

Original Research

The Impact of School Principals' Cultural Intelligence on Teachers' Motivation and Willingness to Adopt Educational Innovations: The Mediating Role of School Organizational Culture

Fatemeh Sheikh Momen Kinji 

Department of Educational Sciences, Cha. C., Islamic Azad University, Chalus, Iran. (corresponding author)
fatemehsheykhmomen@gmail.com

Samaneh Mansoor Samaee 

Department of Educational Sciences, Cha. C., Islamic Azad University, Chalus, Iran. s.mansoor.samaei1371@gmail.com

Ali Shams Nateri 

Department of Educational Sciences, Cha. C., Islamic Azad University, Chalus, Iran.

Seyyed Hassan Moosavi 

Department of Educational Sciences, Cha. C., Islamic Azad University, Chalus, Iran. seyed.hassan.mousavi9@gmail.com

Abstract

The present study aimed to examine the impact of school principals' cultural intelligence on teachers' motivation and willingness to adopt educational innovations in secondary schools in western Mazandaran, with an emphasis on the mediating role of school organizational culture. This research was descriptive-correlational in nature and conducted using structural equation modeling. Data were collected through standardized questionnaires, including the Cultural Intelligence Scale (Van Dyne et al., 2008), the Organizational Culture Questionnaire (Gruenert & Valentine's School Culture Survey, 2011), and the Innovation Willingness measure (Hurt et al.'s Individual Innovativeness Scale, 1977). After data screening and cleaning, the data were subjected to analysis. The results of the structural equation modeling indicated that principals' cultural intelligence has a direct and positive effect on school organizational culture, and organizational culture significantly predicts teachers' motivation and willingness to adopt educational innovations. Although the direct effect of cultural intelligence on willingness to innovate was significant, bootstrap analysis revealed that a substantial portion of this effect is transmitted through organizational culture. These findings highlight the critical role of school principals in shaping a supportive and learning-oriented culture and suggest that enhancing principals' cultural intelligence can strengthen school organizational culture and ultimately promote educational innovation in schools.

Keywords

cultural intelligence
organizational culture
teacher innovation
motivation

Article History

Received:
3 December, 2025
Revised:
15 December, 2025
Accepted:
17 December, 2025

Cite this article as (APA): Sheikh Momen Kinji, F., Mansoor Samaee, S., Shams Nateri, A., & Moosavi, S. H (2025). The impact of school principals' cultural intelligence on teachers' motivation and willingness to adopt educational innovations: The mediating role of school organizational culture. *Innovation in Teaching, Learning and Evaluation*, 2(3), 47-67.
<https://10.22034/jitle.2025.564000.1052>



This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-ncnd/4.0/>).

Extended Abstract

Introduction: In contemporary educational systems, the rapid pace of social, cultural, and technological change has increased the demand for schools to adopt innovative teaching practices. Teachers are now expected to demonstrate flexibility, creativity, and readiness to implement instructional innovations that enhance student learning. However, innovation in schools does not occur in isolation; it develops within organizational environments shaped by leadership practices, cultural norms, and collective values. Among the leadership capacities that have gained prominence in recent years, cultural intelligence has emerged as a critical factor influencing organizational dynamics and professional behavior in educational contexts.

School principals with high levels of cultural intelligence are better able to understand diverse perspectives, manage interpersonal interactions, and foster climates of trust and collaboration. These capabilities are especially important in multicultural or socially diverse regions where teachers may hold differing beliefs, expectations, and professional orientations. A culturally intelligent leader can translate these differences into opportunities for learning and growth, thereby facilitating environments in which teachers feel supported and empowered to experiment with new methods. This process is deeply intertwined with organizational culture, which serves as a mediating context through which leadership behaviors influence teacher motivation. Organizational culture—reflected in norms of collaboration, shared vision, professional support, and openness to change—plays a decisive role in shaping teachers' attitudes toward innovation.

Despite the growing international emphasis on cultural intelligence and school culture, research exploring how these constructs jointly influence teachers' willingness to adopt educational innovations remains limited, particularly in the context of Iranian schools. The present study addresses this gap by examining the impact of principals' cultural intelligence on teachers' motivation to implement innovative teaching practices, with school organizational culture conceptualized as a mediating mechanism. Through structural equation modeling, the study provides insight into how leadership characteristics translate into organizational conditions that foster or hinder innovation in secondary schools.

Method: This study employed a descriptive–correlational research design using structural equation modeling (SEM) to examine the relationships among principals' cultural intelligence, school organizational culture, and teachers' motivation to implement educational innovations. The target population consisted of teachers and principals working in public secondary schools located in Western Mazandaran. A multi-stage cluster sampling approach was used to ensure adequate representation across districts and schools. After obtaining official permissions from the regional Department of Education and participating schools, data collection was carried out through both printed and online questionnaires. Participation was voluntary, and informed consent, confidentiality, and anonymity were fully ensured.

Three standardized instruments were used. Principals' cultural intelligence was measured using the Cultural Intelligence Scale (CQS), which assesses four dimensions: metacognitive, cognitive, motivational, and behavioral. School organizational culture was assessed through a validated questionnaire covering dimensions such as collaborative climate, shared vision, professional support, and openness to change. Teachers' motivation and willingness to adopt educational innovations were measured with an instrument focusing on readiness for change, intrinsic motivation, and perceived value of innovation. All instruments demonstrated acceptable reliability in previous studies and were revalidated in the present research through confirmatory factor analysis (CFA).

Data analysis proceeded in two stages. First, descriptive statistics—including means, standard deviations, and distribution indices—were calculated to evaluate the general characteristics of the sample and verify normality assumptions. In the second stage, the measurement models for all constructs were tested through CFA, followed by estimation of the structural model using SEM. Model fit was assessed using

indices such as CFI, TLI, RMSEA, and χ^2/df . The mediating role of organizational culture was examined through bootstrap resampling with 5,000 iterations to determine the significance of indirect effects. All analyses were conducted using standard statistical software packages for SEM.

Findings: Data analysis began with descriptive statistics to provide an overview of the main study variables. The results indicated that principals demonstrated relatively high levels of cultural intelligence ($M = 3.74$, $SD = 0.51$), schools reflected moderately strong organizational cultures ($M = 3.68$, $SD = 0.57$), and teachers showed high motivation and willingness to engage in educational innovations ($M = 3.82$, $SD = 0.48$). Skewness and kurtosis indices for all variables fell within the acceptable ± 2 range, confirming that the distributions were suitable for subsequent structural analysis.

Pearson correlation coefficients revealed significant and positive relationships among all constructs. Cultural intelligence was strongly associated with organizational culture ($r = .61$, $p < .001$), and organizational culture showed the strongest correlation with teachers' innovation-related motivation ($r = .68$, $p < .001$). The correlation between cultural intelligence and teachers' motivation was also significant, though comparatively smaller ($r = .54$, $p < .001$). These preliminary results supported the conceptual framework and justified the use of SEM.

Confirmatory factor analysis verified the adequacy of the measurement models. Factor loadings for the cultural intelligence items ranged from .62 to .87, for organizational culture from .59 to .85, and for innovation-related motivation from .64 to .89. Model fit indices (CFI = .94–.96, TLI = .92–.93, RMSEA = .054–.061) indicated strong construct validity.

The structural model showed acceptable fit (CFI = .94, TLI = .93, RMSEA = .059, $\chi^2/df = 2.41$). Cultural intelligence significantly predicted organizational culture ($\beta = .57$, $p < .001$), and organizational culture strongly predicted teachers' innovation motivation ($\beta = .63$, $p < .001$). The direct effect was smaller ($\beta = .21$, $p = .02$). Bootstrap analysis (5,000 samples) confirmed a significant indirect effect ($\beta = .36$, CI = [.24, .49], $p < .001$), demonstrating meaningful mediation.

Discussion and Conclusion: The findings of this study reinforce the growing body of evidence highlighting the importance of culturally intelligent leadership in shaping school environments that encourage innovation. The strong positive association between principals' cultural intelligence and organizational culture indicates that culturally aware leaders are better equipped to establish climates characterized by collaboration, professional support, and openness to change. Such leaders are more adept at understanding diverse teacher perspectives, managing interpersonal dynamics, and fostering trust—conditions that are essential for sustaining innovation within schools. This observation aligns with international research demonstrating that cultural intelligence contributes to adaptive leadership practices and improved organizational functioning.

The results also showed that organizational culture exerts a powerful influence on teachers' motivation to adopt educational innovations. Teachers working in schools with supportive, participatory, and learning-oriented cultures expressed higher levels of willingness to experiment with new instructional strategies. This suggests that innovation is not merely a function of individual teacher characteristics but is deeply embedded in the collective norms and values of the school. When teachers perceive that innovation is encouraged, valued, and reinforced at the organizational level, their internal motivation to engage in change-oriented behaviors increases substantially.

A key contribution of this study is the confirmation of the mediating role of organizational culture. While principals' cultural intelligence directly influenced teachers' motivation, the indirect effect—transmitted through organizational culture—was considerably stronger. This finding underscores the importance of viewing leadership not only as an individual competency but as a catalyst for developing organizational contexts that empower teachers. In practical terms, enhancing principals' cultural intelligence can serve as

an effective strategy for strengthening school culture and, by extension, promoting innovative instructional practices. Ultimately, the study highlights that sustainable educational innovation depends on leaders who can bridge cultural understanding with organizational development to create environments where teachers feel confident and supported in transforming classroom practices.

Funding: The authors did not receive any funding.

Conflict of interest: The authors declare that there is no conflict of interest in this article.

Acknowledgement: The authors thank the participants for their time and assistance.

مقاله پژوهشی

تأثیر هوش فرهنگی مدیران آموزشی بر انگیزه و تمایل معلمان برای به کارگیری نوآوری‌های آموزشی با نقش میانجی فرهنگ‌سازمانی مدرسه

فاطمه شیخ مؤمن کینجی ^{ID}

گروه علوم تربیتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران. (نویسنده مسئول) fatemehsheykhmomen@gmail.com

سمانه منصورسمائی ^{ID}

گروه علوم تربیتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران. s.mansoor.samaei1371@gmail.com

علی شمس ناتری ^{ID}

گروه علوم تربیتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.

سیدحسن موسوی ^{ID}

گروه علوم تربیتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران. seyed.hassan.mousavi9@gmail.com

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر هوش فرهنگی مدیران آموزشی بر انگیزه و تمایل معلمان برای به کارگیری نوآوری‌های آموزشی در مدارس متوسطه غرب مازندران با تأکید بر نقش میانجی فرهنگ‌سازمانی مدرسه بود. پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد. داده‌ها از طریق پرسش‌نامه‌های استاندارد هوش فرهنگی (مقیاس ون‌داین و همکاران، ۲۰۰۸)، فرهنگ‌سازمانی (پرسش‌نامه فرهنگ مدرسه گرونرت و ولنتاین، ۲۰۱۱) و تمایل به نوآوری (مقیاس نوآوری فردی هرت و همکاران، ۱۹۷۷) جمع‌آوری و پس از پاک‌سازی وارد تحلیل شدند. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد هوش فرهنگی مدیران به صورت مستقیم و مثبت بر فرهنگ‌سازمانی مدرسه اثر می‌گذارد و فرهنگ‌سازمانی نیز به طور معناداری انگیزه و تمایل معلمان برای نوآوری را پیش‌بینی می‌کند. اگرچه اثر مستقیم هوش فرهنگی بر تمایل به نوآوری معنادار بود، اما تحلیل بوت‌استرپ نشان داد بخش عمده این اثر از مسیر فرهنگ‌سازمانی منتقل می‌شود. این نتایج اهمیت نقش مدیران در شکل‌دهی فرهنگی حمایتی و یادگیرنده را برجسته می‌کند و نشان می‌دهد توسعه هوش فرهنگی مدیران می‌تواند به تقویت فرهنگ سازمانی و در نهایت افزایش نوآوری آموزشی در مدارس منجر شود.

واژگان کلیدی

هوش فرهنگی
فرهنگ‌سازمانی مدرسه
نوآوری آموزشی
معلمان

تاریخچه مقاله

دریافت:

۱۲ آذر ۱۴۰۴

بازنگری:

۲۴ آذر ۱۴۰۴

پذیرش:

۲۶ آذر ۱۴۰۴

استناد به این مقاله (APA): شیخ مؤمن کینجی، فاطمه، منصور سمائی، سمانه، شمس ناتری، علی، موسوی، سید حسن. (۱۴۰۴). تأثیر هوش فرهنگی مدیران آموزشی بر انگیزه و تمایل معلمان برای به کارگیری نوآوری‌های آموزشی با نقش میانجی فرهنگ‌سازمانی مدرسه. نوآوری آموزشی، یادگیری و ارزشیابی، ۳(۳): ۴۷-۶۷.

<https://10.22034/jitle.2025.564000.1052>



This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-ncnd/4.0/>).

مقدمه

در عصر جهانی شدن، مدارس به‌عنوان بسترهایی فرهنگی - اجتماعی عمل می‌کنند که در آن تنوع فرهنگی، تغییرات فناوری و نیاز به نوآوری‌های آموزشی بیش‌ازپیش احساس می‌شود. یکی از قابلیت‌های کلیدی برای مدیران آموزشی در چنین بسترهایی، هوش فرهنگی است. این مفهوم به توانایی فرد برای درک، تطبیق و عملکرد مؤثر در موقعیت‌های فرهنگی متفاوت اشاره دارد (Aldhaheri, 2017; Torabi et al., 2025). مدیرانی که برخوردار از سطح بالاتری از هوش فرهنگی هستند، می‌توانند فضایی ایجاد کنند که معلمان احساس ارزشمندی، درک فرهنگی و امنیت روانی بیشتری داشته باشند و در نتیجه به پذیرش نوآوری‌های آموزشی تمایل بیشتری نشان دهند (Ghafari Mejlaj, 2025). از سوی دیگر، انگیزه و تمایل معلمان برای به‌کارگیری نوآوری‌های آموزشی، نقش محوری در تحول مدرسه‌ای دارد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که هنگامی که فرهنگ‌سازمانی مدرسه به‌صورت حمایتی، مشارکتی و نوآورانه شکل گرفته باشد، معلمان انگیزه بیشتری برای خلق و اجرای روش‌های جدید دارند (Jaya et al., 2024; Kazemimehr & Safdari, 2024). این فرهنگ‌سازمانی—که مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و هنجارهای مشترک در درون مدرسه است—می‌تواند نقش میانجی مهمی ایفا کند، یعنی مدیر با هوش فرهنگی بالا بر فرهنگ‌سازمانی اثر می‌گذارد و این فرهنگ‌سازمانی موجب می‌شود که معلمان انگیزه و تمایل بیشتری به نوآوری پیدا کنند.

پژوهش‌های اخیر نیز رابطه مثبت میان فرهنگ‌سازمانی و نوآوری آموزشی را تأیید کرده‌اند. به‌عنوان مثال، در مطالعه‌ای روی مدارس پیشرو، مشخص شد که فرهنگ قوی مدرسه از طریق الهام‌بخشی مدیران و پشتیبانی از معلمان، نوآوری در تدریس را تسهیل می‌کند (Riveras-León & Tomàs-Folch, 2020). در میان سایر پژوهش‌های مرتبط می‌توان به بررسی اثر مستقیم هوش فرهنگی بر رهبری آموزشی و فرهنگ‌سازمانی اشاره کرد. به‌عنوان مثال، ویدودو و همکاران (Widodo et al., 2024) به این نتیجه رسیدند که رهبری مبتنی بر هوش فرهنگی می‌تواند به طور معنی‌داری فرهنگ‌سازمانی مدارس را تقویت کند.

باتوجه‌به اینکه منطقه غرب مازندران دارای بافت فرهنگی، اجتماعی و آموزشی خاصی است، اهمیت مطالعه این روابط در آنجا دوچندان می‌شود. این پژوهش با هدف بررسی تأثیر هوش فرهنگی مدیران آموزشی بر انگیزه و تمایل معلمان به به‌کارگیری نوآوری‌های آموزشی در مدارس متوسطه غرب مازندران، و با تأکید بر نقش میانجی فرهنگ‌سازمانی مدرسه، انجام شد. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند علاوه بر غنای نظری، راهنمایی کاربردی برای سیاست‌گذاران و مدیران مدرسه‌ای در منطقه فراهم کند و شرایط را برای بهبود کیفیت یاددهی-یادگیری مهیا سازد. همین منطق برای زمینه پژوهش حاضر - غرب مازندران - نیز اهمیت مضاعف دارد. غرب مازندران منطقه‌ای است با تنوع قومی و فرهنگی، ترکیب مدارس شهری و روستایی، و تفاوت‌های قابل توجه در امکانات آموزشی. تجربه زیسته معلمان در چنین محیطی به طور طبیعی با حساسیت‌های فرهنگی گره‌خورده است؛ بنابراین، اگر مدیران این مدارس قادر باشند تنوع فرهنگی را درست درک کنند و آن را به منبعی برای غنی‌سازی روابط و تصمیم‌های آموزشی تبدیل کنند، احتمالاً معلمان با رغبت بیشتری به‌سوی شیوه‌های نوین تدریس حرکت خواهند کرد. پژوهش حاضر به دنبال آشکارسازی حلقه‌های پنهان اما اثرگذار است؛ اینکه چگونه هوش فرهنگی مدیران باعث اتصال فرهنگ مدرسه و انگیزه معلمان در یک زنجیره علی می‌گردد. روشن‌شدن این روابط می‌تواند چشم‌انداز تازه‌ای برای برنامه‌ریزی‌های آموزشی در منطقه فراهم آورد و به شکل‌گیری مدارس نوآورتر کمک کند.

تحولات سریع فناورانه و فرهنگی در نظام‌های آموزشی، ضرورت حرکت مدارس به‌سوی محیط‌های یادگیری نوآورانه را بیش‌ازپیش آشکار ساخته است. در این میان، مدیران آموزشی نقشی فراتر از اداره امور اجرایی ایفا می‌کنند و به‌عنوان رهبران آموزشی، مسئول ایجاد شرایطی هستند که پذیرش و به‌کارگیری نوآوری‌های آموزشی توسط معلمان را تسهیل کند (Safdari, 2021). باین‌حال، شواهد نشان می‌دهد که میزان انگیزه و تمایل معلمان برای استفاده از شیوه‌های نوین تدریس در مدارس مختلف یکسان نیست و این تفاوت فقط با ویژگی‌های فردی معلمان قابل‌تیین نبوده و به عوامل مدیریتی و سازمانی وابسته است. یکی از این عوامل

کلیدی، هوش فرهنگی مدیران آموزشی است (Safdari & Ghafari Mejlaj, 2024). یعنی توانایی درک تفاوت‌های فرهنگی و تعامل مؤثر با افراد دارای پیش‌زمینه‌های متنوع. در مناطقی مانند غرب مازندران که مدارس از تنوع فرهنگی و اجتماعی برخوردارند، هوش فرهنگی مدیران می‌تواند نقش مهمی در شکل‌دهی به روابط حرفه‌ای، ایجاد اعتماد و تقویت انگیزه معلمان برای پذیرش نوآوری‌های آموزشی ایفا کند. باین‌حال، اثر هوش فرهنگی معمولاً به‌صورت مستقیم بر رفتار معلمان اعمال نمی‌شود، بلکه از طریق فرهنگ‌سازمانی مدرسه منتقل می‌گردد. فرهنگ‌سازمانی مدرسه، به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارهای مشترک، می‌تواند نوآوری را تشویق یا در برابر آن مقاومت ایجاد کند. فرهنگی مشارکتی و حمایتگر زمینه لازم برای انگیزش معلمان به نوآوری را فراهم می‌آورد و نقش میانجی میان سبک مدیریتی و رفتار حرفه‌ای معلمان دارد. باوجود اهمیت این موضوع، پژوهش‌های اندکی در غرب مازندران به بررسی هم‌زمان هوش فرهنگی مدیران، فرهنگ‌سازمانی مدرسه و انگیزه نوآوری معلمان پرداخته‌اند. از این‌رو، مسئله اصلی پژوهش حاضر بررسی تأثیر هوش فرهنگی مدیران آموزشی بر انگیزه و تمایل معلمان برای به‌کارگیری نوآوری‌های آموزشی با تأکید بر نقش میانجی فرهنگ‌سازمانی مدرسه است؛ امری که می‌تواند به ارائه راهکارهای مؤثر برای بهبود رهبری مدرسه و ارتقای کیفیت تدریس در مدارس متوسطه این منطقه منجر شود.

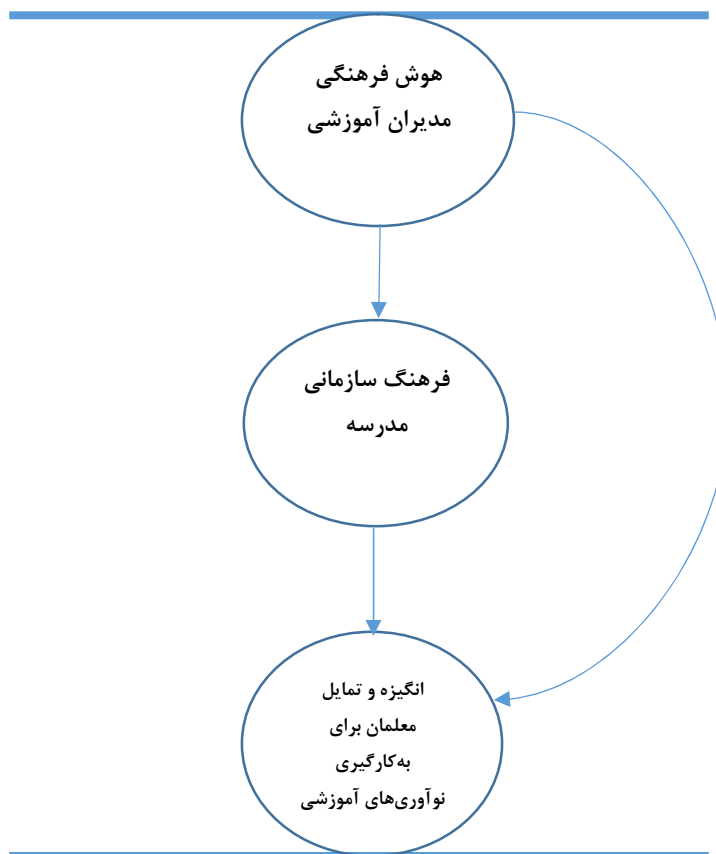
چارچوب نظری

مفهوم هوش فرهنگی به توانایی فرد برای کار مؤثر در محیط‌های فرهنگی متنوع اطلاق می‌شود، یعنی توانایی شناخت، تنظیم و رفتار مناسب در موقعیت‌هایی که تفاوت‌های فرهنگی مطرح است. در زمینه رهبری مدارس، مطالعات نشان داده‌اند که مدیرانی که دارای سطح بالاتری از هوش فرهنگی هستند، بهتر می‌توانند سبک رهبری خود را در محیط‌های چندفرهنگی تطبیق دهند و تعامل مثبت با معلمان، دانش‌آموزان و جامعه مدرسه برقرار کنند. مثلاً در مطالعه‌ای در ابوظبی، مشخص شد که هوش فرهنگی مدیران مدرسه بر توانایی آن‌ها برای انطباق سبک رهبری‌شان مؤثر است (Aldhaheri, 2017). منطق پژوهش حاضر برای وارد کردن هوش فرهنگی عبارت از این است که وقتی مدیران دارای این توانایی باشند، می‌توانند فضای مدرسه را فرهنگ‌پذیرتر، مشارکتی‌تر و بازتر به نوآوری ایجاد کنند که این خود باعث گشایش مسیر انگیزه معلمان می‌شود.

فرهنگ‌سازمانی به مجموعه ارزش‌ها، باورها، هنجارها و رفتارهای مشترک در یک سازمان یا مدرسه گفته می‌شود که بر نحوه کارکرد افراد، تعاملات، تصمیم‌گیری‌ها و همچنین نوآوری مؤثر است. برای مثال، دنیسون و میشر (Denison & Mishra, 1995) مدل فرهنگ‌سازمانی را به‌طور گسترده در مطالعات سازمانی مطرح کرده‌اند. در زمینه آموزشی، برخی پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فرهنگ‌سازمانی مشارکتی، انعطاف‌پذیر، و حمایتگر تأثیر مثبت بر نوآوری معلمان دارد. به‌عنوان مثال در مطالعه‌ای که روی معلمان مدارس متوسطه در فیلیپین انجام شد، مشخص گردید که بین فرهنگ‌سازمانی و رفتار نوآورانه معلمان ارتباط قوی و مثبت وجود دارد ($r = 0.664$) (Figuroa & Abellana, 2025). در پژوهش حاضر، فرهنگ‌سازمانی نقش میانجی دارد، بدین معنا که فرض می‌شود مدیران با هوش فرهنگی بالا، فرهنگ مدرسه را به سمت نوآوری و انگیزه هدایت می‌کنند، و این فرهنگ بعد از آن معلمان را به سمت پذیرش نوآوری می‌برد.

بخش نهایی چارچوب نظری پژوهش حاضر به رفتار معلمان مربوط می‌شود که به انگیزه و تمایل آنان به استفاده از نوآوری‌های آموزشی از جمله روش‌های جدید، فناوری‌های نو، ارزشیابی مبتکرانه و غیره منتسب می‌گردد. پژوهش‌های آموزشی نشان داده‌اند که اثرگذاری نوآوری در تدریس زمانی بیشتر است که معلمان انگیزه درونی و تمایل واقعی به پذیرش آن داشته باشند، نه صرفاً اجبار اداری. به‌علاوه، محیط مدرسه، حمایت مدیر، فرهنگ‌سازمانی و سبک رهبری، همگی بر این انگیزه اثر می‌گذارند. به‌عنوان مثال، پژوهشی در امارات متحده عربی نشان داد که نقش مدیران مدارس در پرورش فرهنگ نوآوری در مدرسه، مستقیماً بر میزان نوآوری معلمان اثر می‌گذارد (Alzouebi et al., 2025).

بر اساس مبانی نظری و یافته‌های پژوهش‌های پیشین، در پژوهش حاضر مدلی مفهومی پیشنهاد می‌شود که در آن هوش فرهنگی مدیران آموزشی به‌عنوان متغیر مستقل، فرهنگ‌سازمانی مدرسه به‌عنوان متغیر میانجی، و انگیزه و تمایل معلمان برای به‌کارگیری نوآوری‌های آموزشی به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌اند. مطابق این مدل، هوش فرهنگی مدیران هم به‌طور مستقیم و هم به‌طور غیرمستقیم و از طریق شکل‌دهی به فرهنگ‌سازمانی مدرسه، بر انگیزه نوآوری معلمان تأثیر می‌گذارد. شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش و روابط فرضی میان متغیرها را نشان می‌دهد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

مرور ادبیات پژوهش

در ادبیات داخلی، طی یک دهه اخیر، هوش فرهنگی مدیران آموزشی به‌تدریج وارد فضای پژوهش‌های تربیتی شده و در ارتباط با متغیرهایی چون فرهنگ مدرسه، اثربخشی، بهره‌وری، و عملکرد معلمان بررسی شده است. یکی از پژوهش‌های بسیار مرتبط با پژوهش حاضر، مقاله حسنی و خضری (Hassani & Khezri, 2018) است. نویسندگان در مقاله خود با عنوان مدل‌یابی معادلات ساختاری ارتباط بین هوش فرهنگی و فرهنگ مدرسه به بررسی کادر آموزشی مدارس متوسطه دوم شهر مهاباد پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد بین هوش فرهنگی مدیران مدارس و فرهنگ مدرسه رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد و هر چهار بعد هوش فرهنگی (فراشناختی، شناختی، انگیزشی، و رفتاری) به‌طور معنادار با فرهنگ مدرسه پیوند دارند. در پژوهشی دیگر، رابطه هوش فرهنگی مدیران و معلمان با اثربخشی سازمانی در مدارس ابتدایی شهرستان ماهشهر بررسی شد. نویسندگان در این مطالعه همبستگی معناداری میان ابعاد مختلف هوش فرهنگی (دانش، انگیزش، راهبرد، و رفتار) و اثربخشی سازمانی مدارس گزارش کردند.

و نتیجه گرفتند که تقویت هوش فرهنگی در سطح مدیران و معلمان می‌تواند به بهبود سلامت و اثربخشی مدارس منجر شود (Madan & Rezaee, 2019).

در همین راستا، حسینی‌نسب و قادری (Hosseini Nasab & Ghaderi, 2011) در مقاله‌ای تحت عنوان بررسی رابطه بین هوش فرهنگی با بهره‌وری مدیران در مدارس شاهد استان آذربایجان غربی نشان دادند که بین سطح هوش فرهنگی مدیران و بهره‌وری آنان رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد؛ به این معنا که مدیران با هوش فرهنگی بالاتر در استفاده بهینه از منابع، مدیریت کارکنان و تحقق اهداف مدرسه عملکرد موفق‌تری داشتند.

برخی پژوهش‌ها نیز به ترکیب هوش فرهنگی با متغیرهایی مانند عملکرد یا سرمایه اجتماعی پرداخته‌اند. برای مثال، در مقاله نقش هوش فرهنگی و عاطفی مدیران مقطع ابتدایی بر عملکرد آنان در مدارس آموزش و پرورش ناحیه ۳ تبریز، یافته‌ها نشان دادند که هوش فرهنگی، در کنار هوش عاطفی، سهم قابل توجهی در تبیین عملکرد شغلی مدیران دارد و از این طریق بر کیفیت اداره مدرسه و روابط با معلمان تأثیر می‌گذارد (Maleki Avarsin & Heydarnejad, 2022).

از سوی دیگر، در پژوهش‌های داخلی به طور مستقل به نقش فرهنگ‌سازمانی مدرسه در نوآوری آموزشی نیز پرداخته شده است. برای نمونه، رئیسی (Raeisi, 2022) در مقاله‌ای با عنوان بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی مدرسه بر نوآوری آموزشی و رشد اجتماعی دانش‌آموزان با تأکید بر نقش میانجی شایستگی‌های اجتماعی نشان داد که فرهنگ‌سازمانی حمایتگر، مشارکتی و یادگیرنده، زمینه بروز نوآوری‌های آموزشی و ارتقای رشد اجتماعی دانش‌آموزان را فراهم می‌کند. مجموع این یافته‌ها در ادبیات ایرانی، یک پیام نسبتاً روشن دارند: هوش فرهنگی مدیران در مدارس ایرانی با شاخص‌هایی مانند فرهنگ مدرسه، اثربخشی سازمانی و بهره‌وری مدیران در ارتباط مثبت است و از سوی دیگر، فرهنگ مدرسه یکی از عوامل مهم در شکل‌گیری نوآوری آموزشی و بهبود فرایند یاددهی-یادگیری به شمار می‌آید. هرچند هنوز پژوهشی که دقیقاً ترکیب هوش فرهنگی مدیران، فرهنگ‌سازمانی مدرسه، و تمایل معلمان به نوآوری آموزشی را در قالب یک مدل میانجی بررسی کرده باشد، بسیار محدود است، اما قطعات این پازل در مطالعات مختلف ایرانی به صورت پراکنده وجود دارند و از مدل پیشنهادی پژوهش حاضر پشتیبانی مفهومی می‌کنند.

در سطح بین‌المللی، بحث هوش فرهنگی ابتدا در آثار نظری ارلی و انگ (Earley & Ang, 2003) مطرح و صورت‌بندی شد. آنان هوش فرهنگی را توانایی فرد برای عملکرد مؤثر در موقعیت‌های چندفرهنگی معرفی کرده و آن را شامل ابعاد فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری دانستند، چارچوبی که بعدها مبنای توسعه مقیاس CQS قرار گرفت. انگ و همکاران (Ang et al., 2007) در مقاله خود مقیاس هوش فرهنگی (CQS) را توسعه داده و نشان دادند که ابعاد مختلف هوش فرهنگی با قضاوت فرهنگی، سازگاری بین فرهنگی و عملکرد شغلی در محیط‌های متنوع فرهنگی رابطه مثبت دارد.

در سال‌های اخیر، پژوهش‌های کاربردی‌تری در بستر مدرسه انجام شده است. برای مثال ویدودو و همکاران (Widodo et al., 2024) در مقاله خود نشان دادند که رهبری مبتنی بر هوش فرهنگی مدیران از طریق فرهنگ‌سازمانی و حاکمیت مدرسه، عملکرد وظیفه‌ای معلمان را به طور معنادار تحت‌تأثیر قرار می‌دهد و هر دو متغیر میانجی، نقش مهمی در انتقال اثر رهبری مدیر به رفتار معلمان دارند. در همین راستا، گوکسوی (Göksoy, 2017) در پژوهش خود عنوان کرد که سطح هوش فرهنگی مدیران مدارس با رفتارهای رهبری فرهنگی آن‌ها رابطه مثبت و معنادار دارد. این به این معنا بود که مدیران با هوش فرهنگی بالاتر، بهتر می‌توانند نقش رهبر فرهنگ‌ساز را در مدرسه ایفا کنند و محیطی همسو با تنوع فرهنگی ایجاد نمایند.

از زاویه‌ای دیگر، پژوهش‌هایی مستقلاً بر روی فرهنگ‌سازمانی و نوآوری معلمان تمرکز کرده‌اند. برای مثال، در مطالعه‌ای که در فیلیپین انجام شد، نشان داده شد که فرهنگ‌سازمانی حمایتی و رهبری راهبردی، هر دو به طور مثبت رفتار نوآورانه معلمان را

پیش‌بینی می‌کنند و ترکیب این دو، قوی‌ترین اثر را دارد (Figueroa & Abellana, 2025). در سطح ابزارسنجی نیز مطالعات متعددی روایی و پایایی مقیاس CQS را در فرهنگ‌های مختلف بررسی کرده‌اند. به‌عنوان نمونه، لی و هونگ (Lee & Hong, 2021) در مقاله‌ای به بررسی ویژگی‌های روان‌سنجی مقیاس CQS در نمونه‌ای چندملیتی پرداخته و تأیید کردند که ساختار چهاربعدی CQS در بافت‌های فرهنگی مختلف معتبر است.

در جمع‌بندی پیشینه پژوهش‌های خارجی می‌توان گفت که هوش فرهنگی در ادبیات بین‌المللی به‌عنوان یک سازه چهاربعدی تثبیت‌شده شناخته می‌شود، یعنی سازه‌ای که طبق آثار کلاسیک منتشرشده توسط انتشارات دانشگاه استنفورد، با عملکرد شغلی، سازگاری بین فرهنگی و قضاوت فرهنگی پیوندی مستقیم دارد و نقشی اساسی در موفقیت افراد در محیط‌های متنوع فرهنگی ایفا می‌کند. در حوزه آموزش و پرورش نیز مطالعات جدید نشان داده‌اند که رهبری مدیران مبتنی بر هوش فرهنگی از طریق فرهنگ‌سازمانی مدرسه بر عملکرد و رفتار حرفه‌ای معلمان تأثیر می‌گذارد. همان‌گونه که بالاتر اشاره شد، مقاله‌های منتشرشده نشان می‌دهند که مدیرانی با هوش فرهنگی بالاتر قادرند فرهنگ مدرسه را در جهت مشارکت، حمایت و نوآوری هدایت کنند و این فرهنگ، به نوبه خود، کیفیت عملکرد معلمان را ارتقا می‌دهد. پژوهش‌های منتشرشده همچنین به‌روشنی بیان کرده‌اند که فرهنگ‌سازمانی مدرسه و سبک رهبری مدیران از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های رفتار نوآورانه معلمان به شمار می‌آیند و محیط‌هایی که در آن همکاری، حمایت حرفه‌ای و یادگیری جمعی تقویت می‌شود، بستر مساعدتری برای شکل‌گیری رفتارهای نوآورانه فراهم می‌سازند. مجموع این الگوهای تجربی نشان می‌دهد که یافته‌های جهانی کاملاً همسو با مسیرهای نظری پژوهش حاضر هستند و به‌خوبی از این مدل پشتیبانی می‌کنند که در آن هوش فرهنگی مدیران به‌طور مستقیم و به‌ویژه از طریق فرهنگ‌سازمانی مدرسه، انگیزه و تمایل معلمان برای به‌کارگیری نوآوری‌های آموزشی را شکل می‌دهد و تقویت می‌کند.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی - همبستگی از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. از آنجاکه هدف پژوهش حاضر تبیین سازوکار اثرگذاری هوش فرهنگی مدیران بر انگیزه و تمایل معلمان برای به‌کارگیری نوآوری‌های آموزشی با نقش میانجی فرهنگ‌سازمانی مدرسه بود، رویکرد کمی و همبستگی بهترین گزینه برای روش پژوهش محسوب می‌شد؛ زیرا امکان آزمون هم‌زمان روابط مستقیم و غیرمستقیم (میانجی‌گری) را فراهم می‌کرد. داده‌های پژوهش به‌صورت مقطعی و با روش پیمایشی گردآوری شدند.

جامعه آماری پژوهش تمامی مدیران و معلمان مدارس متوسطه (دوره اول و دوم) در شهرستان‌های غرب مازندران در سال تحصیلی ۱۴۰۴-۱۴۰۵ را در برمی‌گرفت. جمع‌آوری داده‌ها از مدارس واقع در شهرستان‌های رامسر، تنکابن، عباس‌آباد، چالوس و نوشهر انجام گرفت و مدارس این محدوده به دلیل ترکیب بافت شهری-روستایی و تنوع فرهنگی، دارای زمینه مناسبی برای مطالعه هوش فرهنگی و پیامدهای آن بودند. در این پژوهش، هوش فرهنگی به مدیران آموزشی و انگیزه، تمایل، و ادراک از فرهنگ‌سازمانی به معلمان مربوط می‌شد، بنابراین ساختار داده‌ها از نوع دوگروهی مدیر / معلم بود.

برای دستیابی به نمونه‌ای نماینده، از نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای همراه با طبقه‌بندی استفاده شد. در مرحله نخست، مدارس متوسطه بر اساس شهرستان و نوع مدرسه (شهری / روستایی، دولتی / غیردولتی) به‌عنوان خوشه تعریف شدند. سپس از هر خوشه، تعدادی مدرسه به‌صورت تصادفی انتخاب و در مرحله بعد، از هر مدرسه منتخب، تعدادی از معلمان واجد شرایط به‌صورت تصادفی ساده انتخاب شده و مدیر همان مدرسه نیز وارد نمونه گردید. حجم نمونه باتوجه به ماهیت مدل‌یابی (SEM) و تعداد گویه‌ها، به‌گونه‌ای تعیین شد که توان آماری کافی برای آزمون مدل فراهم گردد. برای چنین مدل‌هایی لازم است حداقل ۲۰۰ نفر معلم انتخاب شوند تا برآورد پارامترها پایدار باشد.

برای اندازه‌گیری هوش فرهنگی مدیران از مقیاس ۲۰ گویه‌ای چهار عاملی هوش فرهنگی استفاده شد که ابعاد فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری را می‌سنجد. این ابزار نخست توسط ون‌داین و همکاران (Van Dyne et al., 2008) تدوین و اعتبارسنجی شد و یکی از رایج‌ترین مقیاس‌های هوش فرهنگی در پژوهش‌های مدیریتی و آموزشی است. پاسخ‌ها بر مبنای طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) ثبت گردیدند.

برای سنجش فرهنگ‌سازمانی مدرسه از پرسش‌نامه فرهنگ مدرسه گرونرت و ولنتاین (Gruenert & Valentine, 1998; 2011) استفاده شد که فرهنگ مشارکتی و حمایتی مدرسه را در چند بعد (مانند رهبری مشارکتی، حمایت همکارانه، وحدت هدف، و یادگیری مشارکتی) ارزیابی می‌کند. این ابزار در مطالعات متعدد آموزش و پرورش به‌کاررفته و از پایایی مناسب برخوردار گزارش شده است.

برای سنجش انگیزه و تمایل معلمان به به‌کارگیری نوآوری‌های آموزشی از مقیاس نوآوری فردی هرت و همکاران (Hurt et al., 1977) به‌عنوان شاخص تمایل رفتاری به نوآوری استفاده شد. این مقیاس ۲۰ گویه‌ای، نوآوری پذیری فرد را می‌سنجد و در پژوهش‌های تربیتی نیز پایایی بالا و روایی مناسب نشان داده است.

پرسش‌نامه‌های ون‌داین و همکاران (Van Dyne et al., 2008) و هرت و همکاران (Hurt et al., 1977) ابتدا به فارسی ترجمه و سپس با روش ترجمه معکوس کنترل شدند. در مرحله بعد، نسخه اولیه در اختیار ۵ نفر از خبرگان مدیریت آموزشی، برنامه‌ریزی درسی و روان‌سنجی قرار گرفت تا از نظر پوشش محتوایی، تناسب گویه‌ها با فرهنگ بومی غرب مازندران و وضوح عبارت‌ها بررسی شود.

به‌منظور بررسی روایی سازه ابزارهای پژوهش، تحلیل عاملی تأییدی (CFA) با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد. نتایج تحلیل برای مقیاس هوش فرهنگی (CQS) نشان داد که گویه‌ها دقیقاً بر چهار عامل اصلی این سازه—شامل ابعاد فراشناختی، شناختی، انگیزشی، و رفتاری—بارگذاری کرده و همه بارهای عاملی در سطح آماری معنادار بوده‌اند. در مورد فرهنگ‌سازمانی مدرسه نیز تحلیل عاملی تأییدی ساختار چندبعدی پرسش‌نامه را تأیید کرد. گویه‌ها مطابق با ابعاد نظری (مانند رهبری مشارکتی، حمایت همکارانه، وحدت هدف، و یادگیری مشارکتی) بارگذاری شدند و هیچ‌یک از گویه‌ها نیاز به حذف نداشتند. برای متغیر نوآوری پذیری و انگیزه/تمایل معلمان نیز الگوی عامل‌ها پس از اجرای CFA تأیید شد و شاخص‌های برازش نشان دادند مدل اندازه‌گیری از انطباق مطلوبی برخوردار است.

به‌منظور ارزیابی دقیق‌تر کیفیت سازه‌ها، مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) و پایایی ترکیبی (CR) برای هر خرده مقیاس محاسبه شد. در همه موارد، مقدار CR بالاتر از ۰/۷۰ به دست آمد که نشان‌دهنده ثبات و انسجام درونی مناسب سازه‌ها بود. همچنین مقادیر AVE در محدوده قابل‌قبول قرار گرفتند و نشان دادند هر سازه قادر است بخش قابل‌توجهی از واریانس گویه‌های مربوط به خود را تبیین کند. مجموع این یافته‌ها به‌خوبی روایی همگرا و واگرا را تأیید کرده و بیانگر آن بودند که ابزارها سازه‌های موردنظر را به طور معتبر اندازه‌گیری کرده‌اند.

برای بررسی پایایی ابزارها، ابتدا ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از مقیاس‌ها و خرده مقیاس‌ها محاسبه شد. نتایج نشان داد تمامی مقیاس‌ها به طور قابل‌توجهی از حداقل پایایی لازم برخوردارند، به‌گونه‌ای که ضریب آلفای پرسش‌نامه هوش فرهنگی و ابعاد چهارگانه آن، مشابه گزارش‌های پژوهش‌های بین‌المللی موجود در منابع رسمی CulturalQ، بالاتر از ۰/۷۰ قرار گرفت. در مورد مقیاس نوآوری فردی نیز آلفای کرونباخ مطابق با نتایج مطالعات منتشرشده در مجلات معتبر بین‌المللی (از جمله مقالات منتشرشده در MDPI) در سطح مطلوبی قرار داشت و نشان داد ابزار از ثبات درونی کافی برخوردار است. علاوه بر آلفای کرونباخ،

پایایی ترکیبی (CR) نیز برای هریک از سازه‌ها محاسبه شد. مقادیر CR همگی بزرگ‌تر از ۰/۷۰ بودند و این امر نشان داد که سازه‌ها میزان همسانی درونی لازم را دارند. از آنجاکه CR شاخص دقیق‌تری نسبت به آلفا محسوب می‌شود—زیرا وزن گویه‌ها در مدل اندازه‌گیری را نیز در نظر می‌گیرد—پایایی ترکیبی بالای مقیاس‌ها تأیید دوباره‌ای بر قابل‌اعتماد بودن ابزارهای اندازه‌گیری پژوهش بود.

به‌طور کلی، نتایج روایی و پایایی نشان داد ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش از کیفیت روان‌سنجی بسیار مناسبی برخوردار بوده و می‌توانند سازه‌های هوش فرهنگی، فرهنگ‌سازمانی مدرسه و انگیزه و تمایل معلمان به نوآوری آموزشی را با دقت و اعتبار مطلوب اندازه‌گیری کنند.

پس از اخذ مجوزهای رسمی از اداره کل آموزش و پرورش و دریافت موافقت‌نامه‌های لازم از مدیران مدارس منتخب، فرایند گردآوری داده‌ها آغاز شد. پرسش‌نامه‌های پژوهش، با توجه به شرایط مدارس، به دو شیوه حضوری و آنلاین در اختیار مدیران و معلمان قرار گرفت. پیش از تکمیل پرسش‌نامه‌ها، هدف پژوهش، نحوه استفاده از داده‌ها، اختیاری بودن مشارکت، و تضمین محرمانگی و ناشناس ماندن پاسخ‌ها به طور کامل برای شرکت‌کنندگان توضیح داده شد و رضایت آگاهانه از آنان اخذ گردید. جمع‌آوری داده‌ها طی چند هفته انجام شد و در نهایت پرسش‌نامه‌های ناقص یا مخدوش حذف و داده‌های کامل وارد مرحله تحلیل شدند.

برای بررسی نقش میانجی فرهنگ‌سازمانی مدرسه، از روش بوت‌استرپ با تعداد نمونه‌برداری تکرارشونده استفاده شد. نتایج بوت‌استرپ نشان داد مسیر غیرمستقیم اثر هوش فرهنگی مدیران بر انگیزه و تمایل معلمان از طریق فرهنگ‌سازمانی در سطح آماری معنادار است. این یافته تأیید می‌کند که فرهنگ‌سازمانی مدرسه سازوکاری مهم در انتقال اثرات هوش فرهنگی به رفتارهای نوآورانه معلمان است. در مجموع، نتایج تحلیل داده‌ها بیانگر آن بود که روش پژوهش از انسجام و اعتبار کافی برخوردار بوده و مدل مفهومی پیشنهادی توانسته است روابط نظری میان متغیرهای اصلی را با داده‌های واقعی پشتیبانی کند.

روش تحلیل داده‌ها

پس از تکمیل و پاک‌سازی داده‌ها، فرایند تحلیل در چند مرحله متوالی انجام شد. در گام نخست، داده‌ها برای شناسایی موارد پرت، داده‌های ناقص، و بررسی اولیه الگوی پاسخ‌دهی مورد ارزیابی قرار گرفتند. پرسش‌نامه‌های ناقص حذف شدند و داده‌های نهایی پس از اطمینان از کیفیت و انسجام، وارد مرحله تحلیل آماری شدند.

در مرحله نخست، تحلیل‌های توصیفی انجام گردید تا تصویری روشن از وضعیت متغیرهای اصلی پژوهش ارائه شود. برای هر سازه، شاخص‌های مرکزی و پراکندگی شامل میانگین، میانه، انحراف معیار، حداقل و حداکثر گزارش شد. شاخص‌های چولگی و کشیدگی نیز محاسبه گردید تا نحوه توزیع داده‌ها از منظر الگوی توزیع عادی بررسی شود. نتایج نشان داد که مقادیر چولگی و کشیدگی برای تمامی متغیرها در محدوده قابل‌قبول (بین ± 2) قرار دارند و داده‌ها از الگوی توزیع عادی نسبی برخوردارند؛ بنابراین پیش‌فرض‌های لازم برای استفاده از تحلیل‌های پیشرفته مدل‌سازی معادلات ساختاری برقرار بود.

در گام بعد، ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش تهیه شد. ارتباط میان هوش فرهنگی مدیران، فرهنگ‌سازمانی مدرسه، و انگیزه و تمایل معلمان برای به‌کارگیری نوآوری‌های آموزشی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد بین تمامی متغیرها همبستگی‌های مثبت و معناداری وجود دارد، به‌ویژه رابطه میان فرهنگ‌سازمانی و انگیزه و تمایل به نوآوری نسبتاً قوی‌تر مشاهده شد. این یافته‌ها نشان دادند که داده‌ها با مسیرهای نظری پیش‌بینی‌شده در مدل مفهومی هم‌سو هستند و تحلیل‌های ساختاری می‌توانند با اطمینان بیشتر دنبال شوند.

در مرحله بعد، مدل ساختاری پژوهش با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت. ابتدا مدل اندازه‌گیری برای هر یک از سازه‌ها اجرا گردید و تحلیل عاملی تأییدی (CFA) نشان داد که گویه‌ها به طور معناداری بر ابعاد خود بارگذاری شده‌اند و شاخص‌های برازش در سطح قابل قبول قرار دارند. پس از تأیید مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری برازش داده شد تا مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم بررسی شود. شاخص‌های برازش از جمله CFI، TLI، RMSEA و نسبت χ^2/df همگی در محدوده‌های پذیرفته‌شده برای مدل‌های روان‌سنجی قرار گرفتند. مقادیر CFI و TLI نزدیک به ۰/۹۰ و RMSEA کمتر از ۰/۰۸ به دست آمد که نشان‌دهنده برازش مناسب مدل با داده‌های تجربی بود. همچنین نسبت χ^2 به درجه آزادی نیز در محدوده قابل قبول قرار داشت که انسجام ساختار مدل را تأیید می‌کند.

برای بررسی نقش میانجی فرهنگ‌سازمانی، از روش بوت‌استرپ با تعداد نمونه‌گیری بازنمونه‌گیری بالا (۵۰۰۰ نمونه) استفاده شد. نتایج بوت‌استرپ نشان داد که مسیر غیرمستقیم بین هوش فرهنگی مدیران و انگیزه/تمایل معلمان از طریق فرهنگ‌سازمانی مدرسه در سطح آماری معنادار است. به این ترتیب مشخص شد که بخشی از تأثیر هوش فرهنگی بر رفتارهای نوآورانه معلمان از طریق تقویت فرهنگ‌سازمانی منتقل می‌شود. در مجموع، نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که مدل مفهومی پژوهش نه تنها از نظر آماری برازش مناسبی دارد، بلکه مسیرهای پیش‌بینی‌شده در چارچوب نظری نیز توسط داده‌های تجربی پشتیبانی شدند. این تحلیل‌ها روشن ساختند که هوش فرهنگی مدیران نقش مهمی در شکل‌گیری فرهنگ‌سازمانی و از آن طریق در افزایش انگیزه و تمایل معلمان به نوآوری آموزشی دارد.

یافته‌های پژوهش

پس از گردآوری و آماده‌سازی داده‌ها، تحلیل‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. در ابتدا، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه، سپس توصیف آماری متغیرهای اصلی و در نهایت نتایج تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری گزارش می‌شوند.

در مرحله تحلیل‌های مقدماتی، ابتدا شاخص‌های توصیفی مربوط به متغیرهای اصلی پژوهش محاسبه شد تا تصویر روشنی از وضعیت کلی داده‌ها به دست آید. بررسی‌ها نشان داد میانگین هوش فرهنگی مدیران برابر با ۳/۷۴ و انحراف معیار آن ۰/۵۱ است. این مقدار بیانگر آن است که مدیران مدارس مورد مطالعه به طور متوسط از سطح نسبتاً مطلوبی از هوش فرهنگی برخوردار بودند. در خصوص فرهنگ‌سازمانی مدرسه نیز میانگینی برابر با ۳/۶۸ با انحراف معیار ۰/۵۷ به دست آمد که این امر نشان می‌دهد بیشتر مدارس در فضایی نسبتاً مشارکتی، همدلانه و حمایتگر فعالیت می‌کنند. همچنین میانگین انگیزه و تمایل معلمان برای به کارگیری نوآوری‌های آموزشی ۳/۸۲ گزارش شد و انحراف معیار آن ۰/۴۸ محاسبه گردید. این یافته حکایت از تمایل بالا و آمادگی قابل توجه معلمان برای مشارکت در نوآوری‌های آموزشی دارد. نتایج مربوطه در جدول ۱ قابل مشاهده هستند.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای اصلی پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر	چولگی	کشیدگی
هوش فرهنگی مدیران	۳/۷۴	۰/۵۱	۲/۴۰	۴/۸۰	-۰/۳۲	۰/۴۱
فرهنگ‌سازمانی مدرسه	۳/۶۸	۰/۵۷	۲/۱۰	۴/۹۰	-۰/۲۸	۰/۳۶
انگیزه و تمایل به نوآوری	۳/۸۲	۰/۴۸	۲/۶۰	۴/۸۵	-۰/۴۴	۰/۵۲

– مقادیر چولگی و کشیدگی همگی در دامنه قابل قبول ± 2 قرار دارند و الگوی توزیع عادی داده‌ها را تأیید می‌کنند.

– دامنه حداقل و حداکثر برای تکمیل گزارش آورده شده و با میانگین‌ها هم‌خوان است.

در ادامه تحلیل داده‌ها، ماتریس همبستگی پیرسون محاسبه شد تا روابط اولیه و جهت‌گیری کلی ارتباط میان متغیرهای اصلی پژوهش مشخص شود. نتایج این تحلیل نشان داد که میان هوش فرهنگی مدیران و فرهنگ‌سازمانی مدرسه رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد، به طوری که ضریب همبستگی این دو متغیر برابر با $0/61$ و در سطح احتمال کمتر از $0/001$ معنادار بود. این یافته بیانگر آن است که هرچه مدیران از سطح بالاتری از هوش فرهنگی برخوردار باشند، احتمال شکل‌گیری فرهنگی مشارکتی‌تر، منسجم‌تر و حمایتگر در مدرسه افزایش می‌یابد. افزون بر این، رابطه میان فرهنگ‌سازمانی مدرسه و انگیزه معلمان برای نوآوری آموزشی نیز نه تنها معنادار، بلکه قوی‌تر از سایر روابط مشاهده شد، به طوری که ضریب همبستگی میان این دو متغیر برابر با $0/68$ و در سطح $p < 0/001$ معنادار بود. این نتیجه نشان می‌دهد که فرهنگ مدرسه نقش مهمی در ایجاد انگیزه و تمایل معلمان برای مشارکت در فرایندهای نوآورانه دارد. همچنین بررسی رابطه میان هوش فرهنگی مدیران و انگیزه نوآوری معلمان نیز حاکی از یک ارتباط مثبت و معنادار بود، به طوری که ضریب همبستگی مربوطه برابر با $0/54$ و در سطح $p < 0/001$ معنادار گزارش شد. این امر نشان می‌دهد که هوش فرهنگی مدیران می‌تواند به طور مستقیم نیز تا حدی بر تمایل معلمان به نوآوری اثرگذار باشد، هرچند به نظر می‌رسد نقش فرهنگ‌سازمانی در این زمینه پررنگ‌تر است. مجموع این نتایج با الگوی نظری پژوهش کاملاً هم‌خوانی داشت و نشان داد که مسیرهای پیشنهادی برای تحلیل ساختاری معنادار و قابل‌پیگیری هستند. به همین دلیل، داده‌ها از نظر مفهومی و آماری شرایط لازم برای ورود به مرحله مدل‌سازی معادلات ساختاری را دارا بودند. جدول ۲ نتایج حاصله را نشان می‌دهد.

جدول ۲. ماتریس همبستگی پیرسون میان متغیرهای اصلی پژوهش

متغیر	هوش فرهنگی مدیران	فرهنگ‌سازمانی مدرسه	انگیزه و تمایل به نوآوری
هوش فرهنگی مدیران	۱		
فرهنگ‌سازمانی مدرسه	$0/61 (p < 0/001)$	۱	
انگیزه و تمایل به نوآوری	$0/54 (p < 0/001)$	$0/68 (p < 0/001)$	۱

تمام ضرایب ارائه‌شده در سطح آماری $p < 0/001$ معنادار گزارش شدند.

جدول ۳. شاخص‌های تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای سازه‌های اصلی پژوهش

سازه	دامنه بارهای عاملی	CFI	TLI	RMSEA	χ^2/df
هوش فرهنگی مدیران	$0/87 - 0/62$	$0/94$	$0/92$	$0/058$	$2/34$
فرهنگ‌سازمانی مدرسه	$0/85 - 0/59$	$0/95$	$0/93$	$0/061$	—
انگیزه و تمایل به نوآوری	$0/89 - 0/64$	$0/96$	—	$0/054$	—

لازم به یادآوری است که تمام مقادیر CFI، TLI و RMSEA نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل‌ها هستند و دامنه بارهای عاملی در هر سه سازه نشان می‌دهد که گوینده‌ها ارتباط قوی و معناداری با عوامل نظری خود داشته‌اند.

پس از تأیید برازش مدل‌های اندازه‌گیری از طریق تحلیل عاملی تأییدی، در گام بعدی مدل ساختاری پژوهش با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت. هدف از این مرحله، بررسی روابط علی بین هوش فرهنگی مدیران، فرهنگ‌سازمانی مدرسه، و انگیزه و تمایل معلمان برای به‌کارگیری نوآوری‌های آموزشی، و همچنین آزمون نقش میانجی فرهنگ‌سازمانی در این روابط بود. بررسی ضرایب مسیرهای مدل ساختاری نشان داد که هوش فرهنگی مدیران اثر مثبت و معناداری بر فرهنگ‌سازمانی مدرسه دارد ($\beta = 0/57$ و $p < 0/001$). همچنین فرهنگ‌سازمانی مدرسه به طور معناداری انگیزه و تمایل معلمان به به‌کارگیری نوآوری‌های آموزشی را پیش‌بینی می‌کند ($\beta = 0/63$ و $p < 0/001$). افزون بر این، اثر مستقیم هوش فرهنگی مدیران بر انگیزه نوآوری معلمان نیز معنادار اما نسبتاً ضعیف‌تر بود ($\beta = 0/21$ و $p = 0/02$). جدول ۴ نتایج حاصله را نشان می‌دهد.

جدول ۴. نتایج مدل ساختاری و ضرایب مسیرها

مسیر ساختاری	β	p
هوش فرهنگی ← فرهنگ‌سازمانی	0/57	$> 0/001$
فرهنگ‌سازمانی ← انگیزه نوآوری	0/63	$> 0/001$
هوش فرهنگی ← انگیزه نوآوری	0/21	0/02
اثر غیرمستقیم (میانجی)	0/36	$> 0/001$

برای بررسی نقش میانجی فرهنگ‌سازمانی مدرسه، اثر غیرمستقیم هوش فرهنگی مدیران بر انگیزه و تمایل معلمان به نوآوری‌های آموزشی با استفاده از روش بوت‌استرپ (۵۰۰۰ نمونه بازنمونه‌گیری) آزمون شد. نتایج نشان داد که اثر غیرمستقیم مذکور معنادار است ($p < 0/001$ و $[0/24, 0/49]$ فاصله اطمینان ۰/۹۵ و $\beta = 0/36$). این یافته‌ها نشان می‌دهد که بخش عمده‌ای از اثر هوش فرهنگی مدیران بر انگیزه نوآوری معلمان از طریق فرهنگ‌سازمانی مدرسه منتقل می‌شود و فرهنگ‌سازمانی نقش میانجی قوی در این رابطه ایفا می‌کند.

به‌طور کلی، نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که مدل نظری پژوهش از پشتوانه تجربی مناسبی برخوردار است. یافته‌ها تأیید می‌کنند که هوش فرهنگی مدیران، هم به طور مستقیم و هم به طور غیرمستقیم از طریق فرهنگ‌سازمانی مدرسه، نقش مهمی در تقویت انگیزه و تمایل معلمان به به‌کارگیری نوآوری‌های آموزشی ایفا می‌کند. این نتایج مبنای مناسبی برای تفسیرهای نظری و کاربردی در بخش بحث فراهم می‌سازد.

در مرحله مدل‌سازی معادلات ساختاری، پس از آنکه مدل‌های اندازه‌گیری هر یک از سازه‌ها با استفاده از CFA تأیید شد، مدل ساختاری اصلی پژوهش مورد آزمون قرار گرفت تا روابط علی میان متغیرها به‌صورت هم‌زمان ارزیابی شود. نتایج حاصل از اجرای مدل ساختاری نشان داد که مدل پیشنهادی از برازش مناسبی برخوردار است و داده‌ها الگوی نظری پژوهش را به‌خوبی حمایت می‌کنند. شاخص‌های برازش استخراج‌شده نشان داد مقدار CFI برابر با ۰/۹۴ و TLI برابر با ۰/۹۳ است؛ دو شاخصی که معمولاً مقادیر بالاتر از ۰/۹۰ آن‌ها نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل است. مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۵۹ و مقدار SRMR برابر با ۰/۰۴۷

نیز در محدوده استاندارد قرار گرفتند و نشان دادند که فاصله مدل از داده‌های تجربی بسیار اندک است. همچنین نسبت χ^2 به درجه آزادی (χ^2/df) برابر با ۲/۴۱ محاسبه شد که از نظر معیارهای پذیرفته شده در پژوهش‌های SEM، نمایانگر برازش قابل قبول مدل ساختاری است. این مجموعه شاخص‌ها بیانگر آن است که مدل نظری پژوهش با داده‌های گردآوری شده همخوانی بالایی دارد و می‌توان با اطمینان نتایج مسیرهای علی را تفسیر کرد. در ادامه، مسیرهای مستقیم مدل مورد بررسی قرار گرفت. نخست مشخص شد که هوش فرهنگی مدیران تأثیر مستقیم و معناداری بر فرهنگ‌سازمانی مدرسه دارد، به گونه‌ای که ضرایب استاندارد این مسیر $\beta = 0/57$ گزارش شد و معناداری آن در سطح $p < 0/001$ تأیید گردید. این مقدار نشان می‌دهد که مدیرانی که از سطح بالاتری از هوش فرهنگی برخوردارند، توانایی بیشتری در ایجاد فرهنگی مشارکتی، حمایتگر و منسجم در مدرسه دارند. همچنین مسیر فرهنگ‌سازمانی به انگیزه و تمایل معلمان برای نوآوری آموزشی نیز با ضریب $\beta = 0/63$ و سطح معناداری $p < 0/001$ تأیید شد. این رابطه، قوی‌ترین اثر مستقیم در مدل بود و نشان داد که کیفیت و ماهیت فرهنگ‌سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در میزان آمادگی و تمایل معلمان برای مشارکت در فرایندهای نوآورانه دارد. در نهایت، اثر مستقیم هوش فرهنگی مدیران بر انگیزه و تمایل معلمان به نوآوری نیز مورد بررسی قرار گرفت. این مسیر با ضریب $\beta = 0/21$ و سطح معناداری $p = 0/02$ تثبیت شد. هرچند این اثر از نظر قدرت نسبت به مسیرهای دیگر ضعیف‌تر است، اما همچنان نشان می‌دهد که هوش فرهنگی مدیران می‌تواند به طور مستقیم نیز بخشی از انگیزه معلمان برای به‌کارگیری نوآوری‌های آموزشی را تحت‌تأثیر قرار دهد. با این حال، مقایسه ضرایب نشان می‌دهد که نقش فرهنگ‌سازمانی در این رابطه پررنگ‌تر و تعیین‌کننده‌تر است. در مجموع، نتایج SEM نشان داد که مسیرهای نظری پیشنهادی به خوبی توسط داده‌ها حمایت می‌شوند و ساختار کلی روابط میان متغیرها، مطابق با پیش‌بینی‌های نظری، در نمونه پژوهش معنادار بوده است.

برای بررسی نقش میانجی فرهنگ‌سازمانی در ارتباط میان هوش فرهنگی مدیران و انگیزه معلمان برای به‌کارگیری نوآوری‌های آموزشی، تحلیل اثر غیرمستقیم با استفاده از روش بوت‌استرپ اجرا شد. در این مرحله از ۵۰۰۰ نمونه بازنمونه‌گیری استفاده گردید تا برآوردهای مسیر غیرمستقیم با دقت و اطمینان بیشتری اندازه‌گیری شود. نتایج بوت‌استرپ نشان داد که اثر غیرمستقیم هوش فرهنگی بر انگیزه نوآوری معلمان از طریق فرهنگ‌سازمانی مدرسه معنادار است، به طوری که مقدار ضریب استاندارد این مسیر $0/36$ $\beta =$ به دست آمد و بازه اطمینان ۹۵ درصد آن در محدوده $[0/24, 0/49]$ قرار گرفت. از آنجاکه این بازه اطمینان شامل عدد صفر نمی‌شود و سطح معناداری نیز در حد $p < 0/001$ گزارش شد، می‌توان با اطمینان گفت که فرهنگ‌سازمانی مدرسه نقش میانجی تأثیرگذاری در این رابطه ایفا می‌کند. برای روشن‌تر شدن میزان اهمیت این مسیر غیرمستقیم، سهم آن در مقایسه با اثر کل نیز محاسبه شد. مقدار اثر کل هوش فرهنگی بر انگیزه نوآوری معلمان $0/57$ به دست آمد و تحلیل‌ها نشان داد که ۶۳ درصد از این اثر کل از طریق فرهنگ‌سازمانی منتقل می‌شود. این یافته نشان می‌دهد که بخش عمده تأثیر هوش فرهنگی مدیران نه به شکل مستقیم، بلکه از مسیر ایجاد و تقویت فرهنگ‌سازمانی به انگیزه و تمایل معلمان برای نوآوری منتقل می‌شود. به بیان دیگر، فرهنگ مدرسه سازوکاری کلیدی و بسیار مؤثر در انتقال اثر هوش فرهنگی مدیران به رفتارهای نوآورانه معلمان است و بدون نقش‌آفرینی آن، تأثیر مستقیم هوش فرهنگی به‌تنهایی نمی‌تواند چنین قدرت تبیینی‌ای داشته باشد.

در جمع‌بندی کلی یافته‌ها می‌توان گفت نتایج این پژوهش تصویری منسجم و معنادار از نحوه تعامل میان متغیرهای اصلی ارائه داد و نشان داد که هوش فرهنگی مدیران، فرهنگ‌سازمانی مدرسه و انگیزه معلمان برای به‌کارگیری نوآوری‌های آموزشی چگونه در یک شبکه علی و تقویتی با یکدیگر ارتباط دارند. تحلیل‌ها مشخص کرد که مدیرانی که از سطح بالاتری از هوش فرهنگی برخوردارند، قادرند فضای مدرسه را به سمت فرهنگی مشارکتی‌تر، منسجم‌تر، و حمایتگرتر هدایت کنند و این امر در شکل‌گیری نوعی فرهنگ‌سازمانی پویا و نوآور مؤثر است. یافته‌ها همچنین روشن ساختند که فرهنگ‌سازمانی نقش محوری در تقویت انگیزه و تمایل معلمان برای پذیرش و اجرای نوآوری‌های آموزشی دارد. به بیان دیگر، حتی اگر مدیران از هوش فرهنگی بالایی برخوردار

باشند، تأثیر آنان زمانی به‌طور واقعی نمود پیدا می‌کند که این توانایی در قالب فرهنگی مثبت، مشارکتی، و حمایت‌کننده در مدرسه تجلی یابد. همین نکته است که یافته‌های مدل میانجی‌گری نیز آن را تأیید کرد: بخش عمده اثر هوش فرهنگی مدیران بر نوآوری‌پذیری معلمان نه به‌طور مستقیم، بلکه از طریق فرهنگ سازمانی منتقل می‌شود و این فرهنگ است که زمینه روانی، اجتماعی و حرفه‌ای لازم برای مشارکت معلمان در فعالیت‌های نوآورانه را فراهم می‌سازد. در نهایت، بررسی شاخص‌های برآزش مدل و مسیرهای ساختاری نشان داد که مدل نظری پیشنهادی کاملاً با داده‌های تجربی سازگار است و برآزش مناسبی دارد. این سازگاری نشان می‌دهد چارچوب نظری پژوهش توانسته است روابط میان متغیرها را به‌درستی پیش‌بینی و تبیین کند و یافته‌ها از انسجام آماری و منطقی قابل قبولی برخوردارند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که میان هوش فرهنگی مدیران، فرهنگ‌سازمانی مدرسه و انگیزه و تمایل معلمان برای به‌کارگیری نوآوری‌های آموزشی روابطی مثبت، معنادار و ساختاری وجود دارد. این نتایج نه‌تنها مدل نظری پژوهش را تأیید می‌کند، بلکه با بخش قابل‌توجهی از ادبیات پیشین در حوزه رهبری آموزشی و نوآوری سازمانی نیز هم‌راستا است. در وهله نخست، یافته‌ها نشان داد که هوش فرهنگی مدیران تأثیر معناداری بر شکل‌گیری فرهنگ‌سازمانی مدرسه دارد. این نتیجه با پژوهش الظاهری (Aldhaheri, 2017) هم‌خوان است که نشان داد رهبران دارای هوش فرهنگی بالا، توان بیشتری در ایجاد محیط‌های کاری منعطف، مشارکتی و نوآور دارند. همچنین این یافته تأیید می‌کند که هوش فرهنگی صرفاً یک ویژگی فردی نیست، بلکه قابلیت است که می‌تواند به سطح سازمانی تعمیم یابد و در قالب هنجارها و ارزش‌های مدرسه نهادینه شود. در بافت چندفرهنگی مدارس غرب‌مزندان، این همسویی نظری اهمیت دوچندان پیدا می‌کند، زیرا مدیران ناگزیرند تنوع فرهنگی را به فرصت تبدیل کنند، نه منبع تعارض.

در گام بعد، نقش فرهنگ‌سازمانی مدرسه در پیش‌بینی انگیزه و تمایل معلمان برای به‌کارگیری نوآوری‌های آموزشی تأیید شد. این یافته با نتایج پژوهش فیگوروا و آبلانا (Figueroa & Abellana, 2025) همسو است که نشان دادند فرهنگ‌سازمانی حمایتگر و مشارکتی رابطه قوی و معناداری با رفتار نوآورانه معلمان دارد ($r = 0.664$, $p < 0.01$). یافته حاضر این دیدگاه را تقویت می‌کند که نوآوری معلمان بیش از آنکه به توانمندی فردی آنان وابسته باشد، به کیفیت فضای سازمانی مدرسه مرتبط است که یا نوآوری را تشویق می‌کند یا آن را سرکوب می‌سازد.

مهم‌ترین یافته پژوهش حاضر، تأیید نقش میانجی فرهنگ‌سازمانی مدرسه در رابطه میان هوش فرهنگی مدیران و انگیزه نوآوری معلمان بود. این نتیجه نشان می‌دهد که اگرچه هوش فرهنگی مدیران به‌صورت مستقیم نیز بر انگیزه معلمان اثر دارد، اما اثر اصلی و پایدار آن از مسیر فرهنگ‌سازمانی منتقل می‌شود. این یافته با نتایج ویدودو (Widodo, 2024) همخوانی دارد که نشان داد فرهنگ‌سازمانی می‌تواند سازوکار انتقال اثر ویژگی‌های رهبری به عملکرد معلمان باشد. به بیان دیگر، هوش فرهنگی زمانی به پیامدهای رفتاری معلمان منجر می‌شود که در قالب ساختارها، ارزش‌ها و رویه‌های مدرسه تجلی یابد. از منظر کاربردی، این یافته‌ها پیام روشنی برای سیاست‌گذاران و مدیران آموزشی دارند. تمرکز صرف بر توانمندسازی فردی مدیران، بدون توجه به تبدیل این توانمندی‌ها به فرهنگ مدرسه‌ای، نمی‌تواند به نوآوری پایدار در تدریس منجر شود. براین‌اساس، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی، به‌طور هم‌زمان بر ارتقای هوش فرهنگی و بر ایجاد فرهنگ‌های مدرسه‌ای مشارکتی، یادگیرنده و حمایتگر متمرکز شوند.

در جمع‌بندی می‌توان گفت که موفقیت نوآوری آموزشی در مدارس، بیش از آنکه نتیجه ویژگی‌های فردی مدیران باشد، حاصل توانایی آنان در تبدیل این ویژگی‌ها به فرهنگ‌سازمانی مدرسه است. هوش فرهنگی مدیران، زمانی به نوآوری واقعی معلمان منجر

می‌شود که در بستر فرهنگی مناسب «عملیاتی» شود. این پژوهش با تبیین این زنجیره علی، نه تنها به غنای ادبیات نظری افزود، بلکه شواهدی فراهم کرد که می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری‌های راهبردی در نظام آموزشی، به‌ویژه در مدارس متوسطه غرب مازندران، قرار گیرد.

محدودیت‌ها و پیشنهادها

با وجود آنکه پژوهش حاضر تلاش کرده است با بهره‌گیری از ابزارهای معتبر و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به تبیین دقیق روابط میان هوش فرهنگی مدیران، فرهنگ‌سازمانی مدرسه، و انگیزه و تمایل معلمان برای به‌کارگیری نوآوری‌های آموزشی بپردازد، همچنان برخی محدودیت‌ها وجود دارند که توجه به آن‌ها برای تفسیر نتایج ضروری است. نخست آنکه طراحی پژوهش از نوع مقطعی بوده و داده‌ها در یک بازه زمانی مشخص گردآوری شده‌اند. این نوع طراحی امکان نتیجه‌گیری قطعی درباره رابطه علی و معلولی بین متغیرها را محدود می‌کند. هرچند مدل مفهومی بر مبنای نظری استوار است و روابط در قالب مسیرهای علی تبیین شده‌اند، اما بررسی روابط علی واقعی نیازمند مطالعات طولی یا تجربی است. دوم آنکه ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه‌های خود گزارش‌دهی بوده‌اند. این روش اگرچه در پژوهش‌های آموزشی متداول و قابل‌اعتماد است، اما همواره احتمال وجود سوگیری‌هایی مانند تمایل به ارائه پاسخ‌های اجتماعی پسند یا برداشت متفاوت پاسخ‌دهندگان از گزینه‌ها وجود دارد. این مسئله به‌ویژه درباره ارزیابی هوش فرهنگی و فرهنگ‌سازمانی ممکن است باعث ایجاد تفاوت میان وضعیت واقعی و ادراک شده شود. سوم آنکه محدوده جغرافیایی پژوهش به مدارس متوسطه غرب مازندران محدود بوده است. این منطقه ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی و مدیریتی خاص خود را دارد و ممکن است شرایط آن به طور کامل به سایر مناطق کشور یا سایر نظام‌های آموزشی تعمیم‌پذیر نباشد؛ بنابراین باید در تعمیم نتایج به دیگر بافت‌ها احتیاط لازم به عمل آید. چهارم آنکه پژوهش حاضر از متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر محدود استفاده کرده و تنها فرهنگ‌سازمانی مدرسه به‌عنوان متغیر میانجی بررسی شده است. در حالی که عوامل دیگری مانند سبک رهبری مدیر، حمایت سازمانی ادراک‌شده، انگیزش حرفه‌ای معلمان، شرایط محیطی مدارس یا مهارت‌های فناوری معلمان نیز می‌توانند روابط میان متغیرها را تحت‌تأثیر قرار دهند. پنجم آنکه اگرچه پژوهش از تحلیل‌های پیشرفته مانند SEM استفاده کرده است، اما روش‌های کیفی همراه—مانند مصاحبه با مدیران یا معلمان—می‌توانستند به غنای بیشتر یافته‌ها کمک کنند و ابعاد پنهان فرهنگ‌سازمانی یا تجربه زیسته معلمان را روشن‌تر سازند. در مجموع، هرچند این محدودیت‌ها ارزش نتایج را کاهش نمی‌دهند، اما بیان می‌کنند که یافته‌ها باید در چارچوب شرایط پژوهش تفسیر شوند.

بر اساس یافته‌های پژوهش، چند پیشنهاد عملی برای بهبود عملکرد مدیران آموزشی، غنی‌سازی فرهنگ‌سازمانی مدارس و افزایش انگیزه معلمان در پذیرش نوآوری‌های آموزشی ارائه می‌شود. نخست آنکه لازم است دوره‌های توسعه حرفه‌ای برای مدیران مدارس با تمرکز بر تقویت هوش فرهنگی طراحی و اجرا شود. مدیرانی که قادرند تفاوت‌های فرهنگی را بشناسند و در تعامل با گروه‌های گوناگون سازگاران عمل کنند، زمینه‌ای امن و انگیزه‌بخش برای معلمان ایجاد می‌کنند. برگزاری کارگاه‌های عملی، دوره‌های مبتنی بر تجربه و برنامه‌های توانمندسازی میان‌فرهنگی می‌تواند در ارتقای این مهارت تأثیرگذار باشد. دوم، پیشنهاد می‌شود فرهنگ‌سازمانی مدارس به سمت مشارکت، همکاری و یادگیری جمعی هدایت شود. مدیران می‌توانند با ایجاد فرصت‌های گفت‌وگو، تشکیل گروه‌های یادگیری حرفه‌ای، تشویق معلمان به مشارکت در تصمیم‌سازی و فراهم کردن فضای حمایتی، فرهنگ مدرسه را در جهت پذیرش نوآوری تقویت کنند. ایجاد نظام پاداش‌دهی، تشویق نوآوری، و حمایت از تجربه‌ورزی معلمان نیز مؤثر خواهد بود. سوم، پیشنهاد می‌شود برنامه‌ریزان آموزشی در سطوح منطقه‌ای و استانی، راهبردهای مشخصی برای حمایت از نوآوری آموزشی تدوین کنند. این راهبردها می‌تواند شامل تأمین تجهیزات آموزشی نوین، فراهم کردن زیرساخت‌های فناوری، کاهش فشارهای اداری بر معلمان، و ایجاد فضای انعطاف‌پذیر در پاسخ به تغییرات آموزشی باشند. چهارم، شایسته است معلمان در فرایندهای

تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی آموزشی مشارکت بیشتری داشته باشند. اختصاص نقش‌های مسئولیت‌محور، مشارکت در پروژه‌های نوآوری و فرصت‌های رشد حرفه‌ای می‌تواند انگیزه درونی معلمان را تقویت کند.

در کنار پیشنهاد‌های کاربردی که این پژوهش برای بهبود عملکرد مدیریتی و فرهنگی مدارس ارائه می‌دهد، چند مسیر تازه نیز برای پژوهشگران آینده قابل طرح است. نخست آنکه باتوجه به ماهیت مقطعی این پژوهش، انجام مطالعات طولی می‌تواند به درک دقیق‌تر روابط علی میان هوش فرهنگی مدیران و گرایش معلمان به نوآوری آموزشی کمک کند، زیرا بررسی تحول این متغیرها در گذر زمان امکان تحلیل پویایی‌های رفتاری و سازمانی را فراهم می‌سازد. علاوه بر این، استفاده از روش‌های کیفی یا ترکیبی—مانند مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، مشاهده میدانی یا تحلیل روایت—می‌تواند زوایای پنهان تجربه زیسته مدیران و معلمان را روشن کند و تصویری عمیق‌تر از نحوه شکل‌گیری فرهنگ مدرسه ارائه دهد؛ امری که روش‌های کمی به‌تنهایی قادر به آشکارسازی کامل آن نیستند. همچنین می‌توان در پژوهش‌های بعدی متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر بیشتری را در مدل وارد کرد تا ابعاد پیچیده‌تر رفتارهای نوآورانه معلمان آشکار شود. سازه‌هایی مانند سبک رهبری تحولی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، خودکارآمدی معلمان یا اعتمادسازمانی می‌توانند نقش مهمی در تقویت یا تضعیف روابط مشاهده‌شده داشته باشند و تحلیل آن‌ها می‌تواند مدل نظری گسترده‌تری ایجاد کند. از سوی دیگر، توصیه می‌شود دامنه جغرافیایی پژوهش‌های آینده به سایر استان‌ها و مناطق کشور گسترش یابد تا مقایسه‌ای میان الگوهای فرهنگی و مدیریتی مدارس انجام شود و میزان تصمیم‌پذیری یافته‌های فعلی بهتر مشخص گردد. در نهایت، مقایسه مدارس دولتی و غیردولتی نیز می‌تواند افق جدیدی از بررسی‌ها را بگشاید، زیرا این دو نوع مدرسه از نظر ساختار مدیریتی، میزان آزادی عمل، منابع، فرهنگ حرفه‌ای و انتظارات سازمانی تفاوت‌های قابل توجهی دارند. تحلیل این تفاوت‌ها می‌تواند روشن سازد که کدام بستر مدیریتی و فرهنگی برای پذیرش نوآوری‌های آموزشی مناسب‌تر است و چگونه سیاست‌گذاری‌ها باید متناسب با نوع مدرسه تنظیم شوند.

پشتیبانی مالی

پژوهشگران هیچ گونه حمایت مالی دریافت نکرده‌اند.

تعارض منافع

نویسندگان مقاله هیچ تعارض منافی ندارند.

سپاسگزاری

نویسندگان مقاله از شرکت کنندگان برای همکاری و صرف زمان سپاسگزاری می‌نمایند.

References

- Aldaheri, A. (2017). Cultural intelligence and leadership style in the education sector. *International Journal of Educational Management*, 31(6), 718–735. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2016-0093>
- Alzouebi, K., Al Hammadi, D. Y., Ankit, A., & Abu Khurma, O. (2025). School innovation: Building a culture through leadership and stakeholder engagement. *Societies*, 15(4), 77. <https://doi.org/10.3390/soc15040077>
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgement and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335–371. https://ideas.repec.org/a/cup/maorev/v3y2007i03p335-371_00.html
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Figueroa, K. M., & Abellana, A. L. (2025). Organizational culture and strategic leadership on teachers' innovative work behavior. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 9(6), 23–35. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.90600003>
- Ghafari Mejlaj, M. (2025). The impact of artificial intelligence (AI) on educational management in Iran's education systems is extensive and includes both opportunities and challenges. *Innovation in Teaching, Learning and Evaluation*, 2(2), 17-35. <https://doi.org/10.22034/jitle.2025.544798.1043> (in Persian)
- Göksoy, S. (2017). The relationship between principals' cultural intelligence levels and their cultural leadership behaviors. *Educational Research and Reviews*, 12(20), 988-995. <https://doi.org/10.5897/ERR2016.2982>
- Gruenert, S., & Valentine, J. (1998). *School Culture Survey*. Middle Level Leadership Center, University of Missouri-Columbia
- Gruenert, S., & Valentine, J. (2011). *School Culture Survey (SCS)*. Middle Level Leadership Center, University of Missouri.
- Hassani, R., & Khezri, M. (2018). Modeling structural equations of the relationship between cultural intelligence and school culture. *School Management*, 6(1), 135–152. <https://ensani.ir/fa/article/453140> (in Persian)
- Hosseini Nasab, S. D., & Ghaderi, V. (2011). Examining the relationship between cultural intelligence and principals' productivity in Shahed schools of West Azerbaijan Province. *Education and Evaluation (Educational Sciences)*, 4(13), 27–43. <https://sid.ir/paper/183388/fa> (in Persian)
- Hurt, H. T., Joseph, K., & Cook, C. D. (1977). Scales for the measurement of innovativeness. *Human Communication Research*, 4(1), 58–65. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1977.tb00597.x>
- Jaya, A. C., Agustina, E., Basuki, A., Zahra, P. L., & Insani, L. J. (2024). The influence of school culture on the motivation of high school students in Yogyakarta. *Journal of Innovation in Educational and Cultural Research*, 5(3), 501–509. <https://doi.org/10.46843/jiecr.v5i3.1849>
- Kazemimehr, M., & Safdari, S. (2024). The effect of portfolio assessment on writing anxiety and the quality of writing performance of intermediate level Iranian English language learners. *Innovation*

- in *Teaching, Learning and Evaluation*, 1(2), 43-56.
<https://doi.org/10.22034/jitle.2024.476708.1011> (in Persian)
- Lee, S. Y., & Hong, A. J. (2021). Psychometric investigation of the Cultural Intelligence Scale using the Rasch Measurement Model in South Korea. *Sustainability*, 13(6), 3139.
<https://doi.org/10.3390/su13063139>
- Madan, N., & Rezaei, F. (2019). The relationship between principals' and teachers' cultural intelligence and organizational effectiveness in elementary schools of Mahshahr. *Journal of New Research Approaches in Management Science*, 2(16), 1–11. (in Persian)
- Maleki Avarsin, S., & Heydarnejad, S. (2022). *The role of principals' cultural and emotional intelligence on their performance in elementary schools of Tabriz District 3*. 10th International Conference on Psychology, Educational Sciences, and Lifestyle. <https://civilica.com/doc/1558766> (in Persian)
- Raeisi, S. M. (2022). Investigating the impact of school organizational culture on educational innovation and social development of students. *Management and Educational Perspective*, 4(2), 148–165.
<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.234371.1016>
- Riveras-León, J. C., & Tomàs-Folch, M. (2020). The organizational culture of innovative schools: The role of the principal. *Journal of Educational Sciences*, 21(2), Article 42.
<https://doi.org/10.35923/JES.2020.2.02>
- Safdari, S. (2021). Phenomenology of EFL teacher leadership from the viewpoint of college language learners. *Journal of New thoughts on Education*, 17(3), 202-222. (in Persian)
- Safdari, S., & Ghafari Mejlej, M. (2024). Teachers' beliefs about gifted students and pedagogical activities that suit them: A qualitative enquiry. *Teaching Research*, 12(1), 30-56.
<https://doi.org/10.22034/TRJ.2024.138978.1778> (in Persian)
- Torabi, S. S., Rezaee Rezvan, S., Bagherpiri, S., & Nagibi Rad, M. (2025). Structural relationships of e-learning with self-directed learning: the mediating role of academic motivation and academic vitality in secondary school students. *Innovation in Teaching, Learning and Evaluation*, 1(4), 1-18.
<https://doi.org/10.22034/jitle.2025.498992.1018> (in Persian)
- Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2008). Development and validation of the CQS: The Cultural Intelligence Scale. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (pp. 16–38). Routledge.
- Widodo, W. (2024). Developing teacher contextual performance through school organizational culture and cultural intelligence. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 59–72.
<https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i1.5811>
- Widodo, W., Damanik, J., Bastian, A., Chandrawaty, C., & Sariyo, H. (2024). How cultural intelligence-based principal leadership affects teacher task performance: The mediating role of organizational culture and school governance. *Journal of Intercultural Communication*, 24(2), 172–185.
<https://doi.org/10.36923/jicc.v24i2.292>