

An Investigation of the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Entrepreneurship: The Mediating Role of Organizational Learning and Innovation Culture

Seyed Mostafa
Razavi 

Associate Professor, Department of Technology and Innovation Management, Faculty of Industrial Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mrzavi@ut.ac.ir

Hossein Samadi-
Miarkolaei * 

Corresponding Author, Ph.D. Candidate in Science and Technology Policy, Department of Technology and Innovation Management, Faculty of Industrial Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: hosseinsamadi@ut.ac.ir

ABSTRACT

The present study aims to examine the relationship between transformational leadership and organizational entrepreneurship, emphasizing the mediating role of organizational learning and innovation culture in the Education Department of Bahnamir. This study is applied in purpose and correlational in method, conducted using a cross-sectional design. The statistical population consisted of 290 employees of the Bahnamir Education Department, from whom 169 individuals were selected through simple random sampling. Data were collected using a questionnaire organized into three main sections: a cover letter, demographic information, and items related to the study variables. The collected data were analyzed using SPSS and Smart PLS software. The findings indicated that transformational leadership (+0.27), organizational learning (+0.36), and innovation culture (+0.22) have significant and positive effects on organizational entrepreneurship. Moreover, transformational leadership was found to strongly influence organizational learning (+0.69) and innovation culture (+0.70). The mediating roles of organizational learning and innovation culture in the relationship between transformational leadership and organizational entrepreneurship were also confirmed. These results highlight the importance of transformational leadership in promoting organizational learning and fostering an innovation-oriented culture, both of which contribute to enhancing organizational entrepreneurship.

Keywords: Education Department, transformational leadership, organizational entrepreneurship, organizational learning, innovation culture.

Cite this Article: Razavi, S.M., & Samadi-Miarkolaei, H. (2025). An Investigation of the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Entrepreneurship: The Mediating Role of Organizational Learning and Innovation Culture. *Educational Leadership Research*, 9(36), 117-150. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2025.84420.1832>



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press
Publisher: Allameh Tabataba'i University Press

Extended Abstract

Introduction

The contemporary era is characterized by complexity, uncertainty, and instability, fostering conditions that drive organizational and societal changes and dynamism worldwide. Within this dynamic environment, organizational entrepreneurship has emerged as a critical strategy for ensuring organizational survival and growth. Several factors influence the development of organizational entrepreneurship, notably transformational leadership, organizational learning, and a culture of innovation. These variables create a supportive and constructive framework that enhances entrepreneurial activities within organizations, exhibiting positive and dynamic interactions. Given the pivotal role of the education system in societal development and the critical contributions of its employees in achieving educational objectives, investigating the factors influencing organizational entrepreneurship in this sector is of paramount importance. Accordingly, this study aims to examine the relationship between organizational entrepreneurship and transformational leadership, emphasizing the mediating roles of organizational learning and a culture of innovation within the Education Department of Bahnamir.

Research Questions

Based on the study's objectives and a review of the literature, the following research hypotheses are proposed:

1. Is there a significant relationship between transformational leadership and organizational entrepreneurship?
2. Does organizational learning mediate the relationship between transformational leadership and organizational entrepreneurship?
3. Does a culture of innovation mediate the relationship between transformational leadership and organizational entrepreneurship?

Literature Review

Organizational entrepreneurship manifests in various forms, including innovation, venturing into new businesses, and strategic renewal (Urbano et al., 2022). Each dimension plays a distinct role in fostering organizational development and sustainability. For instance, innovation entails the creation of new products, processes, and systems that generate value for businesses (Zahra, 1996). Venturing into new

businesses involves incorporating novel activities into the organization, while strategic renewal refers to implementing structural and strategic changes to enhance competitive advantage (Guth & Ginsberg, 1990). Research highlights that diverse organizational contexts significantly influence the success of entrepreneurial activities. Specifically, social, spatial, institutional, and organizational contexts are recognized as critical determinants in the emergence and development of entrepreneurial endeavors within organizations (Welter, 2011).

Organizational learning, as a continuous process, enhances knowledge and capabilities, enabling organizations to adapt to environmental changes. This process equips organizations with the competencies necessary for innovation and business development (Argote, 2012; Senge, 2006). Moreover, sustained organizational learning fosters unique capabilities and improves responsiveness to evolving societal needs.

Furthermore, to achieve genuine success, organizations must move beyond outdated ideas and introduce novel, innovative concepts to the market. Organizational entrepreneurship is inherently risk-laden, necessitating a fresh, innovative approach to strategy (Burns, 2020). A culture of innovation, defined as a set of values and behaviors that actively promote innovation, enables organizations to identify and develop new opportunities, delivering innovative products and services. By fostering a supportive innovation culture, organizations can enhance their entrepreneurial capabilities, bolstering intellectual and operational capacities (Martins & Terblanche, 2003; Turró et al., 2014).

Transformational leadership is pivotal in managing positive change, particularly in fostering entrepreneurship and innovation within organizations (Usman, 2020). This leadership style enhances employee performance and fosters collaborative behaviors, encouraging employees to resolve conflicts cooperatively. Transformational leaders prioritize individual development, inspiring employees to work collectively toward shared goals (Udin, 2023). Leadership is a cornerstone of organizational operations, often regarded as a primary driver of change. Articulating visions and motivating teams are core responsibilities of effective leadership (Khan et al., 2020).

Determining the most effective leadership model for developing leaders and achieving optimal organizational outcomes is a complex task. Decades of research have focused on defining and understanding effective leadership, resulting in the emergence of various leadership

models. However, recent theoretical advancements have rendered these models increasingly intricate, making their practical application challenging (Deng et al., 2023).

Methodology

This study is applied in purpose and employs a descriptive-correlational, cross-sectional design for data collection. The statistical population comprises all 290 employees of the Bahnamir Education Department. Using simple random sampling, 169 participants were selected as the sample. Data were collected via a questionnaire structured in three sections: a cover letter, demographic information, and items related to the study variables (organizational entrepreneurship, transformational leadership, organizational learning, and a culture of innovation). The questionnaire's validity and reliability were confirmed. Collected data were analyzed using SPSS and Smart PLS software. Descriptive and inferential statistical methods, including structural equation modeling, were employed to examine relationships among variables.

Results

The findings indicate a significant positive relationship between transformational leadership and organizational entrepreneurship ($\beta = 0.27, p < 0.05$). Additionally, transformational leadership significantly and positively influences organizational learning ($\beta = 0.69, p < 0.05$) and a culture of innovation ($\beta = 0.70, p < 0.05$). Both organizational learning ($\beta = 0.36, p < 0.05$) and a culture of innovation ($\beta = 0.22, p < 0.05$) also exhibit significant positive relationships with organizational entrepreneurship. Path analysis results confirm that organizational learning and a culture of innovation significantly mediate the relationship between transformational leadership and organizational entrepreneurship.

Discussion

Consistent with prior research, the findings underscore the critical role of transformational leadership in fostering organizational entrepreneurship. Transformational leaders, through shared vision, intellectual stimulation, individualized consideration, and inspirational motivation, create an environment conducive to entrepreneurial behaviors among employees. Furthermore, the mediating roles of

organizational learning and a culture of innovation suggest that transformational leadership indirectly enhances organizational entrepreneurship by strengthening learning processes and cultivating an innovation-supportive culture. Organizations that leverage transformational leadership are likely to foster environments where employees continuously engage in learning, knowledge sharing, and the generation of innovative ideas, ultimately driving organizational entrepreneurship.

Conclusion

This study demonstrates that transformational leadership significantly enhances organizational entrepreneurship within the Bahnamir Education Department, with its impact amplified through the mechanisms of organizational learning and a culture of innovation. Consequently, it is recommended that educational administrators and policymakers prioritize the development of transformational leadership competencies among managers and establish frameworks that promote organizational learning and a culture of innovation. Such initiatives can elevate organizational entrepreneurship, leading to improved performance and the achievement of organizational goals.

Acknowledgments

The authors express their sincere gratitude to the managers and all employees of the Bahnamir Education Department for their participation in this study.

بررسی رابطه میان رهبری تحول‌گرا و کارآفرینی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری

سید مصطفی رضوی

دانشیار، گروه مدیریت تکنولوژی و نوآوری، دانشکده مدیریت صنعتی،
دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mrazavi@ut.ac.ir

حسین صمدی میار کلائی*

نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری علم و فناوری، گروه
مدیریت تکنولوژی و نوآوری، دانشکده مدیریت صنعتی، دانشگاه تهران،
تهران، ایران. رایانامه: hosseinsamadi@ut.ac.ir

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه میان کارآفرینی سازمانی و رهبری تحول‌گرا با تأکید بر نقش میانجی یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری در اداره آموزش و پرورش شهر بهنمیر است. این پژوهش از لحاظ هدف در دسته تحقیقات کاربردی، و بر اساس روش گردآوری داده‌ها، همبستگی است که به صورت مقطعی انجام گردید. جامعه آماری پژوهش نیز شامل ۲۹۰ نفر از کارکنان اداره آموزش و پرورش شهر بهنمیر می‌باشند که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۱۶۹ نفر از آن‌ها به عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش، برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شد. این پرسشنامه‌ها در سه بخش اصلی تنظیم گردید: نامه همراه، اطلاعات جمعیت‌شناختی، و پرسش‌های مرتبط با متغیرهای پژوهش. در نهایت داده‌های مستخرج از آن نیز به وسیله نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS مورد تحلیل قرار گرفت. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن بود که رهبری تحول‌گرا (+۰/۲۷)، یادگیری سازمانی (+۰/۳۶) و فرهنگ نوآوری (+۰/۲۲) تأثیر مثبت و معناداری بر کارآفرینی سازمانی دارند. همچنین، نتایج نشان داد که این تأثیرات مثبت و معنادار در اثرگذاری رهبری تحول‌گرا بر یادگیری سازمانی (+۰/۶۹) و رهبری تحول‌گرا بر فرهنگ نوآوری (+۰/۷۰) نیز به طور چشمگیری مشاهده شد. در نهایت، نقش میانجی یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری در رابطه بین کارآفرینی سازمانی و رهبری تحول‌گرا تأیید شد. این نتایج نشان‌دهنده اهمیت نقش رهبری تحول‌گرا در تقویت یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری برای ارتقاء کارآفرینی سازمانی است.

کلیدواژه‌ها: اداره آموزش و پرورش، رهبری تحول‌گرا، کارآفرینی سازمانی، یادگیری سازمانی، فرهنگ نوآوری

استناد به این مقاله: رضوی، سید مصطفی، و صمدی میار کلائی، حسین. (۱۴۰۴). بررسی رابطه میان رهبری تحول‌گرا و کارآفرینی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۹(۳۶)، ۱۱۷-۱۵۰.
<https://doi.org/10.22054/jrlat.2025.84420.1832>

مقدمه

امروزه و به‌خصوص بعد از بحران همه‌گیری کرونا، نظام‌های آموزشی دنیا، به‌ویژه آموزش و پرورش با چالش‌های متعددی مواجه‌اند که در آن نیازمند رویکردهای نوآورانه و تحول‌گرا هستند. تغییرات سریع فناوری، افزایش انتظارات جامعه، و نیاز به تربیت نیروی انسانی خلاق و کارآفرین، آموزش و پرورش را به سمتی رهنمون می‌کند که باید از روش‌های سنتی و معمول فاصله گرفته و به سمت الگوهای فردی، ساختاری و مدیریتی نوین حرکت کند (Bass & Avolio, 1994; Unesco, 2020).

درواقع در سطوح جهانی، محیط کسب و کار و سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای پویا، غیرقابل پیش‌بینی و رقابتی می‌باشند. چالش‌هایی که مرتبط با تغییرات اقلیمی، پاندمی‌ها و فقر هستند، فشارهای شدیدی را بر سازمان‌ها وارد کرده تا به پیشرفتی بر اساس هدف و همه‌جانبه دست یابند (George et al., 2023). در چنین محیطی که به‌سرعت در حال تغییر است، کارآفرینی سازمانی نقش قابل توجهی در بقا، توسعه و رشد سازمان‌ها ایفا می‌کند. عمدتاً کارآفرینی سازمانی را فرآیندی توصیف می‌کنند، که در طی آن فرد یا گروهی از افراد، در ارتباط با سازمان موجود، یک سازمان جدید ایجاد کرده و یا نوآوری را درون آن سازمان توسعه و بهبود می‌دهند (Girma Aragaw et al., 2024).

کارآفرینی سازمانی برای سازمان‌ها به موضوعی بسیار مهم تبدیل شده است، به دلیل اینکه شرایط متغیر موجود آن‌ها را وادار می‌کند تا با نوآوری، شجاعت، تمایل به ریسک و رهبری کارآفرینانه، مزیت رقابتی و توانمندی خود را حفظ کنند. بر این اساس، محققان در طی ۵۰ سال گذشته، علاقه روبه رشد و فزاینده‌ای را در جهت درک بهتر کارآفرینی سازمانی نشان داده‌اند (Glinsky et al., 2021).

کارآفرینی سازمانی به فعالیت‌های کارآفرینانه‌ای همچون نوآوری، سرمایه‌گذاری و تجدید استراتژیک در درون شرکت‌ها و سازمان‌های موجود اشاره دارد. ایده کارآفرینی سازمانی به اواسط دهه ۱۹۷۰ بازمی‌گردد و نخستین بار به‌عنوان استراتژی و سبک رهبری برای سازمان‌های بزرگ به‌منظور مقابله با افزایش نوسانات بازار مطرح شد. این مفهوم تا اوایل دهه ۱۹۸۰ به‌عنوان یک موضوع پژوهشی مستقل جایگاهی نداشت، تا این که چاپ کتاب «در مورد درون کارآفرینی» به توسعه این مفهوم کمک شایانی کرد (Sakhdari, 2016).

کارآفرینی سازمانی به اشکال مختلفی از جمله نوآوری، ورود به کسب و کارهای جدید و تجدید استراتژیک اشاره دارد (Urbano et al., 2022). هر یک از این ابعاد، نقش‌های مختلفی در توسعه و پایداری سازمان‌ها دارند. به عنوان مثال، نوآوری شامل ایجاد محصولات، فرآیندها و سیستم‌های جدید است که برای کسب و کار ارزش ایجاد می‌کند (Zahra, 1996). ورود به کسب و کارهای جدید، اضافه کردن فعالیت‌های جدید به سازمان را شامل می‌شود، و تجدید استراتژیک نیز به معنای ایجاد تغییرات ساختاری و راهبردی برای بهبود مزیت رقابتی سازمان است (Guth & Ginsberg, 1990).

تحقیقات نشان می‌دهند که بسترهای مختلف سازمانی می‌توانند به شدت بر موفقیت کارآفرینی سازمانی تأثیر بگذارند. به طور خاص، بسترهای اجتماعی، فضایی، نهادی و سازمانی، از عوامل مهم و مؤثر در بروز و توسعه فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان‌ها شناخته شده‌اند (Welter, 2011). برای مثال، بستر نهادی شامل نقش سازمان‌ها و قوانینی است که می‌تواند به ایجاد فرصت‌های کارآفرینانه کمک کند (Glinyanova et al., 2021). بسترهای سازمانی و مالکیتی نیز در این میان تأثیرگذار هستند، زیرا زمینه‌های لازم را برای بروز نوآوری‌ها و پذیرش ریسک‌های کارآفرینانه در سازمان‌ها فراهم می‌آورند (Zahra, 2015). مطالعات بسیاری نشان داده‌اند که کارآفرینی سازمانی به بهبود عملکرد و پایداری سازمان‌ها کمک می‌کند. به عنوان مثال، مطالعاتی که توسط Zahra and Covin (1995) و Covin and Miles (1999) انجام شد، نشان داد که کارآفرینی سازمانی می‌تواند به عنوان مکانیزم تطبیقی در مقابل محیط‌های رقابتی و پرشتاب عمل کند. این مکانیزم نه تنها باعث پایداری سازمان می‌شود، بلکه با ایجاد نوآوری‌ها و تنوع در محصولات و ایده‌ها، به توسعه سازمان‌ها کمک می‌کند (Covin & Miles, 1999; Zahra & Covin, 1995).

هم‌چنین مطالعه Urbano و همکاران (2022) نشان می‌دهد که کارآفرینی سازمانی، در ایجاد فرصت‌های رشد و توسعه در بلندمدت بسیار مؤثر است و با افزایش قابلیت‌های سازمانی و نوآورانه، به توانمندسازی سازمان‌ها برای ورود به بازارهای جدید کمک می‌کند. به علاوه، کارآفرینی سازمانی نقش مهمی در بهبود قابلیت‌های رقابتی و بهره‌وری سازمان‌ها ایفا می‌کند و در نهایت به سودآوری و رشد سازمان‌ها منجر می‌شود (Ireland et al., 2009; Urbano et al., 2022).

کارآفرینی سازمانی می‌تواند در محیط‌های آموزشی، نوآوری و مهارت‌های عملی کارکنان را تقویت کند. نتایج برخی از مطالعات نشان می‌دهند که آموزش کارآفرینی، دانش و رفتار افراد را بهبود می‌بخشد، اما بر مهارت‌ها و نیت کارآفرینانه آنان تأثیر محدودی دارد (Alakaleek et al., 2023). باین‌حال، با وجود پیشرفت‌های زیادی که در تحقیقات کارآفرینی سازمانی انجام شده است، هنوز چالش‌های زیادی در این مورد وجود دارد. به‌عنوان مثال، بررسی بیشتر بسترهای خاص اجتماعی و سازمانی و تأثیر آن‌ها بر کارآفرینی سازمانی. بر اساس این دیدگاه، تحقیقاتی که به بررسی عمیق این زمینه‌ها بپردازند، می‌توانند به درک بهتر از چگونگی تأثیرگذاری این عوامل بر فعالیت‌های کارآفرینانه سازمانی کمک کنند، که در این تحقیق به برخی از آن‌ها پرداخته می‌شود.

یادگیری سازمانی هم به‌عنوان یک فرآیند مداوم برای ارتقای دانش و قابلیت‌های سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات محیطی است، که این فرآیند می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا توانایی‌های لازم برای نوآوری و توسعه کسب‌وکار را به دست آورند. به‌خصوص، یادگیری سازمانی می‌تواند به‌عنوان بستر اصلی برای ایجاد و تقویت کارآفرینی عمل کند، زیرا سازمان‌ها از طریق یادگیری، تجربه‌های جدید را کسب می‌کنند و می‌توانند استراتژی‌های جدیدی برای تحقق اهداف خود طراحی کنند (Argote, 2012; Senge, 2006). هم‌چنین، یادگیری مستمر سازمانی می‌تواند به ایجاد قابلیت‌های منحصربه‌فرد و بهبود پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر جوامع منجر شود.

یادگیری سازمانی، از سال ۱۹۶۰ تا دهه ۱۹۹۰ که Weick and Roberts (1993) تعریف جدیدی ارائه کردند، موضوعی بوده که توسط متخصصان مدیریت بازاریابی‌های متعددی شده است. نویسندگان مختلف، تعاریف گوناگونی از یادگیری سازمانی ارائه داده‌اند. Jensen (2005) یادگیری سازمانی را به‌عنوان مجموعه‌ای از تعاملات بین تطابق‌های فردی و گروهی و تطابق در سطح سازمانی بیان می‌کند. Aranda و همکاران (2017) یادگیری سازمانی را به عنوان توسعه دانش و بینش‌های جدیدی تعریف می‌کنند که می‌تواند بر رفتار اثرگذار باشد (Chan et al., 2024). یادگیری سازمانی یک فرآیند پیچیده است که به توسعه دانش جدید اشاره دارد و پتانسیل تغییر رفتار را دارد. این فرآیندی است که شامل تغییر رفتار فردی و سازمانی می‌شود. سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیری قوی‌ای را توسعه داده‌اند، در ایجاد، کسب و انتقال دانش و هم‌چنین اصلاح رفتار به‌منظور انعکاس دانش و بینش جدید موفق

هستند (Škerlavaj et al., 2010)؛ بنابراین، سازمان‌هایی که بر یادگیری سازمانی تأکید دارند، ابتدا باید اطلاعات را کسب کنند، آن را تفسیر کنند تا معنای آن را به‌طور کامل درک کنند و سپس به دانش تبدیل کنند.

یادگیری سازمانی نقشی کلیدی در تقویت کارآفرینی سازمانی دارد، زیرا به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا با ایجاد و انتقال دانش و مهارت‌های جدید، فرآیندهای کارآفرینانه را بهبود بخشند. یادگیری سازمانی به اعضای سازمان کمک می‌کند تا با بهره‌گیری از تجربیات گذشته، به شناسایی فرصت‌های جدید پرداخته و مسیرهای کارآفرینانه تازه‌ای را برای سازمان ترسیم کنند. این امر باعث می‌شود که سازمان‌ها انعطاف‌پذیری بیشتری برای واکنش به تغییرات محیطی پیدا کنند (Franco & Haase, 2009). از سوی دیگر، یادگیری سازمانی پیش‌شرط نوآوری سازمانی است و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با به‌روزرسانی دانش خود، به توسعه نوآوری‌های جدید بپردازند. در نتیجه، سازمان‌هایی که به یادگیری سازمانی اهمیت می‌دهند، ظرفیت بیشتری برای نوآوری و کارآفرینی دارند (García-Morales et al., 2006).

علاوه بر این، امروزه سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت واقعی، باید از مجموعه تفکرات یا ایده‌های قدیمی فاصله بگیرند و ایده‌های جدید و نوآورانه را به بازار عرضه کنند. کارآفرینی سازمانی به ذات خود پر ریسک است و بنابراین به رویکردی تازه نوآوری در استراتژی نیاز دارد (Burns, 2020). فرهنگ نوآوری به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها و رفتارهایی که به‌طور فعال نوآوری را در سازمان تسهیل می‌کند، شناخته می‌شود. فرهنگ نوآوری می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا فرصت‌های جدید را شناسایی و توسعه داده و محصولات و خدمات جدیدی را ارائه دهند. از طریق ایجاد یک فرهنگ حامی نوآوری، سازمان‌ها می‌توانند بر توانمندی‌های کارآفرینانه خود بیفزایند و به افزایش توان کاری و فکری کمک کنند (Martins & Terblanche, 2003; Turró et al., 2014).

نوآوری به‌عنوان معرفی و به‌کارگیری ایده‌ها، فرآیندها، محصولات یا رویه‌ها در یک نقش، گروه یا سازمان که برای واحد موردپذیرش جدید باشد و هدف آن بهبود قابل توجه فرد، گروه، سازمان یا جامعه گسترده‌تر باشد، تعریف شده است (Villaluz & Hechanova, 2019). نوآوری، که به معنای اجرای ایده‌های خلاقانه است، فرآیندی ضروری برای سازمان‌ها به‌منظور رقابت در سطح جهانی در قرن ۲۱ به‌شمار می‌رود. سازمانی که نوآوری

را در عملیات مرتبط به کار گیرد می‌تواند کارایی، بهره‌وری و رقابت‌پذیری سازمانی را بهبود بخشد. در سازمان‌های آموزشی، سیستم آموزشی سنتی اکنون به سیستمی پیشرفته‌تر از نظر فناوری تبدیل شده که مهارت‌های شایستگی قرن ۲۱ را در خود جای داده است. این نوع نوآوری در آموزش برای بهبود نتایج یادگیری، کیفیت ارائه آموزش، برابری و عدالت و کارایی ضروری است و علاوه بر این، به کاهش هزینه‌های آموزشی و حداکثرسازی درآمدهای حاصل از هزینه‌های آموزشی کمک می‌کند (Fuad et al., 2022).

به‌طور خلاصه، سازمان‌ها از طریق زیرساخت‌هایی که اجرای فعالیت‌های نوآورانه را تسهیل می‌کنند، به عملکرد نوآورانه دست می‌یابند؛ بنابراین، فرهنگ نوآوری محیطی را شکل می‌دهد که اعضای سازمان می‌توانند از طریق آن فرصت‌های جدیدی را کشف کرده، و راه‌ها و شیوه‌های جدیدی را برای انجام کسب‌وکارشان طراحی و اجرا کنند. عملکرد نوآورانه در تکرار کاوش فرصت‌های جدید برای ایجاد تغییرات در فرآیندها و محصولات کسب‌وکار جای دارد (Khattak et al., 2022). فرهنگ نوآوری به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا دانش و اطلاعات را برای دستیابی به کارایی و اثربخشی نوآوری به کار گیرند و به این ترتیب عملکرد نوآورانه خود را ارتقاء دهند. طبق گفته Padilha and Gomes (2016)، فرهنگ‌های سازمانی که از فعالیت‌های نوآورانه حمایت می‌کنند، احتمال بیشتری برای مشارکت در خلاقیت و بهبود عملکرد نوآورانه خود دارند. فرهنگ نوآوری زیرساختی را فراهم می‌کند که امکان ارتقای رفتار خلاقانه و فعالیت‌های نوآورانه را میسر می‌سازد (Padilha & Gomes, 2016).

ایجاد فرهنگ نوآوری مستلزم فراهم آوردن محیط و زیرساختی است که کارمندان را تشویق کند تا افکار و اقداماتی که برای نوآوری ضروری هستند را حمایت کنند، به این معنا که نوآوری احتمالاً در محیط کاری که به تولید نتایج جدید و خلاقانه ترغیب می‌کند، رخ می‌دهد (Villaluz & Hechanova, 2019).

فرهنگ نوآوری نقش مهمی در تقویت کارآفرینی سازمانی ایفا می‌کند. از طریق ایجاد محیطی که پذیرای خلاقیت و به کارگیری ایده‌های جدید باشد، سازمان‌ها قادر به پاسخ‌گویی به چالش‌ها و فرصت‌های جدید می‌شوند (García-Morales et al., 2006). فرهنگ نوآوری باعث تسهیل همکاری و تشویق کارمندان به کشف راه‌حل‌های نوآورانه می‌شود، که به‌طور مستقیم به توسعه ظرفیت کارآفرینی کمک می‌کند (Shaw et al., 2005). هم

چنین، چنین فرهنگی به کارکنان امکان می‌دهد تا منابع و توانایی‌ها را به صورت خلاقانه ترکیب کرده و مسیر رشد و پیشرفت سازمان را هموار کنند (Turro et al., 2014). از طرفی نیز رهبری تحول‌گرا برای مدیریت تغییرات مثبت، بخصوص وضعیت کارآفرینی و نوآوری در سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است (Usman, 2020). این نوع رهبری می‌تواند عملکرد کارکنان و رفتارهای متقابل کمکی میان آن‌ها را ارتقاء دهد. رهبران تحول‌گرا بر توسعه فردی کارکنان متمرکز هستند و آن‌ها را به همکاری برای حل تعارضات میان خود تشویق می‌کنند. علاوه بر این، رهبری تحول‌گرا به دلیل توسعه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، اهمیت بسیاری در سازمان‌ها دارد. این رهبران شرایط راحتی برای حمایت از به کارگیری دانش و ایجاد فرهنگی از یادگیری مستمر فراهم می‌کنند و کارکنان را به مشارکت در راستای چشم‌انداز آینده تشویق می‌نمایند. با نمایش یک چشم‌انداز روشن، رهبران تحول‌گرا در تغییر و القای یادگیری سازمانی و هدایت سازمان بسیار مؤثر هستند (Udin, 2023).

رهبری بخشی حیاتی از هر سازمان است و اغلب به عنوان سنگ بنای عملیات سازمانی و عامل اصلی تغییر شناخته می‌شود. ترسیم چشم‌اندازها و انگیزه بخشی دو وظیفه اصلی رهبری مؤثر است (Khan et al., 2020).

تعیین اینکه کدام مدل رهبری برای توسعه رهبران و دستیابی به نتایج مطلوب سازمان بیشترین کمک را می‌کند، یک کار پیچیده است. به همین دلیل، دهه‌ها تحقیق بر تعریف و درک رهبری مؤثر متمرکز بوده و در نتیجه، مدل‌های مختلفی از رهبری ایجاد شده است. با این حال، با توسعه‌های نظری اخیر، این مدل‌ها به تدریج پیچیده‌تر شده‌اند، به طوری که پیمایش و به کارگیری آن‌ها در عمل می‌تواند بسیار دشوار باشد (Deng et al., 2023).

علاوه بر این، تحقیقات اخیر نشان داده‌اند که مدل‌های جدید رهبری، مانند رهبری اخلاقی، رهبری اصیل، رهبری خادم، و رهبری تحول‌آفرین، به طور تجربی بسیار به هم مرتبط هستند و این امر نشان‌دهنده هم‌پوشانی زیادی بین آن‌هاست (Hoch et al., 2018). به عبارت دیگر، سازه‌هایی که توسط مدل‌های جدید رهبری پیشنهاد شده‌اند، ممکن است به اندازه‌ای که معرفی‌های مفهومی آن‌ها نشان می‌دهد، از مدل‌های رهبری قدیمی‌تر مانند رهبری تحول‌آفرین متمایز نباشند. از این رو، در زمینه رهبری نگرانی‌هایی درباره افزایش

سازه‌ها، یعنی فراوانی مدل‌هایی با نام‌های مختلف که به یک ایده مشابه اشاره دارند، وجود دارد (Deng et al., 2023).

این رهبران اعضای خود را در سطح واحد تشویق می‌کنند، تا از طریق رویکردی باز نسبت به تصمیم‌گیری در جستجوی اقدامات نوآوری محصول و تجدید استراتژیک مشارکت کنند (Chang et al., 2017). رهبران تحول‌آفرین به بیان واضح، تأثیر عمیقی بر احساسات پیروان خود می‌گذارند و در آن‌ها حس موفقیت و شایستگی ایجاد می‌کنند. رهبران تحول‌آفرین به‌طور مؤثری قادرند نتایج سازمانی را بر اساس نیازهای بازار با توسعه منابع انسانی و ایجاد تغییرات موجه بهبود بخشند (Khan et al., 2020).

رهبران تحول‌آفرین می‌توانند فرهنگی نوآورانه را ایجاد کرده که پیروان خود را به تفکر خلاق، ریسک‌پذیری و به‌کارگیری روش‌های نوآورانه در کار ترغیب کنند. رهبران تحول‌آفرین می‌توانند پیروان را به سمت اهدافی، مانند کارآفرینی سازمانی، هدایت کنند. آن‌ها از رفتارهای کلامی و نمادین خود برای تغییر درک جمعی پیروان و انگیزه‌بخشی به همه اعضای سازمان بهره می‌برند. رهبران تحول‌آفرین می‌توانند از رفتارهای «هم‌راستا سازی چارچوب» (مانند صحبت درباره چشم‌انداز و بیان واضح ایدئولوژی برای اعضا) استفاده کنند تا ارزش‌ها و باورهای پیروان و اهداف، هماهنگ‌تر شوند. به‌عبارتی دیگر، رهبران تحول‌آفرین در سطح واحد، اهمیت ارزش‌های واحد را به‌وضوح تقویت کرده و سپس این ارزش‌ها را با اهداف و ارزش‌های اعضای واحد پیوند می‌زنند؛ این موارد را از طریق بحث‌های کلامی و نمایشی در جمع (مانند سخنرانی یا سمینار) انجام می‌دهند. بر این اساس، رهبران تحول‌آفرین ممکن است کارآفرینی را در سازمان تقویت کنند (Chang et al., 2017; Ravet-Brown et al., 2024).

رهبران تحول‌گرا با داشتن کاریزما، الهام‌بخشی و تحریک فکری، فرآیندهای ارتباطی و یادگیری سازمانی را که موجب نوآوری بیشتر در سازمان می‌شوند، تشویق می‌کنند. رهبری تحول‌گرا به‌طور غیرمستقیم از طریق فرآیندهای ارتباطی و ایجاد دانش سازمانی بر نوآوری تأثیر می‌گذارد (García-Morales et al., 2012). هم‌چنین رهبری تحول‌آفرین به واسطه تقویت ارتباطات مؤثر، تشویق به یادگیری و ایجاد اعتماد متقابل میان اعضا و رهبران، فرهنگ نوآوری را در سازمان‌ها ارتقا می‌دهد. از این رو، این سبک رهبری به‌صورت مؤثر بر تقویت

فرهنگ نوآوری سازمانی تأثیرگذار است و به سازگاری و توسعه خلاقیت‌های درون سازمانی کمک می‌کند.

پیشینه پژوهش

باید اشاره کرد که تاکنون مطالعات اندکی به بررسی رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و کارآفرینی سازمانی، فرهنگ نوآوری و یادگیری سازمانی پرداخته‌اند، که در این مجال به نتایج برخی از آن‌ها پرداخته می‌شود:

Zuo و همکاران (2024) به بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر کارآفرینی سازمانی پرداختند، نتایج نشان داد که این سبک رهبری می‌تواند مزایای رقابتی برای سازمان‌ها به ارمغان بیاورد. یافته‌های کلیدی مقاله حاکی از آن بود که ویژگی‌های اصلی رهبری تحول‌آفرین، ازجمله تأثیر ایده‌آل یا نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فکری، و توجه فردی، تأثیر قابل توجهی در تشویق رفتارهای کارآفرینانه در میان کارکنان دارد. این ویژگی‌ها به رهبران کمک می‌کند تا فرهنگ نوآوری و ریسک‌پذیری را تقویت کرده و باعث هم‌افزایی کارآفرینی در سطح سازمان شوند.

Chang و همکاران (2017) ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و کارآفرینی سازمانی را بررسی نمودند. محققان دریافتند که رهبری تحول‌آفرین مستقیماً به تحقق کارآفرینی سازمانی کمک می‌کند. این پژوهش با ایجاد یک چارچوب چندسطحی نشان می‌دهد که رهبران تحول‌آفرین می‌توانند از طریق تقویت کارآیی جمعی و هماهنگی اهداف سازمانی با واحدها، به توسعه کارآفرینی سازمانی کمک کنند، و بدین ترتیب رقابت‌پذیری و نوآوری در سطح سازمان تقویت شود.

یافته‌ها و نتایج مطالعات García-Morales و همکاران (2012) نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا به‌طور مستقیم و غیرمستقیم عملکرد سازمانی را ارتقا می‌دهد. این رهبران با تمرکز بر یادگیری سازمانی، فرآیندهای نوآوری را تقویت کرده و فرهنگ سازمانی یادگیرنده را ارتقاء می‌دهند. این تأثیرات مثبت رهبری تحول‌گرا با تقویت فرهنگ یادگیری و نوآوری، به بهبود کلی عملکرد سازمانی منجر می‌شود. محققان همچنین دریافتند که رهبران تحول‌گرا از طریق ایجاد انگیزه برای توسعه مهارت‌ها و دانش، شرایطی را برای بهبود قابلیت‌های نوآورانه فراهم می‌کنند که در نتیجه آن، سازمان‌ها می‌توانند در محیط‌های پویا عملکرد بهتری داشته باشند. مطالعات Mohamed & Otman (2021) نشان می‌دهد که رهبری

تحول‌گرا با تقویت یادگیری سازمانی رابطه‌ای قوی دارد. رهبران تحول‌گرا با ایجاد محیطی که حمایت از یادگیری مستمر و تبادل دانش را ترویج می‌کند، نقش کلیدی در ارتقاء یادگیری سازمانی ایفا می‌کنند. در مجموع، رهبری تحول‌گرا با تقویت فرهنگ یادگیری، عملکرد و تطبیق‌پذیری سازمان را در مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌ها بهبود می‌بخشد. Xiaoqing (2024) در تحقیقات خود بر نقش رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ نوآوری تأکید داشتند، یافته‌ها نیز حاکی از این ارتباط مثبت و معنی‌دار میان متغیرهای تحقیق بوده است.

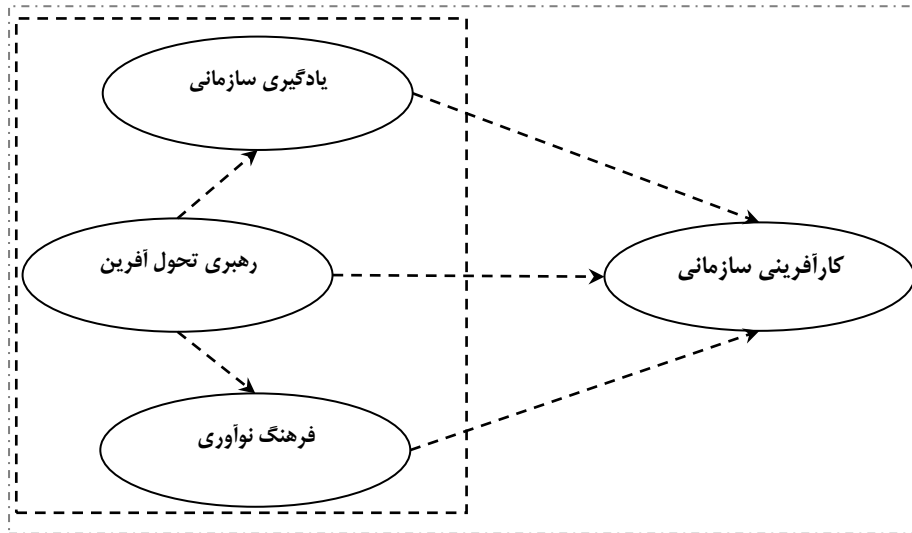
Franco and Haase (2009) یادگیری را به‌عنوان یک فرایند پویا در جستجوی فرصت‌های جدید سازمان‌ها توصیف کرده و آن را به‌عنوان یک عنصر حیاتی برای فعالیت‌های کارآفرینانه معرفی می‌کنند. آن‌ها نتیجه می‌گیرند که فرآیند یادگیری در کارآفرینی سازمانی باعث ایجاد انعطاف‌پذیری و توانایی انطباق سازمان با تغییرات محیطی می‌شود. García-Morales و همکاران (2006) رابطه میان نوآوری، یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی را در بستر کارآفرینی بررسی کردند. آن‌ها مشاهده کردند که یادگیری و نوآوری سازمانی به بهبود عملکرد و تقویت کارآفرینی کمک می‌کند. محققان دریافته‌اند که یادگیری سازمانی از طریق ایجاد ظرفیت‌های استراتژیک و افزایش خلاقیت، سازمان‌ها را به ایجاد محصولات و فرآیندهای نوآورانه سوق می‌دهد.

Shaw و همکاران (2005) به بررسی ارتباط نوآوری سازمانی و کارآفرینی سازمانی پرداختند، آن‌ها دریافته‌اند که نوآوری می‌تواند سبب ارتقا کارآفرینی سازمانی شود و مزایای رقابتی را افزایش دهد. محققان تأکید کردند که ازلحاظ تجربی، نیاز به تقویت قابلیت‌های استراتژیک مختلف برای دستیابی به سطح مناسب از این عوامل سازمانی است، که در نتیجه آن عملکرد بهبود یافته و کارآفرینی سازمانی توسعه یابد. Turró و همکاران (2014) به بررسی تأثیر ارزش‌های فرهنگی بر کارآفرینی سازمانی و نوآوری پرداختند. آن‌ها تحلیل کردند که چگونه ارزش‌های فرهنگی می‌توانند به‌عنوان یک عامل تعدیل‌گر، ارتباط نوآوری و کارآفرینی سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. نتایج نشان داد که ارزش‌های فرهنگی می‌توانند خلاقیت و نوآوری را در سازمان‌ها تسهیل کرده و شرایطی را فراهم کنند که در آن، سازمان‌ها بتوانند مزیت‌های بیشتری کسب کنند و از طریق نوآوری و ریسک‌پذیری، کارآفرینی سازمانی را توسعه دهند.

همان‌گونه که بیان گردید، تاکنون مطالعات زیادی در موضوع رهبری تحول‌گرا (Do et al., 2022; Bakker et al., 2023; Kotamena et al., 2020)، یادگیری سازمانی (Tu & Wu, 2021)، فرهنگ نوآوری (Arsawan et al., 2022; Muisyo & Qin, 2021) و توسعه کارآفرینی در سازمان‌ها (Samadi-Miarkolaei et al., 2020; Urbano et al., 2022) انجام گردیده است، اما پژوهشی که با بررسی عمیق و جامع، تعامل و ارتباط سبک رهبری تحول‌آفرین با کارآفرینی سازمانی پردازد هنوز محدود است، و از طرفی نیز پژوهشی که تاکنون این متغیرها را هم‌زمان مورد بررسی قرار دهد، کمتر مشاهده شده است. درواقع ادغام این عوامل در چارچوبی که بتواند ارتباطات چندگانه و تأثیرات هم‌افزای آن‌ها (یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری) بر کارآفرینی سازمانی را توضیح دهد، نادیده گرفته شده است. در این راستا، هدف این تحقیق شناسایی و تحلیل دقیق نقش سه عامل کلیدی یعنی رهبری تحول‌گرا، یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری در توسعه کارآفرینی سازمانی در اداره آموزش و پرورش شهر بهنمیر است. این پژوهش با هدف پر کردن این شکاف، تلاش می‌کند تا با تأکید بر نقش میانجی یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری، ارتباط رهبری تحول‌گرا و کارآفرینی سازمانی را بسنجد.

بر اساس موارد ارائه شد، در این پژوهش به بررسی عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی سازمانی با تأکید بر نقش رهبری تحول‌گرا، یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری پرداخته می‌شود. برای درک بهتر روابط میان این متغیرها، یک مدل مفهومی (شکل شماره ۱) ارائه شده است که ارتباطات میان رهبری تحول‌گرا، یادگیری سازمانی، و فرهنگ نوآوری را با کارآفرینی سازمانی بر اساس مطالعات تجربی قبلی نشان می‌دهد. در این مدل مفهومی به بررسی روابط مستقیم میان متغیرهای مستقل (رهبری تحول‌گرا، یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری) و متغیر وابسته (کارآفرینی سازمانی) می‌پردازد. فرض بر این است که رهبری تحول‌گرا مستقیماً بر کارآفرینی سازمانی کارکنان و به‌صورت غیرمستقیم، با تقویت یادگیری سازمانی و تشویق به نوآوری، محیطی مساعد برای توسعه کارآفرینی سازمانی ایجاد می‌کند. این مدل مفهومی بر اساس ادبیات پژوهش و مطالعات پیشین طراحی شده است و به‌عنوان چارچوبی برای بررسی فرضیات تحقیق به کار خواهد رفت.

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



بر اساس مرور و بررسی ادبیات نظری و تجربی پژوهش، فرضیات اصلی و فرعی تحقیق بیان می‌گردد:

فرضیه‌های اصلی:

اثر مستقیم رهبری تحول‌گرا بر کارآفرینی سازمانی مثبت و معنی‌دار است.

نقش میانجی یادگیری سازمانی در ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و کارآفرینی سازمانی مثبت و معنی‌دار است.

نقش میانجی فرهنگ نوآوری در ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و کارآفرینی سازمانی مثبت و معنی‌دار است.

فرضیه‌های فرعی:

اثر مستقیم یادگیری سازمانی بر کارآفرینی سازمانی مثبت و معنی‌دار است.

اثر مستقیم رهبری تحول‌گرا بر یادگیری سازمانی مثبت و معنی‌دار است.

اثر مستقیم فرهنگ نوآوری بر کارآفرینی سازمانی مثبت و معنی‌دار است.

اثر مستقیم رهبری تحول‌گرا بر فرهنگ نوآوری مثبت و معنی‌دار است.

روش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری (SEM^۱) است. جامعه آماری این تحقیق شامل ۲۹۰ نفر از کارکنان (همه کارکنان ستادی و معلمان) اداره آموزش و پرورش شهر بهنمیر بودند.

برای تعیین حجم نمونه، از فرمول کوکران استفاده شد. با توجه به جامعه آماری ۲۹۰ نفری، و با سطح اطمینان ۹۵ درصد و مقدار خطای مجاز ۰/۰۵، حجم نمونه مورد نیاز حدود ۱۶۵ نفر محاسبه شده است. نمونه‌گیری در این تحقیق به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انجام شد، تا اطمینان حاصل شود که تمامی اعضای جامعه آماری شانس برابر برای انتخاب دارند و یافته‌های تحقیق قابل تعمیم به کل جامعه آماری باشد. در مجموع تعداد ۱۶۹ پاسخ‌گو در این پژوهش شرکت کردند.

برای گردآوری داده‌های مورد نیاز تحقیق، از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. پرسشنامه تحقیق شامل سه بخش اصلی است: ۱. در بخش نخست، پس از ارائه عنوان پژوهش، هدف از جمع‌آوری اطلاعات، اهمیت تحقیق، و ضرورت همکاری در تکمیل پرسشنامه توضیح داده شد. ۲. شامل سؤالات دموگرافیک برای جمع‌آوری اطلاعاتی همچون سن، جنسیت، تحصیلات، و سابقه کاری افراد. ۳. سؤالات مربوط به سنجش متغیرهای اصلی تحقیق است. برای سنجش رهبری تحول‌گرا، سؤالات برگرفته از پرسشنامه Podsakoff و همکاران (1996)، برای سؤالات فرهنگ نوآوری، Khattak و همکاران (2022)، یادگیری سازمانی، Chan و همکاران (2024) و جهت سنجش کارآفرینی سازمانی، Antoncic and Hisrich (2001) استفاده شده است. در واقع تمامی سؤالات این تحقیق به صورت طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵) طراحی شده‌اند.

با وجود این که پرسشنامه‌های تحقیق استاندارد بود، ولی برای سنجش روایی محتوایی پرسشنامه، از نظرات ۵ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی استفاده گردید. این متخصصان دارای سابقه علمی و اجرایی مرتبط با موضوع تحقیق بودند. ابتدا پرسشنامه‌ها در اختیار آنان قرار گرفت و از آنان خواسته شد تا میزان انطباق سؤالات با ابعاد و مؤلفه‌های هر متغیر را مورد بررسی قرار دهند. هم‌چنین، نظرات آنان در مورد شفافیت،

1. structural equation model

دقت و جامعیت سؤالات جمع‌آوری شد. بر اساس بازخوردهای دریافت شده، اصلاحات لازم در برخی سؤالات اعمال گردید تا اطمینان حاصل شود که سؤالات به‌صورت مناسب و دقیق مفاهیم موردنظر را موردسنجش قرار می‌دهد. برای بررسی پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. برای هر یک از متغیرهای تحقیق (کارآفرینی سازمانی، رهبری تحول‌گرا، یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری) مقادیر آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۷ به دست آمده است که نشان‌دهنده پایایی قابل‌قبول پرسشنامه است (Cronbach, 1951; Nunnally, 1978).

درنهایت نیز، داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای آماری $SPSS^{26}$ و $Smart PLS^3$ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای بررسی فرضیه‌های تحقیق و تحلیل روابط بین متغیرها، از روش‌های آماری پیشرفته استفاده شد. در این بخش، از معادلات ساختاری (SEM) برای ارزیابی تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرهای تحقیق استفاده شد.

یافته‌ها

در این بخش، توزیع مشخصات کلی نمونه آماری (مانند سن، جنسیت، تحصیلات، سابقه کاری و تأهل) ارائه شده است. ارائه این اطلاعات کمک می‌کند تا شناخت کاملی از ویژگی‌های افراد در جامعه آماری به دست آید و شرایطی که ممکن است بر نتایج تحقیق تأثیر بگذارد، مشخص شود.

جدول ۱. آمار توصیفی مختص به ویژگی‌های زندگی‌نامه

متغیر	n	%	متغیر	n	%	متغیر	n	%
تأهل			تحصیلات			سابقه کاری		
مجرد	۱۰	۶				۱-۷	۴۵	۲۷
متأهل	۱۵۹	۹۴	کارشناسی	۵۸	۳۴	۸-۱۵	۴۱	۲۴
سن			کارشناسی ارشد	۱۰۸	۶۴	۱۶-۲۲	۲۵	۱۵
۲۰-۲۸	۱۲	۷	دکتری	۳	۲	بیشتر از ۲۲	۵۸	۳۴
۲۹-۳۵	۲۹	۱۷	جنسیت			-	-	-
۳۶-۴۵	۶۷	۴۰	زن	۷۶	۴۵	-	-	-
بیشتر از ۴۵	۶۱	۳۶	مرد	۹۳	۵۵	-	-	-

تحلیل همبستگی و ارتباطات میان متغیرها

پس از ارائه آمار توصیفی و دموگرافیک، در اینجا به تحلیل همبستگی میان متغیرها پرداخته می‌شود. همبستگی یکی از روش‌های اصلی در تحلیل داده‌هاست که برای بررسی میزان ارتباط بین متغیرها استفاده می‌شود. درواقع همبستگی نشان‌دهنده میزان ارتباط بین دو متغیر است.

جدول ۲. مقادیر همبستگی و پایایی برای متغیرها

متغیرها	CR	AVE	پایایی	۱	۲	۳	۴
۱ کارآفرینی سازمانی	۰/۸۱	۰/۵۱	۰/۷۱	۰/۷۱۴			
۲ رهبری تحول‌آفرینی	۰/۸۶	۰/۵۵	۰/۸۰	۰/۶۴۹**	۰/۷۴۲		
۳ یادگیری سازمانی	۰/۸۸	۰/۶۰	۰/۸۲	۰/۶۶۴**	۰/۶۴۳**	۰/۷۷۶	
۴ فرهنگ نوآوری	۰/۸۹	۰/۵۴	۰/۸۵	۰/۶۸۶**	۰/۷۰۴**	۰/۶۸۴**	۰/۷۳۳

با مقادیر ($p < ۰/۰۱$) همبستگی با سطح اطمینان ۹۹٪ معنی‌دار است.

اعداد موجود در قطر ماتریس، شاخص فورنل و لاکر است.

در تحلیل همبستگی میان متغیرهای اصلی تحقیق مشخص شد که:

- همبستگی مثبت و معنادار بین رهبری تحول‌گرا و کارآفرینی سازمانی با مقدار $۰/۶۴۹$ ($p < ۰/۰۱$) نشان می‌دهد که با افزایش یا بهبود سطح رهبری تحول‌گرا، میزان کارآفرینی سازمانی نیز افزایش می‌یابد.
- همبستگی بین فرهنگ نوآوری و کارآفرینی سازمانی با مقدار $۰/۶۸۶$ ($p < ۰/۰۱$) قوی‌ترین رابطه را نشان می‌دهد. این نتیجه بیانگر تأثیر بالای فرهنگ نوآوری بر توسعه کارآفرینی سازمانی است.
- هم‌چنین، همبستگی بین یادگیری سازمانی و کارآفرینی سازمانی نیز با مقدار $۰/۶۶۴$ ($p < ۰/۰۱$) معنادار است که نشان‌دهنده اهمیت یادگیری سازمانی در رشد کارآفرینی است.

هم‌چنین ارتباطات میان سایر متغیرها نیز نشان داد که میان رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ نوآوری، رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی، و فرهنگ نوآوری و یادگیری سازمانی هم ارتباطات مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

در مدل‌یابی ساختاری با *PLS-SEM*، برای اعتبار و قابلیت اعتماد مدل، هر دو شاخص *CR* و *AVE* بررسی می‌شوند. درواقع، شاخص *CR* برای سنجش پایایی یک سازه در مدل اندازه‌گیری استفاده می‌شود. این شاخص نشان می‌دهد که آیا آیتم‌های یک سازه به‌صورت هماهنگ عمل می‌کنند و می‌توانند یک مفهوم واحد را به‌خوبی نمایان کنند. مقدار مطلوب برای شاخص *CR* بیشتر از ۰/۷ است، که بیانگر پایایی بالا و سازگاری بین آیتم‌هاست. همچنین، شاخص *AVE* میزان واریانس را که یک سازه از آیتم‌های مربوط به خود توضیح می‌دهد، نشان می‌دهد و برای ارزیابی روایی همگرا به کار می‌رود. مقدار *AVE* بالاتر از ۰/۵ نشان‌دهنده این است که سازه، بیش از نیمی از واریانس آیتم‌هایش را توضیح می‌دهد، که دلالت بر روایی همگرایی مناسب دارد. از طرفی نیز اگر مقادیر شاخص *CR* از مقادیر شاخص *AVE* بزرگ‌تر باشد، روایی مدل به‌صورت کامل تأیید می‌گردد، که در این تحقیق هم نتایج حاکی از مناسب بودن این مقادیر است. برای بررسی روایی واگرا متغیرهای نهفته، از معیار فورنل و لارکر استفاده شد. نتایج نشان دادند که جذر میانگین واریانس استخراج‌شده (*AVE*) برای هر متغیر بالاتر از همبستگی آن با سایر متغیرهاست، که حاکی از روایی واگرا مطلوب مدل است. این امر نشان می‌دهد که متغیرهای نهفته به‌خوبی از یکدیگر متمایز بوده و ساختار مدل قابل اعتماد است.

تحلیل مدل معادلات ساختاری (SEM)

مدل‌سازی معادلات ساختاری به‌عنوان یکی از ابزارهای پیشرفته آماری، به‌طور گسترده در حوزه‌های مختلف از جمله علوم اجتماعی و مدیریت مورد استفاده قرار می‌گیرد. این روش ترکیبی از تحلیل مسیر و تحلیل عاملی است که به تحلیل روابط پیچیده میان متغیرهای مشاهده‌شده و پنهان می‌پردازد (Byrne, 2001; Vieira, 2011). مدل SEM به پژوهشگران امکان می‌دهد که فرضیات مربوط به روابط علی میان متغیرها را در یک چارچوب یکپارچه بررسی کنند (Kline, 2023).

در تحقیق حاضر که با عنوان «بررسی رابطه میان رهبری تحول‌گرا و کارآفرینی سازمانی، با تأکید بر نقش میانجی یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری» طراحی شده است، از SEM برای بررسی روابط علی میان این متغیرها استفاده شده است. هدف اصلی مدل این است که نشان دهد چگونه رهبری تحول‌گرا می‌تواند از طریق یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری، بر توسعه کارآفرینی سازمانی تأثیر بگذارد. پس از بررسی همبستگی‌ها، برای تحلیل روابط

علی میان متغیرها، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. این تحلیل با استفاده از نرم‌افزار *Smart PLS* انجام شد و شاخص‌های برازندگی مدل موردبررسی قرار گرفت.

شاخص‌های برازندگی مدل

تاکنون در مطالعات مختلف، شاخص‌های متفاوتی برای برازش آزمون در نرم‌افزار PLS موردبررسی قرار گرفت. در این تحقیق نیز شاخص‌های زیر مورد تحلیل قرار گرفت.

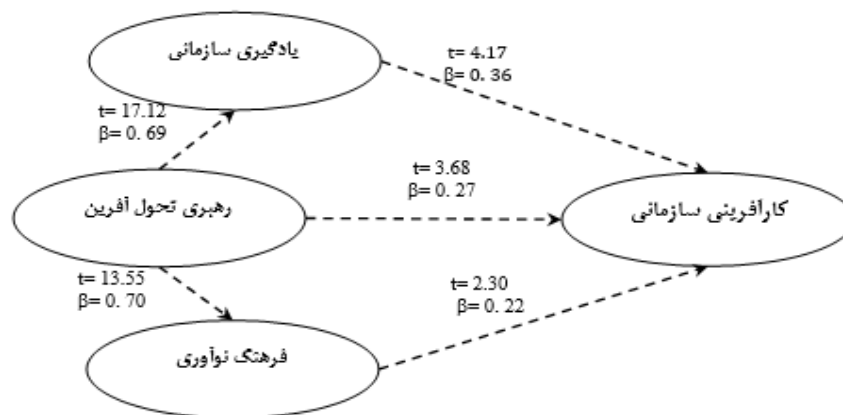
جدول ۳. مقادیر شاخص‌های مدل معادلات ساختاری

نام شاخص	شرح شاخص	مقادیر پذیرش
شاخص نیکویی برازش GOF	برازش بخش ساختاری و اندازه‌گیری را به‌صورت هم‌زمان بررسی می‌کند	بیشتر از ۰/۲۵
بارهای عاملی بالا	این شاخص به‌صورت یک عدد بین ۰ تا ۰/۹ بوده است	بیشتر از ۰/۴
t-value	نشان می‌دهد که آیا رابطه بین متغیرهای مدل (متغیرهای مستقل و وابسته) از نظر آماری معنادار است	بیشتر از $\pm 1/96$
SRMR	ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد	کمتر از ۰/۰۸

نتایج نشان می‌دهد که مدل‌ها به‌خوبی با داده‌های تحقیق سازگار است. این شاخص‌ها به ما اطمینان می‌دهند که مدل مفهومی طراحی شده بر اساس داده‌های واقعی به‌درستی عمل می‌کند. شاخص‌های کلی برازش، ضریب همبستگی چندگانه و سطح معناداری ضرایب مسیر، نشان می‌دهند که مدل‌ها به‌خوبی با داده‌ها منطبق است.

شکل ۲. مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی پژوهش

ضرایب استاندارد (تخمین استاندارد) و ضرایب T Value (عدد معناداری)



ضرایب مسیرها و اعداد معناداری

در این بخش، ضرایب استاندارد مربوط به مسیرهای علی میان متغیرها ارائه می‌شود. این ضرایب نشان‌دهنده میزان تأثیرگذاری هر متغیر بر متغیر دیگر هستند. برای تفسیر t-value، معمولاً از سطوح معنی‌داری رایج (مانند ۰/۰۵ یا ۰/۰۱) استفاده می‌شود. به‌طور مثال:

- اگر سطح معنی‌داری ۰/۰۵ (یا ۵٪) در نظر گرفته شود، t-value باید بیشتر از $\pm 1/96$ باشد تا نشان‌دهنده معنادار بودن ضریب مسیر در سطح ۹۵٪ باشد.
- اگر سطح معنی‌داری ۰/۰۱ (یا ۱٪) در نظر گرفته شود، t-value باید بیشتر از $\pm 2/58$ باشد تا نشان‌دهنده معنادار بودن ضریب مسیر در سطح ۹۹٪ باشد.

مقدار t بالا در این تحقیق نشان‌دهنده این است که اثر متغیر مستقل بر متغیر وابسته قوی و معنادار است (سطح معنی‌داری ۰/۰۱ (یا ۱٪)). به عبارتی، با توجه به این که t-value بزرگ‌تر و در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ است، احتمال این که رابطه بین متغیرها واقعی و قابل تعمیم به جامعه باشد بیشتر است.

- رهبری تحول‌گرا تأثیر مستقیم و معناداری با ضریب ۰/۲۷ و عدد معناداری ۳/۶۸ بر کارآفرینی سازمانی دارد.

- رهبری تحول‌گرا با ضریب ۰/۶۹ و عدد معناداری ۱۷/۱۲ تأثیر معناداری بر یادگیری سازمانی دارد.
- رهبری تحول‌گرا با ضریب ۰/۷۰ و عدد معناداری ۱۳/۵۵ تأثیر معناداری بر فرهنگ نوآوری دارد.
- یادگیری سازمانی با ضریب ۰/۳۶ و عدد معناداری ۴/۱۷ به‌طور مثبت و مستقیم بر کارآفرینی سازمانی تأثیر می‌گذارد.
- فرهنگ نوآوری با ضریب ۰/۲۲ و عدد معناداری ۲/۳۰ تأثیر مثبت و معناداری بر کارآفرینی سازمانی دارد.

جدول ۴. نتایج حاصل از معادلات ساختاری روابط اصلی

مسیر ارتباط	ضریب استاندارد	اعداد معناداری	P-Values
رهبری تحول‌گرا ← کارآفرینی سازمانی	۰/۲۷	۳/۶۸	۰/۰۰۱
یادگیری سازمانی ← کارآفرینی سازمانی	۰/۳۶	۴/۱۷	۰/۰۰۱
فرهنگ نوآوری ← کارآفرینی سازمانی	۰/۲۲	۲/۳۰	۰/۰۲۲
رهبری تحول‌گرا ← یادگیری سازمانی	۰/۶۹	۱۷/۱۲	۰/۰۰۱
رهبری تحول‌گرا ← فرهنگ نوآوری	۰/۷۰	۱۳/۵۵	۰/۰۰۱

در این تحقیق برای بررسی نقش میانجی متغیرهای یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری در ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و توسعه کارآفرینی، از آزمون سوبل استفاده شد. آزمون سوبل یکی از روش‌های رایج و معروف برای بررسی نقش میانجی یک متغیر در رابطه بین متغیر مستقل و متغیر وابسته است. درواقع این روش بر اساس تحلیل مسیر کار می‌کند و از ضرایب رگرسیون و خطاهای استاندارد برای تحلیل خود بهره می‌برد. در جدول ذیل نتایج آزمون سوبل برای بررسی متغیرهای تحقیق ارائه می‌شود.

جدول ۵. بررسی نقش میانجی متغیرها

مسیر ارتباط	اعداد معناداری	P-Values
رهبری تحول‌گرا ← یادگیری سازمانی ← کارآفرینی سازمانی	۳/۸۹	۰/۰۰۱
رهبری تحول‌گرا ← فرهنگ نوآوری ← کارآفرینی سازمانی	۲/۲۹	۰/۰۲۱

یافته‌ها نشان داد که فرهنگ نوآوری نقش میانجی معنی‌داری در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و کارآفرینی سازمانی دارد. درواقع، از آنجا که اثر مستقیم رهبری تحول‌آفرین بر کارآفرینی سازمانی پس از ورود فرهنگ نوآوری به مدل کاهش یافت ولی همچنان معنی‌دار بود، و میانجی‌گری آن در سطح (۰/۰۲۱) تأیید شد.

هم‌چنین نتایج نشان داد که یادگیری سازمانی نقش میانجی معنی‌داری در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و کارآفرینی سازمانی دارد. دراین‌ارتباط نیز اثر مستقیم رهبری تحول‌آفرین بر کارآفرینی سازمانی پس از ورود یادگیری سازمانی به مدل کاهش یافت ولی همچنان معنی‌دار بود، و میانجی‌گری آن در سطح (۰/۰۰۱) آن تأیید شد.

درنهایت، باید اشاره کرد که شاخص برازش (GOF) در تحلیل مسیر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) به‌عنوان یک معیار کلی برای ارزیابی کیفیت مدل استفاده می‌شود. این شاخص تلاش می‌کند تا برازش کلی مدل را به‌طور هم‌زمان برای بخش‌های اندازه‌گیری و ساختاری موردسنجش قرار دهد. برای محاسبه GOF، از فرمول زیر استفاده می‌شود (Henseler & Sarstedt, 2013; Tenenhaus et al., 2004):

$$GOF = \sqrt{\text{Average (AVE)} \times \text{Average (R}^2\text{)}}$$

در این رابطه، میانگین AVE نمایانگر کیفیت مدل اندازه‌گیری و میانگین مقادیر R^2 نمایانگر کیفیت مدل ساختاری است. مقدار GOF در محدوده صفر تا یک قرار دارد، و مقادیر بالاتر آن بیانگر برازش بهتر مدل است. به‌طورمعمول، برای مقادیر GOF سطوح متفاوتی به‌عنوان معیار در نظر گرفته می‌شود. مقدار GOF پایین برابر ۰/۱، مقدار GOF متوسط برابر ۰/۲۵ و مقدار GOF بالا برابر ۰/۳۶. به‌طور خلاصه، مقدار شاخص GOF که ابزاری سودمند برای ارزیابی و سنجش قدرت پیش‌بینی و برازش کلی مدل‌های PLS-SEM محسوب می‌شود، در این پژوهش با مقدار ۰/۵۳، بالاتر از ۰/۳۶ گزارش شده که دلالت بر برازش کلی مدل دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

بررسی ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین، یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا این عناصر به تقویت کارآفرینی سازمانی کمک می‌کنند. رهبری تحول‌آفرین، با ایجاد بستر مناسب برای نوآوری و پذیرش

ریسک، موجب بهبود بهره‌وری، ارتقای کیفیت خدمات و افزایش انعطاف‌پذیری سازمان می‌شود. در محیط‌های آموزشی، کارآفرینی سازمانی می‌تواند منجر به خلق روش‌های جدید در آموزش، بهبود فرآیندهای یاددهی-یادگیری و افزایش مشارکت کارکنان شود. از این رو، شناخت و تقویت این متغیرها می‌تواند گامی مؤثر در مسیر رشد و نوآوری پایدار سازمانی باشد.

با توجه به نقش مهم رهبری تحول‌آفرین در تقویت فرهنگ نوآوری و یادگیری سازمانی و تأثیرات آن بر کارآفرینی سازمانی، این تحقیق می‌تواند به فهم بهتر از روابط بین این مفاهیم کمک کند. علاوه بر این، نتایج این تحقیق می‌تواند راهنمایی‌هایی برای مدیران و رهبران سازمان‌ها ارائه دهد تا بتوانند با به کارگیری رهبری تحول‌آفرین و توسعه فرهنگ نوآوری و یادگیری، بهبود کارآفرینی و نوآوری سازمانی را تسهیل کنند. درواقع، رهبری تحول‌آفرین به عنوان یکی از عوامل کلیدی در توانمندسازی کارکنان و ارتقای نوآوری در سازمان‌ها مطرح است. این نوع رهبری با الهام‌بخشی و توانمندسازی افراد، موجب افزایش اعتماد و اشتیاق در کارکنان می‌شود و تأثیر بسزایی بر فرهنگ نوآوری و یادگیری سازمانی دارد. رهبری تحول‌آفرین با تقویت فرهنگ نوآوری و یادگیری سازمانی، زمینه را برای کارآفرینی سازمانی فراهم می‌کند.

یافته‌ها بیانگر تأثیر مثبت و قوی رهبری تحول‌آفرین بر کارآفرینی سازمانی است. رهبران تحول‌آفرین با ترویج ارزش‌های کارآفرینی، جسارت و خلاقیت را در کارکنان تشویق می‌کنند، که به بهبود کارآفرینی سازمانی منجر می‌شود. این نتایج با تحقیقات پیشین نیز همخوانی دارد. به عنوان مثال، پژوهش Zuo و همکاران (2024) و Chang و همکاران (2017)، نشان داد که رهبری تحول‌آفرین با افزایش اعتماد به نفس و انگیزه‌های کارآفرینانه در میان کارکنان، کارآفرینی سازمانی را تقویت می‌کند؛ بنابراین، می‌توان گفت که رهبری تحول‌آفرین به عنوان یک عامل انگیزشی، بستری مناسب برای ارتقای کارآفرینی در سازمان‌ها فراهم می‌کند.

در این تحقیق، تأثیر مثبت و معنادار یادگیری سازمانی بر کارآفرینی سازمانی مشاهده شد. این یافته نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که یادگیری را تقویت می‌کنند، بستری مناسب برای افزایش فعالیت‌های کارآفرینانه فراهم می‌کنند. نتایج این تحقیق با یافته‌های پژوهشگران دیگر نیز سازگار است. به عنوان نمونه، تحقیق García-Morales و همکاران (2012) و

Franco and Haase (2009) نشان داد که یادگیری سازمانی با افزایش دانش و مهارت‌های کارکنان و بهبود توانمندی، کارآفرینی سازمانی را تقویت می‌کند.

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین تأثیر قابل توجهی بر یادگیری سازمانی دارد، این رابطه نشان‌دهنده این است که رهبران تحول‌آفرین با تقویت انگیزه‌های یادگیری و ایجاد محیطی که به توسعه مهارت‌ها و بهبود دانش کارکنان اهمیت می‌دهد، به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می‌کنند. این یافته‌ها با پژوهش‌های مشابهی هم‌خوانی دارد که نشان داده‌اند رهبری تحول‌آفرین از طریق ترویج ارزش‌های یادگیری و ایجاد فرصت‌های توسعه‌ای برای کارکنان، یادگیری سازمانی را تسهیل می‌کند. به عنوان مثال، مطالعه‌ای توسط García-Morales و همکاران (2012) و Mohamed and Otman (2021) نشان داد که رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی دارد و انگیزه یادگیری کارکنان را افزایش می‌دهد.

نتایج این تحقیق نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار فرهنگ نوآوری بر کارآفرینی سازمانی است، این رابطه نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که فرهنگ نوآوری را ترویج می‌کنند، زمینه مناسبی برای فعالیت‌های کارآفرینی ایجاد می‌کنند. این یافته‌ها با مطالعات گذشته نیز مطابقت دارد؛ برای مثال، پژوهش Shaw و همکاران (2005) و Turró و همکاران (2014) به این نتیجه رسید که فرهنگ نوآوری باعث افزایش تمایل کارکنان به اجرای ایده‌های نو و فعالیت‌های کارآفرینانه می‌شود. این نتایج نشان می‌دهد که فرهنگ نوآوری نقش مهمی در تشویق و پشتیبانی از کارآفرینی سازمانی دارد.

در این تحقیق، اثر مثبت و معنادار رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ نوآوری مشاهده شد. رهبران تحول‌آفرین با تشویق کارکنان به خلاقیت، انعطاف‌پذیری و پذیرش تغییر، فرهنگ نوآوری را در سازمان تقویت می‌کنند. این یافته با نتایج تحقیقات قبلی مطابقت دارد. برای مثال، مطالعه‌ای که توسط García-Morales و همکاران (2012) و Xiaoqing (2024) انجام شد، نشان داد که رهبری تحول‌آفرین با ایجاد انگیزه برای پذیرش نوآوری و ارائه راهکارهای خلاقانه، به بهبود فرهنگ نوآوری در سازمان‌ها کمک می‌کند. این نتایج نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین در تقویت فرهنگ نوآوری و ارتقای سطح نوآوری سازمانی نقشی مؤثر دارد.

رهبری تحول‌آفرین، یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری به عنوان سه عنصر کلیدی و مرتبط به هم نقش محوری در تقویت کارآفرینی سازمانی در محیط‌های آموزشی را دارند. این عناصر نه تنها به صورت جداگانه بر توسعه کارآفرینی اثرگذارند، بلکه تعامل و هم‌افزایی میان آن‌ها زمینه‌ساز ایجاد بستری مناسب برای توسعه وضعیت رشد و شکوفایی ایده‌های نوآورانه می‌گردد. درواقع رهبری تحول‌آفرین با الهام‌بخشیدن به کارکنان، ایجاد چشم‌انداز مشترک و تشویق به ریسک‌پذیری، انگیزه و تعهد آنان را برای مشارکت فعال در فرآیندهای یادگیری و نوآوری افزایش می‌دهد. این سبک رهبری با ترویج اعتماد و توانمندسازی، محیطی را فراهم می‌سازد که در آن کارکنان درمی‌یابند که ایده‌هایشان شنیده و مورد حمایت قرار می‌گیرد، عاملی که می‌تواند مستقیماً بر ارتقای روحیه کارآفرینانه تأثیر بگذارد.

ارتباط میان این سازه‌های مهم به شکلی است که رهبری تحول‌آفرین به عنوان محرک اولیه، یادگیری سازمانی را تسهیل کرده و فرهنگ نوآوری را توسعه می‌دهد، از طرفی نیز یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری هم به نوبه خود، اثربخشی رهبری تحول‌آفرین را افزایش می‌دهند. این چرخه تعاملی در نهایت می‌تواند به ارتقای کارآفرینی سازمانی منجر شود، به گونه‌ای که محیط‌های آموزشی از حالت سنتی و ایستا به سمت فضاهایی پویا، خلاق و کارآفرین تحول می‌یابند؛ بنابراین، می‌توان دریافت که تقویت کارآفرینی سازمانی در چنین محیط‌هایی نیازمند توجه هم‌زمان به این سه متغیر و درک عمیق از چگونگی تأثیرگذاری متقابل آن‌ها بر هم است. این رویکرد نه تنها به شکوفایی ایده‌ها و ابتکارات می‌انجامد، بلکه پایداری و انطباق‌پذیری سازمان‌ها را در تقابل با تغییرات محیطی تضمین می‌کند.

این پژوهش، مانند هر تحقیق دیگر، با برخی از محدودیت‌ها روبرو بوده است. یکی از محدودیت‌های اصلی، محدود بودن داده‌ها به یک سازمان خاص است که این مورد امکان تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها یا مناطق جغرافیایی مختلف را کمتر می‌کند. علاوه بر این، به دلیل ماهیت زمان‌بر فرآیند تحول سازمانی، این مطالعه نتوانسته است تأثیرات بلندمدت رهبری تحول‌آفرین بر کارآفرینی سازمانی را کاملاً مورد ارزیابی قرار دهد. همچنین، عدم دسترسی به داده‌های متنوع از بخش‌های مختلف سازمان، تحلیل عمیق‌تر روابط میان متغیرها را با چالش روبرو کرده است. این محدودیت‌ها ممکن است بر دقت و جامعیت نتایج تأثیر داشته باشد. با توجه به محدودیت‌های ذکر شده، پیشنهاد می‌گردد تحقیقات آینده با گسترش

دامنه مطالعه به سازمان‌ها و مناطق مختلف، امکان تعمیم‌پذیری یافته‌ها را افزایش دهند. همچنین، انجام مطالعات طولی برای بررسی اثرات بلندمدت رهبری تحول‌آفرین و تعامل آن با یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری توصیه می‌گردد. درنهایت، استفاده از داده‌های متنوع‌تر و چندمنبعی می‌تواند به تحلیل دقیق‌تر و جامع‌تر روابط میان متغیرهای پژوهش کمک نماید.

در این قسمت، برای بهبود وضعیت متغیرها با توجه به نتایج پژوهش در جامعه مورد مطالعه، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد: رهبران تحول‌آفرین، با تشویق کارکنان به خلق ایده‌های جدید و پذیرفتن مسئولیت‌های نوآورانه، فرهنگ کارآفرینی را تقویت می‌کنند. کارکنان تحت تأثیر این نوع رهبری، تمایل بیشتری به راه‌اندازی و اجرای پروژه‌های کارآفرینانه در حوزه آموزشی پیدا می‌کنند. پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی برای ارتقای مهارت‌های کارآفرینی و طراحی ابزارهای سنجش عملکرد کارآفرینی سازمانی به‌طور دوره‌ای انجام گیرد. علاوه بر این، پشتیبانی مدیران از پروژه‌های کارآفرینانه می‌تواند تعهد کارکنان را به فعالیت‌های نوآورانه افزایش دهد.

یادگیری سازمانی در اداره آموزش و پرورش به‌طور مستقیم بر فعالیت‌های کارآفرینی سازمانی تأثیر گذاشته است. کارکنان با یادگیری مستمر و به اشتراک‌گذاری دانش، فرصت‌های جدیدی را برای بهبود و نوآوری در فرآیندهای آموزشی شناسایی کرده‌اند. پیشنهاد می‌شود پلتفرم‌های داخلی برای اشتراک‌گذاری دانش و تجارب ایجاد شود و کارکنان به شرکت در پروژه‌های تحقیق و توسعه تشویق شوند. هم‌چنین، برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط با نوآوری و کارآفرینی، به تقویت این رابطه کمک می‌کند.

در اداره آموزش و پرورش، رهبران تحول‌آفرین از طریق برنامه‌های آموزشی و جلسات کارگاه، کارکنان را به یادگیری مستمر ترغیب کرده‌اند. این فرآیند نه تنها سطح دانش و مهارت کارکنان را ارتقا داده بلکه باعث شده آنان از تجربیات خود و دیگران برای بهبود عملکرد استفاده کنند. پیشنهاد می‌شود جلسات بیشتری برای تبادل تجربه و یادگیری میان کارکنان و مدیران برگزار شود تا از طریق ارتباط مستقیم و الهام‌بخشی، یادگیری سازمانی بهبود یابد. همچنین، استفاده از ارزیابی عملکرد بر اساس معیارهای یادگیری سازمانی می‌تواند به تنظیم استراتژی‌های آموزشی کمک کند.

در این سازمان، فرهنگ نوآوری با تقویت میل به پذیرش ریسک و تلاش برای تغییر، کارکنان را ترغیب به انجام فعالیت‌های کارآفرینانه کرده است. این ویژگی به‌ویژه در فعالیت‌های آموزشی و طراحی برنامه‌های جدید برای دانش‌آموزان نمود داشته است. پیشنهاد می‌شود با ایجاد فضاهای باز برای تبادل ایده‌های نوآورانه و ارائه حمایت‌های مالی به پروژه‌های نوآورانه، این فرهنگ تقویت شود. علاوه بر این، طراحی برنامه‌های انگیزشی برای مشارکت کارکنان در فعالیت‌های کارآفرینانه، می‌تواند به رشد فرهنگ نوآوری کمک کند. در این سازمان، رهبران تحول‌آفرین کارکنان را تشویق به خلاقیت، پذیرش ایده‌های نو و تلاش برای انجام تغییرات مثبت می‌کنند. این امر موجب شده که کارکنان با اعتمادبه‌نفس بیشتر، به دنبال روش‌های جدید برای بهبود فرآیندهای آموزشی و ارتقای کیفیت باشند. پیشنهاد می‌شود ایجاد فضای باز برای تبادل ایده‌ها و پاداش‌دهی به پروژه‌های نوآورانه، به تقویت بیشتر فرهنگ نوآوری کمک کند. هم‌چنین، برگزاری کارگاه‌هایی برای تشویق به مشارکت در فعالیت‌های نوآورانه می‌تواند انگیزه کارکنان برای نوآوری را افزایش دهد.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی ندارند.

References

- Alakaleek, W., Harb, Y., & Harb, A. A. (2023). The impact of entrepreneurship education: A study of entrepreneurial outcomes. *The International Journal of Management Education*, 21(2), 100800. doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100800
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527. [doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3)
- Argote, L. (2012). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer Science & Business Media.
- Arsawan, I. W. E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G., & Suryantini, N. P. S. (2022). Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. *International journal of productivity and performance management*, 71(2), 405-428. doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0192
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700-708.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Burns, P. (2020). *Corporate entrepreneurship and innovation*. Bloomsbury Publishing.
- Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts. *Applications, and programming*, 20, 12-25.
- Chan, D. W., Sarvari, H., Golestanizadeh, M., & Saka, A. (2024). Evaluating the impact of organizational learning on organizational performance through organizational innovation as a mediating variable: evidence from Iranian construction companies. *International Journal of Construction Management*, 24(9), 921-934.
- Chang, Y.-Y., Chang, C.-Y., & Chen, C.-W. (2017). Transformational leadership and corporate entrepreneurship: Cross-level mediation moderation evidence. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(6), 812-833.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(3), 47-63. doi.org/10.1177/104225879902300304
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627-641. doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938
- Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H.-D., & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 141, 808-821.
- Franco, M., & Haase, H. (2009). Entrepreneurship: an organisational learning approach. *Journal of small business and enterprise development*, 16(4), 628-641.
- Fuad, D. R. S. M., Musa, K., & Hashim, Z. (2022). Innovation culture in education: A systematic review of the literature. *Management in Education*, 36(3), 135-149. doi.org/10.1177/0892020620959760
- 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.
- García-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, 106(1), 21-42. doi.org/10.1108/02635570610642940
- George, G., Haas, M. R., McGahan, A. M., Schillebeeckx, S. J., & Tracey, P. (2023). Purpose in the for-profit firm: A review and framework for management research. *Journal of Management*, 49(6), 1841-1869.
- Girma Aragaw, Z., Haag, K., & Baù, M. (2024). Contextualizing corporate entrepreneurship: a systematic review and future research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1-37.
- Glinyanova, M., Bouncken, R. B., Tiberius, V., & Cuenca Ballester, A. C. (2021). Five decades of corporate entrepreneurship research: measuring and mapping the field. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-27.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 5-15.
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational statistics*, 28, 565-580.
- 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. doi.org/10.1177/0149206316665461
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 19-46.
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 40. doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8
- Khattak, A., Tabash, M. I., Yousaf, Z., Radulescu, M., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Towards innovation performance of SMEs: investigating the role of digital platforms, innovation culture and frugal innovation in emerging economies. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(5), 796-811.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Kotamena, F., Senjaya, P., & Prasetya, A. B. (2020). A literature review: is transformational leadership elitist and antidemocratic? *International Journal of Social, Policy and Law*, 1(1), 36-43.
- Martins, E.-C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6(1), 64-74.
- Mohamed, I. A., & Otman, N. M. M. (2021). Exploring the link between organizational learning and transformational leadership: A review. *Open Access Library Journal*, 8(5), 1-19. DOI: [10.4236/oalib.1107242](https://doi.org/10.4236/oalib.1107242)
- Muisyo, P. K., & Qin, S. (2021). Enhancing the FIRM'S green performance through green HRM: The moderating role of green innovation culture. *Journal of Cleaner Production*, 289, 125720.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (Second ed.). McGraw-Hill.
- Padilha, C. K., & Gomes, G. (2016). Innovation culture and performance in innovation of products and processes: a study in companies of textile industry.

- RAI *Revista de Administração e Inovação*, 13(4), 285-294. doi.org/10.1016/j.rai.2016.09.004
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship. *Journal of Management*, 22(2), 259-298. [doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90049-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90049-5)
- Ravet-Brown, T. É., Furtner, M., & Kallmuenzer, A. (2024). Transformational and entrepreneurial leadership: A review of distinction and overlap. *Review of Managerial Science*, 18(2), 493-538.
- Sakhdari, K. (2016). Corporate entrepreneurship: A review and future research agenda. *Technology Innovation Management Review*, 6(8), 18-15.
- Samadi-Miarkolaei, H., Samadi-Miarkolaei, H., & Aghajani, H. (2020). Developing organizational entrepreneurship to advance fisheries' economic and social goals. *Iranian Journal of Fisheries Sciences*, 19(4), 1850-1863. doi.org/10.22092/ijfs.2018.118041
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.
- Shaw, E., O'loughlin, A., & McFadzean, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 2: a role-and process-based approach. *European journal of innovation management*, 8(4), 393-408.
- Škerlavaj, M., Song, J. H., & Lee, Y. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert Systems with Applications*, 37(9), 6390-6403.
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. Proceedings of the XLII SIS scientific meeting.
- Tu, Y., & Wu, W. (2021). How does green innovation improve enterprises' competitive advantage? The role of organizational learning. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 504-516.
- Turró, A., Urbano, D., & Peris-Ortiz, M. (2014). Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 88, 360-369. doi.org/10.1016/j.techfore.2013.10.004
- Udin, U. (2023). Linking transformational leadership to organizational learning culture and employee performance: The mediation-moderation model. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3), 1-17.
- Unesco. (2020). Education in a post-COVID world: Nine ideas for public action. In: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization Paris.
- Urbano, D., Turro, A., Wright, M., & Zahra, S. (2022). Corporate entrepreneurship: a systematic literature review and future research agenda. *Small Business Economics*, 1-25.
- Usman, M. (2020). Transformational leadership and organizational change: In the context of today's leader. *International Business Education Journal*, 13(1), 95-107.
- Vieira, A. L. (2011). *Interactive LISREL in Practice: Getting Started with a SIMPLIS Approach*. Springer.
- Villaluz, V. C., & Hechanova, M. R. M. (2019). Ownership and leadership in building an innovation culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 138-150. doi.org/10.1108/LODJ-05-2018-0184
- Welter, F. (2011). Contextualizing entrepreneurship—conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), 165-184.

- Xiaoqing, Z. (2024). The Influence of Transformational Leadership on Innovation Performance of Education Staff with the Mediating Role of Innovation Culture and Employee Motivation in Polytechnic Universities of Beijing City, China. *Uniglobal Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(2), 179-190. doi.org/10.53797/ujssh.v3i2.17.2024
- Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of management journal*, 39(6), 1713-1735.
- Zahra, S. A. (2015). Corporate entrepreneurship as knowledge creation and conversion: The role of entrepreneurial hubs. *Small Business Economics*, 44(4), 727-735. doi.org/10.1007/s11187-015-9650-4
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58. [doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00004-E](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-E)
- Zuo, H., Zeb, A., Ismail, F., & Bin Othayman, M. (2024). transformational leadership: enhancing corporate entrepreneurship for fostering competitiveness. *Journal of Competitiveness*, 16(2), 20-34. doi.org/10.7441/joc.2024.02.02