

## رابطه رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی

### در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران

فاطمه مشاری<sup>۱</sup> - حمیده رشادت جو<sup>۲</sup> - اعظم محمدی البرزی<sup>۳</sup>

#### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی «بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران» بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و روش آن توصیفی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری مورد نظر در این تحقیق کلیه کارکنان اداره کل آموزش پرورش شهر تهران در سال ۱۳۹۴ بودند که حجم آنها طبق آخرین آمار در سال مذکور مجموعاً ۴۶۰ نفر برآورد شده بود. بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۲۱۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور سنجش متغیرهای مورد استفاده در پژوهش از دو پرسشنامه استاندارد رهبری باس و آوالیو (۲۰۰۰) و پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و میسر (۱۹۹۰) استفاده گردید. در این پژوهش جهت اطمینان از پایایی پرسشنامه‌ها بر اساس ضریب آلفای کرونباخ، پایایی پرسشنامه رهبری باس و آوالیو، ۰/۸۵ و پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و میسر، ۰/۸۸ برآورد گردید. در بخش آمار استنباطی داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند، و نتایج به دست آمده نشان داد که همبستگی بین رهبری تحول‌آفرین با تعهد سازمانی ۰/۵۲۱ است که این مقدار در سطح اطمینان ۰/۹۹ معنادار است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که بین رهبری تحول‌آفرین و تمامی ابعاد تعهد سازمانی - تعهد هنجاری، مستمر و عاطفی - رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** رهبری تحول‌آفرین، تعهد سازمانی، آموزش و پرورش

<sup>۱</sup> دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیک، تهران، ایران

*moshari.tehran@gmail.com* (مسئول مکاتبات)

<sup>۲</sup> دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیک، تهران، ایران

<sup>۳</sup> دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیک، تهران، ایران

## مقدمه

مؤثر و مطلوب رهبری به عمل آمد و شاید یکی از مهم‌ترین پرسش‌هایی که ذهن انسان عصر حاضر را به تکاپو و داشته است این باشد که بهترین شیوه رهبری کدام است.

بیشتر سوء تفاهم‌هایی که بین مدیر و کارکنان پیش می‌آید ناشی از عدم شناخت شخصیت مدیر و عدم ادراک پیام‌های مدیر به‌عنوان یک فرستنده است. شخصیت مدیر شامل رفتارها و نگرش‌های وی برای دیگران شناخته‌شده و همچنین حوزه‌ای که برای دیگران ناشناخته است، است (مقیم ۱۳۸۵، ۲۴۶). در زمینه رفتار رهبر، ما توجه به آن بخش کلی شخصیت یک فرد داریم که آن را شخصیت رهبری وی می‌نامیم. سبک رهبری یک فرد عبارت است از الگوی رفتاری که وی هنگام هدایت کردن فعالیت‌های دیگران از خود نشان می‌دهد و به تعبیری بیانگر چگونگی تعامل رهبران با کارکنان تحت سرپرستی هست (هرسی و بلانچارد ۱۳۸۵، ۸۵).

اهمیت سبک رهبری و مدیریت باعث شده است اندیشمندان و دانشمندان از زوایای مختلف به این موضوع مهم و حیاتی نگریده و هر یک سهمی در پیشبرد و تکامل این موضوع داشته باشند. در آغاز دهه ۱۹۴۰ کار پژوهشگران در دانشگاه ایالتی میشیگان در بررسی رفتار رهبری مهم بود. بر طبق این پژوهش، رهبران بر روی دو سبک وظیفه مدار (رفتار معطوف به کار) و رابطه مدار (توجه به کارکنان) توصیف شدند (شیروانی و معمارممتظیرین ۱۳۸۹، ۲۰۵). در سبک وظیفه مدار، رهبران کارآمد کاری مشابه زیردستان خود انجام نمی‌دهند بلکه تمرکز آن‌ها بر برنامه‌ریزی و هماهنگی فعالیت‌ها است. همچنین آن‌ها روی انجام کار از طریق رفتارها که وظایف را تعیین و روشن می‌کند و همچنین کنترل نتایج تأکید می‌کنند. اما در سبک رابطه مدار، رهبران کارآمد نسبت به اعمال و تلاش زیردستانشان، قدردان، پشتیبان و با توجه هستند. دو رفتار مهم دیگر آن‌ها یاری و اعتماد است. از سوی دیگر

آموزش و پرورش از دیرباز نقش اساسی در تداوم و بقای جوامع بشری ایفا کرده است. آداب و رسوم، اعتقادات و ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارها، دانش‌ها و مهارت‌های جامعه از طریق فراگردهای پرورش و آموزش قابل انتقال و دوام بوده‌اند. در جوامع ابتدایی، عوامل اصلی آموزش و پرورش عبارت بودند از: زندگی خانوادگی، کار گروهی و مراسم دینی. در جوامع امروز، جریان پرورش کودکان در خانواده آغاز می‌شود، ولی به‌زودی، سازمانی اختصاصی، یعنی مدرسه، مسئولیت ایفای این وظیفه را رسماً بر عهده می‌گیرد و ادامه امر آموزش و پرورش و یادگیری، عمدتاً در شرایط و وضعیت‌های سازمان‌یافته، طبق برنامه‌های مشخص و به‌منظور تحقق هدف‌های معینی صورت می‌پذیرد (علاقه بند ۱۳۸۹، ۳). تحقق اهداف و مقاصد این سازمان نیازمند توجه به جنبه‌های گوناگون و اهتمام به متغیرهای تأثیرگذار فردی و سازمانی، از جمله رهبری و مدیریت است (غفوری و همکاران ۱۳۸۸، ۱۴۵).

امروزه هدایت و رهبری از بحث‌های اساسی در مدیریت به شمار می‌رود؛ زیرا مهم‌ترین وظیفه مدیر آن است که با به‌کارگیری صحیح نیروهای انسانی با بهترین شکل، سینه حوادث و مشکلات را بشکافد و برنامه‌های سازمان را اجرا و رسیدن به اهداف را آسان نماید (چوپانی ۱۳۹۰، ۲۸). مدارک مهمی وجود دارد که رهبری را یک فعالیت بااهمیت در سازمان‌های موفق تبیین می‌کند. در واقع رهبری گوهر مدیریت است و یکی از وظایف اساسی مدیران در دانش مدیریت (رهبری) است که باید همراه با سایر وظایف به منصفه ظهور برسد (سیادت و همکاران ۱۳۸۷، ۴۸). رهبری و شیوه‌های مختلف آن از دیرزمان توجه محققان و مدیران را به خود جلب نموده است (مکیلوکو<sup>۱</sup> ۲۰۰۴، ۱۳۸۹). پس از جنگ جهانی دوم پژوهش‌های متعددی به‌منظور تعیین الگوها یا شیوه‌های

آنها احساس اعتماد و وفاداری می‌کنند (قادری ۱۳۸۸، ۸۸).

از طرفی دیگر، تعهد سازمانی در ادبیات رفتار سازمانی به‌عنوان یک متغیر، مورد مطالعه وسیع قرار گرفته است. توجه به این عامل ناشی از تاثیر آن بر وفاداری افراد نسبت به سازمان، پذیرش اهداف سازمان توسط کارکنان، ماندگاری افراد در سازمان، رابطه آن با انگیزش، رضایت شغلی و ترک خدمت است. همچنین از آنجا که یکی از عوامل پنهان ولی تاثیر گذار در رفتار شغلی کارکنان میزان تعهد آنها به سازمان است. توجه به تعهد نیروی انسانی چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی اهمیت زیادی دارد. شناخت وضعیت تعهد سازمانی کارکنان می‌تواند مدیران را در پیشرفت و بهبود کارکنان یاری رساند (مدنی و زاهدی ۱۳۸۴، ۷). با توجه به آنچه گفته شد، هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران است.

#### پیشینه تحقیق

دادگر، غلامعلی نژاد، عاشوری و عرب سالاری (۱۳۹۴)، در پژوهشی «ارتباط سبک‌های رهبری، تعهد سازمانی و شادکامی با رضایت شغلی پرستاران» را مورد پژوهش قرار دادند. سبک رهبری تحول‌آفرین، سبک رهبری تبدلی، تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری و شادکامی با رضایت شغلی رابطه مثبت و معنادار داشتند. در یک مدل پیش بین شادکامی، سبک رهبری تبدلی، تعهد عاطفی و سبک رهبری تحول‌آفرین توانستند ۴۴ درصد از واریانس رضایت شغلی را پیش بینی کنند. سهم شادکامی در پیش بینی رضایت شغلی بیش از سایر متغیرها بود.

امیرکبیری، دهقان، شیخی و فتحی (۱۳۹۴)،

«تاثیر رهبری تحول‌گرا و تبادل‌گرا بر تعهد سازمانی» را مورد مطالعه قرار دادند. یافته‌های تحقیق حاکیست که میزان تعهد سازمانی کارکنان جامعه مورد

بر طبق مبانی نظری ویژگی‌های شخصی مدیر از قبیل شخصیت، توانایی‌ها، ارزش‌ها و اعتبار شخص مدیر از جمله عوامل مؤثر در انتخاب سبک یا شیوه رهبری مدیران است. (سید جوادین ۱۳۸۶، ۳۵۶).

هر سازمانی نیازمند رهبری کارآمد و مؤثر، چه در سطح کل سازمان و چه در سطح خرد آن است و این امر امکان‌پذیر نیست مگر این‌که مدیران این مراکز، سبک رهبری خود را متناسب با شرایط مقتضی و اهداف، انتخاب نمایند. نوع سازمان، شرایط محیطی و حتی کارکنان، می‌توانند سبک و رفتار رهبر را محدود نمایند (منیت، یامان و دنیزی ۲۰۰۹، ۲۱۴).

سازمان‌های امروزی اگر قادر به انطباق با تغییرات محیطی نباشند، به سرعت از گردونه رقابت خارج و جای خود را به رقبای خود خواهند داد. بنابراین شناسایی نقاط قوت و ضعف درونی سازمان همراه با فرصت‌ها و تهدید محیطی، ضروری به نظر می‌رسد. در چنین شرایطی سازمان‌ها نیاز به رهبرانی دارند که سازمان‌های خصوصی یا دولتی را به سازمان‌هایی با توانایی بیشتر برای رشد و ترقی و حتی ادامه حیات، متحول کنند. این رهبران سازمان‌ها را از حال به آینده هدایت کرده و تغییر و تحولات متناسب را برای رسیدن به اهداف سازمان اعمال می‌کنند. همچنین این رهبران چشم‌اندازی از فرصت‌های بالقوه را برای کارکنان به وجود آورده و در میان آنان تعهد به تغییر و بهبود فرهنگ و نیاز به طراحی راهبردهای جدید را برای استفاده بهینه از انرژی و منابع توسعه می‌دهند. چنین رهبرانی را، رهبران تحول‌آفرین می‌نامند. رهبری تحول‌آفرین، اساس و شالوده‌ای را برای تغییرات بلندمدت سازمانی که دسترسی به اهداف بالاتر را برای نظام سازمانی میسر می‌سازد، فراهم می‌سازد. از طرف دیگر رهبران تحول‌آفرین در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان خود نفوذ کرده و تأثیر بسزایی بر آنها می‌گذارند. این گونه رهبران از طریق رفتار و کردار خود کل سازمان را دچار تحول کرده و پیروان این رهبران نیز به

جایگاه‌های مناسب سازمان بهره برد و این گونه در تعیین مدیران شایسته گام برداشت.

**گل پرور، وکیلی و اشجع (۱۳۹۳)** پژوهشی با عنوان «مدل ساختاری مولفه‌های رهبری تحول گرا، غنی سازی شغل و رفتارهای مدنی سازمانی» انجام دادند. بر اساس نتایج پژوهش، غنی سازی شغل برای رابطه بین حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظار عملکرد مطلوب نقش متغیر واسطه ای را با رفتار مدنی - سازمانی ایفاء می کند. اهداف گروهی به عنوان اولین بعد رهبری تحول گرا به طور مستقیم با رفتار مدنی سازمانی ارتباط دارد. حمایت شخصی علاوه بر ارتباط غیرمستقیم با رفتارهای مدنی - سازمانی از طریق غنی سازی شغل، رابطه مستقیمی نیز با این رفتارها دارد.

**نوراللهی (۱۳۹۱)** در پژوهشی به بررسی «ارتباط بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول آفرین در مربیان ورزش زن استان گلستان» پرداختند و به این نتایج دست یافتند که بین هوش هیجانی و رهبری تحول آفرین رابطه مثبت و معناداری وجود داشت؛ به این معنی که مربیان زن دارای هوش هیجانی بالاتر بیشتر تمایل به رهبری تحول آفرین دارند. همچنین بین خرده مقیاس‌های خودآگاهی، خودانگیزشی و مهارت‌های اجتماعی هوش هیجانی با همه خرده مقیاس‌های رهبری تحول آفرین (انگیزش الهام بخش، تاثیر ایده آل، تحریک ذهنی و توجه فردی) رابطه معناداری یافت شد. از سوی دیگر خرده مقیاس همدلی هوش هیجانی تنها با دو خرده مقیاس رهبری تحول آفرین (انگیزش الهام بخش و توجه فردی) رابطه معناداری داشت ولی با تاثیر ایده آل و تحریک ذهنی رابطه معنادار نداشت. همچنین خرده مقیاس خودتنظیمی هوش هیجانی با هیچ یک از خرده مقیاس‌های رهبری تحول آفرین رابطه معنادار نداشت.

**جاودانی، محمد (۱۳۹۰)**، در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و تعامل گرا با

تحقیق بیشتر، از طریق سبک رهبری تحول گرا توجیه می شود.

**مرادی و خسروی دانش (۱۳۹۴)**، در پژوهشی به «بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین، تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی با نوآوری سازمانی در کارخانه کویر تایر بیرجند» پرداختند. نتایج نشان داد که وضعیت نوآوری سازمانی در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارد. همچنین آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین رهبری تحول آفرین، تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی با نوآوری سازمانی در کویر تایر رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد. در نهایت، نتیجه ها نشان داد بین متغیر جنسیت و نوآوری سازمانی تفاوت معنی داری وجود ندارد.

**محمدی مقدم و عباس پور (۱۳۹۴)**، در «فرا تحلیل پژوهش های رابطه رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی» نشان دادند که رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی رابطه ای بالاتر از حد متوسط دارد. همچنین از میان ابعاد رهبری تحول آفرین: رفتارهای آرمانی با اندازه اثر ۰/۶۲ دارای بیشترین اندازه اثر در رابطه با رفتار شهروندی سازمانی است ملاحظات فردی با اندازه اثر ۰/۵۴ دارای کمترین اندازه اثر در رابطه با رفتار شهروندی سازمانی است.

**قنادی، تندنویس و کلانی (۱۳۹۳)** در پژوهشی با هدف بررسی «رابطه سبک‌های رهبری تحول گرا و عمل گرا با شخصیت مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های ایران» به این نتیجه رسیدند که نه‌ا مولفه برون گرایی پیش بین معناداری برای سبک رهبری تحول گرا است. با توجه به رابطه و نقش درون گرایی و برون گرایی در انتخاب سبک رهبری مدیران و اینکه ویژگی های شخصیتی افراد را مستعد انجام رفتارهای مختلف در موقعیت‌های مختلف می‌کند، می‌توان با در نظر گرفتن شخصیت مدیران از آنها در

**معلمان**» با استفاده از دو پرسشنامه رهبری چند عاملی و تعهد سازمانی دریافت که بین میزان تحول‌آفرینی مدیران با تعهد سازمانی معلمان رابطه معنی داری وجود دارد، لیکن بین میزان تعامل‌گرایی و تعهد سازمانی معلمان رابطه معنی داری وجود ندارد. نتایج حاصله همچنین نشان داد که رهبری فرمند از ابعاد رهبری تحول‌آفرین بیشترین تأثیر را بر تعهد سازمانی معلمان دارد.

**رامان، می، دان، دواد و خالد<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)**، پژوهشی با عنوان «**رابطه ی بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین مدیران و تعهد معلمان سال دوم متوسطه**» انجام دادند. نتایج نشان داد که هیچ تفاوتی بین سطح تحصیلات و سطح سبک رهبری تحول‌آفرین اعمال شده توسط مدیران وجود ندارد. این مطالعه همچنین نشان داد که بین رهبری تحول‌آفرین مدیران و تعهد معلمان رابطه معنی داری وجود دارد.

**بتول<sup>۴</sup> (۲۰۱۳)**، پژوهشی تحت عنوان «**بررسی تأثیر سبک رهبری تحولی بر تعهد سازمانی کارکنان**» در بانک صنعتی پاکستان صورت گرفت. در این تحقیق تأثیر سبک رهبری تحولی بر تعهد سازمانی موردبررسی قرار گرفت و به این نتیجه رسیدند که بین سبک رهبری تحولی بر تعهد سازمانی کارکنان این بانک رابطه معناداری وجود دارد.

**براون<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۳)** پژوهشی تحت عنوان «**رهبری تحولی، رضایت و تعهد شغلی و عملکرد تیمی**» صورت گرفت. در این تحقیق رابطه بین رهبری تحولی، رضایت شغلی و عملکرد تیمی موردبررسی قرار گرفت که نتایج بیانگر این بوده است که رهبری تحولی به‌طور مثبت با رضایت شغلی افراد درگروه‌های 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.

**ریان<sup>۶</sup> (۲۰۱۳)** پژوهشی تحت عنوان «**اثرات رهبری در گرایش به نوآوری و تعهد**» در یک نمونه

**تعهد سازمانی معلمان**» به این نتیجه رسید که بین میزان تحول‌آفرینی مدیران با تعهد سازمانی معلمان، رابطه مثبت و معنا دار وجود دارد؛ اما بین میزان تعامل‌گرایی مدیران با تعهد سازمانی معلمان، رابطه معنی داری وجود ندارد و تعامل تحول‌آفرینی و تعامل‌گرایی مدیران نیز بر تعهد سازمانی معلمان، تأثیر معنی داری ندارد. همچنین، بین میزان تحول‌آفرینی مدیران زن و مرد تفاوت معنی داری مشاهده شد (مدیران زن، تحول‌آفرینی بیشتری را از خود نشان می‌دهند)؛ اما بین میزان تعامل‌گرایی مدیران زن و مرد تفاوت معنی داری مشاهده نشد. علاوه براین، تحلیل رگرسیون نشان داد که رهبری فرمند (یکی از ابعاد رهبری تحول‌آفرین) بیشترین تأثیر را بر تعهد سازمانی معلمان دارد.

**سنجقی، فرهی، بوزنجانی و حسینی سرخوش (۱۳۹۰)**، «**تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان دفاعی**» را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها حاکی از آن است که رهبری تحول‌آفرین قادر است از راه ترویج فرهنگ‌های کارآفرینی و سلسله‌مراتبی بر روی تعهد سازمانی کارکنان در سازمان مورد مطالعه اثرگذار باشد.

**بهرام زاده و یادگاری (۱۳۹۰)** در پژوهشی با عنوان «**بررسی رابطه عدالت سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان مدارس راهنمایی دخترانه نواحی هفتگانه مشهد**» به این نتایج دست یافتند که تعهد سازمانی کارکنانی که مدیران آنها عدالت سازمانی را رعایت می‌کنند بیشتر است همچنین رعایت عدالت تعاملی و عدالت رویه‌ای از سوی مدیران نسبت به عدالت توزیعی ارتباط بیشتری با تعهد سازمانی دارد. همچنین بین تعهد سازمانی کارکنان با سابقه خدمت، مدرک تحصیلی، سمت شغلی، منطقه کاری ارتباط معناداری مشاهده نگردید.

**جاودانی (۱۳۸۱)**، به نقل از **چوپانی، (۱۳۹۰)** در بررسی «**رابطه رهبری تحول‌آفرین با تعهد سازمانی**

خساونه، عمری و ابو تینه<sup>۹</sup> (۲۰۱۲)، پژوهشی تحت عنوان «رابطه ی رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی: نمونه ای از معلمان حرفه ای در جردن» انجام دادند. نتایج نشان داد. این یافته ها نشان می دهد که بین رهبری تحول گرا (کلی) و بعد تعهد سازمانی رابطه قوی، مثبت و معنادار وجود دارد. علاوه بر این، رابطه بین هر جزء از رهبری تحول گرا و تعهد سازمانی مثبت و معنادار است. در نهایت، پیشنهاد شد که با برگزاری کارگاه ها و دوره های آموزشی رهبری تحول گرا با حمایت مالی وزارت آموزش و پرورش در اردن به ترویج تعهد سازمانی در میان معلمان حرفه ای اقدام شود.

تارکان و همکاران (۲۰۱۲): به نقل از امیر کبیری و همکاران، (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان «تجزیه و تحلیل روابط بین رهبری تحول، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی در دو بیمارستان در ترکیه» صورت گرفت. در این تحقیق با بررسی روابط بین رهبری تحولی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی در دو بیمارستان در کشور ترکیه مورد بررسی قرار گرفت که توانست اثبات کند ارتباط معنی دار بین رضایت شغلی به طور کلی، رهبری تحول گرا و به طور کلی اعتماد سازمانی وجود دارد.

گارسیا مورالیس<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۰۸)، در پژوهش خود تحت عنوان «تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد و تعهد سازمانی از طریق دانش و نوآوری» به این نتایج دست یافت که بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی که هم به طور مستقیم و هم به طور غیر مستقیم از طریق تاثیر بر یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.

جولی ده و یسدهارا<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۸)، در تحقیقی تحت عنوان «تعهد سازمانی در میان معلمان دبیرستان در هند و ایران» دریافتند که معلمان هندی در دو بعد عاطفی و هنجاری تعهد سازمانی بهترند و معلمان

۵۴۸ نفری صورت گرفت، در این تحقیق اثرات رهبری در گرایش به نوآوری مورد بررسی قرار گرفت که نتایج بیانگر این بود که رهبری فعال نسبت به رهبری انفعالی و اجتنابی اثر مثبت و معناداری بر روی کارمندان جهت گرایش به نوآوری دارد.

آیدان، ساریر و اسپال<sup>۷</sup> (۲۰۱۳)، پژوهشی با عنوان «تأثیر سبک های رهبری مدیران بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی معلمان» انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که به خصوص، سبک رهبری تحول گرا رضایت شغلی و تعهد سازمانی معلمان به طریقی مثبت تحت تاثیر قرار می دهد. لذا نتیجه گیری شد که با تغییر سبک رهبری مدیران از تبادل به تحولی، سطح رضایت شغلی و تعهد سازمانی معلمان افزایش خواهد یافت.

سلامت، نوردین و عدنان<sup>۸</sup> (۲۰۱۳)، پژوهشی تحت عنوان «احیا تعهد سازمانی معلم: اثر رفتار رهبری تحول گرا» انجام دادند. نتایج نشان داد که معلمان دوره متوسطه در منطقه کلانگ سطح بالایی از تعهد سازمانی گرا را دارا هستند. این یافته ها همچنین نشان داد که یک رابطه خطی مثبت و قوی بین رفتار رهبری تحول گرا و تعهد سازمانی وجود دارد. یافته های این پژوهش به نقش در تمرین رفتار رهبری تحول گرا و فعال سازی تعهد سازمانی معلمان اشاره دارد.

سماخ اغلو و همکاران (۲۰۱۲): به نقل از امیر کبیری و همکاران، (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان «بررسی روابط کاربردی بین سبک رهبری تحول گرای مدیران مدارس و تعهد سازمانی معلمان» صورت گرفت که در این تحقیق روابط کاربردی بین سبک رهبری تحولی مدیران با تعهد سازمانی معلمان در مدارس مورد بررسی قرار گرفت که نتایج مبنی بر این بود که ارتباط معنی دار آماری بین سبک رهبری تحول گرا و تراکنشی از اصول و تعهد سازمانی معلمان وجود دارد.

متفاوت تر از ایده‌های خودشان باشد (جانسن و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۸، ۱۷)

### تعهد سازمانی

به نظر لوتانز و شاو (۱۹۹۲)، به نقل از میر کمالی (۱۳۸۵، ۸۳). تعهد سازمانی به‌عنوان یک نگرش اغلب این گونه تعریف شده است: تمایل قوی به ماندن در سازمان، تمایل به اعمال تلاش فوق العاده برای سازمان و اعتقاد قوی به پذیرش ارزش‌ها و اهداف.

**تعهد عاطفی:** عبارت است از دلبستگی هیجانی کارمند نسبت به سازمان. در این نوع تعهد از نوع وابستگی عاطفی است که بر اساس آن فرد مستخدم هویت خویش را از سازمان گرفته و به آن احساس تعلق و وابستگی کرده و از ادامه عضویت در آن لذت می‌برد (جهانگیر و همکاران ۱۳۸۶، ۴۰۹).

**تعهد مستمر:** عبارت است از تعهد فرد بر اساس تشخیص فرد از هزینه‌های مرتبط با ترک سازمان. طبق این تعریف افراد در سازمان می‌مانند نه به دلیل اینکه احساس اجبار اخلاقی کرده یا احساس وابستگی عاطفی داشته باشند، بلکه به این دلیل که اگر سازمان را ترک کنند برخی مزایای شغلی از جمله مقام و جایگاه شغلی را از دست خواهند داد (جهانگیر و همکاران ۱۳۸۶، ۴۰۹).

**تعهد هنجاری:** عبارت است از احساس اجبار اخلاقی برای ماندن در سازمان. به عبارتی دیگر افراد در سازمان می‌مانند چون احساس تکلیف می‌کنند که نباید سازمان را ترک کنند. تجربیات افراد قبل از ورود به سازمان (مانند اجتماعی شدن فرهنگی، خانوادگی) و بعد از ورود به سازمان (مانند اجتماعی شدن سازمانی) از عوامل مؤثر بر آن است (جهانگیر و همکاران ۱۳۸۶، ۴۰۹).

ایرانی به نظر می‌رسد در بعد مستمر تعهد سازمانی بهتر باشند. در هر دو کشور گروه‌های سنی و آموخته‌های معلمان هیچ تأثیری بر تعهد سازمانی شان نداشت.

### رهبری تحول‌آفرین

نوعی رهبری که رهبر علائق و منافع پیروان را توسعه می‌دهد و در آنها احساس آگاهی و پذیرش نسبت به اهداف و مأموریت‌ها به وجود می‌آورد. رهبر فردی الهام‌بخش و دارای ملاحظات انسانی است که با تحریک هوشمندانه پیروان، آنها را در حل مسائل با نگاهی جدید توانمند می‌سازد (میر کمالی ۱۳۸۵، ۱۳۷).

**نفوذ آرمانی:** این بعد اشاره به سرافزاری، فره مندی، احترام و وفاداری بی‌چون و چرای پیروان از رهبری که حس آرمانی را انتقال می‌دهد، دارد (موغلی ۱۳۸۲، ۷۹).

**انگیزش الهام‌بخش:** این بعد، شامل برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان که با توسل به احساسات زیردستان صورت می‌پذیرد. تأکید انگیزش الهام‌بخش بر احساسات و انگیزه‌های درونی است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیرو (موغلی ۱۳۸۲، ۷۹).

**ملاحظه فردی:** توجه و ملاحظه فردی، شامل توجه به تفاوت‌های فردی پیروان و ارتباط با تک‌تک آنها و تحریک آنان از طریق واگذاری مسئولیت‌ها برای یادگیری تجربیات است (موغلی ۱۳۸۲، ۸۰).

**ترغیب ذهنی:** ترغیب ذهنی مستلزم تلاش‌های تحریک‌کننده برای یافتن ایده‌های جدید و راه‌حل‌های خلاق برای مشکلات و تشویق کردن نوآوری، خلاقیت و رویکردهای جدید می‌باشد. چنین رهبرانی راه‌حل‌های نوآورانه و ایده‌های جدید را از پیروانشان می‌خواهند و آنها پیروانشان را تشویق می‌کنند که ایده‌هایی را ارائه بدهند که

**روش پژوهش**

چارچوب مفهومی مباحث پژوهش، اقدام به تهیه پرسشنامه گردید. دو پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش عبارتند از:

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و روش آن توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را تمامی افراد اداره کل آموزش پرورش شهر تهران تشکیل داده اند که تعداد آنها ۴۶۰ نفر است.

از جامعه آماری پژوهش نمونه ای به حجم ۲۱۰ نفر با به کارگیری فرمول نمونه گیری کوکران انتخاب خواهد شد. به منظور نمونه گیری نیز پس از برآورد حجم نمونه از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده خواهد شد.

**الف: پرسشنامه رهبری باس و آوالیو**

این پرسشنامه دارای ۲۰ سؤال و چهار مولفه ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ملاحظه فردی است که بر اساس طیف لیکرت (از هرگز ۱؛ تا همیشه ۵) نمره گذاری می شود. (جدول شماره ۱)

همیشه	اغلب	گاهی	به ندرت	هرگز
۵	۴	۳	۲	۱

**ب: پرسشنامه تعهد سازمانی**

دومین ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه استاندارد تعهد سازمانی آلن و میسر (۱۹۹۰) می باشد. این پرسشنامه دارای ۲۴ سؤال و سه مولفه تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری است که بر اساس طیف لیکرت (از کاملاً مخالفم ۱؛ تا کاملاً موافقم) نمره گذاری می شود. (جدول شماره ۲)

کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملاً مخالفم
۵	۴	۳	۲	۱

N: تعداد افراد جامعه

Z: درجه اطمینان یا دقت احتمال مطلوب

P: نسبت صفت موجود در جامعه

q: نسبت افراد فاقد صفت موجود در جامعه

d: درصد خطای معیار ضریب اطمینان قابل قبول

در این پژوهش برای گردآوری داده ها، از مطالعات کتابخانه ای استفاده شده است و با توجه به چارچوب مفهومی در این پژوهش برای گردآوری داده ها، از مطالعات کتابخانه ای استفاده شده است و با توجه به

جدول ۱: تطبیق سؤالات پرسشنامه رهبری تحول آفرین

مقیاس	سؤالات مربوط به هر مؤلفه	مؤلفه	سؤالات مربوط به هر خرده مؤلفه
		ترغیب ذهنی	۳، ۴، ۱
		نفوذ آرمانی	۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵
سبک رهبری تحول گرا	سؤالات ۱ تا ۲۰	انگیزش الهام بخش	۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳
		ملاحظه فردی	۲۰، ۱۹، ۱۸، ۱۷

جدول ۲: تطبیق سؤالات پرسشنامه تعهد سازمانی

مقیاس	سؤالات مربوط به هر مؤلفه	مؤلفه	سؤالات مربوط به هر خرده مؤلفه
		تعهد عاطفی	سؤالات ۱ تا ۹
تعهد سازمانی	سؤالات ۱ تا ۲۴	تعهد مستمر	سؤالات ۱۰ تا ۱۷
		تعهد هنجاری	سؤالات ۱۸ تا ۲۴



### روایی پرسشنامه

روایی پرسشنامه‌های مورد استفاده در این تحقیق با استفاده از نظرات استادان دانشکده مدیریت (گروه مدیریت آموزشی) از نظر روایی صوری مورد تایید قرار گرفت.

### پایایی پرسشنامه

در این پژوهش برای بررسی پایایی ابزار از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری Spss میزان ضریب پایایی برای هر یک از پرسشنامه‌ها ذکر شده است. میزان ضریب پایایی برای پرسشنامه تعهد سازمانی، ۰/۸۸ و برای هر یک از ابعاد آن - تعهد هنجاری، تعهد مستمر و تعهد عاطفی - به ترتیب ۰/۸۴، ۰/۸۵ و ۰/۸۶ برآورد گردید؛ که مبین سطح مطلوب پایایی این پرسشنامه‌ها می‌باشد. همچنین میزان ضریب پایایی برای پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین، ۰/۸۵ و برای هر یک از ابعاد آن - ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی و انگیزش الهام بخش - به ترتیب ۰/۸۲، ۰/۸۷، ۰/۸۳ و ۰/۸۶ برآورد گردید.

### یافته‌ها

هدف پژوهش حاضر بررسی «بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران» است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و روش آن توصیفی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری مورد نظر در این تحقیق کلیه کارکنان اداره کل آموزش پرورش شهر تهران در سال ۱۳۹۴ است که حجم آنها طبق آخرین آمار در سال مذکور مجموعاً ۴۶۰ نفر است. بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۲۱۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور سنجش متغیرهای مورد

استفاده در پژوهش از دو پرسشنامه استاندارد رهبری باس و آوالیو (۲۰۰۰) و پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و میر (۱۹۹۰) استفاده گردید. در این پژوهش جهت اطمینان از پایایی پرسشنامه‌ها بر اساس ضریب آلفای کرونباخ، پایایی پرسشنامه رهبری باس و آوالیو، ۰/۸۵ و پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و میر، ۰/۸۸ برآورد گردید. در بخش آمار استنباطی داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند، و نتایج به دست آمده نشان داد که همبستگی بین رهبری تحول‌آفرین با تعهد سازمانی ۰/۵۲۱ است. که این مقدار در سطح اطمینان ۰/۹۹ معنادار است. همبستگی بین این دو متغیر نشان می‌دهد هرچه میزان استفاده از رهبری تحول‌آفرین بیشتر باشد به احتمال بیشتری میزان تعهد سازمانی در کارکنان بالاتر خواهد بود. همچنین ضریب تعیین بین این دو متغیر نشان می‌دهد که ۲۷/۱٪ از تغییرات تعهد سازمانی توسط رهبری تحول‌آفرین قابل تبیین است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که بین رهبری تحول‌آفرین و تمامی ابعاد تعهد سازمانی - تعهد هنجاری، مستمر و عاطفی - رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. برای بررسی نرمال بودن توزیع نمرات متغیرها در پرسشنامه‌های این پژوهش از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده گردیده است که نتایج این آزمون در جدول شماره سه موجود است.

جدول ۳: نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

متغیر	آماره Z	سطح معناداری
رهبری تحول‌آفرین	۰/۹۳۰	۰/۵۳۵
تعهد سازمانی	۱/۱۵۳	۰/۱۴۰
تعهد عاطفی	۱/۳۰	۰/۰۵۴
تعهد مستمر	۰/۸۷۲	۰/۴۳۲
تعهد هنجاری	۰/۹۰۰	۰/۳۹۳

سازمان آموزش و پرورش شهر تهران رابطه وجود دارد، تایید می‌شود.

### سؤال فرعی ۲

آیا بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد عاطفی در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران رابطه وجود دارد؟

جدول ۵: نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین رهبری

تحول‌آفرین و تعهد عاطفی

تعهد عاطفی			متغیر
ضریب همبستگی (r)	سطح معناداری	ضریب تعیین	
۰/۵۳۴	۰/۰۰۱	۰/۲۸۵	رهبری تحول‌آفرین

بر اساس جدول فوق مقدار همبستگی بین رهبری تحول‌آفرین با بعد تعهد عاطفی ۰/۵۳۴ است که این مقدار در سطح اطمینان ۰/۹۹ معنادار است. همبستگی مثبت و معنادار بین این دو متغیر نشان می‌دهد هرچه میزان استفاده از رهبری تحول‌آفرین بیشتر باشد به احتمال بیشتری میزان بعد تعهد عاطفی در کارکنان بالاتر خواهد بود. همچنین ضریب تعیین بین این دو متغیر نشان می‌دهد که ۲۸/۵٪ از تغییرات بعد تعهد عاطفی توسط رهبری تحول‌آفرین قابل تبیین است.

با توجه به نتایج فوق، سؤال فرعی دوم پژوهش مبنی بر اینکه بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد عاطفی در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران رابطه وجود دارد، تایید می‌شود.

### سؤال فرعی ۳

آیا بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد هنجاری (تکلیفی) در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران رابطه وجود دارد؟

جدول ۶: نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین رهبری

تحول‌آفرین و تعهد هنجاری

از آنجایی که مقدار آماره Z برای هیچ یک از متغیرهای رهبری تحول‌آفرین، تعهد سازمانی و ابعاد آن معنادار نیست ( $P > ۰/۰۵$ )، می‌توان نتیجه گرفت که توزیع نمرات متغیرها نرمال است و پیش فرض نرمال بودن توزیع نمرات متغیرها رعایت گردیده است و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک برای بررسی سؤال‌های پژوهش استفاده کرد.

### سؤال فرعی ۱

آیا بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد مستمر در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران رابطه وجود دارد؟

برای بررسی این سؤال، با توجه به رعایت شدن پیش فرض‌های آماری، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده کرده ایم که نتایج این آزمون در جدول چهار موجود است.

جدول ۴: نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد مستمر

تعهد مستمر			متغیر
ضریب همبستگی (r)	سطح معناداری	ضریب تعیین	
۰/۳۳۸	۰/۰۰۱	۰/۱۱۴	رهبری تحول‌آفرین

بر اساس جدول ۴ مقدار همبستگی بین رهبری تحول‌آفرین با بعد تعهد مستمر ۰/۳۳۸ است که این مقدار در سطح اطمینان ۰/۹۹ معنادار است. همبستگی مثبت و معنادار بین این دو متغیر نشان می‌دهد هرچه میزان استفاده از رهبری تحول‌آفرین بیشتر باشد به احتمال بیشتری میزان بعد تعهد مستمر در کارکنان بالاتر خواهد بود. همچنین ضریب تعیین بین این دو متغیر نشان می‌دهد که ۱۱/۴٪ از تغییرات بعد تعهد مستمر توسط رهبری تحول‌آفرین قابل تبیین است.

با توجه به نتایج فوق، سؤال فرعی اول پژوهش مبنی بر اینکه بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد مستمر در

میزان تعهد سازمانی در کارکنان بالاتر خواهد بود. همچنین ضریب تعیین بین این دو متغیر نشان می‌دهد که ۲۷/۱٪ از تغییرات تعهد سازمانی توسط رهبری تحول‌آفرین قابل تبیین است.

با توجه به نتایج فوق، سؤال اصلی پژوهش مبنی بر اینکه بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران رابطه وجود دارد، تایید می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

سؤال اصلی تحقیق: آیا بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران رابطه وجود دارد؟

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که مقدار همبستگی بین رهبری تحول‌آفرین با تعهد سازمانی ۰/۵۲۱ است، که این مقدار در سطح اطمینان ۰/۹۹ معنادار است. همبستگی بین این دو متغیر نشان می‌دهد هرچه میزان استفاده از رهبری تحول‌آفرین بیشتر باشد به احتمال بیشتری میزان تعهد سازمانی در کارکنان بالاتر خواهد بود. همچنین ضریب تعیین بین این دو متغیر نشان می‌دهد که ۲۷/۱٪ از تغییرات تعهد سازمانی توسط رهبری تحول‌آفرین قابل تبیین می‌باشد. نتایج پژوهش با یافته‌های پیشین همخوانی و مطابقت دارد. در همین زمینه نتایج پژوهش با یافته‌های امیرکبیری، دهقان، شیخی و فتحی (۱۳۹۴) همخوانی داشته و همسو است که در تحقیق خود در یافتند که میزان تعهد سازمانی کارکنان بیشتر از طریق سبک رهبری تحول‌گرا قابل توجیه است. همچنین نتایج پژوهش مرادی و خسروی دانش (۱۳۹۴) نشان داد که بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی در کارخانه کویر تایر بیرجند رابطه معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش محمدی مقدم و عباس پور (۱۳۹۴)، نیز نشان داد که رهبری تحول‌آفرین با تعهد سازمانی رابطه‌ای بالاتر از حد متوسط دارد. جاودانی (۱۳۹۰) هم در

تعهد هنجاری			
متغیر	ضریب همبستگی (r)	سطح معناداری	ضریب تعیین
رهبری تحول‌آفرین	۰/۳۰۹	۰/۰۰۱	۰/۰۹۵

بر اساس جدول ۶: مقدار همبستگی بین رهبری تحول‌آفرین با بعد تعهد هنجاری ۰/۳۰۹ است که این مقدار در سطح اطمینان ۰/۹۹ معنادار است. همبستگی بین این دو متغیر نشان می‌دهد هرچه میزان استفاده از رهبری تحول‌آفرین بیشتر باشد به احتمال بیشتری میزان بعد تعهد هنجاری در کارکنان بالاتر خواهد بود. همچنین ضریب تعیین بین این دو متغیر نشان می‌دهد که ۹/۵٪ از تغییرات بعد تعهد هنجاری توسط رهبری تحول‌آفرین قابل تبیین است.

با توجه به نتایج فوق، سؤال فرعی سوم پژوهش مبنی بر اینکه بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد هنجاری در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران رابطه وجود دارد، تایید می‌شود.

### سؤال اصلی پژوهش

آیا بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران رابطه وجود دارد؟

جدول ۷: نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی

تعهد سازمانی			
متغیر	ضریب همبستگی (r)	سطح معناداری	ضریب تعیین
رهبری تحول‌آفرین	۰/۵۲۱	۰/۰۰۱	۰/۲۷۱

بر اساس جدول ۷ مقدار همبستگی بین رهبری تحول‌آفرین با تعهد سازمانی ۰/۵۲۱ است که این مقدار در سطح اطمینان ۰/۹۹ معنادار است. همبستگی بین این دو متغیر نشان می‌دهد هرچه میزان استفاده از رهبری تحول‌آفرین بیشتر باشد به احتمال بیشتری

همکاران (۲۰۱۲)؛ به نقل از امیر کبیری و همکاران، (۱۳۹۴) نیز در پژوهش خود نشان دادند که ارتباط معنی دار بین رهبری تحول گرا و تعهد سازمانی وجود دارد. از نتایج دیگر پژوهش هایی که با یافته های این پژوهش همسو است می توان به پژوهش های لایت وود، جانتری و فرناندز (۱۹۹۳)، به نقل از چوپانی، (۱۳۹۰)، جولی ده و یشدهارا (۲۰۰۸)، گارسیا مورالیس و همکاران (۲۰۰۸)، ریان (۲۰۱۳)، براون و همکاران (۲۰۱۳)، بهرام زاده و یادگاری (۱۳۹۰)، سنجقی، فرهی، بوزنجانی و حسینی سرخوش (۱۳۹۰)، نوراللهی (۱۳۹۱)، گل پرور، وکیلی و اشجع (۱۳۹۳)، قنادی، تندویس و کلانی (۱۳۹۳) و دادگر، غلامعلی نژاد، عاشوری و عرب سالاری (۱۳۹۴) اشاره نمود.

در تبیین این یافته می توان گفت که نخستین منبع در تعهد سازمانی، رویدادهای سازمانی، رویدادهای درون سازمانی (آنچه در داخل سازمان می گذرد) و تجربیات است (مانند ارتباط زیردست - بالادست، فرایندهای تصمیم گیری، فرایندهای ارتباطی و...). ارتباط مثبت بین زیردست - بالادست، تعهد سازمانی زیردستان را افزایش می دهد (دکوئیس و سامرز ۱۳، ۱۹۹۸؛ به نقل از امیر کبیری و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۱۶۵). همچنین در الگوی ارائه شده از سوی پیلای و همکاران، رهبری تحول گرا، فرایند عدالت را و فرایند عدالت، اعتماد را و اعتماد هم، تعهد سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد. لی (۲۰۰۵)؛ به نقل از امیر کبیری و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۱۶۵) معتقد است که رهبری تحول گرا، رابطه مثبت با تعهد سازمانی دارد و توجه فردی این نوع رهبران به کارکنان، تغییرهای معناداری را به دنبال خواهد داشت. به اعتقاد نظریه پردازان گروهی که توسط یک رهبر ایده آل هدایت می شوند، دارای بالاترین سطح تعهد سازمانی است (مرت و رسکین ۱۴، ۲۰۱۰). بدیهی است، وقتی مدیر از ویژگی های شخصیتی بالایی برخوردار باشد و به تفاوت های فردی و نیازهای سطح بالای کارکنان توجه نماید و در آنها

پژوهشی به این نتیجه رسید که بین میزان تحول آفرینی مدیران با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و رهبری فرمند (یکی از ابعاد رهبری تحول لآفرین) بیشترین تأثیر را بر تعهد سازمانی معلمان دارد. همچنین نتایج این پژوهش با یافته های سنجقی، فرهی، بوزنجانی و حسینی سرخوش (۱۳۹۰)، همسو و هم راستاست که در پژوهش خود نشان دادند که رهبری تحول آفرین قادر است از راه ترویج فرهنگ های کارآفرینی و سلسله مراتبی بر روی تعهد سازمانی کارکنان در سازمان مورد مطالعه اثرگذار باشد. در بین تحقیقات خارج از کشور نیز نتایج چند پژوهش با یافته های تحقیق حاضر همسو است؛ از جمله رامن، می، دان، دواد و خالد (۲۰۱۵) در پژوهش خود نشان دادند که بین رهبری تحول گرا مدیران و تعهد معلمان رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین بتول (۲۰۱۳)، در پژوهش خود به این نتیجه رسید که بین سبک رهبری تحولی و تعهد سازمانی کارکنان این بانک رابطه معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش آیدان، ساریر و آسپال (۲۰۱۳) نیز همسو با یافته های پژوهش حاضر است که در تحقیق خود نشان دادند که تغییر سبک رهبری مدیران از تبدالی به تحولی، سطح رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان را افزایش خواهد داد. همچنین نتایج پژوهش سلامت، نوردین و عدنان (۲۰۱۳)، نشان داد که یک رابطه خطی مثبت و قوی بین رفتار رهبری تحول گرا و تعهد سازمانی وجود دارد. یافته های این پژوهش به نقش در تمرین رفتار رهبری تحول گرا و فعال سازی تعهد سازمانی اشاره دارد. نتایج پژوهش سماغ اغلو و همکاران (۲۰۱۲)؛ به نقل از امیر کبیری و همکاران، (۱۳۹۴) ارتباط معنی دار آماری بین سبک رهبری تحول گرا و تعهد سازمانی معلمان وجود دارد. خساونه، عمری و ابو تینه (۲۰۱۲)، نیز در پژوهش خود نشان دادند که بین رهبری تحول گرا (کلی) و بعد تعهد سازمانی رابطه قوی، مثبت و معنادار وجود دارد. تارکان و

تحریک ذهنی ایجاد کند، موجبات افزایش دلبستگی آنها به آموزش و پرورش را فراهم می‌سازد و در آنها تمایل به صرف تلاش بیشتر برای موفقیت آموزش و پرورش و ادامه عضویت در آن را ایجاد خواهد کرد. رهبرانی که از سبک رهبری تحول‌آفرین استفاده می‌کنند در افزایش میزان تعهد کارکنان نسبت به سازمان، موفق ترند و هر اندازه سبک رهبری مدیران از تبدالی به سمت تحول‌آفرین حرکت کرده است، در بین کارکنان شاهد وفاداری بیش تری نسبت به سازمان بوده ایم (چوپانی، ۱۳۹۰، ص ۳۹). رهبران تحول‌آفرین در باورها، ارزشها و اهداف پیروان نفوذ کرده و تأثیر فوق العاده ای در پیروان خود به‌جای می‌گذارند. آنها از طریق گفتار و کردارشان کل سازمان را دچار تحول می‌کنند. پیروان این رهبران نسبت به آنها احساس اعتماد و وفاداری می‌کنند. بدیهی است، وقتی مدیر از ویژگی‌های شخصیتی بالایی برخوردار باشد و به تفاوت‌های فردی و نیازهای سطح بالای کارکنان توجه نماید و در آنها تحریک ذهنی ایجاد کند، موجبات افزایش دلبستگی آنها به سازمان را فراهم می‌سازد و در آنها تمایل به صرف تلاش بیشتر برای موفقیت سازمان و ادامه عضویت در آن را ایجاد خواهد کرد (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۴۳).

سوال فرعی ۱: آیا بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد مستمر در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران رابطه وجود دارد؟

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که مقدار همبستگی بین رهبری تحول‌آفرین با بعد تعهد مستمر ۰/۳۳۸ است که این مقدار در سطح اطمینان ۰/۹۹ معنادار است. همبستگی مثبت و معنادار بین این دو متغیر نشان می‌دهد هرچه میزان استفاده از رهبری تحول‌آفرین بیشتر باشد به احتمال بیشتری میزان بعد تعهد مستمر در کارکنان بالاتر خواهد بود. همچنین ضریب تعیین بین این دو متغیر نشان می‌دهد که ۱/۱۴٪ از تغییرات بعد تعهد مستمر توسط رهبری تحول

آفرین قابل تبیین است. نتایج پژوهش با یافته‌های پیشین همخوانی و مطابقت دارد. از نتایج پژوهش هایی که با یافته‌های این پژوهش همسو است می‌توان به پژوهش‌های امیرکبیری، دهقان، شیخی و فتحی (۱۳۹۴)، مرادی و خسروی دانش (۱۳۹۴)، محمدی مقدم و عباس پور (۱۳۹۴)، جاودانی (۱۳۹۰)، سنجدی، فرهی، بوزنجانی و حسینی سرخوش (۱۳۹۰)، رامان، می، دان، دواد و خالد (۲۰۱۵)، بتول (۲۰۱۳)، آیدان، ساری و اسپال (۲۰۱۳)، سلامت، نوردین و عدنان (۲۰۱۳)، سماغ اغلو و همکاران (۲۰۱۲)؛ به نقل از امیر کبیری و همکاران، (۱۳۹۴)، خساونه، عمری و ابو تینه (۲۰۱۲)، تارکان و همکاران (۲۰۱۲)؛ به نقل از امیر کبیری و همکاران، (۱۳۹۴)، لایت وود، جانتزی و فرناندز (۱۹۹۳)، به نقل از چوپانی، (۱۳۹۰)، جولی ده و یشدهارا (۲۰۰۸)، گارسیا مورالیس و همکاران (۲۰۰۸)، ریان (۲۰۱۳)، براون و همکاران (۲۰۱۳)، بهرام زاده و یادگاری (۱۳۹۰)، سنجدی، فرهی، بوزنجانی و حسینی سرخوش (۱۳۹۰)، نوراللهی (۱۳۹۱)، گل پرور، وکیلی و اشجع (۱۳۹۳)، قنادی، تندنویس و کلانی (۱۳۹۳) و دادگر، غلامعلی نژاد، عاشوری و عرب‌سالاری (۱۳۹۴) اشاره نمود.

در تبیین این یافته می‌توان گفت که تعهد مستمر شامل تعهدی است که مبتنی بر ارزش نهادن به سازمان است و کارمند در زندگی سازمان سهم می‌شود در این بعد از تعهد کارکنان در سازمان می‌مانند چون نیاز دارند که بمانند و دارای وفا داری بالا در سازمان هستند. از این رو می‌توان گفت تحقیقات زیادی انجام شده که رهبری تحول‌آفرین منجر به افزایش تعهد سازمانی (و تعهد مستمر) کارکنان می‌شود (گیونس ۱۵، ۲۰۰۸، ص ۶). رهبران تحول‌آفرین ترغیب ذهنی و شغل‌های چالش برانگیز را برای پیروانشان فراهم می‌آورند تا تجربه رضایت شغلی بیشتری را داشته باشند (موداسیر و سینگه ۱۶، ۲۰۰۸، ص ۷). رهبران تحول‌آفرین پیروان شان را تحریک می‌کنند که هدف جمعی بزرگتر را بر

فرهی، بوزنجانی و حسینی سرخوش (۱۳۹۰)، رامان، می، دان، دواد و خالد (۲۰۱۵)، بتول (۲۰۱۳)، آیدان، ساریر و آسپال (۲۰۱۳)، سلامت، نوردین و عدنان (۲۰۱۳)، سماغ اغلو و همکاران (۲۰۱۲)؛ به نقل از امیر کبیری و همکاران، (۱۳۹۴)، خساونه، عمری و ابو تینه (۲۰۱۲)، تارکان و همکاران (۲۰۱۲)؛ به نقل از امیر کبیری و همکاران، (۱۳۹۴)، لایت وود، جانتزی و فرناندز (۱۹۹۳)، به نقل از چوپانی، (۱۳۹۰)، جولی ده و یشدهارا (۲۰۰۸)، گارسیا مورالیس و همکاران (۲۰۰۸)، ریان (۲۰۱۳)، براون و همکاران (۲۰۱۳)، بهرام زاده و یادگاری (۱۳۹۰)، سنجقی، فرهی، بوزنجانی و حسینی سرخوش (۱۳۹۰)، نوراللهی (۱۳۹۱)، گل پرور، وکیلی و اشجع (۱۳۹۳)، قنادی، تندنویس و کلانی (۱۳۹۳) و دادگر، غلامعلی نژاد، عاشوری و عرب سالاری (۱۳۹۴) اشاره نمود.

در تبیین این یافته می‌توان گفت که تعهد عاطفی یعنی نیروی خواست و میل خود فرد به ادامه کار برای یک سازمان به دلیل قابل پذیرش بودن اهداف و ارزشه‌ای سازمان. این بعد از تعهد با تعهد نگرشی رابطه بسیار نزدیکی دارد و به عنوان وابستگی و تعلق خاطر به سازمان از طریق قبول ارزش‌های سازمانی و میل به ماندن تعریف می‌شود. از این رو می‌توان گفت رهبری تحول‌آفرین فرایندی است که در آن رهبران و پیروان همواره در تلاشند تا توان روحی و قوای انگیزشی یکدیگر را به سطوح بالاتری ارتقا دهند. از این منظر، تأثیر و تأثر رهبران و پیروان بر یکدیگر، پدیده‌ای متقابل و طرفینی است؛ در حالی که رهبران همواره می‌کوشند تا به تعبیر مزلو، مراتب بالاتری از سطوح انگیزشی پیروان را تحریک و فعال کنند، ارتقایی قوای انگیزشی پیروان نیز متقابلاً بر درجه اقتدار و توان روحی رهبران اثر می‌گذارد (استوارت، ۲۰۰۶). این نوع رهبری در زیرمجموعه خود ایجاد امید می‌کند، چشم انداز آتی را روشن و دست یافتنی معرفی کرده و افراد را ترغیب می‌کند که انتظارات خود را بالا ببرند

علاقی فردی اولویت بدهند. افرادی که ذاتاً برانگیخته می‌شوند تا اهداف سازمانی را بدون انتظار از دریافت پاداش فوری و دستاوردهای ملموس و شخصی به انجام برسانند، این تمایل را دارند که در جهت رسیدن به هدف مشترک در محیط کاری فراتر از نقش رسمی که به آنها واگذار شده، به فعالیت بپردازند. این نوع رهبری در زیرمجموعه خود ایجاد امید می‌کند، چشم انداز آتی را روشن و دست یافتنی معرفی کرده و افراد را ترغیب می‌کند که انتظارات خود را بالا ببرند به اعضای سازمان انرژی می‌دهد، به روشنی اهمیت مأموریت و اهداف سازمان را برای کارکنان انتقال می‌دهند (بیگره و همکاران، ۱۷، ۲۰۰۶، ص ۵۴). از این رو تعهد و وفاداری فرد نسبت به سازمان افزایش یافته و با ادراک خود به عنوان عضوی از یک جمع و گروه، احساس تعلق فرد به سازمان و گروه اجتماعی افزایش می‌یابد و ترک سازمان را برای او مشکل می‌کند.

سوال فرعی ۲: آیا بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد عاطفی در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران رابطه وجود دارد؟

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که همبستگی بین رهبری تحول‌آفرین با بعد تعهد عاطفی ۰/۵۳۴ است که این مقدار در سطح اطمینان ۰/۹۹ معنادار است. همبستگی مثبت و معنادار بین این دو متغیر نشان می‌دهد هرچه میزان استفاده از رهبری تحول‌آفرین بیشتر باشد به احتمال بیشتری میزان بعد تعهد عاطفی در کارکنان بالاتر خواهد بود. همچنین ضریب تعیین بین این دو متغیر نشان می‌دهد که ۲۸/۵٪ از تغییرات بعد تعهد عاطفی توسط رهبری تحول‌آفرین قابل تبیین است. نتایج پژوهش با یافته‌های پیشین همخوانی و مطابقت دارد. از نتایج پژوهش‌هایی که با یافته‌های این پژوهش همسو است می‌توان به پژوهش‌های امیرکبیری، دهقان، شیخی و فتحی (۱۳۹۴)، مرادی و خسروی دانش (۱۳۹۴)، محمدی مقدم و عباس پور (۱۳۹۴)، جاودانی (۱۳۹۰)، سنجقی،

به اعضای سازمان انرژی می‌دهد، به روشنی اهمیت مأموریت و اهداف سازمان را برای کارکنان انتقال می‌دهند (بیگره و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۵۴). با توجه به تمام این ویژگی‌های مثبت که از رهبری تحول‌آفرین ذکر گردید می‌توان گفت افراد در صورت اعمال رهبری تحول‌گرا افراد نسبت به سازمان احساس تعلق نموده که بخش بزرگی از این احساس تعلق، به صورت هیجانی و عاطفی ادراک می‌گردد. از این رو می‌توان گفت رهبری تحول‌گرا به تعهد عاطفی کمک می‌کند.

سوال فرعی ۳: آیا بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد هنجاری (تکلیفی) در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران رابطه وجود دارد؟

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که مقدار همبستگی بین رهبری تحول‌آفرین با بعد تعهد هنجاری ۰/۳۰۹ است که این مقدار در سطح اطمینان ۰/۹۹ معنادار است. همبستگی بین این دو متغیر نشان می‌دهد هرچه میزان استفاده از رهبری تحول‌آفرین بیشتر باشد به احتمال بیشتری میزان بعد تعهد هنجاری در کارکنان بالاتر خواهد بود. همچنین ضریب تعیین بین این دو متغیر نشان می‌دهد که ۹/۵٪ از تغییرات بعد تعهد هنجاری توسط رهبری تحول‌آفرین قابل تبیین است. نتایج پژوهش با یافته‌های پیشین همخوانی و مطابقت دارد. از نتایج پژوهش‌هایی که با یافته‌های این پژوهش همسو است می‌توان به پژوهش‌های امیرکبیری، دهقان، شیخی و فتحی (۱۳۹۴)، مرادی و خسروی دانش (۱۳۹۴)، محمدی مقدم و عباس پور (۱۳۹۴)، جاودانی (۱۳۹۰)، سنجدی، فرهی، بوزنجانی و حسینی سرخوش (۱۳۹۰)، رامان، می، دان، دواد و خالد (۲۰۱۵)، بتول (۲۰۱۳)، آیدان، ساریر و اسپال (۲۰۱۳)، سلامت، نوردین و عدنان (۲۰۱۳)، سماغ اغلو و همکاران (۲۰۱۲)؛ به نقل از امیر کبیری و همکاران، (۱۳۹۴)، خساونه، عمری و ابو تینه (۲۰۱۲)، تارکان و همکاران (۲۰۱۲)؛ به نقل از امیر کبیری و

همکاران، (۱۳۹۴)، لایت وود، جانتزی و فرناندز (۱۹۹۳)، به نقل از چوپانی، (۱۳۹۰)، جولی ده و یشدهارا (۲۰۰۸)، گارسیا مورالیس و همکاران (۲۰۰۸)، ریان (۲۰۱۳)، براون و همکاران (۲۰۱۳)، بهرام زاده و یادگاری (۱۳۹۰)، سنجدی، فرهی، بوزنجانی و حسینی سرخوش (۱۳۹۰)، نوراللهی (۱۳۹۱)، گل پرور، وکیلی و اشجع (۱۳۹۳)، قنادی، تندنویس و کلانی (۱۳۹۳) و دادگر، غلامعلی نژاد، عاشوری و عرب سالاری (۱۳۹۴) اشاره نمود.

در تبیین این یافته می‌توان گفت که تعهد هنجاری یعنی احساس الزام کارمند به ادامه کار در یک سازمان به سبب فشاری که از جانب دیگران بر او وارد می‌شود. آنها که دارای درجه بالایی از تعهد هنجاری هستند، اشخاصی هستند که به شدت نگران آن هستند اگر کار خود را ترک کنند، دیگران درباره ایشان چه قضاوتی خواهند داشت. این گونه اشخاص میل ندارند کارفرمای خود را ناراحت سازند و نگرانند که استعفاي آنها موجب نگرش نامطلوبی از طرف همکارانشان واقع شود. از آنجایی که افراد در سازمانی که رهبری تحول‌آفرین دارد، احساس تعلق به گروه در آنها تقویت می‌شود، در واقع به شدت تحت تاثیر فذهنگ سازمانی قرار گرفته و به اصطلاح جامعه پذیری سازمانی در آنها قوت پیدا می‌کند. از این رو ارزشهای جمعی برای فرد مهم بوده و معیاری برای تصمیم‌گیری‌های شغلی او محسوب می‌شود. اینکه می‌خواهد در سازمان بماند یا نه بسیار متأثر از نگرشی است که دیگران به فرد دارند. لذا از آنجایی که فراخود اجتماعی حاکم بر سازمان روانی فرد بسیار نیرومند است، فرد به ماندن در سازمان تن می‌دهد. از این رو می‌توان گفت رهبری تحول‌آفرین به استقرار این بعد تعهد سازمانی نیز کمک می‌کند.

در این پژوهش نیز مانند سایر پژوهش‌های رفتاری و اجتماعی محدودیت‌هایی وجود دارد که ناگزیر

- بایستی با در نظر گرفتن آنها در تعمیم نتایج دقت نمود. از جمله محدودیت‌های موجود:
- عدم پاسخ‌گویی مناسب بعضی از کارکنان
  - عدم دسترسی به بعضی از مقالات مفید در ارتباط با موضوع پژوهش
  - با استفاده از پرسشنامه نمی‌توان آنها را به طور دقیق واکاوی کرده و بطور کامل شناخت.
  - در پرسشنامه این احتمال وجود دارد که آزمودنی سعی کنند تا آن گونه که باید باشند، نه آن گونه که هستند را در پاسخ‌گویی به سؤالات مد نظر داشته باشند و این امر نتایج پژوهش را ممکن است تحت تأثیر قرار دهد (بحث مطلوبیت اجتماعی).
  - از آنجا که جامعه آماری این پژوهش محدود به کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران بود، تعمیم نتایج این پژوهش به کارکنان سایر ادارات و شهرستان‌ها امکان‌پذیر نیست و باید با احتیاط صورت گیرد.
  - در ضمن همبستگی بودن طرح پژوهش نیز تبیین نتایج را از نقطه نظر اسنادهای علت شناختی با محدودیت مواجه می‌کند که باید در نظر گرفته شود.
  - و در نهایت مقطعی بودن پژوهش از محدودیت‌های دیگر این پژوهش است.
- نتایج پژوهش نشان داد که بین رهبری تحول‌آفرین و تمامی ابعاد تعهد سازمانی - تعهد هنجاری، مستمر و عاطفی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. لذا به همین منظور پیشنهاد می‌شود که:
- پیشنهاد می‌گردد عوامل مختلف موثر بر سبک رهبری تحول‌آفرین شناسایی گردد تا از این طریق بتوان با اطلاعات بیشتری به آموزش و سبک رهبری تحول‌آفرین در مشاغل گوناگون کمک نمود.
  - از آنجایی که رهبری تحول‌آفرین از رویکردهای جدید رهبری محسوب می‌شود، لذا نیاز به آموزش دارد. از این رو برگزاری کارگاه‌های آموزشی در راستای آموزش سبک رهبری می‌تواند مفید واقع شود.
  - بر اساس نظریه برابری، توزیع عادلانه پاداش‌ها و منابع، موجبات افزایش رضایت و انگیزش شغلی را برای کارکنان فراهم نموده و از این رو به میزان تعهد سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد.
  - از طریق ارزشیابی‌های مستمر عملکرد کارکنان از طریق اجرای پرسشنامه‌های سنجش نگرش و تعهد سازمانی، می‌توان میزان تعهد سازمانی کارکنان را ارزیابی و برای ارتقاء آن برنامه ریزی نمود.
  - به پژوهشگرانی که در رابطه با موضوع پژوهش حاضر قصد انجام پژوهش در میان کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران را دارند پیشنهاد می‌شود پژوهش خود را در قالب ارائه مدلی جامع برای رهبری تحول‌آفرین، انجام دهند.
  - به محققینی که در رابطه با موضوع پژوهش حاضر قصد انجام پژوهش در میان کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران را دارند پیشنهاد می‌شود پژوهش خود را در قالب ارائه مدلی جامع برای تعهد سازمانی، انجام دهند.
  - استفاده از دیگر روش‌ها بویژه روش‌های آمیخته برای بررسی رابطه‌ی رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی: با توجه به اینکه رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی از جمله مفاهیم مربوط به زمینه است و همچنین شاید بتوان گفت که پیچیده‌ترین جنبه‌های سازمانی هستند.
  - پیشنهاد می‌شود که تحقیقات آتی از روش‌های کیفی و بویژه آمیخته این مفاهیم را مورد بررسی قرار دهند.
  - پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به بررسی رابطه‌ی رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی در سایر ارگان‌های دیگر پرداخته شود.



شیروانی، علیرضا؛ معمارمنتظرین، الهام. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و کارآفرینی درون سازمانی کارکنان (مطالعه موردی: شرکت‌های اقماری ذوب آهن اصفهان)، اولین همایش ملی چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های ایرانی، اصفهان: دانشگاه آزاد خوراسگان. سید جوادین، سید رضا. (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: نشر نگاه دانش.

قادری، اسماعیل (۱۳۸۸). رهبری تحول‌آفرین رکن اصلی در توسعه و ارتقای هوش سازمانی. مجله عصر مدیریت، ۴(۱۲ و ۱۳): ۸۶-۹۱.

مدنی، حسین و زاهدی، محمد جواد (۱۳۸۴). تعیین اولویتهای عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان مطالعه موردی در شرکتهای پالایش گاز فجر و بید بلند، مجله جامعه‌شناسی ایران، ۶(۱): ۳-۳۳.

میرکمالی، سید محمد (۱۳۸۵). رهبری و مدیریت آموزشی، چاپ هفدهم، تهران: انتشارات یسپرون.

موغلی، علی رضا؛ حسن پور، اکبر و حسن پور، محمد (۱۳۸۸). بررسی ارتباط بین توانمند سازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران. نشریه مدیریت دولتی، ۱(۲): ۱۱۹-۱۳۲.

موغلی، علیرضا (۱۳۸۲). طرح الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران. فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۶۲: ۷۷-۱۰۰.

موغلی، علیرضا. (۱۳۸۳). رهبری تحول‌آفرین و ابزار سنجش آن (MLQ). مطالعات مدیریت، شماره ۴۳-۴۴، ص: ۹۶-۱۲۶.

غفوری، فرزاد؛ گنجوی، فریده اشرف؛ دهقان، آیات الله؛ حسینی، سیده مهسا. (۱۳۸۸). ارتباط بین رهبری مدیران با خلاقیت معلمان تربیت بدنی. مجله مدیریت ورزشی، شماره ۲، ص: ۱۴۴-۱۵۹.

• به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود به بررسی موانع فراروی اعمال رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌ها و ارگان‌های مختلف پرداخته شود.

• از آنجایی که در این پژوهش از طرح مقطعی استفاده شده است، استفاده از طرح‌های طولی و بلند مدت جهت بررسی صحت رابطه‌ی رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی پیشنهاد می‌گردد.

• با توجه به اینکه طرح حاضر از نوع همبستگی بوده است و بدون اعمال هیچ گونه متغیر مستقلی صرفاً به روابط می‌پردازد، پیشنهاد می‌گردد با انجام طرح‌های آزمایشی با اعمال متغیرهای مستقل، میزان اثربخشی آموزش سبک رهبری تحول‌آفرین بر تعهد سازمانی بررسی گردد تا بتوان بهتر نتایج بدست آمده را ارزیابی نمود.

#### منابع و مأخذ

علاقه بند، علی (۱۳۸۷). اصول و مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: انتشارات آگاه.

علاقه بند، علی، (۱۳۸۹)، مدیریت عمومی، نشر روان، تهران، چاپ ۲۱.

جهانگیر، فریدون؛ بازارگاردی، مهنوش و باغبان، علیرضا (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین تعهد سازمانی، رضایت شغلی و عوامل فردی پرستاران در بخش‌های داخلی جراحی بیمارستان‌های وابسته به علوم پزشکی شهید بهشتی. مجله پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، ۱۲(۵): ۴۰۷-۴۱۶.

چوپانی، حیدر (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در شرکت سهامی بیمه البرز. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران.

سیادت، سید علی. (۱۳۸۷). مباحثی در سازمان و مدیریت آموزشی. انتشارات آوای نور، چاپ دوم.

Leadership Behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 90, 566-574.

مقیمى. سيد محمد (۱۳۸۵). سازمان و مدیریت

(رویکردی پژوهشی). تهران: انتشارات ترمه.

هرسى و بلانچارد؛ مدیریت رفتار سازمانی

(ترجمه‌ی دکتر علی علاقه بند). تهران امیر کبیر،

۱۳۸۵ص ۸۵.

#### یادداشت‌ها

<sup>1</sup> Mäkilouko M

<sup>2</sup> Minett D, Yaman H, Denizci B

<sup>3</sup> Raman, Mey, Don, Daud & Khalid

<sup>4</sup> Batool

<sup>5</sup> Braun

<sup>6</sup> Ryan

<sup>7</sup> Aydin, Sarier & Uysal

<sup>8</sup> Selamat, Nordin & Adnan

<sup>9</sup> Khasawneh, Omari & Abu-Tineh

<sup>10</sup> García-Morales

<sup>11</sup> Joolideh & Yeshodhara

<sup>12</sup> Johnsen et al

<sup>13</sup> Decotis & Summers

<sup>14</sup> Mert & Reskin

<sup>15</sup> Givens

<sup>16</sup> Modassir & Singh

<sup>17</sup> Beugre et al

Mäkilouko M. (2004). Coping with multicultural projects: the leadership styles of Finnish project managers.

*Int J Project Manage.* 22:387-96.

Johnsen E.J., Johnsen, B.H., Bartone, P.T., & Odd A.N (2008). Growing transformational leaders: exploring the role of personality hardiness. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(1): 4-23.

Minett D, Yaman H, Denizci B. (2009). [Leadership styles and ethical decision-making in hospitality management]. *Int J Hospital Manage*; 39:214-9.

Aydin, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2013). The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Educational sciences: Theory and practice*, 13(2), 806-811.

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.pp:270-283.

Khasawneh, S., Omari, A., & Abu-Tineh, A. M. (2012). The relationship between transformational leadership and organizational commitment: The case for vocational teachers in Jordan. *Educational Management Administration & Leadership*, 1741143212438217.

Raman, A., Mey, C. H., Don, Y., Daud, Y., & Khalid, R. (2015). Relationship between Principals' Transformational Leadership Style and Secondary School Teachers' Commitment. *Asian Social Science*, 11(15), p221.

Ryan, C. j, Tipu, A. S. (2013). Leadership Effects on Innovation Propensity; A Two Factor Full Range Leadership Model. *Journal of Business Research*. Vol.13, Issue.2.

Selamat, N., Nordin, N., & Adnan, A. A. (2013). Rekindle Teacher's Organizational Commitment: The Effect of Transformational