

تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی رضایت شغلی معلمان مدارس  
مقطع دوم متوسطه‌ی شهر تهران

مارال کریمی<sup>۱\*</sup>

سمیه خزایی پول<sup>۲</sup>

عاطفه یوسفی خواه<sup>۳</sup>

چکیده

**هدف:** این پژوهش با هدف تعیین تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی رضایت شغلی معلمان مدارس مقطع دوم متوسطه‌ی شهر تهران در سال ۱۳۹۷ صورت گرفت.

**روش:** روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی بود. جامعه‌ی آماری پژوهش شامل معلمان مدارس مقطع دوم متوسطه‌ی شهر تهران بودند که از این میان با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر اساس فرمول کوکران برای جوامع نامحدود ۳۸۴ نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. ابزار گردآوری داده‌ها سه پرسشنامه‌ی استاندارد تعهد سازمانی، رهبری تحول‌آفرین و رضایت شغلی بود.

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، توصیف داده‌ها از طریق میانگین، انحراف معیار و ... با استفاده از نرم‌افزار Spss-21 و استنباط آماری داده‌ها از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری و به کمک نرم‌افزار LISREL-v8.80 انجام پذیرفت. ویژگی‌های فنی پرسشنامه شامل پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا بررسی گردید و همچنین ضرایب مسیر و ضرایب معناداری نرم‌افزار برای بررسی فرضیه‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند.

**یافته‌ها:** در نهایت یافته‌های پژوهش تاثیر رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فرهیختگی و حمایت‌های توسعه‌گرا را بر تعهد سازمانی معلمان با توجه به نقش میانجی رضایت شغلی معلمان مدارس مقطع دوم متوسطه‌ی شهر تهران مورد تأیید قرار داد.

**نتیجه‌گیری:** اگر رهبری تحول‌آفرین مورد استفاده در مدارس بصورت اصولی و مناسب با نیاز نظام آموزش و پرورش اتخاذ گردد، جوی به وجود خواهد آمد که معلمان شادکام و سرزنده بوده و در مدارس متعهد، وظیفه‌شناس و از رضایت شغلی بالایی برخوردار خواهند بود.

**واژگان کلیدی:** رهبری تحول‌آفرین، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، انگیزش الهام‌بخش.

<sup>۱</sup> فارغ‌التحصیل کارشناسی ارشد، گروه سینما، رشته سینما، دانشگاه هنر، تهران، ایران (نویسنده مسئول). mrlkarimi1988@gmail.com

<sup>۲</sup> فارغ‌التحصیل کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، رشته مدیریت بازرگانی بین‌الملل، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، فیروزکوه، ایران khazae.somayeh@yahoo.com

<sup>۳</sup> فارغ‌التحصیل کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران . atefehyousefikhah2@gmail.com

## مقدمه

امروزه منابع انسانی به‌عنوان باارزش‌ترین و مهم‌ترین منابع سازمانی محسوب می‌شوند که می‌توانند منجر به تقویت مزیت رقابتی سازمان نسبت به سایر سازمان‌ها شوند (روحی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). در دنیای امروز که با تغییر و تحولات سریع همراه است، منابع انسانی اثربخش، یکی از مهم‌ترین دارایی‌های نامشهود در سازمان هستند و رشد اقتصادی سازمان وابسته به توانمند کردن آن-هاست (ماتیس، جکسون، ولنتاین و مگلیچ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶)، از این رو، باید به نیازهای منابع انسانی توجه ویژه‌ای گردد و در واقع بین نیازهای فردی و سازمانی اتحاد و یکپارچگی ایجاد شود (آریانتو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). به اعتقاد مورهد<sup>۴</sup> و گریفین<sup>۵</sup> کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی بیشتری هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. بنابراین مدیران باید بتوانند با به‌کارگیری سیاست‌های مختلف تعهد و پایبندی کارکنان را بیشتر کنند و از راه‌های گوناگون آن را حفظ نمایند (گریفین، الوانی و معمارزاده، ۱۳۸۳: ۹۴).

از طرفی سال‌هاست که روان‌شناسان در صدد هستند به این سؤالات پاسخ دهند که چرا برخی افراد نسبت به برخی دیگر در مقابله با موقعیت‌های مختلف زندگی کاری موفق عمل می‌کنند؟ چه عواملی این تفاوت‌ها را رقم می‌زند؟ و پژوهش‌گر جواب این سوال‌ها را در تعهد سازمانی و عامل مرتبط با آن یعنی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌ها از جمله آموزش و پرورش می‌داند (کیم و کیم<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). از طرفی مدیریت در سازمان‌های آموزشی از اهمیت خاصی برخوردار است و از ظرفیت‌ترین، دشوارترین و پرمهم‌ترین کارها به‌شمار می‌رود، لذا با توجه به آنچه گفته شد هدف این پژوهش بررسی تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی رضایت شغلی معلمان مدارس مقطع دوم متوسطه‌ی شهر تهران است.

حوزه‌ی منابع انسانی از تعاملات و ارتباطات متقابلی با حوزه‌های کارکردی و عملیاتی مختلف در سازمان‌ها برخوردار می‌باشد و از همین روی می‌تواند اثرگذاری شایان توجهی بر عملکرد سازمان‌ها و دستیابی به اهداف سازمانی داشته باشد. بنابراین، سازمان‌ها به مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمدی نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه‌ی همه‌جانبه دست یابند (حسن زاده ثمرین و صحرانورد، ۱۳۹۷). عبارتی دیگر امروزه موفقیت سازمان‌ها و محیط‌های کاری بستگی کاملی به استفاده کارآمد از نیروی انسانی بر پایه‌ی علوم رفتاری دارد که یکی از مهمترین عناصر جهت ارائه خدمات مناسب است. منابع انسانی و نیروی کارآمد، بنیادی‌ترین عامل تولید، رشد و تکامل و سازندگی است. بنابراین شناخت هر چه جامع‌تر مفاهیم و سازه‌های مربوط به نیروی انسانی، ابزارهای خاص و در نهایت مهارت استفاده از این ابزارها امری ضروری است (بهاء‌لوهوره، ۱۳۹۶).

ضرورت توجه به تعهد سازمانی معلمان به این علت اهمیت دارد که سازمان‌ها به تعهد به‌عنوان یک معیار ارزشمند نگاه می‌کنند، زیرا وجود تعهد، معلمان را تشویق به انجام فعالیت‌هایی خارج از حدود و وظایف مانند خلاقیت و نوآوری و اختراع می‌کند (کیم و کیم<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). البته در این خصوص باید اذعان نمود سبک رهبری ۷ یک الگوی بینشی و رفتاری است در برخورد با زیردستان در جهت ترغیب آن‌ها به تبعیت از خود. در واقع سبک رهبری نشان‌دهنده‌ی جهان‌بینی، طرز تفکر و شخصیت رهبر در مواجه شدن با مسائل سازمانی از طریق تاثیر گذاشتن بر زیردستان است (یوسف نیا ارالو، ۱۳۹۳). در رابطه با شناخت سبک رهبری و تعهد سازمانی تحقیقات متعددی انجام گرفته که نشان داده‌اند یکی از دلایل موفقیت رهبران وجود افراد متعهدی است که در سازمان آن‌ها فعالیت می‌کنند. رهبران از طریق ارزش‌ها و باورهایشان از سازمان رهبری می‌کنند. از طرفی پیشرفت سازمان‌ها در گرو استفاده بهینه از نیروی انسانی آن‌هاست که در این خصوص نقش رضایت شغلی غیرقابل چشم‌پوشی است. داشتن روحیه و رضایتمندی شغلی در رسیدن به بهره‌وری بالای سازمان‌ها بسیار اهمیت دارد. بنابراین یکی از عوامل مهم در بالا بردن انرژی روانی نیروی انسانی یک سازمان بهبود رضایت شغلی آن‌هاست. رضایت شغلی در حقیقت نوعی سازگاری عاطفی فرد با شغل و شرایط آن است. اهمیت مطالعه‌ی رضایت شغلی می‌تواند از دو بعد در نظر گرفته شود؛ اول بعد انسانی که مطابق آن شاید

<sup>1</sup> Ruhi

<sup>2</sup> Mathis, Jackson, Valentine & Meglich

<sup>3</sup> Aryanto

<sup>4</sup> Murhed

<sup>5</sup> Griphin

<sup>6</sup> Kim & Kim

<sup>7</sup> Leadership Style

است با کارکنان منصفانه رفتار گردد و دوم بعد رفتاری که مطابق آن رضایت شغلی می‌تواند رفتار کارکنان را به گونه‌ای هدایت کند که بر عمل کرد و وظایف سازمانی شان، اثر گذاری از دو بُعد و به بروز رفتار های مثبت و منفی آن‌ها منجر شود (بیداخویدی، ۱۳۹۶)؛ در واقع به کمک مدیران توانمند و آگاه به اصول، نظریه‌ها و سبک‌ها، می‌توان چهره‌ی سازمان را دگرگون کرد و یا برنامه‌ریزی، سازماندهی و هماهنگی لازم را ایجاد کرد و از منابع مختلف سازمان همانند کارکنان حداکثر بهره را برد و تحقق اهداف را ممکن ساخت (نویدی، تقی پورظهیر و احمدی، ۱۳۹۶).

در نهایت نظر به این‌که تاکنون توجه زیادی به معلمان و روحیات آنان برای افزایش تعهد در مدارس نشده است، لذا این تحقیق در پی آن است که با به کار بستن سبک رهبری تحول‌آفرین در مدارس موجب افزایش تعهد معلمان گردد، البته با در نظر گرفتن نقش میانجی رضایت شغلی معلمان مدارس؛ بنابراین با توجه به حساسیت زیاد تعهد معلمان این پژوهش در پی آن است که به این سوال پاسخ دهد که رهبری تحول‌آفرین چه تاثیری بر تعهد سازمانی معلمان با توجه به نقش میانجی رضایت شغلی معلمان مدارس مقطع دوم متوسطه‌ی شهر تهران دارد؟ یکی از مفاهیمی که طی دهه‌ی اخیر به شدت در تفکر مدیریتی نفوذ داشته، مفهوم "تعهد سازمانی" است. تعهد سازمانی یکی از مباحث نظری مطالعات سازمانی دهه‌ی ۷۰ است که به تعریف و تبیین حدود و قلمرو و اهمیت نقش آن پرداخته شده و به دنبال آن عمده‌ی تمایلات صاحب‌نظران در دهه‌ی ۸۰ و ۹۰ به تحلیل نظری و پژوهشی ابعاد مختلف تعهد سازمانی بوده است که از آن میان می‌توان به بخش عمده‌ی تولیدات علمی دانشمندان در زمینه‌ی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی توجه داشت (چساکول و وارما، ۲۰۱۶). از تعهد سازمانی تعاریف زیادی به عمل آمده است که از آن جمله می‌توان به تعریف زیر اشاره کرد:

تعهد سازمانی عبارت است از نگرش‌های مثبت یا منفی کارکنان نسبت به کل سازمان، که در آن مشغول به کار هستند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد (تاریخ، بینگ و ساد، ۲۰۱۶). آلن و می‌یر (۲۰۰۳)، در مطالعات خود در ارتباط با تعهد سازمانی یک مدل سه‌بعدی ارائه داده‌اند که عبارت است از تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر که هر جزء تابع پیش‌شرط‌ها و عوامل تعیین‌کننده متضادی است (علی، بن‌تایب، جعفر و بن‌عمر، ۲۰۱۵). تعهد عاطفی کارکنان شامل وابستگی عاطفی، تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمان است. تعهد هنجاری به‌عنوان نوعی تعهد و التزام تعریف شده است که کارکنان به سمت این احساس هدایت می‌نمایند که با سازمان بمانند. تعهد هنجاری نیز یک احساس اعتماد متقابل است که الزام و تعهد برای ماندن را ایجاد می‌کند. تعهد هنجاری موجب افزایش اعتماد به سازمان می‌شود و عامل مهمی در تحریک مشارکت افراد در سازمان است؛ تعهد مستمر به‌عنوان نیاز به ماندن با یک سازمان به‌دلیل هزینه‌ی بالای ترک آن تعریف شده است. کارکنان در سازمان باقی می‌مانند، چون تصور می‌کنند که احتمالاً هزینه‌ی ترک سازمان خیلی بالا است و در واقع تعهد سازمانی به درجه‌ای که یک شخص ارزش‌ها، اهداف، حس وظیفه‌شناسی و وفاداری به سازمان خود را درونی می‌کند، برمی‌گردد. این نوع تعهد منعکس‌کننده‌ی یک هماهنگی بین نیازها و ارزش‌های شخصی و سازمان می‌باشد که به موجب آن یک هدف واحد نیرومند در بین کارکنان و گروه‌های کاری ایجاد می‌گردد (کاشمن، ۲۰۰۶: ۱۷).

تحقیقات بسیاری بر رابطه‌ی بین تعهد سازمانی و پیامدهای شغلی نظیر غیبت و جابجایی و... تأکید کرده‌اند (می‌یر و هم‌کاران، ۲۰۰۷: ۹۴۳) که ضرورت توجه به این عامل را می‌رساند، حال در این پژوهش به دنبال ایجاد تعهد سازمانی در معلمان از طریق سبک رهبری مناسب هستیم. رهبری یک مفهوم سهل و ممتنع است، از این رو تعاریف متعددی برای آن وجود دارد. تقریباً به تعداد صاحب‌نظران رهبری، تعاریف متعددی وجود دارد، به عبارت دیگر رهبری، توانایی نفوذ در دیگران برای نیل به اهداف معین است. رهبری تحول‌آفرین عبارت است از یک جهت‌گیری اجتماعی و یک چشم‌انداز و ارزش‌های همراه آن که

<sup>1</sup> Organizational Commitment

<sup>2</sup> Cheasakul & Varma

<sup>3</sup> Tharikh, Ying & Saad

<sup>4</sup> Ail, bin Taib, Jaafar & bin Omar

<sup>5</sup> Kashman

<sup>6</sup> Mayer

منعکس‌کننده‌ی توجه به سایرین است (ستین و کینیک، ۲۰۱۵). می‌چاپوپر<sup>۲</sup> و افرامایسل<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) اعتقاد دارند که تأثیر رهبری تحول‌آفرین در انگیزش و توانمندسازی و اخلاقیات (ارزش‌ها) منعکس شده است. آن‌ها در زمینه‌ی سلسله‌مراتب نیازهای مازلو و بورنز نقل قول می‌کنند و می‌گویند: رهبران تحول‌آفرین پیروان را تحریک می‌کنند تا بالاترین سطح نیازهای خود، یعنی خودیابی را تأمین کنند. به اعتقاد آن‌ها رهبران تحول‌آفرین پیروان را توانمند می‌کنند تا به طور مستقل، اساسی و خلاقانه و با ارتقاء سطوح خطرپذیری، استقلال و شایستگی و اعتمادبه‌نفس و خودارزشی خود تفکر کنند (چنگ و زتو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). اصطلاح رهبری تحول‌آفرین برای اولین بار به وسیله‌ی دانتون (۱۹۷۳) به کار رفت. اگرچه این اصطلاح تا زمانی که کلاسیک‌ها از طریق برنز آن را به کار نبردند، مشهور نشد. رهبری تحول‌آفرین در آغاز توسط برنز در سال ۱۹۸۷ به طور وسیعی بکار برده شد و به عنوان یکی از غالب‌ترین تئورهای رفتار سازمانی مطرح شد و پس از آن باس و اولیو ایده‌های برنز را بسط داده و مفهوم رهبری تحول‌آفرین را تثبیت کردند (هماینی دمیرچی، میرکمالی و آریا، ۱۳۹۷: ۲۷۷).

به‌طور کلی رهبران تحول‌آفرین در زیردستان و پیروان خود «عملکردی فراتر از انتظار» را محقق می‌کنند و به اعتقاد باس (۱۹۸۵) پیروان را تحریک می‌کنند تا از منافع و علائق خود فراتر رفته و به نفع گروه، سازمان و جامعه تلاش کنند، رهبران تحول‌آفرین بر توانمندسازی، انگیزش و اخلاقیات تأثیر مثبت می‌گذارند. بر طبق الگوی باس و اولیو (۱۹۹۴) رهبران تحول‌آفرین تمایل دارند که از هر یک یا همه موارد ملاحظاتی فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و نفوذ آرمانی استفاده کنند (خان و قریشی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴)؛ طبق این نظریه، رهبری تحول‌آفرین مفهومی است که شامل چهار مؤلفه‌ی اصلی به شرح ذیل می‌باشد: نفوذ آرمانی<sup>۶</sup>: عبارت است از سرافرازی، فرهنگ‌مدی، احترام و وفاداری به چون و چرای پیروان به رهبری که سعی آرمانی را انتقال می‌دهد. نفوذ آرمانی باعث می‌شود رهبران تحول‌آفرین به عنوان الگوهایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند (موغلی، ۱۳۸۳). انگیزش الهام‌بخش<sup>۷</sup>: رهبران تحول‌آفرین با به چالش کشیدن و معنا بخشیدن به کار پیروان خود به آن‌ها انگیزه می‌دهند. روحی گروهی، با این نوع رهبری ارتقاء می‌یابد، به‌خصوص این کار توسط رهبران در نشان دادن همدلی و خوش‌بینی، درگیر کردن پیروان در ارائه‌ی چشم‌اندازهای آینده و داشتن انتظارات بالا از آن‌ها انجام می‌شود (باس و ریگیو<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶).

تحریک فرهیختگی<sup>۹</sup>: برانگیختن پیروان به وسیله‌ی رهبر، به منظور کشف راه‌های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان می‌باشد. در واقع رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می‌کند که دوباره در مورد کاری که انجام می‌دهند کوشش و تلاش نموده و در مورد چیزی که می‌تواند انجام یابد، دوباره تفکر نمایند (موغلی، ۱۳۸۳). حمایت‌های توسعه‌گرا<sup>۱۰</sup>: رهبر تحول‌آفرین با تک‌تک پیروان رابطه‌ای مجزا برقرار نموده تا نیازها، مهارت‌ها و آرزوهای متفاوت آن‌ها را درک نماید، این رهبران مانند یک مربی یا معلم عمل نموده و پیوسته پیروان خود را در جهت نیل به سطوح عالی‌تر ظرفیت خود سوق می‌دهند (باس و ریگیو، ۲۰۰۶). حال با توجه به تعاریف ارائه شده در رهبری تحول‌آفرین به نظر می‌رسد اثرگذاری آن بر تعهد سازمانی معلمان منطقی باشد، هر چند که نباید از نقش رضایت شغلی معلمان در مدارس غافل شد. تعاریف متعددی برای مفهوم رضایت شغلی ارائه شده است. در این میان، سه تعریف شناخته شده وجود دارد که به‌هاپک<sup>۱۱</sup>، لاک<sup>۱۲</sup> و وروم<sup>۱۳</sup> تعلق دارند. هاپک (۱۹۳۵)، آن را ترکیبی از شرایط روان‌شناختی، فیزیکی و محیطی می‌داند که سبب می‌شود شخصی از شغل خود رضایت داشته باشد. لاک (۱۹۶۹)، این مفهوم را حالت خوشایند یا هیجانی مثبت که نتیجه ارزیابی شخصی از شغل یا تجربیات

<sup>1</sup> Cetin, M & Kinik

<sup>2</sup> Mechapoper

<sup>3</sup> Aframaysls

<sup>4</sup> Cheng & Szeto

<sup>5</sup> Khany & Ghoreishi

<sup>6</sup> Idealized Influence

<sup>7</sup> Inspirational motivation

<sup>8</sup> Bass & Riggio

<sup>9</sup> Intellectual Simulation

<sup>10</sup> Individualized Consideration

<sup>11</sup> Hoppock

<sup>12</sup> Locke

<sup>13</sup> Vroom

شغلی خود است، بیان کرده است. وروم (۱۹۸۲)، آن را جهت‌گیری‌های عاطفی افراد نسبت به نقش‌های شغلی که در آن فعالیت دارند، می‌داند. واکنش هیجانی به شغل وجه اشتراک این سه تعریف است (بیگلر، ۱۳۹۵). رضایت شغلی عاملی مهم برای افزایش کارایی و نیز رضایت فردی در سازمان تلقی می‌شود. مدیران به شیوه‌های مختلف متوجه افزایش رضایت شغلی کارکنان خود هستند. محققان مختلف تعاریف گوناگونی از رضایت شغلی ارائه داده‌اند. تلاش کلاسیک برای تعریف رضایت شغلی در سال ۱۹۵۳ توسط رابرت هاپاک<sup>۱</sup> انجام شد. وی رضایت شغلی را به عنوان ترکیبی از عوامل روان‌شناختی، فیزیولوژی و محیطی تعریف کرد که باعث می‌شوند شخصی از شغل خود اظهار رضایت نماید (ویلیامز، ۲۰۰۴، به نقل از شفیع، ۱۳۹۴).

پژوهش‌های گسترده‌ای درباره‌ی رضایت شغلی نشان داده‌اند که عوامل شخصی از قبیل نیازهای فردی و تمایلات در شکل‌گیری نگرش رضایت، همراه با عوامل گروهی و سازمانی همچون ارتباطات با همکاران و سرپرست‌ها، شرایط کاری، سیاست‌های کاری و جبران خدمات تعیین‌کننده هستند. کارکنانی که از شغل رضایت دارند کمتر غیبت می‌کنند، همکاری سازنده داشته و در سازمان باقی می‌مانند. همچنین، کارکنان ناراضی میزان غیبت و استرس بیشتری را تجربه کرده که ارتباطات بین همکاران را مختل و به صورت مداوم به دنبال شغل دیگری هستند (گریفین و مورهد، ۱۳۹۵). در ادامه مرور مطالعات و تحقیقات مرتبط با موضوع از منابع مختلف نظیر دانشگاه‌ها و مراکز تهیه و تدارک‌کننده‌ی منابع علمی و تحقیقی، مؤید این نکته هستند که چون بحث‌های مربوط به بررسی تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر تعهد سازمانی معلمان با توجه به نقش میانجی رضایت شغلی مانند بسیاری از مباحث دیگر در حیطه‌ی کاری علوم انسانی و اجتماعی قرار دارند، لذا در هر کدام از آن‌ها با تفاوت‌ها و شباهت‌هایی، بررسی‌هایی درباره‌ی موضوع صورت گرفته و نتایج مربوط نیز در زمان و مکان مشخص مورد استفاده قرار گرفته است. به زعم گلاب اسمیت، هاموند، لستر و پالانسی<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) سبک رهبری کارآمد جزء لاینفک ایجاد محیط پرورش کارکنان توانمند است. بر خلاف مدیران خودکامه که در جهت تضعیف هر چه بیشتر زیردستان گام بر می‌دارند.

مدیران توانمند به عنوان هادی، مباشر، تسهیل‌کننده و مربی در واقع نقش موثر عمل می‌کنند. کاتو<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) به این نتیجه رسیده است که در ارتباط بین مولفه‌های رهبری تحول‌گرا و رضایت شغلی، احساس ادراک عدالت سازمان نقش غیر قابل انکاری دارد. فخراتبول (۲۰۱۳) یافته‌اند که بین سبک رهبری تحولی بر تعهد سازمانی رابطه‌ی معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش براون و همکاران (۲۰۱۳) نیز بیانگر این بوده است که رهبری تحولی به طور مثبت با رضایت شغلی افراد در گروه‌های تیمی مرتبط است و همچنین سبک رهبری و اعتمادی که سرپرستان نسبت به زیردستان خود دارند با میزان رضایت شغلی و عملکرد تیمی زیردستان ارتباط دارد. در داخل کشور ماهورزاده (۱۳۹۷) نشان داده است که، رهبری تحول‌آفرین بر تعهد سازمانی (تعهد هنجاری، تعهد عاطفی، تعهد مستمر) به غیر از تعهد هنجاری تأثیر معناداری وجود دارد. میرزائی (۱۳۹۷) نشان داد که رهبری تحول‌آفرین از مسیر دل‌بستگی کارکنان و تعهد سازمانی تأثیر غیرمستقیم منفی و معناداری بر قصد ترک شغل دارد. نتایج پژوهش علامه، چیت‌ساز، علی و یونسی فر، (۱۳۹۷) بیانگر آن است که سبک رهبری تحول‌آفرین، تعهد عاطفی و سبک رهبری تبادلی مهمترین پیش‌بینی‌کننده‌های رضایت شغلی بودند. فرج‌پور و همکاران (۱۳۹۳) به این نتیجه دست یافتند که رهبران تحول‌آفرین با بهره‌مندی از عواملی چون نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فرهنگی و حمایت‌های توسعه‌گرا قادر خواهند بود موجبات تغییرات بنیادین در نگرش‌ها و ادراکات کارکنان و همچنین فرهنگ سازمانی را فراهم نموده و از این طریق قابلیت‌های مورد نیاز در جهت توفیق سازمان را ارتقاء دهند. سنجقی و همکاران (۱۳۹۰) ثابت کردند که رهبری تحول‌آفرین قادر است از راه ترویج فرهنگ‌های کارآفرینی و سلسله‌مراتبی بر روی تعهد سازمانی کارکنان اثر گذار باشد. جاودانی (۱۳۹۰) ثابت نمود که بین میزان تحول‌آفرینی مدیران با تعهد سازمانی معلمان رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. یافته‌های علمی و برزی (۱۳۸۸) نیز نشان داد که بین سبک مدیریت رابطه‌مدار و تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد عقلانی دبیران رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد و بین سبک مدیریت وظیفه‌مدار و تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد عقلانی دبیران

<sup>1</sup> Robert Hoppock

<sup>2</sup> Williams

<sup>3</sup> Griffin & Moorhead

<sup>4</sup> Clapp-Smith, Hammond, Lester & Palanski

<sup>5</sup> Katou

رابطه‌ی معنی‌داری وجود ندارد. امیرکبیری و همکاران (۱۳۸۵) به این نتیجه رسید که بین سبک رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی کارکنان رابطه‌ی مستقیم و معناداری دیده می‌شود که در کل این نتیجه‌گیری با نتیجه‌ی تحقیقات پیشین هماهنگی دارد. همچنین دریافت که بین جو سازمانی مدارس و اجزای سه‌گانه تعهد سازمانی (مستمر، عاطفی و هنجاری) معلمان رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

از مجموع پیشینه‌ی مذکور به نظر می‌رسد سبک‌های رهبری و خصوصاً سبک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند در تعهد سازمانی معلمان اثرگذار باشد، از طرفی مهم‌ترین عواملی که در بحث روابط انسانی مدرسه اثرات فراوانی دارد، رضایت شغلی است. از طرفی سازمان‌ها برای نائل آمدن به اهداف سازمانی‌شان نیازمند نیروی انسانی متعهد هستند، نیرویی که بتواند ضمن کاهش غیبت، تأخیر و جابجایی موجب افزایش چشمگیر عملکرد سازمان شود و این امر تنها با داشتن جوی مناسب و مطلوب در سازمان میسر می‌شود (عسکریان، ۱۳۸۵). لذا با توجه به اینکه آموزش و پرورش شهر تهران سالیانه ضررهای مادی و غیر مادی زیادی از عدم بررسی تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی رضایت شغلی معلمان در سطوح مختلف خود متحمل شده است و به همین دلیل با این مسئله به عنوان یک نقطه ضعف اساسی و چالش در سند راهبردی توسعه آموزشی برخورد کرده، تصمیم به انجام یک تحقیق علمی و آموزشی جهت آسیب‌شناسی موضوع فوق و ارائه‌ی راهکارهای علمی جهت حل این چالش آموزشی گرفته شده است. لذا در این مقاله پس از مروری بر ادبیات و پیشینه‌ی پژوهش به دنبال بررسی این موضوع هستیم که تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی رضایت شغلی معلمان مدارس مقطع دوم متوسطه‌ی شهر تهران به چه صورت است؟

لذا بر اساس آنچه گفته شد فرضیه‌های زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه‌ی اول: رهبری تحول‌آفرین بر تعهد سازمانی معلمان مدارس مقطع دوم متوسطه شهر تهران تأثیر دارد.

فرضیه‌ی دوم: رهبری تحول‌آفرین بر رضایت شغلی معلمان مدارس مقطع دوم متوسطه شهر تهران تأثیر دارد.

فرضیه‌ی سوم: رضایت شغلی بر تعهد سازمانی معلمان مدارس مقطع دوم متوسطه شهر تهران تأثیر دارد.

در نهایت مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ آورده شده است:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (برگرفته از آلن و مایر (۱۹۹۶)، باس و اویلیو (۲۰۰۰) و مینه سوتا (۱۹۹۹))

## روش‌شناسی

از آنجایی که در این پژوهش از طریق پرسشنامه داده‌های مربوط به تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی رضایت شغلی معلمان مدارس مقطع دوم متوسطه‌ی شهر تهران گردآوری می‌شوند، پژوهش حاضر کاربردی و از نوع کمی است. از حیث بعد محیط، از نوع میدانی، و از منظر قطعیت به لحاظ مشخص بودن متغیرها و ارتباط بین آنها (یعنی وجود فرضیه) از نوع قطعی است. همچنین با توجه به موضوع، ماهیت این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است و از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی نیز در مراحل مختلف پژوهش استفاده شده است. جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر شامل تمامی معلمان مدارس مقطع دوم متوسطه‌ی شهر تهران بودند که از این میان با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و براساس فرمول کوکران برای جوامع نامحدود ۳۸۴ نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. برای گردآوری داده‌ها، از سه پرسشنامه‌ی استاندارد تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۶)، رهبری تحول‌آفرین باس و اویلیو (۲۰۰۰) و مینه سوتا (۱۹۹۹) استفاده شد. این پرسشنامه‌ها به ترتیب دارای ۲۴، ۲۱ و ۱۹ گویه با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی کم = ۱، کم = ۲، تاحدودی = ۳، زیاد = ۴ و خیلی زیاد = ۵) تنظیم شده است. به منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی محتوا استفاده شد که برای این منظور پرسشنامه به

تأیید چند تن از اساتید دانشگاه رسید و اصلاحات لازم صورت پذیرفت. در مورد روایی سازه نیز از روش کمترین مربعات جزئی و نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد. روایی سازه به دو نوع روایی همگرا و روایی واگرا تقسیم می‌شود. با توجه به این که در این تحقیق شاخص AVE (میانگین واریانس استخراج شده) برای تمامی متغیرهای تحقیق بالای ۰/۵ است، لذا روایی هم‌گرایی سازه‌های مدل تأیید می‌شود. علاوه بر آن یافته‌ها نشانگر تأیید روایی واگرای ابزار اندازه‌گیری بود. هم‌چنین ضریب پایایی (CR) و آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان دهنده‌ی پایا بودن ابزار اندازه‌گیری است. نتایج ویژگی‌های روان‌سنجی ابزار برای متغیرهای پژوهش در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۱: نتایج ویژگی‌های روان‌سنجی ابزار برای متغیرهای پژوهش

بعد	متغیر	منبع	تعداد گویه‌ها	آلفا	AVE	CR
رهبری تحول‌آفرین	نفوذ آرمانی	باس و آویلیو (۲۰۰۰)	۸	۰.۸۱۲	۰.۷۱۳	۰.۶۴۴
	انگیزش الهام‌بخش		۴	۰.۸۴۵	۰.۹۱۳	۰.۶۸۷
	تحریک فرهیختگی		۵	۰.۸۳۴	۰.۷۴۵	۰.۸۸۲
	حمایت‌های توسعه‌گرا		۴	۰.۷۷۱	۰.۷۳۴	۰.۶۳۹
تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	آلن و مایر (۱۹۹۶)	۸	۰.۸۲۳	۰.۸۴۴	۰.۸۲۸
	تعهد مستمر		۸	۰.۸۳۴	۰.۸۳۴	۰.۷۱۰
	تعهد هنجاری		۸	۰.۷۶۱	۰.۷۱۱	۰.۸۳۷
رضایت شغلی	نظام پرداخت	مینه سوتا (۱۹۹۹)	۴	۰.۷۸۰	۰.۶۸۴	۰.۸۵۲
	نوع شغل		۴	۰.۹۰۴	۰.۶۴۵	۰.۹۵۱
	فرصت‌های شغلی		۳	۰.۷۶۱	۰.۸۵۳	۰.۸۵۳
	سبک رهبری		۴	۰.۷۶۶	۰.۶۳۷	۰.۷۴۹
	شرایط فیزیکی		۴	۰.۸۶۱	۰.۸۰۳	۰.۸۱۱

در نهایت باید گفت در مرحله تجزیه و تحلیل و تف‌سیر داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی شامل فرآیند تجزیه و تحلیل ساختارهای کوواریانس (مدل‌سازی معادلات ساختاری) استفاده شد.

جدول ۲: اطلاعات جمعیت شناختی نمونه و متغیرهای پژوهش

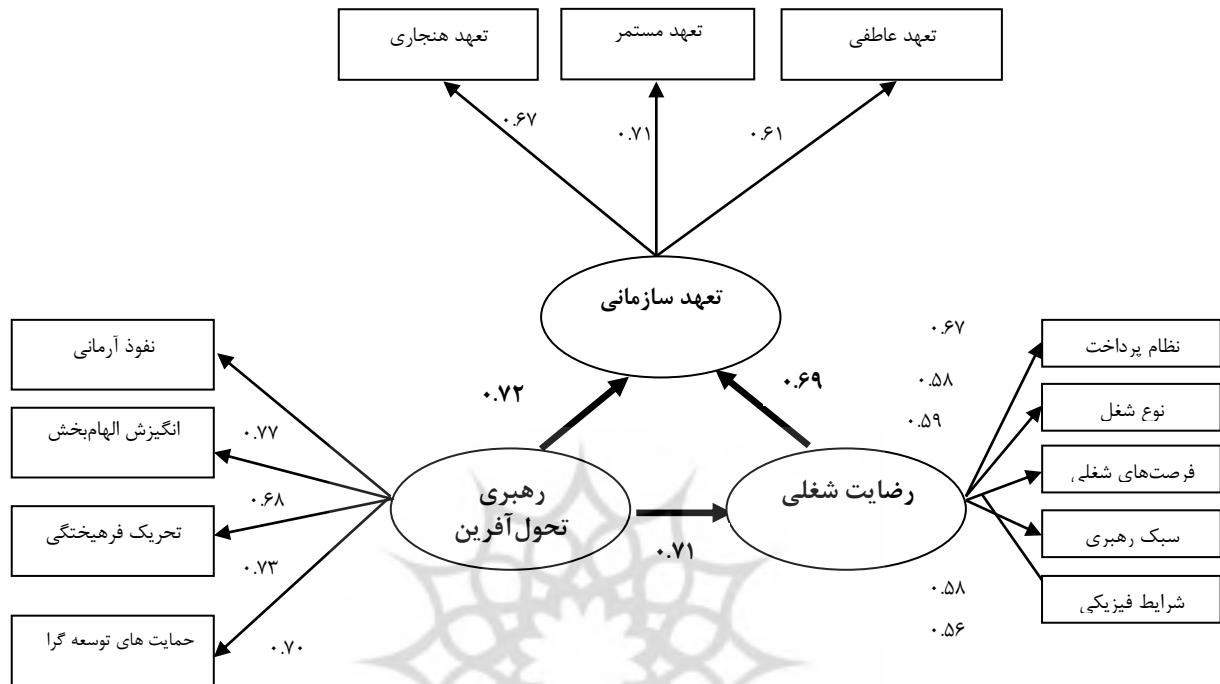
متغیر	طبقه	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۸۹	۲۳.۲
	مرد	۲۸۶	۷۴.۵
	بدون پاسخ	۹	۲.۳
سطح تحصیلات	فوق دیپلم و پایین‌تر	۱۳۴	۳۴.۹
	لیسانس	۱۷۱	۴۴.۵
	فوق لیسانس و بالاتر	۷۹	۲۰.۶
سابقه‌ی کار	زیر ۱۰ سال	۱۱۲	۲۹.۲
	۱۱ تا ۲۰ سال	۱۸۸	۴۹
	بالای ۲۰ سال	۸۰	۲۰.۹
	بدون پاسخ	۴	۱
وضعیت تاهل	مجرد	۷۲	۱۸.۸
	متاهل	۳۰۱	۷۸.۴
	بدون پاسخ	۱۱	۲.۹

یافته‌های پژوهش در بخش آمار توصیفی (ویژگی‌های شرکت‌کنندگان) که در جدول فوق قابل مشاهده است، نشان داد که

<sup>1</sup> Average Variance Extracted

<sup>2</sup> Composite Reliability

بیشترین درصد افراد مورد مطالعه مرد (۷۴.۵ درصد) و متأهل (۷۸.۴ درصد)؛ با میانگین سنی ۳۶/۸۹ قرار دارد (در دامنه سنی ۲۳ تا ۴۹ سال)؛ بالاترین سطح مربوط به لیسانس (۴۴.۵ درصد)؛ بیشترین سابقه‌ی کاری بین ۱۱ تا ۲۰ سال (۴۹ درصد) است. در این مرحله رابطه‌ی علت و معلولی بین رهبری تحول آفرین، تعهد سازمانی و جو سازمانی معلمان مدارس مقطع دوم متوسطه‌ی شهر تهران در قالب بخش مدل ساختاری سنجیده شده است. همان‌طور که در شکل زیر نمایان است، تاثیر رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی معلمان مدارس مقطع دوم متوسطه‌ی شهر تهران معنادار است.



شکل ۲: ضرایب تأثیر علی مدل پژوهش

در شکل ۲ ضرایب تأثیر علی مدل پژوهش و رابطه متغیرها را نمایش می‌دهد. خروجی PLS تایید کننده‌ی فرضیه‌های پژوهش است که در جدول شماره ۲ زیر نمایان است. از آنجایی که تمامی مقادیر  $t$  بالای ۱.۹۶ هستند، تمامی فرضیه‌ها تایید می‌شوند.

جدول ۲) نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	مقدار آماره t-value	ضرایب استاندارد شده	فرضیه‌ها
قبول	۱۷.۹۸	۰.۷۱	رهبری تحول آفرین ← رضایت شغلی معلمان
قبول	۱۵.۹۶	۰.۶۹	رضایت شغلی معلمان ← تعهد سازمانی
قبول	۱۶.۵۱	۰.۷۲	رهبری تحول آفرین ← تعهد سازمانی

## نتیجه‌گیری

بطور کلی دنیای امروز پر از پیچیدگی‌هایی است که سازمان‌های آموزشی را در زمینه‌ی رشد و تعالی با مشکلات متعددی مواجه ساخته و مدیران نظام آموزش و پرورش در تمام سطوح را به‌عنوان برنامه‌ریزان، سازمان‌دهندگان و رهبران حوزه‌های آموزشی با چالش‌های فراوان روبرو کرده است. در این شرایط بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی رضایت شغلی معلمان مدارس مقطع دوم متوسطه‌ی شهر تهران می‌تواند راهگشای مشکلات نظام آموزش و پرورش باشد. یافته‌های پژوهش تاثیر رهبری تحول آفرین بر رضایت شغلی معلمان را مورد تأیید قرار داد. از آنجا که رهبری تحول آفرین بر بعد شخصی تأکید کرده، انگیزه‌ها و نیازهای فردی معلمان مدارس را مورد توجه قرار می‌دهد و از این لحاظ این سبک با تأکید بر بعد شخصی و توجه به انگیزه‌های معلمان رضایت شغلی را در آنها ایجاد کرده و سریع‌ترین راه برای نیل به هدف‌های نظام



آموزشی را برآورده می‌سازد. در واقع با توجه به اینکه در رهبری تحول‌آفرین به معلمان در تمام سطوح امکان داده می‌شود که در حد توانایی خود، مناسب‌ترین طریق را برای انجام وظیفه انتخاب کنند، لذا این مساله زمینه و بستر لازم را برای به‌جود و ارتقاء رضایت شغلی در آنان فراهم می‌سازد؛ زیرا معلمان احساس صمیمیت و روحیه‌ای مضاعف نسبت به انجام امور محوله به خود را دارند. همچنین یافته‌های پژوهش حاکی از اثرگذاری رضایت شغلی بر تعهد سازمانی معلمان مدارس مقطع دوم متوسطه‌ی شهر تهران است. از آنجا که رضایت شغلی منجر می‌شود که معلمان از کار خود رضایت داشته و از فعالیت در مدارس لذت ببرند، زمینه‌ی بروز تعلق به سازمان و در پی آن تعهد سازمانی ایجاد می‌شود، معلمان به رقابت حرفه‌ای با هم‌کاران خود احترام می‌گذارند و برای کمک به دانش‌آموزان متعهد می‌شوند.

در ادامه تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر تعهد سازمانی معلمان مدارس مقطع دوم متوسطه‌ی شهر تهران مورد تأیید قرار گرفت. بدون شک نفوذ مطلوب باعث می‌شود که رهبران و مدیران به عنوان مدل‌هایی از نقش و الگوی رفتار مناسب برای معلمان مطرح گردند. تأثیر یا نفوذ آرمانی کارکنان را به پیروی از مدیران به عنوان الگو تشویق می‌نماید. اصطلاح دیگری که برای تشریح این شکل رهبری استفاده شده کاریزما است. در مرکز و هسته تأثیر ایده‌آل، ایجاد ارزش‌هایی قرار دارد که ال‌پام‌آور و معنادار هستند و حس هدفمندی را در افراد ایجاد می‌کنند. مدیرانی که در زمینه‌ی نفوذ آرمانی در وضعیت مطلوبی هستند، همچنین حس قوی ثبات کنترل عاطفی دارند. آن‌ها بر این نکته واقفند که بهترین استراتژی برای رسیدن به مأموریت و هدف‌های سازمان، تغییر و متحول کردن پیروانشان از راه ارتباطات، الگودهی و ایجاد و تشریح ارزش‌هاست. مدیرانی که از معلمانشان انتظارات بالا دارند و به آن‌ها از طریق انگیزش الهام می‌بخشد، در واقع در مسیر افزایش تعهد آنان گام برمی‌دارند و تحقق چشم‌انداز مشترک را تسهیل می‌نمایند در عمل مدیران سمبل‌ها و نمادهای احساسی را جهت جلب تلاش‌های معلمان برای تلاش جهت رسیدن به اهداف را بهبود می‌بخشند.

این امر به‌ویژه از طریق نشان دادن همدلی و خوش‌بینی، درگیر کردن معلمان در ارائه‌ی چشم‌اندازهای آینده و داشتن انتظارات زیاد از آن‌ها صورت می‌پذیرد. تحریک فرهیختگی را می‌توان به‌عنوان محرک در معلمان برای تفکر درباره‌ی باورها و ارزش‌ها و نیز آگاهی از مشکلات و حل آن‌ها توصیف نمود و نه برای تحریک اعمال سریع و بی‌درنگ و بدون تفکر. از طریق تحریک فرهیختگی مدیران تحول‌آفرین می‌توانند باعث ارتقای توانایی کارکنان برای فهم ماهیت سازمانی شوند تا آن‌ها بتوانند مشکلاتی را که با آن‌ها روبه‌رو هستند در سلطه‌ی خود قرار دهند و حل آن‌ها را به صورت بالقوه مفهوم‌سازی کنند. تحریک فرهیختگی به‌عنوان ابزاری در دست رهبران تحول‌آفرین برای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده شناخته شده است. رهبران تحول‌آفرین با استفاده از تحریک فرهیختگی و آماده ساختن محیط مناسب پیروان را وادار و ترغیب می‌کنند تا این‌گونه باشند. از مشخصه‌های بارز تحریک فرهیختگی، بررسی مجدد پیش‌فرض‌های اساسی و چشم‌اندازهای مختلف و به‌هنگام حل مسائل و پیشنهاد شیوه‌های جدید نگرستن به چگونگی انجام کار است.

رهبران و مدیران تحول‌آفرین تحریک فرهیختگی را جهت به‌چالش کشیدن افکار، تصورات و خلاقیت کارکنان به کار می‌گیرند. این امر مستلزم آن است که رهبران و مدیران کارکنان را در جهت آزمون مجدد روش‌های سنتی حل مسائل سوق داده و آن‌ها را به تلاش جهت رویکردهای جدید و خلاق برای انجام وظایف تشویق نمایند. در چنین حالتی، اشتباهات کارکنان مورد انتقاد قرار نمی‌گیرد و خلاقیت آن‌ها آزادانه تشویق می‌شود. رهبران و مدیران معلمان را در راستای تلاش فراگیر برای ارائه‌ی ایده‌های جدید تشویق می‌کنند، اما بر عقلانیت نیز تأکید دارند. حمایت‌های توسعه‌گرا، دربردارنده‌ی مراتب دلسوزی و اهتمام وافر مدیر در خصوص توجه جدی به قاطبه‌ی معلمان و تلاش به منظور رشد و شکوفایی هر چه بیشتر آنان است. توجه به دیگران یکی دیگر از جنبه‌های مهم رهبری تحول‌آفرین است. این مقوله تأثیر مثبتی بر رضایت‌مندی معلمان، مدیران و به‌طور کلی اثربخشی سازمانی دارد، و نمایان‌گر مدیرانی است که جو حمایتی ایجاد می‌کنند که در آن به‌دقت به نیازهای یکایک کارکنان گوش فرا دهند. رهبران به‌عنوان مربی و مشاور عمل می‌کنند در حالی که سعی در کمک کردن به خود شکوفایی معلمان را دارند. این مدیران ممکن است توانان از تفویض اختیار به مثابه ابزاری جهت کمک به رشد معلمان استفاده کنند. مدیران نیازهای احساسی زیردستان را برآورده می‌کنند. این مدیران نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آن‌ها کمک می‌کنند تا مهارت‌هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه‌ای را صرف آموزش و پرورش

دادن کنند. در نهایت یافته‌های بدست آمده در این فرضیه با نتایج پژوهش‌های محققانی همچون فخرا بتول (۲۰۱۳)، فرج پور و همکاران (۱۳۹۳)، سنجقی و همکاران (۱۳۹۰)، امیرکبیری و همکاران (۱۳۸۵) هم راستا است.

در نهایت با توجه به تأیید سه فرضیه‌ی این پژوهش باید ادغان نمود که اگر رهبری تحول‌آفرین مورد استفاده در مدارس بصورت اصولی و مناسب با نیاز نظام آموزش و پرورش اتخاذ گردد، جوی به وجود خواهد آمد که معلمان شادکام و سرزنده بوده و در مدارس متعهد، وظیفه شناس و سودمند هستند و از رضایت شغلی بالایی برخوردارند؛ با علاقه به محل مدارس می‌آیند و به کار کردن در این محل افتخار می‌کنند؛ اهداف آموزش و پرورش برای اکثر آنان روشن است و مسائل به صورت فعال و واقع بینانه برطرف می‌شود. در بین معلمان و مدارس، تشریک مساعی وجود دارد؛ تضاد در بین آن‌ها وجود ندارد؛ صداقت در رفتارها کاملاً مشهود است و به یکدیگر اعتماد دارند. تصمیم‌گیری برای افزایش کارایی مدارس صورت می‌گیرد. شبکه‌های ارتباطی باز و موفقیت بالا در مدارس مشهود است. معلمان در جهت حل مشکلات به صورت غیر رسمی و فارغ از عنوان و مقام رسمی به سازمان تعهد دارند. با توجه به تأیید تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی رضایت شغلی معلمان مدارس مقطع دوم متوسطه‌ی شهر تهران به مدیران و مسولان مدارس و نظام آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود:

برای ایجاد رضایت شغلی، رویکردی احترام‌آمیز و صمیمی به معلمان داشته باشند و شرایطی مساعد برای همکاران خود فراهم کنند، به طوری که آنان بتوانند خواسته‌های خود را به راحتی بیان کنند و احساس تعهد در آن‌ها متبلور شود. به مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود برای افزایش تعهد سازمانی به ایجاد جو باز توجه بیشتری مبذول دارند. در واقع پیشنهاد می‌شود با فراهم آوردن شرایط و فضای مناسب سازمانی باعث بوجود آوردن احساس لذت و رضایت بیشتری در کارکنان شوند و میل به تلاش و ماندگاری در سازمان را همراه با روحیه‌ی شاداب فراهم آورند.

کارکردهای رضایت شغلی و تعهد سازمانی برای مدیران آموزش داده شود تا با اطلاع از پیا مدهای انواع جو سازمانی و تعهد کارکنان، نسبت به ایجاد جو مناسب اقدام و برای اثربخش بودن کارکنان به تعهد سازمانی آن‌ها توجه نمایند. رهبران نظام آموزش و پرورش بعنوان یک مربی و تعلیم دهنده با پیروان و زیرمجموعه‌ی خود رفتار کنند، آن‌ها را توسعه بخشند، به آن‌ها تفویض اختیار کنند و بر حسب شایستگی که دارند با آن‌ها برخورد کنند تا انگیزه‌ی لازم جهت تعهد سازمانی در تک تک معلمان ایجاد گردد.

از آنجا که سبک رهبری به عنوان ابزاری که پرورش دهنده کارکنانی خلاق، مبتکر، متفکر، یادگیرنده و ریسک‌پذیر است، قالبی مناسب جهت تعهد سازمانی معلمان می‌باشد و باید اهمیت آن برای رهبران بخوبی تبیین گردد تا از راهکارهای پیشنهادی آنان برای ایجاد تغییر در جو مدارس استفاده گردد.

## منابع

- امیر کبیری، علیرضا، خدایاری، ابراهیم، نظری، فرزاد و مرادی، محمد. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادل با تعهد سازمانی کارکنان. نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۴، شماره ۴.
- بیداخویدی. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین جو سازمانی و رضایت شغلی معلمان با نقش میانجی تعهد سازمانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه.
- بیگلر، محمد. (۱۳۹۵). ارتباط بین کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی با بهره‌وری از دیدگاه کارکنان در صنعت تولیدی یدکی موتور ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه.
- بهاء‌لوهوره، آیدا. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر جو سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان مطالعه موردی شرکت پتروشیمی شیراز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور استان هرمزگان.
- حسن زاده ثمرین، تورج و صحرانورد، علیرضا. (۱۳۹۷). بررسی نقش میانجی بلوغ سازمانی در تاثیر سبک‌های رهبری بر تعهد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: مجموعه پتروشیمی‌های عسلویه). نشریه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، دوره ۹، شماره ۳۵، صص ۸۳-۱۰۴.
- جاودانی، محمد. (۱۳۹۰). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا با تعهد سازمانی معلمان. پژوهش‌نامه مبانی تعلیم و تربیت (مطالعات تربیتی و روان‌شناسی مشهد)، دوره ۱، شماره ۱، صص ۱۵۸-۱۴۳.

رئیس، محمدرضا و اسکندری نداف، سپیده. (۱۳۹۷). آموزش و توسعه رهبری تحول‌گرا و نقش آن در اعتمادپذیری مدیران و ادارک عدالت کارکنان. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال پنجم، شماره ۱۸، صص ۱۱۱-۱۲۹.

سنجی، محمد ابراهیم؛ فرهی بوزنجانی، برزو؛ حسینی سرخوش، سید مهدی. (۱۳۹۰). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان دفاعی. فصلنامه راهبرد دفاعی، سال نهم، شماره ۳۲، صص ۱۱۱-۱۳۶.

شفیعی، زهرا. (۱۳۹۴). رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی با رضایت شغلی و شادکامی در بین مشاوران کلیه مراکز دولتی و خصوصی شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.

عسکریان، مصطفی. (۱۳۸۷). روابط انسانی و رفتار سازمانی. چاپ اول، تهران: انتشارات امیرکبیر.

عسکریان، مصطفی. (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها (کاربردی). تهران: انتشارات همایش دانش.

علامه، سیدمحسن؛ چیت ساز، علی و یونسی فر، سید محمد. (۱۳۹۷). ارتباط سبک‌های رهبری، تعهد سازمانی با رضایت شغلی پرستاران (مطالعه موردی: بیمارستان شهید صدوقی یزد). نشریه آموزش جندی شاپور، دوره ۹، شماره ۲، صص ۸۴-۹۲.

علمی، محمود، برزی، عزیز محمد. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین سبک مدیریت مدیران و تعهد سازمانی معلمان متوسطه آموزش و پرورش شهر بوکان. نشریه جامعه‌ی شناسی، سال اول، شماره سوم، صص ۲۷-۵۰.

فرج پور، قاسم، حسینی، سیدداود، کیوانلو، بهزاد و علی‌آبادی، مظلوم. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های سازمان. نشریه سازمان. نشریه سازماندهی و رهبری.

قیومی، آریادخت. (۱۳۹۴). رابطه بین هوش اخلاقی و سلامت سازمانی از دیدگاه مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.

گریفین، ریکی و مورهد، گریگوری. (۱۳۹۵). رفتار سازمانی. مترجم دکتر سید مهدی الوانی و دکتر غلامرضا معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید.

ماهروززاده، شکوفه. (۱۳۹۷). تأثیر رهبری تحول‌آفرین و رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی مورد مطالعه سازمان تامین اجتماعی شهر اصفهان. دانشگاه پیام نور استان اصفهان.

میرزائی، علیرضا. (۱۳۹۷). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر قصد ترک شغل با تأکید بر نقش میانجی برند کارفرما، دلستگی کارکنان و تعهد سازمانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه خوارزمی.

مورهد، جی، گریفین، آر. (۱۳۸۳). رفتار سازمانی. ترجمه: مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. تهران: مروارید.

موغلی، علیرضا. (۱۳۸۳). رهبری تحول‌آفرین و ابزار سنجش آن (MLQ). مطالعات مدیریت. شماره ۴۴ و ۴۳.

نویدی، امیر؛ تقی پورظهیر، علی و احمدی، سیدعلی اکبر. (۱۳۹۶). ارائه مدلی برای برون‌سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی سازمان‌های دولتی (مورد: شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ). دوفصلنامه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، سال هشتم، شماره ۱ بهار و تابستان ۹۶، صص ۲۱۰-۱۷۹.

یوسف نیا ارالو، آذر. (۱۳۹۳). بررسی رابطه سبک‌های مدیریت مدیران با میزان مشارکت اولیا در مدارس دخترانه دوره‌ی ابتدائی منطقه ۱۹ شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

هماینی دمیرچی، امین؛ میرکمالی، سیدمحمد و همایون آریا، شاهین. (۱۳۹۷). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی کارکنان با میانجی‌گری اشتیاق شغلی (مطالعه موردی: دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران). فصلنامه علمی و پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال نهم؛ شماره ۲، صص ۲۹۶-۲۷۵.

Aryanto, V. D. W. (2017). The Role of Local Wisdom-Based e-Eco-Innovation to Promote Firms' Marketing Performance. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development (IJSESD)*, 8(1), 17-31.

Ail, N. M. B. M., bin Taib, M. R., bt Jaafar, H., & bin Omar, M. N. (2015). Principals' Instructional Leadership and Teachers' Commitment in Three Mara Junior Science Colleges (Mjsc) in Pahang, Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 1848-1853.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). MLQ: Multifactor leadership questionnaire. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006), Transformational Leadership. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Batool, B. F. (2013). An Empirical Study on Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment in The Banking Sector of Pakistan. Journal Of Business And Management. Vol.8. Issue.2, Pp 38-44.
- Braun, S. Peus. C. Weis-Weiler, S. Frey, D. (2013). Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance; A multilevel Mediation Model of Trust. The Leadership Quarterly. Vol.24. Issue.1. pp270-283.
- Cetin, M. O., & Kinik, F. S. F. (2015). An Analysis of Academic Leadership Behavior from the Perspective of Transformational Leadership. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 207, 519-527.
- Cheasakul, U., & Varma, P. (2016). The influence of passion and empowerment on organizational citizenship behavior of teachers mediated by organizational commitment. Contaduría y Administración.
- Cheng, A. Y., & Szeto, E. (2016). Teacher leadership development and principal facilitation: Novice teachers' perspectives. Teaching and Teacher Education, 58, 140-148.
- Clapp-Smith, R., Hammond, M. M., Lester, G. V., & Palanski, M. (2019). Promoting Identity Development in Leadership Education: A Multidomain Approach to Developing the Whole Leader. Journal of Management Education, 43(1), 10-34.
- Halpin, A.W and Croft, D.B.(1963). "the organizational climate of schools", Chicago: Midwest administration center, university of Chicago.
- Kashman, J, W. (2006). The organizational Dynamics pf and Teacher workplace commitment: A stay of Arbon Elementary and Middle School Education Quarterly. Educational admin situation quarterly. V 28, N.1 , pp 17.
- Katou A. Transformational leadership and Organizational performance: Three serially mediating mechanisms, Employee Relations. 2015; 37(3): 329-353.
- Khany, R., & Ghoreishi, M. (2014). One the Relationship between Teachers' Sense of Responsibility and Transformational Leadership Style. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 136, 302-307.
- Kim, S. G., & Kim, J. (2014). Integration Strategy, Transformational Leadership and Organizational Commitment in Korea's Corporate Split-offs. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 109, 1353-1364.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2016). Human resource management. Nelson Education.
- Mayer, D, Nishir, L, Schn eider, B Gold stein H, (2007) "The precursors and products of Justice climates: Group leader antecedents and employee attitudinal consequences persona psychology. 60 , 929 -963.
- Ruhi, T. (2017). What is excellence in practice? Empirical explorations of vocational Building and practical wisdom through case narratives.
- Tharikh, S. M., Ying, C. Y., & Saad, Z. M. (2016). Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors. Procedia Economics and Finance, 35, 604-611.

## The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment Considering the Mediating Role of Teacher Satisfaction in Secondary School Teachers in Tehran

Maral Karimi\*<sup>1</sup>

Somayeh Khazaei Pol<sup>2</sup>

Atefeh Yusefikhah<sup>3</sup>

### Abstract

**Purpose:** The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership on organizational commitment with regard to mediating role of job satisfaction of high school teachers in Tehran.

**Method:** The research method was applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of data collection method. The statistical population of the study consisted of high school teachers in Tehran Secondary School. The sample size was 384 individuals using a simple random sampling method based on Cochran formula. Data were collected using three standard questionnaires of organizational commitment, transformational leadership and job satisfaction.

After collecting the questionnaires, data were analyzed by means of mean, standard deviation, etc. using Spss-21 software and statistical inference of data by structural equation modeling using LISREL-v8.80 software. Done. The technical characteristics of the questionnaire including reliability, convergent validity and divergent validity were investigated. Also, path coefficients and software significant coefficients were used to investigate the research hypotheses.

**Findings:** Finally, the findings of the study confirmed the impact of transformational leadership and its dimensions including ideal influence, inspirational motivation, sophistication, and developmental support on teachers' organizational commitment with regard to mediating role of job satisfaction of secondary school teachers in Tehran.

**Conclusion:** If the transformational leadership used in schools is principally and appropriately adapted to the needs of the education system, there will be an atmosphere where teachers are happy and lively, and in committed, conscientious, and highly-qualified teachers.

**Keywords:** Transformational Leadership, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Inspirational Motivation.

<sup>1</sup> Master's Degree, Cinema Department, Cinema, Art University, Tehran, Iran (Corresponding Author). mrlkarimi1988@gmail.com

<sup>2</sup> Master's Degree, Management Department, International Business Management, Islamic Azad University, Firoozkooh Branch, Firoozkooh, Iran. khazaei.somayeh@yahoo.com

<sup>3</sup> Master's Degree, Department of Management, School of Management, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran.