

بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین مدیران بر نگرش‌های شغلی دبیران با نقش میانجی هویت سازمانی

سنجر سلاجقه

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان

سلیمان احمدزاده*

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد

اسلامی واحد کرمان

چکیده

نگرش‌های شغلی کارکنان در تحقق اهداف سازمان نقش مهمی ایفا می‌کنند. یکی از فاکتورهای مهم در افزایش تعهد سازمانی و رفتارهای فرانشی کارکنان، کسب هویت سازمانی است. یکی از مشاغلی که نیازمند سطح بالایی از هویت سازمانی، وفاداری، تعهد سازمانی و انجام رفتارهای فرانشی است حرفه دبیری است، که تحقق این امر مستلزم وجود رهبران تحول آفرین است. هدف از انجام این تحقیق، بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر هویت سازمانی، و پیامدهای آن بر نگرش‌های شغلی یعنی تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی دبیران دبیرستان (متوسطه ۲) می‌باشد. روش تحقیق، کاربردی و از نوع توصیفی و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود. جامعه آماری تحقیق شامل دبیران دبیرستانهای (متوسطه ۲) منطقه (۵) غرب تهران به تعداد ۱۱۰۰ نفر می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۱۶۰ نفر از بین آنها به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای آزمون فرضیه‌ها از روش همبستگی اسپیرمن، ضریب رگرسیون و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج بدست آمده حاکی از آن است که رهبری تحول آفرین بر هویت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و نیز هویت سازمانی باعث افزایش تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. همچنین، تأثیر غیرمستقیم رهبری تحول آفرین مدیران بر نگرش‌های شغلی دبیران یعنی تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی از طریق هویت سازمانی، از تأثیر مستقیم آن بیشتر است.

کلید واژه: رهبری تحول آفرین، هویت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی.

so_ahmadzadeh@yahoo.com

*نویسنده مسؤول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۶/۲۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۰/۱۷

Examining the impact of managers' transformational leadership on high school teachers' job attitudes by mediating role of organizational identity

Sanjar Salajgheh

Assistant Professor of Islamic Azad University of Kerman Branch

Suleiman Ahmadzadeh

PHD student of Public Administration, Islamic Azad University of Kerman Branch

Abstract

Employees' job attitudes play an important role in realizing the organizational goals. One of important factors in increasing organizational commitment and employees' extra-job behaviors is to secure organizational identity. Certain jobs like teaching at high-schools require high level of organizational identity, loyalty, commitment, and performing extra-job behaviors that to some extent requires transformational leaders. On this basis, the aim of this research is to examine the impact of transformational leadership on organizational identity and its consequences on job attitudes namely organizational commitment and organizational citizenship behavior among the high school teachers. This descriptive research employed correlation method and questionnaires as means of data collection. The population includes 1100 high school teachers of the West Tehran region drawn by simple random sampling (160 teachers). Spearman correlation method, regression coefficient and structural equations modeling have been used for testing hypotheses. The results indicate that the transformational leadership has a positive and significant effect on organizational identity, and organizational identity causes increasing organizational commitment and organizational citizenship behavior. Also indirect impact of transformational leadership of managers on the high school teachers' attitudes namely organizational commitment and organizational citizenship behavior through organizational identity is stronger than its direct impact.

Key words: Transformational leadership; Organizational identity; Organizational citizenship behavior; Organizational commitment

مقدمه

سازمان‌های امروزی از طریق مشارکت‌دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی سعی در افزایش نگرش‌های شغلی کارکنان یعنی رضایت شغلی، تعهد سازمانی رفتارهای شهروندی سازمانی دارند (SeyedJavadin, Nargesiyan, & Babashahi, 2010, p.48). از طرفی، سازمان‌ها از کارکنان‌شان تنها انتظار احساس مسئولیت، تعهد به کار، رفتار شهروندی سازمانی ندارند بلکه از کارکنان‌شان انتظار دارند که هویت‌شان را با سازمان تعیین کنند. در واقع، افرادی که بیشتر با شغل و سازمان خود عجین می‌شوند از

شغل خود رضایت بیشتری دارند، دارای رفتار فرانقشی هستند، روحیه مثبتی در کار نشان می دهند و نسبت به سازمان و همکاران خود تعهد بالایی دارند. بنابراین، می توان گفت هویت سازمانی باعث می شود که کارکنان نسبت به سازمان و کار خود تعهد و دلبستگی عاطفی، و در فعالیتهای سازمانی مشارکت داوطلبانه و رفتارهای فرانقشی داشته باشند، و با عملکرد عالی در راستای تحقق اهداف سازمان تلاش کنند (Gholipour & Amiri, 2009). لازمه چنین رفتارها و نگرش های مثبت شغلی و اینکه کارکنان هویت شان را بر اساس سازمان متبوع خویش تعریف کنند و به عبارتی بهتر، کارکنان با سازمان و شغل خویش عجین شوند و کسب هویت کنند، وجود رهبران تحول آفرین در سازمان ها است. رهبری تحول آفرین مدیران با ایجاد تغییرات در نگرش ها، اعتقادات و اهداف پیروان و نیز خلق شرایط بهتری برای فهم چشم اندازهای راهبری، رسالت و اهداف باعث می شود کارکنان بر کارهای سخت و چالش برانگیز تمایل نشان دهند و دارای احساس انسجام و هویت سازمانی بیشتری شوند (Berson & Avolio, 2004, pp. 627-628) که ماحصل آن، تغییر مثبت در نگرش های شغلی و رفتاری کارکنان از قبیل رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، و... است.

از طرفی، مأموریت و رسالت اصلی نظام آموزش و پرورش به عنوان یکی از پیچیده ترین و مهم ترین نهاد اجتماعی مؤثر در توسعه کشور، تبدیل انسان های مستعد به انسان های سالم، بالنده، متعادل و رشد یافته، و تربیت نیروی انسانی مورد نیاز برای بخش های متفاوت جامعه است. یکی از مقاطع تحصیلی بسیار مهم در سیستم آموزش و پرورش، مقطع تحصیلی دبیرستان است که در این مقطع تحصیلی، شناسایی استعدادها و ایجاد شرایط لازم برای شکوفایی آنها در زمینه های مختلف و رشد موزون و متعادل انسان در جنبه های عقلانی، عاطفی، اجتماعی و جسمانی تحقق پیدا می کند. بر همین اساس، در این مقطع باید نسل آینده را با ارزشهای اجتماعی آشنا کرد، مبانی سازگاری اجتماعی را به آنها آموخت، و باید به رشد قوه قضاوت صحیح، مسئولیت پذیری، خودآگاهی و ایجاد روحیه خلاق، نقاد و متفکر در برخورد با مسائل فردی و اجتماعی پرداخت.

امروزه نهادهای آموزشی به این نکته واقف هستند که در شرایط پیچیده و دشوار امروز بدون داشتن نیروی انسانی مؤثر و متعهد، قادر نخواهند بود پاسخگوی نیازهای روزافزون آموزش و پرورش و جامعه خود باشند و اینکه داشتن نیروی انسانی متعهد و مؤثر و با رفتار شهروندی سازمانی در تمام سطوح و مقاطع تحصیلی برای تداوم و بقای نظام آموزشی ضروری است. در سیستم آموزش و پرورش، معلمان مهمترین و مؤثرترین عامل در یادگیری هستند که در برابر عملکرد شغلی خود و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان و

اعمال هدفمند در سازمان مسئول هستند که نظام آموزش و پرورش بدون تلاش آنها به موفقیت نمی‌رسد (Saki & Hamidi, 2013, p.32). بر همین اساس است که اکثر محققان عرصه مدیریت، تلاش خود را بر شناسایی رویکردهای جدید رهبری و مدیریت که تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر رفتارها و نگرش‌های شغلی معلمان داشته باشد (Yasini, Abassian, & Yasini, 2013, p. 34) متمرکز نموده‌اند. همان طوری که بیان شد یکی از این رویکردهای جدید در رهبری و مدیریت برای ایجاد زمینه کسب هویت سازمانی، و افزایش تعهد و رفتار شهروندی سازمانی، رهبری تحول‌آفرین مدیران است. این نوع رهبری، علاقه‌ای را در معلمان (دبیران) ایجاد می‌کند که کارشان را از یک دیدگاه جدید انجام دهند و توجه آنها را به اهداف جمعی هدایت، و با تقویت روحیه و الهام بخشی، آنان را در تعقیب اهداف سازمانی ترغیب می‌کند (Nazem & Hadadpour, 2013, p. 53). به عبارت دیگر، اتخاذ رهبری تحول‌آفرین در مدیریت دبیرستان‌ها می‌تواند زمینه کسب هویت سازمانی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی دبیران را فراهم کند. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر، تجزیه و تحلیل نحوه تأثیرگذاری رهبری تحول‌آفرین بر نگرش‌های شغلی معلمان (دبیران) از طریق هویت سازمانی در سیستم آموزشی کشور می‌باشد، به طوری که زمینه برای ارائه الگویی مناسب فراهم آید.

این نکته را باید یادآور شد که نگرش‌های شغلی و رفتاری کارکنان شامل تعهد سازمانی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و عجین شدن با شغل است (Gholipour, 2007)، که در این تحقیق، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

تعهد سازمانی

امروزه تعهد سازمانی یکی از عوامل پنهان ولی تأثیرگذار در رفتار و نگرش شغلی کارکنان است (Madani & Zahedi, 2005)، و یکی از شاخص‌های برتری یک سازمان، نیروی انسانی وفادار و متعهد می‌باشد (Abili, Hayat, Chupani, & Elahi, 2010, p. 89). مفهوم تعهد سازمانی که برای اولین بار توسط وایت (۱۹۵۶) در مقاله‌ای تحت عنوان "انسان سازمانی" (Poursoltani zarandi & Amir Ji, 2013) مطرح شد، عبارت است از نوعی وفاداری و وابستگی عاطفی افراد به سازمان (Mayer, Sunley, & Herscovitch, 2002)، و نیرویی است که فرد را مجبور به ماندن در سازمان می‌کند و با وابستگی که به سازمان دارد در راستای تحقق هدف آن عمل می‌کند (Meyer & Herscovitch, 2001, p.301).

از نظر میر و آلن (۱۹۹۱) تعهد سازمانی دارای سه مؤلفه: تعهد مستمر (یعنی تعهد فرد نسبت به سازمان به خاطر آگاهی از هزینه ترک سازمان بر اساس تحلیل هزینه-منفعت در سازمان)، تعهد عاطفی (یعنی تعهد فرد نسبت به سازمان به خاطر تعلق درونی و احساسی خوب و نگرش مثبت نسبت به مأموریت، ارزشها و اهداف سازمان) و تعهد هنجاری (یعنی تعهد فرد نسبت به سازمان به خاطر رعایت ارزشهای اخلاقی و هنجارها و عدم آگاهی از قضاوت دیگران از او پس از ترک سازمان) است (SeyedJavadin et al., 2010, p. 50). معمولاً کارکنان با سابقه خدمتی بیشتر (Somers, 1995)، و افراد با سطح و پست سازمانی بالا و برخوردار از میزان بالایی از اختیار و قدرت در تصمیم‌گیری سازمانی (Lawler, 1992)، نسبت به سازمان تعهد بیشتری دارند.

رفتار شهروندی سازمانی

در مکاتب اولیه مدیریت، افراد با رفتارهایی ارزیابی می‌شدند که در شرح‌شغل و شرایط احراز، از شاغل انتظار می‌رفت. ولی امروزه رفتارهای فراتر از نقش موظف مدنظر قرار گرفته است. در گذشته، محققان در مطالعات خود برای بررسی رابطه میان رفتارهای شغلی و اثربخشی سازمانی، اکثراً به عملکرد درون‌نقشی کارکنان یعنی رفتارهای شغلی مندرج در شرح وظایف و نقش‌های رسمی که مورد تشویق سازمان قرار می‌گیرد توجه می‌کردند. ولی امروزه رفتارهای فراتر از نقش‌های شهروندی سازمانی حائز اهمیت هستند (Gholipour, 2007, p. 382). رفتار شهروندی سازمانی که برای اولین بار توسط ارگان در سال ۱۹۸۳ به کار گرفته شد، شامل آن دسته از رفتارهای شغلی است که به صورت داوطلبانه و فراتر از نقش رسمی فرد و بدون اجبار از سوی سازمان صورت می‌پذیرد که موجب اثربخشی سازمان می‌شود ولی از سوی سازمان تشویق یا پاداش داده نمی‌شود (Vigoda & Itai, 2007; Eric, 2008; Alicia, 2008). رفتارهایی از قبیل اطاعت، وفاداری و مشارکت کارکنان (Zareh, 2004, p.154)، و رفتارهای جمع‌گرایانه (De Groot & Brownlee, 2005) به عنوان رفتارهای شهروندی سازمانی یا رفتارهای فراتر از نقش مطرح هستند.

پودساکف (۲۰۰۰) رفتار شهروندی سازمانی را به هفت دسته شامل رفتارهای کمکی، اجابت سازمانی، جوانمردی، وفاداری سازمانی، ابتکارات فردی، آداب اجتماعی، توسعه خود تقسیم می‌کند. فرح و همکاران (۱۹۹۷) مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی را در قالب آداب اجتماعی، نوع دوستی، وجدان کاری، هماهنگی میان فردی، محافظت از منابع سازمانی تعریف کرده‌اند. برخی از محققان (Podsakoff, 2000; Sohrabi & Khanlari, 2009) معتقدند که رفتار شهروندی سازمانی دارای دو بُعد

فردی (شامل مجموعه رفتارهایی است که مستقیماً افراد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد مثل نوع دوستی و احترام به دیگران) و جمعی (شامل رفتارهایی است که مستقیماً سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد مثل احترام به ارزشهای سازمانی، فداکاری، از خود گذشتگی و وجدان کاری) است. اما ارگان پنج بُعد (Bell & Mengue, 2002; Abili, Hayat, Choupani, & Elahi, 2010, p.70) یعنی نشان دادن تحمل و گذشت در شرایط سخت و بحرانی سازمان بدون شکایت، فضیلت مدنی (یعنی تمایل به مشارکت و مسئولیت‌پذیری در زندگی سازمانی و ارائه تصویر مطلوب از سازمان و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی با هزینه شخصی)، وجدان (یعنی فعالیت فراتر از نقش و نیازمندیهای شغلی خویش به صورت داوطلبانه)، نوع دوستی (یعنی کمک به دیگر اعضای سازمان در رابطه با مسائل و وظایف و آموزش مهارت‌های شغلی)، و ادب و نزاکت (یعنی تلاش برای جلوگیری از تنش‌ها و مشکلات کاری) را برای رفتار شهروندی سازمانی مطرح کرده است. ایشان یادآور می‌شود که هر پنج بُعد رفتار شهروندی سازمانی ممکن است همزمان ظهور پیدا نکنند مثلاً افرادی که دارای بُعد وظیفه‌شناسی هستند ممکن است همیشه نوع دوست و فداکار نباشند.

هویت سازمانی

هویت سازمانی یکی از مفاهیمی است که در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است. تصویر هر فردی از خودش صرفاً بر اساس عوامل درونی شکل نمی‌گیرد بلکه دیگران و موجودیت‌های اجتماعی بیرونی نیز در شکل‌گیری تصویر فرد از هویت خود دخالت دارند. هویت فرد را نمی‌توان در رفتار او یافت بلکه در واکنش دیگران مشخص می‌شود. بخشی از هویت فرد در تعامل با سازمان متبوعش شکل می‌گیرد یعنی افراد هویت خود را بر حسب عضویت در یک سازمان یا شغل تعریف، و خود را با سازمانی که در آن کار می‌کنند معرفی می‌کنند که احساس مالکیت روان‌شناختی به آنها دست می‌دهد (Gholipour, 2007, p. 382). بر همین اساس، امروزه به طور روزافزونی، سازمانها در جستجوی اعضای هستند که علاوه بر وفاداری و تعهد سازمانی، هویت شخصی خود را با هویت سازمانی در می‌آمیزند و سرنوشت خود را تا حدی زیادی با سرنوشت سازمان گره می‌زنند (Khorshid, 2009, p. 126).

هویت سازمانی یعنی همگرایی ارزشهای فردی و سازمانی، ادراک یک بودن با سازمان، و شناخت خود بر اساس خصوصیات سازمان (Mael & Ashforth, 1992) و تعلق داشتن به سازمان، و داشتن یک التزام تعهد سازمانی از لحاظ شناختی (برای مثال، اساس عضویت در سازمان و درونی کردن ارزش‌های سازمان) یا از لحاظ عاطفی (غرور ورزیدن به خاطر عضویت در سازمان) (Riketta, 2005, p. 368) و تلاش و کوشش به خاطر سازمان (Khorshid, 2009, p. 128) است.

رهبری تحول آفرین

با توجه به رویکردها و نظریه های مختلف رهبری در سازمان ها (Danaeifard & Momeni, 2008)، رهبری تحول آفرین یکی از پارادایم های مهم در مدیریت سازمان هایی است که پیروان را توانمند می سازد و به آنها در جهت عملکرد فراتر از انتظاراتشان و پیروی از اهداف دسته جمعی به جای منافع شخصی انگیزه می دهد (Kark, Shamir, & Chen, 2003). رهبران تحول آفرین دارای بینشی هستند که از طریق آن، دیگران را برای انجام کارهای استثنایی و آینده ای مطلوب به تلاش وامی دارند، و ذهن و احساسات افراد را با هم یکپارچه می سازند (Danaeifard & Momeni, 2008, p. 79)، و تمام توان خود را به کار می گیرند تا با ایجاد انگیزش و پرورش روحیه متعهدانه، آنها را برای رسیدن به اهداف و آرمانهای سازمان تشویق کنند (Powell & Meyer, 2007). رهبری تحول آفرین بر اساس چهار عامل زیر تحقق می یابد (Chandana & Krishnan, 2009, p. 3; Podsakoff et al., 1990; Bass & Avolio, 2004):

- ۱) نفوذ آرمانی: نفوذ آرمانی باعث می شود که رهبران به عنوان مدل هایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند، و حس احترام، وفاداری، و تعهد قوی نسبت به رسالت های سازمان را در میان پیروان خود ایجاد کنند (Gumushuoglu & Ilsev, 2008).
- ۲) ترغیب ذهنی: پیروان به وسیله رهبر برای کشف و ارائه راه حل های جدید جهت حل مشکلات سازمان برانگیخته می شوند.
- ۳) انگیزش الهام بخش: رهبری از طریق مشارکت دادن پیروان در ترسیم چشم انداز آینده سازمان، تعهد آنان را افزایش می دهد و احساسات و انگیزه های درونی را رهبری می کند (Ergenelia, 2008).
- ۴) ملاحظات فردی: این نوع از سبک رهبری به احساسات و نیازهای شخصی اهمیت می دهد (Podsakoff et al., 1990, p. 116).

توسعه فرضیه ها و الگوی مفهومی

رهبری تحول آفرین و هویت سازمانی

رهبران تحول آفرین با ایجاد تغییرات در نگرش ها، اعتقادات و اهداف پیروان و نیز خلق شرایط بهتر برای فهم چشم اندازهای راهبری، رسالت و اهداف، باعث می شوند کارکنان بر کارهای سخت و چالش برانگیز تمایل نشان دهند و دارای احساس انسجام و هویت سازمانی بیشتری شوند (Berson & Avolio, 2004, pp. 627-628; Chandana & Krishnan, 2009, p. 3). بنابراین، رفتار رهبری تحول آفرین با تغییر در ارزشها، اعتقادات و نگرش های پیروان، هویت شان را بر اساس سازمان

تعریف و تعیین می‌کند (Podsakoff et al., 1990, p. 108). کوهنرت و لوئیس (۱۹۸۷) و بریامان (۱۹۹۲) در تحقیقی نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین باعث ایجاد اعتماد و وفاداری به رهبری و کسب هویت سازمانی می‌شود (Chandana & Krishnan, 2009, p. 3). پس، می‌توان فرضیه (۱) تحقیق را به صورت زیر تبیین کرد:

H1: رهبری تحول‌آفرین مدیران تأثیر مثبت و معناداری بر هویت سازمانی دارد.

هویت سازمانی و تعهد سازمانی

همانطور که گفته شد تعهد سازمانی با درونی ساختن اهداف و ارزشهای سازمان و احساس تعلق به سازمان (SeyedJavadin et al., 2010, p. 50) قابل توصیف است. یعنی، فردی که هویت خود را با سازمان تعریف می‌کند تعهد و تعلق عمیق‌تر و رضایت شغلی بالاتری دارد و قابل اعتمادتر است، و موفقیت و شکست سازمان را موفقیت و شکست خود می‌داند، و در نتیجه بهتر عمل خواهد کرد و بیشتر در فعالیت‌های سازمان مشارکت خواهد داشت. سازمان به کمک این بهبود عملکرد، در کوتاه‌مدت و با هزینه کمتری به موفقیت خواهد رسید (Ashforth & Mael, 1989, pp. 20-39)؛ یعنی هویت سازمانی باعث تقویت تعهد سازمانی می‌شود. بنابراین، هویت سازمانی، هویت فرد را نسبت به سازمان خاص گره می‌زند و میزان مشارکت فرد را در سازمان مشخص می‌کند، و فرد را ملزم می‌کند تا در سازمان بماند و با تعلق خاطر، جهت تحقق اهداف سازمانی، کارهایی را انجام دهد. گانگه و دسی (۲۰۰۵) و کینپیرگ و سلیس (۲۰۰۶) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که مفاهیم تعهد سازمانی و هویت، رابطه نزدیکی با یکدیگر دارند به طوری که، هویت سازمانی باعث افزایش تعهد سازمانی می‌شود (Khorshid, 2009)، با این تفاوت که هویت انعکاسی از تعریف خود است اما تعهد اینگونه نیست (Gholipour & Amiri, 2009, pp. 110-111). پس، می‌توان فرضیه (۲) تحقیق را به صورت زیر تبیین کرد:

H2: هویت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی دارد.

هویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

هویت سازمانی باعث ارائه رفتارهای مشارکتی یا فرانقشی در سازمان می‌شود (Ashforth & Mael, 1989; Bergami & Bagozzi, 2000; Barney & Stewart, 2000). تحقیقات انجام شده نشان می‌دهند که رابطه مثبت و معناداری بین هویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن (به جز جوانمردی) (Van Knippenberg, 2000; Bell & Menguc, 2002; Rikta, 2005) وجود

دارد. یعنی کارکنان با هویت سازمانی (Chiaburu & Byme, 2009; Bellou et al., 2005)، تفکرهای مثبت و رفتارهای مفید در محیط کار (Azizi, Mehrabi, & Piri, 2009) در قالب رفتارهای شهروندی سازمانی از خود نشان می‌دهند و باعث پایداری و انسجام سازمانی می‌شوند (Gholipour & Amiri, 2009, p. 111). پس، می‌توان فرضیه (۳) تحقیق را به صورت زیر تبیین کرد:

H3: هویت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.

همانطور که گفته شد، رهبری تحول‌آفرین به صورت غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی هویت سازمانی بر نگرش‌های شغلی کارکنان یعنی تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد. پس، می‌توان فرضیه (۴) تحقیق را به صورت زیر تبیین کرد:

H4: تأثیر غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین مدیران بر نگرش‌های شغلی به واسطه هویت سازمانی از تأثیر مستقیم رهبری تحول‌آفرین مدیران بر نگرش‌های شغلی بیشتر است.

با توجه به مباحث ذکر شده در بخش مبانی نظری تحقیق، و بخش توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی تحقیق، چارچوب مفهومی این تحقیق به شرح شکل ۱ است.

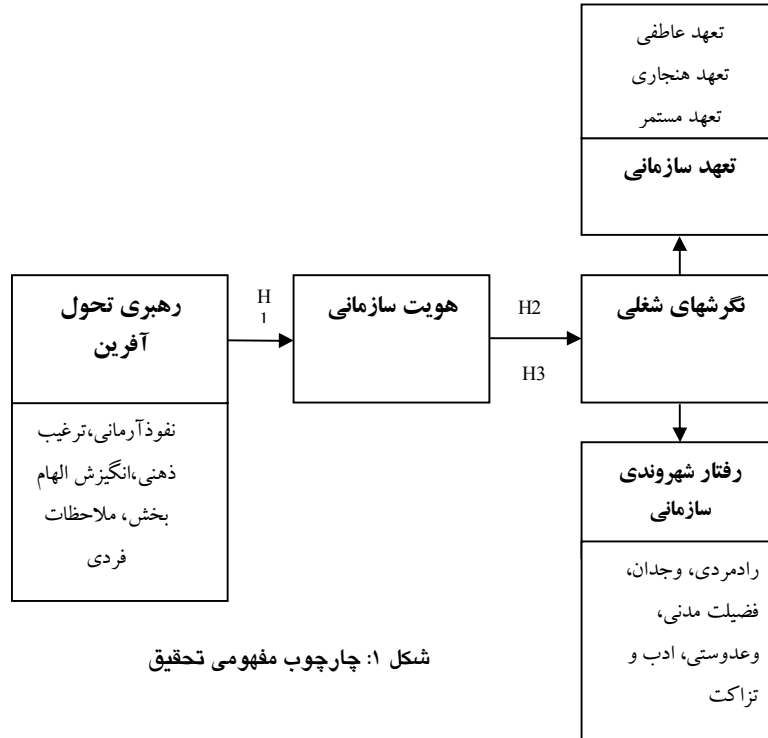
در این تحقیق، رهبری تحول‌آفرین، متغیر مستقل، هویت سازمانی، متغیر میانجی، و نگرش‌های شغلی، یعنی تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، متغیرهای وابسته را تشکیل می‌دهند.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ مبانی فلسفی پژوهش در گروه پارادایم اثبات‌گرا قرار می‌گیرد؛ و از نظر جهت‌گیری، یک تحقیق کاربردی است. شیوه انجام پژوهش کمی و از نظر گردآوری اطلاعات، جزء مطالعات توصیفی (غیرآزمایشگاهی) است. برای آزمون فرضیه‌ها از ضریب رگرسیون و همبستگی با بهره‌گیری از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شده است.

جامعه آماری تحقیق شامل دبیران دبیرستانهای (متوسطه ۲) منطقه ۵ غرب تهران می‌باشد که تعداد آنها ۱۱۰۰ نفر است؛ یعنی واحد و سطح تحلیل این تحقیق دبیران دبیرستانهای (متوسطه ۲) منطقه ۵ غرب تهران می‌باشند. از بین آنها ۱۴۵ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. با توزیع ۱۷۰ پرسشنامه، در نهایت ۱۶۰ پرسشنامه قابلیت تجزیه و تحلیل داشتند. از میان ۱۶۰ نفر، ۱۰٪ (۱۶ نفر) زیر ۳۰ سال، ۳۸٪ (۶۲ نفر) بین ۳۰ تا ۳۹ سال، ۴۱٪ (۶۵ نفر) بین ۴۰ تا ۴۹ سال، و ۱۱٪ (۱۸ نفر) بالای ۵۰ سال سن داشتند. ۲۶٪ (۴۱ نفر) دارای مدرک کارشناسی‌ارشد، ۵۰٪ (۷۹ نفر) دارای مدرک کارشناسی و مابقی دارای

مدرک تحصیلی دیپلم و فوق دیپلم بودند. ۱۲٪ (۲۰ نفر) کمتر از ۵ سال، ۲۸٪ (۴۵ نفر) ۵-۱۰ سال، ۲۳٪ (۳۷ نفر) ۱۱-۱۵ سال، ۱۷٪ (۲۵ نفر) ۱۶-۲۰ سال، ۱۲٪ (۲۰ نفر) ۲۱-۲۵ سال و مابقی بیشتر از ۲۵ سال سنوات خدمتی داشتند و ۶۹٪ (۱۱۰ نفر) مرد و ۳۱٪ (۵۰ نفر) زن بودند.



شکل ۱: چارچوب مفهومی تحقیق

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه می باشد. بدین منظور به کمک نرم افزار SPSS نسخه ۱۶، مقیاسی برای متغیرهای رهبری تحول آفرین، هویت سازمانی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی طراحی شد. به منظور سنجش رهبری تحول آفرین از پرسشنامه آخرین نسخه MLQ-5X توسعه یافته توسط باس و اولیو (۲۰۰۴)، که مشتمل بر ۱۶ سوال است، برای سنجش هویت سازمانی از مقیاس توسعه یافته توسط مایل و اشفورث (۱۹۹۲)، که مشتمل بر ۶ سوال است، برای سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه استاندارد آلن و مایر (۱۹۹۱)، که مشتمل بر ۲۴ سوال است، و برای سنجش میزان رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه پودسکاف و دیگران (۱۹۹۰) که شامل ۲۰ سوال است، استفاده

شد. در طراحی همه مقیاس ها و بومی سازی آن با شرایط کشور از مقیاس های استاندارد استفاده شد. در طراحی سؤالات پرسشنامه دقت لازم بعمل آمده تا سؤالات از سادگی و وضوح کافی برخوردار باشند. پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت (کاملاً موافقم - کاملاً مخالفم) تنظیم شد. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ رهبری تحول آفرین ۰/۹۰، هویت سازمانی ۰/۹۳، تعهد سازمانی ۰/۸۷ و رفتار شهروندی سازمانی ۰/۸۷ به دست آمد، که این ضرایب نشانگر پایایی و قابلیت اعتماد ابزار تحقیق می باشد. ضرایب آلفای کرونباخ و تعداد سؤالات مربوط به ابعاد هریک از متغیر های تحقیق به شرح جدول (۱) است.

جدول (۱): مقادیر آلفای کرونباخ ابعاد متغیرهای تحقیق

متغیر	رهبری تحول آفرین				تعهد سازمانی			هویت سازمانی	رفتار شهروندی سازمانی			
	ملاحظات فردی	انگیزش الهام بخش	تزیین ذهنی	نمود آرمانی	تعهد مستمر	تعهد هیجانی	تعهد عاطفی		رادمردی	فقیلت مدنی	وجدان	نوع دوستی
ابعاد متغیرها	۴	۴	۴	۴	۸	۸	۸	۶	۴	۴	۴	۴
تعداد سؤالات	۴	۴	۴	۴	۸	۸	۸	۶	۴	۴	۴	۴
آلفای کرونباخ	۰/۹۲	۰/۹۰	۰/۸۸	۰/۸۹	۰/۹۰	۰/۸۷	۰/۸۵	۰/۹۳	۰/۸۶	۰/۹۱	۰/۸۵	۰/۸۶

همچنین روایی سؤالات پرسشنامه، با استفاده از اعتبار محتوا و بر اساس نظرات اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره پرسشنامه، مورد آزمون قرار گرفت و روایی پرسشنامه با همگرایی زیادی میان نظرات این متخصصان تأیید، و اطمینان حاصل شد که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر را می سنجد.

نتایج تحقیق

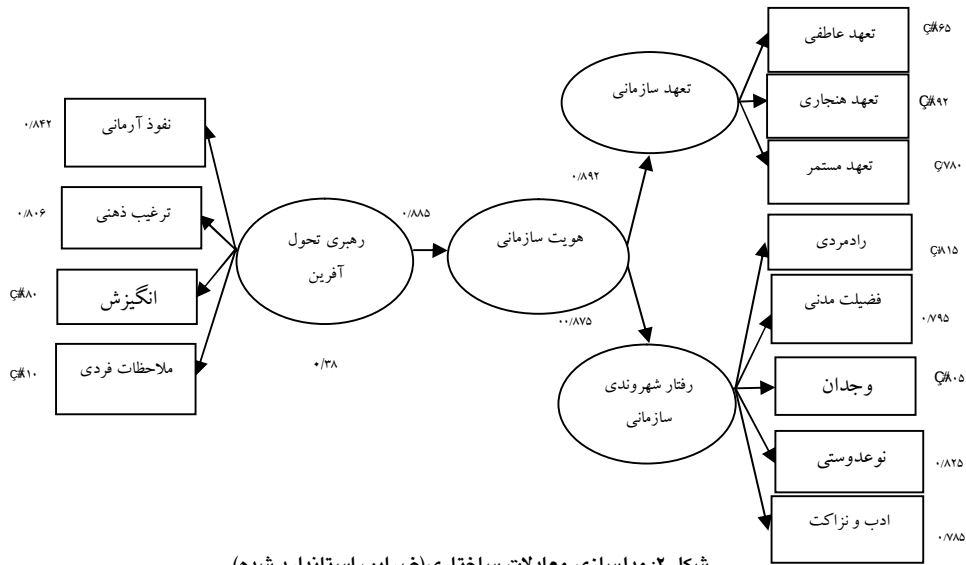
به منظور آزمون فرضیات و بررسی وجود ارتباط و نیز میزان ارتباط بین متغیرهای تحقیق از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شد که نتایج آن در جدول (۲) منعکس شده است.

جدول (۲): ضرایب همبستگی اسپیرمن میان متغیرهای تحقیق

رهبری تحول آفرین	هویت سازمانی	تعهد سازمانی	رفتار شهروندی سازمانی
رفتار شهروندی سازمانی	۱		
تعهد سازمانی	۰/۸۶۲	۱	
هویت سازمانی	۰/۵۶۳	۰/۶۵۶	۱
رهبری تحول آفرین	۰/۵۷۳	۰/۵۸۹	۰/۷۸۲

همه ضرایب در سطح اطمینان ۹۹٪ معنی دار هستند.

به منظور سنجش تأثیر متغیرها و رابطه علی که در فرضیه‌ها ذکر شده است، از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج خروجی نرم افزار AMOS، حاکی از برازش مناسب مدل می‌باشد. ضرایب استاندارد شده (Beta) هر یک از ابعاد متغیرهای تحقیق در شکل ۲ ارائه شده است:



شکل ۲: مدلسازی معادلات ساختاری (ضرایب استاندارد شده)

با توجه به جدول (۲) و شکل ۲، می‌توان نتایج آزمون سه فرضیه اول تحقیق را به صورت جدول (۳) نشان داد.

جدول (۳): نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

شماره	فرضیه‌ها	ضرایب استاندارد شده	نتیجه
۱	رهبری تحول‌آفرین مدیران تأثیر مثبت و معناداری بر هویت سازمانی دارد.	۰/۸۸۵	فرضیه تأیید شده است
۲	هویت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی دارد.	۰/۸۷۵	فرضیه تأیید شده است
۳	هویت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.	۰/۸۹۲	فرضیه تأیید شده است

همانطور که خروجی شکل ۲ و جدول (۳) نشان می‌دهد در سطح اطمینان ۹۹٪ همبستگی مثبت، و رابطه خطی و معناداری بین رهبری تحول‌آفرین، هویت سازمانی و تعهد سازمانی وجود دارد. همچنین، سایر خروجی‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان می‌دهد که مقدار کای‌دو، 168.52، مقدار RMSEA، ۰.۰۵۰ و نسبت کای‌دو به درجه آزادی در مدل، کمتر از ۳ می‌باشد، و نیز مقدار GFI (یعنی ۰.۹۵) و AGFI (یعنی ۰.۹)، بالای ۹۰ درصد است. این یعنی، کلیت مدل حاضر که ضمناً دال بر تأثیرگذاری رهبری تحول‌آفرین مدیران بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی از طریق کسب هویت سازمانی می‌باشد، تأیید می‌شود. به عبارت دیگر، اثر رهبری تحول‌آفرین مدیران بر هویت سازمانی، و تأثیر هویت سازمانی بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مثبت و معنی‌دار است؛ یعنی مدیران با اتخاذ رویکرد رهبری تحول‌آفرین باعث تقویت احساس هویت سازمانی می‌شوند؛ و هویت سازمانی نیز به نوبه خود باعث ارتقاء تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. به عبارت بهتر، رهبری تحول‌آفرین از طریق نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات انسانی باعث می‌شود که کارکنان هویت خویش را از طریق سازمان تعریف کنند و با هنجارها و ارزشهای سازمانی عجین شوند و این نیز به نوبه خود باعث دلبستگی و وفاداری کارکنان به سازمان می‌شود که در نهایت منجر به مشارکت بیشتر کارکنان در امور سازمان و انجام رفتارهای فراتر از نقش خواهد شد. در نتیجه سه فرضیه اول تحقیق تأیید می‌شوند.

در ادامه، به منظور تعیین میزان تغییرات و تأثیر هر یک از ابعاد رهبری تحول‌آفرین (به عنوان متغیرهای مستقل) بر هویت سازمانی (به عنوان متغیر وابسته)، از ضریب رگرسیون استفاده شده است که نتایج آن به شرح جدول (۴) است.

جدول (۴): ضرایب رگرسیون ابعاد رهبری تحول آفرین

مدل	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده بتا (Beta)	آماره t	سطح معنی داری (sig)
	B	خطای معیار			
(مقدار ثابت)	-۲۶/۱۱۵	۲/۷۸۳		-۹/۳۸۳	۰/۰۰۱
نفوذ آرمانی	۰/۶۳۵	۰/۰۸۱	۰/۵۶۲	۷/۸۳۹	۰/۰۰۱
ترغیب ذهنی	۰/۶۲۰	۰/۰۷۵	۰/۴۲۳	۸/۲۶۷	۰/۰۰۰
انگیزش	۱/۱۱۲	۰/۱۰۶	۰/۸۸۲	۱۰/۴۹	۰/۰۰۰
الهام بخش ملاحظات فردی	۰/۷۸۳	۰/۰۸۵	۰/۷۵۳	۹/۲۱۲	۰/۰۰۰

همانطور که در جدول (۴) قابل مشاهده است، Sig تمامی متغیرها از ۰/۵ کمتر است. بنابراین، می توان گفت که تمامی ابعاد رهبری تحول آفرین (متغیرهای مستقل) تأثیر مثبت و معنی داری بر هویت سازمانی (متغیر وابسته) دارند. با توجه به مقادیر ستون ضرایب استاندارد شده Beta می توان گفت که از ابعاد رهبری تحول آفرین، بُعد انگیزش الهام بخش بیشترین سهم را در پیش بینی تغییرات مربوط به هویت سازمانی دارد، زیرا به ازای یک واحد تغییر در انگیزش الهام بخش، ۸۸ واحد تغییر در هویت سازمانی ایجاد می شود. و بُعد ترغیب ذهنی کمترین سهم را در پیش بینی تغییرات مربوط به هویت سازمانی دارد. بنابراین می توان نتیجه گرفت که یکی از راههای تقویت هویت سازمانی دبیران، رهبری تحول آفرین مدیران است.

به منظور بررسی و آزمون فرضیه (۴) این تحقیق، تأثیر غیر مستقیم رهبری تحول آفرین بر نگرش های شغلی به واسطه هویت سازمانی از تأثیر مستقیم رهبری تحول آفرین بر نگرش های شغلی بیشتر است، از تحلیل رگرسیون استفاده شد. در ابتدا، رهبری تحول آفرین به عنوان متغیر مستقل و نگرش های شغلی به عنوان متغیر وابسته وارد تحلیل شد. نتایج نشان داد که رهبری تحول آفرین ۲۲٪ از تغییرات مربوط به نگرش های شغلی را تبیین می کند. در مرحله دوم، رهبری تحول آفرین و هویت سازمانی به عنوان متغیرهای مستقل و نگرش های شغلی به عنوان متغیرهای وابسته وارد تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داد که رهبری تحول آفرین و هویت سازمانی ۴۵٪ از تغییرات مربوط به نگرش های شغلی را تبیین می کنند. در مرحله سوم، هویت سازمانی به تنهایی و به عنوان متغیر مستقل و نگرش های شغلی به عنوان متغیر وابسته وارد تحلیل شدند. یافته هایی این تحلیل حاکی از آن است که هویت سازمانی ۱۹٪ از تغییرات مربوط به نگرش های شغلی را تبیین می کند که این نتایج در سطح ۰/۰۰۱ معنی دار است. بنابراین، می توان عنوان کرد

که هویت سازمانی به عنوان متغیر وساطت کننده، بین رهبری تحول آفرین مدیران و نگرش های شغلی عمل می کند. بنابراین، تأثیر غیرمستقیم رهبری تحول آفرین مدیران بر نگرش های شغلی دبیران یعنی تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی از طریق هویت سازمانی، معنادار شناخته شد که این تأثیر غیر مستقیم مثبت و معنادار از تأثیر مستقیم آن بیشتر است. بنابراین، فرضیه چهارم تحقیق نیز تأیید می شود.

نتیجه گیری و پیشنهادها

هدف اصلی از انجام این تحقیق، بررسی تأثیر و نقش رهبری تحول آفرین مدیران بر نگرش های شغلی دبیران از قبیل تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با تبیین نقش میانجی هویت سازمانی است. یافته ها و نتایج تحقیق نشان داد که رهبری تحول آفرین دارای تأثیر مثبت و معناداری بر کسب هویت سازمانی دبیران است؛ به این معنی که، رهبری تحول آفرین مدیران باعث کسب هویت سازمانی می شود که از میان ابعاد رهبری تحول آفرین (یعنی ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی)، بُعد انگیزش الهام بخش بیشترین سهم و بُعد ترغیب ذهنی کمترین سهم را در پیش بینی تغییرات مربوط به هویت سازمانی داشتند. این نتیجه با نتایج تحقیقات برسون و اولیو (۲۰۰۴)، چاندن و کرشان (۲۰۰۹)، و پودساکف و دیگران (۱۹۹۰) همخوانی دارد. بنابراین، مدیران دبیرستان ها با اتخاذ رویکرد رهبری تحول آفرین از طریق اتخاذ چشم انداز مشترک، ترغیب و تشویق دبیران، و توجه به نیازهای شغلی و کاری و با تغییر در ارزشها و اعتقادات آنها می توانند ارزشهای سازمانی نظام تعلیم و تربیت را در دبیران درونی کنند و زمینه احساس انسجام و هویت سازمانی را فراهم آورند.

همچنین، نتایج تحقیق نشان داد که رهبری تحول آفرین مدیران با ایجاد هویت سازمانی باعث افزایش تعهد سازمانی دبیران می شود؛ یعنی دبیران با کسب هویت سازمانی و تعریف هویت خویش بر اساس هویت سازمانی، دلبستگی عاطفی نسبت به سازمان پیدا می کنند و از عضویت در آن لذت می برند و این افراد نسبت به اهداف سازمان تعهد زیادی از خود نشان می دهند. این نتیجه تحقیق با نتایج تحقیقات سیدجوادین و دیگران (۲۰۱۰)، ساعتچی و دیگران (۲۰۰۸)، گانگه و دسی (۲۰۰۵)، کنیپنگر و اسلبس (۲۰۰۶)، خورشید (۲۰۰۹) و قلی پور و امیری (۲۰۰۹) همخوانی دارد. مدیران دبیرستان ها با استفاده از نظریه رهبری تحول آفرین می توانند با ایجاد هویت سازمانی، زمینه تعهد و تعلق عمیق تری در دبیران نسبت به شغل فراهم کنند بطوریکه، دبیران در امر تعلیم و تربیت مشارکت بیشتری داشته باشند و نسبت به ارزشها و هنجارهای سازمان خویش متعهدتر باشند و از شغل خویش احساس رضایت و غرور کنند. کسب هویت سازمانی دبیران سبب می شود که دبیران با سازمان خویش احساس همبستگی و وحدت داشته باشند، از

سازمان به لحاظ رفتاری و نگرشی حمایت کنند و ویژگی های مشترکی با سایر اعضای سازمان ادراک کنند.

بعلاوه، نتایج تحقیق نشان داد که دبیران با کسب هویت سازمانی، از خود رفتارهای فرانتشی و رفتار شهروندی سازمانی بیشتری نشان می دهند؛ یعنی مشارکت و درگیر ساختن دبیران در تصمیم گیری های مرتبط با سیستم تعلیم و تربیت، منجر به افزایش انگیزه و رضایت شغلی و همچنین افزایش خودباوری و در نهایت، بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در حوزه شغلی خویش می شود؛ و این نتیجه با نتایج تحقیقات انجام شده در رابطه با هویت اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی توسط بل و منگوک (۲۰۰۲)، چیاپورو و بایم (۲۰۰۹)، ریکتا (۲۰۰۵)، عزیزی و دیگران (۲۰۰۹)، وان کنپینبرگ (۲۰۰۰) و قلی پور و امیری (۲۰۰۹) یکسان است. بنابراین، هویت سازمانی دبیران، باعث بروز رفتارهای شغلی داوطلبانه و فراتر از نقش رسمی و بدون اجبار از سوی آموزش و پرورش می شود. ایشان با ابتکارات فردی، وجدان کاری، از خودگذشتگی، آموزش مهارت های شغلی و زندگی مبتنی بر حس دگرخواهی، وفاداری سازمانی، مشارکت و مسئولیت پذیری سازمانی و اجتماعی در راستای تحقق ارزشهای والای تعلیم و تربیت و حفظ منافع سازمان خویش گام بر می دارند، و با پرهیز از تنش و مشکلات کاری، شرایط سخت و بحرانی سازمان را بدون شکایت تحمل می کنند.

همچنین، نتایج تحقیق نشان داد که تأثیر غیرمستقیم رهبری تحول آفرین مدیران بر تعهد و رفتار شهروندی سازمانی دبیران از طریق هویت سازمانی بیشتر از تأثیر مستقیم آن است. یعنی مدیران با اتخاذ سبک رهبری تحول آفرین به صورت غیرمستقیم و با استفاده از نقش واسطه هویت سازمانی، تأثیر بیشتری بر نگرش های شغلی دبیران دارند.

پیشنهادات کاربردی تحقیق

با توجه به یافته های تحقیق و با توجه به شواهد فرضیه ای، جهت بهبود نگرش های شغلی دبیران، پیشنهاد می شود که مدیران دبیرستان ها با اتخاذ سبک های رهبری جدید، طرح ریزی مجدد مشاغل، ترغیب ذهنی، بکارگیری تئوری های انسانگرایی سازمانی و تصمیم گیری مشارکتی به دبیران در راستای کسب هویت سازمانی کمک کنند تا بتوانند با انگیزه بالا در راستای تعلیم و تربیت آینده سازان کشور قدم بردارند و با تعهد و وفاداری به سازمان و شغل خویش، رفتارهای فرانتشی از خود نشان دهند.

References

Abili, kh.; Hayat, A.; Chupani, H., & Elahi, K. (2010). Examination of relationship between organizational commitment and organizational citizenship

behavior of Tehran university expert. *Daneshvar Behavior Bimonthly, Shahed University*, 17(42), 67-82. (in Persian)

Alicia, S. M. (2008). Matching ethical work climate to in. role and analysis of antecedents correlates and cones quinces. *Journal of Vocational Applied Sports Sciences*, 19(2), 63-79.

Ashford, B. E., & Vef, M. (1989). Social identify theory and the organizations. *Academy of Management Review*, 14.

Azizi, B.; Mehrabi, A., & Piri, M. (2009). Examination of relationship organizational commitment and organizational citizenship behavior among organization of Islamic republic Iran sport. *Abstract of Article Conference of Sport Sciences*, Tehran: Mrach 2010. (in Persian).

Barney, J. B., & Stewart, A. C. (2000). Organizational identity as moral behavior. *Business Management*, 61, 20-25.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-122.

Bell, S. J., & Menguc, B. (2002). The employee–organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Relating*, 78, 131-146.

Bellou, V.; Chitiris, L., & Bellou, A. (2005). The impact of organizational identification and self-esteem on organizational citizenship behavior: the case of Greek public hospitals. *Operational Research an International Journal*, 5(2), 305-318.

Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: a case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15, 625-646.

Chandana, P., & Krishnan, P. R. (2009). Organizational commitment of informational technology professionals: role of transformational leadership and work–related beliefs. *Journal of Management Studies*, 4(1), 1-12.

Danayifard, H., & Momeni, N. (2008). Theory of effective leadership from Imam Ali's viewpoint. *Magazine of Islamic Revolution Studies*, 14, 75-110. (in Persian)

DeGroot, T., & Brownlee, A. L. (2007). Effect of department structure on the organizational citizenship behavior–department effectiveness relationship. *Journal of Business Research*, 59, 1116- 1123.

Ergenelia, A.; Goharb, R., & Temirbekovac, Z. (2007). Transformational extra- role behaviors in a collective work setting. *Journal of Business Ethics*, 15, 625-646.

Gautama, T.; Dick, R. V.; Wagner, U.; Upadhyay, N., & Davis, A. J. (2006). Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*, 8(3).

Gholipour, A. (2007). *Organizational behavior management (individual behaviors)*. Samt Press. (in Persian)

- Gholipour, A., & Amiri, B. (2009). Impact information technology on organizational behavior: examination of identity challenges in virtual teams and its impact on behavior of team members. *Information Technology Management Magazine, 1*(2), 103-118. (in Persian).
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2008). Transformational leadership creativity and organizational innovation. *Journal of Business Research, 5*, 1-13.
- Kark, R.; Shamir., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology, 88*, 246-255.
- Khorshid, S. (2009). Study of relationship between organizational identity and organizational commitment of public banks in Kerman. *Journal of Management Studies, 6*, 125-158. (in Persian)
- Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage: creating the high involvement organization*. Jossey – bass, San Francisco.
- Madani, H., & Zahedi, M. J. (2005). Recognizing priorities effective on organizational commitment of personnel. *Quarterly of Solciology (6th)*.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13*, 103-123.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 68-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*, 299-326.
- Meyer, J. P.; Sunley, D. J., & Herscovitch, L. (2002). Affective, continence and normative commitment to the organization: a meta-transformational and transactional leadership effects on teachers' job. *Business Management, 12*, 112-122.
- Nazem, F., & Hadadpour, S. (2013). Providing structured pattern of organizational justice on the basis of transformational and transactional leadership styles in Islamic Azad University. *Quarterly of New Approach in Educational Administration, 4*(13), 51-65. (in Persian)
- Organ, D. w., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 48*, 775-802.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington books.
- Podsakoff, P. M.; Mackenzie, S. B.; Paine, J. B., & Bacharach. D. G. (2000). Organizational citizenship behavior: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*, 513-563.
- Podsakoff, P. M.; Mackenzie, S. B.; Moorman. R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader,

satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

Poursoltani Zarandi, H., & Amir chi, R. (2013). Study of relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior of sport teachers in Mashhad. *Sport Management Quarterly*, 16, 127-147. (in Persian)

Powell, M. D., & Meyer, P. J. (2007). Side-bet theory and three components model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177.

Riketta, M. (2005). Organizational identification: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.

Saki, R.; Hamidi, F.; Mohebzadeh, Z., & Movahedi Nasab, A. (2013). Relationship between leader-member exchange and job satisfaction of high school teachers in Yazd. *Quarterly of New Approach in Educational Administration*, 4(14), 29-49. (in Persian)

Seyed Javadin, S. R.; Nargsian, A., & Babashahi, J. (2010). Examination of relationship between engagements with work on behavioral characteristics. *Journal of Public Administration Perspective*, 3, 47-62. (in Persian)

Somers, M. J. (1993). A test of the relationship between affective and continuance commitment using no recursive model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 185-292.

Van Dyne, L.; Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement and validation, *Academy Management Journal*, 37(4), 765-801.

Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: a social identity perspective. *Applied Psychology: an International Review*, 49, 357-371.

Vigoda-Gadot, E., & Itai Beeri, T. (2007). Group-Level organizational citizenship behavior in the education system: a scale reconstruction and validation, *Educational Administration Quarterly*, 43(4), 462- 493.

Yasini, A.; Abassian, A., & Yasini, T. (2013). The role of distributed leadership on job performance of high school teacher in Tehran, providing a model. *Quarterly of New Approach in Educational Administration*, 4(13), 33-50. (in Persian)

Zareh, H. (2004). The role organizational citizenship behavior in organization performance. *Management Culture Quarterly*, 2(6), 151-169. (in Persian)