

تأثیر رهبری توزیعی مدیران بر تعهد سازمانی معلمان با میانجی‌گری عزت‌نفس سازمانی  
در مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد

The Effect of Principals' Distributed Leadership on Organizational  
Commitment of Teachers with Mediating Role of Organizational-based  
Self-esteem in Khorramabad Elementary Schools

دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۲/۱۸؛ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۵/۴/۱۰؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۵/۲۰

S. Rasouli (MA), I. Nikpay (Ph.D.) & S. Farahbakhsh (Ph.D.)

**Abstract:** The present study was made with the aim of improving organizational commitment from the perspective of distributed leadership and with a view to perceptions of organizational-based self-esteem. First the role of mediator, meaning organizational-based self-esteem in the impact of distributed leadership Principals on organizational commitment teachers was investigated. Then, continue to test the role of gender as a mediator in the model was reviewed. The current study is a descriptive-correlational research with Structural Equation Modeling (SEM) approach. The population of the study consisted of all elementary school teachers in Khorramabad city (1258 teachers), the selected sample included 278 teachers using Morgan table; and with a view to a maximum of free parameters in assumed routes structural equations models study; was chosen by random stratified sampling method. Data were collected through questionnaires distributed leadership, organizational-based self-esteem and organizational commitment that constructs validity and reliability using Cronbach's alpha and composite reliability was confirmed. The data were analyzed using the software SPSS23 and AMOS 23. Analyzing the role of organizational-based self-esteem as a mediator showed distributed leadership principals, in addition to their direct impact on organizational commitment teachers; by organizational-based self-esteem of teachers, has an indirect role in explaining their organizational commitment. Multiple groups' analysis also showed that the gender variable of teachers modifies the effect of distributed leadership principals on organizational-based self-esteem teachers.

**Key words:** distributed leadership, organizational-based self-esteem, organizational commitment, mediation, moderation

سمانه رسولی<sup>۱</sup>، ایرج نیک‌پی<sup>۲</sup> و سعید فرح  
بخش<sup>۳</sup>

چکیده: پژوهش حاضر با هدف دستیابی به بهبود تعهد سازمانی از منظر رهبری توزیعی و با نگاه به عزت‌نفس سازمانی انجام شد. ابتدا نقش میانجی عزت‌نفس سازمانی در تأثیر رهبری توزیعی مدیران بر تعهد سازمانی معلمان بررسی شد؛ و در ادامه به آزمون نقش تعدیل‌گری جنسیت در این الگو پرداخته شد. روش پژوهش، توصیفی-همبستگی با رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری معلمان مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد به تعداد ۱۲۵۸ نفر بود که حجم نمونه ۲۷۸ نفر با استفاده از جدول مورگان و با توجه به حداکثر پارامترهای آزاد در مسیرهای فرض شده مدل‌های معادلات ساختاری پژوهش؛ به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی انتخاب گردید. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه‌های رهبری توزیعی، عزت‌نفس سازمانی و تعهد سازمانی بود که روایی سازه، و پایایی آن‌ها با آزمون آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأیید شد. داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS23 و AMOS23 تحلیل شدند. تحلیل نقش میانجی عزت‌نفس سازمانی نشان داد رهبری توزیعی مدیران علاوه بر تأثیر مستقیم خود بر تعهد سازمانی معلمان؛ به واسطه عزت‌نفس سازمانی معلمان، دارای نقش غیرمستقیم در تبیین تعهد سازمانی آنان است. تحلیل گروه‌های چندگانه نیز نشان داد که متغیر جنسیت تأثیر رهبری توزیعی مدیران بر عزت‌نفس سازمانی معلمان را تعدیل می‌کند.  
**کلید واژه‌ها:** رهبری توزیعی، عزت‌نفس سازمانی، تعهد سازمانی، میانجی‌گری، تعدیل‌گری.

۱. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه لرستان.

۲. نویسنده مسئول: استادیار مدیریت آموزشی دانشگاه لرستان nikpay65@yahoo.com

۳. دانشیار مدیریت آموزشی دانشگاه لرستان.

## مقدمه

حفظ کارکنان متعهد به سازمان جزء اولویت‌های اصلی در سازمان‌های امروزه است که از علل اصلی عدم ترک کارکنان از سازمان محسوب می‌شود و هرچه کارکنان به سازمان متعهدتر باشند؛ رضایت، انگیزش و عملکرد افراد در سطح مطلوب‌تری قرار خواهد گرفت (نینگر، لیمن، کاوولد و هنسل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). سازمان آموزش و پرورش به‌طور کلی و نواحی و واحدهای آموزشی به‌طور اخص؛ به‌منظور تحقق اهداف والای خود، یعنی تعلیم و تربیت انسان‌ها، نیازمند برخورداری از معلمان تلاشگر، دلسوز و متعهد است تا با داشتن التزام عملی و احساس مسئولیت، وظایف خود را به بهترین شکل انجام داده و موجب افزایش کارایی، اثربخشی و بهره‌وری نظام آموزشی گردند.

چون نظام آموزش و پرورش از حساس‌ترین و پیچیده‌ترین سازمان‌ها به حساب می‌آید و تعهد نیروی انسانی این سازمان به کار و حرفه خویش از مهم‌ترین دغدغه‌های این سازمان محسوب می‌شود و بدون تعهد و دلسوزی نمی‌تواند رابطه‌ای مطلوب با همکاران و هم‌چنین دانش‌آموزان برقرار کند و وظیفه خطیر آموزش و پرورش را تحقق بخشد (معین‌فر، ۱۳۷۹؛ به نقل از رضانی نژاد و همکاران، ۱۳۹۰)؛ و از طرفی اکنون که حال و روز دستگاه آموزش و پرورش کشور به جهت واقع شدن در آستانه تحول بنیادین (در افق ایران ۱۴۰۴)، متمایز و متفاوت از روزها و ایام گذشته است، انتظار می‌رود در فرآیند تربیت مدیران مدارس و بهسازی و تعالی مدیریت، اقدامات ویژه‌ای انجام پذیرد (زرافشان، ۱۳۹۳؛ به نقل از تورانی، ۱۳۹۳: ۶). در این راستا بهره‌گیری از سبک‌های رهبری صحیح شرایط را برای تعلیم و تربیت بهینه فراهم می‌سازد؛ چون سبک رهبری مناسب مدیر در مدرسه عامل تسهیل‌کننده و برانگیزاننده‌ی معلمان است و به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر تعهد سازمانی آنان اثر می‌گذارد (گلشنی، ۱۳۸۰؛ به نقل از رضانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۰). در مدارس امروزی که دارای پیچیدگی خاص خود هستند، رهبر مدرسه به تنهایی نمی‌تواند امور مدرسه را انجام دهد؛ ازاین رو، توزیع وظایف و نقش‌های رهبری در بین اعضای مدرسه ضرورت می‌نماید (فایرستن و مارتینز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). از طرفی معلمان زمانی تعهد بیشتری به مدرسه دارند که رهبران به آسانی در دسترس بوده، مشکلات آن‌ها را به‌طور کارآمد حل نمایند یا معلمان را به‌منظور مشارکت در فعالیت‌ها توانمند سازند (هالپیا، دواس و ون‌کین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). یکی از مزایای سازمانی رهبری توزیعی آن است که از ضرب‌المثل «دو سر بهتر از یکی است» تبعیت می‌کند. ترکیب شدن ظرفیت اعضا، دامنه‌ای از نقاط قوت فردی را در یک جمع تقویت نموده و سازمان وابستگی بیشتری را بین آن‌ها ایجاد می‌کند (گران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱؛ به نقل از

1. Neining, Lehmann, Kauffeld & Henschel  
3. Hulpia, Devos & Van Keen

2. Firestone & Martinez  
4. Grant

محمد داودی و حسینی، ۱۳۹۲)؛ به این معنا که هر چه فعالیت‌های رهبری از طریق تعامل اعضای سازمان با هم انجام شود، تعهدسازمانی افراد به سازمان نیز بیشتر می‌گردد (هالپیا، دواس و راسل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). از طرفی اگر فرد این مسأله را در خود رشد دهد که، او ارزشمند بوده و دارای نقشی مهم و سازنده در سازمان مورد نظر می‌باشد، می‌تواند با محیط کاری خود به‌خوبی وفق یابد و در نتیجه سازگار شود (صادقیان، عابدی و باغبان، ۱۳۸۷). در این راستا عزت نفس سازمانی در معلمان به‌عنوان محصول رهبری توزیعی سبب می‌شود آنان در ابعاد کار و فعالیت هایشان نیز حواس‌شان به جزئیات بیشتر بوده و متعهدانه‌تر و دقیق‌تر اهداف سازمانی را دنبال نمایند.

### پیشینه پژوهش

برای رقابت در جهان امروز، صرفاً کیفیت محصولات و فناوری جدید کفایت نمی‌کند و منابع انسانی به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار مطرح است (قلی‌پور، ۱۳۹۳: ۱۰). از طرفی در محیط رقابتی و پرتلاطم دنیای امروزی، تغییرات سازمانی بیش از پیش به‌عنوان مؤلفه‌ی اصلی مؤثر در عملکرد سازمان‌ها مطرح است، به‌طوری که سازمان‌ها برای این‌که از قافله رقابت عقب نمانند، مجبور به تغییر روش‌ها و رویه‌های کاری ثابت خود و ایجاد تغییرات بنیادی در درون سازمان شده‌اند (حقیقی و جلائیان، ۱۳۹۳). به‌واسطه این تغییرات سازمان‌ها به سمت چابکی، فعالیت و پویایی بیشتر پیش می‌روند و به اهمیت نیروی انسانی متعهد و برانگیخته به‌عنوان مهم‌ترین مزیت رقابتی خود بیش از پیش واقف می‌شوند (باکسل<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶؛ به نقل از علامه و همکاران، ۱۳۹۳). همزمان با این تغییر و تحولات، انتظار می‌رود نهادهای علمی، فرهنگی و به‌ویژه آموزش و پرورش با آن گستره‌ی عظیم، به وظایف و مأموریت‌های خویش به نحو احسن، جامعه‌ی عمل بپوشانند (لشکربلوکی، جعفری و فضل‌خانی، ۱۳۹۰: ۸). تعهد سازمانی<sup>۳</sup> یکی از دارایی‌های نامشهودی است که در رفتار سازمانی اهمیت ویژه‌ای دارد و برای افزایش چرخه‌ی حیات و موفقیت هر سازمانی لازم و ضروری است (کشاورز، همتی‌نژاد و آزادواری، ۱۳۹۳). در صورت عدم تعهد کارکنان نسبت به سازمان، احساس مسئولیت به اهداف سازمانی از بین می‌رود و بی‌اخلاقی حاکم می‌شود (هندی<sup>۴</sup>، ۱۳۸۰؛ به نقل از درگاهی و سادات پهرانی، ۱۳۹۳). تعهد سازمانی، اعتقاد به ارزش‌ها و اهداف سازمان، احساس وفاداری به سازمان، الزام اخلاقی، تمایل قلبی و احساس نیاز به ماندن در سازمان می‌باشد (فخاریان، شهامت و امیریان‌زاده، ۱۳۹۳) و بیانگر نیرویی است که

1. Hulpia, Devos & Rosseel  
3. organizational commitment

2. Boxell  
4. Hendi

فرد را ملزم می‌سازد تا در سازمان بماند و با تعلق خاطر در جهت تحقق اهداف سازمانی تلاش نماید و حتی برای رسیدن به آن اهداف، ایثار و فداکاری نشان دهد (قلی‌پور، ۱۳۹۰: ۳۷۶). یکی از مستندترین تلاش‌ها در زمینه‌ی مفهوم تعهد سازمانی را می‌یر و آلن<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) به عمل آوردند که سه نوع تعهد را مشخص نموده‌اند: تعهد عاطفی<sup>۲</sup> که به‌واسطه آن، افراد با میل و وابستگی عاطفی خود به سازمان متعهد می‌شوند؛ تعهد مستمر<sup>۳</sup> که مربوط به آگاهی افراد از هزینه‌هایی است که در قبال ترک خدمت باید بپردازند و تعهد هنجاری<sup>۴</sup> که به احساس التزام و تکلیف به ماندن در سازمان مربوط است (خوشبختی، کشتی‌دار و زنده‌بودی، ۱۳۹۰) و با آن افراد فکر می‌کنند ادامه فعالیت و حمایت از سازمان، دینی بر گردن آن‌هاست (شمس مورکانی، بوستان‌کار و علی‌باری، ۱۳۹۱).

احساس عمیق تعهد، از ویژگی‌های انسان‌های سرآمد است و رفتار رهبران سازمان، محیطی را به‌وجود می‌آورد که در آن سازمان و کارکنانش می‌توانند به سرآمدی و تعهد دست یابند (سرایداریان، ۱۳۹۳: ۲۹). در واقع رهبری در کارکنان، احساس تعهد و رغبت را به‌وجود می‌آورد تا آن‌ها استعدادها و توانایی‌های خود را شکوفا سازند و برای تحقق برنامه‌های سازمان از دل و جان بکوشند (فرح‌بخش، ۱۳۹۱: ۸۲). شین<sup>۵</sup> (۱۹۹۲) و یوکل<sup>۶</sup> (۲۰۰۲) رهبری را توانایی از فرهنگ خارج شدن و شروع به ایجاد تغییرات تدریجی که بیشتر قابل تطبیق (با وضع ایده‌آل) باشد، تعریف کرده‌اند (حسن‌زاده فروغی، ۱۳۹۲: ۹۶). در این میان، رهبر آموزشی به‌عنوان فردی که دیگران را به تعهد در برابر رهیافت‌های مدیریت و کارهای حرفه‌ای آموزشی در تعلیم و تربیت دعوت می‌کند، چیزی فراتر از مدیریت انجام می‌دهد (میکلاس<sup>۷</sup>، ۱۹۸۷؛ به نقل از تورانی، ۱۳۹۳: ۳۵). برخی از محققان بر این باورند که رهبری یک نقش موقتی است و هر شخصی می‌تواند عهده‌دار آن شود (کریتنر و کینیکی<sup>۸</sup>، ۱۳۹۰: ۴۹۵). در طول زمان سبک‌های متفاوتی برای رهبری و مدیریت مطرح شده است. در قرن بیست و یکم بستری فراهم شد تا سبک دیگری از رهبری تحت عنوان رهبری توزیعی ارائه گردد. سبک رهبری توزیعی<sup>۹</sup> شکلی از رهبری مبتنی بر اعتماد و تفویض کامل وظایف، با تأکید بر نقش اعضاء در پیشبرد اهداف است (ایلز و فنگ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱). مفروضه اصلی رهبری توزیعی بر آن است که قدرت می‌تواند به‌طور بالقوه به تمام اعضاء سازمان نسبت داده شود و هر عضو سازمان می‌تواند در شرایط خاص یک رهبر محسوب گردد

1. Meyer & Allen

3. Continuous Commitment

5. Schein

7. Miklas

9. Distributed leadership

2. Affective Commitment

4. Normative Commitment

6. Yukl

8. Krietner and kinicki

10. Iles & Feng

(هریس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). در مدارس نیز رهبری توزیعی به معنای تسهیم قدرت و انجام هرچه بیشتر امور به دست کارکنان و معلمان (رابینسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸) یا به منزله‌ی تجارب توزیع شده‌ی رهبری است که در سراسر بافت اجتماعی و موقعیتی مدرسه گسترش می‌یابد (یاسینی، زین‌آبادی، نوه ابراهیم و آراسته، ۱۳۹۱). برخلاف شیوه سنتی رهبری قهرمانانه که در آن رهبر تمام وظایف خود را انجام می‌دهد در این شیوه که به تعبیر نوین آن «فراقهرمان<sup>۳</sup>» خوانده می‌شود، وظایف در بین اعضای مختلف گروه یا سازمان توزیع می‌شود (کندی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷؛ به نقل از عزیزی، ۱۳۹۳). این شیوه زمینه را برای بازیابی نیروی جوانی کارکنان از طریق افزایش احترام حرفه‌ای فراهم و شرایط را برای دانش‌آموزان و افزایش موفقیت آن‌ها مهیا می‌کند (ریورس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰).

المور<sup>۶</sup> (۲۰۰۰) از جمله نظریه‌پردازانی است که به بررسی ابعاد رهبری توزیع‌شده پرداخته است و این شیوه رهبری را به‌عنوان ابزار فراهم‌کننده‌ی رهبری آموزشی در درون مدرسه تلقی می‌کند و آن را در قالب پنج بعد مأموریت، چشم‌انداز و اهداف، فرهنگ مدرسه، تصمیم‌گیری، ارزیابی و توسعه حرفه‌ای و تجارب رهبری، تدوین می‌کند (به نقل از گوردون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵). بعد مأموریت، چشم‌انداز و اهداف به میزان درگیری معلمان و کارکنان مدرسه در طراحی و تدوین مأموریت، اهداف و چشم‌انداز مدرسه با هدف مشارکت در اثربخشی کلی مدرسه اشاره دارد (هالپیا و دواس، ۲۰۱۰). بعد فرهنگ مدرسه در واقع در طول مسیر تاریخی مدرسه شکل می‌گیرد و شامل ارزش‌ها، اعتقادات و هنجارهای سازمانی از جمله نحوه‌ی تفکر، احساس و عمل کارکنان است. بعد تصمیم‌گیری شامل مشارکت معلمان در تصمیمات مدرسه و پاسخ‌گویی در قبال انجام این تصمیمات است (المور، ۲۰۰۰). بعد ارزیابی و توسعه حرفه‌ای به‌طور مستقیم به بلوغ فکری و ارزشیابی کارکنان مربوط می‌شود. در واقع این بعد از رهبری بیان می‌دارد که افزایش موفقیت دانش‌آموزان نیازمند این است که هر شخص بالغی در مدرسه که با دانش‌آموزان و یادگیری سازمانی سروکار دارد، خود او باید یاد بگیرد و رشد کند (نیومن و سایمون<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰). بعد تجارب رهبری به این نکته اشاره دارد که رهبری مدرسه چگونه تعریف می‌شود و چگونه با دیگران در فرآیند رهبری ارتباط برقرار می‌کند. در فرآیند تجارب رهبری تمامی رهبران مدارس در فرآیند رهبری، با یکدیگر در ارتباط و همکاری متقابل هستند (المور، ۲۰۰۰).

سازمان‌ها برای اینکه بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی دوام بیاورند و رشد کنند باید کارکنان خود را توانمند ساخته و عزت‌نفس آن‌ها را نسبت به خود و سازمان ارتقا دهند. عزت

1. Harris  
3. Post heroic  
5. Rivers  
7. Gordon

2. Robinson  
4. Kennedy  
6. Elmore  
8. Neuman & simouns

نفس بیانگر نگرشی از تأیید یا عدم تأیید خود است (کندی و اندرسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). در اهمیت عزت نفس همین بس که رضایت افراد از زندگی شدیداً به احساسات آن‌ها در مورد میزان ارزش خویشتن بستگی دارد. عزت نفس نیازی است در سطحی بالاتر از نیازهای اجتماعی سلسله مراتب نیازهای مزلو و نوعی نیاز مؤثر بشری است و سهم اصلی را در فرآیند زندگی و محیط کار بر عهده دارد (رنجبریان، موسی‌پور و قزل‌ایاق، ۱۳۸۴). سازه عزت نفس سازمانی<sup>۲</sup> که از سوی پیرس، گاردنر، کامینگز و دانهام<sup>۳</sup> (۱۹۸۹) مطرح گردید، به‌عنوان درجه‌ای از ادراک کارکنان راجع به خود، به‌عنوان فردی مهم، بامعنا، مؤثر و ارزشمند در سازمان محل استخدام است (ابیلی، نادری، اورعی یزدانی و ناستی‌زایی، ۱۳۹۳). تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که این سیستم اعتقاد شخصی، دارای تبعات مهم سازمانی است. کارکنانی که دارای عزت نفس سازمانی بالا هستند، به طور متوسط، اثربخش‌تر از کارکنانی هستند که عزت نفس سازمانی کمتری دارند چرا که بهتر کار می‌کنند، در مورد کارفرمای خود نگرش مساعدتری دارند و کمتر به رها کردن کار خود می‌اندیشند. علاوه بر این، به‌طور داوطلبانه، رفتارهای سازنده‌ی بیشتری دارند و برای ارتقای عملکرد خود بیشتر تلاش می‌کنند (آتش‌پور و علی قاسمی، ۱۳۹۲). عزت نفس سازمانی بالا، نیاز برای پیشرفت، چالش و انگیزش شغلی ذاتی و بالابردن سطح تحصیلی را موجب می‌گردد. همه‌ی این عوامل به وسیله‌ی تعهد شغلی، وضعیت شغلی و کیفیت خدمات متفاوت، تعهد شغلی و سازمانی را ارتقاء می‌دهند و سطح آگاهی افراد از کیفیت عملکرد ارتقاء یافته و ابقاء در کار را موجب می‌شوند (کارسون<sup>۴</sup> و همکاران، ۱۹۹۷؛ به نقل از صادقیان و همکاران، ۱۳۸۷).

در این میان، رهبری توزیعی با تفویض اختیار و قدرت به کارکنان و مشورت گرفتن از آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها باعث پرورش تفکر و عزت نفس آنان خواهد شد و نیز هنگامی که کارکنان در انجام کار استقلال پیدا کنند نسبت به مسائل سازمانی احساس مسئولیت بیشتری داشته، مشکل سازمان را مشکل خود خواهند دانست و نسبت به آن تلاش بیشتری خواهند داشت (آقاجانی، ۱۳۸۱: ۱۴۷؛ به نقل از شفیع‌نیک، ۱۳۹۲) و تعهد سازمانی کارکنان به‌خودی‌خود میسر خواهد شد. لذا با توجه به مبانی نظری فوق مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر جهت بررسی تأثیر رهبری توزیعی مدیران بر تعهد سازمانی معلمان با میانجی‌گری عزت نفس سازمانی ترسیم شد. در ادامه با توجه به عدم تعادل جنسیتی معلمان مقطع ابتدایی؛ و از آن‌جایی که تاکنون تحقیقی در خصوص نقش تعدیل‌گری جنسیت در موضوع مورد مطالعه صورت نگرفته بود به بررسی این

1. Kennedy & Anderson

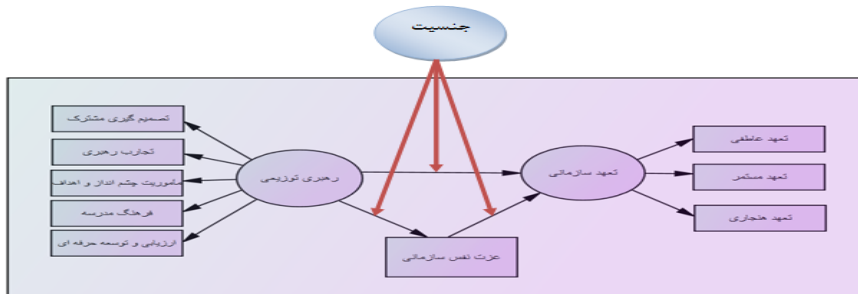
2. organizational-based self-esteem

3. Pierce, Gardner, Cummings & Dunham

4. Carson

تأثیر رهبری توزیعی مدیران بر تعهد سازمانی معلمان با میانجی‌گری عزت‌نفس سازمانی... ۱۰۹

مهم پرداخته شد و در قالب فرضیه‌هایی بی‌جهت نقش تعدیل‌گری جنسیت مورد بررسی قرار گرفت.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

در خصوص وضعیت رهبری توزیعی مدیران، یاسینی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود نشان دادند که وضعیت رهبری توزیعی بالاتر از میانگین نظری پژوهش قرار دارد. همچنین احمدی (۱۳۹۲) و مهربانی (۱۳۹۰) دریافتند مؤلفه‌های رهبری توزیع شده در تمامی ابعاد آن در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارد. غلامی، صحرانورد تشتیفاتی و عزیزی (۱۳۹۳) نیز در پژوهش خود نشان دادند که از نظر معلمان، رهبری توزیع شده‌ی خودجوش مدیران مدارس متوسطه‌ی شهر سنج در حد متوسط است. در زمینه وضعیت تعهد سازمانی معلمان، یافته‌های تحقیقات زکی (۱۳۸۸)؛ عابدی، رضوی و فرزانه (۱۳۹۲)؛ یاسینی و همکاران (۱۳۹۱) و یاسینی، محمدی و یاسینی (۱۳۹۳) حاکی از آن است که وضعیت تعهد سازمانی معلمان بیشتر از حد متوسط است.

در زمینه رابطه رهبری توزیعی و تعهد سازمانی؛ یافته‌های حاصل از پژوهش یاسینی و همکاران (۱۳۹۳) نشان داد که رهبری توزیع‌شده مدیران پیش‌بینی‌کننده‌ی خوش‌بینی، رضایت و تعهد سازمانی معلمان است. اما درجه‌ی تأثیرگذاری آن بر تعهد سازمانی بیش از سایر متغیرها است. همچنین در پژوهشی دیگر که یاسینی، عباسیان و یاسینی (۱۳۹۲) با هدف مطالعه رابطه بین سبک رهبری توزیعی و عملکرد شغلی از راه نقش میانجی دو متغیر تعهد سازمانی و هوش هیجانی بر روی معلمان مدارس متوسطه شهر مهران انجام دادند، دریافتند که سبک رهبری توزیعی رابطه مثبت و معنادار با عملکرد شغلی، تعهد سازمانی و هوش هیجانی معلمان دارد. متیو<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) نیز در مطالعه خود اشاره می‌کند که توزیع فرآیند رهبری در بین معلمان و دیگر ذی‌نفعان، در وهله‌ی اول موجب احساس تعلق در افراد شده و به تبع بهبود

عملکرد شغلی و تعهد سازمانی را موجب می‌شود. هم‌چنین نیر<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) در مطالعه خود اشاره نموده است که توزیع و پخش نقش‌ها و مسئولیت‌ها درون مدرسه منجر به توانمندسازی افراد شده و در نهایت توانمندسازی منجر به تعهد شغلی بالای معلمی می‌شود. یاسینی و همکاران (۱۳۹۱) و هالپیا و همکاران (۲۰۰۹) نیز در تحقیقات خود دریافتند که رهبری توزیع‌شده هم رضایت و هم تعهد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند اما درجه پیش‌بینی تعهد بیشتر از رضایت شغلی است و براساس مدل مسیر و تحلیل رگرسیون به این نتیجه رسیدند که رهبری توزیعی به طور مستقیم با تعهد سازمانی و به‌طور غیرمستقیم با رضایت شغلی رابطه دارد. هالپیا و دواس<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی با هدف بررسی رابطه رهبری توزیعی با تعهد سازمانی معلمان در چهار مدرسه با معلمان تعهد بالا و چهار مدرسه با معلمان تعهد کم نشان دادند که تفاوت در شیوه‌های رهبری بر تعهد سازمانی معلمان تأثیرگذار است و شیوه‌های رهبری توزیعی شامل تعامل اجتماعی، همکاری تیم رهبری و تصمیم‌گیری مشترک به تعهد بیشتر معلمان منجر می‌شود. هالپیا، دواس و ون‌کین (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری توزیعی بر تعهد سازمانی معلمان به این نتیجه رسیدند که حضور یک تیم رهبری تعاونی و میزان حمایت رهبری نقش کلیدی مثبت و معناداری در پیش‌بینی تعهد سازمانی معلمان بازی می‌کند. هم‌چنین تصمیم‌گیری مشارکتی و توزیع عملکرد رهبری حمایتی تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی معلمان دارد. نتایج پژوهش عباسیان، ابوالقاسمی، قهرمانی و پرداختچی (۱۳۹۱) نیز نشان داد که هرچه فعالیت‌های رهبری به‌صورت توزیعی شده انجام گردد به همان اندازه بر تعهد سازمانی معلمان نیز افزوده می‌شود.

در خصوص رابطه رهبری توزیعی و عزت نفس سازمانی، با توجه به هم‌پوشانی که میان این سبک از رهبری و مدیریت مشارکتی یا رهبری مشارکتی وجود دارد؛ می‌توان اشاره‌ای داشت به تحقیقات ابیلی و همکاران (۱۳۹۳)، که بیانگر ارتباط مثبت و معنی‌دار مدیریت مشارکتی و عزت نفس سازمانی معلمان بود.

در زمینه رابطه عزت نفس سازمانی و تعهد سازمانی، تانگ و گیلبرت<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) دریافتند که افزایش عزت نفس سازمانی روابط مثبتی با انگیزه، رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی، عملکرد شغلی و تعهد سازمانی دارد. هم‌چنین صادقیان، عابدی و باغبان (۱۳۸۹) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین عزت نفس سازمانی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی در کارکنان آموزش و پرورش منطقه جرقویه سفلی رابطه معناداری وجود دارد. هم‌چنین نتایج

1. Nir  
3. Tang & Gilbert

2. Hulpia & Devos



مشابهی به وسیله ی سینگر<sup>۱</sup> و تانگ (۱۹۹۶) و تانگ و همکاران (۲۰۰۰) به دست آمده که ارتباط مثبتی را بین عزت نفس سازمانی و هویت شغلی و تعهد شغلی یافتند (به نقل از پیرس و گاردنر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

متغیر عزت نفس سازمانی در مطالعات مختلفی همواره به‌عنوان یک میانجی در نظر گرفته شده است (سنکچی و اوکن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). از جمله نتایج حاصل از پژوهش حسینی کومری، ماشالاهی و بقایی (۱۳۹۴) تحت عنوان «نقش واسطه‌ای عزت‌نفس سازمانی در رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی و خشنودی شغلی پرستاران» نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده موجب افزایش عزت نفس سازمانی در محیط کار می‌شود که این خود افزایش خشنودی شغلی و تعهد عاطفی پرستاران را در محیط کار به دنبال دارد. فیلیپس<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) نیز در پژوهش خود دریافت که عزت نفس سازمانی نقش واسطه در رابطه بین حمایت ادراک شده‌ی سازمانی و عملکرد شغلی و تعهد عاطفی و مستمر را دارد (به نقل از صادقیان و همکاران، ۱۳۸۹). هم‌چنین لی و فیسی<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی به بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی با نقش میانجی عزت نفس سازمانی پرداختند. نتایج بر نقش واسطه ای عزت نفس سازمانی تأکید کرده و عملی بودن رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی را تأیید کردند.

با وجود پژوهش‌های متعدد در ایران و حتی خارج از کشور، هنوز درباره‌ی تأثیر رهبری توزیعی بر عزت نفس سازمانی و نقش میانجی عزت نفس سازمانی در تأثیر رهبری توزیعی بر تعهد سازمانی پژوهشی صورت نگرفته است. از طرفی با توجه به این‌که تاکنون نقش تعدیل‌گری جنسیت در این زمینه بررسی نشده است لذا این موضوع ارزش اکتشافی داشته و می‌تواند مبنای فرضیه‌سازی باشد. در این راستا پژوهش حاضر به دنبال دستیابی به اهداف و بررسی فرضیات زیر است:

**هدف:** بررسی وضعیت رهبری توزیع شده مدیران مدارس از دیدگاه معلمان، عزت نفس سازمانی و تعهد سازمانی معلمان مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد.

#### فرضیات

(۱) رهبری توزیعی مدیران بر تعهد سازمانی معلمان مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد تأثیر دارد.

---

1. Singer & Tang  
3. Cencki & Otken  
5. Lee & peccei

2. Gardner  
4. Phillips

۲) رهبری توزیعی مدیران بر عزت نفس سازمانی معلمان مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد تأثیر دارد.

۳) عزت نفس سازمانی بر تعهد سازمانی معلمان مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد تأثیر دارد.

۴) داده‌های پژوهش، الگوی تأثیر رهبری توزیعی مدیران بر تعهد سازمانی معلمان مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد با میانجی‌گری عزت نفس سازمانی را برازش می‌کند.

۵) متغیر جنسیت تأثیر رهبری توزیعی مدیران بر تعهد سازمانی معلمان مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد را تعدیل می‌کند.

۶) متغیر جنسیت تأثیر رهبری توزیعی مدیران بر عزت نفس سازمانی معلمان مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد را تعدیل می‌کند.

۷) متغیر جنسیت تأثیر عزت نفس سازمانی بر تعهد سازمانی معلمان مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد را تعدیل می‌کند.

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر، توصیفی-همبستگی با رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری شامل تمامی معلمان مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد به تعداد ۱۲۵۸ نفر است که با توجه به جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) و روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی براساس جنسیت و نواحی ۱ و ۲ شهر خرم‌آباد، حجم جامعه به تفکیک جنسیت و ناحیه در جدول شماره ۱ و برآورد حجم نمونه نیز در جدول شماره ۲ آمده است:

جدول ۱. حجم جامعه به تفکیک جنسیت و ناحیه

جنسیت	مرد	زن	کل معلمان
ناحیه ۱	۲۵۴	۳۳۷	۵۹۱
ناحیه ۲	۱۷۰	۴۹۷	۶۶۷
کل	۴۲۴	۸۳۴	۱۲۵۸

جدول ۲. حجم نمونه به تفکیک جنسیت و ناحیه

جنسیت	مرد	زن	کل معلمان
ناحیه ۱	۴۷	۹۳	۱۴۰
ناحیه ۲	۵۳	۱۰۴	۱۵۷
کل	۱۰۰	۱۹۷	۲۹۷

با پیش‌بینی عدم بازگشت تعدادی از پرسشنامه‌ها ۳۱۰ پرسشنامه به‌صورت تصادفی بین معلمان توزیع گردید و از این تعداد ۲۹۵ پرسشنامه برگشت داده شد. در نهایت ۲۷۸ پرسشنامه واجد شرایط در فرآیند تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. با توجه به حجم نمونه مورد نیاز در مدل‌یابی معادلات ساختاری که بنتلر و چو<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) حجم نمونه ۵ نفر برای هر پارامتر آزاد (نه هر متغیر) را توصیه می‌کنند (به نقل از هومن، ۱۳۸۷)؛ و با توجه به این‌که حداکثر پارامتر آزاد در مدل‌های تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای رهبری توزیعی، عزت‌نفس و تعهد به ترتیب ۵۲، ۲۲ و ۵۲ پارامتر آزاد، و در مدل‌های ساختاری میانجی‌گری و تعدیل‌گری پژوهش حاضر به ترتیب ۲۵ و ۵۰ پارامتر آزاد است، این تعداد نمونه برای انجام معادلات ساختاری کاملاً مناسب می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش‌های آماری توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف استاندارد) و روش‌های آماری استنباطی (آلفای کرونباخ، آزمون T تک‌گروهی و ضریب همبستگی پیرسون) با استفاده از نرم‌افزار SPSS23؛ و از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری؛ تحلیل عاملی تأییدی (جهت بررسی روایی سازه و پایایی ترکیبی پرسشنامه‌ها) و ارزیابی مدل‌های ساختاری (جهت بررسی فرضیات تحقیق) با استفاده از نرم‌افزار AMOS23 استفاده شد.

#### ابزارهای اندازه‌گیری

*الف) پرسشنامه رهبری توزیعی:* برای اندازه‌گیری ادراک معلمان از میزان توزیع رهبری در مدارس مورد مطالعه از پرسشنامه ۲۰ گویه‌ای المور (۲۰۰۰) استفاده می‌شود. این پرسشنامه در ۵ بعد شامل (فرهنگ مدرسه، تصمیم‌گیری مشترک، تجارب رهبری، ارزیابی و توسعه حرفه‌ای و مأموریت، اهداف و چشم‌انداز) می‌باشد که بر اساس طیف پاسخگویی ۵ گزینه‌ای لیکرت از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف تنظیم شده است. ضریب پایایی کل خرده مقیاس توسط یاسینی و همکاران (۱۳۹۱)، ۰/۸۴ گزارش شده است. روایی آن نیز از طریق روایی محتوایی به‌دست آمده است.

*پرسشنامه عزت‌نفس سازمانی:* برای سنجش عزت‌نفس سازمانی از پرسشنامه عزت‌نفس سازمانی که توسط پیرس و همکاران (۱۹۸۹) ساخته شده، استفاده می‌شود. این پرسشنامه دارای ۱۰ گویه است که اعتقاد و باورهای کارکنان و ارزشمندی آن‌ها را در محیط سازمان در مقیاس لیکرت از نمره (۱) کاملاً مخالف تا نمره (۵) کاملاً موافق ارزیابی می‌کند. پایایی این پرسشنامه به وسیله پیرس و گاردنر (۲۰۰۴) با آلفای کرونباخ ۰/۹۱ به دست آمده و در بازآزمایی نیز ۰/۷۵ گزارش شده است. پایایی پرسشنامه مذکور در پژوهش حسینی کوکمری و همکاران

(۱۳۹۳)، ۰/۸۰ و به‌منظور بررسی اعتبار سازه، ضریب همبستگی این مقیاس با یک سؤال کلی ۰/۸۸ به دست آمد.

پرسشنامه تعهد سازمانی: برای سنجش تعهدسازمانی از پرسشنامه تعهد سازمانی می‌یر و آلن (۱۹۹۱) استفاده می‌شود. این ابزار دارای ۲۴ گویه است که سه بعد تعهد را می‌سنجد: تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری. ابزار موردنظر بر اساس طیف ۷ درجه‌ای لیکرت تدوین شده است که ضریب آلفای کرونباخ آن در پژوهش شیرازی و احمدی زهرانی (۱۳۹۳)، ۰/۸۹ برآورد شد.

### یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای معلمان: مشخصات معلمان در این مطالعه با استفاده از چهار متغیر سن، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی و سابقه خدمت فقط برای گزارش سیمای آزمودنی‌ها و متغیر جنسیت برای آزمون نقش تعدیل‌گری جنسیت در معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفت. مشخصات نمونه مورد مطالعه در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. فراوانی و درصد خصوصیات جمعیتی نمونه مورد مطالعه

تحصیلات				سن			جنسیت		فراوانی
دکتر	فوق لیسانس	لیسانس	فوق دیپلم	دیپلم	>۴۵	۳۵-۴۴	۲۵-۳۴	مرد	
۴	۳۵	۱۸۲	۵۵	۲	۵۳	۱۴۷	۷۸	۹۱	۱۸۷
۱/۴	۱۲/۶	۶۵/۵	۱۹/۸	۷	۱۹/۱	۵۲/۹	۲۸/۱	۳۲/۷	۶۷/۳

سابقه خدمت			رشته تحصیلی			فراوانی
بیشتر از ۲۰ سال	۲۰-۱۰ سال	کمتر از ۱۰ سال	متفرقه	علوم تربیتی	آموزش ابتدایی	
۱۴۸	۶۴	۶۶	۷۶	۷۴	۱۲۸	فراوانی
۵۳/۲	۲۳/۰	۲۳/۷	۲۷/۳	۲۶/۶	۴۶/۰	درصد

همان‌گونه که در (جدول ۳) مشخص است، بیشترین فراوانی نمونه مورد مطالعه مربوط به معلمان زن، گروه سنی ۳۵ تا ۴۴ سال، با تحصیلات لیسانس، رشته تحصیلی آموزش ابتدایی و سابقه خدمت بیشتر از ۲۰ سال است.

تأثیر رهبری توزیعی مدیران بر تعهد سازمانی معلمان با میانجی‌گری عزت‌نفس سازمانی... ۱۱۵

آزمون کولموگروف اسمیرنوف: در ابتدا و به‌منظور تجزیه و تحلیل استنباطی و تصمیم‌گیری در مورد فرضیات، از آزمون کولموگروف اسمیرنوف به‌منظور سنجش وضعیت نرمال بودن یا نبودن داده‌ها استفاده گردید تا مشخص گردد که از کدام دسته آزمون‌های پارامتریک یا ناپارامتریک باید استفاده شود.

جدول ۴. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف

متغیر	تعداد پاسخگویان	Z	Sig.	نتیجه
رهبری توزیعی مدیران	۲۷۸	۰/۹۸	۰/۲۹	رد فرضیهٔ نرمال نبودن توزیع داده‌ها
تعهد سازمانی	۲۷۸	۱/۲۰	۰/۱۲	رد فرضیهٔ نرمال نبودن توزیع داده‌ها
عزت نفس سازمانی	۲۷۸	۱/۲۶	۰/۰۸	رد فرضیهٔ نرمال نبودن توزیع داده‌ها

براساس نتایج ارائه شده در (جدول ۴)؛ فرض تحقیق مبنی بر نرمال نبودن توزیع داده‌های مربوط به متغیرهای رهبری توزیعی مدیران، تعهد سازمانی و عزت نفس سازمانی معلمان رد می‌شود. بنابراین از آزمون‌های پارامتریک استفاده می‌شود.

هدف تحقیق: بررسی وضعیت رهبری توزیعی مدیران، عزت نفس سازمانی و تعهد سازمانی معلمان مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد؛ به‌منظور بررسی وضعیت رهبری توزیعی مدیران، عزت نفس سازمانی و تعهد سازمانی معلمان مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد از آزمون t تک گروهی استفاده شد (جدول ۵).

جدول ۵. نتایج آزمون t تک گروهی: (میانگین نظری متغیرهای رهبری: ۳ تعهد: ۴ عزت نفس: ۳)

متغیر	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	مقدار t	سطح معنی‌داری
رهبری توزیعی	۳/۹۷	۰/۵۶	۲۷۷	۲۸/۷۷**	۰/۰۰۰
تعهد سازمانی	۴/۷۰	۰/۵۷	۲۷۷	۲۰/۷۰**	۰/۰۰۰
عزت نفس سازمانی	۳/۹۷	۰/۵۳	۲۷۷	۳۰/۴۷**	۰/۰۰۰

\*\* معنی‌داری در سطح خطای یک درصد

نتایج ارائه شده در (جدول ۵)؛ نشان‌دهنده‌ی این است که مقدار آزمون تی یک‌طرفه در سطح خطای یک درصد معنادار می‌باشد؛ بنابراین می‌توان با احتمال ۹۹ درصد اظهار کرد که وضعیت موجود متغیرهای رهبری توزیعی مدیران، تعهد سازمانی و عزت نفس سازمانی در بین معلمان مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد بالاتر از مقدار متوسط می‌باشد.

آزمون همبستگی پیرسون: از آن‌جا که یکی از پیش‌شرط‌های به‌کارگیری رویکرد متغیرهای مکنون در الگوی مدل‌یابی معادله ساختاری، وجود همبستگی میان متغیرهای پژوهش است، به منظور رعایت این پیش‌شرط، تحلیل همبستگی پیرسون انجام شد.

جدول ۶. نتایج ضریب همبستگی متغیرهای تحقیق

متغیرها	رهبری توزیعی	عزت نفس سازمانی	تعهد سازمانی
رهبری توزیعی	۱		
عزت نفس سازمانی	۰/۱۶**	۱	
تعهد سازمانی	۰/۴۹**	۰/۳۸**	۱

\*\* معنی‌داری در سطح خطای یک درصد

همان‌گونه که در جدول مشاهده می‌شود، همه ضرایب همبستگی مثبت و از لحاظ آماری معنادار هستند. بنابراین می‌توان مدل معادلات ساختاری را برای متغیرهای حاضر در مدل رسم نمود.

#### تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه رهبری توزیعی مدیران

در این مرحله، به بررسی روایی (اعتبار)، پایایی (اعتماد) و برازش متغیر رهبری توزیعی، با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی پرداخته می‌شود. شاخص‌های برازندگی (جدول ۷)، و بار عاملی سؤالات، مقادیر  $t$  و شاخص‌های روایی و پایایی متغیر رهبری توزیعی مدیران (جدول ۸) ناشی از انجام تحلیل عاملی تأییدی در ادامه نمایش داده شده است.

جدول ۷. مقدار معیار و گزارش شده‌ی شاخص‌های برازندگی ناشی از تحلیل عاملی تأییدی متغیر رهبری

#### توزیعی

شاخص‌ها	$X^2/df$	GFI	TLI	IFI	CFI	RMSEA	RMR
مقدار معیار	< ۳	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	< ۰/۰۸	< ۰/۱۰
مقدار گزارش شده	۱/۶۰	۰/۹۰	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۰۵۲	۰/۰۶۰

با توجه به مقدار گزارش شده شاخص‌های برازندگی (جدول ۷)، مشاهده می‌شود که داده‌ها از لحاظ آماری با ساختار عاملی و زیربنای نظری ابعاد متغیر رهبری توزیعی مدیران سازگاری دارند و این بیانگر همسو بودن نشانگرها با ابعاد رهبری توزیعی است. علاوه بر این، با توجه به نتایج ارائه شده در (جدول ۸)، مشاهده می‌شود که مقدار  $t$  همه‌ی ضرایب مسیر بین نشانگرها و ابعاد رهبری توزیعی مدیران بالاتر از  $۲/۵۸$  می‌باشند و برای همه‌ی ابعاد رهبری توزیعی مدیران شاخص‌های  $\alpha$ ، CR و AVE مقادیر بالا و مناسبی دارند. بنابراین، می‌توان اظهار کرد که تمامی

تأثیر رهبری توزیعی مدیران بر تعهد سازمانی معلمان با میانجی‌گری عزت‌نفس سازمانی... ۱۱۷

نشانگرهای مورد استفاده برای سنجش ابعاد رهبری توزیعی پژوهش، یعنی تصمیم‌گیری مشترک (CD)، تجارب رهبری (EE)، مأموریت و چشم‌انداز (MV)، فرهنگ مدرسه (SC) و ارزیابی و توسعه حرفه‌ای (ED) به درستی انتخاب شده‌اند و روایی و پایایی آن‌ها نیز مورد تأیید می‌باشد.

جدول ۸. خلاصه اطلاعات تحلیل عاملی تأییدی متغیر رهبری توزیعی مدیران

$\alpha$	CR	AVE	t	خطای استاندارد	ضریب مسیر استاندارد شده	نشانگر	سازه
۰/۹۲	۰/۹۸	۰/۷۰	-	۰/۰۷	۰/۶۹	CD1	تصمیم‌گیری مشترک (CD)
			۱۱/۳۷**	۰/۰۵	۰/۸۳	CD2	
			۱۱/۳۹**	۰/۰۵	۰/۸۳	CD3	
			۱۰/۵۰**	۰/۰۵	۰/۷۶	CD4	
			۱۱/۵۳**	۰/۰۴	۰/۸۵	CD5	
			۱۱/۹۳**	۰/۰۴	۰/۸۸	CD6	
۰/۸۵	۰/۹۷	۰/۵۱	-	۰/۱۰	۰/۶۳	LE1	تجارب رهبری (EE)
			۹/۵۹**	۰/۰۸	۰/۷۱	LE2	
			۹/۲۱**	۰/۰۶	۰/۸۳	LE3	
			۸/۸۷**	۰/۰۸	۰/۷۶	LE4	
			۷/۷۳**	۰/۰۸	۰/۶۴	LE5	
۰/۷۷	۰/۹۶	۰/۵۵	-	۰/۰۶	۰/۷۵	MV1	مأموریت و چشم‌انداز (MV)
			۱۰/۳۷**	۰/۰۷	۰/۸۵	MV2	
			۸/۲۴**	۰/۰۸	۰/۶۱	MV3	
۰/۷۹	۰/۹۶	۰/۵۸	-	۰/۰۷	۰/۸۰	SC1	فرهنگ مدرسه (SC)
			۱۲/۰۷**	۰/۰۷	۰/۸۴	SC2	
			۹/۰۱**	۰/۰۷	۰/۶۲	SC3	
۰/۸۳	۰/۹۶	۰/۶۳	-	۰/۰۷	۰/۷۳	ED1	ارزیابی و توسعه حرفه‌ای (ED)
			۱۰/۷۸**	۰/۰۸	۰/۸۷	ED2	
			۱۰/۵۵**	۰/۰۷	۰/۷۷	ED3	

\*\* معنی‌داری در سطح خطای یک درصد

تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه تعهد سازمانی

در این مرحله، به بررسی روایی (اعتبار)، پایایی (اعتماد) و برازش متغیر تعهد سازمانی، با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی پرداخته می‌شود. شاخص‌های برازندگی (جدول ۹)، و بار عاملی سؤالات، مقادیر  $t$  و شاخص‌های روایی و پایایی متغیر تعهد سازمانی (جدول ۱۰) ناشی از انجام تحلیل عاملی تأییدی در ادامه نمایش داده شده است.

جدول ۹. مقدار معیار و گزارش شده شاخص‌های برازندگی ناشی از تحلیل عاملی تأییدی متغیر تعهد سازمانی

RMR	RMSEA	CFI	IFI	TLI	GFI	X <sup>2</sup> /df	شاخص‌ها
<۰/۱۰	<۰/۰۸	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹۰	< ۳	مقدار معیار
۰/۰۵۴	۰/۰۵۶	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۸۷	۱/۶۸	مقدار گزارش شده

جدول ۱۰. خلاصه اطلاعات تحلیل عاملی تأییدی متغیر تعهد سازمانی

$\alpha$	CR	AVE	t	خطای استاندارد	ضریب مسیر استاندارد شده	نشانه‌گر	سازه
۰/۹۴	۰/۹۹	۰/۶۵	-	۰/۰۵	۰/۷۸	EC1	تعهد عاطفی (EC)
			۱۴/۱۶**	۰/۰۶	۰/۷۶	EC2	
			۱۳/۴**	۰/۰۳	۰/۸۲	EC3	
			۱۴/۸۶**	۰/۰۳	۰/۸۸	EC4	
			۱۱/۸۵**	۰/۰۶	۰/۷۴	EC5	
			۱۳/۳۱**	۰/۰۵	۰/۸۱	EC6	
			۱۲/۸۱**	۰/۰۵	۰/۷۹	EC7	
			۱۴/۳۱**	۰/۰۴	۰/۸۶	EC8	
۰/۹۲	۰/۹۹	۰/۶۰	-	۰/۰۴	۰/۷۸	CC1	تعهد مستمر (CC)
			۱۲/۱۵**	۰/۰۴	۰/۷۶	CC2	
			۱۳/۳۵**	۰/۰۴	۰/۸۲	CC3	
			۱۳/۱۲**	۰/۰۴	۰/۸۱	CC4	
			۱۲/۰۱**	۰/۰۵	۰/۷۵	CC5	
			۱۱/۹۶**	۰/۰۳	۰/۷۵	CC6	
			۱۲/۴۶**	۰/۰۵	۰/۷۸	CC7	
			۱۲/۱۵**	۰/۰۵	۰/۷۶	CC8	
			-	۰/۰۷	۰/۴۹	NC1	
			۶/۱۰**	۰/۰۸	۰/۵۲	NC2	



۰/۸۳	۰/۹۸	۰/۵۰	۶/۱۶**	۰/۰۵	۰/۶۴	NC3	تعهد هنجاری (NC)
			۶/۷۰**	۰/۰۴	۰/۷۸	NC4	
			۶/۶۲**	۰/۰۴	۰/۷۶	NC5	
			۶/۴۶**	۰/۰۵	۰/۷۱	NC6	
			۶/۱۰**	۰/۰۵	۰/۶۳	NC7	

\*\* معنی‌داری در سطح خطای یک درصد

لازم به ذکر است که نشانگر (NC8)؛ سوال ۲۴ پرسشنامه تعهد سازمانی، از بعد تعهد هنجاری به علت عدم معناداری و بار عاملی پایین از مدل حذف شد. با توجه به مقدار گزارش شده شاخص‌های برازندگی (جدول ۹)، مشاهده می‌شود که داده‌ها از لحاظ آماری با ساختار عاملی و زیربنای نظری ابعاد متغیر تعهد سازمانی سازگاری دارند و این بیانگر همسو بودن نشانگرها با ابعاد تعهد سازمانی می‌باشد. علاوه بر این، با توجه به نتایج ارایه شده در (جدول ۱۰)؛ مشاهده می‌شود که مقدار  $t$  همگی ضرایب مسیر بین نشانگرها و ابعاد تعهد سازمانی بالاتر از  $2/58$  می‌باشند و برای تمام ابعاد تعهد سازمانی شاخص‌های  $CR$ ،  $\alpha$  و AVE مقادیر بالا و مناسبی دارند. بنابراین، می‌توان اظهار کرد که تمامی نشانگرهای مورد استفاده برای سنجش ابعاد تعهد سازمانی پژوهش، یعنی تعهد عاطفی (EC)، تعهد مستمر (CC) و تعهد هنجاری (NC) به درستی انتخاب شده‌اند و روایی و پایایی آن‌ها نیز مورد تایید می‌باشد.

#### تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه عزت‌نفس سازمانی

در این مرحله، به بررسی روایی (اعتبار)، پایایی (اعتماد) و برازش متغیر عزت‌نفس سازمانی، با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی پرداخته می‌شود. شاخص‌های برازندگی (جدول ۱۱)، و بارعاملی سؤالات، مقادیر  $t$  و شاخص‌های روایی و پایایی متغیر عزت‌نفس سازمانی (جدول ۱۲) ناشی از انجام تحلیل عاملی تأییدی در ادامه نمایش داده شده است.

#### جدول ۱۱. مقدار معیار و گزارش شده شاخص‌های برازندگی ناشی از تحلیل عاملی تأییدی متغیر عزت

##### نفس سازمانی

RMR	RMSEA	CFI	IFI	TLI	GFI	$X^2/df$	شاخص‌ها
<۰/۱۰	<۰/۰۸	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹۰	< ۳	مقدار معیار
۰/۰۳۷	۰/۰۶۷	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۴	۱/۹۸	مقدار گزارش شده

جدول ۱۲. خلاصه اطلاعات تحلیل عاملی تأییدی متغیر عزت نفس سازمانی

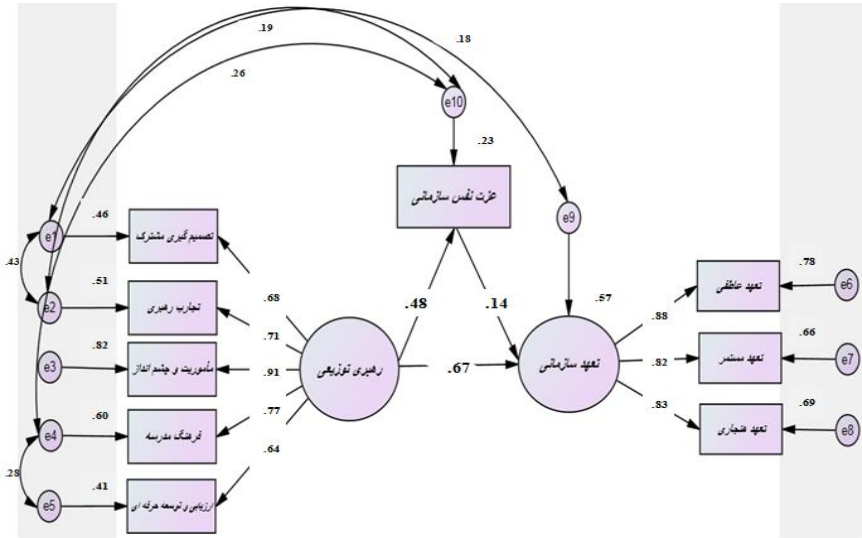
$\alpha$	CR	AVE	t	خطای استاندارد	ضریب مسیر استاندارد شده	نشانگر	سازه
۰/۹۵	۰/۹۹	۰/۶۶	-	۰/۰۴	۰/۷۵	OS1	عزت نفس سازمانی (OS)
			۱۶/۳۶**	۰/۰۳	۰/۸۳	OS2	
			۱۰/۹۹**	۰/۰۶	۰/۷۳	OS3	
			۱۲/۴۱**	۰/۰۵	۰/۸۱	OS4	
			۱۱/۹۶**	۰/۰۵	۰/۷۸	OS5	
			۱۴/۱۲**	۰/۰۳	۰/۹۰	OS6	
			۱۳/۳۶**	۰/۰۳	۰/۸۶	OS7	
			۱۱/۷۰**	۰/۰۴	۰/۷۷	OS8	
			۱۲/۴۹**	۰/۰۴	۰/۸۱	OS9	
			۱۳/۰۹**	۰/۰۴	۰/۸۵	OS10	

\*\* معنی‌داری در سطح خطای یک درصد

با توجه به مقدار گزارش شده شاخص‌های برازندگی (جدول ۱۱)، مشاهده می‌شود که داده‌ها از لحاظ آماری با ساختار عاملی متغیر عزت نفس سازمانی سازگاری دارند و این بیانگر همسو بودن نشانگرها با سازه‌ی عزت نفس سازمانی می‌باشد. علاوه بر این، با توجه به نتایج آرایه شده در (جدول ۱۲)؛ مشاهده می‌شود که مقدار t همه‌ی ضرایب مسیر بین نشانگرها و سازه عزت نفس سازمانی بالاتر از ۲/۵۸ می‌باشند و برای سازه‌ی عزت نفس سازمانی شاخص‌های  $\alpha$ ، CR و AVE مقادیر بالا و مناسبی دارند. بنابراین، می‌توان اظهار کرد که تمامی نشانگرهای مورد استفاده برای سنجش سازه‌ی عزت نفس سازمانی به درستی انتخاب شده‌اند و روایی و پایایی آن‌ها نیز مورد تأیید می‌باشد.

#### استنباط آماری فرضیات تحقیق

به‌منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق، از مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) در نرم‌افزار آموس استفاده شد. در این مدل هریک از ابعاد متغیرهای رهبری توزیعی و تعهد سازمانی به‌عنوان متغیرهای مشهود؛ و متغیر عزت نفس سازمانی به علت نداشتن بعد به‌عنوان متغیر مشهود؛ و در نهایت متغیرهای رهبری توزیعی و تعهد سازمانی به‌عنوان متغیرهای مکنون در نظر گرفته شدند. مدل مسیر اثر رهبری توزیعی مدیران (DL) بر تعهد سازمانی (OC) معلمان مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد با میانجی‌گری عزت نفس سازمانی (OS) در (شکل ۲)؛ شاخص‌های برازندگی مدل در (جدول ۱۳)؛ و خلاصه اطلاعات مدل مسیر در (جدول ۱۴) ارائه شده است.



شکل ۲. مدل مسیر تأثیر رهبری توزیعی بر تعهد سازمانی با میانجی‌گری عزت‌نفس سازمانی با نمایش بارهای عاملی استاندارد شده

جدول ۱۳. شاخص‌های برازندگی الگوی تأثیر رهبری توزیعی بر تعهد سازمانی با میانجی‌گری عزت‌نفس سازمانی

RMR	RMSEA	CFI	IFI	TLI	GFI	X <sup>2</sup> /df	شاخص‌ها
< ۰/۱۰	< ۰/۰۸	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	< ۳	مقدار معیار
۰/۱۴۶	۰/۰۶۸	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۷	۰/۹۶	۱/۷۶	مقدار گزارش شده

با توجه به مقدار گزارش شده شاخص‌های برازندگی (جدول ۱۳)، مشاهده می‌شود که الگوی تأثیر رهبری توزیعی مدیران (DL) بر تعهد سازمانی (OC) معلمان مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد با میانجی‌گری عزت‌نفس سازمانی (OS) برازش خوبی با داده‌های حاصل از میدان دارد.

جدول ۱۴. خلاصه اطلاعات مدل مسیر تأثیر رهبری توزیعی بر تعهد سازمانی با میانجی‌گری عزت‌نفس سازمانی

R <sup>2</sup>	اثر کل	اثر غیر مستقیم	اثر مستقیم	متغیرهای برون‌زا	متغیر درون‌زا
۰/۵۷	۰/۷۴	۰/۰۷	۰/۶۷**	رهبری توزیعی (DL)	تعهد سازمانی (OC)
	۰/۱۴	-	۰/۱۴*	عزت‌نفس سازمانی (OS)	
۰/۲۳	۰/۴۸	-	۰/۴۸**	رهبری توزیعی (DL)	عزت‌نفس سازمانی (OS)

\*\* معنی‌داری در سطح خطای یک درصد و \* معنی‌داری در سطح خطای پنج درصد

با توجه به مدل مسیر (شکل ۲) و اطلاعات (جدول ۱۴) می‌توان گفت که رهبری توزیعی مدیران بر تعهد سازمانی معلمان (با ضریب مسیر ۰/۶۷ در سطح معناداری ۷/۳۵ و در سطح تشخیص ۰/۰۱) ( $\gamma = 0.67, t = 7.35$ )؛ و بر عزت نفس سازمانی معلمان (با ضریب مسیر ۰/۴۸ در سطح معناداری ۵/۶۶ و در سطح تشخیص ۰/۰۱) ( $\gamma = 0.48, t = 5.66$ ) تأثیر گذار است. هم چنین متغیر عزت نفس سازمانی نیز (با ضریب مسیر ۰/۱۴ در سطح معناداری ۲/۰۴ و در سطح تشخیص ۰/۰۵) ( $\gamma = 0.14, t = 2.04$ ) بر تعهد سازمانی معلمان تأثیر گذار است. به این ترتیب از مباحث فوق می‌توان چنین نتیجه گرفت که؛

۱) رهبری توزیعی مدیران بر تعهد سازمانی معلمان مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد تأثیر مثبت و معناداری دارد.

۲) رهبری توزیعی مدیران بر عزت نفس سازمانی معلمان مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد تأثیر مثبت و معناداری دارد.

۳) عزت نفس سازمانی بر تعهد سازمانی معلمان مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد تأثیر مثبت و معناداری دارد.

علاوه بر این ضریب مسیر مستقیم بین دو متغیر رهبری توزیعی مدیران و تعهد سازمانی معلمان ۰/۶۷ می‌باشد و ضریب مسیر غیرمستقیم با نقش میانجی‌گری عزت نفس سازمانی ۰/۰۷ می‌باشد که در نتیجه اثرات کل آن به ۰/۷۴ می‌رسد. از طرفی مقدار ضریب تبیین ( $R^2$ ) تعهد سازمانی برابر با ۰/۵۷ است، به این معنی که ۵۷ درصد از تغییرات واریانس تعهد سازمانی در میان معلمان مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد توسط متغیر رهبری توزیعی مدیران و با نقش میانجی‌گری عزت نفس سازمانی تبیین می‌شود. در نتیجه فرضیه چهارم تحقیق مبنی بر اینکه، متغیر عزت نفس سازمانی نقش میانجی را در تأثیر رهبری توزیعی مدیران بر تعهد سازمان معلمان مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد ایفا می‌کند، تأیید می‌شود؛ و با توجه به اینکه فرضیه اول نیز قبلاً تأیید شد، میانجی‌گری جزئی اتفاق می‌افتد.

#### *استنباط آماری فرضیات مربوط به نقش تعدیل‌گری جنسیت*

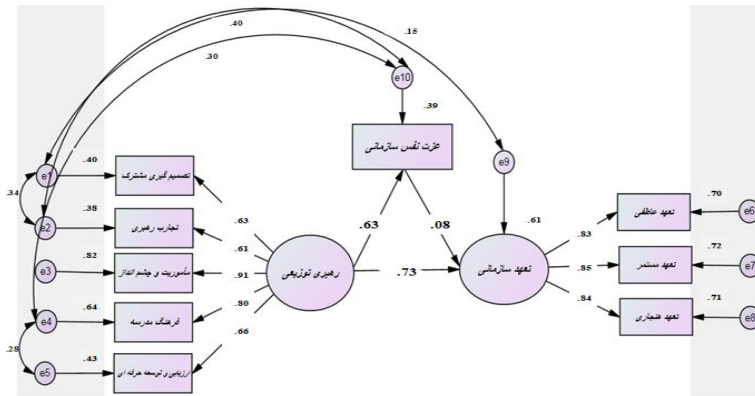
در این قسمت به منظور بررسی نقش تعدیل‌گری متغیر جنسیت از تحلیل چندگروهی در مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. مدل مسیر تأثیر رهبری توزیعی مدیران بر تعهد سازمانی با میانجی‌گری متغیر عزت نفس برای معلمان زن (شکل ۳) و برای معلمان مرد (شکل ۴)، شاخص‌های برازندگی در (جدول ۱۵)، و ضرایب مسیر استاندارد شده، مقدار تی و سطح معناداری اختلاف بین تأثیر رهبری توزیعی مدیران بر تعهد سازمانی با میانجی‌گری متغیر عزت نفس سازمانی با تعدیل‌گری متغیر جنسیت در (جدول ۱۶) ارائه شده است.

تأثیر رهبری توزیعی مدیران بر تعهد سازمانی معلمان با میانجی‌گری عزت‌نفس سازمانی... ۱۲۳

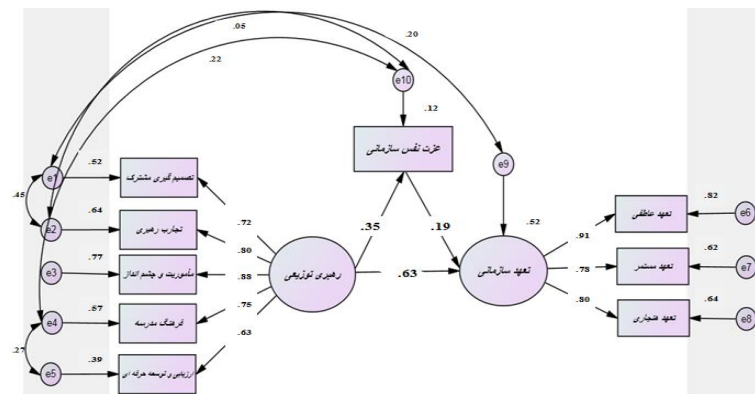
۵) متغیر جنسیت، تأثیر رهبری توزیعی مدیران بر تعهد سازمانی معلمان مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد را تعدیل می‌کند.

۶) متغیر جنسیت، تأثیر رهبری توزیعی مدیران بر عزت‌نفس سازمانی معلمان مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد را تعدیل می‌کند.

۷) متغیر جنسیت، تأثیر عزت‌نفس سازمانی بر تعهد سازمانی معلمان مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد را تعدیل می‌کند.



شکل ۳. مدل مسیر تأثیر رهبری توزیعی بر تعهد سازمانی با میانجی‌گری عزت‌نفس سازمانی با نمایش بارهای عاملی استاندارد شده: برای زنان



شکل ۴. مدل مسیر تأثیر رهبری توزیعی بر تعهد سازمانی با میانجی‌گری عزت‌نفس سازمانی با نمایش بارهای عاملی استاندارد شده: برای مردان

جدول ۱۵. شاخص‌های برازندگی الگوی تأثیر رهبری توزیعی بر تعهد سازمانی با میانجی‌گری عزت نفس سازمانی: برای معلمان مرد و زن

شاخص‌ها	X <sup>2</sup> /df	GFI	TLI	IFI	CFI	RMSEA	RMR
مقدار معیار	< ۳	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	< ۰/۰۸	< ۰/۱۰
مقدار گزارش شده	۱/۴۴	۰/۹۳	۰/۹۶	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۰۶۷	۰/۵۱

با توجه به مقدار گزارش شده شاخص‌های برازندگی (جدول ۱۵)، مشاهده می‌شود که الگوی تأثیر رهبری توزیعی مدیران (DL) بر تعهد سازمانی (OC) معلمان مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد با میانجی‌گری عزت نفس سازمانی (OS) در دو گروه معلمان مرد و زن برازش خوبی با داده‌های حاصل از میدان دارد.

جدول ۱۶. ضرایب مسیر استاندارد شده، مقدار تی و سطح معناداری اختلاف بین معلمان مرد و زنان در الگوی پژوهش

متغیر تعدیل‌گر	فرضیات	ضریب مسیر استاندارد شده: زنان	ضریب مسیر استاندارد شده: مردان	T	سطح معنی‌داری
جنسیت	تأثیر رهبری توزیعی بر تعهد سازمانی	۰/۷۳**	۰/۶۳**	۰/۵۱ <sup>ns</sup>	p>0.05
	تأثیر رهبری توزیعی بر عزت نفس سازمانی	۰/۶۳**	۰/۳۵**	۲/۴۷*	p<0.05
	تأثیر عزت نفس سازمانی بر تعهد سازمانی	۰/۰۸ <sup>ns</sup>	۰/۱۹*	-۱/۰۱ <sup>ns</sup>	p>0.05

\*\* معنی‌داری در سطح خطای یک درصد، \* معنی‌داری در سطح خطای پنج درصد و <sup>ns</sup> عدم اختلاف معنادار

نتایج ارائه شده در (جدول ۱۶) نشان‌دهنده این است که اختلاف معناداری بین ضریب مسیر تأثیر رهبری توزیعی بر تعهد سازمانی؛ و عزت نفس سازمانی بر تعهد سازمانی در معلمان مرد و زن وجود ندارد. به عبارت دیگر، فرضیات پژوهش مبنی بر این‌که متغیر جنسیت، تأثیر رهبری توزیعی مدیران، و عزت نفس سازمانی را بر تعهد سازمانی معلمان مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد تعدیل می‌کند، رد می‌شوند. اما این نتایج در خصوص ضریب مسیر تأثیر رهبری توزیعی بر عزت نفس سازمانی صادق نیست؛ به طوری که مشاهده می‌شود بین ضریب مسیر تأثیر رهبری

توزیعی مدیران بر عزت‌نفس در معلمان زن و مرد مورد مطالعه اختلاف معناداری در سطح خطای پنج درصد وجود دارد. این ضریب مسیر برای معلمان زن ۰/۶۳ و برای معلمان مرد ۰/۳۵ است؛ بنابراین، می‌توان اظهار نمود که رهبری توزیعی مدیران تأثیر بیشتری بر عزت‌نفس سازمانی معلمان زن در مقایسه با معلمان مرد می‌گذارد. از این‌رو، فرضیه‌ی پژوهش مبنی بر این که متغیر جنسیت، تأثیر رهبری توزیعی مدیران بر عزت‌نفس سازمانی معلمان مدارس مقطع ابتدایی شهر خرم‌آباد را تعدیل می‌کند، پذیرش می‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

در آستانه هزاره سوم مدل رهبری توزیعی با توزیع قدرت و توانمندسازی افراد سازمان جهت برعهده گرفتن نقش رهبری در مقابل مدل‌های منجمد و متمرکز پیشین قد علم کرده است. با توجه به اینکه تعهد سازمانی معلمان بر پایه‌ی عزت‌نفس سازمانی و در سایه رهبری توزیعی مستحکم‌تر می‌شود؛ پژوهش حاضر با هدف دستیابی به تعهد سازمانی معلمان از منظر رهبری توزیعی و با نگاه به عزت‌نفس سازمانی انجام شد. و در ادامه نقش تعدیل‌گری جنسیت در این راستا نیز مورد بررسی قرار گرفت.

نخستین یافته این پژوهش حاکی از آن است که از نگاه معلمان، وضعیت رهبری توزیع‌شده مدیران مدارس بالاتر از میانگین نظری و در حد مطلوب است. این یافته با مطالعات قبلی مهربانی (۱۳۹۰)، احمدی (۱۳۹۲)، یاسینی و همکاران (۱۳۹۱) همسو است. امروزه، بدون شک سعادت هر جامعه بستگی مستقیم به تلاش و همت معلمان آن جامعه دارد. یک معلم خوب و رهبری بینش‌ورانه‌ی او، می‌تواند نقش مهم و ارزشمندی در رشد و پرورش فرزندان ما و ساختن آتی‌های آنان ایفا کند. مدیران مدارس با توزیع قدرت و رهبری در بین معلمان ابتدایی می‌توانند زمینه‌ی مساعدی را در این راستا فراهم نمایند. در این میان ضرورت و اهمیت توجه به معلمان مقطع ابتدایی به خاطر اهمیت این دوره است که نه تنها در کشور ما بلکه در تمام کشورها به دلیل نقش مهمی که این دوره در پایه‌ریزی آینده‌ای مطمئن برای هر جامعه دارد، بیشتر از سایر مقاطع، اهتمام ورزیدن به آن احساس می‌شود.

یافته‌ی دیگر پژوهش حاکی از آن است که وضعیت تعهد سازمانی معلمان در حد بالاتر از متوسط و مطلوبی است. این یافته نیز با نتایج تحقیقات زکی (۱۳۸۸)، عابدی و همکاران (۱۳۹۲)، و یاسینی و همکاران (۱۳۹۱) و (۱۳۹۳) همسویی دارد. تعهد سازمانی یکی از عوامل شناخته شده در زمینه کسب موفقیت و آینده آموزش و پرورش است و سازمان آموزش و پرورش زمانی می‌تواند حرف تازه‌ای برای گفتن داشته باشد که منابع انسانی آن نسبت به حرفه، سازمان و ارزش‌های کاری، تعهد و وابستگی از خود نشان دهند. معلمان متعهد با داشتن

التزام عملی و احساس مسئولیت، وظایف خود را به بهترین شکل انجام می‌دهند و موجب افزایش کارایی، اثربخشی و بهره‌وری نظام آموزشی می‌شوند. اما آن‌چه که جای سؤال و بررسی و حتی پژوهش دارد این است که علی‌رغم احساس تعهد معلمان، با توجه به این تحقیق و تحقیقات متعددی که در گذشته صورت گرفته است؛ چرا در نظام آموزشی کشور ما و در سطح محدود آن، شهر خرم‌آباد؛ بیشتر معلمان مقطع ابتدایی به تدریس در مقاطع بالاتری گرایش دارند و هر ساله تمایل دارند فرم تغییر مقطع را پر نمایند اما به دلیل موانع و محدودیت‌هایی که در این زمینه وجود دارد نمی‌توانند این کار را انجام دهند که این مسأله خود ضرورت توجه به مقطع ابتدایی را آشکارتر می‌نماید

هم‌چنین نتایج تحقیق نشان داد وضعیت عزت نفس سازمانی معلمان نیز در حد بالاتر از میانگین است. در اهمیت عزت نفس همین‌بس که رضایت افراد از زندگی شدیداً به احساسات آن‌ها در مورد میزان ارزش خویشتن بستگی دارد و برای رشدی طبیعی و سالم واجب و ضروری می‌نماید و از ارزشی ماندگار برخوردار است (رنجبریان و همکاران، ۱۳۸۴) و در اهمیت عزت نفس سازمانی، همین‌بس که پیامدهای سازمانی مهمی از جمله تعهد سازمانی و خشنودی شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (پیرس و همکاران، ۱۹۸۹؛ به نقل از حسینی کوکمری و همکاران، ۱۳۹۴).

در بخش دیگری از تحقیق، یافته‌ها بیانگر این بود که رهبری توزیعی مدیران تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی معلمان دارد. نتایج این پژوهش با تحقیقات یاسینی و همکاران (۱۳۹۱)، (۱۳۹۲) و (۱۳۹۳)؛ عباسیان و همکاران (۱۳۹۱)؛ متیو (۱۹۹۰)؛ نیر (۲۰۰۲)؛ هالپیا و همکاران (۲۰۰۹)؛ هالپیا و دواس (۲۰۱۰) و هالپیا و همکاران (۲۰۱۰) هم راستا است. رهبری توزیع‌شده‌ی مدیران در مدارس با تسهیم امور بین همه افراد و مشارکت دادن دیگران در تصمیم‌گیری‌ها، تکالیف و نقش‌های رهبری؛ موجب توانمندی و استقلال معلمان شده و موجبات هرچه بیشتر تعهد آنان را به مدرسه فراهم می‌نماید. چراکه تعهد سازمانی همواره از نوعی قدرت نسبی هویت فردی از طریق درگیری در فعالیت‌های سازمانی ناشی می‌شود.

یکی دیگر از یافته‌های تحقیق حاضر بیانگر تأثیر مثبت و معنادار رهبری توزیعی مدیران بر عزت نفس سازمانی معلمان بود. اگرچه تاکنون در این خصوص تحقیقی صورت نگرفته است ولی تا حدودی این یافته با یافته تحقیق ایبلی و همکاران (۱۳۹۳)، که بیانگر ارتباط مثبت و معنی‌دار مدیریت مشارکتی و عزت نفس سازمانی معلمان بود؛ مشابهت داشت. عزت نفس سازمانی در موقعیت‌هایی که سرپرستان، چالش‌ها و موقعیت‌های تشویقی را ایجاد می‌نمایند، افزایش یافته و هم‌چنین زمانی که خود شغل، پیچیده و چالش‌انگیز باشد نیز ارتقاء می‌یابد (فیلیپس، ۲۰۰۰؛ به نقل از صادقیان و همکاران، ۸۹).



هم‌چنین در تحقیق حاضر مشخص شد که عزت‌نفس سازمانی بر تعهد سازمانی معلمان تأثیر مثبت و مستقیمی دارد. این نتیجه با نتایج تحقیقات صادقان و همکاران (۱۳۸۹)؛ تانگ و گیلبرت<sup>۱</sup> (۱۹۹۴)؛ سینگر<sup>۲</sup> و تانگ (۱۹۹۶) و همکاران (۲۰۰۰): (به نقل از پیرس و گاردنر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴) همسویی دارد. معلمان که عزت‌نفس سازمانی بالایی دارند، از آن‌جایی که احساس شایستگی و خودارزشمندی بیشتری به‌عنوان یک عضو توانای سازمانی دارند، ارزش بیشتری برای عضویت سازمانی خود قائل‌اند، در نتیجه حس تعلق و تعهد آنان نسبت به مدرسه بیشتر می‌شود.

در پژوهش حاضر نیز مشخص شد متغیر رهبری توزیعی علاوه بر تأثیر مستقیمی که بر تعهد سازمانی معلمان دارد، با میانجی‌گری متغیر عزت‌نفس سازمانی نیز دارای تأثیر غیر مستقیمی بر تعهد سازمانی معلمان است. به‌کارگیری رهبری توزیع‌شده که در واقع بازگشت به اساس زندگی اجتماعی انسان بوده و بر این اساس استوار است که حاصل کار چند نفر در یک سازمان، فراتر از حاصل تفکر و کار یک نفر به‌عنوان رئیس و مدیر می‌باشد؛ در حیطه‌ی آموزشی به‌طور کلی و در سطح مدارس ابتدایی به‌طور اخص، که در کشور ما پرجمعیت‌ترین و مهم‌ترین مقطع تحصیلی است، هم به لحاظ کمی و هم از لحاظ کیفی، یعنی تأثیری که این دوره در موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان در سراسر زندگی و دوران تحصیل دارد و به‌طور اخص عامل و اساس هرگونه تحول آغازین در عرصه رشد و توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی است و در تعریف نظام جدید آموزشی به دوره «اساس» نام گرفته است؛ از طریق اعطای قدرت و مشارکت معلمان (به‌عنوان یک صنف پراهمیت و ارزنده و نقطه آغاز هر تحول آموزشی و پرورشی) در تصمیم‌گیری‌ها و سرنوشت مدارس می‌تواند احساس ارزشمندی و مفید بودن و در یک کلمه عزت‌نفس سازمانی را در معلمان بارور سازد تا به مدد آن تعهد و دل‌بستگی آنان به مدارس پررنگ‌تر شود.

پژوهش حاضر یکی از معدود پژوهش‌هایی است که به بررسی میانجی‌گری و تعدیل‌گری در یک مطالعه پرداخته است. از لحاظ موضوعی نیز اگرچه قبلاً در پژوهش‌هایی به مقایسه معلمان مرد و زن پرداخته شده ولی تاکنون نقش تعدیل‌گری جنسیت در رابطه میان متغیرهای این پژوهش بررسی نشده است. نتایج آزمون نقش تعدیل‌گری جنسیت با استفاده از روش تحلیل چندگروهی نشان داد که اگر چه فرضیه‌های تأثیر رهبری توزیعی مدیران بر تعهد سازمانی، و تأثیر عزت‌نفس سازمانی بر تعهد سازمانی در بین معلمان تأیید شده است؛ اما تأثیر رهبری توزیعی مدیران بر تعهد سازمانی، هم‌چنین تأثیر عزت‌نفس سازمانی بر تعهد سازمانی در میان

معلمان مرد و زن با هم تفاوتی ندارد. و نقش تعدیل‌گری جنسیت رد می‌شود. لذا این مسأله به پژوهش‌های اساسی‌تری نیازمند است و پیشنهاد می‌شود در آینده به بررسی رابطه میان این متغیرها با تعدیل‌گری دیگر متغیرهای جمعیت‌شناختی پرداخته شود.

در این راستا بخش پایانی نتایج تحقیق نشان داد که در تأثیر رهبری توزیعی مدیران بر عزت نفس سازمانی معلمان، متغیر جنسیت نقش تعدیل‌گری دارد به گونه‌ای که رهبری توزیعی مدیران تأثیر بیشتری بر عزت نفس سازمانی معلمان زن در مقایسه با معلمان مرد می‌گذارد. به لحاظ جنسیتی این یافته‌ی پژوهشی را می‌توان با عوامل فرهنگی و نقش‌های متفاوت جنسیتی تبیین کرد. در تفسیر این نتیجه می‌توان گفت از آنجایی که معلمان زن به‌ویژه در کشور ما کمتر در موقعیت‌های رهبری و مدیریتی به کار گرفته می‌شوند و به‌طور طبیعی نیز در زندگی مسئولیت‌های اصلی به مردان سپرده شده است؛ وقتی در محیط کاری با اعمال رهبری توزیعی و اعطای قدرت، حق تصمیم‌گیری و دستوردهی و مسئولیت‌پذیری بیشتری شامل حال‌شان می‌شود؛ و از لحاظ روانشناسی نیز وقتی که ببینند بیشتر مورد توجه قرار گرفته و از دانش و توانایی آنان به‌طور شایسته استفاده می‌شود و از آزادی بیشتری برخوردارند، خودبه‌خود در ارتقای احساس خودارزشمندی و مفید بودن آنان تأثیرات به مراتب بیشتری نسبت به مردان می‌گذارد. بر مبنای این یافته پیشنهاد می‌شود به‌منظور اثربخشی و کارایی هر چه بیشتر معلمان زن در سایه احساس خودارزشمندی و مفید دیدن خود، برای تصدی پست‌های بالاتر و شایسته بیش از پیش مورد توجه قرار گیرند. از طرفی مدیران نیز به طرز مطلوب و مناسبی برای اشاعه فرهنگ مشارکتی و اعمال هرچه بیشتر رهبری توزیع‌شده برای نیل به اهداف آرمانی آموزش و پرورش توجیه شوند. و بتوانند هنر واقعی مدیریتی خود را نه از طریق دستوردهی، بلکه از طریق توزیع و تسهیم قدرت با معلمان و به‌وسیله آنان محقق سازند.

یکی از محدودیت‌های اصلی در انجام این تحقیق محدود بودن زمان معلمان بود، به‌گونه‌ای که اکثر معلمان علی‌رغم میل باطنی به علت مشغله زیاد از همکاری و پاسخ به پرسشنامه‌ها سرباز می‌زدند، که البته این مسأله قابل انکار نیست. در مدارس ابتدایی همان‌طور که قبلاً گفته شد به علت شلوغ بودن و حساسیت این دوره، همواره مدیریت زمان نسبت به مقاطع دیگر نیازمند زمان، توان و انگیزه‌ی بیشتری در معلمان است. لذا نتایج حاصل از این مطالعه لزوماً تعمیم‌پذیر به مقاطع آموزشی دیگر و تمامی سازمان‌ها با ویژگی‌های متفاوت نیست بنابراین تکرار چنین پژوهشی در مقاطع آموزشی و سازمان‌های دیگر و موقعیت‌های کاری متفاوت توصیه می‌شود. هم چنین در پژوهش حاضر جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های خودگزارشی (عزت نفس سازمانی و تعهد سازمانی) استفاده گردید و این امکان وجود دارد که پاسخ‌های افراد به این سؤالات تحت تأثیر انگیزه‌ها، سطح تحصیلات و سوگیری پسندیدگی اجتماعی قرار بگیرد. هم

تأثیر رهبری توزیعی مدیران بر تعهد سازمانی معلمان با میانجی‌گری عزت‌نفس سازمانی... ۱۲۹

چنین از پرسشنامه دگرگزارشی (رهبری توزیعی مدیران) استفاده شد و این محدودیت‌های خاص خود را دارد. لذا در پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود به بررسی وضعیت رهبری توزیعی مدیران از دیدگاه خود مدیران نیز پرداخته شود.

## منابع

- آتش‌پور، سیدحمید و علی قاسمی، مجید. (۱۳۹۲). عزت نفس سازمانی. *فصلنامه/حیاء*، ۴۵: ۳۰-۲۸.
- ابیلی، خدایار؛ نادری، ابوالقاسم؛ اورعی یزدانی، بدرالدین؛ و ناستی‌زایی، ناصر. (۱۳۹۳). رابطه مدیریت مشارکتی با روحیه و عزت نفس سازمانی مدیران و معلمان مدارس شهر زاهدان. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۸ (۱): ۲۳-۹.
- احمدی، حسن. (۱۳۹۲). *بررسی رابطه رهبری توزیع‌شده و عملکرد سازمانی معلمان شهر تهران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
- تورانی، حیدر. (۱۳۹۳). *کاربست مدیریت فرآیندمدار در مدرسه*. تهران: انتشارات منادی تربیت.
- تورانی، حیدر. (۱۳۹۳). *مدیریت فرآیندمدار در مدرسه*. تهران: انتشارات منادی تربیت.
- حسن‌زاده فروغی، علی. (۱۳۹۲). *مدیریت آموزشی در مدارس/امروز*. تهران: انتشارات آوای نور.
- حسینی کوکمری، پریسا؛ ماشالاهی، علیرضا؛ و بقایی، رحیم. (۱۳۹۴). نقش واسطه‌ای عزت نفس سازمانی در رابطه بین حمایت سازمانی ادراک‌شده با تعهد سازمانی و خشنودی شغلی پرستاران. *مجله دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه*، ۱۳(۱): ۶۳-۵۵.
- حقیقی‌کفایش، مهدی؛ و جلائیان دهقانی، محمود. (۱۳۹۳). بررسی نقش تعدیل‌کنندگی کانون کنترل کارکنان بر رابطه بین سبک رهبری و تعهد سازمانی. *فصلنامه مطالعات مدیریت*، ۲۲(۷۳): ۱۴۳-۱۲۱.
- خوشبختی، جعفر؛ کشتی‌دار، محمد؛ و زنده‌بودی، مهدی. (۱۳۹۰). ارتباط بین رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی کارکنان هیئت‌های ورزشی استان بوشهر. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۶: ۱۳۰-۱۱۳.
- درگاهی، حسین؛ و سادات طهرانی، غزال. (۱۳۹۳). بررسی ارتباط بین اخلاق مدیریت و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران. *مجله ایرانی اخلاق و تاریخ پزشکی*، ۱۷(۱): ۵۲-۴۳.
- رمضانی‌نژاد، رحیم؛ همتی‌نژاد، مهرعلی؛ اندام، رضا؛ زارع، صبا؛ و صادق‌پور، نعمت‌الله. (۱۳۹۰). رابطه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مدیران مدارس با تعهدسازمانی دبیران تربیت بدنی. *پژوهش در مدیریت ورزشی*، ۱۱(۱): ۷۲-۶۳.
- رنجبریان، رسول؛ موسی‌پور، نعمت‌الله؛ و قزل‌ایاق، محمد. (۱۳۸۴). رابطه بین عزت‌نفس و نیاز به کسب موفقیت کارکنان سازمانهای دولتی. *فصلنامه مطالعات مدیریت*، ۴۸: ۱۰۲-۸۵.
- زکی، محمدعلی. (۱۳۸۸). تعهد سازمانی معلمان و بررسی عوامل مؤثر بر آن. *مجله علوم انسانی*، ۱۷(۷۷): ۱۲۴-۹۷.
- سرایداریان، حمید. (۱۳۹۳). *در مسیر سرآمدی، آموزش تعالی سازمانی ویژه کارکنان*. تهران: انتشارات منادی تربیت.
- شفیعی‌نیک، اصغر. (۱۳۹۲). توانمندسازی عزت نفس سازمانی در کارکنان ناجا با تأکید بر رویکرد تربیتی. بصیرت و تربیت اسلامی، ۱۰(۲۴): ۷۸-۴۹.

شمس مورکانی، غلامرضا؛ بوستان‌کار، مریم؛ و علی‌یاری، سعادت. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی نیروی انسانی: یک مطالعه موردی. *دو فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۹(۹): ۴۹-۳۴.

شیرازی، علی؛ و احمدی زهرانی، مریم. (۱۳۹۳). *رابطه جو اخلاقی سازمان با اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی دبیران دوره متوسطه. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۴۵(۴): ۶۴-۴۱.

صادقیان، فاطمه؛ عابدی، محمدرضا؛ و باغبان، ایران. (۱۳۸۷). نقش عزت نفس سازمانی در توانمندسازی کارکنان سازمان. *فصلنامه بهداشت روان*، ۲۳: ۱۱-۴.

صادقیان، فاطمه؛ عابدی، محمدرضا؛ و باغبان، ایران. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین عزت نفس سازمانی با تعهدسازمانی و رضایت شغلی در کارکنان آموزش و پرورش. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۲(۴): ۱۲۵-۱۰۹.

عابدی، احیا؛ رضوی، محمدحسین؛ و فرزانه، فرزانه؛ (۱۳۹۲). بررسی و مقایسه تعهد سازمانی معلمان تربیت بدنی استان خراسان شمالی. *پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، ۹(۱۷): ۱۵۹-۱۴۳.

عباسیان، عبدالحسین؛ ابوالقاسمی، محمود؛ قهرمانی، محمد؛ و پرداختچی، محمدحسن. (۱۳۹۱). بررسی رابطه سبک رهبری توزیعی با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان مدارس راهنمایی شهر تهران. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۶(۳): ۱۰۸-۸۵.

عزیزی، مهدی. (۱۳۹۳). *بررسی رابطه رهبری توزیع‌شده مدیران و اعتماد سازمانی دبیران مدارس دولتی مقطع متوسطه شهر تهران در سال تحصیلی ۹۳-۹۴*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.

علامه، سیدمحسن؛ شعبانی نفت‌چالی، جواد؛ خزایی پول، جواد؛ و ریج‌کاظمی، رضا؛ و امانی، مجتبی. (۱۳۹۳). *ارایه مدل ساختار ارتباطی بین رهبری معنوی ادراک شده با تعهد، رفتار شهروندی و عملکرد پرستاران. فصلنامه مدیریت پرستاری*، ۳(۲): ۶۰-۵۲.

غلامی، خلیل؛ صحرانورد تشتیفاتی، یوسف؛ و عزیزی، نعمت‌الله. (۱۳۹۳). بررسی وضعیت رهبری توزیع‌شده در مدارس متوسطه‌ی شهر سمنندج. *فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱(۱): ۴۸-۲۳.

فخاریان، جلاله؛ شهامت، نادر؛ و امیریان‌زاده، مژگان. (۱۳۹۳). رابطه سبک مدیریت مشارکتی با تعهد سازمانی و سلامت روانی دبیران دبیرستانها. *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۵(۱): ۲۳۴-۲۲۱.

فرح‌بخش، سعید. (۱۳۹۱). *مدیریت روابط انسانی سازمان‌های آموزشی*. تهران: نشر آبیژ.

قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۳). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: انتشارات سمت.

قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۰). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: انتشارات سمت.

کریتنر، ابرت؛ و کینیک، آنجلو. (۱۳۹۰). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه علی‌اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، تهران: انتشارات برآیند پویش.

کشاوری، لقمان؛ همتی‌نژاد، مهرعلی؛ و آزادواری، سمیرا. (۱۳۹۳). تدوین مدل ارتباطی بین هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان در سازمان ورزش شهرداری تهران. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۲۶: ۱۹۸-۱۸۱.

لشکربلوکی، غلامرضا؛ جعفری، ناصر؛ و فضلی‌خانی، منوچهر. (۱۳۹۰). *برنامه‌ریزی آموزشی و آموزش برنامه‌ریزی*. تهران: انتشارات ابوعطا.

محمدداودی، امیرحسین؛ و حسینی، طاهره. (۱۳۹۲). بررسی رابطه رهبری توزیعی و توانمندسازی دبیران؛ مطالعه موردی. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۳(۱۰): ۷۲-۵۷.

تأثیر رهبری توزیعی مدیران بر تعهد سازمانی معلمان با میانجی‌گری عزت‌نفس سازمانی... ۱۳۱  
مهربانی، زهرا. (۱۳۹۰). رابطه ویژگی‌های شخصیتی مدیران مدارس متوسطه با وضعیت رهبری توزیعی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه فردوسی مشهد.

هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۷). مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل. تهران: انتشارات سمت.  
یاسینی، علی؛ زین‌آبادی، حسن‌رضا؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ و آراسته، حمیدرضا. (۱۳۹۱). بررسی نقش میانجی‌گر احساس کارآمدی در تأثیرگذاری سبک رهبری توزیع‌شده بر تعهدسازمانی و رضایت شغلی کارکنان مدارس دولتی. مدیریت دولتی، ۴(۴): ۱۴۸-۱۲۹.

یاسینی، علی؛ عباسیان، عبدالحسین؛ و یاسینی، طاهره. (۱۳۹۲). نقش سبک رهبری توزیعی مدیران بر عملکرد شغلی معلمان مدارس متوسطه شهر مهران: ارائه یک مدل. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۴(۱): ۳۳-۵۰.

یاسینی، علی؛ محمدی، فایق؛ یاسینی، طاهره. (۱۳۹۳). تأثیر رهبری توزیع‌شده بر تعهدسازمانی و رضایت شغلی معلمان مدارس ابتدایی کرج (بررسی نقش میانجی‌گر متغیر خوش‌بینی تحصیلی معلمان). دو فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، ۶(۱۲): ۱۷۶-۱۴۶.

- Cenkci, T. & Otken, A. B. (2014). Organization-based self-esteem as a moderator of the relationship between employee dissent and turnover intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150: 404 - 412.
- Elmore, R. (2000). Bulding a new structure for school leadership. *American Educator*, 23 (4): 6- 13.
- Firestone W. A., & Martinez M. C. (2007). Districts, teacher leaders, and distributed leadership: Changing instructional practice. *Leadership and Policy in Schools*, 6: 3-35.
- Gordon, Z. (2005). *The effect of distributed leadership on student achievement*, (Doctoral Dissertation, Central Connecticut State University, 2005).
- Harris, A. (2009). *Disributed Leadership Different Perspectives*. University of London: Institute of Education.
- Hulpia, H., & Devos, G. (2010). How distributed leadership can make a difference in teachers' organizational commitment? A qualitative study. *Teaching and Teacher Education*, 26: 565-575.
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisf-action and organizational commitment. *School Effectiveness and School Improvement*, 20: 291-317.
- Hulpia, H., Devos, G., & Van Keen, H. (2010). The Influence of Distributed Leadership on Teachers' Organizational Commitment: A Multilevel Approach. *The Journal of Educational Research*, 103:40 -52.
- Hulpia, H., Devos, G., & Van Keen, H. (2011). The Relation Between School Leadersh-ip From a Distributed Perspective and Teachers' Organizational Commitment: Examining the Source of the Leadership Function. *Educational Administration Quarterly*, 47(5): 1- 44.
- Iles, P., Feng, Y. (2011). Distributed leadership, knowledge and information management and team performance in Chinese and Western groups. *Journal of Technology Management in China*, 6(1): 26-42.

- Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2005). Subordinate–manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research*, 58, 115-125.
- Lee, J., & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organizational-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of organizational behavior*, 28 (6): 661-685.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108: 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1:61-89.
- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., & Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment - A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3): 567-579.
- Neuman, M., & Simons, W. (2000). Leadership for student learning. *Phi Delta Kappan* September, 82 (1): 9-12.
- Nir, A. E. (2002). School-based management and its effect on teacher commitment. *International Journal of Leadership in Education*, 5: 323-341.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L.L. & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem, construct definition, measurement and validation. *Academy of management journal*, 32: 622-648.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self - esteem within the work and Organizational context: A review of the Organization-based self-esteem literature. *Journal of management*, 30(5): 591-622.
- Rivers, S.H. D. (2010). *Leadership as a distributed phenomenon: a study of shared roles and grade student achievement*. ProQuest Publisher. Dissertation publishing. UMI Number: 3412486.
- Robinson, V. (2008). Forging the links between distributed leadership and educational outcomes. *Journal of Educational Administration*, 46(2): 241-256.
- Tang, T. L., Gilbert, P.R. (1994). Organization based self esteem among mental health workers: A replication and extension, *Public personnel Management*, 23(1): 127-134.