

## Modeling the Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship Between Ethical and Servant Leadership and Innovative Work Behavior in All the Principals of the Elementary Schools in Ahvaz

Sepideh Jafari<sup>1</sup>✉ | Maryam Ghobeity<sup>2</sup>

1. **Corresponding Author:** Department of educational Governance and Human Resources, Islamic Azad University, Ahvaz Branch, Ahvaz, Iran. **Email:** [jafari.s1388@gmail.com](mailto:jafari.s1388@gmail.com)
2. Department of educational Governance and Human Resources, Islamic Azad University, Ahvaz Branch, Ahvaz, Iran. **Email:** [mghobeity61@gmail.com](mailto:mghobeity61@gmail.com)

Article Info	ABSTRACT
<p><b>Article type:</b> Research</p> <p><b>Received:</b> 09/12/2025 <b>Revised:</b> 28/12/2025 <b>Accepted:</b> 04/02/2026 <b>Published:</b> 20/02/2026</p> <p><b>Keywords</b> Ethical Leadership, Servant Leadership, Organizational Learning, Innovative Work Behavior, Principals of the Elementary Schools in Ahvaz.</p>	<p><b>Objective:</b> This study aims to investigate the mediating role of organizational learning in the relationship between ethical and servant leadership and innovative work behavior in all the principals in the elementary schools in Ahvaz, Iran.</p> <p><b>Method:</b> This research is descriptive in nature based on structural equation modeling, cross-sectional in terms of time dimension, and survey-based in terms of data collection. The statistical population consisted of all the principals of the elementary schools in Ahvaz (N = 597) in the academic year 2024–2025. The sample size, determined using Morgan's table, was 234 principals selected through simple random sampling. Data were collected using standardized questionnaires: the Innovative Work Behavior Scale by Holman et al. (2012), the Ethical Leadership at Work Questionnaire by Kalshoven et al. (2011), the Organizational Learning Questionnaire by Jerez-Gómez et al. (2005), and the Servant Leadership Questionnaire by Qolipour and Hazrati (2009). Data were analyzed using SPSS and PLS statistical software. The statistical methods employed included Pearson correlation, composite reliability assessment, model fit indices, and structural equation modeling.</p> <p><b>Findings:</b> The findings indicate that ethical leadership has a significant effect on principals' innovative work behavior both directly (<math>\beta = 0.77</math>, <math>t = 6.26</math>, <math>p &lt; 0.01</math>) and indirectly through the mediating role of organizational learning (<math>\beta = 0.58</math>, <math>t = 9.31</math>, <math>p &lt; 0.01</math>). Servant leadership also shows a significant relationship with innovative work behavior both directly (<math>\beta = 0.85</math>, <math>t = 8.96</math>, <math>p &lt; 0.01</math>) and indirectly via organizational learning (<math>\beta = 0.62</math>, <math>t = 9.29</math>, <math>p &lt; 0.01</math>).</p> <p><b>Conclusion:</b> organizational learning strengthens the impact of these leadership styles on principals' innovative work behavior. It is suggested that school principals foster a culture of organizational learning and adopt ethical and servant leadership styles to create a foundation for innovation development in schools.</p>

### Cite this article

Jafari, S., & Ghobeity, M., (2026). Modeling the Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship Between Ethical and Servant Leadership and Innovative Work Behavior in All the Principals of the Elementary Schools in Ahvaz. *Applied Issues in Islamic Education*, 10 (4), 63-82.



© The Author(s). Publisher: Academy of Scientific Studies in Education.

## EXTENDED ABSTRACT

**Introduction:** The innovative work behavior has long been a subject of interest among researchers, as it has been shown to enhance organizational performance and success (Al-Omari et al., 2019; Al-Essa & Durugbo, 2022; Oldham & Cummings, 1996). Innovative work behavior can be defined as the development, adoption, and implementation of new ideas related to products, technologies, and work methods by employees (Yuan & Woodman, 2010). One of the key factors influencing innovative work behavior is leadership. Over the past two decades, significant attention has been devoted to leadership approaches and theories (Contreras et al., 2017; Al-Heet et al., 2021; Rahmani & Dialameh, 2019).

Two recent meta-analyses (Lee et al., 2020; Hoch, 2018) have indicated that servant leadership demonstrates greater predictive power than ethical, authentic, and transformational leadership styles. As emphasized in Islamic teachings, *service and humility* are among the most essential characteristics of leadership. The Prophet of Islam (PBUH) stated: “The leader of a people is their servant”. Another leadership style that influences innovative work behavior is ethical leadership (Ahmad Iqbal et al., 2020). The Holy Qur’an also emphasizes the necessity of adhering to ethical principles in management, as it states: “Indeed, Allah enjoins justice and kindness...” (Nahl, 90). Liu et al. (2019) argue that ethical leadership improves employee innovation both directly and indirectly through organizational learning by creating a positive and supportive environment. Organizational learning is considered one of the most important underlying factors facilitating innovative work behavior in organizations. Creating an environment that supports knowledge acquisition, transfer, and sharing enables employees to develop and implement new ideas. Although previous studies have examined the relationships between ethical and servant leadership and innovative work behavior (Espehvand et al., 2024; Askari Pour et al., 2020), between ethical and servant leadership and organizational learning (Kordi & Nasti-Zaie, 2015; Akharbin et al., 2014; Usman & Hameed, 2017), and between organizational learning and innovative work behavior (Lin & Lee, 2017; Anwar & Niode, 2017), comprehensive research examining all three constructs within a single structural model—particularly in the cultural and educational context of Iran—is very limited. Therefore, the purpose of the present study is to model the mediating role of organizational learning in the relationship between ethical and servant leadership and innovative work behavior in the elementary schools in Ahvaz, using structural equation modeling.

**Research Method:** This study was conducted in 2025 using a descriptive-correlational method. The statistical population included all the principals of the elementary schools in the city of Ahvaz (N = 597). Based on Morgan’s table, a sample of 234 eligible participants was selected using random sampling. Data analysis was carried out using SPSS and AMOS software at two levels: descriptive and inferential statistics, with a significance level of 0.05.

**Results:** The study sample consisted of 234 participants, of whom 131 (55.98%) were male and 103 (44.02%) were female. Regarding educational level, 89 participants (38.04%) held a bachelor’s degree, 134 (57.26%) held a master’s degree, and 11 (4.07%) held a doctoral degree.

Descriptive findings indicated that the mean scores of innovative work behavior, ethical leadership, servant leadership, and organizational learning reflected a relatively favorable status for all four variables among participants. The standard deviations showed a moderate dispersion of responses around the mean. Moreover, positive and significant correlations were found among all research variables. The highest correlation coefficient was observed between ethical leadership and innovative work behavior ( $r = 0.97, p < 0.01$ ). All direct paths (such as the effects of ethical leadership and servant leadership on innovative work behavior and organizational learning) as well as indirect paths (through organizational learning) showed strong regression coefficients (greater than 0.30) and T-values exceeding 1.96, all of which were statistically significant at the 0.01 level ( $p < 0.01$ ). These findings confirm the research hypotheses regarding the significant role of leadership styles and organizational learning in enhancing innovative work behavior.

**Discussion and Conclusion:** The present study aims to examine the mediating role of organizational learning in the relationship between ethical and servant leadership and innovative work behavior in all the principals in the elementary schools in Ahvaz. The findings reveal that organizational learning plays a mediating role in the relationship between ethical leadership and innovative work behavior among the principals of the elementary schools in Ahvaz. This result is consistent with the findings of Lin and Lee (2017) and Usman and Hameed (2017) and suggests that organizational learning can serve as an explanatory mechanism for this relationship. From the researcher's perspective, ethical leadership activates learning processes by fostering trust, providing transparent feedback, and encouraging knowledge sharing. Subsequently, organizational learning creates the cultural and organizational foundations necessary for the emergence of innovation. Therefore, the influence of ethical leaders on innovation—especially in environments such as elementary schools, which are characterized by established norms and routines—largely operates through cultural and organizational pathways rather than solely through individual motivation. Additionally, the findings indicate that organizational learning mediates the relationship between servant leadership and innovative work behavior among the principals of elementary schools in Ahvaz. This result aligns with the findings of Akharbin et al. (2014) and Anwar and Niode (2017) and suggests that servant leadership can expand the context for innovation by strengthening a culture of learning. From the researcher's viewpoint, servant leaders institutionalize a learning culture by focusing on teachers' personal growth and creating a safe environment for accepting mistakes and experiential learning. This enables employees to develop and experiment with new ideas. This mediating pathway emphasizes that promoting innovation in schools requires investment in organizational learning processes and culture, alongside the adoption of human-centered and supportive leadership styles.

### **Acknowledgments**

The authors would like to express their appreciation to all professors and experts who participated in the interviews conducted for this study.

### **Ethical Considerations**

The authors adhered to ethical principles in conducting and publishing this scientific research, and this has been confirmed by all of them.

### **Conflict of Interest**

According to the authors, this study has no conflict of interest.





# مدل‌یابی نقش میانجی یادگیری سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و رهبری خدمتگزارانه با رفتار کاری نوآورانه در مدیران مدارس ابتدایی اهواز

سپیده جعفری<sup>۱</sup> | مریم قیبتی<sup>۲</sup>

۱. نویسنده مسئول: گروه حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران. [رایانامه: jafari.s1388@gmail.com](mailto:jafari.s1388@gmail.com)  
۲. گروه حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران. [رایانامه: mghobeity61@gmail.com](mailto:mghobeity61@gmail.com)

اطلاعات مقاله	چکیده
<p><b>نوع مقاله:</b> پژوهشی</p> <p>دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۱۸ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۰/۰۷ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۱۵ انتشار: ۱۴۰۴/۱۲/۰۱</p> <p><b>کلیدواژه‌ها:</b> رهبری اخلاقی، رهبری خدمتگزارانه، یادگیری سازمانی، رفتار کاری نوآورانه، مدیران مدارس ابتدایی اهواز.</p>	<p><b>مقدمه:</b> پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و خدمتگزارانه با رفتار کاری نوآورانه در مدارس ابتدایی شهر اهواز انجام گرفت.</p> <p><b>روش:</b> پژوهش حاضر از نظر هدف توصیفی بر اساس آزمون معادلات ساختاری، از نظر بعد زمان یک پژوهش پیمایشی (مقطعی) و از نظر گردآوری داده‌ها پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز به تعداد (۵۹۷) در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ تشکیل دادند. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان برابر با ۲۳۴ نفر تعیین شد. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام شد. ابزار گردآوری داده‌های پژوهش، پرسشنامه استاندارد رفتار کاری نوآورانه هولمن و همکاران (۲۰۱۲)، پرسشنامه رهبری اخلاقی کارلشون و همکاران (۲۰۱۱)، پرسشنامه یادگیری سازمانی جرژگومز و همکاران (۲۰۰۵) و پرسشنامه رهبری خدمتگزارانه قلی پور و حضرتی (۱۳۸۸) بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار آماری SPSS و PLS انجام شد. روش‌های آماری به کاررفته شامل آزمون همبستگی پیرسون، ارزیابی پایایی ترکیبی، شاخص‌های برازش مدل و مدل‌سازی معادلات ساختاری بود.</p> <p><b>یافته‌ها:</b> یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی بر رفتار کاری نوآورانه مدیران، به صورت مستقیم (<math>\beta = 0.58, t = 9.31, p &lt; 0.01</math>) و همچنین به واسطه نقش میانجی یادگیری سازمانی (<math>\beta = 0.77, t = 6.26, p &lt; 0.01</math>) اثر معناداری دارد. همچنین، رهبری خدمتگزارانه نیز به صورت مستقیم (<math>\beta = 0.85, t = 8.96, p &lt; 0.01</math>) و به واسطه یادگیری سازمانی (<math>\beta = 0.62, t = 9.29, p &lt; 0.01</math>) با رفتار کاری نوآورانه مدیران ارتباط معناداری نشان داد.</p> <p><b>نتیجه‌گیری:</b> بنابراین، یادگیری سازمانی موجب تقویت اثر سبک‌های رهبری اخلاقی و خدمتگزارانه بر نوآوری کاری مدیران می‌شود. پیشنهاد می‌شود مدیران مدارس با تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی و به‌کارگیری سبک‌های رهبری اخلاقی و خدمتگزارانه، بستر توسعه نوآوری را در مدارس فراهم کنند.</p>

جعفری، سپیده، و قیبتی، مریم (۱۴۰۴). مدل‌یابی نقش میانجی یادگیری سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و رهبری خدمتگزارانه با رفتار کاری نوآورانه در مدیران مدارس ابتدایی اهواز. *مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی*، ۱۰ (۴)، ۸۲-۶۳.

استناد

????????????????



© نویسندگان.

ناشر: پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش.

## مقدمه

رفتار نوآورانه کارکنان در محیط کار مدت‌ها موضوع تحقیقات پژوهشگران بوده است، زیرا مشخص شده است که این رفتار موجب ارتقای عملکرد و موفقیت سازمان می‌شود (ال‌عمری<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹؛ ال‌اسه و دوراگبو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲؛ اولدهام و کامینگز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶). کارکنان با استفاده از توانایی‌های نوآورانه خود، می‌توانند به طور قابل توجهی به موفقیت سازمانی از طریق توسعه، ترویج و اجرای ایده‌های جدید و مفید برای بهبود محصولات، خدمات و رویه‌های کاری که به عنوان رفتار نوآورانه کاری شناخته می‌شود، کمک کنند (جانسن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). اسکاتلند و بروس مفهوم رفتار نوآورانه کاری را در سال ۱۹۹۴ ارائه کردند و از آن زمان زمان تاکنون توجه قابل توجهی را در ادبیات علمی به خود جلب کرده است (اسکاتلند و بروس<sup>۵</sup>، ۱۹۹۴). رفتار نوآورانه کاری را می‌توان به عنوان توسعه، پذیرش و اجرای ایده‌های جدید برای محصولات، فناوری‌ها و روش‌های کاری توسط کارکنان تعریف کرد (یوان و وودمن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). رفتارهای خلاقانه شامل اقدامات و مقاصد قابل مشاهده‌ای است که مربوط به تولید ایده‌های جدید و مفید برای محصولات، خدمات، فرآیندها، سیاست‌ها و رویه‌ها هستند (امابیل<sup>۷</sup>، ۱۹۸۸). محققانی مانند دی یونگ و دن هارتوگ<sup>۸</sup> (۲۰۱۰) رفتار نوآورانه کاری را به عنوان یک سازه چهاربعدی مطالعه کرده‌اند که شامل فعالیت‌های مرتبط با هم اکتشاف ایده (تلاش برای درک روش‌های جدید و بهبود یافته انجام کار)، تولید ایده (توسعه راه‌حل‌های مختلف برای بهبود نقش کاری)، حمایت از ایده (ایجاد حمایت از همکاران در مورد ایده‌های تولید شده) و پیاده‌سازی ایده (آزمایش و آغاز ایده‌های تولید شده) است. ساختار رفتارهای نوآوری کاری چهاربعدی است و شامل «کاوش فرصت‌ها، تولید ایده، طرفداری و کاربرد» می‌شود.

یکی از عوامل مؤثر بر رفتار کاری نوآورانه، رهبری می‌باشد که در دو دهه اخیر، توجه زیادی به رویکردها و نظریه‌های رهبری شده است (کانتراس<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۷؛ ۲۰۲۱؛ رحمانی و دیالمه، ۱۳۹۸). رهبری پدیده‌ای پیچیده و جذاب و عنصری حیاتی در آموزش و پرورش است، زیرا بازتاب‌دهنده پیچیدگی انسان‌ها و روابطشان است و با اعمال نفوذ و تأثیرگذاری بر اعضای سازمان، سبب ایجاد انگیزه در افراد می‌شود (فرچ و میتچل<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۱؛ شعبانی و همکاران، ۱۴۰۳؛ هدایت خواه و همکاران، ۱۴۰۳). یوکل<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۲) رهبری را به عنوان فرایند تأثیرگذاری بر دیگران برای درک و توافق درباره اقداماتی که باید انجام شود و نحوه انجام موثر آن، و همچنین تسهیل تلاش‌های فردی و جمعی برای دستیابی به اهداف مشترک تعریف می‌کند. یکی از سبک‌های مؤثر بر رفتار کاری نوآورانه، رهبری خدمت‌گزار است (پاناچو و همکاران، ۲۰۱۵). دو فراتحلیل اخیر (لی<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰؛ هوخ<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۸) نشان داده‌اند که رهبری خدمت‌گزار از نظر قدرت پیش‌بینی، نسبت به سبک‌های رهبری اخلاقی، اصیل و تحول‌آفرین برتری دارد. بنابراین، رهبری خدمت‌گزار به‌عنوان یک سبک رهبری مستقل در نظر گرفته می‌شود که به توضیح پیامدهای سازمانی و نتایج مرتبط با کارکنان کمک می‌کند. اصطلاح «رهبری خادم‌گونه» چهار

1. Al-Omari  
2. AlEssa & Durugbo  
3. Oldham & Cummings  
4. Janssen  
5. Scott & Bruce  
6. Yuan & Woodman  
7. Amabile

8. De Jong & Den Hartog  
9. Contreras  
10. Ferch & Mitchell  
11. Yukl  
12. Lee  
13. Hoch

دهه پیش توسط رابرت ک. گرینلیف (۱۹۰۴-۱۹۹۰) در اثر برجسته خود «خادم به‌عنوان رهبر» ابداع شد (گرینلیف<sup>۱</sup>، ۱۹۷۷). این سبک رهبری به‌عنوان مؤثرترین روش برای حل مشکلات در محیط‌های کاری دنیای مدرن در نظر گرفته می‌شود (نئوبرت<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). علاوه بر این، این یک سبک رهبری است که می‌تواند با چالش‌های محیط کاری مدرن مقابله کند (اوا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). رهبر خادم ابتدا خود را به‌عنوان یک خدمت‌رسان در تیم تصور می‌کند و با آگاهی از خدمت به دیگران، نیازهای اعضای تیم را تا حد ممکن برآورده می‌سازد. این رویکرد باعث جلب اعتماد اعضای تیم شده و سبکی از رهبری ایجاد می‌کند که بر پیروان تأثیرگذار است (گرینلیف، ۱۹۷۰). رهبران خدمت‌گزار توجه زیادی به برآورده‌سازی نیازهای پیروان خود دارند و خود را به‌عنوان حافظان سازمان‌ها در نظر می‌گیرند. همان‌طور که در آموزه‌های اسلامی نیز تأکید شده، اصل **خدمت‌رسانی و فروتنی** از مهم‌ترین ویژگی‌های رهبری است. پیامبر اسلام (ص) فرمودند: «سَيِّدُ الْقَوْمِ خَادِمُهُمْ» (رهبر قوم، خدمت‌گزار آنان است) (حر عاملی، وسائل الشیعه، ج ۱۱). این نگاه در رهبری خدمت‌گزار، با تأکید بر تقوا و رسیدگی به نیاز زبردستان، کاملاً همسو است. با مطالعه بیشتر در نظریه رهبری خدمت‌گزار، ۶ ویژگی این نظریه همراه با اقدامات یک رهبر خدمت‌گزار طبقه‌بندی شده‌اند؛ این ویژگی‌ها عبارتند از: توانمندسازی، فروتنی، صداقت، تایید رابطه‌ای، راهنمایی و مسئولیت اجتماعی (دیرندوک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱).

سبک دیگر رهبری که بر رفتار کاری نوآورانه تأثیرگذار است، رهبری اخلاقی می‌باشد (احمد اقبال<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). مفهوم رهبری اخلاقی به‌طور خاص بر جنبه‌های اخلاقی و رفتار رهبری تمرکز دارد (برون و ترینو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). قرآن کریم نیز بر ضرورت رعایت اصول اخلاقی در مدیریت تأکید دارد؛ آنجا که می‌فرماید: «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ...» (نحل/۹۰)؛ رهبران اخلاقی با تأکید بر ارزش‌های اخلاقی، ایجاد فضای اعتماد و حمایت از نوآوری، باعث می‌شوند کارکنان احساس امنیت روان‌شناختی بیشتری کنند و تمایل بیشتری به ارائه و اجرای ایده‌های نوآورانه داشته باشند. به عنوان نمونه، لیو و همکاران (۲۰۱۹) بیان می‌کنند که رهبری اخلاقی با ایجاد محیطی مثبت و حمایت‌گر، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم (از طریق یادگیری سازمانی) نوآوری کارکنان را بهبود می‌بخشد. یادگیری سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ساز رفتار کاری نوآورانه در سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. فراهم‌سازی محیطی برای کسب، انتقال و اشتراک دانش سبب می‌شود کارکنان بتوانند ایده‌های جدید خود را شکل دهند و به اجرا درآورند. همان‌گونه که لیو، سان و لیو<sup>۷</sup> (۲۰۱۹) بیان می‌کنند، یادگیری سازمانی از طریق ایجاد محیطی که در آن کارکنان دانش را کسب، به اشتراک گذاشته و ادغام می‌کنند، رفتار کاری نوآورانه را تقویت می‌کند؛ دانشی که می‌تواند برای تولید و اجرای ایده‌های جدید مورد استفاده قرار گیرد. هنگامی که کارکنان سطح بالایی از یادگیری سازمانی را تجربه می‌کنند، احتمال بیشتری دارد که فرصت‌های بهبود را شناسایی کرده، رویکردهای جدید را آزمایش نمایند و در نهایت راه‌حل‌های نوآورانه‌ای ارائه دهند که به سود سازمان خواهد بود. یافته‌های جدید نیز نشان می‌دهد که در سازمان‌های دانش‌بنیان، رهبری اخلاقی

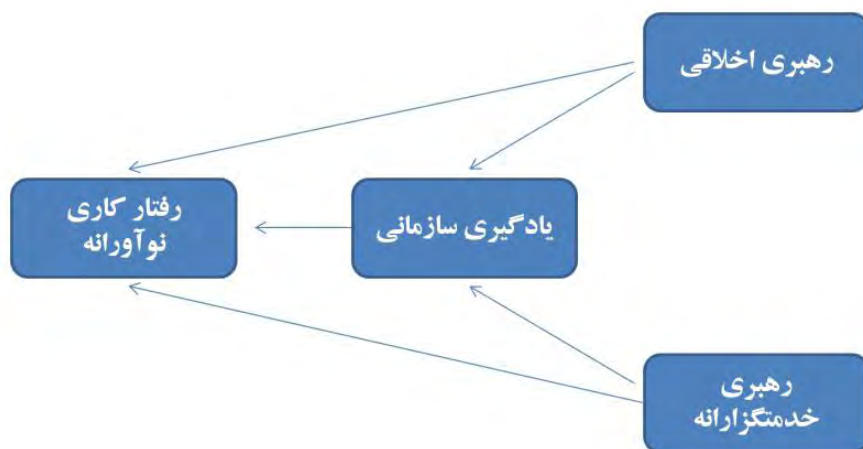
1. Greenleaf  
2. Neubert  
3. Eva  
4. Dierendonck

5. Ahmed Iqbal  
6. Brown & Treviño  
7. Liu, Sun, & Liu

از طریق ارتقای یادگیری سازمانی، می‌تواند بیش از ۲۵٪ به رشد نوآوری کارکنان کمک کند (موسنزه<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۴).

گرچه مطالعات پیشین به بررسی ارتباط رهبری اخلاقی و خدمتگزارانه و رفتار کاری نوآورانه (اسپهوند و همکاران، ۱۴۰۳؛ عسکری پور و همکاران، ۱۳۹۹؛ موسنزه و همکاران، ۲۰۲۴؛ احمداقبال<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰؛ انور و نیوده<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷؛ اخربین<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۴؛ العجهر و سلام<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲). ارتباط رهبری اخلاقی و خدمتگزارانه و یادگیری سازمانی (کردی و ناستی‌زایی، ۱۳۹۴؛ فرزانه و همکاران، ۱۳۹۵؛ اخربین و همکاران، ۲۰۱۴؛ عثمان و حمید<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷) و همچنین ارتباط یادگیری سازمانی با رفتار کاری نوآورانه (لین و لی، ۲۰۱۷؛ انوار و نیوده، ۲۰۱۷) اشاره داشته‌اند، اما تاکنون پژوهشی جامع که هر سه سازه را در یک مدل ساختاری بررسی کند، به ویژه در بستر فرهنگی و آموزشی ایران، بسیار محدود بوده است. بنابراین هدف پژوهش حاضر، مدل‌یابی نقش میانجی یادگیری سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و خدمتگزارانه با رفتار کاری نوآورانه در مدارس ابتدایی شهر اهواز با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری می‌باشد. فرضیات پژوهش عبارتند از:

۱. رهبری اخلاقی بر رفتار کاری نوآورانه مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز اثر مثبت و معناداری دارد .
  ۲. رهبری خدمتگزارانه بر رفتار کاری نوآورانه مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز اثر مثبت و معناداری دارد .
  ۳. رهبری اخلاقی بر یادگیری سازمانی مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز اثر مثبت و معناداری دارد.
  ۴. رهبری خدمتگزارانه بر یادگیری سازمانی مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز اثر مثبت و معناداری دارد .
  ۵. یادگیری سازمانی بر رفتار کاری نوآورانه مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز اثر مثبت و معناداری دارد .
  ۶. یادگیری سازمانی نقش میانجی در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار کاری نوآورانه مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز ایفا می‌کند .
  ۷. یادگیری سازمانی نقش میانجی در رابطه بین رهبری خدمتگزارانه و رفتار کاری نوآورانه مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز ایفا می‌کند.
- مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر است:



### روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر به روش توصیفی از نوع همبستگی در سال ۱۴۰۴ انجام شد. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز (۵۹۷) بود (این آمار توسط پژوهشگر از آموزش و پرورش اهواز اخذ شده است) و حجم نمونه مورد نظر با توجه به جدول مورگان ۲۳۴ نفر واجد شرایط با روش تصادفی انتخاب شدند. پرسشنامه‌های تحقیق در بازه زمانی فروردین الی اردیبهشت ۱۴۰۴، هم به صورت حضوری و هم به صورت الکترونیک و از طریق ایمیل و رسانه اجتماعی واتساپ برای کلیه اعضای نمونه ارسال گردید. تعداد ۲۶۰ پرسشنامه توزیع و زمانی که تعداد ۲۳۴ پرسشنامه صحیح و کامل در اختیار پژوهشگر قرار گرفت، ارسال پرسشنامه به اتمام رسید. به منظور رعایت ملاحظات اخلاقی، آزمودنی‌ها کد داشتند و محرمانه ماندن اطلاعات و اصل رازداری رعایت شد. برای گردآوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه استاندارد به شرح زیر استفاده شد.

### پرسشنامه رفتار کارکنان نوآورانه<sup>۱</sup>

پرسشنامه رفتار کاری نوآورانه توسط هولمن<sup>۲</sup> و همکاران در سال (۲۰۱۲) به منظور سنجش میزان گرایش و عملکرد نوآورانه کارکنان در محیط کار ساخته شده است. این پرسشنامه دارای ۹ سوال و ۳ بعد (خلق ایده، ارتقاء ایده و اجرای ایده) می‌باشد که رفتار کاری نوآورانه را اندازه‌گیری می‌کند. برای تکمیل آن پاسخگو باید هر گویه را بخواند و سپس میزان وضعیت فعلی خود را با محتوای آن بر روی یک طیف پنج درجه‌ای است از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) مشخص می‌کند. دامنه و طیف نمره‌ای که هر آزمودنی می‌تواند به دست آورد، بین ۹ تا ۴۵ می‌باشد. در این طیف، هر قدر نمره ی اکتسابی به رقم ۹ گرایش داشته باشد، میزان رفتار نوآورانه در کارکنان کمتر و هر قدر به سوی نمره ی ۴۵ سوق یابد، میزان نوآوری در کارکنان، بیشتر می‌باشد. در پژوهش هولمن و همکاران (۲۰۱۲) ضریب پایایی این

پرسشنامه ۰/۹۲ گزارش شده است. پایایی این مقیاس در پژوهش حاضر با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۳ برآورد شد.

### پرسشنامه رهبری اخلاقی<sup>۱</sup>

پرسشنامه رهبری اخلاقی توسط کارلشون<sup>۲</sup> و همکاران در سال (۲۰۱۱) ساخته شده است. این پرسشنامه دارای ۲۳ سوال و چهار بعد (صداقت، تسهیم قدرت، رهنمودهای اخلاقی و انصاف) می‌باشد که رهبری اخلاقی را اندازه‌گیری می‌کند. مقیاس اندازه‌گیری گویه‌های این پرسشنامه بر اساس مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت می‌باشد که از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم طبقه‌بندی شده است. حداقل نمره قابل کسب ۲۳ و حداکثر نمره ۱۱۵ است. نمره بالاتر، بیانگر سطح بالاتر رهبری اخلاقی در فرد پاسخ‌دهنده است. در مطالعه اصلی کارلشون و همکاران، روایی سازه پرسشنامه از طریق تحلیل عاملی تأییدی تأیید شد و پایایی کل مقیاس با آلفای کرونباخ ۰/۸۹ گزارش گردید. در پژوهش زاراعی و همکاران (۱۳۹۴) ضریب پایایی این پرسشنامه ۰/۸۹ گزارش شده است. پایایی این مقیاس در پژوهش حاضر با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۴ برآورد شد.

### پرسشنامه رهبری خدمتگزارانه<sup>۳</sup>

پرسشنامه رهبری خدمتگزارانه پیترسون توسط قلی‌پور و حضرتی در سال (۱۳۸۸) در ایران تهیه و تنظیم شده است این پرسشنامه دارای ۲۸ گویه و ۴ مولفه (خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی) می‌باشد که رهبری خدمتگزارانه را اندازه‌گیری می‌کند. مقیاس اندازه‌گیری گویه‌های این پرسشنامه بر اساس مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت می‌باشد که از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم طبقه‌بندی شده است. دامنه نمرات این پرسشنامه از ۲۸ تا ۱۴۰ متغیر است؛ به‌طوری‌که نمره بالاتر بیانگر سطح بالاتر رهبری خدمتگزارانه می‌باشد. در پژوهش قلی‌پور و حضرتی (۱۳۸۸) ضریب پایایی این پرسشنامه ۰/۹۱ گزارش شده است (۲۶). پایایی این مقیاس در پژوهش حاضر با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۶ برآورد شد.

### پرسشنامه یادگیری سازمانی<sup>۴</sup>

پرسشنامه یادگیری سازمانی توسط جرزگومز<sup>۵</sup> و همکاران در سال (۲۰۰۵) ساخته شده است. شامل ۱۵ سوال است که ۴ مولفه (تعهد مدیریتی، چشم‌انداز سیستمی، باز بودن و آزمایش و انتقال دانش و ادغام) را مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار می‌دهد، سوالات این پرسشنامه برای این طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است. برای تکمیل آن پاسخگو باید هر گویه را بخواند و سپس میزان وضعیت فعلی خود را با محتوای آن بر روی یک طیف پنج‌درجه‌ای است از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم مشخص می‌کند. دامنه نمرات کل پرسشنامه از ۱۵ تا ۷۵ است. در پژوهش زاهدی و اسدپور (۱۳۹۵) ضریب پایایی

1. Ethical Leadership at Work Questionnaire

2. Kalshoven

3. Servant Leadership Questionnaire

4. Organizational Learning Questionnaire

5. Jerez-Gómez

این پرسشنامه ۰/۸۳ گزارش شده است (۲۶). پایایی این مقیاس در پژوهش حاضر با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ برآورد شد.

. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS نسخه ۱۸ و AMOS نسخه ۱۸ در دو سطح آمار توصیفی (مطالعه ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضا و متغیرها شامل میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی) و استنباطی (همبستگی پیرسون، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و شاخص‌های برازش و بررسی فرضیات از طریق مدلسازی معادلات ساختاری) در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ انجام شد.

### یافته‌های پژوهش

نمونه آماری در پژوهش ۲۳۴ نفر بودند که تعداد ۱۳۱ نفر (۵۵/۹۸ درصد) مرد و تعداد ۱۰۳ (۴۴/۰۲ درصد) زن بود. تعداد ۸۹ نفر (۳۸/۰۴ درصد) کارشناسی، تعداد ۱۳۴ نفر (۵۷/۲۶ درصد) کارشناسی ارشد و تعداد ۱۱ نفر (۴/۰۷ درصد) دارای مدرک دکتری بودند.

جدول ۱: یافته‌های توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش

میانگین	یادگیری سازمانی	رهبری خدمتگزارانه	رهبری اخلاقی	رفتار کاری نوآورانه
۳/۹۶۸	۳/۸۵۶	۳/۶۵۸	۴/۰۲۳	
۱/۶۲۵	۱/۴۳۶	۱/۵۶۲	۱/۷۶۹	
۲/۶۴۰	۲/۰۶۲	۲/۴۳۹	۳/۱۲۹	
۱	۱	۱	۱	
۵	۵	۵	۵	
۲۳۴	۲۳۴	۲۳۴	۲۳۴	

یافته‌های توصیفی پژوهش حاضر در جدول شماره ۱، نشان می‌دهد که میانگین نمرات متغیرهای رفتار کاری نوآورانه، رهبری اخلاقی، رهبری خدمتگزارانه و یادگیری سازمانی به ترتیب برابر با ۴/۰۲، ۳/۶۵، ۳/۸۵ و ۳/۹۶ بوده است. با توجه به مقیاس پنج‌گانه لیکرت (۱ تا ۵)، این مقادیر نشان‌دهنده وضعیت نسبتاً مطلوب هر چهار متغیر در بین شرکت‌کنندگان می‌باشد (Liu et al., 2019; Eva et al., 2019).

انحراف معیار متغیرها نیز نشان می‌دهد که پراکندگی پاسخ شرکت‌کنندگان پیرامون میانگین، متوسط بوده و کمترین انحراف معیار مربوط به متغیر رهبری خدمتگزارانه (۱/۴۳۶) و بیشترین برای رفتار کاری نوآورانه (۱/۷۶۹) است.

جدول ۲: ماتریس ضرایب همبستگی متغیرهای الگو

متغیرها	رفتار کاری نوآورانه	رهبری اخلاقی	رهبری خدمتگزارانه	یادگیری سازمانی
رفتار کاری نوآورانه	۱			
رهبری اخلاقی	۰/۷۷**	۱		
رهبری خدمتگزارانه	۰/۸۵*	۰/۸۴*	۱	
یادگیری سازمانی	۰/۸۱**	۰/۷۹**	۰/۷۷**	۱

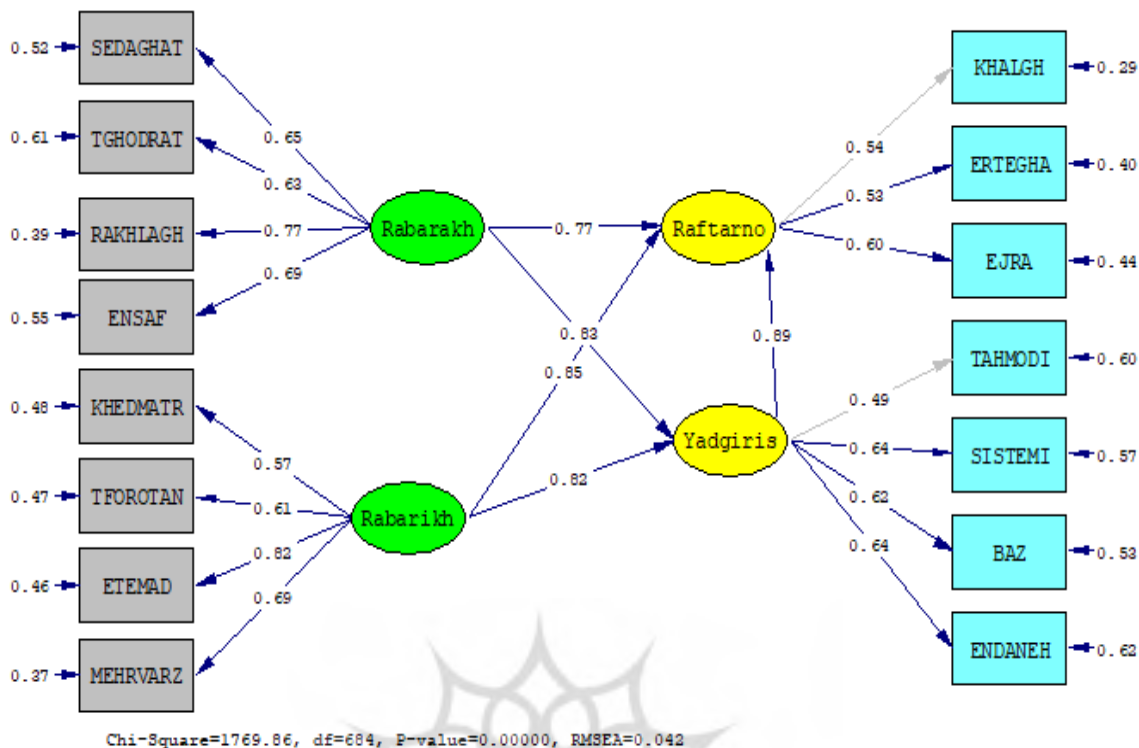
\*\* همبستگی در سطح یک درصد معنادار است.  
\* همبستگی در سطح ۵ درصد معنادار است.

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که بین همه متغیرهای پژوهش، همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. بالاترین ضریب همبستگی مربوط به رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار کاری نوآورانه ( $r = 0.97, p < 0.01$ ) است. همچنین، تمامی ضرایب همبستگی در سطح ۱ درصد معنادار بوده‌اند، به جز رابطه بین رهبری خدمتگزارانه و رفتار کاری نوآورانه که در سطح ۵ درصد معنادار است ( $r = 0.95, p < 0.05$ ). این یافته‌ها نشان‌دهنده ارتباط قوی و معنادار بین سبک‌های رهبری، یادگیری سازمانی و رفتار کاری نوآورانه در نمونه مورد مطالعه است.

جدول ۳: وزن‌های رگرسیونی رابطه بین متغیرها پژوهش

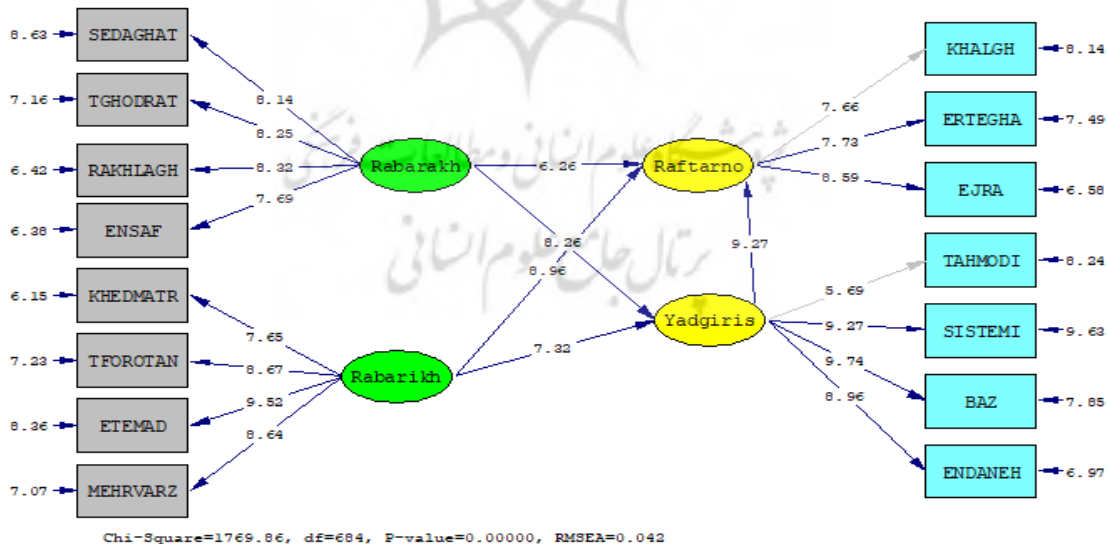
مسیر	نوع اثر	برآورد	P	T	مقدار قابل قبول	نتیجه
رهبری اخلاقی ← رفتار کاری نوآورانه	مستقیم	۰/۷۷	۰/۰۰	۶/۲۶	بزرگتر از ۰/۳۰	تایید شد
رهبری خدمتگزارانه ← رفتار کاری نوآورانه	مستقیم	۰/۸۵	۰/۰۰	۸/۹۶	بزرگتر از ۰/۳۰	تایید شد
رهبری اخلاقی ← یادگیری مشارکتی	مستقیم	۰/۸۳	۰/۰۰	۸/۲۶	بزرگتر از ۰/۳۰	تایید شد
رهبری خدمتگزارانه ← یادگیری مشارکتی	مستقیم	۰/۸۲	۰/۰۰	۷/۳۲	بزرگتر از ۰/۳۰	تایید شد
یادگیری مشارکتی ← رفتار کاری نوآورانه	مستقیم	۰/۸۹	۰/۰۰	۹/۲۷	بزرگتر از ۰/۳۰	تایید شد
رهبری اخلاقی-یادگیری مشارکتی ← رفتار کاری نوآورانه	غیرمستقیم	۰/۵۸	۰/۰۰	۹/۳۱	بزرگتر از ۰/۳۰	تایید شد
رهبری خدمتگزارانه-یادگیری مشارکتی ← رفتار کاری نوآورانه	غیرمستقیم	۰/۶۲	۰/۰۰	۹/۲۹	بزرگتر از ۰/۳۰	تایید شد

بر اساس نتایج جدول شماره ۲، کلیه مسیرهای مستقیم (مانند اثر رهبری اخلاقی و رهبری خدمتگزارانه بر رفتار کاری نوآورانه و یادگیری مشارکتی) و همچنین مسیرهای غیرمستقیم (از طریق یادگیری مشارکتی) دارای ضرایب رگرسیونی قوی (بالاتر از ۰/۳) و مقدار T بزرگ‌تر از ۱/۹۶ هستند و همگی در سطح ۰/۰۱ معنادار می‌باشند ( $P < 0.01$ ). این یافته‌ها بیانگر تأیید فرضیه‌های مورد نظر پژوهش درباره نقش مهم سبک‌های رهبری و یادگیری سازمانی در ارتقاء رفتار کاری نوآورانه است. پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی و اطمینان از معناداری ضرایب میان متغیرهای مکنون (بارهای عاملی) و متغیرهای اندازه‌گیری شده (سوالات پرسشنامه) و همچنین اطمینان از برآزش مدل که نتایج آن در فصل حاضر آمده است، به آزمون فرضیه‌های مدل پژوهش پرداخته می‌شود.



شکل ۱: اندازه گیری مدل کلی در حالت استاندارد

شکل ۱، سطح معناداری گویه متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. لازم به ذکر است سطح معناداری بیشتر از ۱/۹۶ قابل قبول می‌باشد.



شکل ۲: اندازه گیری مدل کلی در حالت معنی داری

همانطور که در شکل (۲) ملاحظه می‌شود بار عاملی سوالات از سطح معناداری خوبی برخوردار هستند. زیرا همگی بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد. در این حالت می‌گوئیم روائی سازه و ساختار گویه‌ها تأیید می‌گردد.

جدول ۴: برازش الگوهای پیشنهادی و نهایی با داده‌ها بر اساس شاخص‌های برازندگی

نتیجه	میزان در مدل بدست آمده	برازنده است اگر	اختصار	نام شاخص
تائید	۰/۰۴۲	کوچکتر از ۰/۱ باشد	RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد
تائید	۲/۵۸۷	مساوی و کوچکتر از ۵ باشد	$\frac{\chi^2}{d_f}$	کای اسکوربه درجه آزادی
تائید	۰/۹۴	بزرگتر از ۰/۸ باشد	GFI	شاخص نیکویی برازش
تائید	۰/۸۹	بزرگتر از ۰/۸ باشد	NNFI	شاخص برازش هنجارنشده
تائید	۰/۹۰	بزرگتر از ۰/۸ باشد	NFI	شاخص برازش هنجارنشده
تائید	۰/۹۱	بزرگتر از ۰/۸ باشد	CFI	شاخص برازش تطبیقی
تائید	۰/۹۲	بزرگتر از ۰/۸ باشد	IFI	شاخص برازش افزایشی

همان‌گونه که مندرجات جدول (۴) نشان می‌دهند، الگوی نهایی از برازش خوبی برخوردار است. چرا که نسبت بین کای دو به درجه آزادی در بازه بین یک و سه قرار دارد که مقدار قابل قبول است. در این مدل، شاخص NFI، CFI، TLI، IFI، همگی بالاتر از ۹۰ درصد که همگی مقادیر مطلوبی می‌باشند. مقدار RMSEA نیز ۰/۰۴ است که در محدوده مجاز قرار دارد. مقدار RMR نیز نزدیک به صفر بوده و در محدوده استاندارد قرار دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و خدمتگزارانه با رفتار کاری نوآورانه در مدارس ابتدایی شهر اهواز انجام گرفت. یافته‌های پژوهش در ارتباط با فرضیه اول نشان داد رهبری اخلاقی بر رفتار کاری نوآورانه مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز اثر مثبت و معناداری دارد که با نتایج اسپهوند و همکاران (۱۴۰۳) و احمد اقبال و همکاران (۲۰۲۰) همسو است. این همسویی نشان می‌دهد که رابطه مثبت بین رهبری اخلاقی و نوآوری نه تنها در زمینه‌های سازمانی متفاوت بلکه در محیط‌های آموزشی نیز تکرار می‌شود. از منظر نظری، می‌توان گفت رهبری اخلاقی با ایجاد اعتماد، کاهش ترس از پیامدهای منفی اشتباه و تقویت احساس عدالت، انگیزه کارکنان را برای ارائه ایده‌های جدید افزایش می‌دهد. در مدارس ابتدایی اهواز، که تعامل نزدیک بین مدیر و معلمان و نقش الگویی مدیر در رفتارهای حرفه‌ای برجسته است، این ویژگی‌های رهبری احتمالاً اثرگذاری بیشتری بر تمایل مدیران به پیشنهاد و اجرای ایده‌های نو داشته است؛ از این رو، همسویی نتایج با پژوهش‌های پیشین منعکس‌کننده تأثیر مشترک فرهنگ سازمانی مدرسه و ارزش‌های اخلاقی رهبر است.

یافته‌های پژوهش در ارتباط با فرضیه دوم نشان داد رهبری خدمتگزارانه بر رفتار کاری نوآورانه مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز اثر مثبت و معناداری دارد که با نتایج عسکری‌پور و همکاران (۱۳۹۹) و آل‌عجهر و سلام (۲۰۲۲) همسو است. رهبری خدمتگزار ممکن است با افزایش احساس حمایت و فراهم کردن فرصت‌های رشد، موانع اجتماعی و روانی ابراز ایده را کاهش دهد؛ به عبارتی، این سبک رهبری نه تنها انگیزش درونی را تقویت می‌کند بلکه ساختارهایی برای مشارکت و آزمون ایده‌ها فراهم می‌آورد. در زمینه این پژوهش، فضای فرهنگی و اجتماعی مدارس ابتدایی اهواز که بر همکاری و روابط نزدیک بین کارکنان تأکید دارد، احتمالاً قابلیت‌های رهبری خدمتگزار را در تشویق معلمان و مدیران به بیان ایده‌ها و مشارکت در پروژه‌های

نوآورانه تقویت کرده است؛ به همین دلیل نتایج حاضر با تحقیقات مشابه همخوانی کامل دارد.

یافته‌های پژوهش در ارتباط با فرضیه سوم نشان داد رهبری اخلاقی بر یادگیری سازمانی مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز اثر مثبت و معناداری دارد که با نتایج فرزانه و همکاران (۱۳۹۵) و عثمان و حمید (۲۰۱۷) همخوانی دارد. رهبری اخلاقی می‌تواند فضای تعامل و اعتماد را تقویت کند و از طریق آن یادگیری سازمانی را تسهیل نماید. رهبران اخلاقی با ارتقای سرمایه اجتماعی و ایجاد الگوی رفتاری باز برای تبادل دانش، به کاهش مقاومت در برابر تغییر و تسریع فرآیندهای یادگیری سازمانی کمک می‌کنند. در این تحقیق، به نظر می‌رسد که ارتباط نزدیک مدیران با بدنه آموزشی و رعایت انصاف در تصمیم‌گیری‌ها، انگیزه معلمان را برای تبادل تجربه و مشارکت در فرآیندهای یادگیری جمعی افزایش داده و موجب شده نتایج با یافته‌های پیشین همسو باشد.

یافته‌های پژوهش در ارتباط با فرضیه چهارم نشان داد رهبری خدمتگزارانه بر یادگیری سازمانی مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز اثر مثبت و معناداری دارد که با نتایج پژوهش‌های کردی و ناستی‌زایی (۱۳۹۴) و آخرین و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد. رهبری خدمتگزارانه با تشویق مسئولیت‌پذیری مشترک و حمایت از رشد حرفه‌ای، مشارکت همدلانه و یادگیری جمعی را تقویت می‌کند. در مدارس مورد مطالعه، رهبران خدمت‌گرا با اولویت‌دادن به رشد معلمان/کارکنان و تشویق به تبادل تجربه، ساختارهای نرم و فرهنگی را ایجاد کرده‌اند که یادگیری سازمانی را تسهیل می‌کند. همسویی نتایج می‌تواند ناشی از آن باشد که مدیران این مدارس به طور فعال فرصت‌های یادگیری شغلی و هم‌اندیشی را ایجاد کرده و با حمایت عاطفی و سازمانی، مقاومت در برابر تغییر را کاهش داده‌اند؛ عاملی که در بستر فرهنگی مدارس ابتدایی اهواز اثرگذاری بیشتری بر یادگیری سازمانی دارد.

یافته‌های پژوهش در ارتباط با فرضیه پنجم نشان داد یادگیری سازمانی بر رفتار کاری نوآورانه مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز اثر مثبت و معناداری دارد که با نتایج لین و لی (۱۳۹۶) و انوار و نیوده (۱۳۹۶) همسو است. این همسویی تأیید می‌کند که یادگیری سازمانی محیطی مستعد برای بروز نوآوری فراهم می‌آورد، زیرا فرآیندهایی مانند اشتراک‌گذاری تجربه، تحلیل خطاها و دریافت بازخورد، تمایل به ریسک‌پذیری را افزایش و ریسک‌گریزی را کاهش می‌دهد. در بستر مدارس ابتدایی اهواز، که فرصت هم‌اندیشی و تعامل غیررسمی بین مدیران و معلمان زیاد است، این فرآیندها آمادگی ذهنی و عملی مدیران برای آزمون ایده‌های جدید را بالا برده است؛ در نتیجه رفتار نوآورانه بیشتر مشاهده می‌شود. با این حال، باید توجه داشت که یادگیری سازمانی به‌تنهایی همیشه به نوآوری منجر نمی‌شود، مگر آنکه زیرساخت‌ها و فرصت‌های عملی برای اجرای ایده‌ها نیز مهیا باشد. همین نکته، اهمیت نقش سیاست‌های آموزشی و منابع پشتیبان را برجسته می‌کند.

یافته‌های پژوهش در ارتباط با فرضیه ششم نشان داد یادگیری سازمانی نقش میانجی در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار کاری نوآورانه مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز ایفا می‌کند. این یافته با نتایج لین و لی (۱۳۹۶) و عثمان و حمید (۱۳۹۶) همسو است و نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی می‌تواند مکانیزمی توضیح‌دهنده برای این رابطه باشد. از دید پژوهشگر، رهبری اخلاقی با ایجاد اعتماد، ارائه بازخورد شفاف و ترغیب به اشتراک دانش، ابتدا فرآیندهای یادگیری را فعال می‌کند؛ سپس این یادگیری

سازمانی زمینه فرهنگی و سازمانی لازم را برای بروز نوآوری فراهم می‌آورد. بنابراین، اثر رهبران اخلاقی بر نوآوری، به‌ویژه در محیطی مانند مدارس ابتدایی که هنجارها و رویه‌های تثبیت‌شده دارند، تا حد زیادی از مسیرهای فرهنگی-سازمانی عبور می‌کند و صرفاً ناشی از انگیزه فردی مدیران نیست.

یافته‌های پژوهش در ارتباط با فرضیه هفتم نشان داد یادگیری سازمانی نقش میانجی در رابطه بین رهبری خدمتگزارانه و رفتار کاری نوآورانه مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز دارد. این نتیجه با یافته‌های اخیربین و همکاران (۱۳۹۳) و انوار و نیوده (۱۳۹۶) همسو است و حاکی از آن است که سبک رهبری خدمتگزارانه از طریق تقویت فرهنگ یادگیری می‌تواند بستر نوآوری را گسترش دهد. از دید پژوهشگر، رهبران خدمت‌گرا با تمرکز بر رشد فردی معلمان، ایجاد فضایی امن برای پذیرش خطا و تجربه‌آموزی، فرهنگ یادگیری را نهادینه کرده و به کارکنان امکان می‌دهند ایده‌های جدید را توسعه و آزمایش کنند. این مسیر میانجی‌گرانه تأکید می‌کند که برای ارتقای نوآوری در مدارس، سرمایه‌گذاری بر فرآیندها و فرهنگ یادگیری سازمانی باید همگام با سبک‌های رهبری انسانی و حمایتی صورت گیرد.

این پژوهش به نمونه‌ای از مدیران مدارس ابتدایی شهر اهواز محدود است؛ بنابراین تعمیم نتایج به سطوح آموزشی دیگر یا مناطق جغرافیایی متفاوت باید با احتیاط صورت گیرد. بر اساس یافته‌ها پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران و مدیران آموزش و پرورش حامی برنامه‌هایی برای ترویج رهبری اخلاقی و خدمتگزارانه در میان مدیران مدارس باشند؛ این برنامه‌ها باید بر تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی (مانند جلسات منظم تبادل تجربه، بازخورد ساختاریافته و فرصت‌های آموزش مداوم) متمرکز باشند تا زمینه ظهور رفتارهای نوآورانه فراهم گردد.

## ملاحظات اخلاقی

نویسندگان اصول اخلاقی را در تدوین مقاله رعایت نموده‌اند و این موضوع مورد تایید آن‌ها است.

## مشارکت نویسندگان

نویسندگان در کلیه فرایندهای تدوین مقاله به طور مساوی مشارکت داشته‌اند.

## تعارض منافع

بنا به اظهار نویسندگان در این مقاله تعارض منافع وجود ندارد.

## حامی مالی

این مقاله از هیچ نهاد مالی کمک‌های مالی دریافت نکرده است.

## قدر دانایی

بدین وسیله از تمامی افرادی که در انجام این پژوهش باریگر این مطالعه بوده‌اند تشکر و قدر دانی به عمل می‌آید.

## منابع

- رحمانی، نیره، و دیالمه، نیکو (۱۳۹۸). الگوی رهبری حکمت محور از منظر اسلام در سازمان های آموزشی. *مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی*، ۴(۳): ۵۳-۷۸. <https://doi.org/10.29252/qaiee.4.3.53>
- زارعی، متین، احمدی، حسن، زهرانی، مریم، امینی، علیرضا و نیکمرام، سحر (۱۳۹۴). بررسی تأثیر رفتار رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان. *پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، ۷(۴): ۱۶۷-۱۹۰.
- زاهدی، قاسم و اسدپور، احمدعلی (۱۳۹۵). بررسی تأثیر یادگیری سازمانی در بهبود مؤلفه های سرمایه فکری. *دومین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت*، تهران.
- سپهوند، مهدیه، امیدیان، مرتضی، شهنی بیلاق، منیجه و مکتبی، غلامحسین (۱۴۰۳). تأثیر رهبری اخلاقی مدیران مدارس و فرهنگ مدرسه بر رفتارهای کاری نوآورانه معلمان با میانجی گری امنیت روان شناختی. *پژوهش های روان شناختی در مدیریت*، ۱۰(۲): ۱۴۹-۱۲۱. <https://doi.org/10.22034/jom.2024.2024581.1188>
- شعبانی، محدثه، شفیعی، فاطمه، صغری و دیالمه، نیکو (۱۴۰۳). طراحی الگوی نقش رهبری آموزشی در هدایت پذیری دانش آموزان با تأکید بر قرآن کریم: سبک رهبری هادی. *مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی*، ۹(۱): ۱۳۴-۱۰۵. <https://doi.org/10.61186/qaiee.9.1.5>
- عسکری پور، محمدرضا، متقی پیشه، محمدحسین و شیخی، ایوب (۱۳۹۹). تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتار کاری نوآورانه در بخش دولتی ایران. *مدیریت دولتی*، ۱۲(۱): ۶۷-۸۷. <https://doi.org/10.22059/jipa.2019.292773.2661>
- فرزانه، محمد، مرادی، کیوان و ملایی، رباب (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر توسعه سازمان یادگیرنده در مدارس متوسطه شهری. *رویکردهای نوین آموزشی*، ۱۱(۲): ۴۵-۵۸. <https://doi.org/10.22108/nea.2016.21380>
- قلی پور، آرش و حضرتی، معصومه (۱۳۸۸). ارائه مدل بومی رهبری خدمتگزارانه در سازمان های ایرانی. *پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، ۱(۱): ۵۷-۸۰.
- کردی، الهه و ناستی زایی، ناصر (۱۳۹۴). رابطه سبک رهبری خدمتگزار و یادگیری سازمانی با اشتیاق شغلی معلمان مدارس استثنایی. *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۷(۲۳): ۶۸-۹۱.
- هدایت خواه، یگانه، حسین قلی زاده، رضوان، افخمی روحانی، حسین و الفار، هادی (۱۴۰۳). شناسایی ابعاد و مؤلفه های رهبری آموزشی در آثار منتشر شده مبتنی بر آموزه های اسلامی: مرور نظام مند. *مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی*، ۹(۳): ۶۰-۶۰. <https://doi.org/10.61186/qaiee.9.3.6>

## References

- Ahmed Iqbal, Z., Abid, G., Contreras, F., Hassan, Q., & Zafar, R. (2020). Ethical leadership and innovative work behavior: The mediating role of individual attributes. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 68. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030068>
- Akharbin, P., Zahed Babolan, A., & Naghizadeh Baghi, A. (2014). The relationship between servant leadership & organizational learning and nurses' work engagement. *Journal of Research Development in Nursing and Midwifery*, 11(1), 91-98.
- Alajhar, N. A., & Salam, M. A. (2022). Servant leadership and innovative work behavior: The mediating role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(4), 326-348. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v12-i4/12888>

- AlEssa, H. S., & Durugbo, C. M. (2022). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*, 72(4), 1171-1208. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x>
- Al-Omari, M. A., Choo, L. S., & Ali, M. A. (2019). Innovative work behavior: A review of literature. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(2), 39-47. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V23I2/PR190268>
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Straw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI Press. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.13040693>
- Askaripoor, M., Motaghi Pishah, M.H., & Shikhie, A. (2020). the effect of servant leadership on innovative working behavior in the public sector of iran .*state management*, 12(1), 67-87. <https://doi.org/10.22059/jipa.2019.292773.2661> [In Persian]
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Contreras, F., Espinosa, J. C., Dornberger, U., & Acosta, Y. A. (2017). Leadership and employees' innovative work behavior: Test of a mediation and moderation model. *Asian Social Science*, 13(9), 9-25. DOI: [10.5539/ass.v13n9p9](https://doi.org/10.5539/ass.v13n9p9)
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19, 23-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Dinars, M., Ahmadi, H., Zahrani, M., Amini, A & Nikmaram, S. (2015). study the effect of ethical leadership behavior on the employee's voice. *human resource management research*, 7(4), 167-190. [In Persian]
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30, 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Farzanh, M., Moradi, K., & Molaie, R. (2016). study of the effect of moral leadership on development of learning organization in secondary schools .*new educational approaches*, 11(2), 45-58. <https://doi.org/10.22108/nea.2016.21380> [In Persian]
- Ferch, S., & Mitchell, M. (2001). Intentional forgiveness in relational leadership: A technique for enhancing effective leadership. *The Journal of Leadership Studies*, 7(4), 70-83. <https://doi.org/10.1177/107179190100700406>
- Greenleaf, R. K. (1970). The servant as leader. Indianapolis, IN: *The Greenleaf Center*.
- Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Mahwah, NJ: *Paulist Press*.
- Hedayatkah, Y., Hosseingholizadeh, R., Afkhami Rohani, H., & El-Farr H. (2024). Identifying the Dimensions and Components of Educational Leadership in Published studies Based on Islamic Teachings: A Systematic Review. *qaiie*. 9(3), 29-60. <https://doi.org/10.22034/qaiie.9.3.29> [In Persian]
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529. [https://doi.org/10.1177/0149206316665461?urlappend=%3Futm\\_source%3Dresearchgate.net%26utm\\_medium%3Darticle](https://doi.org/10.1177/0149206316665461?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle)

- Holman, D., Totterdell, P., Axtell, C., Stride, C., Port, R., Svensson, R., & Zibarras, L. (2012). Job design and the employee innovation process: The mediating role of learning strategies. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 177–191. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9242-5>
- Hsiao, H. C., & Chang, J. C. (2011). The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation. *Asia Pacific Education Review*, 12, 621-631. <https://doi.org/10.1007/s12564-011-9165-x>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715–725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2020). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93, 1-44. <https://doi.org/10.1111/joop.12265>
- Lin, H. C., & Lee, Y. D. (2017). A study of the influence of organizational learning on employees' innovative behavior and work engagement by a cross-level examination. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(7), 3463-3478. <https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.00738a>
- Liu, Y., Sun, J., & Liu, J. (2019). The impact of ethical leadership on innovative work behavior: The mediating role of organizational learning. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 155–168. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.8.019>
- Musenze, I. A., Mayende, T. S., Wanyana, M., & Kasango, J. (2024). Servant leadership and innovative work behavior. (*Incomplete reference; journal details unavailable*) <https://doi.org/10.1108/jmd-10-2023-0316>
- Neubert, M. J., Hunter, E. M., & Tolentino, R. C. (2016). A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence? *The Leadership Quarterly*, 27(6), 896-910. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.005>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *The Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634. <https://doi.org/10.2307/256657>
- Rahmani, N., & Dialameh, N. (2019). A model of wisdom based leadership from the perspective of Islam in the educational organizations. *qaiie*.4(3):78–53. <https://doi.org/10.29252/qaiie.4.3.53> [In Persian]
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Sepahvand, M., Omidian, M., Shani Yeilagh, M., Maktabi, GH. (2014). The effect of ethical leadership of school principals and school culture on teachers' innovative work behaviors with mediating psychological security. *psychological research in management*, 10(2), 121-149. <https://doi.org/10.22034/jom.2024.2024581.1188> [In Persian]
- Shabani, M., Shafiee, F. S., & Dialameh, N. (2024). Modeling the Role of Educational Leadership in the Guidance-ability of Students with Underscoring the Holy Quran: Hadi Leadership Style. *qaiie*. 9(1), 105-134. <https://doi.org/10.22034/qaiie.9.1.105> [In Persian]

- Usman, M., & Hameed, A. A. (2017). The effect of ethical leadership on organizational learning: Evidence from a petroleum company. *Business & Economic Review*, 9(4), 1-22. <https://doi.org/10.22547/BER/9.47>
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall .

