

Modeling the Impact of Transformational Leadership on Teachers' Job Performance: The Mediating Role of Organizational Virtue

Mehdi Mosleh Germi^{*1}

1.Ph.D. PhD in Educational Administration, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

*Corresponding Author: : Mehdi Mosleh Germi, E-mail: m.mosleh73@gmail.com

Abstract

Background and Aim: In modern educational systems, achieving educational objectives through identifying behavioral drivers such as transformational leadership and fostering organizational virtues to enhance performance carries strategic importance. In this regard, this study was conducted to model the impact of transformational leadership on job performance, with organizational virtue acting as a mediator.

Methods: In terms of purpose and application, this study was descriptive-correlational. The statistical population consisted of all 750 primary school teachers in Aslanduz County during the 2025-2026 academic year. Based on Cochran's formula, a sample size of 255 participants was determined and selected using a simple random sampling method. To collect the data, standardized questionnaires were employed: the Transformational Leadership scale by Bass and Avolio (2000), the Job Performance scale by Patterson (1999), and the Organizational Virtue scale by Cameron et al. (2004). Data analysis was performed using Pearson correlation coefficient and Structural Equation Modeling (SEM) via SPSS 22 and AMOS 24 software packages.

Results: The findings revealed that transformational leadership has a significant positive direct effect on teachers' job performance, as well as a significant positive direct effect on organizational virtue. Furthermore, transformational leadership was found to have a significant positive direct impact on organizational virtue. Finally, the analysis revealed that organizational virtue significantly mediates the indirect effect of transformational leadership on teachers' job performance.

Conclusion: The results indicate that transformational leadership can facilitate the improvement of teachers' job performance by strengthening organizational virtue within the school. In other words, as school principals increasingly adopt transformational leadership styles, the organizational climate becomes more positive, which in turn leads to improved job performance among teachers.

Keywords: Job Performance, Organizational Virtue, Transformational Leadership, Teachers

DOI: 10.22098/pbeo.2026.20140.1096

Received: 2025/11/11

Accepted: 2025/12/15

مدلسازی تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با میانجی گری فضیلت سازمانی

مهدی مصلح گرمی^{*}

۱. دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

* نویسنده مسئول: مهدی مصلح گرمی، رایانامه: m.mosleh73@gmail.com E-mail:

چکیده

زمینه و هدف: در نظام های آموزشی نوین، تحقق اهداف آموزشی، شناسایی محرک های رفتاری مانند رهبری تحول آفرین و بستر سازی برای فضیلت های سازمانی جهت بهبود عملکرد آنان، از اهمیت راهبردی برخوردار است. در همین راستا، این پژوهش با هدف مدلسازی تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با میانجی گری فضیلت سازمانی انجام شد.

روش: پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی - همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان ابتدایی شهرستان اصلاندوز در سال تحصیلی ۱۴۰۵-۱۴۰۴ به تعداد ۷۵۰ نفر بودند که بر اساس فرمول کوکران، نمونه ای به حجم ۲۵۵ نفر به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شد. جهت گردآوری داده ها از پرسشنامه های استاندارد رهبری تحول آفرین باس و آوولیو (۲۰۰۰)، عملکرد شغلی پاترسون (۱۹۹۹) و فضیلت سازمانی کمرون و همکاران (۲۰۰۴)، استفاده شد. داده ها با ضریب همبستگی پیرسون و مدل سازی معادلات ساختاری در نرم افزارهای SPSS 22 و AMOS تحلیل شدند.

یافته ها: یافته ها نشان داد که رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی معلمان اثر مستقیم مثبت و معنادار دارد و نیز رهبری تحول آفرین بر فضیلت سازمانی اثر مستقیم مثبت و معنادار دارد. همچنین رهبری تحول آفرین با میانجی گری فضیلت سازمانی بر عملکرد شغلی معلمان اثر غیرمستقیم و معناداری دارد. **نتیجه گیری:** نتایج نشانگر آن است که رهبری تحول آفرین می تواند با تقویت فضیلت سازمانی در مدرسه، زمینه بهبود عملکرد شغلی معلمان را فراهم کند. به بیان دیگر، هرچه مدیران مدارس از سبک رهبری تحول آفرین بیشتری برخوردار باشند، فضای سازمانی مثبت تر شده و در نتیجه عملکرد شغلی معلمان ارتقا می یابد.

واژه های کلیدی: رهبری تحول آفرین، عملکرد شغلی، فضیلت سازمانی، معلم

DOI: 10.22098/pbeo.2026.20140.1096

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۲۴

مقدمه

در دنیای امروز، سازمان ها دریافته اند، مهم ترین سرمایه های آنان منابع انسانی است که عامل مهمی در موفقیت و پیشرفت هر سازمان بوده و هیچ سازمانی بدون وجود آن نخواهد توانست به تمامی اهداف موردنظر خود دست یابد (ارنوت^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). در این دنیای بی ثبات، نامطمئن، پیچیده و مبهم کارکنان می توانند یک مزیت رقابتی حیاتی را برای سازمان ها فراهم کنند (دکوپره^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). عملکرد شغلی کارکنان در این شرایط از اهمیت زیادی برخوردار است؛ بر این اساس سازمان ها در جستجوی روش هایی نوین برای افزایش عملکرد شغلی و کارایی کارکنان خود هستند، تعاریف زیادی برای واژه عملکرد شغلی ارائه شده است. در یک تعریف ساده میتوان گفت، عملکرد نتیجه نهایی یک فعالیت است که بر اساس اهداف از قبل تعیین شده مورد ارزیابی قرار می گیرد، همچنین میتوان آن را به عنوان رفتار فردی تعریف کرد که برای سازمان ارزش ایجاد می کند و به اهداف سازمان کمک می کند (لوپز^۳ و همکاران، ۲۰۲۲). پیشرفت و توسعه هر کشور در گرو سازمان آموزش و پرورش آن است و عامل حیات آن معلمان هستند، بنابراین ارزشیابی عملکرد معلمان در مدارس به منظور بهبود کیفیت آموزش و در نهایت توسعه همه جانبه کشور، یک ضرورت است (فینداواتی^۴، ۲۰۱۸). به طوری که در عصر حاضر، عملکرد کارکنان در رأس بسیاری از تلاش های بهبود محیط کار هست؛ به همین دلیل است که سازمان های موفق جهان تلاش زیادی می کنند تا عوامل مؤثر بر عملکرد و رفتار کارکنان را شناسایی و مدیریت نمایند و به این توفیق دست یابند که با فراهم کردن این عوامل بر عملکرد کارکنان خود به صورت کمی و کیفی بیفزایند (میرباقری و همکاران، ۱۳۹۸). تحولات گسترده در عرصه های اجتماعی، اقتصادی و فناوری در دهه های اخیر نیز موجب شده است که نظام های آموزشی بیش از گذشته با چالش های پیچیده و متنوعی مواجه شوند. در چنین شرایطی، مدارس به عنوان مهم ترین نهادهای تربیت نیروی انسانی، نیازمند برخورداری از سازوکارهای مدیریتی و رهبری اثربخش هستند تا بتوانند ضمن انطباق با تغییرات محیطی، کیفیت فرایندهای آموزشی و تربیتی را ارتقا دهند. در این میان، معلمان به عنوان مهم ترین سرمایه انسانی نظام آموزشی، نقشی اساسی در تحقق اهداف آموزشی و پرورش نسل آینده ایفا می کنند. از این رو، بهبود عملکرد شغلی معلمان به یکی از اولویت های اصلی سیاست گذاران و مدیران آموزشی تبدیل شده است (لانگ و شیا^۵، ۲۰۲۵ و خوری و همکاران^۶، ۲۰۲۵). عملکرد شغلی معلمان مفهومی چندبعدی است که میزان موفقیت آنان را در انجام وظایف آموزشی، تربیتی و حرفه ای نشان می دهد. این مفهوم شامل ابعادی نظیر کیفیت تدریس، مدیریت کلاس درس، مشارکت حرفه ای، نوآوری آموزشی، تعامل با دانش آموزان و همکاری با سایر اعضای مدرسه است. عملکرد شغلی معلمان به میزان موفقیت آنان در انجام وظایف آموزشی، تربیتی و حرفه ای اشاره دارد و شامل ابعاد مختلفی است

1. Ehnrooth

2. Decuyper

3. Lopez

4. Findawati

5. Long & Xia

6. Khoury

یکی از ابعاد، عملکرد وظیفه‌ای^۱ است که به انجام مؤثر وظایف اصلی معلم از جمله تدریس، برنامه‌ریزی آموزشی، ارزشیابی یادگیری و مدیریت کلاس درس اشاره دارد. این بعد مهم‌ترین شاخص عملکرد معلمان محسوب می‌شود و تأثیر مستقیمی بر کیفیت یادگیری دانش‌آموزان دارد (یو و جانگ^۲، ۲۰۲۴ و کولی^۳، ۲۰۲۴). بعد دیگر، عملکرد زمینه‌ای^۴ است که شامل رفتارهای داوطلبانه و فراتر از وظایف رسمی مانند همکاری با همکاران، مشارکت در برنامه‌های مدرسه و حمایت از دانش‌آموزان است. این بعد نقش مهمی در ارتقای اثربخشی سازمانی مدارس دارد (لیو و همکاران، ۲۰۲۵ و الحمادی و همکاران، ۲۰۲۵). بعد سوم، توسعه حرفه‌ای^۵ است که به تلاش معلمان برای به‌روزرسانی دانش و مهارت‌های تخصصی از طریق آموزش، پژوهش و یادگیری مستمر اشاره دارد. مطالعات اخیر توسعه حرفه‌ای را یکی از شاخص‌های مهم عملکرد معلمان در مدارس اثربخش معرفی کرده‌اند (لانگ و شیاء^۶، ۲۰۲۵ و خوری و همکاران^۷، ۲۰۲۵). بعد چهارم عملکرد شغلی، نوآوری و خلاقیت آموزشی^۸ است که شامل استفاده از روش‌های نوین تدریس، فناوری‌های آموزشی و راهبردهای خلاقانه در فرایند یاددهی و یادگیری است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که معلمان خلاق از عملکرد حرفه‌ای بالاتری برخوردارند و تأثیر بیشتری بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دارند (یو و جانگ، ۲۰۲۴ و کایا^۹، ۲۰۲۴).

مطالعات جدید نشان می‌دهد که عملکرد مطلوب معلمان نه تنها موجب بهبود یادگیری و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان می‌شود، بلکه اثربخشی کلی مدارس و تحقق اهداف توسعه پایدار آموزشی را نیز تسهیل می‌کند (سورویتی^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۵). در میان عوامل مختلف مؤثر بر عملکرد شغلی معلمان، سبک رهبری مدیران مدارس از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. پژوهشگران حوزه مدیریت آموزشی معتقدند که رهبران مدارس از طریق تأثیرگذاری بر نگرش‌ها، باورها، انگیزش و رفتارهای حرفه‌ای معلمان، می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای عملکرد آنان ایفا کنند. در این میان، رهبری تحول‌آفرین به دلیل برخورداری از ویژگی‌هایی نظیر چشم‌اندازسازی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و توجه فردی به کارکنان، به یکی از مهم‌ترین رویکردهای رهبری در سازمان‌های آموزشی تبدیل شده است (یو و جانگ، ۲۰۲۴). رهبری تحول‌آفرین فراتر از روابط مبتنی بر مبادله عمل می‌کند و تلاش دارد از طریق ایجاد تغییرات مثبت در نگرش‌ها و ارزش‌های کارکنان، آنان را به سطوح بالاتری از انگیزش، تعهد و عملکرد سوق دهد. بر اساس نظریه باس و آولیو^{۱۱}، رهبری تحول‌آفرین از چهار بعد اصلی تشکیل شده است؛ که یکی از ابعاد، نفوذ آرمانی^{۱۲} است که به میزان توانایی رهبر در ایجاد اعتماد، احترام و تحسین در میان پیروان اشاره دارد. رهبران دارای نفوذ آرمانی از طریق رفتارهای اخلاقی، صداقت، مسئولیت‌پذیری و پایبندی به ارزش‌های سازمانی، به الگویی برای کارکنان تبدیل می‌شوند. در محیط‌های آموزشی، مدیرانی که از نفوذ آرمانی بالایی برخوردارند،

1. Task Performance

2. Yu & Jang

3. Collie

4. Contextual Performance

5. Professional Development

6. Long & Xia

7. Khoury

8. Educational innovation and creativity

9. Kaya

10. Surwiti

11. Bass & Avolio

12. Idealized Influence

می توانند اعتماد حرفه ای معلمان را افزایش داده و زمینه ارتقای عملکرد آنان را فراهم سازند (زادوک^۱ و همکاران، ۲۰۲۴ و کایا، ۲۰۲۴). بعد دیگر رهبری تحول آفرین، انگیزش الهام بخش^۲ است که به توانایی رهبر در ترسیم چشم انداز روشن، ایجاد امید و تشویق کارکنان برای دستیابی به اهداف مشترک اشاره دارد. رهبران تحول آفرین با ایجاد احساس معنا و هدف در کار، انگیزه درونی کارکنان را تقویت می کنند. پژوهش ها نشان داده اند که انگیزش الهام بخش موجب افزایش اشتیاق حرفه ای، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی معلمان می شود (یو و جانگ، ۲۰۲۴ و هدایت^۳ و همکاران، ۲۰۲۴). بعد سوم، تحریک ذهنی^۴ است که به تشویق کارکنان برای تفکر خلاق، نوآوری و حل مسائل از روش های جدید اشاره دارد. رهبران تحول آفرین کارکنان را به بازنگری در روش های سنتی و جستجوی راهکارهای نوآورانه ترغیب می کنند. در مدارس، این بعد نقش مهمی در ارتقای خلاقیت آموزشی، یادگیری حرفه ای و بهبود عملکرد معلمان ایفا می کند (کایا، ۲۰۲۴). بعد آخر رهبری تحول آفرین، ملاحظه فردی^۵ است که به توجه رهبر به نیازها، توانایی ها و تفاوت های فردی کارکنان اشاره دارد. رهبران تحول آفرین از طریق مربیگری، حمایت و توانمندسازی کارکنان، رشد حرفه ای آنان را تسهیل می کنند. پژوهش های اخیر نشان می دهد که ملاحظه فردی با رضایت شغلی، خودکارآمدی و عملکرد معلمان رابطه مثبت و معناداری دارد (لانگ و شیا، ۲۰۲۵).

رهبران تحول آفرین با ترسیم چشم اندازی روشن از آینده، تقویت احساس معنا در کار، حمایت از رشد حرفه ای کارکنان و ایجاد فضای اعتماد و مشارکت، زمینه شکوفایی استعداد های فردی و سازمانی را فراهم می آورند. پژوهش های اخیر نشان داده اند که رهبری تحول آفرین با متغیرهایی نظیر رضایت شغلی، خودکارآمدی، تعهد سازمانی، خلاقیت، نوآوری و عملکرد شغلی معلمان رابطه مثبت و معناداری دارد (لانگ و شیا، ۲۰۲۵؛ زادوک و همکاران، ۲۰۲۴؛ هدایت و همکاران). اگرچه بخش قابل توجهی از پژوهش ها بر تأثیر مستقیم رهبری تحول آفرین بر عملکرد کارکنان تأکید داشته اند، اما یافته های جدید حاکی از آن است که این تأثیر غالباً از طریق متغیرهای میانجی و سازوکارهای سازمانی مختلف منتقل می شود. به عبارت دیگر، رهبری تحول آفرین به تنهایی تضمین کننده عملکرد مطلوب کارکنان نیست، بلکه کیفیت محیط سازمانی و ادراک کارکنان از جو حاکم بر سازمان نیز در این رابطه نقش تعیین کننده ای دارد (الحمدی و همکاران، ۲۰۲۵). یکی از مفاهیمی که در سال های اخیر توجه پژوهشگران رفتار سازمانی مثبت گرا را به خود جلب کرده است، فضیلت سازمانی است. فضیلت سازمانی به مجموعه ای از ویژگی ها، ارزش ها و رفتارهای مثبت اخلاقی در سازمان اشاره دارد که دارای پنج بعد است که بعد اول آن، خوش بینی سازمانی^۶ است که به باور مشترک اعضای سازمان نسبت به موفقیت و آینده مطلوب سازمان اشاره دارد. سازمان های خوش بین معمولاً از سطح بالاتری از انگیزش، امید و عملکرد برخوردار هستند (لی^۷ و همکاران، ۲۰۲۵). بعد بعدی، اعتماد سازمانی^۸ است که بیانگر میزان اطمینان کارکنان نسبت به صداقت، عدالت و شایستگی مدیران و همکاران است. اعتماد، همکاری و تعاملات سازنده را افزایش داده و به بهبود عملکرد شغلی منجر می شود (هو^۹ و همکاران، ۲۰۲۳). بعد دیگر فضیلت سازمانی، شفقت

1. Zadok

2. Inspirational Motivation

3. Hidayat

4. Intellectual Stimulation

5. Individualized Consideration

6. Organizational Optimism

7. Lee

8. Organizational Trust

9. Hu

سازمانی^۱ است که به توجه، همدلی و حمایت اعضای سازمان از یکدیگر در شرایط دشوار اشاره دارد. وجود شفقت در محیط های آموزشی موجب کاهش فرسودگی شغلی و افزایش رفاه روان شناختی معلمان می شود (گرانویل-چپمن^۲ و همکاران، ۲۰۲۴ و لی و همکاران، ۲۰۲۵). بعد چهارم، بخشش سازمانی^۳ است که به توانایی سازمان در پذیرش اشتباهات و تبدیل خطاها به فرصت های یادگیری اشاره دارد. این ویژگی موجب افزایش نوآوری، یادگیری سازمانی و امنیت روانی کارکنان می شود (کمرن، ۲۰۲۱). بعد پنجم فضیلت سازمانی، یکپارچگی اخلاقی^۴ است که به پایبندی سازمان به اصول اخلاقی، عدالت، شفافیت و مسئولیت پذیری اشاره دارد. پژوهش های جدید نشان می دهد که یکپارچگی اخلاقی با تعهد سازمانی، اعتماد کارکنان و عملکرد شغلی رابطه مثبت دارد (کیم و پارک^۵، ۲۰۲۴ و لی و همکاران، ۲۰۲۵). به طور کلی، مفهوم فضیلت سازمانی که ریشه در نظریه های روان شناسی مثبت نگر و رفتار سازمانی مثبت دارد، بر ظرفیت سازمان ها برای پرورش فضایل انسانی و ایجاد محیط های کاری سالم و شکوفا تأکید می کند (کمرن، ۲۰۲۱).

مطالعات اخیر نشان داده اند که سازمان های برخوردار از سطح بالای فضیلت سازمانی، از عملکرد بهتر، تعهد بیشتر کارکنان، سطح بالاتر اعتماد سازمانی، رضایت شغلی بیشتر و سلامت روانی مطلوب تر برخوردار هستند. در چنین سازمان هایی، کارکنان احساس ارزشمندی بیشتری داشته و تمایل بیشتری برای مشارکت در فعالیت های سازمانی و انجام فراتر از وظایف رسمی خود نشان می دهند (هو و همکاران، ۲۰۲۳ و لی و همکاران، ۲۰۲۵). در محیط های آموزشی نیز فضیلت سازمانی می تواند نقش مهمی در ارتقای کیفیت عملکرد معلمان ایفا کند. مدارس فضیلت محور محیطی را فراهم می آورند که در آن روابط مبتنی بر اعتماد، احترام متقابل، حمایت اجتماعی و رفتارهای اخلاقی تقویت می شود. چنین فضایی نه تنها موجب افزایش رفاه روان شناختی معلمان می شود، بلکه انگیزه آنان را برای مشارکت در فعالیت های آموزشی و حرفه ای افزایش می دهد (کیم و پارک، ۲۰۲۴).

نتایج این پژوهش به سازمان آموزش و پرورش کمک می کند تا در مورد اینکه چگونه و تحت چه شرایطی کارکنان عملکرد بهتری از خود ارائه می دهند، بینش بیشتری پیدا کرده و سازمان را قادر می سازد تا تصمیمات آگاهانه ای در مورد استراتژی های مدیریت منابع انسانی خود بگیرد؛ بنابراین مدیران مدارس برای بهبود عملکرد معلمان باید سبک رهبری مناسب را اتخاذ و مکانیسم های تأثیرگذار برای تأثیر مناسب بر عملکرد معلمان را به دقت بررسی و کشف کنند.

از این رو، مسئله اصلی پژوهش حاضر آن است که آیا رهبری تحول آفرین می تواند با تقویت فضیلت سازمانی، زمینه عملکرد شغلی بهتر معلمان را فراهم کند؟ به عبارت دیگر، آیا معلمانی که در محیطی با رهبری تحول آفرین فعالیت می کنند، از سطح بالاتری از فضیلت سازمانی برخوردار شده و در نتیجه آمادگی بیشتری برای عملکرد شغلی بهتری دارند؟ پاسخ به این پرسش نه تنها می تواند شکاف نظری موجود در ادبیات را پر کند، بلکه برای مدیران و سیاست گذاران آموزش و پرورش نیز حائز اهمیت است؛ زیرا نشان می دهد برای تحقق تحول واقعی، صرف ابلاغ بخشنامه و تغییر ساختار کافی نیست، بلکه باید به زیرساخت های فضیلتی و سبک رهبری نیز توجه شود. همچنین با توجه به اینکه فضیلت سازمانی نقش میانجی در رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و عملکرد شغلی معلمان در مطالعات قبلی در نظر گرفته نشده است. با این حال، هنوز مشخص نیست که آیا

¹. Organizational Compassion

². Granville-Chapman

³. Organizational Forgiveness

⁴. Integrity

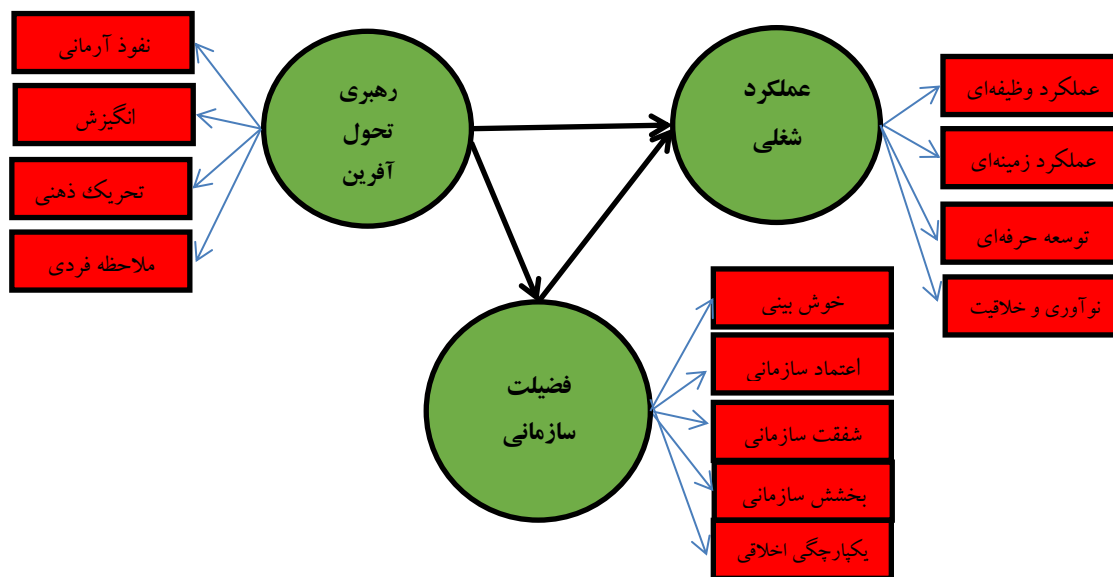
⁵. Kim & Park

فضیلت سازمانی نیز می تواند همانند متغیرهایی مانند تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، نقش میانجی معناداری در رابطه میان رهبری تحول آفرین و عملکرد شغلی معلمان ایفا کند یا خیر. به بیان دیگر، شکاف اصلی پژوهش این است که ادبیات موجود بیشتر بر پیامدهای مستقیم یا میانجی های رایج تمرکز کرده و کمتر به فضای فضیلت محور سازمانی به عنوان سازوکار تبیین کننده پرداخته است. این در حالی است که مدرسه به عنوان یک سازمان انسانی و ارزش محور، می تواند بستری مناسب برای شکل گیری فضیلت سازمانی باشد و این فضیلت نیز احتمالاً بر عملکرد معلمان اثر گذار است.

بنابراین پژوهش حاضر با توجه به خلا پژوهشی اشاره شده، درصدد است مدلسازی تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی را با میانجی گری فضیلت سازمانی در بین معلمان شهرستان اصلاندوز را بررسی کند. از این رو، هدف اصلی پژوهش پاسخ به این سوال است که رابطه درونی بین این متغیرها چگونه است؟ و آیا فضیلت سازمانی یک نقش میانجی در رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد شغلی معلمان طبق مدل مفهومی زیر دارد یا نه؟

فرضیه های تحقیق

- ۱) رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی معلمان اثر مستقیم دارد.
 - ۲) رهبری تحول آفرین بر فضیلت سازمانی اثر مستقیم دارد.
 - ۳) رهبری تحول آفرین از طریق فضیلت سازمانی بر عملکرد شغلی معلمان اثر غیرمستقیم دارد.
- باتوجه به مطالب گفته شده در مقدمه و ادبیات پژوهش، مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر ترسیم شده است.



شکل شماره ۱. مدل مفهومی پژوهش

پیشینه پژوهش

مطالعه یو و جانگ^۱ (۲۰۲۴)، نشان داد که رهبری تحول آفرین مدیران مدارس تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کاری معلمان دارد و از طریق ایجاد انگیزش و حمایت حرفه‌ای موجب ارتقای اثربخشی آموزشی می‌شود.

کایا^۲ (۲۰۲۴)، در پژوهشی بر روی معلمان دریافت که رهبری تحول آفرین از طریق افزایش رضایت شغلی و تاب‌آوری حرفه‌ای، خلاقیت و عملکرد آموزشی معلمان را تقویت می‌کند.

زادوک^۳ و همکاران (۲۰۲۴)، نشان دادند که رهبری تحول آفرین رهبران آموزشی موجب افزایش خودکارآمدی جمعی معلمان و بهبود نگرش‌های شغلی آنان می‌شود.

چونهوئی^۴ و همکاران (۲۰۲۴)، در مرور نظام‌مند خود گزارش کردند که فرهنگ سازمانی نقش میانجی مهمی در رابطه میان رهبری تحول آفرین و عملکرد معلمان ایفا می‌کند و رهبران تحول آفرین از طریق ایجاد محیط سازمانی مثبت موجب ارتقای عملکرد می‌شوند.

هدایت^۵ و همکاران (۲۰۲۴)، نشان دادند که رهبری تحول آفرین همراه با جو سازمانی و انگیزش کاری قادر است بخش قابل توجهی از واریانس عملکرد شغلی معلمان را تبیین کند.

هو^۶ و همکاران (۲۰۲۳)، در مطالعه طولی یک‌ساله نشان دادند که فضیلت سازمانی تأثیر معناداری بر رفاه روان‌شناختی، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان دارد و می‌تواند به‌عنوان یکی از منابع مهم سرمایه اجتماعی سازمان تلقی شود.

طاهری و همکاران (۱۴۰۴)، در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر رهبری اصیل، پیشرفت کاری، فضیلت سازمانی و سرمایه روان‌شناختی بر عملکرد شغلی کارکنان، به این نتایج رسیدند که رهبری اصیل از طریق فضیلت سازمانی، پیشرفت کاری و سرمایه روان‌شناختی بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر دارد.

رجبی و همکاران (۱۴۰۴)، در پژوهشی با عنوان بررسی نقش واسطه‌ای هویت شغلی و اشتیاق کاری در رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد شغلی در کارکنان، به این نتایج رسیدند که ارتباط مستقیم رهبری تحول آفرین با هویت، اشتیاق و عملکرد شغلی معنادار است و همچنین رابطه مستقیم هویت و اشتیاق شغلی با عملکرد شغلی نیز مثبت و معنادار است.

سواره و همکاران (۱۴۰۳)، در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و سرمایه روان‌شناختی با تعالی سازمانی (مورد مطالعه: سازمان آموزش و پرورش شهرستان نقده)، به این نتایج رسیدند که رهبری تحول آفرین از طریق تعالی سازمانی بر سرمایه روان‌شناختی تأثیر دارد.

مدنی (۱۴۰۲)، در پژوهشی با عنوان نقش رهبری تحول آفرین در عملکرد شغلی به عنوان یک هویت اجتماعی متمایز، به این نتایج رسید که رفتار رهبری تحول آفرین متمرکز بر گروه و تمرکز بر فرد، اثرات متمایز را روی تمایز فردی و هویت گروهی نشان می‌دهد.

1. Yu & Jang

2. Kaya

3. Zadok

4. Chunhui

5. Hidayat

6. Hu

جلالی و روح الهی (۱۴۰۱)، در پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی اعضای هیئت علمی با میانجی گری درگیری شغلی، نشان دادند که رهبری تحول آفرین علاوه بر تأثیر مستقیم بر عملکرد شغلی، از طریق افزایش درگیری شغلی نیز موجب ارتقای عملکرد کارکنان می شود. یافته های این پژوهش بر اهمیت متغیرهای میانجی در تبیین رابطه میان رهبری تحول آفرین و عملکرد تأکید دارد.

قادر شیخی آبادی و قنبری (۱۴۰۰)، در پژوهشی با عنوان رابطه رهبری تحول آفرین با خلاقیت با میانجی گری یادگیری سازمانی بر روی معلمان مدارس متوسطه شهر کرمانشاه، نشان دادند که رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر خلاقیت معلمان دارد و یادگیری سازمانی نقش میانجی در این رابطه ایفا می کند.

کریمی و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهشی با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمانی معلمان مدارس متوسطه شهر تهران با نقش میانجی رضایت شغلی، دریافتند که رهبری تحول آفرین و تمامی ابعاد آن شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، تحریک ذهنی و ملاحظه فردی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی معلمان دارند. همچنین رضایت شغلی به عنوان متغیر میانجی بخشی از این تأثیر را تبیین می کند.

نوید و شفیع زاده (۱۳۹۹)، در پژوهشی با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی دبیران دبیرستان های دوره دوم متوسطه مناطق آموزشی شهر تهران، دریافتند که می توان با استفاده از رهبری تحولی، عملکرد شغلی معلمان را بهبود بخشید. جمع بندی پیشینه های خارجی و داخلی پژوهش نشان می دهد که اگرچه رابطه رهبری تحول آفرین با عملکرد شغلی معلمان و همچنین نقش فضیلت سازمانی به طور جداگانه مورد بررسی قرار گرفته است، اما پژوهش های اندکی نقش میانجی فضیلت سازمانی را در این رابطه و به ویژه در محیط مدارس بررسی کرده اند. این خلأ پژوهشی ضرورت انجام پژوهش حاضر را آشکار می سازد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر با توجه به فلسفه پژوهش، پژوهشی کمی، با توجه به هدف از نوع مطالعات کاربردی و از لحاظ شیوه جمع آوری داده ها و تحلیل آن ها؛ روش مورد استفاده روش توصیفی و از نوع مطالعات همبستگی و مدل یابی معادلات ساختاری بود. جامعه پژوهش کلیه معلمان شهرستان اصلاندوز در سال تحصیلی ۱۴۰۵-۱۴۰۴ به تعداد ۷۵۰ نفر بودند، که با استفاده از جدول کرجسی- مورگان تعداد ۲۵۵ نفر از آن ها به روش نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار اصلی سنجش اطلاعات در مطالعه حاضر، برای سنجش رهبری تحول آفرین از پرسشنامه رهبری تحول آفرین باس و آوولیو^۱ (۲۰۰۰)؛ برای عملکرد شغلی از پرسشنامه عملکرد شغلی پاترسون^۲ (۱۹۹۹) و برای فضیلت سازمانی از پرسشنامه فضیلت سازمانی کمرون^۳ و همکاران (۲۰۰۴)، استفاده شد.

پرسشنامه رهبری تحول آفرین: پرسشنامه استاندارد رهبری تحول آفرین باس و آوولیو (۲۰۰۰)؛ با استفاده از ۲۰ گویه، که از پرسشنامه چندعاملی رهبری (MLQ) گرفته شده است، اندازه گیری می شود. این پرسشنامه دارای چهار بعد ملاحظه فردی،

^۱. Bass & Avolio

^۲. Patterson

^۳. Cameron

ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی می باشد و براساس مقیاس پنج گزینه ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم تنظیم شده است. در پژوهش قادری و قنبری (۱۴۰۰)، روایی محتوایی پرسشنامه توسط اساتید مدیریت آموزشی تأیید شد و پایایی آن به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برای ابعاد مختلف بین ۰/۸۲ تا ۰/۹۱ و مطلوب گزارش کرده اند. (قادری و قنبری، ۱۴۰۰). همچنین در مطالعه کریمی و همکاران (۱۴۰۱)، روایی پرسشنامه توسط متخصصان آموزشی تأیید شد و پایایی ابزار نیز با آلفای کرونباخ ۰/۸۸ تأیید شد.

پرسشنامه عملکرد شغلی: برای بررسی عملکرد شغلی معلمان نیز از پرسشنامه عملکرد شغلی پاترسون (۱۹۹۹)، استفاده شد که دارای ۱۵ گویه است و با طیف پنج گزینه ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم تنظیم شده است. این پرسشنامه دارای چهار بعد عملکرد وظیفه ای، عملکرد زمینه ای، توسعه حرفه ای و نوآوری و خلاقیت آموزشی است. در مطالعه کریمی و همکاران (۱۴۰۱)، روایی محتوایی این پرسشنامه از طریق نظر خبرگان حوزه مدیریت آموزشی تأیید شد و پایایی آن با آلفای کرونباخ ۰/۸۷، مطلوب گزارش گردید.

پرسشنامه فضیلت سازمانی: برای سنجش فضیلت سازمانی از پرسشنامه فضیلت سازمانی کمرون و همکاران (۲۰۰۴)، استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۱۵ گویه و پنج بعد اصلی شامل خوش بینی سازمانی، اعتماد سازمانی، شفقت سازمانی، بخشش سازمانی و یکپارچگی اخلاقی است. پاسخ ها بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم تنظیم شده است. کامرون و همکاران (۲۰۰۴)، روایی محتوایی و سازه این پرسشنامه را تأیید کردند و ضریب آلفای کرونباخ کل ابزار را ۰/۹۴ گزارش نمودند. در مطالعه درخشان و زندی (۱۳۹۵)، روایی محتوا به روش کیفی پرسشنامه فضیلت سازمانی با استناد از نظر ۵ نفر از اساتید و متخصصان حوزه مدیریت آموزشی مطلوب گزارش شد. پایایی به روش همسانی درونی با محاسبه ضریب آلفا کرونباخ را ۰/۹۰ و مطلوب گزارش کرده اند.

جهت تعیین پایایی ابزار پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شد، لذا ابزار مدنظر بر روی ۷۰ پاسخگو که به صورت تصادفی انتخاب شده بودند اجرا و سپس ضرایب پایایی محاسبه شد.

جدول ۱. ضرایب پایایی ابزارهای پژوهش

متغیرها	تعداد	شماره سوالات	آلفای کرونباخ
رهبری تحول آفرین	۲۰	۱-۲۰	۰/۹۱
عملکرد شغلی	۱۵	۲۱-۳۵	۰/۹۰
فضیلت سازمانی	۱۵	۳۶-۵۰	۰/۸۷

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل ضرایب پایایی آلفای کرونباخ، از آنجا که ضرایب پایایی ابزار پژوهش در دامنه حداقل ۰/۸۰ تا ۰/۹۵ قرار دارد می توان گفت ابزار از ویژگی پایایی مناسب برخوردار است. جهت تعیین روایی ابزار از تکنیک

تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. روش تجزیه و تحلیل در پژوهش حاضر، جهت تجزیه و تحلیل داده ها از تکنیک های آماری و با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSS-22 و AMOS-24 بشرح زیر استفاده شد. در تحلیل توصیفی داده ها از جداول توزیع فراوانی، شاخص های میانگین و انحراف معیار استفاده شد. در آزمون فرضیات پژوهش از تکنیک های آماری ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر تأییدی استفاده شد.

یافته های پژوهش

در این بخش، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده های پژوهش ذکر شده است. ابتدا برخی از شاخص های آمار توصیفی، شامل توزیع فراوانی، میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش محاسبه شده است، سپس ماتریس همبستگی مرتبه صفر برای کل نمونه به دست آمده است. پس از آن، پیش فرض های مدل یابی معادلات ساختاری بررسی شد و در ادامه به منظور آزمون مدل پیشنهادی، روابط ساختاری بین متغیرهای پژوهش، با استفاده از روش آماری مدل یابی معادلات ساختاری، محاسبه شده است.

جدول ۲. شاخص های توصیفی و بررسی نرمال بودن داده ها

متغیر	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
رهبری تحول آفرین	۲۰	۱۰۰	۸۷/۴۵	۱۲/۲۴
عملکرد شغلی	۱۵	۷۵	۶۳/۵۴	۷/۴۵
فضیلت سازمانی	۱۵	۷۵	۶۹/۸۱	۹/۳۵

همانطوری که جدول ۲ نشان می دهد میانگین و انحراف معیار برای متغیرهای رهبری تحول آفرین ۸۷/۴۵ و ۱۲/۲۴، عملکرد عملکرد شغلی ۶۳/۵۴ و ۷/۴۵، فضیلت سازمانی ۶۹/۸۱ و ۹/۳۵ می باشد.

جدول شماره ۳. ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳
۱- رهبری تحول آفرین	-	۰/۶۱**	۰/۷۷**
۲- عملکرد شغلی	-	-	۰/۷۵**
۳- فضیلت سازمانی	-	-	-

**P<۰/۰۱

همانطوری که جدول ۳ نشان می دهد همبستگی بین متغیرهای رهبری تحول آفرین و عملکرد شغلی معلمان، ۰/۶۱، رهبری تحول آفرین و فضیلت سازمانی، ۰/۷۷، عملکرد شغلی و فضیلت سازمانی، ۰/۷۵ در سطح $P>۰/۰۱$ معنادار می باشد.

جدول شماره ۴: ماتریس همبستگی بین خرده مولفه های پژوهش

نقوذ آرمانی	انگیزش	تحریک ذهنی	ملاحظه فردی	عملکرد وظیفه ای	عملکرد زمینه ای	توسعه حرفه ای	نوآوری و خلاقیت	اعتماد سازمانی	شفقت	بخشش سازمانی	خوش بینی	یکپارچگی اخلاقی
۱	-											
۲	۰/۶۲**	-										
۳	۰/۵۷**	۰/۳۸**	-									
۴	۰/۴۹**	۰/۴۷**	۰/۸۲**	-								
۵	۰/۶۰**	۰/۷۱**	۰/۲۷**	۰/۶۱**	-							
۶	۰/۲۹**	۰/۲۲**	۰/۳۷**	۰/۲۹**	۰/۵۲**	-						
۷	۰/۷۱**	۰/۵۹**	۰/۶۴**	۰/۴۱**	۰/۳۹**	۰/۲۰**	-					
۸	۰/۷۶**	۰/۳۷**	۰/۸۷**	۰/۵۲**	۰/۵۳**	۰/۲۷**	۰/۶۹**	-				
۹	۰/۷۷**	۰/۷۳**	۰/۵۹**	۰/۳۹**	۰/۲۹**	۰/۳۱**	۰/۷۸**	۰/۴۴**	-			
۱۰	۰/۵۸**	۰/۴۱**	۰/۷۴**	۰/۴۰**	۰/۴۷**	۰/۲۱**	۰/۴۵**	۰/۷۸**	۰/۶۸**	-		
۱۱	۰/۶۸**	۰/۷۱**	۰/۷۶**	۰/۴۱**	۰/۵۳**	۰/۳۱**	۰/۷۱**	۰/۵۳**	۰/۶۸**	۰/۵۸**	-	
۱۲	۰/۷۱**	۰/۷۵**	۰/۷۹**	۰/۴۸**	۰/۴۹**	۰/۲۸**	۰/۶۹**	۰/۴۸**	۰/۷۱**	۰/۶۳**	۰/۵۸**	-
۱۳	۰/۶۹**	۰/۷۰**	۰/۸۴**	۰/۵۴**	۰/۴۶**	۰/۲۴**	۰/۷۵**	۰/۵۷**	۰/۸۱**	۰/۵۹**	۰/۶۳**	۰/۶۷**

در جدول ۴ همبستگی بین خرده مولفه های تحقیق ارائه شده است که همه ضرایب در سطح $P < 0.01$ معنادار می باشد.

فرضیه اول: رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی معلمان اثر مستقیم دارد.

همان طوری که جدول ۳ نشان می دهد همبستگی بین متغیرهای رهبری تحول آفرین و عملکرد شغلی معلمان، ۰/۶۱ است که این مقدار در سطح $P > 0.01$ معنادار می باشد. بر این اساس فرضیه اول مطالعه حاضر تایید می شود.

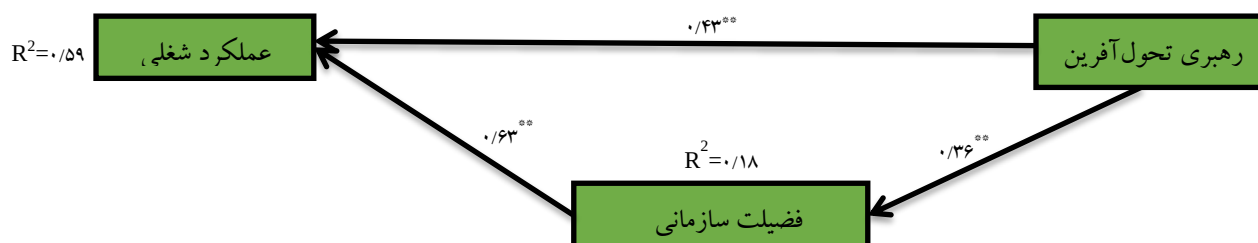
فرضیه دوم: رهبری تحول آفرین بر فضیلت سازمانی اثر مستقیم دارد.

همان طوری که جدول ۳ نشان می دهد همبستگی بین متغیرهای رهبری تحول آفرین و فضیلت سازمانی، ۰/۷۷ است که این مقدار در سطح $P > 0.01$ معنادار می باشد. بر این اساس فرضیه دوم مطالعه حاضر تایید می شود.

یافته های مربوط به مدل پیشنهادی و فرضیه های پژوهش

هدف پژوهش حاضر ارائه مدل برای پیش بینی عملکرد شغلی معلمان بر اساس رهبری تحول آفرین با میانجی گری فضیلت سازمانی در بین معلمان آموزش و پرورش شهرستان اصلاندوز بود. قبل از ارزیابی مدل، پیش فرض های رگرسیون مورد بررسی قرار گرفت. به همین منظور، برای بررسی نرمال بودن توزیع مانده ها از نمودار p-p استفاده شد که با توجه به قرار گرفتن تمام نقاط روی نیمساز ربع اول، مشخص شد که داده ها از توزیع نرمال تبعیت می کنند.

مدل نهایی و اصلاح شده پژوهش: پس از کسب اطمینان از رعایت پیش فرض های لازم، برای ارزیابی مدل پیشنهادی از روش تحلیل مسیر در محیط نرم افزار AMOS-22 استفاده شد و به منظور افزایش برازش مدل، مسیرهایی که ضریب آن ها به لحاظ آماری غیرمعنی دار بود حذف شد. در شکل ۲؛ نمودار مسیر و ضرایب حاصل از مدل اصلاح شده آورده شده است.



شکل شماره ۲. ضرایب استاندارد مدل رهبری اصیل بر فراموشی سازمانی با میانجی گری سرمایه روانشناختی یافته های پژوهش همچنین نشان داد که ضرایب مسیر استاندارد بین رهبری تحول آفرین و عملکرد شغلی ($\beta=0.43, P<0.007$), رهبری تحول آفرین و فضیلت سازمانی ($\beta=0.36, P<0.006$), فضیلت سازمانی با عملکرد شغلی ($\beta=0.63, P<0.005$) معنی دار است. همچنین یافته های مربوط به آزمون معنی داری اثر غیر مستقیم و نقش میانجی فضیلت سازمانی نشان داد که سهم واسطه گری متغیر فضیلت سازمانی در رابطه بین رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی معلمان ($p=0.003$) معنی دار است.

شاخص های برازندگی مدل و بررسی فرضیه پژوهش: با ورود داده ها به برنامه AMOS-24، برازش مدل با استفاده از شاخص های برازندگی، شامل شاخص هنجار شده مجذور کای (نسبت مجذور کای بر درجات آزادی)، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI)، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)، شاخص برازندگی افزایشی (IFI) و جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) مورد بررسی قرار گرفت که بر اساس نتایج مندرج در جدول ۵ همه شاخص ها بیانگر برازش مطلوب مدل می باشند.

جدول شماره ۵: شاخص های برازندگی مدل اولیه و مدل نهایی اصلاح شده

شاخص	دامنه مورد قبول	مقدار شاخص مدل اولیه	مقدار شاخص مدل اصلاح شده
CMIN/DF	$X^2/DF < 3$	۱۳/۰۸	۰/۵۰
CFI	$CFI > 0.9$	۰/۸۴	۰/۹۸
AGFI	$AGFI > 0.9$	۰/۷۸	۰/۹۹
RMSEA	$RMSEA < 0.09$	۰/۱۴	۰/۰۱
IFI	$IFI > 0.9$	۰/۸۱	۰/۹۹
CFI	$CFI > 0.9$	۰/۸۰	۰/۹۹

جدول شماره ۶. ضرایب استاندارد اثرات مستقیم، اثرات غیر مستقیم و اثرات کل مدل نهایی

اثر	متغیر مستقل	متغیر وابسته
	عملکرد شغلی	

۰/۴۳	رهبری تحول آفرین	مستقیم
۰/۳۶	رهبری تحول آفرین با واسطه فضیلت سازمانی	غیر مستقیم
۰/۴۳	رهبری تحول آفرین	کل
۰/۶۳	فضیلت سازمانی	
۰/۱۸	ضریب تعیین	

نتایج مندرج در جدول ۶ حاکی از این است که، ۱) ضریب مسیر استاندارد بین رهبری تحول آفرین و عملکرد شغلی معلمان برابر با ۰/۴۳ است که در سطح ۰/۰۷ معنی دار است؛ در نتیجه، رهبری تحول آفرین در افزایش عملکرد شغلی موثر بوده است؛ ۲) ضریب مسیر استاندارد بین فضیلت سازمانی با عملکرد شغلی برابر با ۰/۶۳ است که در سطح ۰/۰۵ معنی دار است؛ بنابراین فضیلت سازمانی موجب افزایش عملکرد شغلی شده است.

فرضیه سوم: فضیلت سازمانی، در رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد شغلی نقش واسطه ای دارد.
برای تعیین معنی داری اثرات غیرمستقیم از روش نمونه گیری های مکرر خودرأه انداز شراوات و بولگر^۱ (۲۰۰۲)، با فاصله اطمینان ۹۵ درصدی توزیع نمونه گیری اثرات استفاده شد. با توجه به اطلاعات جدول ۶، نتایج آزمون معنی داری اثرات غیر مستقیم نشان داد که سهم واسطه گری متغیر فضیلت سازمانی در راستای رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد شغلی ($p=0/004$) معنی دار است؛ به این صورت که متغیر فضیلت سازمانی در رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد شغلی نقش واسطه ای ایفا می کند. بنابراین فرضیه سوم مطالعه حاضر نیز مورد تایید قرار می گیرد.

¹. Shravat & Bolger

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف مدلسازی تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با میانجی گری فضیلت سازمانی انجام شد. پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات یافته های ارزشمندی به دست آمد.

نتایج فرضیه اول مطالعه نشان داد که رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی معلمان اثر مستقیم، مثبت و معناداری دارد. این یافته با نتایج پژوهش های خارجی لی و همکاران (۲۰۲۵)؛ خوری و همکاران (۲۰۲۵)؛ لانگ و شیا (۲۰۲۵)؛ یو و جانگ (۲۰۲۴)، چونهویی و همکاران (۲۰۲۴)؛ هدایت و همکاران (۲۰۲۴)؛ زادوک و همکاران (۲۰۲۴)؛ کایا (۲۰۲۴) و فینداواتی (۲۰۱۸) و در سطح داخلی نیز با پژوهش های کریمی و همکاران (۱۴۰۱)، قادری و قنبری (۱۴۰۰) و جلالی و روح الهی (۱۴۰۱)، همسو و در یک راستا است که همگی بر نقش مثبت و معنادار رهبری تحول آفرین در ارتقای عملکرد شغلی معلمان تأکید کرده اند. در تبیین این فرضیه می توان گفت در دنیای امروزی که با ویژگی های بی ثبات، نامطمئن، پیچیده و مبهم شناخته می شود، سازمان ها برای حفظ مزیت رقابتی خود، بیش از پیش بر مدیریت سرمایه های انسانی متمرکز شده اند (دکوپره و همکاران، ۲۰۲۱). در نظام های آموزشی، معلمان به عنوان حیاتی ترین سرمایه انسانی، نقشی تعیین کننده در تحقق اهداف آموزشی و توسعه پایدار کشور ایفا می کنند (فینداواتی، ۲۰۱۸؛ لانگ و شیا، ۲۰۲۵). از آنجا که عملکرد شغلی معلمان ابعادی چندگانه شامل وظایف اصلی تدریس، رفتارهای داوطلبانه و زمینه ای، توسعه حرفه ای و نوآوری آموزشی را در بر می گیرد (یو و جانگ، ۲۰۲۴؛ لی و همکاران، ۲۰۲۵)، شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای این عملکرد به یکی از اولویت های استراتژیک مدیران آموزشی تبدیل شده است. در این میان، سبک رهبری مدیران به عنوان یکی از کلیدی ترین عوامل محیطی، می تواند از طریق تأثیر بر نگرش ها، انگیزش و رفتارهای حرفه ای، مسیر بهبود عملکرد معلمان را هموار سازد. رهبری تحول آفرین به دلیل ماهیت فراتر از مبادله گرایی، پتانسیل بالایی برای اثرگذاری مستقیم بر ابعاد مختلف عملکرد شغلی معلمان دارد. مدیران تحول آفرین از طریق نفوذ آرمانی و الگو بودن در رفتارهای اخلاقی، بستری از اعتماد و احترام حرفه ای ایجاد می کنند که مستقیماً منجر به افزایش تعهد در عملکرد وظیفه ای و مشارکت در عملکرد زمینه ای می گردد (زادوک و همکاران، ۲۰۲۴؛ لی و همکاران، ۲۰۲۵). همچنین، انگیزش الهام بخش در این سبک رهبری، با ترسیم چشم اندازهای روشن و ایجاد معنا در کار، اشتیاق درونی معلمان را برای دستیابی به اهداف آموزشی تقویت کرده و انگیزه آنان را برای توسعه حرفه ای و یادگیری مستمر افزایش می دهد (یو و جانگ، ۲۰۲۴؛ لانگ و شیا، ۲۰۲۵). علاوه بر این، ابعاد تحریک ذهنی و ملاحظه فردی در رهبری تحول آفرین، نقش مستقیم در ارتقای کیفیت نوآوری و توانمندی های شغلی معلمان ایفا می کنند. رهبران تحول آفرین با تشویق معلمان به تفکر خلاق و بازنگری در روش های سنتی، زمینه را برای بروز نوآوری و خلاقیت آموزشی فراهم می آورند (کایا، ۲۰۲۴). همزمان، توجه به نیازها و توانمندی های منحصر به فرد هر معلم از طریق مربیگری و حمایت فردی، موجب افزایش خودکارآمدی و بهبود کلی عملکرد آنان می شود (لانگ و شیا، ۲۰۲۵). بنابراین، با توجه به این هم افزایی میان ابعاد چهارگانه رهبری تحول آفرین و ابعاد مختلف عملکرد معلمان، استدلال می شود که رهبری تحول آفرین اثر مستقیم و مثبتی بر عملکرد شغلی معلمان دارد.

نتایج حاصل از فرضیه دوم پژوهش نشان داد که رهبری تحول آفرین بر فضیلت سازمانی اثر مستقیم، مثبت و معناداری دارد. این یافته با نتایج پژوهش های نظیر خوری و همکاران (۲۰۲۵)؛ لی و همکاران (۲۰۲۵)؛ گرانویل-چپمن (۲۰۲۴) و یو و جانگ (۲۰۲۴)؛ زادوک و همکاران (۲۰۲۴) و کایا (۲۰۲۴)؛ همسویی دارد که همگی نشان داده اند رهبری تحول آفرین می تواند با ایجاد فرهنگ مثبت سازمانی، سطح فضیلت های سازمانی را در محیط های آموزشی و کاری ارتقا دهد. همچنین در پژوهش های داخلی نیز یافته های پژوهش های قادری و قنبری (۱۴۰۰)، کریمی و همکاران (۱۴۰۱)، جلالی و روح الهی (۱۴۰۱) نشان می دهد که رهبری تحول آفرین با بهبود جو سازمانی، افزایش اعتماد و ارتقای روابط انسانی در مدرسه، موجب شکل گیری رفتارهای مثبت سازمانی و بهبود شاخص های مرتبط با فرهنگ اخلاقی و حمایتی در سازمان می شود. در تبیین این فرضیه می توان گفت که رهبری تحول آفرین به عنوان رویکردی مبتنی بر تغییر ارزش ها و نگرش ها، یکی از قدرتمندترین پیش ران ها برای ترویج فضیلت های سازمانی در محیط های آموزشی است. رهبر تحول آفرین با تکیه بر بُعد نفوذ آرمانی، با نمایش رفتارهای اخلاقی، صداقت و مسئولیت پذیری، خود را به الگویی برای پیروان تبدیل می کند (زادوک و همکاران، ۲۰۲۴). این الگو بودن، باعث می شود که ارزش های اخلاقی از سطح دستورات مدیریتی فراتر رفته و به بخشی از هویت و فرهنگ جمعی معلمان تبدیل شود. در واقع، وقتی مدیر با پایبندی به ارزش های سازمانی عمل می کند، فضای اعتماد و احترام متقابل ایجاد شده و این امر، زیربنای لازم برای شکل گیری فضیلت های سازمانی همچون صداقت و انصاف را فراهم می سازد. علاوه بر این، ابعاد انگیزش الهام بخش و ملاحظه فردی در رهبری تحول آفرین، فرآیند نهاده سازی فضیلت ها را تسریع می کنند. رهبران تحول آفرین با ترسیم چشم اندازی روشن و الهام بخش، اهداف سازمان را با ارزش های انسانی و اخلاقی پیوند می زنند (یو و جانگ، ۲۰۲۴). این کار باعث می شود معلمان هدف از فعالیت های خود را فراتر از وظایف قراردادی، در قالب یک رسالت اخلاقی و انسانی ببینند. از سوی دیگر، توجه مدیر به نیازها و توانمندی های فردی معلمان (ملاحظه فردی)، محیطی از حمایت و مهربانی ایجاد می کند که در آن، رفتار با عدالت و ارج نهادن به تفاوت های فردی، به یک فضیلت سازمانی تبدیل می شود (لانگ و شیا، ۲۰۲۵). این سطح از توجه، احساس ارزشمندی را در کارکنان تقویت کرده و آن ها را به رعایت اصول اخلاقی و رفتارهای فضیلت مندانه ترغیب می کند. در نهایت، از طریق بعد تحریک ذهنی، رهبران تحول آفرین معلمان را به بازنگری در شیوه های سنتی و جستجوی راه های نوین برای بهبود کیفیت آموزش فرا می خوانند (کایا، ۲۰۲۴). این امر نه تنها به نوآوری منجر می شود، بلکه اگر در چارچوب ارزش های اخلاقی انجام گیرد، منجر به فضیلت تعالی در سازمان خواهد شد؛ یعنی تلاش مستمر برای انجام کار به بهترین و شریف ترین شکل ممکن. بنابراین، با توجه به اینکه رهبری تحول آفرین بر تمامی ابعاد رفتاری، نگرشی و ارزشی معلمان تأثیر می گذارد، می توان استدلال کرد که رهبری تحول آفرین، از طریق تقویت اعتماد، ایجاد معنا در کار و ترویج الگوی رفتاری اخلاقی، اثر مستقیم، مثبت و معناداری بر ارتقای سطح فضیلت های سازمانی در مدارس دارد.

در ادامه با توجه به فرضیه سوم، نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تحول آفرین با میانجی گری فضیلت سازمانی، بر عملکرد شغلی معلمان تأثیر غیرمستقیم، مثبت و معناداری دارد. این یافته با برخی از نتایج پژوهش های خارجی نظیر لی و همکاران (۲۰۲۵)؛ خوری و همکاران (۲۰۲۵)؛ گرانویل-چپمن و همکاران (۲۰۲۴)؛ زادوک و همکاران (۲۰۲۴)؛ کایا (۲۰۲۴) و یو و جانگ (۲۰۲۴)؛ و در سطح داخلی نیز با برخی از یافته های پژوهش های کریمی و همکاران (۱۴۰۱)، قادری و قنبری (۱۴۰۰) و جلالی و روح الهی (۱۴۰۱)، همسو است. در تبیین این فرضیه می توان گفت که رهبری تحول آفرین از طریق بُعد نفوذ آرمانی، با

نمایش رفتارهای اخلاقی، صداقت و پایبندی به ارزش ها، زیرساخت های لازم برای شکل گیری فضیلت های سازمانی نظیر اعتماد، احترام و مسئولیت پذیری را فراهم می سازد (زادووک و همکاران، ۲۰۲۴). زمانی که مدیر مدرسه به عنوان یک الگوی اخلاقی عمل می کند، فضایی از فضیلت ایجاد می شود که در آن ارزش های سازمانی از حالت تئوریک خارج شده و به فرهنگ رفتاری معلمان تبدیل می گردد. بنابراین، رهبری تحول آفرین ابتدا با ایجاد این بستر ارزشی و فضیلت محور، شرایط را برای پیامدهای عملکردی فراهم می آورد. سپس، این فضیلت های سازمانی ایجاد شده، محرک اصلی بهبود ابعاد مختلف عملکرد شغلی معلمان هستند. وجود فضیلت هایی مانند اعتماد و انصاف در محیط مدرسه که حاصل رهبری تحول آفرین است، باعث می شود معلمان احساس امنیت روانی بیشتری داشته باشند. این امنیت، مستقیماً بر عملکرد وظیفه ای و عملکرد زمینه ای اثر می گذارد، چرا که معلمان در محیطی که فضیلت های اخلاقی در آن حاکم است، با انگیزه و تعهد بیشتری به وظایف خود عمل می کنند (لی و همکاران، ۲۰۲۵). در واقع، فضیلت سازمانی به عنوان یک نیروی روان شناختی و اجتماعی، انرژی حاصل از رهبری تحول آفرین را به سمت ارتقای کیفیت کار و تعاملات حرفه ای هدایت می کند. در نهایت، اثر غیرمستقیم رهبری تحول آفرین از طریق تقویت تحریک ذهنی و انگیزش الهام بخش و تبدیل آن ها به فضیلت های عملی، نمایان می شود. رهبر تحول آفرین با تشویق به نوآوری و تحریک ذهنی، فضیلتی تحت عنوان تعالی حرفه ای را در سازمان نهادینه می کند که این امر مستقیماً بر بُعد نوآوری و خلاقیت آموزشی معلمان اثر می گذارد (کایا، ۲۰۲۴). همچنین، ایجاد معنا و هدف در کار از طریق انگیزش الهام بخش، باعث می شود معلمان توسعه حرفه ای را نه یک تکلیف، بلکه یک ارزش و فضیلت فردی بدانند (لانگ و شیا، ۲۰۲۵). با این استدلال، می توان نتیجه گرفت که رهبری تحول آفرین از طریق ایجاد و تقویت فضیلت های سازمانی، مسیر ارتقای عملکرد شغلی معلمان را تسهیل کرده و اثر غیرمستقیم و معناداری بر آن دارد.

به طور کلی، نتایج پژوهش حاضر نشان می دهد که رابطه میان رهبری تحول آفرین و عملکرد شغلی معلمان، صرفاً یک رابطه خطی و مستقیم نیست، بلکه فرآیندی پیچیده و چندلایه است که در آن فضیلت سازمانی نقش میانجی گری را ایفا می کند. این یافته بیانگر آن است که صرف داشتن مدیرانی با ویژگی های تحول آفرین، به معنای تضمین عملکرد بالای معلمان نیست؛ بلکه قدرت واقعی این سبک رهبری در توانایی آن برای بازسازی ساختار ارزشی سازمان نهفته است. رهبری تحول آفرین ابتدا با الگوبرداری اخلاقی و ایجاد انگیزش، فضیلت های سازمانی را در بستر مدرسه نهادینه می کند و سپس این فضیلت ها، به عنوان یک نیروی محرکه، رفتار معلمان را از حالت اجرای وظایف صرف به سمت عملکرد مبتنی بر رسالت و نوآوری سوق می دهند. این امر نشان می دهد که برای ارتقای عملکرد معلمان، تمرکز بر ابعاد مدیریتی باید همزمان با تقویت فرهنگ اخلاقی و ارزش های انسانی در سازمان صورت گیرد. از این رو، فضیلت سازمانی نه تنها یک متغیر میانجی، بلکه یک سازوکار کلیدی در تبیین اثرگذاری رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی معلمان محسوب می شود.

این پژوهش نیز مانند سایر پژوهش های مربوط به حوزه علوم انسانی با محدودیت هایی کم و بیش مواجه بوده است. اولین و مهمترین محدودیت مطالعه حاضر این بود که پژوهش حاضر بر روی معلمان شهرستان اصلاندوز در سال تحصیلی ۱۴۰۴-۱۴۰۵ انجام شد و لذا در تعمیم نتایج به سایر گروه ها باید احتیاط کرد. محدودیت دوم در مطالعه حاضر این بود که برای رسیدن به یافته های پژوهش و داده های مهم از پرسشنامه که ابزاری خودسنجی و خودگزارشی است استفاده شد که این امکان وجود دارد به دلیل مشکلاتی همچون آمایه پاسخ نتایج گاه غیر واقعی و معرف سطح واقعی متغیر در نمونه مورد مطالعه نباشد که در این

مورد نیز باید در تعمیم نتایج احتیاط لازم صورت بگیرد. محدودیت سوم پژوهش این است که این مطالعه در یک بازه زمانی خاص انجام شده است و ماهیت مقطعی داده ها اجازه نمی دهد روابط علت و معلولی را به طور قطع در طول زمان تبیین کرد. با توجه به محدودیت های پژوهش حاضر، پیشنهاد می گردد در مطالعات آتی جهت افزایش اعتبار بیرونی و امکان تعمیم پذیری یافته ها، پژوهش های مشابه در مقیاس های گسترده تر جغرافیایی و با بافت های فرهنگی متفاوت انجام شود. همچنین، برای کاهش سوگیری های ناشی از ابزارهای خودسنجی و دستیابی به درک عمیق تر از متغیرها، بهره گیری از روش های کیفی و رویکردهای چندروشگی که شامل مشاهده مستقیم رفتارهای سازمانی نیز باشد، توصیه می شود. در نهایت، با توجه به ماهیت مقطعی مطالعه حاضر، انجام پژوهش های طولی جهت تبیین دقیق تر روابط علت و معلولی و رصد پایداری اثرات رهبری تحول آفرین بر عملکرد معلمان در طول بازه های زمانی مختلف، از ضرورت های پژوهشی در این حوزه به شمار می رود. همچنین با توجه به یافته های پژوهش حاضر، جهت ارتقای کیفیت نظام آموزشی از طریق بهبود عملکرد معلمان، اقدامات کاربردی زیر پیشنهاد می گردد: نخست، مدیران مدارس باید با تمرکز بر توسعه مهارت های رهبری تحول آفرین نظیر الهام بخشی، انگیزش، ملاحظه فردی و تحریک ذهنی، بستری پویا برای افزایش تعهد و انگیزه درونی معلمان فراهم آورند. در همین راستا، پیشنهاد می شود ادارات آموزش و پرورش با طراحی و اجرای دوره های تخصصی و ضمن خدمت برای مدیران مدارس، توانمندی آنان را در به کارگیری شیوه های اثرگذار رهبری و ایجاد محیط های حمایتی تقویت کنند. علاوه بر این، مدیران باید با ترویج و نهادینه سازی ارزش های اخلاقی همچون اعتماد، احترام، بخشش و یکپارچگی، به تقویت فضیلت های سازمانی در مدرسه بپردازند؛ چرا که ایجاد چنین فضای ارزشمندی نه تنها امنیت روانی معلمان را ارتقا می دهد، بلکه به عنوان یک سازوکار کلیدی، مسیر بهبود مستمر عملکرد شغلی آنان را هموار می سازد.

ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

حامی مالی

این مقاله هیچگونه حامی مالی نداشته است.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

منابع

- جلالی، ع.، و روح الهی، ا. (۱۴۰۱). تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی اعضای هیئت علمی با میانجی گری درگیری شغلی. نشریه خط مشی گذاری عمومی در مدیریت ۱۶(۱). ۱-۱۶.
- رجبی، ف و دودمان، پ. (۱۴۰۴). نقش هویت شغلی و اشتیاق کاری در رابطه بین رهبری تحول آفرین با عملکرد شغلی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز. فصلنامه علمی روانشناسی کار، ۴(۱)، ۴۳-۵۶.
- سواره، ر؛ سیفلو، ن و قانلی، م. (۱۴۰۳). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و سرمایه روانشناختی با تعالی سازمانی (مورد مطالعه: سازمان آموزش و پرورش شهرستان نقده). تحقیقات راهبردی در تعلیم و آموزش و پرورش، ۲۹(۲). ۴۳۶-۴۲۳.
- طاهری، حمیدرضا و رنجی جفرودی، نیما (۱۴۰۴). بررسی تاثیر رهبری اصیل، پیشرفت کاری، فضیلت سازمانی و سرمایه روان شناختی بر عملکرد شغلی کارکنان. مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایران، ۱۳(۱). ۱۴۲-۱۱۳.
- قادری شیخی آبادی، م.، و قنبری، س. (۱۴۰۰). رابطه رهبری تحول آفرین با خلاقیت با میانجی گری یادگیری سازمانی. جامعه شناسی آموزش و پرورش، ۴(۲)، ۴۵-۶۷.
- کریمی، م.، خزایی پول، س.، و یوسفی خواه، ع. (۱۴۰۱). تأثیر رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی رضایت شغلی معلمان مدارس مقطع دوم متوسطه شهر تهران. جامعه شناسی آموزش و پرورش، ۴(۱)، ۱۵۸-۱۷۰.
- نوید ادهم، م و شفیع زاده، ح. (۱۳۹۹). بررسی رابطه رهبری تحولی با عملکرد شغلی معلمان دوره دوم متوسطه شهر تهران. نوآوری های آموزشی، ۷۴(۱۹)، ۳۵-۶۵.
- مدنی، اصغر (۱۴۰۲). نقش رهبری تحول آفرین در عملکرد شغلی به عنوان یک هویت اجتماعی متمایز. پژوهشگاه علوم انسانی، ۲(۲۲). ۱-۱۷.
- میرباقری، س.م، رفیعی آتانی، ع و دشتی، رضا. (۱۳۹۸). معرفی الگویی برای مدیریت عملکرد کارکنان در مراکز تحقیقاتی نظامی. مجله راهبرد دفاعی، ۱۷(۲)، ۹۷-۱۳۰.
- Ehrnrooth M, Barner- Rasmussen W, Koveshnikov A, Tornroos M(2021). A new look at the relationships between transformational leadership and employee attitudes—Does a high-performance work system substitute and/or enhance these relationships? Hum Resour Manage. 60(3):377–398.
- Decuypere A, Schaufeli W(2021). Exploring the Leadership–Engagement Nexus: A Moderated MetaAnalysis and Review of Explaining Mechanisms. Int J Environ Res Public Health.18(16):85-92.
- Lopez-Cabarcos MA, Vázquez-Rodríguez P, Quinoa-Pineiro LM(2022). An approach to employees job performance through work environmental variables and leadership behaviours. J Bus Res. 140:361–9.

- Findawati Y, Taurusta C, Widiaty I, Nandiyanto ABD(2018). Teacher performance assesment application using naive bayes classifier method. In: IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. IOP Publishing.
- Al Hammadi, M., Dayan, M., Bellibas, M. S., Tafesse, W., & Sacilotto, C. K. (2025). Transformational leadership and organizational citizenship behavior among teachers: Examining the mediating mechanisms in educational settings. 15(1), 1–16, <https://doi.org/10.1177/21582440251367816>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ): Manual and sampler set (3rd ed.). Mind Garden.
- Cameron, K. S. (2021). Positively energizing leadership: Virtuous actions and relationships that create high performance. Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. American Behavioral Scientist, 47(6), 766–790.
- Collie, R. J. (2024). Teacher well-being and effectiveness: A multilevel perspective on educational outcomes. Educational Psychology Review, 36(2), 1–25. <https://doi.org/10.1007/s10648-024-09876-5>
- Granville-Chapman, K., Lee, M. T., & Ritchie-Dunham, J. (2024). Leadership for teacher flourishing: The role of organizational virtuousness in educational settings. Humanistic Management Journal, 9(2), 245–267. <https://doi.org/10.1007/s41463-024-00181-z>
- Hidayat, R., Mulyadi, D., & Santoso, A. (2024). The influence of transformational leadership, work motivation, and organizational climate on teacher performance. Sujana Journal of Educational Research, 6(1), 33–49.
- Hu, X., Li, Y., Zhang, H., & Wang, J. (2023). Organizational virtuousness and employee well-being: A longitudinal study of positive organizational outcomes. Frontiers in Psychology, 14, Article 1045873. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1045873>
- Khoury, G., Nasser, R., & Saad, M. (2025). Transformational leadership and teacher performance in crisis-affected educational environments: The moderating role of work climate. Administrative Sciences, 15(7), 256-267. <https://doi.org/10.3390/admsci15070256>
- Kim, S., & Park, H. (2024). Organizational virtuousness and employee performance: Evidence from educational and public organizations. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 11(1), 58–77. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2023-0142>
- Lee, M. T., Ritchie-Dunham, J., & Granville-Chapman, K. (2025). Organizational virtuousness, flourishing, and sustainable performance: Emerging evidence from educational institutions. Journal of Positive Psychology, 20(1), 78–95.
- Long, Y., & Xia, Y. (2025). Leveraging transformational and instructional leadership for teacher professional development: The mediating role of teacher self-efficacy and school culture. Teaching and Teacher Education, 147, 104-117. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.104902>

- Sari, N., Widodo, W., & Prasetyono, H. (2024). The role of organizational culture in mediating transformational leadership and teacher performance. *International Journal of Educational Management*, 38(4), 851–868.
- Surwiti, S., Widodo, W., Sumaryoto, S., & Prasetyono, H. (2025). A meta-analysis of organizational culture and transformational leadership effects on teacher performance. *Bulletin of Counseling and Psychotherapy*, 7(1), 45–61.
- Yu, X., & Jang, G. (2024). A framework for transformational leadership to enhance teachers' work performance: Evidence from educational institutions. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 133-159. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1331597>
- Zadok, A., Benoliel, P., & Schechter, C. (2024). Teacher leaders' personality traits and transformational leadership: Implications for school effectiveness. *Teaching and Teacher Education*, 104-139. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104436>

