

## Examining the Relationship between Authentic Leadership and Organizational Commitment with the Mediating Variable of Job Satisfaction

Yashar

Mobaraki 

M.A. Student, Department of Educational Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: [mobaraki.y7@gmail.com](mailto:mobaraki.y7@gmail.com)

Abbas

Abbaspour\* 

Corresponding Author, Professor, Department of Educational Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: [abbaspour1386@gmail.com](mailto:abbaspour1386@gmail.com)

Noor Ali

Farrokhi 

Professor, Measurement and Measurement Department, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: [farrokhinoorali@gmail.com](mailto:farrokhinoorali@gmail.com)

### ABSTRACT

The purpose of the present study was to investigate the relationship between authentic leadership and organizational commitment of employees with the mediating variable of job satisfaction in the 4th education and training region of Tehran. In terms of the basic purpose, this research was a method of collecting field data and in terms of the implementation method, it was a descriptive correlation type. The statistical population included all the employees of the Department of Education and Culture of the fourth education and culture region of Tehran, numbering 420 people, using the Karjesi and Morgan table and the relative stratified random sampling method, 201 people as the volume The sample was selected. The data collection tools were the standard questionnaires of Asil Aliu et al.'s leadership style (2007), organizational commitment by Allen and Mayer (2007), and job satisfaction by Smith and Hevlin (1969). The validity of these questionnaires was confirmed by experts, and reliability was calculated through Cronbach's alpha coefficient (0.90, 0.88, 0.86 percent) respectively. The results showed that the explanatory model of organizational commitment based on authentic leadership and job satisfaction is suitable based on the experimental data obtained. Also, the results showed that there is a significant relationship between authentic leadership and the organizational commitment of employees and job satisfaction with the organizational commitment of employees of the 4th district of Tehran. It also showed that there is a significant relationship between authentic leadership and organizational commitment with the mediation of job satisfaction of the employees of the Department of Education.

**Keywords:** Genuine leadership, Organizational commitment, Job satisfaction

**Cite this Article:** Mobaraki, Y., Abbaspour, A., & Farrokhi, N. A. (2023). Examining the Relationship between Authentic Leadership and Organizational Commitment with the Mediating Variable of Job Satisfaction. *Technology of Instruction and Learning*, 6(20), 12-29. doi: 10.22054/JTI.2023.75473.1393



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press  
**Publisher:** Allameh Tabataba'i University Press  
**DOI:** 10.22054/JTI.2023.75473.1393



## بررسی رابطه رهبری اصیل و تعهد سازمانی با متغیر میانجی رضایت شغلی

یاشار مبارکی

دانشجوی کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: [mobaraki.y7@gmail.com](mailto:mobaraki.y7@gmail.com)

عباس عباس پور\*

نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: [abbaspour1386@gmail.com](mailto:abbaspour1386@gmail.com)

نورعلی فرخی

استاد، گروه سنجش و اندازه‌گیری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: [farrokhinoorali@gmail.com](mailto:farrokhinoorali@gmail.com)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه رهبری اصیل و تعهد سازمانی کارکنان با متغیر میانجی رضایت شغلی در منطقه ۴ آموزش و پرورش شهر تهران بود. این پژوهش از نظر هدف بنیادی، روش گردآوری اطلاعات میدانی و از نظر روش اجرا توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اداره آموزش و پرورش منطقه چهار آموزش و پرورش شهر تهران به تعداد ۴۲۰ نفر بودند، که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی ۲۰۱ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌های استاندارد سبک رهبری اصیل Alitu و همکاران (2007)، تعهد سازمانی Allen and Mayer (2007) و رضایت شغلی Smith and Hevlin (1969) بود. روایی این پرسشنامه‌ها توسط متخصصان مورد تأیید قرار گرفت و پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب (۰/۹۰، ۰/۸۸، ۰/۸۶ صدم) محاسبه گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از بخش توصیفی (فراوانی، درصد فراوانی و درصد تجمعی) و استنباطی (کولموگروف-اسمیرنوف و معادلات ساختاری) انجام شد. نتایج نشان داد که مدل تبیین تعهد سازمانی مبتنی بر رهبری اصیل و رضایت شغلی بر اساس داده‌های تجربی به‌دست آمده برآزش دارد. هم‌چنین نتایج نشان داد بین رهبری اصیل با تعهد سازمانی کارکنان و رضایت شغلی با تعهد سازمانی کارکنان اداره آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد. همین‌طور نشان داد که بین رهبری اصیل و تعهد سازمانی با میانجیگری رضایت شغلی کارکنان اداره آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری اصیل، تعهد سازمانی، رضایت شغلی

**استناد به این مقاله:** مبارکی، یاشار، عباس پور، عباس، و فرخی، نورعلی. (۱۴۰۲). بررسی رابطه رهبری اصیل و تعهد سازمانی با متغیر میانجی رضایت شغلی. *فناوری‌های آموزشی در یادگیری*، ۶(۲۰)، ۱۲-۲۹.  
doi: 10.22054/JTI.2023.75473.1393

© ۲۰۱۶ دانشگاه علامه طباطبائی

ناشر: دانشگاه علامه طباطبائی



## مقدمه

تعهد سازمانی با یک سری رفتارهای مولد همراه است. فردی که تعهد سازمانی بالایی دارد در سازمان باقی می‌ماند، اهداف آن را می‌پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف از خود تلاش زیاد و حتی ایثار و فداکاری نشان می‌دهد؛ بنابراین کارکنان متعهد سوابق خدمتی بهتر و طولانی‌تر نسبت به کارکنان بی‌تعهد دارند؛ کارکنانی که برای مدت طولانی در سازمان مانده‌اند معمولاً تعهد سازمانی قوی دارند. تعهد سازمانی به‌عنوان یک نگرش تمایل قوی به ماندن در سازمان تمایل به اعمال تلاش بسیار برای سازمان اعتقاد قوی به پذیرش ارزش‌ها و اهداف آن تعبیر می‌شود. تعهد سازمانی را می‌توان به‌عنوان قدرت نسبی شناسایی و دخالت فرد در سازمان تعریف کرد. این تمایل اعضا برای ماندن در سازمان است و افرادی که دارای تعهد سازمانی بالایی هستند به‌شدت به سازمان اعتقاد دارند تا جایی که هویت فردی می‌تواند با اهداف و ارزش‌های سازمان آمیخته شود (اردکانی و رجپور، ۱۴۰۰). در مجموع آن‌ها که سابقه بیشتری دارند احتمالاً اعتماد و شایستگی بیشتری در شغل‌هایشان داشته‌اند و رفتار و احساس مثبتی به سازمان نشان می‌دهند. سطوح بالای سازمان نیز معمولاً تعهد سازمانی بالاتری نسبت به افراد سطوح پایین‌تر دارند این موضوع بدان علت است که موقعیت‌های قدرت به افراد اجازه می‌دهد بر تصمیم‌گیری سازمان تأثیر بگذارند و در مجموع آن‌ها که سطوح اختیار بالاتری دارند آزادی بیشتری دارند تا رفتارشان را روی شغل متمرکز کنند (کریمی، ۱۳۹۸). تاکنون تأثیر تعهد سازمانی بر بسیاری از متغیرهای فردی، سازمانی و حتی اجتماعی مورد مطالعه قرار گرفته است، از جمله این مطالعات می‌توان به بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان، افزایش بهره‌وری مدیران و کارکنان، افزایش سلامت اداری، بهبود ادراکات از عدالت سازمانی، تسهیل روند مدیریت و چرخه دانش در سازمان، افزایش خلاقیت کارکنان و بسیاری مطالعات دیگر اشاره کرد. نکته‌ای که در این بین حائز اهمیت است، جایگاه اثبات‌شده تعهد سازمانی در نگهداشت کارکنان است (saha & kumar, 2018).

یکی از احساس‌های مطبوع هر کارمند یا کارگر احساس رضایت یا خوشنودی از کار است، در سازمان‌های امروزی راضی و خوشنود نگه‌داشتن کارکنان از دغدغه‌های عمده مدیران است. کار کارکنان راضی، بهتر می‌کنند، تولید و خدمات زیاد و با کیفیت بالا ارائه می‌دهند؛ و در نهایت موجب بهره‌وری سازمان می‌گردند. به‌عبارت‌دیگر مشکل اصلی

سازمان‌ها راضی نگه‌داشتن کارکنان است. رضایت شغلی یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت شغلی است و عاملی است که باعث افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می‌گردد (حسین زاده ساداتی، ۱۳۹۳). رضایت‌مندی شغلی کارکنان آموزش و پرورش مفهومی است که به مشخص کردن برنامه‌ریزی‌های مهم جامعه و وضعیت اجتماعی، سبک زندگی و ضوابط خانوادگی، بهداشت و درمان و نیازهای آموزشی تأثیرگذار است. از آنجا که رفتار فرد توسط تعامل میان شغل او یا ویژگی‌های محیطی - شغلی تعیین می‌شوند، چنین تعاملات فرهنگی میان افراد و محیط آن‌ها به انتخاب شغلی باثبات‌تر، پیشرفت شغلی بیشتر، دستیابی به رضایت‌مندی بیشتر، آموزش و رسیدگی بیشتر به دانش‌آموزان و معلمان منجر می‌شود؛ که این توجه ویژه به دانش‌آموزان و معلمان و وقت گذاشتن بیشتر با آن‌ها که نتیجه همان رضایت از شغل است، موجبات پیشرفت و موفقیت تحصیلی و شغلی هرچه بیشتر دانش‌آموزان و معلمان را ایجاد می‌کند. به همین دلیل است که رضایت‌مندی شغلی نیروی انسانی به‌عنوان استراتژیک‌ترین عامل سازمانی آموزش و پرورش نقش ویژه‌ای در آموزش و پیشرفت تحصیلی ایفا می‌کند (حیدری و همکاران، ۱۳۹۵).

یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر تعهد سازمانی، سبک رهبری اصیل است. رهبری اصیل سبکی جدید از رهبری است که برای الهام‌بخشی و به‌کار بستن ظرفیت روان‌شناختی کارکنان مطرح شده است و رهبران اصیل از طریق ایجاد انگیزش و برانگیخته کردن افراد برای عملکرد بهتر بر توانایی‌های آن‌ها نفوذ کرده و در نتیجه افراد در بالاترین سطح کوشش و عملکردشان ظاهر می‌شوند (Crawford et al., 2020)؛ و هم‌چنین خوش‌بینی را بازسازی و تاب‌آوری را تبیین می‌کند، باعث ترویج روابط شفاف می‌شود، از طریق تحسین و اعتماد برای خود پیرو خلق می‌کند (stutton, 2014)؛ و ممکن است در سطح فردی، گروهی و سازمانی به تجزیه و تحلیل پردازد؛ در سطح فردی، رهبری معتبر، محرک‌های اختیاری را که خود در پیروان مختلف مورد هدف قرار داده است، به شکل متفاوتی منعکس می‌کند؛ درحالی‌که در سطح گروهی، منعکس‌کننده محرک‌های طبیعی است که عبارت‌اند از رفتارهای رهبری اصیل که توسط تمامی اعضای گروه به اشتراک گذاشته شده است یا تجربه شده‌اند. مطالعات نشان داده است که رهبری اصیل می‌تواند

به‌عنوان متغیر در سطح گروه که دارای اثرات مقطعی در رفتارها و نگرش‌های کارکنان است، ظاهر شود (valsania et al., 2014).

یزدانی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان بررسی ارتباط رهبری اصیل با تعهد سازمانی در میان مدیران مدارس شهرستان پارس‌آباد مغان نشان داد که غیر نرمال بودن رهبری اصیل و تعهد سازمانی بود. آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن نشان داد که بین رهبری اصیل و تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین پژوهشی که توسط تجلایی در سال (۱۳۹۶) تحت عنوان بررسی تأثیر رهبری اصیل بر تعهد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی اعتماد سازمانی کارکنان بانک قوامین مدیریت شعب غرب تهران انجام شد. نتایج نشان داد که فرضیه‌های پژوهش مبنی بر تأثیر رهبری اصیل بر تعهد سازمانی با نقش میانجی اعتماد سازمانی کارکنان بانک قوامین مدیریت شعب غرب تهران بود. رهبری اصیل بر تعهد سازمانی تأثیر دارد.

پژوهشی دیگر توسط خانزاده باراندوزی و هدایت‌زاده (۱۳۹۶) تحت عنوان ارزیابی نقش رهبری اصیل و تعهد سازمانی بر جامعه‌پذیری کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان شرکت برق منطقه‌ای آذربایجان) انجام شد. نتایج نشان داد که میزان اثرگذاری رهبری اصیل و تعهد سازمانی به ترتیب ۰/۵۵ و ۰/۳۹ است. میزان تأثیر مستقیم شفافیت رابطه‌ای، خودآگاهی، دیدگاه اخلاق درونی، پردازش متوازن اطلاعات و تعهد سازمانی (بعد عاطفی) بر جامعه‌پذیری کارکنان به ترتیب؛ ۰/۱۴، ۰/۱۷، ۰/۱۸، ۰/۱۱، ۰/۴۷ است که با توجه به این نتایج تمامی فرضیات مورد تأیید قرار گرفت؛ و اما هادیان نسب و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر رهبری اصیل بر رضایت‌مندی شغلی با توجه به نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی (مورد مطالعه: اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان) نشان دادند که رهبری اصیل بر رضایت‌مندی شغلی و سرمایه روان‌شناختی تأثیر معناداری دارد. همچنین سرمایه روان‌شناختی نیز بر رضایت‌مندی شغلی تأثیر معناداری داشته است. نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی نیز با توجه به تأثیر معنادار بودن روابط مورد تأیید قرار گرفت.

همین‌طور پژوهشی توسط James and Meredith (2020) تحت عنوان رابطه رهبری اصیل و بی‌اعتنایی رئیس با اعتماد، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان انجام دادند. نتایج نشان داد که رهبری اصیل با اعتماد، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان رابطه دارد.

هم‌چنین بی‌اعتنایی رئیس از طریق اعتماد شغلی و رضایت شغلی ارتباط منفی با عملکرد شغلی کارکنان دارد. Mcauliffe و همکاران در سال (2019) پژوهشی تحت عنوان رابطه بین رهبری اصیل، اعتماد و تعامل در کارکنان کتابخانه در سنگاپور نشان دادند که نتایج به‌دست‌آمده بینش در مورد چگونگی درک اصالت و اعتماد به مدیران غیرمستقیم به مدیران مستقیم و سرپرستان ارشد و چگونگی ارتباط این ادراک با تعامل کارمندان خودصفت را ارائه می‌دهد. درحالی‌که درک اعتماد و صحت برخی از واریانس یافت شده را نشان می‌دهد، متغیرهای مشخص نشده ممکن است بیشتر واریانس درگیری کارمندان را توضیح دهند. توصیه‌هایی برای توسعه رهبران اصیل و جذب کارمندان در یک مجموعه کتابخانه ارائه می‌شود.

پژوهشی دیگر توسط Saha and Kumar (2018) تحت عنوان نقش تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی در رابطه‌ی بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی: شواهد تجربی از شرکت‌های دولتی در هند انجام دادند. نتایج نشان داد که تأثیر تعهد سازمانی بر رضایت شغلی کارمندان توسط فرهنگ‌های حامی و نوآورانه تعدیل می‌شود. علاوه بر این، این تحقیق هم‌چنین ثابت می‌کند که فرهنگ بوروکراتیک نقش برجسته‌ای در تعدیل رابطه بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان بازی نمی‌کند. محدودیت‌ها / مضامین تحقیق - نتایج مربوط به مدیریت سطح بالا و سطح میانی است که در آن افراد در اداره سازمان، هم به‌طور مستقیم و هم غیرمستقیم دخالت دارند.

با توجه به تحولات اخیر در حیطه کسب‌وکار از جمله کوچک‌سازی‌های سازمانی در مراکز دولتی و حتی خصوصی و ادغام‌های شرکت‌ها با هم عده‌ای از صاحب‌نظران را بر آن داشته تا اظهار کنند که اثر تعهد سازمانی بر دیگر متغیرهای مهم در حوزه مدیریت از جمله ترک شغل، غیبت و عملکرد کاهش یافته است و به همین جهت بررسی آن بدون دلیل درست است؛ اما از این‌رو، آگاهی از آن‌ها برای مدیران سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد. باوجود این، بایستی اذعان کرد، آگاهی از همه نگرش‌های کارکنان برای مدیران سازمان اهمیت چندانی نداشته و مدیران نیز علاقه‌ای به دانستن همه این نگرش‌ها ندارند. درواقع مدیران بیشتر علاقه‌مند به دانستن آن دسته از نگرش‌هایی هستند که با کار و سازمان مرتبط است.

آموزش و پرورش، سازمانی تأثیرگذار و تأثیرپذیر از آن چیزی است که در متن جامعه مورد نیاز است و به عبارتی در تأمین نیروی انسانی متخصص و ماهر نقش اولیه را ایفا می‌کند و برای هر کشوری از نقش مهم و استراتژیکی برخوردار است. به عبارت دیگر دیگر با نقش داشتن آموزش و پرورش زمینه‌های شکل‌گیری تفکر افراد که بن‌مایه اصلی و اساسی در هر کشوری است ساخته می‌شود. با این حال مرور سابقه و مطالعات موضوع نشان می‌دهد که به لحاظ تجربی، پژوهش خاصی در زمینه تأثیر سبک رهبری اصیل و شفافیت سازمانی، به‌ویژه در ساختار آموزش و پرورش ایران که یکی از مهم‌ترین سازمان‌ها در حوزه پرورش نیروی فعال و کارآمد برای دیگر سازمان‌هاست، در چنین ترکیب متغیرهایی در دسترس نیست و با توجه به محدود بودن سوابق این پژوهش و با توجه به آنچه پیرامون خلأهای موجود مطرح شد، پژوهشگر درصدد آن است که به بررسی تأثیر رهبری اصیل بر تعهد سازمانی کارکنان با متغیر میانجی رضایت شغلی در منطقه ۴ آموزش و پرورش شهر تهران بپردازد. پرداختن به این موضوع از جهتی به توسعه دانش علمی در این زمینه کمک خواهد کرد و از جهتی دیگر به بهبود تصمیمات مدیران و تصمیم‌گیران از جنبه عملی کمک کند.

سؤال اصلی: آیا مدل تبیین تعهد سازمانی مبتنی بر رهبری اصیل و رضایت شغلی بر اساس داده‌های تجربی به دست آمده برآزش دارد؟  
سؤال‌های فرعی پژوهش از قرار زیر است:

آیا بین رهبری اصیل و تعهد سازمانی کارکنان اداره آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

آیا بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان اداره آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

آیا بین رهبری اصیل و تعهد سازمانی با میانجیگری رضایت شغلی کارکنان اداره آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد؟

## روش

پژوهش حاضر از نظر هدف بنیادی، روش گردآوری داده‌ها میدانی و از نظر روش اجرا توصیفی از نوع همبستگی است. در این پژوهش جامعه آماری شامل کارکنان اداره آموزش و پرورش منطقه چهار آموزش و پرورش شهر تهران در سال ۱۴۰۰ به تعداد ۴۲۰ نفر

است. با توجه به حجم جامعه، با استفاده از جدول کرجسی و مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی ۲۰۱ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. محقق جهت ابزار پژوهش از سه پرسشنامه استاندارد استفاده نمود. پرسشنامه اول سبک رهبری اصیل: این پرسشنامه توسط Avolio و همکاران در سال (2007) ساخته شد؛ که دارای ۱۴ سؤال و ۴ بعد شامل: شفافیت در روابط (سؤالات ۱ تا ۴) بعد استدلال اخلاقی درونی (سؤالات ۵ تا ۸) پدازش متوازن (سؤالات ۹ و ۲۱)؛ و خودآگاهی (سؤالات ۱۳ تا ۱۶) است. بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت ارزش‌گذاری می‌شود. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه به تأیید اساتید و متخصصین این رشته، صاحب‌نظران دانشگاهی و هم‌چنین صاحب‌نظران سازمانی اداره آموزش و پرورش شهرستان رسید و از اعتبار لازم برخوردار است. هم‌چنین پایایی سؤالات از روش آلفای کرونباخ  $0/91$  برآورد شد؛ که نشان‌دهنده پایا بودن ابزار اندازه‌گیری خواهد بود. پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ در پژوهش آتشی (۱۳۹۶)، برای مؤلفه‌های پرسشنامه خودآگاهی، پدازش متوازن، اخلاق‌مداری و شفافیت رابطه‌ای به ترتیب برابر با  $0/84$ ،  $0/71$ ،  $0/82$  و  $0/71$  به‌دست آمده است. میزان ضریب اعتماد از طریق روش آلفای کرونباخ در پژوهش قدمی (۱۳۹۶)  $0/80$  به دست آمد و این اعداد نشان‌دهنده این است که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و یا به‌عبارت‌دیگر از پایایی لازم برخوردار است.

پرسشنامه دوم تعهد سازمانی: این پرسشنامه توسط Allen and Meyer (2007) طراحی شد. این پرسشنامه دارای ۲۴ گویه به‌صورت طیف (کاملاً مخالفم، نسبتاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم، نسبتاً موافقم و کاملاً موافقم) است که هریک از گزینه‌ها به ترتیب (۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶ و ۷) امتیاز دارند. ضرایب اعتبار پرسشنامه تعهد سازمانی مایر و آلن به ترتیب برای ابعاد عاطفی، هنجاری و مستمر برابر با  $1/85$  و  $1/79$  و  $1/83$  به دست آمده است. هم‌چنین پایایی این پرسشنامه توسط وایزول و همکاران (۲۰۰۳) با آلفای کرونباخ بررسی و  $0/82$  گزارش شد. آواد و آگتی (۲۰۱۱) از این پرسشنامه در مطالعه خود استفاده کردند. روایی همگرا در این مطالعه  $0/78$  به دست آمده است که از مقدار  $0/5$  بیشتر بوده و مورد تأیید است. پایایی ترکیبی نیز  $0/9$  و آلفای کرونباخ  $0/81$  محاسبه شده است که هر دو از  $0/7$  بیشتر بوده بنابراین پایایی نیز مطلوب است.



پرسشنامه سوم رضایت شغلی: این پرسشنامه توسط Kendal and Haline در سال (1969) ساخته شده است و یکی از رایج‌ترین و دقیق‌ترین ابزارهای رضایت شغلی است. عبارات آن جنبه توصیفی داشته و شش نوع رضایت را ارزیابی می‌کند. این پرسشنامه دارای ۷۰ سؤال و ۶ بعد ماهیت کار، سرپرستی، حقوق، ارتقاء، همکاران و محیط کار است و بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت با سؤالاتی مانند (در شغل من وظیفه کاملاً روشن و مشخص است) به سنجش رضایت شغلی می‌پردازد. مطالعات انجام‌شده توسط Kendal and Haline (1972) نشان داده است که ضریب پایایی پرسشنامه رضایت شغلی بالا و قابل قبول است (۰/۸۹). ضریب پایایی خرده آزمون‌ها در مطالعه ذکرشده ۰/۶۲ تا ۰/۹۳ گزارش شده است. همچنین در پژوهش بختیار نصرآبادی و همکاران (۱۳۸۸)، ضریب پایایی پرسشنامه رضایت شغلی مینه سوتا از طریق فرمول آلفای کرونباخ ۰/۹۲ به دست آمد که نشانه‌ی پایایی بالای اندازه‌گیری مورد استفاده در این پژوهش است. اما در این مطالعه روایی پرسشنامه‌ها توسط متخصصان تأیید شد و ضریب پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از آلفای کرونباخ به ترتیب (سبک رهبری اصیل برابر با ۰/۹۰، تعهد سازمانی برابر با ۰/۸۸ و رضایت شغلی برابر با ۰/۸۶ صدم) به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از بخش توصیفی (محاسبه فراوانی، درصد فراوانی و درصد تجمعی) و استنباطی (کولموگروف - اسمیرنوف و معادلات ساختاری) با استفاده از نرم‌افزارهای Spss26 و Lisrel انجام شد.

### یافته‌ها

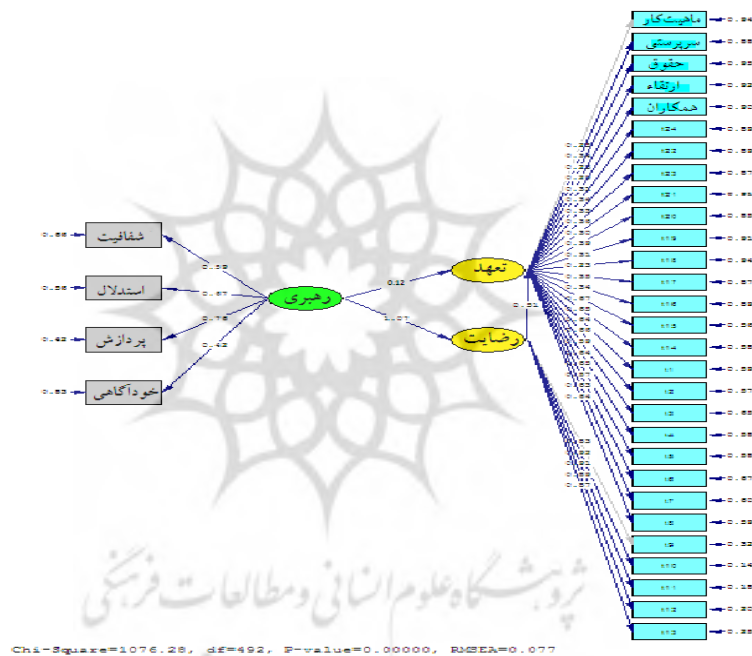
در آمار توصیفی نتایج نشان داده است ۵۴/۲ درصد از شرکت‌کننده مرد و ۴۵/۸ درصد نیز زن بودند. بیشترین فراوانی مربوط به بازه سنی ۳۰ تا ۴۵ سال است که ۴۹/۳ درصد از کل است. بیشترین فراوانی مربوط به بازه سطح تحصیلات کارشناسی که ۵۰/۲ درصد از کل و کمترین فراوانی دیپلم که ۲/۰ درصد است. فراوانی مربوط به بازه نوع استخدام بیشترین فراوانی شامل رسمی که ۴۴/۳ درصد از کل و کمترین فراوانی پیمانی که ۲۰/۹ درصد است.

جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای موجود در پژوهش از کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد که نتایج نشان داده است چون سبک رهبری اصیل، تعهد سازمانی و رضایت

شغلی سطح معنی‌داری از  $\alpha=0/05$  بزرگ‌تر است پس  $H_0$  (نرمال بودن متغیرهای پژوهش) رد نمی‌شود.

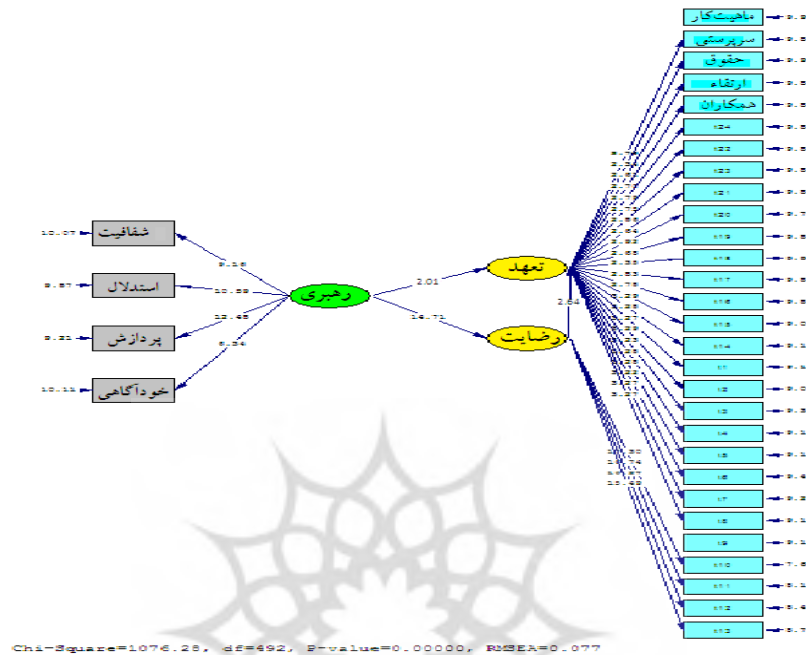
پس از تعیین مدل‌های اندازه‌گیری به منظور ارزیابی مدل مفهومی تحقیق و همچنین اطمینان یافتن از وجود یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای تحقیق و بررسی تناسب داده‌های مشاهده‌شده با مدل مفهومی تحقیق، فرضیه‌های تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری نیز آزمون شدند. نتایج آزمون فرضیه‌ها در نمودار منعکس شده‌اند.

شکل ۱. اندازه‌گیری مدل کلی و نتایج فرضیه‌ها در حالت استاندارد



شکل ۱ مدل معادلات ساختاری تحقیق را در حالت تخمین استاندارد نشان می‌دهد. مقدار به دست آمده برای هر یک از مؤلفه‌های تعهد سازمانی و رضایت شغلی به ترتیب برابر با ۰/۱۲ و ۱/۰۷ می‌باشند که این مقدار بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است و بیانگر این مطلب است که مدل معادلات ساختاری مؤلفه‌های موردنظر را در حالت تخمین استاندارد تبیین می‌کند.

شکل ۲. اندازه‌گیری مدل کلی و نتایج فرضیه‌ها در حالت معنی‌دار



شکل ۲ مدل معادلات ساختاری تحقیق را در حالت معنی‌داری (P-value) نشان می‌دهد. مقدار به‌دست‌آمده برای هر یک از مؤلفه‌های تعهد سازمانی و رضایت شغلی به ترتیب برابر ۲/۰۱ و ۱۴/۷۱ می‌باشند که این مقدار از ۱/۹۶ بیشتر است و بیانگر این مطلب است که مدل معادلات ساختاری مؤلفه‌های موردنظر را در حالت معنی‌داری (P-value) تبیین می‌کند.

سؤال اصلی: آیا مدل تبیین تعهد سازمانی مبتنی بر رهبری اصیل و رضایت شغلی بر اساس داده‌های تجربی به دست آمده برآزش دارد؟

جدول ۱. شاخص‌های برازندگی مدل مفهومی تحقیق

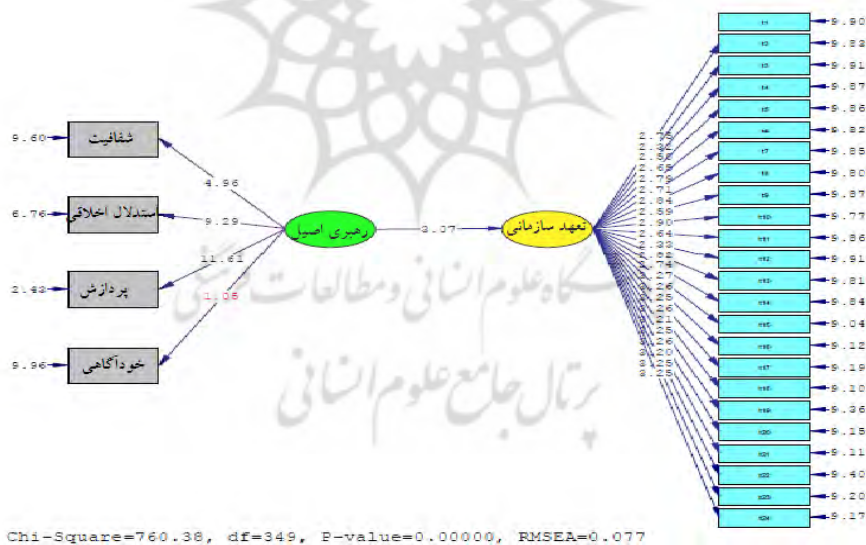
شاخص	شاخص نرم	شاخص	شاخص	ریشه میانگین	شاخص
برازندگی	نشده	برازندگی	نیکویی	مجذورات	خی دو /
فزاینده	برازندگی	تطبیقی	برآزش	خطای برآورد	درجه آزادی
۰/۹۴	۰/۹۴	۰/۹۴	۰/۷۵	۰/۰۷۷	۲/۱۸۷

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد شاخص‌های برازندگی مدل مفهومی را نشان می‌دهد. شاخص  $X^2$  بیانگر توزیع خنثی دو بوده و مقدار آن در نمودارها برابر ۱۰۷۶/۲۸ است و  $df$

درجه آزادی آن که ۴۹۲ است. شاخص  $\frac{x^2}{df}$  برابر ۲/۱۸۷ شده که کمتر از سه است. شاخص برازندگی مدل مفهومی، یا جذر برآورد واریانس خطای تقریب برابر ۰/۰۷۷ است که این مقدار از ۰/۱ کمتر است. همچنین شاخص‌های شاخص برازندگی فزاینده، شاخص نرم‌نشده برازندگی، شاخص برازندگی تطبیقی، شاخص نیکویی برازش و معذور پس‌ماندها که مقادیر آن کمتر از ۱ است؛ بنابراین می‌توان ادعا نمود مدل تبیین تعهد سازمانی مبتنی بر رهبری اصیل و رضایت شغلی بر اساس داده‌های تجربی به دست آمده برازش دارد.

سؤال فرعی ۱: آیا بین رهبری اصیل و تعهد سازمانی کارکنان اداره آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

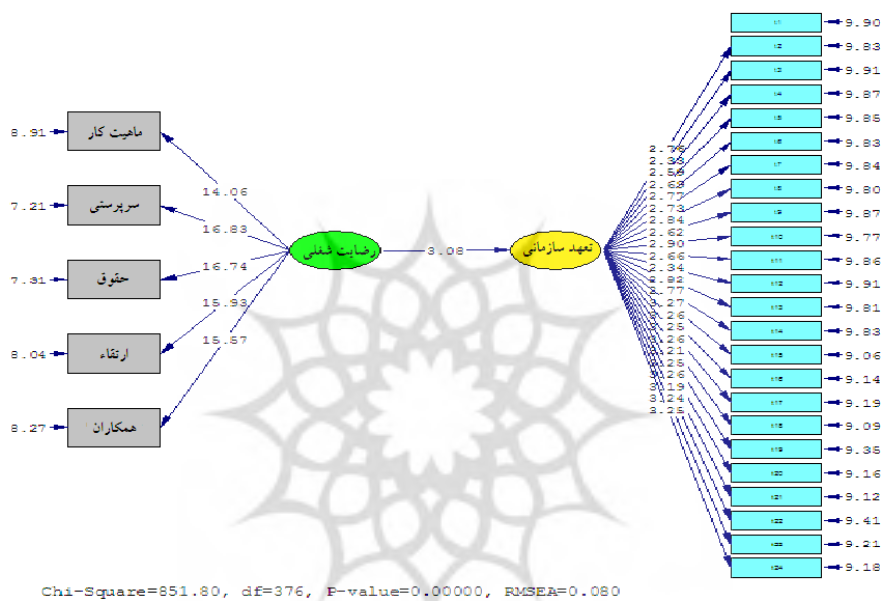
شکل ۳. اندازه‌گیری مدل کلی و نتایج فرضیه در حالت معنی‌دار



بر اساس شکل ۳ همان‌طور که قابل مشاهده است مقدار عدد معناداری بر اساس رابطه یا اثر مستقیم ۳/۰۷ به دست آمده که از ۱/۹۶ بیشتر است. در نتیجه می‌توان ادعا نمود که

فرضیه H1 تأیید می‌شود پس بین رهبری اصیل و تعهد سازمانی کارکنان اداره آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران رابطه معنی‌دار است.  
سؤال فرعی ۲: آیا بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان اداره آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

شکل ۴. اندازه‌گیری مدل کلی و نتایج فرضیه در حالت معنی‌دار



بر اساس شکل ۴ همان‌طور که قابل مشاهده است مقدار عدد معناداری بر اساس رابطه یا اثر مستقیم ۳/۰۸ به دست آمده که از ۱/۹۶ بیشتر است. در نتیجه می‌توان اذعان نمود که فرضیه H1 تأیید می‌شود پس بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان اداره آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران رابطه معنی‌دار است.  
سؤال فرعی ۳: آیا بین رهبری اصیل و تعهد سازمانی با میانجیگری رضایت شغلی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

بر اساس شکل ۲ همان‌طور که قابل مشاهده است مقدار عدد معناداری بر اساس رابطه یا اثر مستقیم ۲/۰۱ به دست آمده و مقدار عدد معناداری بر اساس رابطه یا اثر غیرمستقیم از مجموع اعداد ۲/۶۴ و ۱۴/۷۲ برابر ۲۰/۳۶ به دست آمده که از ۱/۹۶ بیشتر است. در نتیجه

می‌توان اذعان نمود که فرضیه H1 تأیید می‌شود پس بین رهبری اصیل و تعهد سازمانی با میانجیگری رضایت شغلی کارکنان آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران رابطه معناداری وجود دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف رابطه رهبری اصیل و تعهد سازمانی کارکنان با متغیر میانجی رضایت شغلی انجام گرفت. در سؤال اصلی نتایج تحلیل نشان می‌دهد، شاخص برازندگی مدل مفهومی، یا جذر برآورد واریانس خطای تقریب برابر ۰/۰۷۷ است که این مقدار از ۰/۱ کمتر است. پس سؤال تحقیق تأیید می‌شود. از این رو می‌توان نتیجه گرفت مدل تبیین تعهد سازمانی مبتنی بر رهبری اصیل و رضایت شغلی بر اساس داده‌های تجربی به دست آمده برازش دارد. هم‌راستا با یافته‌های حاصل از این پژوهش، یافته‌های پژوهش یزدانی و همکاران (۱۳۹۹)، تجلایی (۱۳۹۶) و James and Meredith (2020) نیز همانند پژوهش حاضر برازش مدل تبیین تعهد سازمانی مبتنی بر رهبری اصیل و رضایت شغلی بر اساس داده‌های تجربی به دست آمده تأیید کرده‌اند. در تبیین نتایج فوق می‌توان گفت اقدامات در زمینه رهبری اصیل در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان بیشتر بر ارتقاء سطح رضایت شغلی کارکنان مؤثر بوده تا تعهد سازمانی آن‌ها؛ مدیران بایستی به تمام جنبه‌های رضایت شغلی نظیر ایجاد جو صمیمی بین کارکنان، فراهم نمودن فرصت ارتقا برای کارکنان، گماردن سرپرستان شایسته که از جانب کارکنان مورد پذیرش واقع شود، فراهم نمودن فضای کاری مناسب و ترسیم مفید فرآیندها اهتمام بورزند.

در سؤال فرعی ۱ نتایج تحلیل نشان می‌دهد، مقدار عدد معناداری بر اساس رابطه یا اثر مستقیم ۳/۰۷ به دست آمده که از ۱/۹۶ بیشتر است. از این رو می‌توان نتیجه گرفت بین رهبری اصیل و تعهد سازمانی کارکنان اداره آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران رابطه معنی‌داری وجود دارد. هم‌راستا با یافته‌های حاصل از این پژوهش، یافته‌های پژوهش ذکیانی و همکاران (۱۴۰۰)، تجلایی (۱۳۹۶)، خانزاده باراندوزی و هدایت‌زاده (۱۳۹۶) و McAuliffe و همکاران (2019) نیز همانند پژوهش حاضر رابطه معنی‌دار رهبری اصیل و تعهد سازمانی کارکنان اداره آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران تأیید کرده‌اند. در تبیین نتایج فوق می‌توان گفت رهبری اصیل یکی از ابزارهای رشد شخصی بشر و تعالی اوست و به نظر می‌رسد کارکنان در هر جایی که کار می‌کنند، چیزی فراتر از پاداش‌های مادی

می‌خواهند. آن‌ها به دنبال کاری بامعنا و امیدبخش هستند. رهبری اصیل به‌تازگی توجه بسیاری از مدیران، کارشناسان و به‌خصوص پژوهشگران را برانگیخته است. از سویی دیگر با توجه به تأثیری که رهبری اصیل بر افکار، نگرش‌ها و رفتار آنان یا به‌طور کلی تعهد کارکنان بر سازمان دارد، این سازمان‌ها باید از رعایت عدالت در سازمان، ارزش‌ها و اصول اخلاقی برای موفقیت استفاده کنند.

در سؤال فرعی ۲ نتایج تحلیل نشان می‌دهد، مقدار عدد معناداری بر اساس رابطه یا اثر مستقیم ۳/۰۸ به دست آمده که از ۱/۹۶ بیشتر است. از این رو می‌توان نتیجه گرفت بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان اداره آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران رابطه معنی‌داری وجود دارد. هم‌راستا با یافته‌های حاصل از این پژوهش، در یافته‌های اصفهانی و همکارانش (۱۳۹۸) نتایج نشان داد میانگین اندازه اثر رضایت شغلی بر تعهد سازمانی در نمونه مورد مطالعه برابر ۰/۴۴۸ بود که همانند پژوهش حاضر نشان‌دهنده رابطه معنی‌دار رضایت شغلی و تعهد سازمانی است هادیان نسب، ابراهیم‌پور و نوع پسنداصیل (۱۳۹۵) و Mcauliffe و همکاران (2019) نیز همانند پژوهش حاضر تأثیر مستقیم رضایت شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان اداره آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران را تأیید کرده‌اند. در تبیین نتایج فوق می‌توان گفت رضایت شغلی موجب بهبود تعهد سازمانی می‌شود؛ که این عمل تعهد سازمانی کارکنان را برمی‌انگیزد. به این صورت که کارکنان در خصوص اهداف، راهبردهای کلیدی و موفقیت سازمان احساس مسئولیت بیشتری می‌کنند. این مسئله موجب می‌شود که نیروی فکر کارکنان در جهت حل مسائل و افزایش نوآوری در تصحیح روش‌های تدریس به کار افتد.

در سؤال فرعی ۳ نتایج تحلیل نشان می‌دهد، مقدار عدد معناداری بر اساس رابطه یا اثر مستقیم ۲/۰۱ به دست آمده و مقدار عدد معناداری بر اساس رابطه یا اثر غیرمستقیم از مجموع اعداد ۲/۶۴ و ۱۴/۷۲ برابر ۲۰/۳۶ به دست آمده که از ۱/۹۶ بیشتر است. از این رو می‌توان نتیجه گرفت بین رهبری اصیل و تعهد سازمانی با میانجیگری رضایت شغلی کارکنان اداره آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران رابطه معنی‌داری وجود دارد. هم‌راستا با یافته‌های حاصل از این پژوهش، یافته‌های پژوهش هادیان نسب، ابراهیم‌پور و نوع پسنداصیل (۱۳۹۵) و Mcauliffe و همکاران (2019) نیز همانند پژوهش حاضر رابطه رهبری اصیل به‌صورت غیرمستقیم از طریق رضایت شغلی با تعهد سازمانی کارکنان اداره

آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران را تأیید کرده‌اند. در تبیین نتایج فوق می‌توان گفت رهبری اصیل می‌تواند موجب ارتقای رضایت شغلی بر تعهد سازمانی شود؛ یعنی هرچه سبک رهبری مدیران به رهبری اصیل نزدیک‌تر باشد، رضایت شغلی کارکنان و به تبع آن تعهد سازمانی نیز افزایش می‌یابد. می‌توان گفت اگر در سازمانی سبک رهبری اصیل مورد استفاده قرار گیرد، آن سازمان تمایل بیشتری به ارائه ایده‌های جدید خواهد داشت و به سمت رضایت شغلی پیش خواهد رفت که این عمل موجب افزایش تعهد سازمانی می‌گردد.

با توجه به نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری نیز می‌توان چنین نتیجه گرفت که رهبری اصیل با رضایت شغلی کارکنان اداره آموزش و پرورش منطقه ۴ شهر تهران از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی رابطه داشته است و بر اساس اطلاعات به دست آمده از این مدل نیز می‌توان گفت همه مؤلفه‌های موجود در سه متغیر پژوهش حاضر با یکدیگر ارتباط مثبت و معناداری دارند. از همین رو و با توجه به نقش با اهمیت سازمان آموزش و پرورش باید توجه و دقت بیشتری بر شیوه مدیریت مدیران وجود داشته باشد تا مدیران بتوانند با ایجاد محیطی توأم با احترام و اعتماد، ادراک معلمان از رضایت شغلی در سازمان را بهبود بخشند و در نهایت باعث افزایش تعهد کارکنان به سازمان شوند. با توجه به نتایج به نتایج پژوهش حاضر، بررسی موارد زیر برای کارهای آتی در این زمینه پیشنهاد می‌شود:

- با توجه به نتایج سؤال شماره یک پژوهش توصیه می‌شود در آموزش و پرورش مدیران مدارس از سبک رهبری اصیل در اداره مدارس استفاده کنند.
- با توجه به نتایج سؤال دوم پژوهش به مدیران توصیه می‌شود جهت بهبود تعهد سازمانی رضایت شغلی را در نظر بگیرند.
- با توجه به نتایج سؤال سوم توصیه می‌شود سبک رهبری اصیل به منظور ایجاد تعهد سازمانی در نهادهای اداری آموزش و پرورش اجرا گردد.
- جلسه‌هایی در جهت رهبری اصیل برای بهبود رضایت شغلی و تعهد سازمانی برگزار گردد.



## منابع

- اصفهانی، پروانه و حیدری، آزاده. (۱۳۹۸). فراتحلیل ارتباط بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بیمارستان‌های ایران. *مجله علمی پژوهان*، ۱۷(۳)، ۸-۱۵.
- امیرخان‌زاده باراندوزی، مهدی و هدایت زاده، حسام الدین. (۱۳۹۶). *ارزیابی نقش رهبری اصیل و تعهد سازمانی بر جامعه‌پذیری کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان شرکت برق منطقه‌ای آذربایجان)*. دومین همایش بین‌المللی انسجام مدیریت و اقتصاد در توسعه، تهران، <https://civilica.com/doc/715487>
- تجلائی، فرید. (۱۳۹۶). *بررسی تأثیر رهبری اصیل ادراک‌شده بر تعهد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی اعتماد سازمانی کارکنان بانک قوامین مدیریت شعب غرب تهران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور استان تهران، مرکز پیام نور ورامین.
- حسین زاده ساداتی، صدیقه. (۱۳۹۳). *بررسی رابطه بین تفکر منطقی و امید به زندگی و رضایت شغلی کارکنان هواشناسی شهرستان ساری*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری.
- ذکیانی، زهرا، علوی، سید بابک و ملک محمدی، الهه. (۱۴۰۰). *بررسی نقش رهبری اصیل در شکل‌گیری انگیزش مختارانه و تعهد عاطفی کارکنان در تغییرات پیچیده سازمانی*. *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۱۶(۶۴)، ۳۳-۶۱.
- رجب پور، ابراهیم، و افخمی اردکانی، مهدی. (۱۴۰۰). *نقش مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد زیست‌محیطی سازمان با تأکید بر نقش میانجی تعهد سازمانی*. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۴(۵۳)، ۱۶۶-۱۴۱.
- کریمی، سعید و شاهدوستی، مریم. (۱۳۹۷). *بررسی نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه میان سرمایه اجتماعی و انگیزش شغلی با عملکرد شغلی در سازمان جهاد کشاورزی استان همدان*. *تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران*، ۴۹(۴)، ۷۱۷-۷۰۳.
- هادیان‌نسب، علی، ابراهیم پور، مصطفی، و نوع پسند اصل، سید محمد (۱۳۹۵). *بررسی تأثیر رهبری اصیل بر رضایت‌مندی شغلی با توجه به نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی (مورد مطالعه: اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان)*. همایش بین‌المللی مدیریت نوین در افق ۱۴۰۴، تهران، <https://civilica.com/doc/550029>
- یزدانی‌عربلو، مقصود، بهاری، نادر و آهنگر، حمیده. (۱۳۹۹). *بررسی ارتباط رهبری اصیل با تعهد سازمانی در میان مدیران مدارس شهرستان پارس‌آباد مغان*. *مطالعات رهبری فرهنگی*، ۲(۱)، ۸۴-۹۳.

## References

- Crawford, J. A., Dawkins, S., Martin, A. & Lewis, G. K. (2020). Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders. *Australian Journal of Management*, 45(1), 114-133.
- James, A. & Roberts Meredith, E. D. (2019). Boss phubbing, trust, job satisfaction and employee performance. James A. Roberts and Meredith E. David, *Personality and Individual Differences*, <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109702>
- Laschinger, H. K. & Fida, R. (2014). A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burnout, and occupational turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 739-753.
- McAuliffe, N., Bostain, N.S., & Witchel, A.D. (2019). The Relationship Between Authentic Leadership, Trust, and Engagement in Library Personnel. *Journal of Library Administration*, 59(2), 129-148.
- Saha, S. & Kumar, S. P. (2018). Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction: Empirical evidence from Indian public sector enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, 31(2), 184-206, <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2017-0078>.
- Stoten, D. W. (2014). Authentic leadership in English education: what do college teachers tell us?. *International Journal of Educational Management*, 28(5), 510-522.
- Valsania, S., Moriano, J. A. & Molero, F. (2014). Authentic leadership and entrepreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *Int Entrep Manag J*, 1-22.
- Waite, R., Mckinney, N., Glasgow, M.S. & Meloy, F.A. (2014). The embodiment of authentic leadership. *Journal of Professional Nursing*, 30(4), 282-291.