

The role of attitude towards organizational change in teachers' innovative behavior

**Birjand Primary Education Course
Hadi Pourshafei**

Associate Professor of Educational Administration, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Birjand, | ORCID: 0000-0003-2435-0294 Email: hpourshafei@birjand.ac.ir. Birjand. Iran

Amir Hossein Akbari

Master's degree in Educational Psychology, Department of Psychology, Faculty of Literature and Humanities, Islamic Azad University of Birjand Branch, Birjand, Email: amirh.akbari.2000@gmail.com | ORCID: 0009-. Iran. Corresponding Author
0004-8936-9927

Introduction

Innovative behavior is behavior that leads to exploring problems, formulating a new idea or thought, supporting and expanding the idea, and ultimately implementing a new idea or thought that is useful and effective for organizations (Izzati & et al, 2023: 470). Innovative behavior is considered a key driver of educational improvement because teachers with innovative behavior are classified as creative educators who come up with ideas to improve school performance (Johari, Wahat & Zaremohzzabieh, 2021: 74; Sary, Dudija & Moslem, 2023: 1450). An organization's ability to innovate depends on its people and requires ongoing awareness, willingness, and attitude toward change in individuals (Zainal & Matore, 2021: 1; Dongxiao & et al, 2024: 4338). Therefore, individuals must have attitudes and willingness that enable them to change the status quo and support innovative behavior (Zainal & Matore, 2021: 2). Since change in schools must be implemented by teachers, teachers' attitudes toward change are a critical factor in schools' readiness for change.

The aim of the present study is to investigate the role of attitude towards organizational change in the innovative behavior of primary education teachers in Birjand. This study also seeks to determine which component of attitude towards organizational change (behavioral, emotional, cognitive) plays the most role in predicting the innovative behavior of primary education teachers in Birjand. In general, two main questions have been examined in this study:

- What is the status of each of the research variables (attitude towards organizational change and innovative behavior)?
- To what extent does each of the components of attitude towards organizational change (emotional, cognitive and behavioral) predict teachers' innovative behavior?

Methodology

The present study is quantitative in nature; applied in terms of purpose and conducted using a descriptive-correlational method. The statistical population of the study includes 1900 primary school teachers in Birjand in the academic year 1402-1403. The sample size was 320 people based on the Krejci and Morgan table. Then, through multi-stage cluster sampling, the city of Birjand was first divided into three districts: north, south, and center, and schools were randomly selected from each point, and all teachers from those schools were selected. To collect data, two questionnaires were used: Attitudes to Organizational Change by Dunham et al. (1989) and Innovative Behavior by Kanter (1988). The Attitudes to Organizational Change Questionnaire has 18 items and three components: emotional attitude towards change (items 1 to 6), cognitive attitude towards change (items 7 to 12), and behavioral attitude towards change (items 13 to 18). In the study by Hejrati, Zeinabadi, and Behrangi (2018), content validity was used to assess the validity of the questionnaire and was approved by experts. Also, its reliability in the aforementioned study was evaluated as 0.83. The innovative behavior questionnaire has 8 items. In the study of Afshari et al. (2006), they provided internal validity coefficients of both face and content types (Saatchi, Kamkari, and Askarian, 2011: 320). The reliability of this questionnaire was calculated using Cronbach's alpha coefficient in the study of Saatchi, Kamkari, and Askarian (2011), and its value was 0.88. Data analysis was performed at descriptive and inferential levels using one-sample t-tests and multiple regression in Spss software.

Findings

Descriptive statistics of the study showed that 31.3% of the participants were male and 68.8% were female. As it has been determined, most of the study participants with 33.1% have work experience between 11 and 20 years, and 6 to 10 years with 17.2% have the least work experience. Also, the highest

percentage of their education is a bachelor's degree (58.4%) and the lowest is a doctorate (1.3%).

-Question 1: What is the status of the attitude towards organizational change of primary education teachers in Birjand?

-Question 2: What is the status of the innovative behavior of primary education teachers in Birjand?

-Hypothesis 1 (main research hypothesis): Attitude towards organizational change predicts innovative behavior of primary education teachers in Birjand.

-Hypothesis 2: Emotional attitude towards change predicts innovative behavior of primary education teachers in Birjand.

-Hypothesis 3: Cognitive attitude towards change predicts innovative behavior of primary education teachers in Birjand.

-Hypothesis 4: Behavioral attitude towards change predicts innovative behavior of primary education teachers in Birjand.

To answer the two research questions, a one-sample t-test was used. The test results showed that the attitude towards organizational change and innovative behavior of Birjand elementary school teachers is significantly higher than the average and the sig value is less than (0.05) and is in a suitable condition. Multiple regression was used to test the research hypotheses. The results of the main hypothesis showed that there is a significant positive relationship between attitude towards organizational change and innovative behavior with a correlation ($R=0.20$). The results of the sub-hypotheses showed that, in addition to emotional attitude, cognitive and behavioral attitude have a significant relationship with innovative behavior. The correlation between cognitive and behavioral components with innovative behavior was ($R=0.26$) and ($R=0.19$), respectively. The behavioral component ($B=0.26$) has the greatest role in predicting innovative behavior of Birjand elementary school teachers.

Conclusion

Based on the research findings, it can be concluded that there is a positive and significant relationship between the attitude towards organizational change and the innovative behavior of elementary school teachers in Birjand. Therefore, based on the research findings, it can be said that changing the attitude of teachers and creating innovation in teaching improves their performance and better learning of students. Among the dimensions of

attitude towards organizational change (emotional, cognitive and behavioral), it can be said that, in addition to emotional attitude, cognitive and behavioral attitudes have a positive and significant relationship with innovative behavior. Emotional attitude towards change includes teacher's feelings such as fear and anxiety during the change process. Therefore, the fear and anxiety that teachers experience about the potential threat to their job position during change prevents them from engaging in innovative behavior. According to the results, cognitive attitude, including teachers' knowledge and beliefs, has a significant relationship with teachers' innovative behavior. That is, the higher the teachers' knowledge and information literacy and the stronger their belief in change, the more innovative the teachers' behavior increases. Finally, the behavioral dimension plays the largest role in predicting the innovative behavior of Birjand elementary school teachers. Therefore, behavioral patterns of change and what happens in practice are very important.

Keywords: Attitude towards organizational change, Types of attitudes, innovative behavior, elementary school teachers.

References

- Alagöz, T., & Canlı, S. (2024). The effect of innovative schools and schools' openness to change on teachers' adaptive performance. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi. Journal of Theoretical Educational Science*, 17(4), 791-813.
DOI:10.30831/akukeg.1466406
- Anghelache, V., & Bentea, C.C.(2012). Educational changes and teachers' attitude towards change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 33, 593-597. Doi:10.1016/j.sbspro.2012.01.190.
- Ashlan, S., & Bahri, S. (2023). Effect of work environment and innovative behavior on teachers work for motivation state high school in banda aceh city. *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 4(1), 210-224.
Doi:10.51276/edu.v4i1.323

- Atasoy, R.(2020). The relationship between school principals' leadership styles, school culture and organizational change. *International Journal of Progressive Education*. 16(5), 256-274.
DOI: 10.29329/ijpe.2020.277.16
- Austin, M.J., & Classen, J.(2008). Impact of organizational change on organizational culture: implications for introducing evidence-based practice. *Journal of Evidence-Based Social Work*. 5(1-2), 321-259.
Doi: 10.1300/J394v05n01_12
- Bigdley, M., Membini, A., & Naghipur, S.(2017). Investigating the relationship between changing attitudes towards the organization and career creativity among first-year secondary school teachers in ramhormoz. *Second Annual Conference on Economics, Management and Accounting*, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. [In Persian]
- Bawuro, F., Shamsuddin, A., Whab, E., Ei-Nafaty, A.S., Bashir, F.M, & Moveh, L.P.(2020). The linkage between motivational mechanisms and teachers' innovative behavior: a multiple regression analysis. *Journal of Critical Reviews*, 7(11), 729-737. DOI: 10.31838/jcr.07.11.130
- Beena rosy, C.G.(2024). Innovations in teaching practices. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management*. 2(5), 1469-147 D:10.47392/IRJAEM.2024.0198
- Beycioglu, K., & Kondakci, Y.(2021). Organizational change in schools. *ECNU Review of Education*.4(4).788-807. DOI: 10.1177/2096531120932177
- Dasmo, D., Notosudjono, D., & Wati, S.(2025). Technological leadership and ict literacy as keys to increasing innovative teacher behavior. *Journal Eduscience (JES)*. 12(1), 25-36. **DOI: 10.36987/jes.v12i1.6537**
- Dogan, O., & Aydog, D.(2023). Organizational change in educational organizations. *Leading and Managing Change for School Improvement*, 51-74.
Doi: 10.4018/978-1-7998-3940-8.ch003

- Dongxiao, M., Kadir, S.A., Hassan, R., & Kang, E.K.M.S.(2024). The relationship between principal inclusive leadership, teacher efficacy and teachers' innovative behavior. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 13(6), 4338- 4345.
DOI: 10.11591/ijere.v13i6.29187
- Dorfberger, S., & Eyal, M.(2023). The perception and attitude of educators regarding differentiated teaching in elementary and junior high schools. *Social Sciences & Humanities Open*, 8, 1-6.
D:10.1016/j.ssaho.2023.100586
- Dung, K.D.(2024). Leadership, proactive behavior and innovative work behaviors of teachers in barkin-ladi. *Annals of Management and Organization Research (AMOR)*. 6(1), 13-24.
Doi:10.35912/amor.v6i1.1867
- Ebrahimpour, H., Hoseynnajad, N., Nemati, V., & Tagipour, F.(2015). A survey of the relationship between spiritual intelligence on teacher's innovative behavior. *Journal of school psychology*. 4(1), 156-164. [In Persian]
- Elias, S.M.(2009). Employee commitment in times of change: assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management*, 35(1), 37-55. DOI: 10.1177/0149206307308910
- Ghanbaripناه. M., Shabani, Z., & Yarmoradi, F.(2023). Prediction of professional commitment based on self-efficacy and innovative behavior of lorestan exceptional school teachers. *Journal of Progress in Humanities Education Farhangian University*. 9(31), 117-114. [In Persian]
- Guaedamini Harouni, A., Sadeghi Deh Cheshmeh, M., Babae Farsani, M., & Maleki Farsani, G. R. (2022). The impact of transformational leadership on attitude to change through organizational innovation and organizational learning (Case study: faculty members of Islamic Azad University, South Tehran Branch). *Psychological researches in management*, 8(2), 155-176. [In Persian]

- Habibi. A., & Barimani, A.(2022). The relationship between of authentic leadership and organizational innovation with the mediating role of attitude to organizational change. *Quarterly Journal of Educational Psychology Skills*, 13(2), 17-30. [In Persian]
- Hashim, N.H. , Yaakob, M.F.M. , Yusof, M.R. & Ibrahim, M.Y (2019). Innovative behavior among teachers:empirical evidence from high-performance schools. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(10),1695-1699.
Doi:10.35940/ijitee.J9015.0881019.
- Hejrati, M., Zeinabadi, H.R, & Behrangi, M.R.(2018). Investigating the relationship between managers 'distributed leadership style and teachers' attitude toward organizational change. *Quarterly Journal of Progress in Education, Educational Sciences and Counseling*.4(8), 19-42. . [In Persian]
- Ismail, A. & Mydin, A.A. (2018). The impact of transformational leadership and commitment on teachers' innovative behaviour. Advances in social science. *Education and Humanities Research (ASSEHR)* , 304, 426-430. **Doi:10.2991/acpch-18.2019.100.**
- Izzati, U.A., Handayani, W., & Mulyana, O.P.(2023). Innovative behavior in elementary school teachers. *Studies in Learning and Teaching (SiLeT)*, 4(3), 469-479. Doi:10.46627/silet.
- Janicijevic, N.(2012). The influence of organizational culture on organizational preferences towards the choice of organizational change strategy. *Economic Annals*, 57(193), 25-51. **DOI:10.2298/EKA1293025J**
- Johari, A.B., Wahat, N.W.A., & Zaremohzzabieh, Z.(2021). Innovative work behavior among teachers in malaysia: The effects of teamwork, principal support, and humor. *Asian Journal of University Education (AJUE)*. 17(2), 72-84. **Doi: 10.24191/ajue.v17i2.13387**
- Karami, O., & Abbasi, M.(2023). The influencing factors on organization readiness to change: the mediating role of trust in education and breeding organization. *Social Security Journal*, 19(1), 131-159. [In Persian]

- Karsantik, İ. (2021). Teachers' perceptions of readiness for change and innovation management in their schools. *International Online Journal of Education and Teaching (IOJET)*, 8(1), 261-287.
- Khatoon, S., & Farooq, A.(2015). Employee's attitude toward change and organizational performance. *International Journal For Research In Emerging Science And Technolog.* 2(5), 54-61.
- Khaw, K. W., Alnoor, A., AL-Abrow, H., Ganesan, Y., & Atshan, N. A.(2023).Reactions towards organizational change: A systematic literature review. *Current Psycholog*, 42, 19137-19160. Doi:10.1007/s12144-022-03070-6.
- Kin, T.M. & Kareem, O.A. (2019). Teachers' perception of attitudes toward change in the national-type chinese primary schools in perak, malaysia. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 8(4) , 402-417, Doi:10/6007/IJARPED/V8-I4/6548.
- Kin, T.M. & Kareem, O.A. (2014). Teachers' attitudes toward change: a study in malaysian high performing secondary school. *Middle-East Journal of Scientific Research*,21(3), 543-549. Doi:10.5829/idosi.mejser.2014.21.03.21503.
- Mahmoudi Maymanad, M., Bakhtiari, L., & Zangane, S. (2018). *The effect of job security on attitude toward change and organizational citizenship behavior* (Case study: Municipality of one district of Tehran). Master's thesis for master's degree in executive management. Payam Noor University, Tehran Province, Faculty of Management and Accounting, Payam Noor Center, West Tehran, Iran. [In Persian]
- Mazaheri, S. (2022). Investigating the relationship between teachers' innovative behaviors and schools' organizational effectiveness. *The Second National Conference on Applied Education Processes*. Hormozgan University. Hormozgan-Bandar Abbas. [In Persian]
- Moshtaghi benab, S., & Bikzadeh, J.(2015). The effect of employees' attitudes towards organizational benefits on their acceptance of organizational change in the social security organization of east azerbaijan province.

- International Conference on Modern Research in Industrial Management and Engineering*. Tehran - Center for International Conferences of the Iranian Broadcasting Corporation. [In Persian]
- Motuma, M. W., & Chekole, B.(2020). Attitude of employees towards change initiatives as influenced by commitment and job satisfaction: The case of selected higher education institutions in Ethiopia. (*JPMNT*) *Journal of Process Management – New Technologies, International*, 8(3), 42-52. Doi:10.5937/jouproman8-25868
- Pasaribu, L.S., Purba, S., & Pangaribuan, W.(2019). The effect of locus of control, work environment, and innovative behavior on teachers work commitment. *4th Annual International Seminar on Transformative Education and Educational Leadership*, 108-111.
- Pourshafei, H., & Akbari, A. H.(2025). The role of information literacy in attitude towards organizational change and innovative behavior among primary education teachers. *Managing Education in Organizations*, 14 (1) : 187-211. [In Persian]
- Pourshafei, H., Meshki, M., & Khaledari, S.(2021). *Acceptance of technology based on Davis model and its role in e-learning and innovative behavior in second grade primary school teachers in Sarbisheh*(Thesis for the Master of Science (M.A) in Educational Psychology). Payame Noor University, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Birjand Center. [In Persian]
- Rocque, R. (2017). Organizational change. *International Journal of Advances in Nursing Management*, 5(4), 375-378. [Doi:10.5958/2454-2652.2017.00081.6](#)
- Saatchi, M., Kamkari, K., & Askarian, M. (2010). *Psychological tests*, Tehran, publishing house. [In Persian].
- Sadr, N., Khorakian, A., & Malekzadeh, G.(2020). Investigating the effect of affective commitment on employees' resistance to change through the mediating role of attitudes and readiness for change. *Management Studies in Development and Evolution*.29(96), 101-120. [In Persian]

- Saeedipoor, B., & Heydarian, A.(2021). *Commitment to change based on professional competence and organizational culture with the mediating role of self-efficacy of change in teachers working*(Master thesis in Educational Sciences Education Management), Payame Noor university, Faculty of Humanities, Kermanshah, Iran. [In Persian]
- Samadi, M., Davaei, M., & Behran Niakan, S.(2015). *Study of teachers' and parents' attitudes towards changing the structure of the primary education system in the islamic republic of iran. Master's thesis* (M.A.), Curriculum Planning, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Tehran, Iran. [In Persian]
- Sary, F. P., Dudija, N., & Moslem, M. (2023). Do digital competency and self-leadership influence teachers' innovative work behavior? *European Journal of Educational Research*, 12(3), 1449-1463. Doi:10.12973/eu-jer.12.3.1449
- Sharma,E., & Sharma,S.(2025). Perception of primary school teachers towards role of creativity in learning: A qualitative study. *Creativity Studies*. 18(1). 223-238.
<https://doi.org/10.3846/cs.2025.17597>
- Su, Y., & Abd Rani, N. S. (2025). Empowering leadership and psychological capital: drivers of teachers' innovative behavior among international school teachers in beijing city. *Uniglobal Journal of Social Sciences and Humanities*, 4(1), 66–75. Doi:10.53797/ujssh.v4i1.8.2025
- Sung, W., & Kim, C. (2021). A study on the effect of change management on organizational innovation: focusing on the mediating effect of members' innovative behavior. *Published in Sustainability*, 13(4) , 1-25. Doi:10.3390/su13042079.
- Tamjdtash, E., Mojallalchubaghlu, M., abdollahfam, R., & Bigzadeh, Y.(2012). Survey on the effect of teacher's attitude changing in their teaching-learning performance (Case study, primary school in Maragheh at

- 1389-90). *ournal of Cultural Management*. 6(17), 123-136. [In Persian]
- Thurlings, M., Evers, A.T., & Vermeulen, M.(2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of Educational Research*. 85(3), 1-42. DOI: 10.3102/0034654314557949
- Tura, B., & Akbasli, A.(2022). Factors affecting innovative work behaviors of teachers from the perspective of organizational intelligence. *Journal of Qualitative Research in Education*, 29, 203-234. **Doi: 10.14689/enad.29.8**
- Wang, T., Olivier, D.F., & Chen, P.(2020). Creating individual and organizational readiness for change: Conceptualization of system readiness for change in school education. *International Journal of Leadership in Education*, 26(6), 1037-1061. **Doi:10.1080/13603124.2020.1818131**
- Widiastuti, & Kusmaryani, R.E. (2022). Successful schools: The role of teachers'work innovative behavior. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 12(11) , 200-205. **Doi:10.29322/IJSRR.12.11.2022.p13126.**
- Widodo, W. & Gustari, I. (2020). Teacher's innovative behavior in indonesian school: the role of knowledge management, creativity and ocb.*Universal Journal of Educational Research*, 8(10), 4784-4791. Doi:10.13189/ujer.2020.081050.
- Zainal, M. A., & Matore, M. E. E. M. (2019). Factors influencing teachers innovative behaviour: a systematic review. *Creative Education*, 10, 2869-2886 .
Doi:10.4236/ce.2019.1012213
- . (2021). The influence of teachers' self-efficacy and school leaders' transformational leadership practices on teachers' innovative behaviour. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 18(12), 1-20. **<https://doi.org/10.3390/ijerph18126423>**

نقش نگرش به تغییر سازمانی در رفتار نوآورانه‌ی معلمان دوره‌ی آموزش ابتدایی

بیرجند

هادی پورشافعی^۱

امیرحسین اکبری^۲

تاریخ پذیرش: .../.../...

تاریخ دریافت: .../.../...

مشاهده مقاله منتشر شده: دوره ، شماره

<http://w.f.i>

چکیده

تغییر سازمانی در چارچوب فرهنگی رخ می‌دهد؛ بنابراین عوامل فرهنگی مانند ارزش‌ها، باورها و هنجارها نقش مهمی در شکل‌دهی نگرش افراد به تغییر دارند. هدف پژوهش حاضر بررسی نقش نگرش به تغییر سازمانی در رفتار نوآورانه‌ی معلمان آموزش و پرورش دوره‌ی ابتدایی در شهر بیرجند است. روش پژوهش توصیفی - همبستگی است. جامعه‌ی آماری شامل ۱۹۰۰ نفر از معلمان ابتدایی شهر بیرجند در سال ۱۴۰۲-۱۴۰۳ است که از میان آن‌ها نمونه‌ای ۳۲۰ نفره به روش خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب گردید. گردآوری داده‌ها از طریق پرسش‌نامه‌های نگرش به تغییر سازمانی دانهام و همکاران (۱۹۸۹) و رفتار نوآورانه‌ی کانتر (۱۹۸۸) انجام گرفت. پایایی پرسش‌نامه‌ها به ترتیب ۰,۸۳ و ۰,۸۸ به دست آمد. داده‌ها با استفاده از آزمون تی تک‌نمونه‌ای و رگرسیون چندگانه در نرم‌افزار Spss16 تحلیل گردید. یافته‌ها نشان می‌دهد که نگرش به تغییر

^۱ دانشیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران.

hpourshafei@birjand.ac.ir

^۲ دانش‌آموخته کارشناسی ارشد روانشناسی تربیتی، گروه روانشناسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی،

واحد بیرجند، بیرجند، ایران. (نویسنده مسئول). anirhakbari.۲۰۰۰@gmail.com

سازمانی و رفتار نوآورانه‌ی معلمان به طور معناداری بالاتر از میانگین و در وضعیت مطلوب قرار دارد. نتایج فرضیه‌ی اصلی نشان‌دهنده‌ی رابطه‌ی مثبت و معنادار نگرش به تغییر سازمانی با رفتار نوآورانه‌ی معلمان آموزش ابتدایی بیرجند است. همبستگی بین نگرش به تغییر سازمانی با رفتار نوآورانه ($R = 0/20$) به دست آمد؛ بنابراین نگرش به تغییر سازمانی در رفتار نوآورانه‌ی معلمان ابتدایی بیرجند نقش پیش‌بینی‌کننده دارد. نتایج فرضیه‌های فرعی نیز بر این امر تأکید دارد که، به استثنای نگرش عاطفی، نگرش شناختی و رفتاری رابطه‌ی مثبت و معناداری با رفتار نوآورانه‌ی معلمان آموزش ابتدایی بیرجند دارند. از بین مؤلفه‌های نگرش به تغییر سازمانی، همبستگی دو مؤلفه‌ی رفتاری و شناختی با رفتار نوآورانه به ترتیب ($R = 0/26$) و ($R = 0/19$) به دست آمد. در نتیجه‌گیری کلی از بین ابعاد نگرش به تغییر سازمانی، مؤلفه‌ی رفتاری بیشترین نقش را در پیش‌بینی رفتار نوآورانه‌ی معلمان ابتدایی بیرجند دارد.

واژه‌های کلیدی: نگرش به تغییر سازمانی، انواع نگرش، رفتار نوآورانه، معلمان دوره‌ی ابتدایی، بیرجند.

مقدمه

در حوزه‌های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و تکنولوژیکی تحولات مستمری در حال وقوع است. با توجه به سرعت و اهمیت این تغییرات، اصلاحات در هر سازمان آموزشی ضروری است تا پیشرفت‌های مربوط به شیوه‌های آموزشی همگام شوند (Karsantik, 2021: 262). این تغییرات فوری، به ویژه توسعه‌ی فناوری اطلاعات و ارتباطات، بسیاری از ساختارها و فرایندهای سازمان‌های آموزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Atasoy, 2020: 257). تغییر سازمانی فرایندی است که یک سازمان، به منظور بهبود عملکرد، ایده‌ها و اندیشه‌های جدید را به اجرا درمی‌آورد (Dogan & Aydog, 2023: 52). در دنیای پیوسته در حال تغییر، نیاز به راه‌حل‌های نوآورانه احساس می‌شود. انتظار می‌رود سازمان‌های آموزشی مانند مدارس توانایی مداوم خود را برای تغییر به صورت تدریجی ایجاد کنند (Wang, Olivire & Chen, 2020: 1038). رفتار نوآورانه محرک اصلی بهبود آموزش و پرورش محسوب می‌شود؛ زیرا معلمان دارای رفتار نوآورانه به عنوان مربیان خلاق طبقه‌بندی می‌شوند که ایده‌هایی را برای بهبود عملکرد مدرسه ارائه می‌دهند (Johari, Wahat & Zaremohzzabieh, 2021: 74; Sary, 2023: 1450). بنابراین، رفتار نوآورانه به یک عامل حیاتی در میان معلمان تبدیل شده است (Widodo & Gustari, 2020: 4784).

رفتار نوآورانه در مواجهه با چالش‌های مستمر عصر دیجیتال بسیار مهم است. در این عصر، معلمان نه تنها مسئول آموزش دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها به دانش‌آموزان هستند بلکه تشویق می‌شوند در تدریس خود خلاق و نوآور باشند (Ismail & Mydin, 2018: 426; Dasmo, 2025: 26). روش‌های نوآورانه‌ی تدریس، نحوه‌ی تعامل مربیان با دانش‌آموزان را متحول می‌کند و محیط یادگیری پویا و جذاب را تقویت می‌نماید. از ادغام فناوری گرفته تا روش‌های یادگیری شخصی، معلمان در حال یافتن روش‌های جدید برای درگیر کردن دانش‌آموزان و تقویت تجربیات یادگیری خود هستند (Beena Rosy, 2024: 1469). رفتار نوآورانه‌ی معلمان در کلاس‌های درس به سه دلیل ضروری است: ۱- برای به‌روز ماندن با فرهنگی

به سرعت در حال تحول، رفتار نوآورانه حیاتی است. ۲- استراتژی و دیدگاه‌های جدید یادگیری نیازمند رفتار نوآورانه است. ۳- مدارس باید شهروندانی خلاق و نوآور پرورش دهند تا جامعه پویا و رقابتی باقی بماند (قنبری پناه، شعبانی و یارمرادی، ۱۴۰۲: ۱۲۲؛ Hashim & et al., 2019: 1695 ; Widiastuti & Kusmariaryani, 2022: 202). به عبارت دیگر، رفتار نوآورانه‌ی معلمان برای توسعه‌ی حرفه‌ی آموزش و پرورش، سازماندهی مدارس و توسعه‌ی ما به عنوان جامعه‌ای دانش‌بنیان بسیار مهم است؛ بنابراین، رفتار نوآورانه باید در محوریت حرفه‌ی معلمی قرار گیرد (Zainal & Matore, 2019: 2871; Thurlings, Evers & Vermeulen, 2014: 2; Hashim & et al., 2019: 1695; Ashlan & Bahri, 2023: 214).

توانایی یک سازمان برای نوآوری به افراد آن بستگی دارد و نیازمند آگاهی مداوم، تمایل و نگرش به تغییر در افراد است (Zainal & Matore, 2021: 1; Dongxiao & et al, 2024: 4338). بنابراین افراد باید دارای نگرش و تمایلی باشند که آن‌ها را قادر به تغییر وضعیت موجود سازد و از رفتار نوآورانه پشتیبانی کنند (Zainal & Matore, 2021: 2). تغییر سازمانی زمانی صورت می‌گیرد که اکثر افراد بتوانند نگرش یا رفتارهای خود را تغییر دهند (Khatoon & Farooq, 2015:55). تغییراتی که در جریان اصلاحات در آموزش و پرورش ایجاد می‌شود، باعث بروز نگرش‌های متنوع در بین معلمان می‌شود (Anghelache & Bentea, 2012: 593). از آنجایی که تغییر در مدرسه باید توسط معلمان اجرا شود، نگرش معلمان نسبت به تغییر عاملی حیاتی برای آمادگی تغییر در مدارس است. از این رو، تا زمانی که معلمان، مجریان تغییرات در مدارس، تغییر را نپذیرند یا اقدامی انجام ندهند، اصلاحات مدارس به صورت سطحی بوده یا با شکست مواجه خواهد شد. بنابراین، درک نحوه‌ی واکنش معلمان به تغییر به ما بینشی می‌دهد که چگونه می‌توان تغییر را در مدارس به بهترین نحو هدایت کرد (Kin & Kareem, 2014: 543). مدارس زمانی موفق خواهند بود که از سوی معلمان خوب پشتیبانی شوند. معلمان خوب کسانی هستند که به‌طور مداوم کیفیت دانش، مهارت و بینش خود را در

آموزش معلمی بهبود بخشند. آموزش معلمی به‌طور مداوم در حال تغییر است و معلم خوب از این تغییرات پیروی می‌کند، حتی در این تغییرات شرکت می‌کند (Ashlan & Bahri, 2023: 21).

فرایند تغییر شامل عوامل فردی و سازمانی است که بر تولید و پذیرش ایده‌ای جدید در یک سازمان تأثیر می‌گذارند (Austin & Claassen, 2008:326). تمام تغییرات فردی و سازمانی در چارچوب فرهنگی، به ویژه فرهنگ سازمانی، رخ می‌دهد. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از هنجارها، باورها و ارزش‌های مشترک است که بر افکار و رفتار اعضای هر گروه یا سازمان حاکم است (سعیدی پور و حیدریان، ۱۴۰۰: ۵). فرضیه‌ها و ارزش‌های فرهنگی مشترک میان اعضای هر سازمانی، نحوه‌ی ادراک آن سازمان را توسط کارمندان و مدیران مشخص می‌کند؛ در نتیجه، رویکرد مناسب را برای تغییر شکل می‌دهد و به همین دلیل است که فرایند مدیریت تغییر سازمانی در فرهنگ‌های سازمانی مختلف، به‌طور قابل توجهی متفاوت است. برای مثال، اگر فرهنگ سازمانی بر انعطاف‌پذیری حاکم باشد، این بدان معنا است که اعضای سازمان تغییرات را امری خوب و مفید برای سازمان و خودشان تلقی خواهند کرد؛ بنابراین، تغییرات با مقاومت کمتر و مشارکت بیشتر کارکنان اجرا می‌شوند. از سوی دیگر، اگر فرهنگ سازمانی حاوی ارزش‌های ثبات و محافظه‌کاری باشد، در این صورت اعضای سازمان تغییرات را هم برای خود و هم برای سازمان مضر خواهند دانست. این تغییرات با مقاومت قابل توجهی از سوی اعضا و مشارکت نسبتاً کم آن‌ها انجام خواهد شد (Janicijevic, 2012: 27).

با توجه به مطالب گفته شده، رفتار نوآورانه به معنای بهره‌گیری معلمان از روش خلاقانه و نوآورانه در تدریس برای بهبود کیفیت آموزش و ایجاد محیط یادگیری جذاب است. پیش‌نیاز رفتار نوآورانه نگرش معلمان نسبت به تغییر است. معلمان باید دارای نگرش و تمایلی باشند که آن‌ها را قادر به تغییر وضعیت موجود و اجرای روش‌های نوآورانه در تدریس سازد. این تحقیق با هدف شناسایی و بررسی دقیق‌تر نقش نگرش به تغییر سازمانی و عوامل عاطفی، شناختی و رفتاری بر رفتار نوآورانه‌ی معلمان شهر بیرجند انجام می‌شود. انتظار می‌رود نتایج این مطالعه، عملکرد معلمان را

در مدارس بهبود بخشد، محیط آموزشی را متحول کند و کیفیت آموزش را ارتقا دهد. علاوه بر این، این مطالعه امکان طراحی و اجرای برنامه‌هایی جهت افزایش این مهارت‌ها در بین معلمان را فراهم می‌کند. بنابراین انجام پژوهش حاضر در بین معلمان ابتدایی شهر بیرجند ضروری است تا باعث بهبود عملکرد معلمان و ایجاد روش‌های نوآورانه در تدریس شود. در همین راستا، هدف پژوهش حاضر بررسی نقش نگرش به تغییر سازمانی در رفتار نوآورانه‌ی معلمان آموزش و پرورش دوره‌ی ابتدایی بیرجند است. این پژوهش همچنین به دنبال تعیین این است که کدام مؤلفه از نگرش به تغییر سازمانی (رفتاری، عاطفی، شناختی) بیشترین نقش را در پیش‌بینی رفتار نوآورانه‌ی معلمان آموزش و پرورش دوره ابتدایی بیرجند دارد. به طور کلی در این پژوهش، دو پرسش اصلی مورد بررسی قرار گرفته است:

- هر یک از متغیرهای پژوهش (نگرش به تغییر سازمانی و رفتار نوآورانه) در چه وضعیتی است؟
- هر یک از مؤلفه‌های نگرش به تغییر سازمانی (عاطفی، شناختی و رفتاری) تا چه اندازه رفتار نوآورانه‌ی معلمان را پیش‌بینی می‌کند؟

مبانی نظری

رفتار نوآورانه رفتاری است که منجر به کاوش در مسائل، تدوین ایده یا اندیشه‌ی جدید، حمایت و گسترش ایده و در نهایت اجرای یک ایده یا اندیشه‌ی جدیدی است که برای سازمان‌ها مفید و مؤثر است (Izzati & et al, 2023: 470). تولید ایده شامل تولید آگاهانه‌ی مفهومی جدید و یا بازنگری مفهوم قبلی با هدف حل مشکلات است. علاوه بر این، ترویج ایده مرحله بعدی است. ترویج ایده شامل ایده‌های نوآورانه‌ای می‌شود که برخلاف برداشتهای رایج در یک سازمان هستند. در مرحله‌ی اجرا، مفاهیم جدید باید به‌درستی جذب شوند تا نگرش مثبت قوی نسبت به تغییر ایجاد شود و جریان کار نوآوری تقویت گردد. تحقق ایده نشان‌دهنده‌ی نگرش مثبت معلمان از اجرای ایده در عمل است (Dung, 2024: 15). رفتار نوآورانه معلم عملی است که به موجب آن معلم به اختیار یا به اجبار خود را تغییر می‌دهد تا بتواند ایده‌های جدید از جمله محصولات، فناوری، روش‌ها و فرایندهای کاری را تجدید، پردازش و پیاده‌سازی کند؛ این عمل با

هدف بهبود اثربخشی کار معلم صورت می‌گیرد (Pasaribu, Purba & Pangaribuan, 2019: 449). در یک نتیجه‌گیری براساس تعاریف ارائه شده از رفتار نوآورانه می‌توان گفت که معلمان با جست‌وجو در مسائل و کسب اطلاعات، ایده یا اندیشه‌ی جدید را در آموزش طراحی می‌کنند و با انتشار و گسترش آن، ایده یا اندیشه‌ی موردنظر را به اجرا می‌درآورند تا در امر آموزش و پرورش مفید و مؤثر واقع شود.

رفتار نوآورانه معلمان را به تفکر خلاقانه در مورد ایده‌ها و اجرای آن‌ها برای بهبود کیفیت تدریس تشویق می‌کند. معلمان با رفتار نوآورانه و سرشار از ایده‌های جدید در بهبود یادگیری مؤثر خواهند بود (Izzati & et al., 2023: 470). در نتیجه، معلمان از طریق رفتارهای نوآورانه، کیفیت آموزش را افزایش می‌دهند و بر عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارند. (Bawuro & et al., 2020: 730). بنابراین، ایجاد محیط کاری که معلمان را به نوآوری ترغیب کند برای بهبود نتایج آموزشی و حفظ استانداردهای رقابتی در فضای آموزشی جهانی در حال رشد ضروری است (Su & Abd Rani, 2025: 66). از معلمان، به عنوان مدیران نوآوری، انتظار می‌رود که مهارت‌های خود را ارتقا دهند، مسئولیت فعالیت‌هایی که خلاقیت را پرورش می‌دهند بر عهده بگیرند و بخشی از فرایندهای تحول‌آفرینی باشند که فرهنگ جدید مدرسه را شکل می‌دهند (Johari, Wahat & Zaremohzzabieh, 2021: 73).

تغییر در هر سازمانی را می‌توان به عنوان مقدمه‌ی نوآوری توصیف کرد (Khatoon & Farooq, 2015: 54). تغییر سازمانی در مدارس به هرگونه تغییر، بهبود و بازسازی یا تعدیل فرایندها و محتواهای آموزشی گفته می‌شود (Dimmock: 1996 به نقل از؛ Beycioglu & Kondakci, 2021: 792). به گفته‌ی روک^۳ (2017) دو نوع اساسی تغییر در سازمان‌ها وجود دارد: الف) تغییر برنامه‌ریزی شده: تغییری است که از یک تصمیم عمده برای تغییر سازمان حاصل می‌شود. این فعالیت عمده و هدفمند است. در تغییر برنامه‌ریزی شده اهدافی مانند بهبود توانایی سازمان در سازگاری با تغییرات محیطی و تغییر رفتار کارکنان وجود دارد. ب) تغییر

برنامه‌ریزی نشده: این تغییر بر سازمان تحمیل می‌شود و اغلب پیش‌بینی نشده است. پاسخگویی به تغییرات برنامه‌ریزی نشده مستلزم انعطاف‌پذیری و سازگاری فوق‌العاده از سوی سازمان‌ها است. سازمان آموزش و پرورش برای اینکه بتواند همواره به طور کارآمد و اثربخش به دنبال دستیابی به اهداف خود باشد، باید خود را برای تغییر در سطوح مختلف آماده کند (کرمی و عباسی، ۱۴۰۲: ۱۳۳).

نگرش کارکنان درباره‌ی تغییر نقش مهمی در تعیین موفقیت یا شکست تغییرات در سازمان‌ها دارد (Alagoz & Canli, 2024: 794). نگرش نسبت به تغییر سازمانی به عنوان «قضاوت مثبت یا منفی کارمند از یک تغییر اجرا شده توسط سازمان آنها» تعریف می‌شود (Elias, 2009: 39; Motuma & Chekole, 2020: 43). کین و کریم (2019) سه مؤلفه از نگرش‌های معلمان درباره‌ی تغییر را معرفی کرده‌اند: ۱- مؤلفه‌ی شناختی: به عنوان باورهای معلمان در مورد اهمیت و ضرورت تغییر، و میزانی که این تغییر به نفع خود آن‌ها و در چارچوب سازمان خواهد بود. ۲- مؤلفه‌ی عاطفی: تغییر به عنوان احساسات معلمان در مورد تغییر، به‌ویژه احساس رضایت یا اضطراب، در نظر گرفته می‌شود. ۳- مؤلفه‌ی رفتاری: به اقدامات مخالف یا موافق تغییر اشاره دارد، یعنی اندازه‌ای که معلمان از تغییر حمایت یا در برابر آن مقاومت خواهند کرد. مؤلفه‌های عاطفی، شناختی و رفتاری در تعامل با هم هستند و به‌طور مستقل عمل نمی‌کنند. نگرش ترکیبی درهم‌آمیخته از احساسات، ادراکات و گرایش‌های رفتاری درباره‌ی یک رویداد، ایده، یا واقعیت‌های مشابه است. آنچه به اندازه‌گیری نگرش‌ها اهمیت اساسی و بنیادی در جامعه‌شناسی می‌بخشد، سومین مؤلفه‌ی نگرش است، یعنی عنصر رفتاری؛ زیرا عنصر رفتاری مستقیماً وارد تعاملات اجتماعی می‌شود و تأثیرات قابل توجه و مستقیمی بر زندگی اجتماعی جوامع مختلف می‌گذارد (محسنی، ۱۳۸۹: ۲۷، به نقل از صمدی، دوائی و بهرام نیاکان، ۱۳۹۴: ۴).

انتظار می‌رود واکنش فرد به تغییر سازمانی به ادراک و ارزیابی او از اثراتی که تغییر بر خود او دارد بستگی داشته باشد. درواقع، واکنش‌ها به تغییر از طریق تعامل بین نگرش‌ها، باورها و

احساسات فرد نسبت به تغییر ایجاد می‌شود. اجرای موفقیت‌آمیز هر تغییری به نحوه‌ی تعامل افراد با تغییرات سازمانی بستگی دارد. شاغلین در زمانی که نیاز به تغییر را درک کنند، احتمالاً قادر خواهند بود به‌طور مؤثری تمایل به تغییر را تشخیص دهند و بهبود بخشند. واکنش مثبت به افراد اجازه می‌دهد بیشتر بر کار متمرکز شوند و از این رو مقاومت کمتری در برابر تغییر انتظار می‌رود. از سوی دیگر، واکنش منفی نسبت به تغییر اغلب مخالفت قوی در برابر تغییر ایجاد می‌کند. برخی افراد در واکنش‌های خود نسبت به تغییر قاطع هستند، به خصوص زمانی که نتایج آینده غیرقابل پیش‌بینی باشد؛ این امر به ایجاد اختلال و اضطراب در سازمان‌ها و افراد منجر می‌شود، بنابراین واکنش‌ها به‌عنوان روشی برای مقابله و درگیر شدن با تغییر عمل می‌کنند (khaw & et al., 2023: 19137-19138).

پیشینه‌ی پژوهش

نقش نگرش به تغییر سازمانی در رفتار نوآورانه‌ی معلمان، که در این پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد، مستلزم مرور برخی مطالعات تجربی و یافته‌های مرتبط در این زمینه برای شناسایی شکاف‌ها و استخراج نتیجه‌گیری‌های مناسب از پژوهش است.

پورشافعی و اکبری (۱۴۰۴) در مطالعه‌ای با عنوان نقش سواد اطلاعاتی در نگرش به تغییر سازمانی و رفتار نوآورانه معلمان آموزش و پرورش دوره ابتدایی بیرجند به این نتیجه رسیدند که سواد اطلاعاتی رابطه مثبت و معناداری با نگرش به تغییر سازمانی و رفتار نوآورانه معلمان دوره ابتدایی بیرجند دارد. وجه تمایز پژوهش حاضر با پژوهش فوق‌الذکر در این است که در پژوهش فوق، متغیر کلیدی، سواد اطلاعاتی است و محققین بر روی متغیر سواد اطلاعاتی متمرکز شده‌اند. هدف اصلی پژوهش فوق این بود که سواد اطلاعاتی معلمان و مؤلفه‌های آن (نیاز اطلاعاتی، مکان‌یابی اطلاعات، ارزشیابی اطلاعات، سازماندهی اطلاعات و تبادل اطلاعات) چه نقشی در نگرش به تغییر و رفتار نوآورانه معلمان دارد، اما در پژوهش حاضر، متغیر اصلی و محوری، نگرش به تغییر سازمانی است و به بررسی عوامل عاطفی، شناختی و رفتاری تغییر نگرش معلمان و نقش این عوامل در رفتار نوآورانه پرداخته شده است. مطالعه‌ی قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱)

با عنوان «تأثیر رهبری تحول‌گرا بر نگرش به تغییر با نقش میانجی نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد جنوب)» نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا از طریق یادگیری سازمانی بر نگرش به تغییر، و از طریق نوآوری سازمانی بر نگرش به تغییر، تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین بر نگرش به تغییر، تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد. حبیبی و بریمانی (۱۴۰۱) در مطالعه‌ی خود با عنوان «رابطه بین رهبری اصیل و نوآوری سازمانی با نقش میانجی نگرش به تغییر سازمانی در معلمان» رابطه‌ی معناداری بین رهبری اصیل و نگرش به تغییر سازمانی با نوآوری سازمانی یافتند. نتایج آن‌ها نشان می‌دهد مقدار $66/1\%$ از نوآوری سازمانی و $7/7\%$ از نگرش به تغییر سازمانی توسط رهبری اصیل تبیین می‌شود و متغیر نگرش به تغییر سازمانی اثر میانجیگری در رابطه‌ی بین رهبری اصیل و نوآوری سازمانی را داشته است. بیگدلی، ممبینی و نقی‌پور (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی رابطه تغییر نگرش نسبت به سازمان و خلاقیت شغلی در معلمان مقطع اول متوسطه شهر یزد» همبستگی مثبت و معناداری بین تغییرات نگرش نسبت به سازمان و خلاقیت شغلی یافت. تمجیدتاش و همکاران (۱۳۹۱) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی نقش تغییر نگرش معلمان در میزان عملکرد یاددهی - یادگیری آن‌ها در مدارس دوره ابتدایی شهرستان مراغه در سال تحصیلی ۱۳۸۹-۹۰» دریافتند که با اصلاح نگرش معلمان فعالیت یاددهی - یادگیری آنان بهبود می‌یابد. شارما و شارما (2025) مطالعه‌ای انجام دادند با هدف تحلیل برداشت معلمان از نقش خلاقیت در یادگیری. آن‌ها دریافتند که درک معلمان از خلاقیت مثبت است و آن‌ها خلاقیت را دارای نقشی حیاتی در یادگیری می‌دانند؛ زیرا به دانش‌آموزان کمک می‌کند تا، به جای دانش کتابی، دانش بنیادی کسب کنند. معلمان معتقدند که خلاقیت رویکردی عملی به یادگیری ایجاد می‌کند و یادگیری را هیجان‌انگیز و آسان می‌کند. خلاقیت تفکر عمیق را تحریک می‌کند و منجر به ایده‌های جدید می‌شود. دورفبرگر و ایال (2023) در مطالعه‌ای با عنوان «ادراک و نگرش

1 Sharma & Sharma

2 Dorfberaer & Eyal

مربیان نسبت به آموزش متمایز در مدارس ابتدایی و متوسطه اول» نشان دادند که بین ذهنیت در حال تحول معلمان و به کارگیری آموزش متمایز رابطه‌ی معناداری وجود دارد؛ یعنی هر چه ذهنیت بالاتر (نشان دهنده‌ی ذهنیت در حال تحول) باشد، کاربرد آموزش متمایز و عملی مرتبط با آن بیشتر است. تورا و آکباشلی (2022) در مطالعه‌ای با هدف آشکار سازی عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر رفتارهای نوآورانه‌ی معلمان و بررسی و ارزیابی نتایج هوش سازمانی در این عوامل نشان دادند که هوش سازمانی در تمام ابعاد آن تأثیر مثبتی بر رفتارهای نوآورانه‌ی معلمان دارد. سانگ و کیم (2021) در پژوهشی درباره‌ی تأثیر مدیریت تغییر بر نوآوری سازمانی نشان دادند که مدیریت تغییر بر رفتار نوآورانه و نوآوری سازمانی تأثیر مثبت دارد. علاوه بر این، رفتار نوآورانه عاملی میانجی بین مدیریت تغییر و نوآوری سازمانی است. کارسانتیک^۹ (2021) در مطالعه‌ای با عنوان «درک معلمان از آمادگی برای تغییر و مدیریت نوآوری در مدارس خود» دریافتند که بین آمادگی معلمان برای تغییر و درک آن‌ها از مدیریت نوآوری در مدارس رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد.

مروری بر ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که علی‌رغم وجود مطالعات ارزشمند، شکاف‌های قابل توجهی در تحقیقات در مورد نقش نگرش به تغییر سازمانی در رفتار نوآورانه‌ی معلمان وجود دارد. به طور خاص، فقدان تحقیق در مورد عوامل عاطفی، شناختی و رفتاری تغییر نگرش و نقش آن بر رفتار نوآورانه‌ی معلمان مشهود است. مطالعات کمی به بررسی دانش، باورها، احساسات و الگوهای رفتاری معلمان، که می‌تواند منجر به تغییر نگرش و توسعه‌ی شیوه‌های تدریس نوآورانه شود، پرداخته‌اند. با این حال، تاکنون به نقش نگرش به تغییر سازمانی در رفتار نوآورانه‌ی معلمان ابتدایی شهر بیرجند پرداخته نشده و بیشتر مطالعات صورت گرفته در شهرها و مقاطع تحصیلی مختلف انجام گرفته که از نظر موارد فرهنگی و اجتماعی متفاوت‌اند. علاوه بر این، مطالعات اندکی

3 Tura & Akbasli

4 Sung & Kim

5 Karsantik

به بررسی هم‌زمان این دو متغیر پرداخته‌اند. بنابراین انجام پژوهش در زمینه‌ی نگرش به تغییر سازمانی و رفتار نوآورانه بین معلمان ابتدایی شهر بیرجند ضروری به نظر می‌رسد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، به لحاظ ماهیت، کمی؛ از نظر هدف، کاربردی و به روش توصیفی-همبستگی انجام شده است. جامعه‌ی آماری مورد مطالعه شامل معلمان مقطع ابتدایی آموزش و پرورش بیرجند در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۳ به تعداد ۱۹۰۰ نفر است که از نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای استفاده شده است. حجم نمونه براساس جدول کرجسی و مورگان ۳۲۰ نفر به دست آمد و برای گردآوری داده‌ها، از دو پرسش‌نامه‌ی نگرش به تغییر سازمانی دانهام و همکاران (۱۹۸۹) و رفتار نوآورانه‌ی کانتر (۱۹۸۸) استفاده شده است:

- پرسش‌نامه‌ی نگرش به تغییر سازمانی: این پرسش‌نامه توسط دانهام و همکاران (۱۹۸۹) طراحی و ساخته شده است. هدف از ساخت پرسش‌نامه، ارزیابی نگرش افراد نسبت به تغییر سازمانی می‌باشد. پرسش‌نامه دارای ۱۸ گویه و سه مؤلفه‌ی نگرش عاطفی نسبت به تغییر (گویه‌های ۱ تا ۶)، نگرش شناختی نسبت به تغییر (گویه‌های ۷ تا ۱۲) و نگرش رفتاری نسبت به تغییر (گویه‌های ۱۳ تا ۱۸) می‌باشد. نمره‌گذاری پرسش‌نامه‌ی نگرش به تغییر سازمانی به شیوه‌ای است که پاسخ‌ها در یک مقیاس هفت‌درجه‌ای صورت می‌گیرد؛ به این شکل که به کاملاً مخالفم (نمره‌ی ۱) و بسیار موافقم (نمره‌ی ۷) تعلق می‌گیرد. کمترین امتیاز این پرسش‌نامه برابر با ۱۸ و بیشترین امتیاز این پرسش‌نامه ۱۲۶ می‌باشد. در تحقیق هجرتی، زین‌آبادی و بهرنگی (۱۳۹۷) از روایی محتوایی جهت ارزیابی روایی پرسش‌نامه استفاده شد و مورد تأیید متخصصان قرار گرفت. همچنین پایایی آن در پژوهش مذکور ۰/۸۳ ارزیابی شد.

- **پرسش‌نامه‌ی رفتار نوآورانه:** این پرسش‌نامه توسط کانتر (1988) ساخته شده و دارای ۸ گویه است. امتیازی که هر کارمند در این پرسش‌نامه دریافت می‌کند، می‌تواند تا حدودی نشان‌دهنده‌ی میزان نوآوری سازمانی او باشد (ساعتچی، کامکاری و عسکریان، ۱۳۹۰: ۳۲۰). نمره‌گذاری پرسش‌نامه‌ی رفتار نوآورانه به شیوه‌ای است که پاسخ‌ها در یک مقیاس پنج‌درجه‌ای صورت می‌گیرد که از "کاملاً مخالفم" (با نمره ۱) تا "کاملاً موافقم" (با نمره ۵) متغیر است. حداقل نمره در این پرسش‌نامه ۸ و حداکثر نمره ۴۰ است؛ نمره‌ی بالاتر در این پرسش‌نامه نشان‌دهنده‌ی رفتار نوآورانه بیشتر است. در پژوهش افشاری و همکاران (۱۳۸۵) برای بررسی ضرایب روایی درونی پرسش‌نامه از نوع صوری و محتوایی تأمین کردند (ساعتچی، کامکاری و عسکریان، ۱۳۹۰: ۳۲۰). همچنین در پژوهش ابراهیم‌پور و همکاران (۱۳۹۴) روایی محتوایی پرسش‌نامه تأیید شده است. پایایی این پرسش‌نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ در تحقیق ساعتچی، کامکاری و عسکریان (۱۳۹۰) محاسبه و مقدار آن ۰/۸۸ به دست آمد.

روند اجرای پژوهش: بعد از طی کردن مراحل اولیه‌ی اجرای پژوهش و اخذ مجوز از سازمان آموزش و پرورش شهرستان بیرجند جهت توزیع پرسش‌نامه در مدارس ابتدایی بیرجند، با معاونت آموزشی ابتدایی هماهنگی‌های لازم صورت گرفت و لیست مدارس و معلمان مقطع ابتدایی شهر بیرجند دریافت شد. سپس با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعداد ۳۲۰ نفر از معلمان ابتدایی بیرجند انتخاب شدند. تعداد ۲۲۰ نفر از معلمان زن و ۱۰۰ نفر از آنان مرد هستند. سپس از طریق نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای ابتدا شهر بیرجند به سه ناحیه‌ی شمال، جنوب و مرکز تقسیم و به‌صورت تصادفی از هر نقطه مدارس انتخاب و تمامی معلمان آن مدارس انتخاب شدند. پس از آن، پرسش‌نامه‌ها در مدارس دولتی و مجموع ۳۰ مدرسه‌ی ابتدایی پخش شدند و در حضور پژوهشگر پرسش‌نامه‌ها تکمیل گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها، در سطوح توصیفی و

استنباطی با استفاده از آزمون‌های تی تک‌نمونه‌ای و رگرسیون چندگانه به علت چند متغیر بودن در نرم‌افزار Spss16 انجام شد.

یافته‌ها

آمار توصیفی پژوهش بدین صورت است که ۳۱/۳٪ از شرکت‌کنندگان مرد و ۶۸/۸٪ از آن‌ها زن هستند. همچنین در دو جدول زیر سابقه‌ی تدریس و تحصیلات معلمان ذکر شده است.

سابقه‌ی تدریس	فراوانی	درصد
زیر پنج سال	۶۲	۱۹/۴٪
۶ تا ۱۰ سال	۵۵	۱۷/۲٪
۱۱ تا ۲۰ سال	۱۰۶	۳۳/۱٪
۲۱ به بالا	۹۷	۳۰/۳٪
جمع	۳۲۰	۱۰۰٪

طبق جدول ۱، بررسی سابقه‌ی تدریس معلمان نشان می‌دهد بیشتر شرکت‌کنندگان پژوهش سابقه‌ی کاری بین ۱۱ تا ۲۰ سال (۳۳/۱٪) دارند و ۱۷/۲٪ هم با ۶ تا ۱۰ سال با دارای کمترین سابقه‌ی کاری هستند.

جدول ۲. آمار توصیفی تحصیلات

مدرک تحصیلی	فراوانی	درصد
فوق دیپلم	۱۱	۳/۴٪
لیسانس	۱۸۷	۵۸/۴٪
فوق لیسانس	۱۱۸	۳۶/۹٪
دکتری	۴	۱/۳٪
جمع	۳۲۰	۱۰۰٪

طبق جدول ۲، بررسی تحصیلات معلمان نشان می‌دهد که بیشترین فراوانی نمونه‌ی آماری پژوهش مربوط به مدرک تحصیلی لیسانس (۵۸/۴٪) و کمترین فراوانی مربوط به مدرک تحصیلی دکتری (۱/۳٪) است.

توصیف متغیرهای اصلی پژوهش: در این قسمت به بررسی شاخص‌های مرکزی متغیرهای اصلی پژوهش پرداخته می‌شود.

جدول ۳. آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	گشیدگی
رفتار نوآورانه	۳/۸۹	۰/۶۰	-۰/۴۴	-۰/۱۴
نگرش به تغییر سازمانی	۴/۳۳	۰/۹۳	-۰/۵۹	۱/۹۸
نگرش عاطفی به تغییر	۲/۶۷	۱/۳۶	۰/۹۹	۰/۵۹
نگرش شناختی تغییر	۵/۰۳	۱/۳۱	-۰/۷۸	۰/۴۵
نگرش رفتاری تغییر	۵/۳۱	۱/۳۹	-۱/۱۴	۱/۰۴

در جدول ۳ نتایج مربوط به آمار توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد) نگرش به تغییر سازمانی و رفتار نوآورانه گزارش شده است. با توجه به این جدول، میانگین رفتار نوآورانه برابر با ۳/۸۹ است که می‌توان نتیجه گرفت رفتار نوآورانه در سطح بالایی است. مؤلفه‌ی نگرش رفتاری نسبت به تغییر دارای بیشترین میانگین (۵/۳۱) و مؤلفه‌ی نگرش عاطفی نسبت به تغییر دارای کمترین میانگین (۲/۶۷) است. همچنین میانگین نگرش به تغییر سازمانی برابر با ۴/۳۳ است که می‌توان نتیجه گرفت نگرش به تغییر سازمانی در سطح بالایی است. همچنین با توجه به اینکه مقدار

شاخص چولگی و گشیدگی برای متغیرهای رفتار نوآورانه و نگرش به تغییر سازمانی و مؤلفه‌های آن در دامنه‌ی قابل قبول (۲ و -۲) قرار دارند، نشان از نرمال بودن متغیرهاست. در جدول ۴ ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

جدول ۴. نتایج ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

رفتار نوآورانه		متغیر
سطح معنی‌داری	ضریب همبستگی پیرسون	مستقل متغیر وابسته
۰/۴۷۵	-۰/۰۴	نگرش عاطفی به تغییر
۰/۰۰۱	۰/۱۹	نگرش شناختی به تغییر
۰/۰۰۱	۰/۲۶	نگرش رفتاری به تغییر
۰/۰۰۱	۰/۲۰	نگرش به تغییر سازمانی

طبق جدول ۴، مقدار ضریب همبستگی پیرسون و سطح معنی‌داری بین دو متغیر نگرش به تغییر سازمانی و رفتار نوآورانه‌ی معلمان رابطه‌ی مثبت و معناداری را نشان می‌دهد. همچنین از بین مؤلفه‌ها، به استثنای نگرش عاطفی، نگرش شناختی و رفتاری به تغییر رابطه‌ی مثبت و معناداری با رفتار نوآورانه‌ی معلمان دارد. همانطور که مشخص شده است نگرش رفتاری به تغییر بیشترین همبستگی را با رفتار نوآورانه دارد.

سؤال ۱. نگرش به تغییر سازمانی معلمان آموزش و پرورش دوره‌ی ابتدایی بیرجند در چه وضعیتی است؟

به منظور مشخص شدن وضعیت نگرش به تغییر سازمانی معلمان آموزش و پرورش دوره‌ی ابتدایی بیرجند، از آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده شد که شرح آن در جدول ذیل آمده است.

جدول ۵. وضعیت نگرش به تغییر سازمانی معلمان ابتدایی بیرجند

متغیر	میانگین	ارزش آزمون	انحراف معیار	t	df	سطح معناداری
نگرش عاطفی نسبت به تغییر	۲/۶۷	۴	۱/۳۶	-۱۷/۳۳	۳۱۹	۰/۰۰۱
نگرش شناختی نسبت به تغییر	۵/۰۳	۴	۱/۳۱	۱۴/۰۷	۳۱۹	۰/۰۰۱
نگرش رفتاری نسبت به تغییر	۵/۳۱	۴	۱/۳۹	۱۶/۸۹	۳۱۹	۰/۰۰۱
نگرش به تغییر سازمانی	۴/۳۳	۴	۰/۹۳	۶/۵۰	۳۱۹	۰/۰۰۱

جدول ۵ نشان می‌دهد نگرش به تغییر سازمانی و دو مؤلفه‌ی نگرش شناختی و رفتاری معلمان آموزش و پرورش دوره‌ی ابتدایی بیرجند به طور معناداری بالاتر از میانگین است و مقدار sig کمتر از (۰/۰۵) به دست آمده است و در وضعیت مناسبی قرار دارد. اما مؤلفه‌ی نگرش عاطفی نسبت به تغییر به دلیل میانگین کمتر از حد وسط در وضعیت نامطلوب قرار دارد.

سؤال ۲. رفتار نوآورانه‌ی معلمان آموزش و پرورش دوره‌ی ابتدایی بیرجند در چه وضعیتی است؟

به منظور مشخص شدن وضعیت رفتار نوآورانه‌ی معلمان آموزش و پرورش دوره‌ی ابتدایی بیرجند، از آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده شد که شرح آن در جدول ذیل آمده است.

جدول ۶. وضعیت رفتار نوآورانه‌ی معلمان ابتدایی بیرجند

متغیر	میانگین	ارزش آزمون	انحراف معیار	t	df	سطح معناداری
رفتار نوآورانه	۳/۸۹	۳	۰/۶۰	۲۶/۳۰	۳۱۹	۰/۰۰۱

جدول ۶ نشان می‌دهد رفتار نوآورانه‌ی معلمان آموزش و پرورش دوره‌ی ابتدایی بیرجند به طور معناداری بالاتر از میانگین است و مقدار sig کمتر از ۰/۰۵ به دست آمده است و در وضعیت مناسبی قرار دارد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از رگرسیون چندگانه استفاده شده است. با توجه به فرضیه‌ها، تحلیل داده‌ها به صورت جداگانه آمده است.

فرضیه‌ی ۱. نگرش به تغییر سازمانی، پیش‌بینی‌کننده‌ی رفتار نوآورانه‌ی معلمان آموزش و پرورش ابتدایی بیرجند است.

قبل از تحلیل داده‌ها، مفروضه‌ی استقلال باقی مانده‌ها به کمک آماره‌ی دوربین واتسون بررسی شد. مقدار آماره‌ی دوربین واتسون ۱/۸۳ محاسبه شد که حاکی از عدم تخطی از مفروضه‌ی استقلال باقی مانده‌ها است. همچنین مقدار شاخص VIF و شاخص تولورنسدر در جدول ۸ آمده که نشان‌دهنده‌ی عدم همخطی بودن چندگانه است.

جدول ۸ برآورد ضرایب بتای رگرسیون را نشان می‌دهد و برای این ضرایب، فرض معناداری آن آزمون شده است. با توجه به مقدار آماره‌ی T و سطح معناداری، می‌توان نتیجه گرفت ضریب نگرش به تغییر سازمانی معنادار شده است. طبق مقدار بتا ($Beta = 0/20$) و سطح معناداری که کمتر از $0/05$ است، نگرش به تغییر سازمانی پیش‌بینی‌کننده‌ی رفتار نوآورانه معلمان است. فرضیه‌ی ۲. نگرش عاطفی به تغییر، پیش‌بینی‌کننده‌ی رفتار نوآورانه‌ی معلمان آموزش و پرورش ابتدایی بیرجند است.

قبل از تحلیل داده‌ها، مفروضه‌ی استقلال باقی مانده‌ها به کمک آماره‌ی دوربین واتسون بررسی شد. مقدار آماره‌ی دوربین واتسون $1/88$ محاسبه شد که حاکی از عدم تخطی از مفروضه‌ی استقلال باقی مانده‌ها است. همچنین مقدار شاخص VIF و شاخص تولورنسر در جدول ۱۰ آمده که نشان‌دهنده‌ی عدم هم‌خطی بودن چندگانه است.

جدول ۹. تحلیل واریانس مربوط به مدل رگرسیون

منبع تغییرات	مجموع مجذورات	df	میانگین مجذورات	مقدار آماره (F)	sig	همبستگی (R)	ضریب تعیین (R^2)	دوربین واتسون
رگرسیون	۰/۹۶	1	۰/۹۶	۰/۵۱	۰/۴۷۵	-۰/۰۴	۰/۰۰	۱/۸۸
باقیمانده	۵۹۳/۰۸۹	۳۱۸	۰/۸۴					
کل	۵۹۴/۰۴۴	۳۱۹						

با توجه به آماره‌ی F و سطح معناداری که بیشتر از ۰/۰۵ است، فرضیه‌ی تحقیق رد می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین نگرش عاطفی به تغییر و رفتار نوآورانه رابطه معناداری وجود ندارد.

جدول ۱۰. نتایج ضرایب رگرسیون نگرش عاطفی به تغییر بر رفتار نوآورانه

متغیر ملاک	ضرایب غیر استاندارد (B)	انحراف معیار	ضرایب استاندارد (Beta)	مقدار آماره (T)	سطح معناداری	ضریب تحمل	شاخص نورم
constant	۳/۰۳	۰/۵۰		۶/۱۲	۰/۰۰۱		
رفتار نوآورانه	۰/۰۹	۰/۱۳	-۰/۰۴	-۰/۷۲	۰/۴۷۵	۰/۹۵	۱/۰۶

جدول ۱۰ برآورد ضرایب بتای رگرسیون را نشان می‌دهد و برای این ضرایب، فرض معنی‌داری آن آزمون شده است. با توجه به مقدار آماره‌ی T و سطح معناداری، می‌توان نتیجه گرفت ضریب نگرش عاطفی به تغییر معنادار نشده است. طبق مقدار بتا ($Beta = -0/04$) و سطح معناداری (بیشتر از ۰/۰۵)، نگرش عاطفی به تغییر نمی‌تواند رفتار نوآورانه‌ی معلمان را پیش‌بینی کند.

فرضیه‌ی ۳. نگرش شناختی به تغییر، پیش‌بینی‌کننده‌ی رفتار نوآورانه‌ی معلمان آموزش و پرورش ابتدایی بیرجند است.

قبل از تحلیل داده‌ها، مفروضه‌ی استقلال باقی مانده‌ها به کمک آماره‌ی دوربین واتسون بررسی شد. مقدار آماره‌ی دوربین واتسون ۱/۸۷ محاسبه شد که حاکی از عدم تخطی از مفروضه‌ی

استقلال باقی مانده‌ها است. . همچنین مقدار شاخص VIF و شاخص تولورنسدر در جدول ۱۲ آمده است که نشان‌دهنده‌ی عدم هم‌خطی بودن چندگانه است.

جدول ۱۱. تحلیل واریانس مربوط به مدل رگرسیون

منبع تغییرات	مجموع مجزورات	df	میانگین مجزورات	مقدار آماره (F)	sig	همبستگی (R)	ضریب تعیین (R ²)	دوربین واتسون
رگرسیون	۲۰/۵۵	1	۲۰/۵۵	۱۲/۲۸	۰/۰۰۱	۰/۱۹	۰/۰۴	۱/۸۷
باقیمانده	۵۳۲/۲۶۸	۳۱۸	۱/۶۷					
کل	۵۵۲/۸۲۱	۳۱۹						

جدول ۱۱. با توجه به آماره F و سطح معناداری کمتر از (۰/۰۵)، فرضیه صفر رد شده و فرضیه تحقیق تأیید می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین نگرش شناختی به تغییر و رفتار نوآورانه رابطه‌ی معناداری وجود دارد. همبستگی بین نگرش شناختی به تغییر و رفتار نوآورانه ۰/۱۹ است و ضریب تعیین برابر با ۰/۰۴، یعنی نگرش شناختی به تغییر ۴٪ تغییرات رفتار نوآورانه را پیش‌بینی می‌کند.

جدول ۱۲. نتایج ضرایب رگرسیون نگرش شناختی به تغییر بر رفتار نوآورانه

متغیر ملاک	ضرایب غیر استاندارد	انحراف معیار	ضرایب استاندارد (Beta)	مقدار آماره (T)	سطح معناداری	ضریب تحمل	شاخص تورم
(B)							

constant	۳/۴۱	۰/۴۷	۷/۲۸	۰/۰۰۱		
رفتار نوآورانه	۰/۴۱	۰/۱۲	۰/۱۹	۳/۵۰	۰/۴۰	۲/۵۲

جدول ۱۲ برآورد ضرایب بتای رگرسیون را نشان می‌دهد و برای این ضرایب، فرض معنی‌داری آن آزمون شده است. با توجه به مقدار آماره‌ی T و سطح معناداری، می‌توان نتیجه گرفت ضریب نگرش شناختی به تغییر معنادار شده است. طبق مقدار بتا ($Beta = 0/19$) و سطح معناداری، که کمتر از $0/05$ است، نگرش شناختی به تغییر پیش‌بینی‌کننده‌ی رفتار نوآورانه‌ی معلمان است.

فرضیه‌ی ۴. نگرش رفتاری به تغییر، پیش‌بینی‌کننده‌ی رفتار نوآورانه‌ی معلمان آموزش و پرورش ابتدایی بیرجند است.

قبل از تحلیل داده‌ها، مفروضه‌ی استقلال باقی مانده‌ها به کمک آماره‌ی دوربین واتسون بررسی شد. مقدار آماره‌ی دوربین واتسون $1/85$ محاسبه شد که حاکی از عدم تخطی از مفروضه‌ی استقلال باقی مانده‌ها است. همچنین مقدار شاخص VIF و شاخص تولورنسدر جدول ۱۴ آمده است که نشان‌دهنده‌ی عدم هم‌خطی بودن چندگانه است.

جدول ۱۳. تحلیل واریانس مربوط به مدل رگرسیون

منبع تغییرات	مجموع مجدورات	df	میانگین مجدورات	مقدار آماره (F)	sig	همبستگی (R)	ضریب تعیین (R ²)	دوربین واتسون
رگرسیون	۴۱/۸۵	1	۴۱/۸۵	۲۳/۰۴	۰/۰۰۱	۰/۲۶	۰/۰۷	۱/۸۵

باقیمانده	۵۷۷/۶۳۰	۳۱۸	۱/۸۲				
کل	۶۱۹/۴۸۴	۳۱۹					

با توجه به آماره‌ی F و سطح معناداری کمتر از $۰/۰۵$ ، فرضیه‌ی صفر رد شده و فرضیه‌ی تحقیق تأیید می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین نگرش رفتاری به تغییر و رفتار نوآورانه رابطه‌ی معناداری وجود دارد. همبستگی بین نگرش رفتاری به تغییر و رفتار نوآورانه $۰/۲۶$ است و ضریب تعیین برابر با $۰/۰۷$ ، یعنی نگرش رفتاری به تغییر ۷% تغییرات رفتار نوآورانه را پیش‌بینی می‌کند.

جدول ۱۴. نتایج ضرایب رگرسیون نگرش رفتاری به تغییر بر رفتار نوآورانه

متغیر ملاک	ضرایب غیر استاندارد	انحراف معیار	ضرایب استاندارد (Beta)	مقدار آماره (T)	سطح معناداری	ضریب تحمل	شاخص تورم
constant	۳/۰۰	۰/۴۹		۶/۱۵	۰/۰۰۱		
رفتار نوآورانه	۰/۵۹	۰/۱۲	۰/۲۶	۴/۸۰	۰/۰۰۱	۰/۳۸	۲/۶۱

جدول ۱۴ برآورد ضرایب بتای رگرسیون را نشان می‌دهد و برای این ضرایب، فرض معناداری آن آزمون شده است. با توجه به مقدار آماره‌ی T و سطح معناداری، می‌توان نتیجه گرفت که ضریب نگرش رفتاری به تغییر معنادار شده است. طبق مقدار بتا ($Beta = 0/26$) و سطح معناداری ($۰/۰۵$)، نگرش رفتاری به تغییر پیش‌بینی‌کننده‌ی رفتار نوآورانه‌ی معلمان است.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش نگرش به تغییر سازمانی در رفتار نوآورانه‌ی معلمان آموزش و پرورش دوره‌ی ابتدایی بیرجند انجام شده است. علاوه بر این، این پرسش مورد آزمون قرار گرفت که از بین مؤلفه‌های نگرش به تغییر سازمانی (عاطفی، شناختی و رفتاری) کدام مؤلفه بیشترین نقش را در پیش‌بینی رفتار نوآورانه‌ی معلمان آموزش و پرورش دوره‌ی ابتدایی بیرجند ایفا می‌کند. نتایج حاصل از سؤال اول پژوهش حاکی از این بود که وضعیت نگرش به تغییر سازمانی بالاتر از میانگین و در وضعیت مطلوب قرار دارد. این نتیجه با پژوهش کین و کریم (2014)، که معلمان میانگین بالایی در نگرش به تغییر کسب کرده‌اند، هم‌سو است. همچنین نتایج حاصل از سؤال دوم پژوهش حاکی از این بود که رفتار نوآورانه‌ی معلمان بالاتر از میانگین و در حد مطلوب قرار دارد. این نتایج با پژوهش‌های مظاهری (۱۴۰۱) و پورشافعی، مشکی و خالداری (۱۴۰۰)، که وضعیت رفتار نوآورانه در حد مطلوب قرار دارد، هم‌سو است.

طبق یافته‌های پژوهش در فرضیه‌ی اول (فرضیه‌ی اصلی پژوهش)، بین نگرش به تغییر سازمانی و رفتار نوآورانه‌ی معلمان آموزش و پرورش دوره‌ی ابتدایی بیرجند رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین، نگرش به تغییر سازمانی، در رفتار نوآورانه‌ی معلمان دوره‌ی آموزش و پرورش ابتدایی بیرجند نقش پیش‌بینی‌کننده دارد. نتایج این فرضیه با پژوهش‌های قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۱)، حبیبی و بریمانی (۱۴۰۱)، بیگدلی، ممبینی و تقی‌پور (۱۳۹۶) و سانگ و کیم (2021) هم‌سو است. همچنین نتایج پژوهش تمجیدتاش و همکاران (۱۳۹۱) نشان می‌دهد که با اصلاح نگرش معلمان، فعالیت یاددهی - یادگیری آنان بهبود می‌یابد. بنابراین با استناد به یافته‌های پژوهش و پژوهش‌های ذکرشده می‌توان گفت که تغییر نگرش معلمان و ایجاد نوآوری در تدریس باعث بهبود عملکرد آن‌ها و یادگیری بهتر دانش‌آموزان می‌شود. از آنجایی که دانش و فناوری با سرعت در حال رشد است، معلمان باید از روش‌های سنتی تدریس فاصله بگیرند و از فناوری‌های نوین در آموزش و تدریس بهره ببرند. این امر مستلزم تغییر نگرش معلمان در آموزش سنتی است و تغییر در نگرش با رفتار نوآورانه مرتبط است؛ لذا می‌توان رفتار نوآورانه را به نگرشی

که معلمان دربارہی تغییر دارند نسبت داد. رفتار نوآورانه‌ی معلمان پایه‌ی اصلی ارتقای عملکرد نظام آموزش و پرورش است؛ اگر معلمان رفتار نوآورانه نداشته باشند، بازدهی و اثربخشی آموزش کاهش پیدا می‌کند. بنابراین آموزش و پرورش باید با برگزاری کارگاه و سمینارهای آموزشی و آگاهی دادن به معلمان در مورد مزایای تغییر باعث تغییر نگرش معلمان نسبت به آموزش سنتی گردد تا آن‌ها بتوانند در آموزش رفتار نوآورانه داشته باشند.

نتایج پژوهش در فرضیه‌ی دوم نشان می‌دهد که نگرش عاطفی به تغییر با رفتار نوآورانه‌ی معلمان رابطه‌ی معناداری ندارد. همانطور که در مبانی نظری گفته شد، تلاش برای تغییر، احساسات افراد مانند ترس، اضطراب، شک، تردید و عدم اطمینان از تغییر را برمی‌انگیزد. دلیل بروز این احساسات در افراد می‌تواند ناشی از نگرانی از تغییر و تهدیدی بر جایگاهشان باشد. اگر فردی دربارہی تغییر احساس رضایت نداشته باشد، در برابر تغییر و رفتار نوآورانه مقاومت خواهند کرد. کارمندان زمانی قادر خواهند بود تمایل به تغییر را تشخیص دهند و آن را بهبود بخشند که نیاز به تغییر را احساس کنند. واکنش مثبت به آن‌ها اجازه می‌دهد تا روی کار خود متمرکز شوند و در برابر تغییر مقاومت کمتری نشان دهند. برعکس، واکنش منفی نسبت به تغییر باعث مقاومت شدید از سوی کارمندان در برابر تغییر می‌شود. با این حال، زمانی که نتایج تغییر غیرقابل پیش‌بینی باشد، برخی از افراد در واکنش منفی خود به تغییر مصمم باقی می‌مانند؛ این امر اضطراب و نگرانی برای سازمان‌ها و افراد به وجود می‌آورد، بنابراین واکنش‌ها به عنوان شیوه‌ای برای مقابله و رویارویی با تغییر عمل می‌کنند (khaw & et al., 2023: 19137-19138). در تبیین فرضیه‌ی فوق می‌توان گفت احساسات معلمان از قبیل ترس، اضطراب، شک و تردید از تغییر در عدم تأیید فرضیه‌ی فوق‌الذکر تأثیرگذار است. معلمان اگر احساس کنند که آمادگی لازم را برای انجام تغییرات ندارند، احتمالاً واکنش منفی از خود در برابر تغییر نشان دهند و در برابر رفتار نوآورانه مقاومت کنند. برای مثال، ادغام فناوری می‌تواند این احساس را در آن‌ها به وجود بیاورد که به علت عدم آمادگی و کمبود سواد اطلاعاتی دچار ترس و اضطراب شوند و در برابر تغییر مقاومت کنند. لذا عدم آمادگی لازم و نداشتن سواد اطلاعاتی کافی می‌تواند از جمله دلایل عدم

تأیید فرضیه‌ی فوق باشد. قبل از ایجاد تغییر باید شرایط مطلوب آن فراهم شود، همچنین مزایای تغییر برای کارکنان به وضوح توجیه شده باشد و تغییرات با رضایت کامل و مشارکت کارکنان انجام شود؛ اگر این کار رخ ندهد، افراد ممکن است در اثر فشار، تغییرات جدید را بپذیرند ولی باطناً با آن مقابله کنند (کوکلان، ۱۳۵۸، به نقل از محمودی میمند، بختیاری و زنگنه، ۱۳۹۷: ۲۵).

نتایج پژوهش در فرضیه‌ی سوم نشان می‌دهد که نگرش شناختی به تغییر با رفتار نوآورانه رابطه‌ی معناداری دارد. به این معنا که نگرش شناختی به تغییر نقش پیش‌بینی‌کننده در رفتار نوآورانه‌ی معلمان آموزش و پرورش دوره‌ی ابتدایی بیرجند دارد. نگرش شناختی به تغییر به عنوان باورهای معلمان در مورد اهمیت و ضرورت تغییر و میزانی که این تغییر به نفع خود آن‌ها و در چارچوب سازمان خواهد بود، تعریف می‌شود. در تبیین فرضیه‌ی فوق می‌توان گفت زمانی که معلمان به اهمیت تغییر و میزانی که تغییر به نفع آن‌ها باشد باور داشته باشند، احتمالاً در برابر تغییر مقاومتی نمی‌کنند و حاضر به پذیرش تغییر و ایجاد رفتار نوآورانه هستند. یکی از مهم‌ترین عواملی که برای کم کردن و یا از بین بردن مقاومت در برابر تغییر در سازمان‌ها مطرح است موضوع جبران خدمات و مزایای سازمانی است. عواملی که به رضایت از جبران خدمات یا مزایای سازمانی منجر می‌شود می‌بایستی مورد شناسایی و عوامل محرک در انگیزش کارکنان مشخص گردد (مشتاقی بناب و بیک زاده، ۱۳۸۴: ۲). بنابراین با شناسایی مزایایی که تغییر برای معلمان دارد، می‌توان مقاومت در برابر تغییر را کاهش داد و باعث بروز رفتار نوآورانه از سوی معلمان شد. نتایج پژوهش در فرضیه‌ی چهارم نشان می‌دهد که نگرش رفتاری به تغییر با رفتار نوآورانه رابطه‌ی معناداری دارد. به این معنا که نگرش رفتاری به تغییر نقش پیش‌بینی‌کننده در رفتار نوآورانه‌ی معلمان آموزش و پرورش دوره‌ی ابتدایی بیرجند دارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که بعد رفتاری بیشترین نقش را در پیش‌بینی رفتار نوآورانه‌ی معلمان آموزش و پرورش دوره‌ی ابتدایی بیرجند دارد. نگرش رفتاری به تغییر به عنوان اقدامات مخالف یا موافق تغییر اشاره دارد، یعنی اندازه‌ای که معلمان از تغییر حمایت یا مقاومت خواهند. در تبیین فرضیه‌ی فوق می‌توان

گفت اگر معلمان از تغییر حمایت کنند و مخالفتی از خود نشان ندهند، قادر به انجام رفتار نوآورانه در تدریس خواهند بود؛ اما اگر در برابر تغییر مقاومت کنند و تغییر را نپذیرند، قادر به رفتار نوآورانه نخواهند بود. یکی از عوامل مهم حمایت معلمان از تغییر آمادگی آنان برای انجام تغییر است. داشتن اطلاعات کافی از نتایج مثبت تغییر می‌تواند نگرش مثبت در افراد ایجاد کند. به منظور ایجاد چنین نگرشی، باید مزیت‌های تغییر، در کلیه سطوح سازمان، بررسی و به اطلاع کارکنان برسد (طباطبایی و همکاران، ۱۳۸۸، به نقل از کرمی و عباسی، ۱۴۰۲: ۱۳۵) تا آمادگی لازم را برای انجام تغییر، که منجر به پیاده‌سازی ایده‌های نو می‌شود، داشته باشند. نتایج پژوهش صدر، خوراکیان و ملک زاده (۱۳۹۹) نشان می‌دهد که اگر آمادگی کارکنان برای تغییر بیشتر شود، مقاومت آن‌ها در برابر تغییر کمتر می‌گردد. بنابراین، معلمان باید آمادگی در برابر تغییر را داشته باشند تا مقاومت کمتری از خود نشان دهند.

در نتیجه‌گیری کلی، از بین ابعاد نگرش به تغییر سازمانی (عاطفی، شناختی و رفتاری) می‌توان گفت به جز نگرش عاطفی، نگرش‌های شناختی و رفتاری رابطه‌ی مثبت و معناداری با رفتار نوآورانه دارند. طبق نتایج، نگرش شناختی، شامل دانش و باورهای معلمان، رابطه‌ی معناداری با رفتار نوآورانه‌ی معلمان دارد؛ یعنی هر چه دانش و سواد اطلاعاتی معلمان بالاتر و اعتقاد آن‌ها به تغییر قوی‌تر باشد، رفتار نوآورانه‌ی معلمان افزایش می‌یابد. در نهایت، مشخص شد بعد رفتاری با مقدار بتا ($Beta = 0/26$) بیشترین نقش را در پیش‌بینی رفتار نوآورانه‌ی معلمان آموزش و پرورش دوره‌ی ابتدایی بیرجند دارد؛ بنابراین الگوهای رفتاری تغییر و آنچه که در عمل اتفاق می‌افتد بسیار مهم است.

باید توجه داشت که پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی مواجه بود، از جمله این محدودیت‌ها: محقق در جمع‌آوری اطلاعات از باب همکاری با مشکلاتی مواجه شد که با پیگیری‌های مکرر سعی کرد بر این مشکل غلبه کند. همچنین با توجه به نتایج پژوهش، براساس مؤلفه‌ی رفتاری عدم آمادگی معلمان یکی از عوامل مهم مقاومت در برابر تغییر است. برای مثال، در زمینه‌ی ادغام فناوری، دانش و سواد اطلاعاتی ناکافی معلمان باعث عدم آمادگی آنان و نگرش منفی آن‌ها به ادغام

فناوری در تدریس و ایجاد نوآوری می‌شود. پیشنهاد می‌شود با افزایش دانش، مهارت‌ها و سواد اطلاعاتی معلمان در خصوص تغییر و اهمیت و ضرورت آن می‌توان باعث مقاومت کمتر آن‌ها در برابر تغییر شد و نگرش مثبت به تغییر را در آنان ایجاد کرد.

تعارض منافع: هیچ‌گونه تعارض منافع در این پژوهش وجود ندارد.

منابع

- ابراهیم‌پور، حبیب، حسین‌نژاد، نادر، نعمتی، ولی، و تقی‌پور، فریدون (۱۳۹۴). بررسی ارتباط هوش معنوی با رفتار نوآورانه معلمان، *فصلنامه روانشناسی مدرسه و آموزشگاه*، ۴(۱)، ۱۵۶-۱۶۴.
- بیگدلی، محمد، ممبینی، علی، و نقی‌پور، سیما (۱۳۹۶). بررسی رابطه تغییر نگرش نسبت به سازمان و خلاقیت شغلی در معلمان مقطع اول متوسطه شهر رامهرمز. *دومین کنفرانس سالانه اقتصاد، مدیریت و حسابداری*. دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز.
- پورشافعی، هادی، اکبری، امیرحسین (۱۴۰۴). نقش سواد اطلاعاتی در نگرش به تغییر سازمانی و رفتار نوآورانه معلمان آموزش و پرورش دوره ابتدایی بیرجند. *نشریه مدیریت برآموزش سازمانها*، ۱۴(۱)، ۱۸۷-۲۱۱.
- پورشافعی، هادی، مشکی، محمد، و خالداری، سمیه (۱۴۰۰). پذیرش فناوری بر اساس مدل دیویس و نقش آن در یادگیری الکترونیکی و رفتار نوآورانه در معلمان دوره ابتدایی شهر سریشه (پایان‌نامه کارشناسی ارشد روان‌شناسی تربیتی)، دانشگاه پیام‌نور، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، بیرجند، ایران.
- تمجیدتاش، الهام، مجلل چوبقلو، محمدعلی، عبدالله فام، رحیم، و بیگ زاده، یوسف (۱۳۹۱). بررسی نقش تغییر نگرش معلمان در میزان عملکرد یاددهی-یادگیری آنها در مدارس دوره ابتدایی شهرستان مراغه در سال تحصیلی ۹۰-۱۳۸۹. *مجله مدیریت فرهنگی*، ۶(۱۷)، ۱۲۳-۱۳۶.
- حبیبی، آسیه، و بریمانی، ابوالقاسم (۱۴۰۱). رابطه بین رهبری اصیل و نوآوری سازمانی با نقش میانجی نگرش به تغییر سازمانی در معلمان. *فصلنامه مهارت‌های روان‌شناسی تربیتی*، ۱۳(۲)، ۱۷-۳۰.

ساعتچی، محمود، کامکاری، کامبیز، و عسکریان، مهناز (۱۳۹۰). *آزمون‌های روان‌شناختی*. تهران: نشر ویرایش.

سعیدی‌پور، بهمن، و حیدریان، علی (۱۴۰۰). *مدل علی تعهد به تغییر بر اساس صلاحیت حرفه‌ای و فرهنگ سازمانی با نقش واسطه‌ای خودکارآمدی تغییر در معلمان شاغل در آموزش و پرورش دینور* (پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی). دانشگاه پیام نور، دانشکده علوم انسانی، کرمانشاه، ایران.

صدر، نفیسه‌سادات، خوراکیان، علیرضا، و ملک زاده، غلامرضا (۱۳۹۹). *تأثیر تعهد عاطفی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر به واسطه نگرش و آمادگی برای تغییر*. *نشریه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۹(۹۶)، ۱۰۱-۱۲۰.

صمدی، معصومه، دوائی، مهدی، و بهرام نیاکان، شهلا (۱۳۹۴). *بررسی نگرش معلمان و والدین نسبت به تغییر ساختار نظام آموزش ابتدایی جمهوری اسلامی ایران* (پایان‌نامه کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی درسی). دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، تهران، ایران.

قائد امینی هارونی، عباس، صادقی ده‌چشمه، مهرداد، بابایی فارسانی، میثم، و مالکی فارسانی، غلامرضا (۱۴۰۱). *تأثیر رهبری تحول‌گرا بر نگرش به تغییر با نقش میانجی نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی* (مورد مطالعه: اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد جنوب). *پژوهش‌های روان‌شناختی در مدیریت*، ۸(۲)، ۱۵۵-۱۷۶.

قنبری‌پناه، مینو، شعبانی، زهرا، و یارمرادی، فاطمه (۱۴۰۲). *پیش‌بینی تعهد حرفه‌ای بر اساس خودکارآمدی و رفتار نوآورانه معلمان مدارس استثنایی*. *نشریه پوییش در آموزش علوم انسانی دانشگاه فرهنگیان*، ۹(۳۱)، ۱۱۷-۱۴۰.

کرمی، امیدرضا، و عباسی، محدثه (۱۴۰۲). *بررسی عوامل اثرگذار در کسب آمادگی برای تغییر در سازمان آموزش و پرورش*. *فصلنامه تأمین اجتماعی*، ۱۹(۱)، ۱۳۱-۱۵۹.

محمودی میمند، محمد، بختیاری، لطفعلی، و زنگنه، ساناز (۱۳۹۷). *بررسی تأثیر امنیت شغلی با*

نگرش نسبت به تغییر و رفتار شهروندی سازمانی (پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی). دانشگاه پیام نور استان تهران، دانشکده مدیریت و حسابداری مرکز پیام نور تهران غرب، ایران. مشتاقی بناب، سیفالله، و بیکزاده، جعفر (۱۳۹۴). تأثیر نگرش کارکنان نسبت به مزایای سازمانی بر پذیرش تغییر سازمانی از سوی آنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی. کنفرانس بین المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع. تهران- مرکز همایش‌های بین المللی صدا و سیما.

مظاهری، سمیه (۱۴۰۱). بررسی رابطه رفتارهای نوآورانه معلمان با اثربخشی سازمانی مدارس. دومین کنفرانس ملی کاربردی در فرآیندهای تعلیم و تربیت. دانشگاه هرمزگان. هرمزگان- بندرعباس.

هجرتی، مرتضی، زین‌آبادی، حسن‌رضا، و بهرنگی، محمدرضا (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین سبک رهبری توزیع شده مدیران و نگرش دبیران نسبت به تغییر سازمانی. فصلنامه پویا در آموزش علوم تربیتی و مشاوره، ۴(۸)، ۱۹-۴۲.

Alagöz, T., & Canlı, S. (2024). The effect of innovative schools and schools' openness to change on teachers' adaptive performance. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi. Journal of Theoretical Educational Science*, 17(4), 791-813.

[DOI:10.30831/akukeg.1466406](https://doi.org/10.30831/akukeg.1466406)

Anghelache, V., & Bentea, C.C. (2012). Educational changes and teachers' attitude towards change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 33, 593-597. [Doi:10.1016/j.sbspro.2012.01.190](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.01.190).

Ashlan, S., & Bahri, S. (2023). Effect of Work Environment and Innovative Behavior on Teachers Work for Motivation State High School in Banda Aceh City. *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 4(1), 210-224. [Doi:10.51276/edu.v4i1.323](https://doi.org/10.51276/edu.v4i1.323)

- Atasoy, R.(2020). The Relationship Between School Principals' Leadership Styles, School Culture and Organizational Change. *International Journal of Progressive Education*. 16(5), 256-274. DOI: [10.29329/ijpe.2020.277.16](https://doi.org/10.29329/ijpe.2020.277.16)
- Austin, M.J., & Claassen, J.(2008). Impact of organizational change on organizational culture: implications for introducing evidence-based practice. *Journal of Evidence-Based Social Work*. 5(1-2), 321-359. Doi: [10.1300/J394v05n01_12](https://doi.org/10.1300/J394v05n01_12)
- Bawuro, F., Shamsuddin, A., Whab, E., Ei-Nafaty, A.S., Bashir, F.M, & Moveh, L.P.(2020). The Linkage Between Motivational Mechanisms And Teachers' Innovative Behavior: A Multiple Regression Analysis. *Journal of Critical Reviews*, 7(11), 729-737. DOI: [10.31838/jcr.07.11.130](https://doi.org/10.31838/jcr.07.11.130)
- Beena rosy, C.G.(2024). Innovations in Teaching Practices. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management*. 2(5), 1469-147 [D:10.47392/IRJAEM.2024.0198](https://doi.org/10.47392/IRJAEM.2024.0198)
- Beycioglu, K., & Kondakci, Y.(2021). Organizational Change in Schools. *ECNU Review of Education*.4(4).788-807. DOI: [10.1177/2096531120932177](https://doi.org/10.1177/2096531120932177)
- Dasmo, D., Notosudjono, D., & Wati, S.(2025). Technological Leadership and ICT Literacy as Keys to Increasing Innovative Teacher Behavior. *Journal Eduscience (JES)*. 12(1), 25-36. DOI: [10.36987/jes.v12i1.6537](https://doi.org/10.36987/jes.v12i1.6537)
- Dogan, O., & Aydog, D.(2023). Organizational Change in Educational Organizations. *Leading and Managing Change for School Improvement*, 51-74. Doi: [10.4018/978-1-7998-3940-8.ch003](https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3940-8.ch003)
- Dongxiao, M., Kadir, S.A., Hassan, R., & Kang, E.K.M.S.(2024). The relationship between principal inclusive leadership, teacher

efficacy and teachers' innovative behavior. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 13(6), 4338- 4345.

DOI: 10.11591/ijere.v13i6.29187

Dorfberger, S., & Eyal, M.(2023). The perception and attitude of educators Regarding Differentiated Teaching in Elementary and Junior high Schools. *Social Sciences & Humanities Open*, 8, 1-6. D:10.1016/j.ssaho.2023.100586

Dung, K.D.(2024). Leadership, proactive behavior and innovative work behaviors of teachers in Barkin-Ladi. *Annals of Management and Organization Research (AMOR)*. 6(1), 13-24.

Doi:10.35912/amor.v6i1.1867

Sharma,E., & Sharma,S.(2025). Perception Of Primary School Teachers Towards Role Of Creativity In Learning: A Qualitative Study. *Creativity Studies*, 18(1), 223-238.

Doi:10.3846/cs.2025.17597

Elias, S.M.(2009). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Management*, 35(1), 37-55. DOI: 10.1177/0149206307308910

Hashim, N.H. , Yaakob, M.F.M. , Yusof, M.R. & Ibrahim, M.Y (2019). Innovative Behavior among Teachers:Empirical Evidence from High-Performance Schools. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(10),1695-1699.

Doi:10.35940/ijitee.J9015.0881019.

Ismail, A. & Mydin, A.A. (2018). The Impact of Transformational Leadership and Commitment on Teachers' Innovative Behaviour. *Advances in Social Science. Education and Humanities Research (ASSEHR)* , 304, 426-430. Doi:10.2991/acpch-18.2019.100.

- Izzati, U.A., Handayani, W., & Mulyana, O.P.(2023). Innovative Behavior in Elementary School Teachers. *Studies in Learning and Teaching (SiLeT)*, 4(3), 469-479. [Doi:10.46627/silet](#).
- Janicijevic, N.(2012). The Influence of Organizational Culture on Organizational Preferences Towards The Choice of Organizational Change Strategy. *Economic Annals*, 57(193), 25-51. [DOI:10.2298/EKA1293025J](#)
- Johari, A.B., Wahat, N.W.A., & Zaremohzzabieh, Z.(2021). Innovative Work Behavior among Teachers in Malaysia: The Effects of Teamwork, Principal Support, and Humor. *Asian Journal of University Education (AJUE)*. 17(2), 72-84. [Doi: 10.24191/ajue.v17i2.13387](#)
- Karsantik, İ. (2021). Teachers' perceptions of readiness for change and innovation management in their schools. *International Online Journal of Education and Teaching (IOJET)*, 8(1), 261-287.
- Khatoon, S., & Farooq, A.(2015). Employee's Attitude toward Change and Organizational Performance. *International Journal For Research In Emerging Science And Technolog*. 2(5), 54-61.
- Khaw, K. W., Alnoor, A., AL-Abrow, H., Ganesan, Y., & Atshan, N. A.(2023).Reactions Towards Organizational Change: a Systematic Literature Review. *Current Psycholog*, 42, 19137-19160. [Doi:10.1007/s12144-022-03070-6](#).
- Kin, T.M. & Kareem, O.A. (2019). Teachers' Perception of Attitudes toward Change in the National-type Chinese Primary Schools in Perak, Malaysia. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 8(4) , 402-417, [Doi:10/6007/IJARPED/V8-I4/6548](#).
- Kin, T.M. & Kareem, O.A. (2014). Teachers' Attitudes Toward Change: A Study in Malaysian High Performing Secondary School.

- Middle-East Journal of Scientific Research*, 21(3), 543-549.
Doi:10.5829/idosi.mejser.2014.21.03.21503.
- Motuma, M. W., & Chekole, B. (2020). Attitude of Employees Tow Ards Change Initiatives as Influenced by Commitment and Job Satslfaction: The Case of Selected Higher Education Institutions in Ethiopla. (*JPMNT*) *Journal of Process Management – New Technologies, International*, 8(3), 42-52.
Doi:10.5937/jouproman8-25868
- Pasaribu, L.S., Purba, S., & Pangaribuan, W. (2019). The Effect of Locus of Control, Work Environment, and Innovative Behavior on Teachers Work Commitment. *4th Annual International Seminar on Transformative Education and Educational Leadership*, 108-111.
- Rocque, R. (2017). Organizational Change. *International Journal of Advances in Nursing Management*, 5(4), 375-378. Doi:10.5958/2454-2652.2017.00081.6
- Sary, F. P., Dudija, N., & Moslem, M. (2023). Do digital competency and self-leadership influence teachers' innovative work behavior? *European Journal of Educational Research*, 12(3), 1449-1463.
Doi:10.12973/eu-jer.12.3.1449
- Su, Y., & Abd Rani, N. S. (2025). Empowering Leadership and Psychological Capital: Drivers of Teachers' Innovative Behavior among International School Teachers in Beijing City. *Uniglobal Journal of Social Sciences and Humanities*, 4(1), 66–75. Doi:10.53797/ujssh.v4i1.8.2025
- Sung, W., & Kim, C. (2021). A Study on the Effect of Change Management on Organizational Innovation: Focusing on the Mediating Effect of Members' Innovative Behavior. *Published in Sustainability*, 13(4) , 1-25. Doi:10.3390/su13042079.

- Thurlings, M., Evers, A.T., & Vermeulen, M.(2015). Toward a Model of Explaining Teachers' Innovative Behavior: A Literature Review. *Review of Educational Research*. 85(3), 1-42. DOI: [10.3102/0034654314557949](https://doi.org/10.3102/0034654314557949)
- Tura, B., & Akbasli, A.(2022). Factors Affecting Innovative Work Behaviors of Teachers from the Perspective of Organizational Intelligence. *Journal of Qualitative Research in Education*, 29, 203-234. Doi: [10.14689/enad.29.8](https://doi.org/10.14689/enad.29.8)
- Wang, T., Olivier, D.F., & Chen, P.(2020). Creating individual and organizational readiness for change: conceptualization of system readiness for change in school education. *International Journal of Leadership in Education*, 26(6), 1037-1061. Doi:[10.1080/13603124.2020.1818131](https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1818131)
- Widiastuti, & Kusmaryani, R.E. (2022). Successful Schools: The Role of Teachers' Work Innovative Behavior. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 12(11) , 200-205. Doi:[10.29322/IJSRR.12.11.2022.p13126](https://doi.org/10.29322/IJSRR.12.11.2022.p13126).
- Widodo, W. & Gustari, I. (2020). Teacher's Innovative Behavior in Indonesian School: The Role of Knowledge Management, Creativity and OCB. *Universal Journal of Educational Research*, 8(10), 4784-4791. Doi:[10.13189/ujer.2020.081050](https://doi.org/10.13189/ujer.2020.081050).
- Zainal, M. A., & Matore, M. E. E. M. (2019). Factors Influencing Teachers Innovative Behaviour: A Systematic Review. *Creative Education*, 10, 2869-2886 . Doi:[10.4236/ce.2019.1012213](https://doi.org/10.4236/ce.2019.1012213)
- . (2021). The Influence of Teachers' Self-Efficacy and School Leaders' Transformational Leadership Practices on Teachers' Innovative Behaviour. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18(12), 1-20. Doi:[10.3390/ijerph18126423](https://doi.org/10.3390/ijerph18126423)

زود آیند و دیدایش نشده

