برای ایجاد نوآوری دارند، رضایت شغلی بالایی را تجربه می‌کنند. آنها اظهار داشته‌اند فرهنگ نوآورانه در مدرسه با آزمودن گزینه‌های جایگزین

1. Sazandrishvili

2. Raudenbush, &amp; Bryk

3. Dess, Lumpkin, &amp; Covin

4. Hauser, Tellis, &amp; Griffin

5. Khalid, Madeeha, &amp; Amna

6. Ketelaar, Beijgaard, Boshuizen, &amp; Den Brok

جدید، نوآوری در مواد و منابع آموزشی، فناوری، خدمات، مهارت‌ها، رویه‌ها و سایر فعالیت‌ها، باعث افزایش و بهبود ادراک مثبت معلمان از عملکرد مدرسه می‌شود.

مدرسه به عنوان یک سیستم فنی — اجتماعی دارای ماهیتی آموزشی، خدماتی، پویا و فعال بوده که همواره برای بهبود بخشیدن به عملکرد خود در فرآیند درون‌سازمانی، نوآوری ایجاد کرده و رفتارهای نوآورانه معلمان را نیز تشویق می‌کند. بنابراین همانند سایر سازمانهای دولتی و خصوصی — که تفاوت ماهوی با سیستم‌های آموزشی دارند — مدارس نیز به دنبال مزیت رقابتی بوده و برای رسیدن به این مهم همواره تمایل دارند به سمت فرهنگ نوآورانه حرکت کنند (پرستون، گولدرینگ، برنذر، کانا تا، ۲۰۱۲). فرهنگ نوآورانه در مدارس تاکید زیادی بر توانمندسازی معلمان دارد و به آن‌ها اجازه می‌دهد تا خلاقانه عمل کرده و استعداد‌های بالقوه خود را به فعلیت برسانند. در این راستا بخشی از ادبیات حوزه مدیریت مدارس استدلال دارند که فرهنگ یک مدرسه بر تفکرات، احساسات و اقدامات معلمان تاثیرگذار بوده، به شناخت افراد از درجه رسمیت و تمرکز مدرسه کمک کرده و هنجارهایی برای بروز رفتار آنها ایجاد می‌نماید (کاجیا، فراری، آلاموتکا، پونا، ۲۰۱۰؛ دی برنتانی و کلین اشمیت، ۲۰۰۴). علاوه بر موارد فوق، ادبیات حال حاضر حوزه نوآوری در خصوص تاثیر فرهنگ سازمانی نوآورانه بر رفتارها و بروندهای عملکرد شغلی معلمان بسیار ناچیز است (فولان، ۲۰۱۱، ایرلند، کورانتکو، موریس، ۲۰۰۶).

در کنار فرهنگ نوآورانه، موفقیت یک سازمان عمدتاً به تلاش‌های معلمان جهت اجرای اقدامات راهبردی در حوزه‌های آموزشی، یاددهی — یادگیری، و شیوه‌های هدایت مدرسه متکی است. بنابراین اندازه‌گیری تاثیرات در سطح فردی معلمان قبل از تاثیر تجمعی آن در سطح سازمان مهم است. با این حال، تحقیقات موجود توجه کمی به ارتباط بین فرهنگ نوآورانه و واکنش‌های سطح فردی معلمان داشته‌اند (هابرمن و میلز، ۲۰۱۳؛ شان و اولریچ، ۲۰۰۴).

از میان رفتارها و بروندهای شغلی (واکنش‌های سطح فردی)، بررسی کنش‌های شناختی و روان‌شناختی معلمان هدف مطالعه حاضر است. واکنش‌های شناختی و روان‌شناختی معلمان، به رفتارهای اشاره دارند که توسط اعضای مدرسه انجام می‌شوند؛ ناظر بر تعامل کارکنان و ایفای نقش‌های افراد، گروه‌ها و سیستم سازمان می‌باشد؛ و با هدف ارتقاء سطح رفاه فرد، گروه یا سازمان نسبت به دستور العمل مدون انجام می‌شوند (هارگریوز، ۲۰۰۴). واکنش‌های کارکنان

1. Cachia, Ferrari, Ala-Mutka, & Punie

2. De Brentani & Kleinschmidt

3. Fullan

4. Huberman & Miles

نسبت به تغییرات سازمانی در سه جهت شامل؛ واکنش اجتماعی سازمانی (مدیریت واکنش‌های افراد ذینفع)، واکنش فردی اجتماعی (مدیریت واکنش‌های افراد خاص در سازمان)، و نقش تجویز شده واکنش‌های اجتماعی (واکنش به سمت نیازهای شغلی) شکل می‌گیرد (کاملی، بختیاری اصل، لطفی آرباطان، پورفرج، ۱۳۹۲). در این میان مهمترین واکنش‌های معلمان نسبت به نوآوری، واکنش‌های سطح فردی است که اشاره به رفتارها و بروندهای شغلی از قبیل؛ رضایت شغلی، ادارک پویایی سازمانی، و عملکرد فردی دارند (نایاموبی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

در این راستا مطالب فوق، تدوین یک چارچوب نظری و بیان شواهد تجربی برای بررسی تاثیر فرهنگ نوآورانه مدرسه بر کنش و واکنش‌های معلمان نسبت به نوآوری و تغییرات لازم است؛ تا از این طریق مدارس بتوانند از نتایج سطح فردی برای تحلیل پیشران‌های موفقیت در سطح مدرسه استفاده نمایند. بر این اساس پژوهش حاضر با گسترش ادبیات حوزه نوآوری و رفتارهای معلمان در مدارس، از یک سو تلاش دارد خلاء دانشی و بینشی را تقلیل دهد و از سوی دیگر تلاش دارد تا جهت درک چگونگی تاثیر فرهنگ نوآورانه بر رفتار معلمان یک چارچوب تئوریک و مجموعه‌ای از شواهد تجربی را ارائه نماید. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند مدیران مدرسه را آگاه و توانا سازد تا مزایای بالقوه یک فرهنگ نوآورانه برای سیستم آموزشی و معلمان، را تشخیص دهند و این آگاهی و توانایی به آنها کمک می‌کند تا بر روی تلاش‌هایشان تمرکز کرده و منابع مناسبی را جهت ایجاد مزیت رقابتی تخصیص دهند.

پژوهش حاضر به تاثیر فرهنگ نوآورانه بر منغیرهای سطح فردی پرداخته است و از آنجاییکه در بافت مدارس ایران تاکنون چنین پژوهشی انجام نشده است، تاکید بر نوآوری و سنجش تاثیر آن بر کنش‌ها و رفتارها در سطح فردی می‌تواند به ادبیات این حوزه کمک شایانی نماید. در این راستا، پژوهش حاضر تلاش دارد تا از طریق بررسی تاثیر فرهنگ نوآورانه (که می‌تواند در نگرش‌ها و ادراکات معلمان مشاهده شود) بر رضایت شغلی معلمان و ادراک آنها از پویایی سازمانی و عملکرد مدرسه این خلاء تحقیقاتی را تقلیل بخشد.

متغیرهای متعددی ارتباط بین فرهنگ نوآورانه و رفتارهای معلمان را میانجیگری و یا تعدیل می‌نمایند. از مهمترین متغیرهای درون مدرسه‌ای که بر کم و کیف ارتباط فوق تاثیر می‌گذارد، تسهیم تجارب تدریس<sup>۲</sup> و تجربه معلمی است (موران، سی من، تینتیکان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱؛ کاواناق، هارگیز، مونز، کمالی، ۲۰۱۳). در این مطالعه تسهیم تجارب تدریس به عنوان فرآیندی تعریف می‌شود که در آن اطلاعات از سوی معلمان و در بین تمامی مدیران و معلمان و در سراسر

1. Nyamubi

2. Sharing teaching experiences

3. Moran, Seaman, & Tinti-Kane

مدرسه توزیع می‌شود و در نهایت به یک فهم مشترک منجر می‌شود. این فهم مشترک نیز برگرفته از فرهنگ حاکم بر سازمان است که به نوبه خود بر واکنش‌های شناختی و روانشناختی معلمان تاثیر می‌گذارد. در فضای مدرسه به اشتراک‌گذاری تجارب درون سازمانی فرصت‌هایی را برای معلمان بوجود می‌آورد که با یکدیگر تعامل داشته باشند و ایده‌ها، دانش و ادراکات مربوط به موقعیت‌های مدرسه و رخدادهای محیط درونی و بیرونی مدرسه را به اشتراک بگذارند (لیمونگلی، لامباردی، مارانی، سیارون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). از طریق تعاملات همزمان، معلمان اعتماد، تعهد و یک حس وفاداری دو طرفه را ایجاد می‌کنند. وقتی معلمان درک می‌کنند که بخوبی از سوی همکاران و مدیرانشان اطلاع‌رسانی شده‌اند، یک احساس تعلق قوی در آنها شکل می‌گیرد (رکر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵).

هاسر و همکاران (۲۰۰۶) بر این باورند که شواهد ناچیزی در خصوص نقش تعدیل‌گری تسهیم تجارب درون سازمانی در ارتباط بین فرهنگ نوآورانه و رفتارهای معلمان وجود دارد و بیشتر ادبیات موجود بر تحول فرهنگی که در افراد و رویه‌های سازمانی تعبیه شده است تاکید نموده است (نقل از تسنگ و کاو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). پیترز و براش (۱۹۹۶) از اهمیت تجارب درون سازمانی جهت نوآوری / کارآفرینی بحث می‌کنند. همچنین سینکولا (۱۹۹۴) فرآیند تسهیم تجارب درون سازمانی<sup>۴</sup> را به عنوان عاملی تعریف کرده است که اثر فرهنگ نوآورانه بر روی نگرش‌ها و ادراکات شناختی معلمان را تقویت می‌کند. در نهایت تسهیم تجارب درون سازمانی می‌تواند به معلمان کمک کند تا درک بهتری از ارزشمند بودن یک فرهنگ نوآورانه داشته باشند (سوزان، انیل، لی، ژو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). بر اساس مبانی نظری و پیشینه اشاره شده، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به فرضیه‌های پژوهشی زیر است:

**فرضیه اول:** فرهنگ نوآورانه ادراک شده بر رضایت شغلی، پویایی سازمانی و عملکرد مدرسه تاثیر معناداری دارد.

**فرضیه دوم:** معلمانی که ادراک بالایی از تسهیم تجارب و اطلاعات تدریس دارند، میزان رضایت شغلی، پویایی سازمانی ادراک شده، و عملکرد شغلی آنها بیشتر از معلمانی است که ادراک پایین تری از تسهیم تجارب دارند.

**فرضیه سوم:** رضایت شغلی تاثیر معناداری بر پویایی سازمانی دارد.

**فرضیه چهارم:** رضایت شغلی تاثیر معناداری بر عملکرد مدرسه دارد.

1. Limongelli, Lombardi, Marani, & Sciarrone

2. Recker, Dorward, Dawson, Mao, Liu, Palmer, & Park

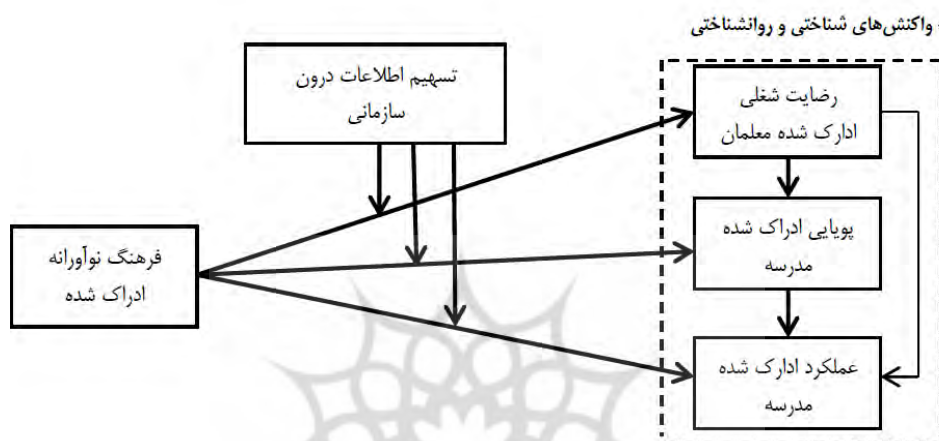
3. Tseng, & Kuo

4. Sharing In-Organizational Experiences

5. Susan, O'Neill, Lee, & Zhou

**فرضیه پنجم:** پویایی سازمانی تاثیر معناداری بر عملکرد مدرسه دارد.  
**فرضیه ششم:** در ارتباط بین رضایت شغلی و عملکرد مدرسه، پویایی سازمانی نقش واسطه دارد.

بر اساس مبانی نظری، پیشینه پژوهش و فرضیه‌های ارائه شده، الگوی مفهومی پژوهش به شرح زیر می باشد:



شکل (۱): الگوی مفروض پژوهش

### روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است. تمامی معلمان مدارس ابتدائی دولتی در شهر ایلام جامعه آماری پژوهش را تشکیل داده اند. در مجموع ۲۵۰ معلم با شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای (ابتدا نوع مدرسه و سپس تعداد معلمان در هر مدرسه) به عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش نوع مدارس دخترانه و پسرانه به عنوان طبقه در نظر گرفته شدند. از هر طبقه ۲۵ مدرسه انتخاب و از هر مدرسه ۵ معلم انتخاب شدند. در نهایت با حذف اطلاعات ناقص اطلاعات ۲۳۵ معلم تحلیل شد. از این تعداد ۴۵ درصد زن و ۵۵ درصد مرد بوده اند. ۱۹ درصد دارای تحصیلات کاردانی، ۵۱ درصد کارشناسی و ۳۰ درصد کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. ۱۳ درصد دارای سابقه‌ی ۱ تا ۲ سال، ۱۰ درصد دارای سابقه‌ی ۳ تا ۵ سال، ۱۴ درصد دارای سابقه‌ی ۶ تا ۱۰ سال، ۲۳ درصد دارای سابقه‌ی ۱۱ تا ۲۰ سال و ۴۰ درصد دارای سابقه‌ی بیش از ۲۰ سال بودند.

جهت جمع آوری داده‌ها از سه پرسشنامه استاندارد که شرح آنها در ادامه خواهد آمد، استفاده شده است. پرسشنامه‌ها ابتدا از انگلیسی به فارسی و دوباره به از فارسی به انگلیسی توسط دو نفر متخصص برگردانده شد تا به لحاظ مفهومی و روانی محتوا، درون مایه آن تایید گردد. متخصصان

و مترجمان هرگونه ابهام در خصوص سوالات را به بحث گذاشتند تا اینکه توافق حاصل گشت. همچنین برای اطمینان از مرتبط بودن، کامل بودن سوالات و تضمین روایی صوری و محتوایی پرسشنامه، با ۱۰ نفر از مدیران مدارس مشورت شد. برخی از سوالات پرسشنامه‌ها براساس بازخورد معلمان اصلاح شد. سپس یک مطالعه پایلوت با ۳۰ نفر از معلمان مدارس انجام گرفت و از آنها خواسته شد تا به پرسشنامه پاسخ دهند و نظر خود را درباره طراحی و جمله بندی آن ابراز نمایند. در آخر پرسشنامه براساس مطالعه پایلوت نهایی شد. پرسشنامه‌های استاندارد پژوهش به شرح زیر می باشند:

#### \* پرسشنامه فرهنگ نوآورانه ادراک شده

فرهنگ نوآورانه با استفاده از پرسشنامه چهار گویه‌ای ژو و همکاران (۲۰۰۵) سنجیده شده است. این پرسشنامه به بررسی شیوه‌های جستجوی سازمان برای منابع جدید، نوآوری سازمان و عدم تکیه بر قوانین و مقررات اداری می پردازد. ابزار مذکور در مطالعه ژو و همکاران (۲۰۰۵) مورد استفاده قرار گرفته و مقدار ضریب آلفای کرونباخ آن ۰/۸۵ گزارش شده است. در این مطالعه مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه مذکور برابر با  $(\alpha=0.89)$  برآورد شد.

#### \* پرسشنامه تسهیم تجارب تدریس

جهت سنجش متغیر تسهیم تجارب تدریس از مقیاس ۴ گویه ای کوهلی، ژاورسکی و کومار (۱۹۹۳) استفاده شد. از پاسخگویان خواسته شد فرآیندهای تدریس را بر روی طیف ۵ درجه ای لیکرت با محوریت «کاملاً مخالفم» و «کاملاً موافقم» ارزیابی کنند. با استفاده از آلفای کرونباخ پایایی این ابزار برابر با  $(\alpha=0.81)$  برآورد شد. در مطالعه کوهلی و همکاران (۱۹۹۳) ضریب آلفای کرونباخ برای ابزار فوق ۰/۸۱ گزارش شده است.

#### \* پرسشنامه واکنش‌های شناختی و روانشناختی

جهت سنجش متغیر واکنش‌های شناختی و روانشناختی معلمان از سه مقیاس رضایت شغلی ادراک شده (ژو و همکاران، ۲۰۰۸)، پویایی سازمانی ادراک شده (ژو و همکاران، ۲۰۰۶)، و عملکرد سازمانی ادراک شده (وی، اونیل، لی، ژو، ۲۰۱۲) به شرح زیر استفاده شده است.

#### \* سنجش رضایت شغلی

مقیاس پپ، آدیماندو، ورونس<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) حاوی ۹ سوال، جهت اندازه گیری رضایت شغلی به کار گرفته شد. سوالات موجود به میزان موافقت یا مخالفت پاسخ دهندگان درباره رضایت آنان از مدیر، رضایت از همکاران، رضایت از ذینفعان بیرونی، فرصت‌های ارتقا و دستاوردهای شغلی توجه داشت. با استفاده از آلفای کرونباخ پایایی این ابزار برابر با  $(\alpha=0.83)$  برآورد شد. در مطالعه

1. Pepe, A., Addimando, L., & Veronese

پپ، آدیماندو، ورونس (۲۰۱۷) برای ابزار مذکور ضریب آلفای کرونباخ برابر ۰/۸۱ گزارش شده است.

#### \* سنج‌های پویایی سازمانی ادراک شده

جهت سنجش متغیر پویایی سازمانی از ابزار استاندارد کوستا لوبو، آبلها، کاروالو<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) با ۸ گویه استفاده شد. این ابزار برای اندازه‌گیری ارزیابی پاسخ دهندگان با توجه به سطوح تغییر مدرسه در میزان توسعه اطلاعات جدید، توسعه فناوری‌های جدید تدریس، کیفیت خدمات آموزشی و ارتباطات با سایر سازمانها، و سطوح انگیزش معلمان بکار گرفته شده است. با استفاده از آلفای کرونباخ پایایی ابزار مذکور برابر با  $(\alpha=0.85)$  برآورد شد. در مطالعه لوبو، آبلها، کاروالو (۲۰۱۷) برای ابزار مذکور ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۰ گزارش شده است.

#### \* سنج‌های عملکرد سازمانی ادراک شده

جهت سنجش ادراک معلمان از عملکرد مدرسه از پرسشنامه ۷ گویه‌ای مامکو<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) استفاده شده است. از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا عملکرد فعلی مدرسه و انتظارات عملکردی از آن را با استفاده از طیف ۵ گزینه‌ای ارزیابی نمایند. پایایی این ابزار با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برابر با  $(\alpha=0.85)$  محاسبه شد.

#### روایی و پایایی ابزارهای پژوهش

روش تحلیل عاملی تاییدی (CFA) جهت ارزیابی ویژگی‌های اندازه‌گیری سازه‌ها به کار رفته است. شاخص‌های برازش، رضایت مندی نتایج را نشان می‌دهند: درجه آزادی کای اسکوئر  $\left(\frac{\chi^2}{df}\right) = \frac{390.80}{125} = 3.13$ ، شاخص برازش نرمال شده  $NFI=0.99$ ، شاخص برازش زیادشونده  $IFI=0.99$ ، شاخص برازش مقایسه‌ای  $CFI=0.99$ ، شاخص توکر — لوئیس  $TLI=0.99$  و تخمین خطای مربع میانگین ریشه  $RMSEA=0.02$  (جدول ۳). همچنین به منظور حصول اطمینان از پایایی ابزار در مطالعه پایلوت اولیه با ۳۰ نفر پاسخگو، از ضریب آلفای کرونباخ به شرح جدول ۱ استفاده شد که مقادیر تمامی ضرایب بالاتر از ۰/۷ می‌باشد و نشان دهنده اعتبار و مناسب بودن ابزارهای اندازه‌گیری است. در نهایت با نمونه ۲۳۵ نفری معلمان، برای ارزیابی مدل بیرونی فرضیه‌ها از دو معیار  $\rho$  دیلون — گلداشترین یا پایایی مرکب و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) یا میانگین واریانس مشترک بین سازه و نشانگرهایشان استفاده شد (جدول ۱). تمامی ضرایب بدست آمده پایایی مرکب بالاتر از ۰/۷۰ و تمامی مقادیر شاخص AVE بالاتر از ۰/۵۰ بودن و نشان دهنده مناسب بودن ابزارهای اندازه‌گیری می‌باشند.

1. Costa-Lobo, Abelha, & Carvalho

2. Maemeko



## نتایج پژوهش

## آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

جدول ۱ ماتریس همبستگی و آمار توصیفی متغیرها را نشان می‌دهد. مربع ریشه واریانس میانگین استخراج شده (AVE) برای هر یک از سازه‌ها بزرگتر از بیشترین همبستگی بین متغیرهای جانبی است که شامل سازه اصلی می‌شود (نشان داده شده در بالای قطر جدول ۱). به علاوه AVE هر سازه بسیار بزرگتر از بیشترین واریانس مشترک با سایر سازه‌ها می‌باشد. هر دو آماره، معیار روایی تشخیصی که توسط فورنل و لارکر (۱۹۸۱) پیشنهاد شده است را برآورده می‌کنند. نهایتاً ضرایب آلفا و پایایی‌های مرکب سازه‌ها همگی بزرگتر از ۰,۷۰ است که نشان دهنده پایایی خوب ابزارهای اندازه‌گیری است.

جدول (۱): آمار توصیفی و همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>
X <sub>1</sub> : عملکرد ادراک شده مدرسه	1	-	-	-	-	-	-
X <sub>2</sub> : فرهنگ نوآورانه ادراک شده	0.44*	1	-	-	-	-	-
X <sub>3</sub> : تسهیم تجارب تدریس	0.26*	0.54*	1	-	-	-	-
X <sub>4</sub> : رضایت شغلی ادراک شده	0.25*	0.34*	0.20*	1	-	-	-
X <sub>5</sub> : پویایی سازمانی ادراک شده	0.46*	0.46*	0.28*	0.35*	1	-	-
X <sub>6</sub> : سن	-0.14*	0.00	0.04**	0.07*	-0.12*	1	-
X <sub>7</sub> : تحصیلات	0.03**	-0.012*	0.04**	-0.01	0.03**	-0.24*	1
میانگین	3.13	3.25	3.92	3.03	3.75	34	BSc
انحراف معیار	0.79	0.74	0.67	0.83	0.69	0.77	0.85
ضریب آلفای کرونباخ	۰,۸۵	۰,۸۹	۰,۸۱	۰,۸۳	۰,۸۵	-	-
ضریب پایایی مرکب	0.85	0.89	0.82	0.82	0.81	-	-
میانگین واریانس استخراج شده	0.74	0.66	0.54	0.53	0.52	-	-
بیشترین واریانس مشترک	0.29	0.36	0.36	0.15	0.30	-	-
* همبستگی در سطح $p < 0.01$ معنی دار است. ** همبستگی در سطح $p < 0.05$ معنی دار است. BSc=کارشناسی							



**فر ضیه اول:** بین فرهنگ نوآورانه ادراک شده با رضایت شغلی، پویایی سازمانی و عملکرد سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.

بر اساس نتیجه جدول ۲ ارتباط بین فرهنگ نوآورانه ادراک شده با رضایت شغلی، پویایی سازمانی و عملکرد سازمانی تایید شده است و می توان گفت که فرهنگ نوآورانه به طور مثبت و معناداری با رضایت شغلی ( $p < 0.001, b = 0.37$ )، پویایی سازمانی ( $p < 0.001, b = 0.46$ ) و عملکرد سازمانی ( $p < 0.001, b = 0.28$ ) ارتباط دارد.

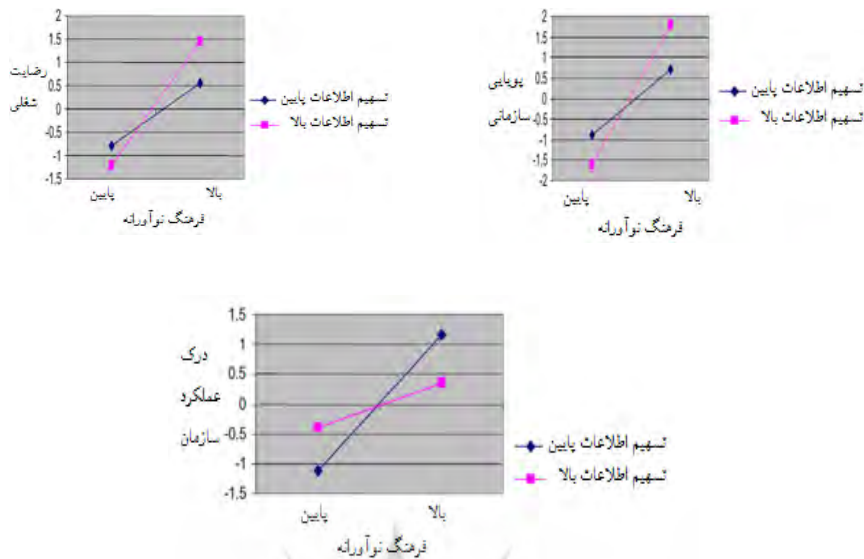
**فر ضیه دوم:** بین تسهیم تجارب تدریس درون سازمانی با رضایت شغلی، پویایی سازمانی و عملکرد سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.

همانطور که نتایج نشان می دهد، تسهیم تجارب تدریس به طور مثبتی با رضایت شغلی در ارتباط است ( $p < 0.1, b = 0.05$ ). با این حال تسهیم تجارب تدریس بر پویایی سازمانی ( $b = 0.04$ )، عملکرد سازمان ( $p < 0.1, b = -0.01$ ) به لحاظ آماری تاثیری معناداری ندارد.

**فر ضیه سوم:** تسهیم تجارب تدریس نقش تعدیلگر در ارتباط بین فرهنگ نوآورانه با رضایت شغلی، پویایی سازمانی و عملکرد سازمانی دارد.

نتایج نشان می دهد که تسهیم تجارب تدریس نقش تعدیل کننده در تاثیرگذاری مثبت فرهنگ نوآورانه بر رضایت شغلی ( $p < 0.05, b = 0.05$ ) و پویایی سازمانی ( $p < 0.001, b = 0.07$ ) دارد. همچنین نتایج نشان می دهد که تسهیم تجارب تدریس، تاثیر فرهنگ نوآورانه بر عملکرد سازمان را در جهت معکوس تعدیل می کند ( $p < 0.01, b = -0.06$ ).

پژوهش حاضر نشان داد که تاثیرات مثبت فرهنگ نوآورانه بر واکنش های شناختی و روانشناختی معلمي قوی تر است که سطح بالاتری از فرآیند تسهیم تجارب تدریس در سازمان را درک و دریافت کرده باشند. جهت تسهیل تفسیر نتایج، اثرات تعاملی در شکل ۲ نشان داده شده اند. دو اثر متقابل اول شامل تاثیر فرهنگ نوآورانه و تسهیم تجارب تدریس بر رضایت شغلی و پویایی سازمانی درک شده قابل توجه اند. یافته ها نشان می دهد که سطوح بالاتر فرآیند تسهیم تجارب تدریس، رابطه بین فرهنگ نوآورانه و نگرش های مثبت معلمان نسبت به پویایی سازمانی را بهبود می بخشد. اگرچه تاثیر متقابل فرهنگ نوآورانه و تسهیم تجارب تدریس بر عملکرد سازمانی مهم است، علامت و جهت آن برخلاف انتظارات دو نمودار قبلی است. اثر متقابل منفی به این امر اشاره دارد که تاثیر فرهنگ نوآورانه بر عملکرد سازمانی برای معلمي قوی تر است که سطح پایین تری از فرآیند تسهیم تجارب تدریس ادراک و دریافت کرده اند.



شکل (۲): اثر متقابل بین فرهنگ نوآورانه درک شده و تسهیم تجارب تدریس و تجارب تدریس درک شده

فرضیه چهارم: رضایت شغلی بر پویایی سازمانی و عملکرد سازمانی تاثیر معناداری دارد. فرضیه چهارم تاثیر مثبت رضایت شغلی بر پویایی سازمانی و عملکرد سازمان را نشان می‌دهد. همان طور که در جدول ۲ نشان داده شده است رضایت شغلی به طور مثبتی با پویایی سازمانی ( $p < 0.01, b = 0.25$ ) و عملکرد سازمان ( $p < 0.05, b = 0.04$ ) ارتباط دارد. بنابراین فرضیه فوق به لحاظ آماری تایید می‌شود.

فرضیه پنجم: پویایی سازمانی اثر معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که پویایی سازمانی اثر مستقیم و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد ( $p < 0.01, b = 0.36$ ). همچنین مقدار  $t$  محاسبه شده برابر ۱۵/۸۷ می‌باشد که خیلی قویتر و بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد. بر این اساس می‌توان اذعان داشت که به لحاظ آماری و در سطح خطای ۰/۰۱ پویایی سازمانی اثر معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.

فرضیه ششم: پویایی سازمانی نقش میانجی بین رضایت شغلی و عملکرد سازمان دارد. برای درک این که آیا پویایی سازمانی نقش میانجی در ارتباط بین رضایت شغلی و عملکرد سازمان دارد یا نه، رویه پیشنهاد شده ایکن و وست<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) بکار گرفته شد. همانطور که جدول ۳ نشان می‌دهد نرخ کاهش ضرایب رگرسیون رضایت شغلی و پویایی سازمانی به ترتیب عبارتند از: ۰/۸۲ و ۰/۰۸. بر اساس این نرخ کاهش، پویایی سازمانی نقش میانجی قوی در تاثیرگذاری مستقیم رضایت شغلی بر عملکرد سازمانی دارد. بنابراین می‌توان اذعان داد که فرضیه ششم پژوهش تایید می‌شود.

جدول (۳): نتایج الگوی ساختاری نقش میانجی پویایی سازمانی

نتایج	عملکرد سازمان	پویایی سازمانی	عملکرد سازمان	عملکرد سازمان	
رضایت شغلی	0.50*	-	0.43*	0.09*	$dr = 0.82$
پویایی سازمانی	-	0.53*	-	0.49*	$dr = 0.08$
$R^2$	0.30	0.30	0.20	0.31	پویایی سازمانی
$\chi^2/df$	72.64/16	75.11/16	175.68/31	195.19/46	متغیر میانجی
IFI	0.99	0.99	0.99	0.99	قوی محسوب می‌شود
TLI	0.99	0.99	0.98	0.98	
RMSEA	0.03	0.03	0.03	0.03	
ضریب تعیین: $R^2$		نرخ افت ضریب همبستگی: $dr$			

### بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر توسعه و پیشبرد ادبیات تحقیق نوآوری از طریق آزمون اثرات فرهنگ نوآورانه بر واکنش‌های شناختی و روان‌شناختی معلمان بود و این تاثیر با نقش تعدیلگر تسهیم تجارب تدریس مورد مطالعه قرار گرفت. بر این اساس یافته‌های پژوهش حاضر میزان شناخت و آگاهی محققان، متخصصان و دست‌اندرکاران آموزش و پرورش را در خصوص تاثیر مثبت و معنادار فرهنگ نوآورانه و فرآیند تسهیم تجارب تدریس بر نگرش و ادراکات معلمان وسیع‌تر کرده تا از این راه بتوانند برای ترغیب معلمان به پذیرش نوآوری سازمانی تلاش نمایند. در پژوهش‌های پیشین تاثیر فرهنگ نوآورانه بر شکل‌گیری نگرش‌ها و ادراکات معلمان مورد مذاقه قرار نگرفته (مانند پژوهش‌های حیدری فرد و همکاران، ۱۳۹۵؛ رجب زاده، لسانی، مطهری نژاد، ۱۳۹۴؛ احدی، نوری، گنجه، ۱۳۹۵؛ تورانی و آقایی، ۱۳۹۲؛ ولاسکو، ۲۰۱۱؛ چانگ، وان

چانگ، بتیتگتن، ۲۰۱۱) و یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که وجود یک فرهنگ نوآورانه ادراک شده از سوی معلمان بر رضایت شغلی معلمان، ادراک معلمان از پویایی سازمانی و عملکرد مدرسه تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد. بر این اساس به لحاظ تجربی می‌توان اذعان داشت که فرهنگ نوآورانه می‌تواند نتایج مثبتی در سطح فردی (معلمان) ایجاد نماید و این نتیجه برای حوزه نوآوری یک یافته بسیار مهم است.

در پژوهش حاضر فرض تاثیر مستقیم و مثبت فرآیند تسهیم تجارب تدریس بر رضایت شغلی تایید شده است که با یافته‌های ژاوسکی و کوهلی (۱۹۹۳) همخوانی دارد. با این حال هیچگونه شواهدی مبنی بر تاثیر مستقیم و مثبت تسهیم تجارب تدریس بر ادراک معلمان از پویایی سازمانی و عملکرد سازمانی یافت نشد. اگرچه تسهیم تجارب تدریس، میزان همکاری، تعامل و ارتباط با معلمان را افزایش می‌دهد، ولی نمی‌تواند به عنوان یک پیشران مستقیم برای جهت‌دهی نگرشها و ادراکات معلمان قلمداد شود. این اثر متقابل بسیار پیچیده‌تر است زیرا تاثیر تسهیم تجارب تدریس بر ادراک معلمان از پویایی سازمانی و عملکرد سازمانی مشروط به عامل دیگری تحت عنوان فرهنگ نوآورانه است.

علاوه بر نتایج فوق، سه اثر متقابل مهم بین فرهنگ نوآورانه و فرآیند تسهیم تجارب تدریس با توجه به سه متغیر برونداد رفتاری معلمان (سطح فردی) — که همان واکنش‌های شناختی و روانشناختی است — حاصل شد. ادبیات گذشته حوزه مدیریت و رفتار سازمانی این مسئله را در نظر نگرفته است که میزان تسهیم تجارب تدریس می‌تواند شدت ارتباط بین فرهنگ نوآورانه و نگرش‌ها و ادراکات معلمان را به طور معناداری تغییر دهد.

پژوهش حاضر نشان داد که تاثیرات مثبت فرهنگ نوآورانه بر واکنش‌های شناختی و روانشناختی معلمانی قوی‌تر است که سطح بالاتری از فرآیند تسهیم تجارب تدریس در سازمان را درک و دریافت کرده باشند. جهت تسهیل تفسیر نتایج، اثرات تعاملی بررسی شد و نتایج نشان داد که اثرات متقابل تاثیر فرهنگ نوآورانه و تسهیم تجارب تدریس بر رضایت شغلی و پویایی سازمانی درک شده قابل توجه‌اند. یافته‌ها نشان داد که سطوح بالاتر فرآیند تسهیم تجارب تدریس، رابطه بین فرهنگ نوآورانه و نگرش‌های مثبت معلمان نسبت به پویایی سازمانی را بهبود می‌بخشد.

اگرچه تاثیر متقابل فرهنگ نوآورانه و تسهیم تجارب تدریس بر عملکرد سازمانی مهم است، علامت و جهت آن برخلاف انتظارات سایر تاثیرات بود. اثر متقابل منفی به این امر اشاره دارد که تاثیر فرهنگ نوآورانه بر عملکرد سازمانی برای معلمانی قوی‌تر است که سطح پایین‌تری از فرآیند تسهیم تجارب تدریس ادراک و دریافت کرده‌اند. این نتیجه نقش پیچیده‌تر تسهیم تجارب تدریس را در فرآیند تزریق یک فرهنگ نوآورانه به سیستم‌های آموزشی نشان می‌دهد.

بنابراین پژوهش‌های بیشتری نیاز است تا مشخص نمایند دقیقاً چه چیزی در درون سیستم‌های آموزشی جریان دارد و اینکه اثر تسهیم تجارب تدریس بر ادراک عملکرد چگونه است. با توجه به ارتباط بین سه متغیر خروجی در سطح فردی، رضایت شغلی از طریق پویایی سازمانی ادراک شده، به طور مثبتی ادراک افراد نسبت به عملکرد سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. پژوهش‌های گذشته اذعان داشته‌اند که رضایت شغلی ممکن است عملکرد سازمان را تحت تاثیر قرار دهد یا ندهد (کریستین و همکاران، ۲۰۰۶). برای تقویت یافته‌های چندوجهی و نه چندان محکم، بررسی ارتباط بین رضایت شغلی و عملکرد سازمانی از طریق نقش میانجیگر پویایی سازمانی ادراک شده ضروری است. وقتی معلمان راضی و خرسند به صورت مثبتی آماده حرکت و تغییر به سمت پویایی سازمانی می‌شوند، بهبود عملکرد سازمانی شروع می‌شود. بر این اساس و با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، ادراک معلمان از پویایی سازمانی منبعی ارزشمند در جهت برقراری ارتباط بین رضایت شغلی معلمان و عملکرد سازمان می‌باشد. با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان کاربردهای نظری و مدیریتی را به شرح زیر ذکر نمود:

#### الف) کاربردهای نظری

نتایج پژوهش حاضر از جنبه‌های متعددی توانسته است به حوزه نوآوری و مدیریت سیستم‌های آموزشی کمک نماید. نخست اینکه تاثیر مستقیم فرهنگ نوآورانه بر بروندهای رفتاری معلمان اهمیت این که نوآوری باید بر مبنای نگرش‌ها، ادراکات و شناخت معلمان باشد، را نشان می‌دهد. بدون چنین دیدگاهی، نظریه نوآوری نمی‌تواند در این خصوص که چگونه فرهنگ نوآورانه به مشارکت معلمان در راستای بهسازی عملکرد سازمانی کمک نماید، دیدگاه‌های جدیدی را بیافریند. بر این اساس برای پیاده سازی فضا و فرهنگ نوآوری توجه به واکنش‌های شناختی و روانشناختی معلمان نسبت به نوآوری بسیار مهم است و پژوهش حاضر نیز با همین هدف انجام شد. یافته‌های تاثیر فرهنگ نوآورانه بر واکنش‌های معلمان نشان داد که فرهنگ نوآورانه ادراک شده به طور مثبت و معناداری بر رضایت شغلی معلمان، ادراک پویایی مدرسه و عملکرد ادراک شده مدرسه تاثیر دارد و در این تاثیر، تسهیم تجارب تدریس ارتباط بین فرهنگ نوآورانه و واکنش‌های شناختی و روانشناختی معلمان را به طور معنادار تعدیل می‌نماید.

**دوم**، نتایج پژوهش حاضر نقش پویایی سازمانی ادراک شده به عنوان یک میانجی جهت تبدیل رضایت شغلی به درک عملکرد سازمان را معنادار گزارش کرده است. بنابراین با شناسایی متغیرهای شناختی و روانشناختی موثر بر بهبود ادراک معلمان از عملکرد مدرسه خلاء دانشی و بینشی پژوهش‌های گذشته تقلیل خواهد یافت. این تقلیل و تعدیل شکاف در پژوهش حاضر با ترسیم و آزمون ارتباط بین رضایت شغلی و عملکرد ادراک شده مدرسه صورت گرفته است.

**سوم،** نتایج مربوط به نقش تعدیلگر تسهیم تجارب تدریس در ارتباط بین فرهنگ نوآورانه مدرسه و واکنش‌های شناختی و روانشناختی معلمان به نظریه نوآوری از جهت تاکید و تمرکز بر نگرش‌های مثبت معلمان نسبت به نوآوری سازمانی، کمک می‌کند. بر این اساس می‌توان اذعان داشت که آزمون اثرات مستقیم فرهنگ نوآورانه و تسهیم تجارب تدریس به صورت جداگانه ممکن است نتایج گمراه‌کننده‌ای را به همراه داشته باشد، زیرا فرآیند تسهیم تجارب تدریس به تنهایی اثری ضعیف بر رضایت شغلی را نشان داده و هیچ تاثیر معناداری بر درک پویایی سازمانی یا عملکرد مدرسه را بیان نمی‌کند. در این خصوص طراحان سازمانی در فرآیند تحول فرهنگی بایستی هر دو متغیر را در نظر داشته باشند. نتایج پژوهش حاضر دیدگاه جدیدی را معرفی می‌کند مبنی بر اینکه وجود فرآیند تسهیم تجارب تدریس از یک سو می‌تواند اثر فرهنگ نوآورانه بر رضایت شغلی معلمان و پویایی سازمانی ادراک شده را تقویت کند، و از سوی دیگر ممکن است اثر فرهنگ نوآورانه بر درک عملکرد سازمان را تضعیف نماید. این دیدگاه متنوع‌تر از تسهیم تجارب تدریس در فرآیند تحول فرهنگ سازمانی، بینش جدیدی را ارائه نموده و مطالعات بیشتری در خصوص نوآوری در فرآیندهای مدرسه را می‌طلبد.

#### ب) کاربردهای اجرایی و مدیریتی

معلمان به طور وسیعی این ایده را پذیرفته‌اند که درک فرهنگ نوآورانه برای ایجاد مزیت رقابتی یک مدرسه مهم و ارزشمند است. در این راستا پژوهش حاضر دارای کاربردهایی برای مدیران مدارس و مجریان سیستم آموزش و پرورش است.

**نخست،** نتایج مطالعه حاضر مدیران را فرا می‌خواند تا در سطح فردی، نتایج فرهنگ نوآورانه را در نظر داشته باشند، زیرا این مهم بر واکنش‌های شناختی و روانشناختی معلمان تاثیر بسزایی دارد. مدیران اغلب سازمانها با شور و شوق زیاد به اصول کارآفرینی و نوآوری در سطح سازمان پایبند هستند. در کنار این امر، این دسته از مدیران می‌بایست شیوه‌های تحقق مزایای مختلف در سطح فردی که ناشی از فرهنگ نوآورانه است را در نظر بگیرند. اگر مدیران بتوانند ارزش نوآوری را برای معلمان درونی سازند و در معلمان ادراکی قوی نسبت به فرهنگ نوآورانه سازمان ایجاد نمایند، می‌توانند رضایت معلمان و درک آنها نسبت به پویایی سازمانی را رشد دهند و اعتماد زیادی در مدرسه به وجود آورند. بنابراین جهت تحقق و ایجاد نوآوری در مدرسه برای مدیران مهم است که مطمئن شوند معلمان با ماموریت، اهداف و خرده نظام‌های سیستم آموزشی همراستا هستند و ادراک یکسانی از فرآیندهای آموزشی در مدرسه دارند.

**دوم،** مدیران اغلب سه نوع پیامد حاصل از فرهنگ نوآورانه را می‌سنجند تا فهم بهتری از چگونگی تزریق این فرهنگ در معلمانشان را پیدا کنند و متعاقباً از این طریق می‌تواند سایر همکاران را برای اخذ تصمیمات بیشتر هدایت نمایند. علاوه بر این، مدیران باید بدانند رضایت



شغلی مستقیماً منجر به درک بهتر عملکرد مدرسه نمی شود و در این راستا، درک پویایی فرآیندهای درون مدرسه کمک می کند تا رضایت شغلی معلمان به درک بهتر عملکرد مدرسه منجر شود. این بدان معناست؛ مدیرانی که فقط به رضایت شغلی معلمان توجه می کنند و کمک کردن به معلمان در دیدن تغییرات مثبت ایجادشده به وسیله فرهنگ نوآورانه، را نادیده می گیرند، ممکن است به اهداف از پیش تعیین شده خود نرسند. فقط معلمانی که تغییرات مثبت را تجربه می کنند احتمال زیادی دارد که متعهد شده و خودشان را وقف نوآوری و پیشرفت ایجاد شده نمایند که این امر به نوبه خود منجر به شکل گیری انتظارات و اعتماد بالاتری نسبت به عملکرد مدرسه می شود.

**سوم**، مدیران نیاز دارند یک دیدگاه دوگانه در خصوص فرهنگ نوآورانه و تسهیم تجارب تدریس داشته باشند تا فرایند تحول فرهنگی اثربخش را برای کارآفرینی در فرآیندهای درون مدرسه ای تضمین کنند. مدیران می توانند نتایج این پژوهش را به کار گیرند تا توجه به تسهیم تجارب تدریس را به عنوان یک گام ضروری در ایجاد فرهنگ نوآورانه توجیه کنند. شکست در شمول چنین اطلاعاتی احتمالاً منجر به کاهش فهم معلمان از اقدامات نوآورانه شده و تاثیرات مثبت روانشناختی و شناختی بالقوه بر روی آنان را کاهش می دهد. مدیران باید ایجاد سیستم های ارتباطی اثربخش را به عنوان یک رویه مهم در فعالیتهای نوآورانه مدرسه در نظر بگیرند. همانند اکثر پژوهش های حوزه علوم اجتماعی و علوم رفتاری، مطالعه حاضر نیز با برخی محدودیت ها مواجه بوده است. نخست، استفاده از داده های مقطعی تبیین دقیق تر رابطه علی بین متغیرها را کاهش داده است. بنابراین طرح پژوهش تک مقطعی درک ما را از بکارگیری متغیر تسهیم تجارب تدریس بعنوان مکانیسم های تعدیلگر محدود می کند. پژوهش های آینده باید طرح های آزمایشی و طولی را برای تقویت نتایج این مطالعه مدنظر قرار دهند. دوم، خطای روش تحلیل ممکن است واریانس روابط مفروض را در این مطالعه افزایش دهد زیرا متغیر مستقل، متغیر تعدیلگر و متغیر وابسته با داده های گزارش شده از خود معلمان آزمون شده است. برای حداقل سازی چنین امری، داده های فرهنگ نوآورانه و واکنش های شناختی و روانشناختی معلمان نسبت به نوآوری از مدیران بعنوان یک منبع مجزا می توان گردآوری نمود. نهایتاً، باید مدنظر داشت که یافته های این مطالعه ممکن است برای دیگر شهرها و کشورها قابل تعمیم نباشد. داده های جمع آوری شده از نمونه، در دیگر سیستم های آموزشی ممکن است نتایج دیگری بدهد، و پژوهش های آینده باید برای اعتبار یافته های مطالعه حاضر، از نمونه های مختلف در دیگر سیستم های آموزشی استفاده کند تا مطمئن شود که اثر سیستم آموزشی روی روابط مفروض آزمون شده در این مطالعه خنثی شده است.

## منابع

- تورانی، حیدر؛ آقایی، امیر؛ منطقی، مرتضی (۱۳۹۱). "تجارب جهانی در زمینه نوآوری های آموزشی از منظر شیوه‌های تولید، پذیرش و اجرای نوآوری در آموزش عمومی ایران". *فصلنامه نوآوری‌های آموزشی*. ۱۱ (۴۳): ۴۱-۷.
- حیدری فرد، رضا؛ زین‌آبادی، حسن رضا؛ بهرنگی، محمدرضا؛ عبدالهی، بیژن (۱۳۹۴). "فرهنگ و جوسازمانی نوآورانه مدرسه؛ یک پژوهش کیفی". *فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*. ۷ (۲): ۵۳-۷۵.
- حیدری فرد، رضا؛ زین‌آبادی، حسن رضا؛ بهرنگی، محمدرضا؛ عبدالهی، بیژن (۱۳۹۴). "تأملی بر رهبری نوآورانه در مدرسه؛ مطالعه‌ای پدیدارنگارانه". *فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت بر آموزش سازمانها*. ۴ (۲): ۳۳-۶۴.
- سلیمانی، مریم؛ کاکابرایی، کیوان (۱۳۹۵). "بررسی نگرش معلمان نسبت به موانع خلاقیت و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان"، *سومین کنفرانس بین المللی نوآوری های اخیر در روانشناسی، مشاوره و علوم رفتاری*، تهران، موسسه آموزش عالی نیکان
- کاملی، محمد جواد؛ بختیاری اصل، طیبه؛ لطفی آرباطان، ابوالفضل؛ پورفرج، اکبر (۱۳۹۲). "بررسی الگوهای رفتاری کارکنان در مقابل تغییر". *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*. ۲۳ (۷): ۳۴-۷۳.
- موسوی، سیده ماهرخ؛ مقامی، حمید رضا (۱۳۹۱). "مقایسه اثربخشی دو شیوه‌ی جدید و قدیم ارزشیابی تحصیلی بر نگرش به خلاقیت و پیشرفت درسی دانش آموزان دوره ابتدایی". *فصلنامه/بیتکار و خلاقیت در علوم انسانی*. ۲ (۲): ۱۴۶-۱۲۵.
- نماینان، فرشید؛ فیض الهی، صادق (۱۳۹۴). "تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی نوآوری (مطالعه موردی: شهرک صنعتی ایلام)". *فصلنامه فرهنگ ایلام*. ۱۶ (۳۶): ۱۷۴-۱۶۱.
- یاسینی، علی؛ شیر، اردشیر (۱۳۹۳). "تأثیر انگیزش فردی و سرمایه اجتماعی معلمان بر تمایل آنها برای به اشتراک گذاری دانش ضمنی و آشکار". *فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*. ۳ (۸): ۸۷-۱۱۳.
- Aiken, L. S., and S. G. West. (1991). *multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cachia, R., Ferrari, A., Ala-Mutka, K., & Punie, Y. (2010). Creative learning and innovative teaching. *Final report on the study on creativity and innovation in education in the EU member states*.
- Cavanaugh, C., Hargis, J., Munns, S., & Kamali, T. (2013). ICelebrate teaching and learning: Sharing the iPad experience. *Journal of teaching and learning with technology*, 1(2), 1-12.
- Costa-Lobo, C., Abelha, M., & Carvalho, T. (2017). Scale of Satisfaction with Teachers Dynamics: Development and Validation. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, (AHEAD)*, 0-0.

- De Brentani, U., & E. J. Kleinschmidt. (2004). corporate culture and commitment: Impact on performance of international new product development programs. *Journal of Product Innovation Management*, 21: 309–33.
- Fornell, C., & D. F. Larcker. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18 (1): 39–50.
- Fullan, M. (2011). Whole system reform for innovative teaching and learning. *Microsoft-ITL Research (Ed.), Innovative Teaching and Learning Research*, 30-39.
- Hargreaves, A. (2004). Inclusive and exclusive educational change: Emotional responses of teachers and implications for leadership. *School Leadership & Management*, 24(3), 287-309.
- Hauser, J., G. J. Tellis, and A. Griffin. (2006). Research on innovation: A review and agenda for marketing science. *Marketing Science* 25 (6):687–720.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (2013). *Innovation up close: How school improvement works*. Springer Science & Business Media.
- Ireland, R. D., D. F. Kuratko, & M. H. Morris. (2006). a health audit for corporate entrepreneurship: Innovation at all levels, part I. *Journal of Business Strategy* 27 (2): 10–17.
- Ketelaar, E., Beijaard, D., Boshuizen, H. P., & Den Brok, P. J. (2012). Teachers' positioning towards an educational innovation in the light of ownership, sense-making and agency. *Teaching and Teacher Education*, 28(2), 273-282.
- Khalid, R, Madeeha, M.H, & Amna, N. (2009). Leadership and Innovation in a School Culture: How can a leader bring about innovation in the School culture? *Journal of Elementary Education*, 21 (1): 67-75.
- Limongelli, C., Lombardi, M., Marani, A., & Sciarrone, F. (2013). A teaching-style based social network for didactic building and sharing. *In International Conference on Artificial Intelligence in Education* (pp. 774-777). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Maemeko, E. L. (2014). *Teachers perceptions of the relevance of performance indicators for school improvement and development in Namibia* (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).
- Moran, M., Seaman, J., & Tinti-Kane, H. (2011). Teaching, Learning, and Sharing: How Today's Higher Education Faculty Use Social Media. *Babson Survey Research Group*.
- Nyamubi, G. J. (2017). Determinants of Secondary School Teachers' Job Satisfaction in Tanzania. *Education Research International*, 2017.
- Pepe, A., Addimando, L., & Veronese, G. (2017). Measuring Teacher Job Satisfaction: Assessing Invariance in the Teacher Job Satisfaction Scale (TJSS) Across Six Countries. *Europe's Journal of Psychology*, 13(3), 396.
- Preston, C., Goldring, E., Berends, M., & Cannata, M. (2012). School innovation in district context: Comparing traditional public schools and charter schools. *Economics of Education Review*, 31(2), 318-330.
- Recker, M., Dorward, J., Dawson, D., Mao, X., Liu, Y., Palmer, B., & Park, J. (2005). Teaching, designing, and sharing: A context for learning objects. *Interdisciplinary Journal of E-Learning and Learning Objects*, 1(1), 197-216.
- Sazandrishvili, N. (2009). *Contextual and Personal antecedents of Innovative Behavior Mediation Effect of Learning Goal Orientation on the Relationship between Job autonomy and Innovative Behavior*. Master Thesis Project, University of Twente.

- Shane, S. A., & K. T. Ulrich. (2004). Technological innovation, product development, and entrepreneurship in management science. *Management Science*, 50 (2): 133–44.
- Susan, w; O'Neill, H; Lee, R.P; & Zhou, N. (2013). The Impact of Innovative Culture on Individual Employees: The Moderating Role of Market Information Sharing. *PROD INNOV MANAG*; 30(5):1027–1041.
- Zhou, K. Z., D. K. Tse, & J. J. Li. (2006). Organizational changes in emerging economies: Drivers and consequences. *Journal of International Business Studies*, 37: 248–63.

