



انگیزش تحصیلی در نظام‌های آموزشی

دسترسی آزاد

<https://journal.afagh.ac.ir>

شماره ۳، دوره ۲، ۱۴۰۴

بررسی رابطه بین چابکی فکری، انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی با رهبری دیجیتال در میان مدیران مدارس ابتدایی

صنم خلیلی^{۱*}، مدینه محمودی^۲، مینا اشرفیان^۲^۱. کارشناسی ارشد، گروه علوم تربیتی، دانشکده اقتصاد و علوم انسانی، موسسه آموزش عالی آفاق، ارومیه، ایران

Email: sanamkhalili9@gmail.com

^۲. استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده اقتصاد و علوم انسانی، موسسه آموزش عالی آفاق، ارومیه، ایران

چکیده

هدف اصلی این پژوهش، بررسی رابطه بین چابکی فکری، انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی با رهبری دیجیتال در میان مدیران مدارس ابتدایی ارومیه در سال تحصیلی ۱۴۰۴-۱۴۰۵ می‌باشد. این پژوهش از نوع کاربردی و با رویکرد توصیفی-همبستگی انجام شده است. جامعه آماری شامل تمامی مدیران مدارس ابتدایی ارومیه به تعداد (۴۰۰) نفر بود. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، تصادفی-طبقه‌ای از نوع نسبتی بود و تعداد نمونه‌ها (۱۹۶) نفر می‌باشد. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه چابکی فکری دنیس و واندروال (۲۰۱۰)، پرسشنامه انگیزش شغلی هرزبرگ (۱۹۹۷)، پرسشنامه اشتیاق شغلی سالوانا و شوفلی (۲۰۰۱) و پرسشنامه رهبری دیجیتال کوکونوس و همکاران (۲۰۲۵) جمع‌آوری گردیدند که پایایی آن‌ها با ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب (۰/۸۱۹)، (۰/۹۵۵)، (۰/۹۳۰) و (۰/۹۳۳) برای متغیرهای پژوهش تأیید شد. داده‌ها با کمک نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۸ تحلیل شد و با نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۳ روایی سازه پرسشنامه‌ها محاسبه گردید. نتایج پژوهش نشان داد که چابکی فکری، انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی رابطه مستقیم و معنادار با رهبری دیجیتال در میان مدیران مدارس ابتدایی دارد.

واژگان کلیدی: چابکی فکری، انگیزش شغلی، اشتیاق شغلی، رهبری دیجیتال

۱. مقدمه

در عصر تحول دیجیتال که فناوری‌های نوین با سرعتی شگفت‌انگیز در حال دگرگونی همه عرصه‌ها از جمله آموزش هستند، نظام‌های آموزشی بیش از هر زمان دیگری نیازمند مدیرانی با توانمندی‌های خاص برای هدایت مدارس در این مسیر پرچالش هستند. مدارس ابتدایی به عنوان نخستین و مهم‌ترین پایگاه رسمی آموزش، نقش زیربنایی در شکل‌گیری شخصیت و مسیر یادگیری دانش‌آموزان ایفا می‌کنند و از این رو، مدیریت مؤثر این مدارس اهمیت دوچندانی دارد. در این میان، عوامل متعددی بر توانایی مدیران برای ایفای نقش رهبری در عصر دیجیتال تأثیر می‌گذارد که از جمله مهم‌ترین آنها می‌توان به چابکی فکری، انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی اشاره کرد. در عصر تحول دیجیتال، رهبری دیجیتال^۱ به عنوان یکی از مهم‌ترین سبک‌های رهبری آموزشی مطرح شده است (آزادبر و همکاران، ۱۴۰۲). این نوع رهبری بر توانایی مدیر در به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال برای هدایت، نظارت و ایجاد تعامل مؤثر در محیط‌های آموزشی تأکید دارد (رضاپور و همکاران، ۱۴۰۳). رهبران دیجیتال با استفاده از ابزارهای فناورانه، محیطی نوآورانه، مشارکتی و پویا را ایجاد می‌کنند که موجب افزایش تعهد سازمانی، انگیزش و عملکرد کارکنان می‌شود (علی^۲، ۲۰۲۵). در واقع، رهبری دیجیتال ترکیبی از شایستگی‌های فناورانه، ارتباطات انسانی و تفکر استراتژیک است که مدیر را قادر می‌سازد فرآیندهای یاددهی-یادگیری و اداره مدرسه را در دنیای دیجیتال هدایت کند (یوان و وانگ^۳، ۲۰۲۵). در مدارس ابتدایی، این نوع رهبری نقش حیاتی‌تری دارد؛ زیرا معلمان و دانش‌آموزان در مرحله‌ای از رشد و یادگیری قرار دارند که فناوری می‌تواند به عنوان پلی میان انگیزه، خلاقیت و یادگیری معنادار عمل کند (ربیعی فردانبه و همکاران، ۱۴۰۰). رهبری دیجیتال نه تنها یک مهارت فناورانه، بلکه یک شایستگی فرهنگی و شناختی است (گودا^۴، ۲۰۲۴).

چابکی فکری^۵ مفهومی است که به توانایی فرد در درک، تحلیل و انطباق سریع با موقعیت‌های پیچیده، مبهم و متغیر اشاره دارد (آزادبر و همکاران، ۱۴۰۲). مدیری با فکر چابک کسی است که می‌تواند بین داده‌های متنوع، راه‌حل‌های نوآورانه و تصمیم‌گیری‌های سریع و مؤثر تعادل برقرار کند (دارابی عمارتی و صوفی، ۱۴۰۴). در محیط آموزشی امروزی که مملو از تغییرات فناورانه، چالش‌های یادگیری مجازی و انتظارات بالای والدین است، چابکی فکری به عنوان یکی از شایستگی‌های کلیدی مدیران مدارس مطرح شده است (یزدانی و یکتایار، ۱۴۰۲). رهبران دارای چابکی فکری می‌توانند در مواجهه با تحولات دیجیتال، مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهند و فرهنگ سازمانی یادگیرنده را گسترش دهند (کرمی متمایل و کرمی، ۱۴۰۳). چابکی فکری به مدیران اجازه می‌دهد نه تنها از فناوری استفاده کنند، بلکه از آن برای خلق ارزش، افزایش نوآوری و بهبود تعاملات انسانی بهره گیرند (زیلوچی، ۱۴۰۲). چابکی فکری یکی از مؤلفه‌های بنیادین موفقیت در رهبری دیجیتال است (رضاپور و همکاران، ۱۴۰۳). مدیرانی که از چابکی فکری بالاتری برخوردارند، بهتر می‌توانند میان استراتژی‌های سنتی آموزش و الزامات عصر دیجیتال تعادل برقرار کنند (زیلوچی، ۱۴۰۲). بر اساس مدل‌های نوین رهبری، رهبران باید توانایی مشاهده، تحلیل و بازتاب مداوم داشته باشند تا بتوانند تغییرات محیطی و فناوری را به فرصت‌های آموزشی تبدیل کنند (دامی^۶ و همکاران، ۲۰۲۲).

انگیزش شغلی^۷ یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده بهره‌وری و تعهد کارکنان است (انگری قدس و کاکاوند، ۱۴۰۳). طبق تعریف احمد و همکاران (۲۰۲۵)، انگیزش شغلی نیروی درونی است که فرد را برای انجام بهتر وظایف، دستیابی به اهداف و احساس رضایت از کار سوق می‌دهد. در محیط‌های آموزشی، انگیزش معلمان به‌طور مستقیم بر کیفیت تدریس و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد (فرهادی قافی، ۱۴۰۴). مطالعات نشان می‌دهد که مدیرانی که از سبک‌های رهبری نوآورانه مانند رهبری

^۱ Digital Leadership

^۲ Aly

^۳ Yuan & Wang

^۴ Gouda

^۵ intellectual agility

^۶ Dami

^۷ job motivation

دیجیتال استفاده می‌کنند، قادرند از طریق ارتباط مؤثر، بازخورد مستمر و حمایت فناورانه، انگیزش معلمان را افزایش دهند (یزدانی و یکتایار، ۱۴۰۲). این نوع انگیزش به‌ویژه در دوران پساکرونا که آموزش دیجیتال و هیبریدی رواج یافته است، اهمیتی دوچندان دارد (اورونبون^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). رهبری دیجیتال از طریق ایجاد ساختارهای شفاف، ارتباطات دوطرفه و مدیریت عملکرد دیجیتال، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر انگیزش کارکنان تأثیر می‌گذارد (ساپورتا و سوتانتو^۲، ۲۰۲۳). رهبران دیجیتال با بهره‌گیری از ابزارهای فناوری و ایجاد محیط‌های کاری مشارکتی، احساس کنترل، استقلال و هدفمندی را در کارکنان افزایش می‌دهند که خود منجر به ارتقای انگیزش درونی می‌شود (اوجو^۳ و همکاران، ۲۰۲۴).

اشتیاک شغلی^۴ به عنوان حالتی از انرژی مثبت، تمرکز و درگیری عمیق روانی در کار تعریف می‌شود (اصغرزاده سلماسی، ۱۴۰۳). اشتیاک شغلی نقش واسطه‌ای مهمی میان رهبری دیجیتال و عملکرد سازمانی دارد (علی، ۲۰۲۵). کارمند یا معلمی که در کار خود اشتیاک دارد، با انگیزه، خلاقیت و تعهد بیشتری به فعالیت می‌پردازد (پای واره و بهزادینیا، ۱۴۰۳). رهبری دیجیتال می‌تواند از طریق تسهیل ارتباطات، به‌کارگیری ابزارهای دیجیتال برای بازخورد و ایجاد حس ارزشمندی، اشتیاک شغلی را تقویت کند (کریچلی^۵، ۲۰۲۴). در مدارس ابتدایی، این نوع اشتیاک به شکل انرژی در آموزش، خلاقیت در تدریس و تعامل عاطفی با دانش‌آموزان نمود می‌یابد که برای رشد آموزشی حیاتی است (ریبئی فرادنبه و همکاران، ۱۴۰۰). سبک‌های رهبری نوین به‌ویژه رهبری دیجیتال، به‌طور مستقیم موجب افزایش اشتیاک شغلی می‌شوند (باکار و اوریدن^۶، ۲۰۲۳). این تأثیر از طریق اعتماد، ارتباط شفاف و استفاده از فناوری برای ارتقای فرآیندهای آموزشی حاصل می‌شود (دامی و همکاران، ۲۰۲۲). رهبران دیجیتال با تقویت حس تعلق و مشارکت، زمینه‌ای را فراهم می‌کنند که کارکنان به جای انجام وظایف صرف، احساس هدفمندی و اثرگذاری کنند (نورهیدایا و مولیانسیا^۷، ۲۰۲۴). به‌ویژه در مدارس ابتدایی، که انگیزش معلمان به‌سرعت بر یادگیری دانش‌آموزان اثر می‌گذارد، تقویت اشتیاک شغلی از طریق رهبری دیجیتال ضرورتی بنیادین است (یوان و وانگ^۸، ۲۰۲۵).

در همین راستا فرهادی قافی (۱۴۰۴) پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر رهبری دیجیتال و سواد دیجیتال بر عملکرد سازمان با نقش میانجی انگیزه شغلی در آموزش و پرورش عشایر خوزستان" انجام دادند. نتایج نشان داد که رهبری دیجیتال و سواد دیجیتال تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمان دارند. همچنین یافته‌ها بیانگر آن است که انگیزه شغلی نقش میانجی مهمی میان رهبری دیجیتال، سواد دیجیتال و عملکرد سازمان ایفا می‌کند. یافته‌ها نشان داد که ارتقای عملکرد سازمانی مستلزم تقویت انگیزه شغلی است و افزایش انگیزه شغلی نیز نیازمند توجه به رهبری دیجیتال و توسعه سواد دیجیتال در میان کارکنان می‌باشد. اصغرزاده سلماسی (۱۴۰۳) پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر سبک رهبری مدیران بر اشتیاک شغلی معلمان ادبیات" انجام داد. نتایج نشان داد که مدیرانی که از سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و حمایتی بهره می‌گیرند، توانایی بیشتری در ایجاد انگیزه، دلبستگی سازمانی و اشتیاک شغلی در معلمان دارند. آزادبر و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان "تسلط بر تحول و استراتژی دیجیتال: پیوند بین رهبری دیجیتال تحول‌آفرین، چابکی و عملکرد کاری (مطالعه موردی: بیمه سامان)" انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد رهبری دیجیتال تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی و تحول دیجیتال دارد. همچنین، چابکی سازمانی موجب ارتقاء تحول دیجیتال و در نتیجه بهبود عملکرد کاری می‌شود. با این حال، استراتژی دیجیتال در روابط میان متغیرها نقش تعدیل‌کننده‌ای نداشت. این نتایج نشان داد که رهبری دیجیتال مؤثر از طریق افزایش چابکی سازمانی می‌تواند کارایی و اثربخشی عملکرد را در سازمان‌ها ارتقاء

1. Orunbon

2. Saputra & Sutanto

3. Ojo

4. work engagement

5. Critchley

6. Bakare & Oredein

7. Nurhidayah & Muliansyah

8. Yuan & Wang

دهد. علی^۱ (۲۰۲۵) پژوهشی با عنوان "نقش میانجی درگیری شغلی کارکنان در تأثیر رهبری دیجیتال و تنوع رهبری بر عملکرد عملیاتی" انجام داد. نتایج نشان داد که رهبری دیجیتال و درگیری شغلی کارکنان تأثیر معناداری بر عملکرد عملیاتی دارند، اما تنوع رهبری به تنهایی تأثیر مستقیمی بر عملکرد عملیاتی نشان نداد. همچنین یافته‌ها آشکار کردند که درگیری شغلی کارکنان نقش میانجی میان رهبری دیجیتال و عملکرد عملیاتی ایفا می‌کند احمدآو همکاران (۲۰۲۵) پژوهشی با عنوان "رابطه بین رهبری اصیل مدیران مدارس و انگیزش شغلی معلمان در مدارس خوشه برتر" انجام دادند. یافته‌ها نشان داد میان رفتارهای رهبری اصیل مدیران و انگیزش شغلی معلمان رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. نتایج نشان داد که زمانی که مدیران با صداقت، اخلاق‌مداری و رفتار شفاف عمل می‌کنند، انگیزه و اشتیاق شغلی معلمان افزایش می‌یابد و برای تقویت رهبری اصیل در مدارس باید برنامه‌های آموزشی مستمر، نظام‌های تشویقی و رویکردهای بازخورد مثبت برای مدیران اجرا شود. بث و سترلر^۳ (۲۰۲۴) پژوهشی با عنوان "رهبری دیجیتال و چابکی سازمانی: دگرگونی سازمان‌های مدرن از طریق راهبردهای مدیریت سازگار" انجام دادند. نتایج نشان داد که رهبری دیجیتال با تکیه بر تصمیم‌گیری فناورانه، همکاری میان‌بخشی و مدیریت چابک، موجب افزایش نوآوری، مشارکت کارکنان و تاب‌آوری سازمانی می‌شود. یافته‌ها نشان داد که تلفیق مهارت‌های فناورانه با رهبری انسان‌محور، شرط اساسی موفقیت در دگرگونی سازمان‌ها است و سازمان‌هایی که بر یادگیری مستمر، تصمیم‌گیری مشارکتی و برنامه‌ریزی راهبردی تطبیقی تمرکز دارند، در محیط‌های پویا و متغیر امروزی عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند.

در ادبیات موجود، خلأ قابل توجهی در بررسی هم‌زمان چابکی فکری، انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی در ارتباط با رهبری دیجیتال میان مدیران مدارس ابتدایی مشاهده می‌شود؛ به گونه‌ای که بخش عمده پژوهش‌ها هر یک از این متغیرها را به صورت منفرد یا در محیط‌های غیرآموزشی مطالعه کرده‌اند و کمتر به تحلیل روابط تعاملی آن‌ها در بافت مدرسه پرداخته‌اند. با وجود اهمیت رهبری دیجیتال در هدایت تحولات فناوری و ارتقای اثربخشی مدیریت آموزشی، هنوز روشن نیست که چگونه توانایی مدیران در واکنش سریع و انعطاف‌پذیر به مسائل (چابکی فکری)، همراه با انگیزش و اشتیاق شغلی آنان، می‌تواند کیفیت عملکرد دیجیتال‌محور را تحت تأثیر قرار دهد. همچنین، شکاف پژوهشی مهمی در فهم سازوکارهای اثرگذاری این متغیرها بر نحوه تصمیم‌گیری، مدیریت تغییر و حمایت از نوآوری آموزشی وجود دارد. این خلأ نشان می‌دهد که چارچوب نظری منسجم و شواهد تجربی کافی برای تبیین نقش هم‌افزای این سه توانمندی فردی در تقویت رهبری دیجیتال مدیران مدارس ابتدایی هنوز شکل نگرفته و انجام پژوهش حاضر می‌تواند سهم قابل توجهی در توسعه دانش این حوزه و ارائه الگوهای به‌روز برای سیاست‌گذاری آموزش و توسعه حرفه‌ای مدیران داشته باشد. مسئله اصلی تحقیق این است که چگونه چابکی فکری، انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی در میان مدیران مدارس ابتدایی می‌توانند بر رهبری دیجیتال آنان تأثیر بگذارند و در نهایت، این تأثیرات چگونه می‌تواند به بهبود عملکرد مدرسه، افزایش بهره‌وری آموزشی و ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی منجر شود. در این راستا، به بررسی متغیرهای مختلف از جمله میزان چابکی فکری مدیران، سطح انگیزش و اشتیاق آنان نسبت به شغل، و تأثیر این عوامل بر نحوه اعمال رهبری دیجیتال پرداخته خواهد شد. در این تحقیق، چابکی فکری، انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی متغیرهای مستقل و رهبری دیجیتال متغیر وابسته را تشکیل می‌دهند. همچنین جنبه‌های مجهول و مبهمی که این پژوهش به دنبال بررسی آن‌هاست عبارت‌اند از اینکه رابطه بین چابکی فکری، انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی با رهبری دیجیتال در میان مدیران مدارس ابتدایی به چه صورت است؟

۲. روش

روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی می‌باشد و از روش آماری همبستگی پیرسون جهت تحلیل داده‌ها استفاده شد. جامعه آماری این تحقیق شامل تمام مدیران زن و مرد مقطع ابتدایی شهر ارومیه است که طبق آمار

1. Aly

2. Ahmad

3. Beth & Setzler

منتشر شده توسط اداره آموزش و پرورش شهر ارومیه تعدادشان ۴۰۰ نفر است. از این تعداد ۲۵۰ نفر مدیران ابتدایی ناحیه ۱ بودند و ۱۵۰ نفر مدیران ابتدایی ناحیه ۲ بودند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، تصادفی-طبقه‌ای از نوع نسبتی بود که از میان جامعه آماری، نمونه پژوهش با استفاده از جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) تعداد ۱۹۶ نفر انتخاب شدند؛ از ناحیه ۱ تعداد ۱۲۳ مدیر و از ناحیه ۲ تعداد ۷۳ مدیر انتخاب شدند. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز از دو شیوه استفاده شده است. روش کتابخانه‌ای: در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات فصل دو، از کتب، نشریات، فصلنامه‌های داخلی و خارجی و ماهنامه‌ها استفاده شده است. همچنین برای دستیابی به منابع جدید فارسی و خارجی از اطلاعات موجود در سایت‌های مرتبط استفاده شده است. روش میدانی: برای انجام پژوهش از در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها به شرح زیر می‌باشد:

الف) پرسشنامه چابکی فکری دنیس و واندروال^۱ (۲۰۱۰): پرسشنامه‌ای شامل ۲۰ سوال و در دو بعد (توانایی درک چندین راه‌حل برای مسائل، احساس کنترل در مواجهه با شرایط چالش‌برانگیز) است و بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت می‌باشد که پایایی و روایی آن توسط جانکو^۲ و همکاران (۲۰۱۴) تایید شده است.

ب) پرسشنامه انگیزش شغلی هرزبرگ (۱۹۹۷): پرسشنامه‌ای شامل ۳۳ سوال و دو دسته عوامل (درونی و بیرونی) و ۱۱ خرده‌مقیاس (حقوق و دستمزد، خط مشی محیط، ارتباط (رابطه شخصی با همدیفا)، امنیت شغلی، شرایط محیط کار، نحوه سرپرستی و نظارت، شناخت و قدردانی، پیشرفت و توسعه شغلی، ماهیت کار، مسئولیت شغلی و موقعیت شغلی) است و بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت می‌باشد که توسط دارچینی (۱۳۹۴) اعتباریابی شده است.

ج) پرسشنامه اشتیاق شغلی سالوانا و شوفلی (۲۰۰۱): پرسشنامه‌ای شامل ۱۷ سوال و ۳ بعد (نیرومندی، وقف خود و جذب) است و بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت می‌باشد که روایی آن توسط وزیرپناه (۱۳۹۱) و پایایی آن توسط ضیاءالدینی و رضانی قوام آبادی (۱۳۹۲) تایید شده است.

د) پرسشنامه رهبری دیجیتال کوکونوس^۳ و همکاران (۲۰۲۵): پرسشنامه‌ای شامل ۲۲ سوال و ۴ بعد (ارتباطات دیجیتال، تعاملات آنلاین، همکاری و تصمیم‌گیری، و توسعه حرفه‌ای دیجیتال) است و بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت می‌باشد و روایی و پایایی آن توسط کوکونوس و همکاران (۲۰۲۵) تایید شده است.

پس از تایید روایی صوری و محتوایی ابزارهای پژوهش توسط اساتید راهنما به منظور بررسی روایی سازه ابزارهای پژوهش از تحلیل عاملی تأییدی به وسیله نرم افزار Smart Pls3 استفاده شد که نتایج آن در ادامه آورده شده است. همانطور که مشاهده می‌شود بارهای عاملی گویه‌های هر یک از ابزارهای پژوهش بالای ۰/۳۳ بوده و معنادار می‌باشند. برای آزمون پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده گردید. همان‌گونه که جدول (۱) نشان می‌دهد ضرایب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ می‌باشند. این بدین معناست که ابزارهای مورد استفاده از نظر آماری قابل قبول می‌باشد و دلالت بر پایایی پرسشنامه دارد.

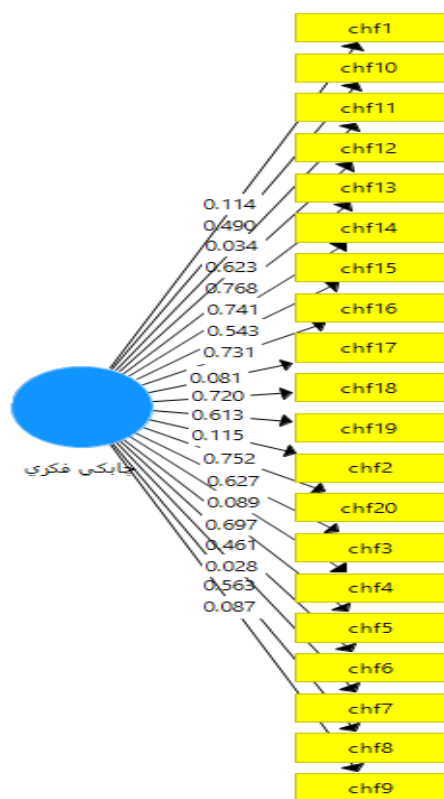
جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد گویه	ضریب آلفای کرونباخ
چابکی فکری	۲۰	۰/۸۱۹
انگیزش شغلی	۳۲	۰/۹۵۵
اشتیاق شغلی	۱۷	۰/۹۳۰
رهبری دیجیتال	۲۲	۰/۹۳۳

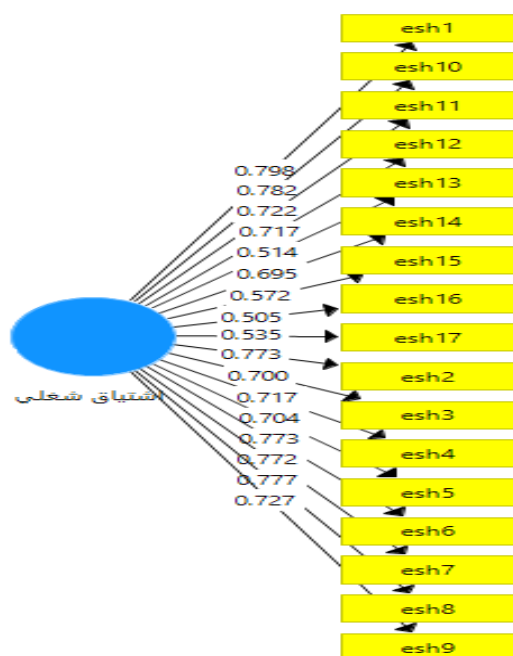
^۱. Dennis & Vander Wal

^۲. Johnco

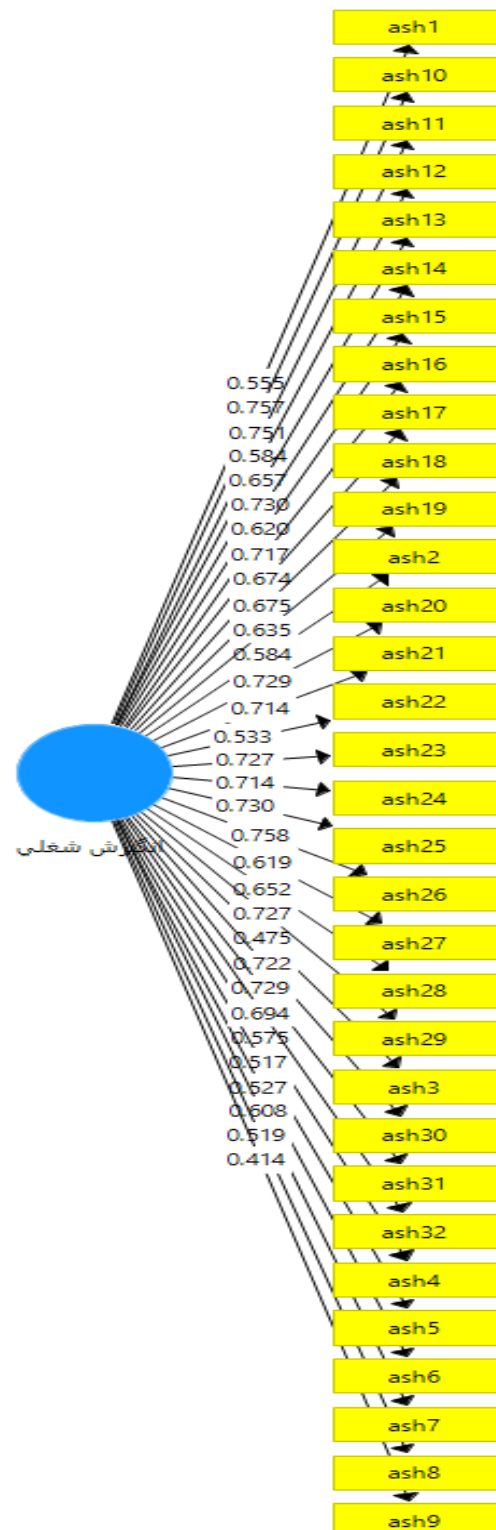
^۳. Kokkonos



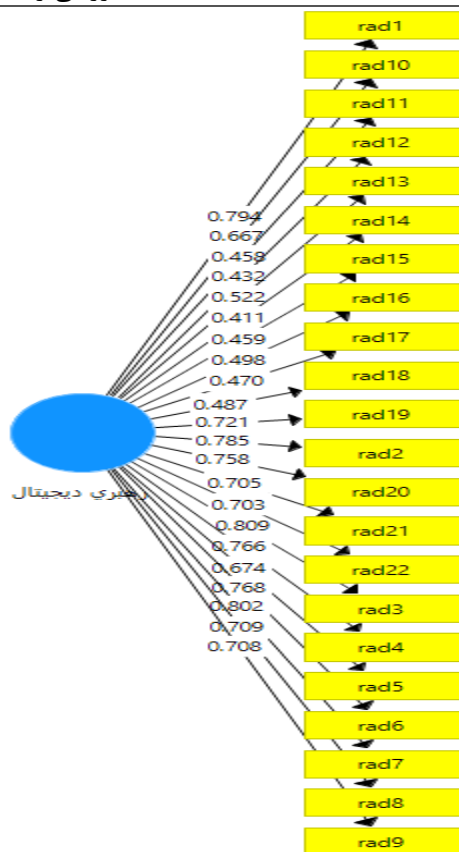
شکل ۱. مدل اندازه‌گیری چابکی فکری در حالت ضریب استاندارد



شکل ۲. مدل اندازه‌گیری اشتیاق شغلی در حالت ضریب استاندارد



شکل ۳. مدل اندازه‌گیری انگیزش شغلی در حالت ضریب استاندارد



شکل ۴. مدل اندازه گیری رهبری دیجیتال در حالت ضریب استاندارد

۳. یافته‌ها

لینک پرسشنامه در اختیار مدیران مقطع ابتدایی شهر ارومیه قرار گرفت و تعداد ۱۹۶ نفر پرسشنامه را به طور کامل تکمیل نمودند. از تعداد کل پاسخگویان، جنسیت ۷۷ نفر مرد (۳/۳۹ درصد) و جنسیت ۱۱۹ نفر (۷/۶۰ درصد) زن بوده اند، که بیشترین آمار مربوط به پاسخگویان زنان بوده است. وضعیت مدرک تحصیلی پاسخگویان ۸۹ نفر (۴/۴۵ درصد) دارای مدرک کارشناسی، ۸۴ نفر (۹/۴۲ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۲۳ نفر (۷/۱۱ درصد) دارای مدرک دکتری بوده است. وضعیت سابقه مدیریت ۹۲ نفر (۱/۳۰ درصد) دارای سابقه خدمت زیر ۵ سال، ۳۳ نفر (۸/۱۶ درصد) سابقه خدمت ۵-۱۰ سال، ۵۴ نفر (۶/۲۷ درصد) سابقه خدمت ۱۰-۱۵ سال، ۲۲ نفر (۲/۱۱ درصد) سابقه خدمت ۱۵-۲۰ سال و ۲۸ نفر (۳/۱۴ درصد) دارای سابقه خدمت بالای ۲۰ سال می باشند. هم چنین از لحاظ محل خدمت ۱۲۴ نفر از مدیران (۳/۶۳ درصد) از ناحیه یک ارومیه و ۷۲ نفر از مدیران (۷/۳۶ درصد) از ناحیه دو ارومیه می باشند.

جدول ۲. جدول میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای پژوهش

متغیر	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشدگی
چابکی فکری	۱/۵۵	۴/۵۹۵	۳/۱۸	۰/۵۱	۰/۳۱	۱/۹۹
انگیزش شغلی	۱/۰۹	۴/۸۴	۳/۰۹	۰/۶۹	-۰/۱۵	۰/۶۷
اشتیاق شغلی	۱/..	۵	۳/۵۴	۰/۸۰	-۰/۲۰	-۰/۰۵
رهبری دیجیتال	۱/۰۵	۵	۳/۳۵	۰/۶۹	-۰/۰۶	۰/۲۱

نتایج آمار توصیفی متغیرهای پژوهش در جدول (۲) ارائه شده است. بر اساس این جدول، میانگین متغیر چابکی فکری برابر با ۳/۱۸ و انحراف معیار آن ۰/۵۱ گزارش شده است که نشان‌دهنده پراکندگی نسبتاً کم پاسخ‌ها حول میانگین می‌باشد. همچنین مقدار چولگی (۰/۳۱) و کشیدگی (۱/۹۹) بیانگر توزیع نسبتاً متقارن داده‌ها است. در متغیر انگیزش شغلی نیز میانگین ۳/۰۹ و انحراف معیار ۰/۶۹ به دست آمده است که نشان می‌دهد سطح انگیزش شغلی پاسخ‌دهندگان در حد متوسط رو به بالا قرار دارد؛ مقادیر چولگی (۰/۱۵-) و کشیدگی (۰/۶۷) نیز حاکی از توزیع نسبتاً نرمال داده‌ها است. برای متغیر اشتیاق شغلی، میانگین ۳/۵۴ و انحراف معیار ۰/۸۰ گزارش شده که بیانگر سطح نسبتاً مطلوب اشتیاق شغلی در میان افراد نمونه است و مقادیر چولگی (۰/۲۰-) و کشیدگی (۰/۰۵-) نیز نشان‌دهنده تقارن مناسب توزیع داده‌ها می‌باشد. در نهایت، متغیر رهبری دیجیتال دارای میانگین ۳/۳۵ و انحراف معیار ۰/۶۹ است که نشان‌دهنده ارزیابی نسبتاً مطلوب پاسخ‌دهندگان از وضعیت رهبری دیجیتال می‌باشد و مقادیر چولگی (۰/۰۶-) و کشیدگی (۰/۲۱) نیز بیانگر توزیع تقریباً نرمال داده‌ها است. به طور کلی، با توجه به مقادیر چولگی و کشیدگی که در بازه قابل قبول قرار دارند، می‌توان نتیجه گرفت که توزیع داده‌های متغیرهای پژوهش نرمال است.

فرضیه اصلی پژوهش: بین چابکی فکری، انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی با رهبری دیجیتال در میان مدیران مدارس ابتدایی شهر ارومیه رابطه وجود دارد.

جدول ۳. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴
۱	چابکی فکری	۱			
۲	انگیزش شغلی	۰/۵۳۲**	۱		
۳	اشتیاق شغلی	۰/۳۸۷**	۰/۴۲۶**	۱	
۴	رهبری دیجیتال	۰/۳۶۲**	۰/۵۵۷**	۰/۵۱۱**	۱

<0/01**

نتایج حاصل از ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش در جدول (۳) نشان می‌دهد که بین تمامی متغیرهای پژوهش روابط مثبت و معناداری وجود دارد. بر این اساس، بین چابکی فکری و انگیزش شغلی ضریب همبستگی ۰/۵۳۲ به دست آمده است که بیانگر رابطه‌ای مثبت و نسبتاً قوی میان این دو متغیر می‌باشد. همچنین، چابکی فکری با اشتیاق شغلی دارای ضریب همبستگی ۰/۳۸۷ و با رهبری دیجیتال دارای ضریب همبستگی ۰/۳۶۲ است که هر دو رابطه مثبت و معنادار را نشان می‌دهند. نتایج همچنین حاکی از آن است که بین انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی همبستگی مثبت و معناداری به میزان ۰/۴۲۶ وجود دارد. افزون بر این، رهبری دیجیتال با انگیزش شغلی دارای بیشترین ضریب همبستگی (۰/۵۵۷) و با اشتیاق شغلی دارای ضریب همبستگی ۰/۵۱۱ است که بیانگر نقش و ارتباط قابل توجه رهبری دیجیتال با این متغیرها می‌باشد. با توجه به معناداری تمامی ضرایب همبستگی در سطح کمتر از ۰/۰۱، می‌توان نتیجه گرفت که افزایش هر یک از متغیرها با افزایش سایر متغیرهای پژوهش همراه است و روابط میان آن‌ها از نظر آماری معنادار می‌باشد.

فرضیه فرعی اول: بین چابکی فکری و رهبری دیجیتال در میان مدیران مدارس ابتدایی شهر ارومیه رابطه وجود دارد.

جدول ۴. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر	۱	۲
۱	چابکی فکری	۱	۰/۳۶۲**
	سطح معناداری	-	۰/۰۰۱
	تعداد	۱۹۶	۱۹۶
۲	رهبری دیجیتال	۰/۳۶۲**	۱
	سطح معناداری	۰/۰۰۱	-
	تعداد	۱۹۶	۱۹۶

بر اساس یافته‌های جدول (۴)، نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین متغیر چابکی فکری و رهبری دیجیتال در میان مدیران مدارس ابتدایی شهر ارومیه، رابطه مستقیم و معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد ($P < 0/01$) برقرار است. ضریب همبستگی محاسبه شده برابر با ۰/۳۶۲ به دست آمده است که بیانگر وجود یک همبستگی مثبت و در حد متوسط رو به بالا میان این دو متغیر می‌باشد؛ از آنجا که مقدار سطح معناداری به دست آمده کمتر از خطای استاندارد ۰/۰۱ است، فرضیه اول پژوهش مبنی بر وجود رابطه معنادار میان چابکی فکری و رهبری دیجیتال تأیید می‌گردد.

فرضیه فرعی دوم: بین انگیزش شغلی با رهبری دیجیتال در میان مدیران مدارس ابتدایی شهر ارومیه رابطه وجود دارد.

جدول ۵. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر	۱	۲
۱	انگیزش شغلی	۱	۰/۵۵۷**
	سطح معناداری	-	۰/۰۰۱
	تعداد	۱۹۶	۱۹۶
۲	رهبری دیجیتال	۰/۵۵۷**	۱
	سطح معناداری	۰/۰۰۱	-
	تعداد	۱۹۶	۱۹۶

بر اساس یافته‌های جدول (۵)، نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین متغیر انگیزش شغلی و رهبری دیجیتال در میان مدیران مدارس ابتدایی شهر ارومیه، رابطه مستقیم و معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد ($P < 0/01$) برقرار است. ضریب همبستگی محاسبه شده برابر با ۰/۵۵۷ به دست آمده است که بیانگر وجود یک همبستگی مثبت و در حد متوسط رو به بالا میان این دو متغیر می‌باشد؛ از آنجا که مقدار سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۰/۰۱ است، فرضیه دوم پژوهش مبنی بر وجود رابطه معنادار میان انگیزش شغلی و رهبری دیجیتال تأیید می‌گردد.

فرضیه فرعی سوم: بین اشتیاق شغلی با رهبری دیجیتال در میان مدیران مدارس ابتدایی شهر ارومیه رابطه وجود دارد.

جدول ۶. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر	۱	۲
۱	اشتیاق شغلی	۱	۰/۵۱۱**
	سطح معناداری	-	۰/۰۰۱
	تعداد	۱۹۶	۱۹۶
۲	رهبری دیجیتال	۰/۵۱۱**	۱
	سطح معناداری	۰/۰۰۱	-
	تعداد	۱۹۶	۱۹۶

بر اساس یافته‌های جدول (۶)، نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین متغیر اشتیاق شغلی و رهبری دیجیتال در میان مدیران مدارس ابتدایی شهر ارومیه، رابطه مستقیم و معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد ($P < 0/01$) برقرار است. ضریب همبستگی محاسبه شده برابر با ۰/۵۱۱ به دست آمده است که بیانگر وجود یک همبستگی مثبت و در حد متوسط رو به بالا میان این دو متغیر می‌باشد؛ از آنجا که مقدار سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۰/۰۱ است، فرضیه سوم پژوهش مبنی بر وجود رابطه معنادار میان اشتیاق شغلی و رهبری دیجیتال تأیید می‌گردد.

۴. بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق به منظور بررسی رابطه بین چابکی فکری، انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی با رهبری دیجیتال در میان مدیران مدارس ابتدایی انجام شده است. نتایج پژوهش نشان داد که بین چابکی فکری، انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی با رهبری دیجیتال در میان مدیران مدارس ابتدایی شهر ارومیه رابطه وجود دارد (تمامی ضرایب همبستگی در سطح کمتر از ۰/۰۱). نتایج این پژوهش با یافته‌های فرهنگی کافی (۱۴۰۴)، اصغرزاده سلماسی (۱۴۰۳)، آزادبر و همکاران (۱۴۰۲)، علی (۲۰۲۵)، احمد و همکاران (۲۰۲۵)، بٹ و سترلر (۲۰۲۴) همسو می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان بیان کرد که رهبری دیجیتال به عنوان یکی از شایستگی‌های ضروری مدیران در عصر تحول فناوری، نیازمند مجموعه‌ای از توانایی‌های شناختی، انگیزشی و نگرشی است که مدیران را برای هدایت مدارس در محیط‌های پیچیده و فناورانه آماده می‌سازد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که چابکی فکری، انگیزش شغلی و اشتیاق شغلی با رهبری دیجیتال رابطه معناداری دارند. این یافته نشان می‌دهد که مدیرانی که از انعطاف‌پذیری ذهنی بالاتر، انگیزه قوی‌تر برای انجام وظایف و اشتیاق بیشتری نسبت به فعالیت‌های حرفه‌ای خود برخوردار هستند، آمادگی بیشتری برای ایفای نقش رهبری دیجیتال در مدارس دارند. از منظر چابکی فکری، مدیرانی که توانایی سازگاری سریع با شرایط جدید، یادگیری مداوم، حل مسئله خلاقانه و تصمیم‌گیری در موقعیت‌های پیچیده را دارند، بهتر می‌توانند با تحولات فناورانه و تغییرات مداوم نظام آموزشی همراه شوند. از سوی دیگر، انگیزش شغلی نقش مهمی در شکل‌گیری و تقویت رهبری دیجیتال ایفا می‌کند. مدیرانی که انگیزه بالایی برای موفقیت، پیشرفت و تحقق اهداف آموزشی دارند، تمایل بیشتری به یادگیری فناوری‌های جدید، استفاده از ابزارهای نوین مدیریتی و اجرای برنامه‌های تحول‌آفرین در مدارس نشان می‌دهند. انگیزش شغلی سبب می‌شود مدیران انرژی و تلاش بیشتری برای توسعه حرفه‌ای خود صرف کنند و در مسیر تغییرات سازمانی نقش فعال‌تری بر عهده بگیرند. همچنین اشتیاق شغلی به عنوان یک حالت روان‌شناختی مثبت شامل انرژی، وقف‌شدگی و جذب‌شدگی در کار، می‌تواند بستر مناسبی برای ظهور رهبری دیجیتال فراهم کند. مدیرانی که با علاقه، تعهد و اشتیاق به انجام وظایف خود می‌پردازند، معمولاً آمادگی بیشتری برای پذیرش تغییرات، یادگیری مهارت‌های جدید و مشارکت در فعالیت‌های نوآورانه دارند.

هم چنین نتایج پژوهش نشان داد که بین چابکی فکری و رهبری دیجیتال در میان مدیران مدارس ابتدایی شهر ارومیه رابطه وجود دارد (ضریب همبستگی = ۰/۳۶۲). نتایج این پژوهش با یافته‌های آزادبر و همکاران (۱۴۰۲)، بٹ و سترلر (۲۰۲۴) همسو می‌باشد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که چابکی فکری به معنای توانایی افراد در سازگاری سریع با شرایط متغیر، پردازش اطلاعات جدید، تصمیم‌گیری منعطف و یافتن راه‌حل‌های خلاقانه برای مسائل سازمانی است. در محیط‌های آموزشی امروز که به شدت تحت تأثیر تحولات فناورانه و تغییرات سریع قرار دارند، مدیران مدارس برای موفقیت در ایفای نقش‌های مدیریتی خود نیازمند سطح بالایی از چابکی فکری هستند. همچنین بٹ و سترلر (۲۰۲۴) بیان کرده‌اند که رهبری دیجیتال به عنوان سبکی نوین از رهبری، مستلزم توانایی درک تغییرات فناوری، مدیریت داده‌ها، استفاده مؤثر از ابزارهای دیجیتال و هدایت کارکنان در بسترهای نوین آموزشی است. بنابراین، میان چابکی فکری و رهبری دیجیتال رابطه‌ای طبیعی و متقابل وجود دارد. مدیرانی که از چابکی فکری بیشتری برخوردارند، در مواجهه با فناوری‌های نوظهور و تغییرات سریع آموزشی، انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان می‌دهند و بهتر می‌توانند از ابزارهای دیجیتال برای برنامه‌ریزی، ارتباطات و تصمیم‌گیری استفاده کنند.

نتایج پژوهش نشان داد که بین انگیزش شغلی و رهبری دیجیتال در میان مدیران مدارس ابتدایی شهر ارومیه رابطه وجود دارد (ضریب همبستگی = ۰/۵۵۷). نتایج این پژوهش با یافته‌های فرهنگی کافی (۱۴۰۴)، احمد و همکاران (۲۰۲۵)، همسو می‌باشد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که رهبری دیجیتال به‌عنوان یکی از سبک‌های نوین مدیریتی، نقش مهمی در شکل‌دهی نگرش‌ها، احساسات و انگیزه‌های شغلی مدیران و کارکنان ایفا می‌کند. بنا به گفته احمد و همکاران (۲۰۲۵)، در محیط‌های آموزشی امروز که تحت تأثیر تحولات فناورانه و تغییرات سریع قرار دارند، مدیرانی که از مهارت‌های رهبری دیجیتال برخوردارند، می‌توانند با استفاده مؤثر از فناوری، ارتباطات سازمانی را بهبود بخشند، فرایندهای کاری را تسهیل کنند و محیطی پویا و یادگیرنده ایجاد نمایند. این شرایط سبب می‌شود که مدیران احساس کارآمدی، کنترل و موفقیت بیشتری در انجام وظایف شغلی خود داشته باشند و در نتیجه، انگیزش شغلی آنان افزایش یابد. انگیزش شغلی به مجموعه نیروهای درونی و بیرونی اشاره دارد که موجب علاقه، تلاش و پایداری فرد در انجام وظایف شغلی می‌شود. اورنبون و همکاران (۲۰۲۳) نیز بیان می‌کنند که زمانی که مدیران مدارس در فضایی فعالیت کنند که در آن نوآوری، مشارکت، یادگیری و استفاده از فناوری مورد حمایت قرار گیرد، احساس ارزشمندی و رضایت بیشتری خواهند داشت. رهبری دیجیتال از طریق تسهیل دسترسی به اطلاعات، تسریع ارتباطات، ایجاد فرصت‌های یادگیری حرفه‌ای و کاهش پیچیدگی‌های اداری، می‌تواند فشارهای شغلی را کاهش داده و انگیزه مدیران را برای انجام بهتر وظایف افزایش دهد.

نتایج پژوهش نشان داد که بین اشتیاق شغلی و رهبری دیجیتال در میان مدیران مدارس ابتدایی شهر ارومیه رابطه وجود دارد (ضریب همبستگی = ۰/۵۱۱). نتایج این پژوهش با یافته‌های اصغرزاده سلماسی (۱۴۰۳)، علی (۲۰۲۵) همسو می‌باشد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که رهبری دیجیتال به‌عنوان رویکردی نوین در مدیریت آموزشی، نقش مهمی در ایجاد انرژی، تعهد و مشارکت فعال مدیران در محیط کاری دارد. همانطور که علی (۲۰۲۵) نیز بیان کرده است، رهبران دیجیتال با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، ارتباطات اثربخش، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و حمایت از یادگیری مستمر، می‌توانند محیط کاری پویاتر و انگیزاننده‌تری ایجاد کنند. در چنین فضایی، مدیران مدارس احساس می‌کنند که توانایی بیشتری برای انجام وظایف خود دارند و این احساس توانمندی، زمینه‌ساز افزایش اشتیاق شغلی آنان می‌شود. اشتیاق شغلی نوعی حالت روان‌شناختی مثبت است که با انرژی، علاقه، جذب در کار و تعهد حرفه‌ای همراه می‌باشد. زمانی که مدیران مدارس در محیطی فعالیت کنند که در آن نوآوری، مشارکت و استفاده از فناوری مورد حمایت قرار گیرد، احساس ارزشمندی و تعلق بیشتری نسبت به شغل خود خواهند داشت. همچنین رهبری دیجیتال از طریق تسهیل ارتباطات، کاهش موانع اداری، افزایش سرعت دسترسی به اطلاعات و ایجاد فرصت‌های یادگیری حرفه‌ای، می‌تواند احساس رضایت و پویایی شغلی را در مدیران تقویت نماید. این پژوهش مثل سایر پژوهش‌ها دارای محدودیت‌هایی نیز بود که قابل اشاره است. جامعه آماری پژوهش حاضر مناسب مدیران مدارس ابتدایی شهر ارومیه بوده لذا در تعمیم نتایج آن به مدیران دوره‌های دیگر باید احتیاط کرد. هم چنین عدم همکاری برخی از مدیران مدارس در تکمیل پرسشنامه‌ها از جمله محدودیت‌های خارج از اختیار پژوهشگر در این مطالعه بود.

هم چنین با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه‌های پژوهش پیشنهاد کاربردی به شرح زیر ارائه می‌گردد: پیشنهاد می‌شود که مدیران و مسئولان آموزشی با برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه مهارت‌های شناختی، فناوری‌های نوین و تقویت انگیزش و اشتیاق شغلی، زمینه ارتقای رهبری دیجیتال در مدارس ابتدایی را فراهم سازند تا مدیران بتوانند در مواجهه با تغییرات آموزشی عملکرد مؤثرتری داشته باشند. هم چنین پیشنهاد می‌شود که مدیران مدارس در کارگاه‌های مرتبط با تفکر خلاق، حل مسئله و تصمیم‌گیری در شرایط متغیر شرکت کنند تا توانایی ذهنی و انعطاف‌پذیری آنان در استفاده از شیوه‌های رهبری دیجیتال افزایش یابد. از سوی دیگر پیشنهاد می‌شود که مسئولان آموزش و پرورش از طریق ایجاد نظام‌های تشویقی، فرصت‌های رشد حرفه‌ای و حمایت از نوآوری، انگیزش شغلی مدیران را تقویت کنند تا زمینه بهبود رهبری دیجیتال در مدارس فراهم شود. هم چنین پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی مدیران مدارس به‌گونه‌ای طراحی شود که ضمن تقویت اشتیاق شغلی، مهارت‌های مرتبط با فناوری و رهبری دیجیتال نیز در آنان توسعه یابد.

منابع

- اصغرزاده سلماسی، مرضیه. (۱۴۰۳). بررسی تاثیر سبک رهبری مدیران بر اشتیاق شغلی معلمان ادبیات. دومین همایش بین المللی فرهیختگان، معلمان برتر و مدارس نوین، همدان.
- انگیزی قدس، احداالله؛ کاکاوند، یونس. (۱۴۰۳). نقش میانجی انگیزش شغلی در رابطه آموزش الکترونیک، رهبری الکترونیک و تعادل کار و زندگی بر عملکرد شغلی کارکنان مطالعه موردی (یک واحد نظامی). مطالعات علوم مدیریت دریایی، ۵(۴)، ۹۵-۱۱۴.
- آزادبر، نازیلا؛ سلماسی، میثم؛ روشن فکر، امیر. (۱۴۰۲). تسلط بر تحول و استراتژی دیجیتال: پیوند بین رهبری دیجیتال تحول آفرین، چابکی و عملکرد کاری (مطالعه موردی: بیمه سامان)، سی امین همایش ملی و یازدهمین همایش بین المللی بیمه و توسعه با موضوع تکامل زیست بوم صنعت بیمه «تکافل، حکمرانی و فناوری های نوین»، تهران.
- دارابی عمارتی، عابدین، صوفی، فرشته. (۱۴۰۴). نقش میانجی مشارکت کاری در رابطه بین رهبری دیجیتال و رفتار نوآورانه با چابکی سازمانی. فصلنامه علمی مدیریت بر آموزش سازمان ها، ۱، ۷۸۹-۸۱۰.
- ربیعی فرادنبه، نیلوفر؛ مقتدایی، لایلا؛ جمشیدیان، عبدالرسول. (۱۴۰۰). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و اشتیاق شغلی با نقش میانجی خلاقیت هیجانی در بین معلمان مدارس ابتدایی. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۱۱(۲)، ۱۳۹-۱۶۶.
- رضاپور، مهدی؛ فرج پور، مقداد؛ میاندهی، حجت الله. (۱۴۰۳). بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین دیجیتال بر تحول دیجیتال با توجه به نقش واسطه‌ای چابکی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت بیمه رازی در استان گیلان). دانشنامه علوم مدیریت، ۲(۱۱)، ۱-۱۱.
- زیلوچی، ریحانه. (۱۴۰۲). بررسی رابطه بین رهبری، چابکی و تحول دیجیتال با در نظر گرفتن اهمیت هوش مصنوعی. دومین کنفرانس ملی تحول دیجیتال، بانک و بیمه، تهران.
- فرهادی قافی، سجاد. (۱۴۰۴). بررسی تاثیر رهبری دیجیتال و سواد دیجیتال بر عملکرد سازمان با نقش میانجی انگیزه شغلی در آموزش و پرورش عشایر خوزستان. نهمین کنفرانس بین المللی مدیریت و صنعت، تهران.
- کرمی متمایل، محمد؛ کرمی، زینب. (۱۴۰۳). بررسی رابطه بین چابکی فکری و نوآوری کسب و کار در شرکت سحر با نقش میانجی رهبری کارآفرینانه در شرکت سحر همدان. دهمین کنفرانس بین المللی علوم مدیریت و حسابداری، تهران.
- یزدانی، نوید؛ یکتایار، مظفر. (۱۴۰۲). نقش تعدیل گری رهبری کارآفرینانه در رابطه بین چابکی فکری و نوآوری کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کردستان. مدیریت و رفتار سازمانی در ورزش، ۱۲(۱۱)، ۴۹-۷۴.
- Ahmad, J., Ali, D. F., Hassan, R., Jambari, H., & Osman, S. (2025). The Relationship of Principal's Authentic Leadership and Teacher's Job Motivation in Excellence Cluster Schools. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 8(12), 2459-2463.
- Aly, Y. Z. E. (2025). Employee Engagement Mediate: The Impact of Digital Leadership and Leadership Diversity in Shaping Operational Performance. *IJTHS*, 8(1), 34-56.
- Bakare, E. B., & Oredein, A. O. (2025). Leadership Styles and Public Senior Secondary School Teachers' Job Engagement for Sustainable Development in Ibadan Metropolis, Oyo State. *International Council for Education, Research and Training*, 2, 1-12.
- Beth, C., & Setzler, P. (2024). Digital Leadership and Organizational Agility: Transforming Modern Organizations Through Adaptive Management Strategies. *Technoarete Journal on Advances in E-Commerce and E-Business (TJAE)*, 11(4), 246-255.
- Critchley, A. J. (2024). Digital Leadership Dynamics: Exploring the Relationship of Transformational Leadership on Employee Engagement in Hybrid Work Environments with an Emphasis on Digital Competency. *SSRN*, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4943150>.
- Dami, Z. A., Wiyono, B. B., Imron, A., Burhanuddin, B., Supriyanto, A., & Daliman, M. (2022). Principal Self-Efficacy for Instructional Leadership in the Perspective of Principal

- Strengthening Training: Work Engagement, Job Satisfaction and Motivation to Leave. *Cogent Education*, 9(1), 2064407. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2064407>
- Dennis, J. P., & Vander Wal, J. S. (2010). The Cognitive Flexibility Inventory: Instrument Development and Estimates of Reliability and Validity. *Cognitive Therapy and Research*, 34(3), 241–253.
- Gouda, E. (2024). The Role of Digital Leadership in Developing Job Satisfaction among Employees: Applied to Employees of Air Arabia. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 18(1), 60-91.
- Kokkonos, A., Travlos, A., Antonopoulou, P., & Pavli Korre, M. (2025). Questionnaire for Digital Technologies and Leadership Practices: The Validity and Reliability Study. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 14(1), 133–145.
- Nurhidayah, R., & Muliansyah, D. (2024). Digital Leadership and Employee Engagement in Hybrid Work Environments: The Role of Trust and Communication. *RIGGS Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 3(2), 23-33.
- Ojo, S., Olonade, Z., Odebode, A., & Lasisi, K. (2024). Influence of Digital Leadership Style on Employee Work Engagement in UNIOSUN, Osun State, Nigeria. *Journal on Advances in Commerce and Business*, 3(5), 341-358.
- Orunbon, N. O., Ibikunle, G. A., & Badmus, A. A. (2023). Principals' digital transformational leadership, teachers' organisational commitment and job satisfaction during COVID-19 in Lagos State Education District V, Nigeria. *International Journal of Humanities, Technology and Civilization*, 8(1), 1–15.
- Saputra, N., & Sutanto, H. (2023). Verifying the Effect of Digital Leadership, Motivation, and Performance Management as Predictors of Work Productivity. *International Conference on Informatics, Multimedia, Cyber and Informations System (ICIMCIS)*.
- Yuan, F., & Wang, J. (2025). How Does Digital Leadership Affect Teachers' Life Satisfaction in Primary and Secondary Schools: The Sequential Mediating Role of Digital Technology Skills and Work Engagement. *Medicine (Baltimore)*, 104(8), e41546, <http://dx.doi.org/10.1097/MD.00000000000041546>.



Investigating the Relationship Between Intellectual Agility, Job Motivation, and Work Engagement with Digital Leadership Among Elementary School Principals

Sanam Khalili^{1*}, Medinah Mahmodi², Mina Ashrafian²

1. M.A., Department of Educational Sciences, Faculty of Economics and Humanities, Afagh Higher Education Institute, Urmia, Iran
Email: sanamkhalili9@gmail.com
2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Economics and Humanities, Afagh Higher Education Institute, Urmia, Iran

Abstract

The main purpose of this study was to relationship between mental agility, job motivation, and work engagement with digital leadership among elementary school principals in Urmia during the 2025–2026 academic year. This applied research was conducted using a descriptive-correlational design. The statistical population consisted of all elementary school principals in Urmia, totaling 400 individuals. A proportional stratified random sampling method was employed, and a sample of 196 principals was selected. Data were collected using the Mental Agility Questionnaire developed by Dennis and Vander Wal (2010), Herzberg's Job Motivation Questionnaire (1997), the Work Engagement Questionnaire developed by Salanova and Schaufeli (2001), and the Digital Leadership Questionnaire developed by Kokkonen et al. (2025). The reliability of the instruments was confirmed using Cronbach's alpha coefficients, which were 0.819, 0.955, 0.930, and 0.933, respectively, for the study variables. The data were analyzed using SPSS version 28, while Smart PLS version 3 was employed to assess the structural model and construct validity of the questionnaires. The findings indicated that mental agility, job motivation, and work engagement had significant and positive direct relationships with digital leadership among elementary school principals.

Keywords: Intellectual Agility, Job Motivation, Job Engagement, Digital Leadership