

## The Impact of Soft Quality Management on Teachers' Commitment to Change: The Mediating Role of Organizational Identity (Case Study of Junior High School Teachers in Khorramabad, Iran)

Iraj Nikpay<sup>\*</sup> , Ehsan Gerayi<sup>1</sup> & Masoud Hashemi<sup>2</sup>

\* Corresponding Author: Associate Professor of Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, University of Lorestan, Khorramabad, Iran. Email: [nikpay.i@lu.ac.ir](mailto:nikpay.i@lu.ac.ir)

1. Associate Professor of Information Science and Knowledge Studies, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, University of Lorestan, Khorramabad, Iran.

2. Ph.D. Candidate in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, University of Lorestan, Khorramabad, Iran.

### Abstract

**Objectives:** In the rapidly evolving landscape of contemporary education, systems face the imperative of reevaluating their structures and managerial approaches to ensure sustainability and dynamism. Central to the success of educational reforms is teachers' commitment to change—a form of dedication not rooted in mere compliance or obligation, but in the deep internalization and acceptance of transformative goals within the educational system. Among the factors that can significantly bolster this commitment is the adoption of innovative managerial paradigms, such as Soft Total Quality Management (Soft TQM). This approach prioritizes humanistic elements, fostering effective communication, nurturing organizational culture, and cultivating the psychological and organizational readiness essential for embracing change. Furthermore, organizational identity, as a pivotal psychological construct, shapes teachers' perceptions of belonging, unity, and loyalty to their institution, serving as a critical mediator between managerial strategies and commitment to change. By fostering a sense of collective identity, Soft TQM can enhance teachers' emotional and professional alignment with reform initiatives. Accordingly, this study aims to investigate the impact of Soft TQM on teachers' commitment to change, with organizational identity as a mediating variable, among junior high school teachers in Khorramabad, Iran, to provide insights into fostering sustainable educational transformations.

**Materials and Methods:** This applied research adopted a descriptive-correlational design, utilizing structural equation modeling (SEM) to test the hypothesized relationships. The study population comprised 1,454 junior high school teachers in Districts 1 and 2 of Khorramabad's education department during the 2024–2025 academic year. Using Krejcie and Morgan's table, a sample of 304 teachers was selected through proportional stratified random sampling, stratified by gender and school district to ensure representativeness. Data were collected using three standardized questionnaires: Commitment to Change (Herscovitch & Meyer, 2002), Soft TQM (Zeng et al. 2015), and Organizational Identity (Bezri, 2017). The instruments' validity was established through Average Variance Extracted (AVE) indices, ensuring that the constructs adequately captured the intended variables. Reliability

Nikpay, I., Gerayi, E. and Hashemi, M. (2025). The Impact of Soft Quality Management on Teachers' Commitment to Change: The Mediating Role of Organizational Identity (Case Study of Junior High School Teachers in Khorramabad, Iran). *Journal of Management and Planning In Educational Systems*, 18(2), 145-174. [doi: 10.48308/mpes.2026.240845.1619](https://doi.org/10.48308/mpes.2026.240845.1619)





was confirmed using Cronbach's alpha and Composite Reliability (CR), demonstrating high internal consistency. Data analysis was performed using SPSS 26 for descriptive statistics and SmartPLS 3 for SEM, enabling robust testing of direct and indirect effects within the proposed model.

**Discussion and Conclusion:** Demographic analysis revealed that 57.4% of respondents ( $n = 157$ ) were female, and 42.6% ( $n = 130$ ) were male, with 52.8% holding a master's degree, reflecting a relatively educated sample. The mean scores for Soft TQM ( $M = 3.80$ ), organizational identity ( $M = 3.94$ ), and commitment to change ( $M = 3.64$ ) indicated moderately high levels, suggesting a positive disposition among respondents toward these constructs. Inferential analysis using SEM demonstrated that Soft TQM exerted a significant positive effect on teachers' commitment to change ( $\beta = 0.514$ ) and organizational identity ( $\beta = 0.719$ ). Additionally, organizational identity significantly predicted commitment to change ( $\beta = 0.386$ ), underscoring its role as a key determinant. The indirect effect of Soft TQM on commitment to change through organizational identity was also significant ( $\beta = 0.277$ ), contributing to a total effect of 0.791. The Sobel test further corroborated the mediating role of organizational identity ( $Z = 6.444$ ). The model's goodness-of-fit index ( $GOF = 0.618$ ) confirmed a strong fit, indicating that the proposed relationships were well-supported by the data. The findings indicate that Soft TQM, through its emphasis on effective communication, empowerment, participative decision-making, and a supportive organizational culture, significantly enhances teachers' organizational identity and psychological attachment, thereby fostering their commitment to meaningful change in schools. These results align with established theoretical frameworks, including social identity theory, transformational leadership, and self-determination theory, which emphasize the importance of human-centered approaches in organizational management. By strengthening motivational mechanisms, promoting professional autonomy, and cultivating a culture of organizational learning, Soft TQM can deepen teachers' commitment to change, paving the way for sustainable educational reform. The study highlights the critical role of organizational identity as a mediator, channeling the effects of managerial strategies into tangible outcomes for teacher engagement. Based on these findings, it is recommended that educational policymakers prioritize the development of school leaders' soft skills, moving away from purely bureaucratic mandates toward teacher-centered, culturally responsive change models. School principals should institutionalize human-centered quality approaches by implementing professional development programs, creating participatory governance structures, facilitating reflective practice workshops, establishing robust feedback mechanisms, and fostering a positive organizational climate. These strategies can strengthen organizational identity and promote proactive commitment to transformative change among teachers, ultimately contributing to the resilience and adaptability of educational systems.

**Keywords:** Commitment to Change, Organizational Identity, Soft Total Quality Management, Teachers.

Nikpay, I., Geraci, E. and Hashemi, M. (2025). The Impact of Soft Quality Management on Teachers' Commitment to Change: The Mediating Role of Organizational Identity (Case Study of Junior High School Teachers in Khorramabad, Iran). *Journal of Management and Planning In Educational Systems*, 18(2), 145-174. doi: [10.48308/mpes.2026.240845.1619](https://doi.org/10.48308/mpes.2026.240845.1619)





مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی

مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی

پاییز و زمستان ۱۴۰۴

دوره ۱۸، شماره ۲ (پیاپی ۳۵)

صفحات: ۱۴۵-۱۷۴

DOI: [10.48308/mpes.2026.240845.1619](https://doi.org/10.48308/mpes.2026.240845.1619)

ISSN: [2423-5261](https://doi.org/10.48308/mpes.2026.240845.1619)

E-ISSN: [2538-6344](https://doi.org/10.48308/mpes.2026.240845.1619)

دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۴/۲۸ بازنگری مقاله: ۱۴۰۴/۰۵/۲۸

پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۰۶/۲۰ چاپ مقاله: ۱۴۰۴/۰۷/۰۱

## تأثیر مدیریت کیفیت نرم بر تعهد معلمان به تغییر با نقش میانجی هویت سازمانی (مطالعه موردی: معلمان مقطع متوسطه اول شهر خرم‌آباد)

ایرج نیک‌پی<sup>۱\*</sup>، احسان گرایبی<sup>۱</sup> و مسعود هاشمی<sup>۲</sup>

nikpay.i@lu.ac.ir

\* نویسنده مسئول: دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

۱. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

۲. دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

### چکیده

**هدف:** در جهان پرتلاطم کنونی، نظام‌های آموزشی برای بقا و پویایی، ناگزیر از بازنگری در ساختارها و رویکردهای مدیریتی خود هستند. در این میان، یکی از مؤلفه‌های بنیادین که می‌تواند موفقیت تغییرات آموزشی را تضمین نماید، «تعهد معلمان به تغییر» است. تعهدی که نه صرفاً ناشی از اطاعت یا اجبار، بلکه برخاسته از درک، پذیرش و همراهی درونی معلمان با اهداف تحولی نظام آموزشی است. یکی از عواملی که می‌تواند در تقویت این تعهد نقشی کلیدی ایفا نماید، استفاده از رویکردهای نوین مدیریتی مانند «مدیریت کیفیت نرم» است؛ رویکردی که با تأکید بر جنبه‌های انسانی، ارتباطات اثربخش و توسعه فرهنگ‌سازمانی، می‌تواند ظرفیت روانی-سازمانی لازم برای پذیرش تغییرات را در میان کارکنان فراهم سازد. افزون بر این، هویت‌سازمانی معلمان نیز به‌عنوان یک سازه روان‌شناختی تأثیرگذار، می‌تواند درک افراد از تعلق، یگانگی و تعهد آن‌ها به سازمان را شکل داده و نقش میانجی مؤثری میان شیوه‌های مدیریتی و تعهد به تغییر ایفا نماید. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر مدیریت کیفیت نرم بر تعهد معلمان به تغییر با نقش میانجی هویت‌سازمانی در مدارس متوسطه شهر خرم‌آباد انجام پذیرفته است.

**مواد و روش‌ها:** این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، توصیفی-همبستگی و مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری شامل ۱۴۵۴ نفر از معلمان دوره متوسطه اول در نواحی ۱ و ۲ آموزش و پرورش شهر خرم‌آباد در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ بود. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۳۰۴ نفر برآورد شد که با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی برحسب جنسیت و ناحیه آموزشی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها سه پرسشنامه استاندارد تعهد به تغییر (هرسکوپیچ و مایر، ۲۰۰۲)، مدیریت کیفیت نرم (زنگ و همکاران، ۲۰۱۵) و هویت‌سازمانی (بذری، ۱۳۹۶) بودند. روایی ابزارها با استفاده از شاخص‌های (AVE) و پایایی آن‌ها با آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) تأیید شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS۲۶ و SmartPLS۳ انجام گرفت.

**بحث و نتیجه‌گیری:** تحلیل اطلاعات جمعیت‌شناختی نشان داد که ۴/۵۷ درصد (۱۵۷ نفر) پاسخ‌دهندگان زن و ۶/۴۲ درصد (۱۳۰ نفر) مرد بودند. هم‌چنین، بیشترین فراوانی از نظر مدرک تحصیلی مربوط به معلمان دارای مدرک کارشناسی ارشد (۸/۵۲ درصد) بود. میانگین نمرات متغیرهای مدیریت کیفیت نرم، هویت‌سازمانی و تعهد به تغییر به ترتیب ۸۰/۳، ۹۴/۳ و ۶۴/۳ به دست آمد که بیانگر سطح نسبتاً مطلوب آن‌ها در بین پاسخ‌گویان است. در تحلیل استنباطی، نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که مدیریت کیفیت نرم تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد معلمان به تغییر دارد ( $B=0/514$ ) و مدیریت کیفیت نرم تأثیر مثبت و معناداری بر هویت‌سازمانی دارد ( $B=0/719$ ).

نیک‌پی، ایرج، گرایبی، احسان و هاشمی، مسعود. (۱۴۰۴). تأثیر مدیریت کیفیت نرم بر تعهد معلمان به تغییر با نقش میانجی هویت سازمانی (مطالعه موردی: معلمان مقطع متوسطه اول شهر خرم‌آباد). مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، ۱۸(۲)، ۱۷۴-۱۴۵. doi: [10.48308/mpes.2026.240845.1619](https://doi.org/10.48308/mpes.2026.240845.1619)



Copyright: © 2025 by the authors. This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی

مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی

بهار و تابستان ۱۴۰۴

دوره ۱۸، شماره ۲ (پیاپی ۳۵)

صفحات: ۱۴۵-۱۷۴

DOI: [10.48308/mpes.2026.240845.1619](https://doi.org/10.48308/mpes.2026.240845.1619)

ISSN: [2423-5261](https://doi.org/10.48308/mpes.2026.240845.1619)

E-ISSN: [2538-6344](https://doi.org/10.48308/mpes.2026.240845.1619)

دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۴/۰۴ بازنگری مقاله: ۱۴۰۴/۰۵/۲۸

پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۰۶/۲۰ چاپ مقاله: ۱۴۰۴/۰۷/۰۱

متغیر هویت سازمانی نیز تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد معلمان به تغییر دارد. ( $B=0/386$ ) هم چنین یافته ها نشان داد که متغیر مدیریت کیفیت نرم از طریق هویت سازمانی نیز به طور غیرمستقیم بر تعهد به تغییر اثرگذار است ( $B=0/277$ ) و اثر کل آن نیز بر این متغیر برابر با  $0/791$  محاسبه شد. نتایج به دست آمده از اثرات غیرمستقیم آزمون سوبل با مقدار ( $Z=6/444$ )، نیز نقش میانجی گری هویت سازمانی را تأیید نمود. هم چنین شاخص GOF معادل  $0/618$  نشان دهنده برازش مطلوب مدل مفهومی پژوهش بود. یافته های پژوهش نشان داد که مدیریت کیفیت نرم با تمرکز بر ارتباط مؤثر، توانمندسازی، تصمیم گیری مشارکتی و فرهنگ حمایتی می تواند هویت سازمانی و تعلق روان شناختی معلمان به سازمان را تقویت نموده و در نتیجه، تعهد آن ها به ایجاد تغییرات مثبت در مدارس را ارتقاء بخشد. این یافته ها با نتایج پژوهش های پیشین و نیز نظریه های هویت اجتماعی، مدیریت تحول و خودتعیین گری هم راستا بوده و حاکی از اهمیت مداخلات انسانی در رویکردهای مدیریتی سازمان های آموزشی است. همچنان که تقویت سازوکارهای انگیزشی، افزایش اختیارات حرفه ای معلمان و ترویج فرهنگ یادگیری سازمانی می تواند تعهد آن ها به تغییر را تعمیق بخشد و مسیر تحول پایدار در نظام آموزشی را هموار سازد. براساس این نتایج، پیشنهاد می شود سیاست گذاران آموزشی، با سرمایه گذاری در ارتقاء مهارت های نرم مدیران و طراحی مدل های تحول گرا با مرکزیت معلمان و تأکید بر مؤلفه های رفتاری و فرهنگی به جای تمرکز صرف بر دستورالعمل های ساختاری، می توانند بستر لازم برای پذیرش تغییرات و تحول پایدار در نظام آموزش و پرورش را فراهم آورند. مدیران مدارس نیز می توانند با نهادینه سازی رویکردهای کیفیت مدار انسانی، طراحی برنامه های توسعه حرفه ای، ایجاد ساختارهای مشارکتی، برگزاری کارگاه های بازتاب حرفه ای، توسعه نظام های بازخورد مؤثر و تقویت جو سازمانی مثبت، مقدمات بروز تعهد سازمانی و تعهد فعال معلمان به تغییرات بنیادین را فراهم سازند.

**کلید واژه ها:** تعهد به تغییر، مدیریت کیفیت نرم، معلمان، هویت سازمانی.



## مقدمه

در عصر تحولات پرشتاب امروزی، سازمان‌ها با دگرگونی‌های عمیق و پیوسته‌ای روبه‌رو هستند؛ تحولاتی که دیگر نه یک انتخاب، بلکه ضرورتی گریزناپذیر برای بقا و حفظ توان رقابت در عرصه‌ی جهانی به شمار می‌روند (بایراکتار و جیمنز<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰؛ سومادی و سالندو، ۲۰۲۲). با این حال، اگرچه بسیاری از سازمان‌ها بر اهمیت تغییر واقفاند، آنچه مسیر تحول را دشوار می‌سازد، نه تصمیم به تغییر، بلکه چگونگی اجرای مؤثر آن و حفظ نتایج پایدار است (ریگ، گاترسلبن و کریستی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳؛ عباس<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). هم‌راستا با این تحولات گسترده، نظام‌های آموزشی نیز از دگرگونی‌های ژرف در امان نمانده‌اند؛ دگرگونی‌هایی که ریشه در موج فزاینده فناوری‌های نوین، تغییرات فرهنگی و تحولات اجتماعی دارند. بر این اساس در شرایط کنونی، نیاز به بازتعریف نقش‌ها، بازنگری فرآیندها و بازسازی ساختارهای آموزشی به ضرورتی انکارناپذیر مبدل شده است. در چنین فضایی، توانمندی نیروی انسانی در انطباق با تغییر و مشارکت فعال در مسیر تحول، نقشی کلیدی در موفقیت هر برنامه اصلاحی ایفا می‌کند. حال آنکه در میان اجزای انسانی نظام آموزشی، معلمان از جایگاه ویژه‌ای برخوردار هستند؛ چرا که هیچ سیاست یا برنامه‌ای، بدون تعهد و مشارکت اثربخش آنان، به نتیجه نخواهد رسید (کونگ-لم<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴). به‌طور کلی تعهد معلمان به تغییر را می‌توان سنگ بنای موفقیت هرگونه برنامه اصلاح آموزشی دانست. این مفهوم فراتر از پذیرش منفعلانه‌ی تغییر بوده و بیانگر تمایل آگاهانه، پایدار و درونی شده معلمان برای حمایت، پذیرش و مشارکت مؤثر در فرایندهای تحول آموزشی است (پاونان، تای و جین<sup>۵</sup>، ۲۰۲۴). از این رو، شناسایی مؤلفه‌هایی که موجب تقویت «تعهد معلمان به تغییر»<sup>۶</sup> می‌شود، به دغدغه‌ای اساسی برای سیاست‌گذاران آموزشی و مدیران مدارس تبدیل شده است (جیسون، ایگنالیگ، کایوگیوگ<sup>۷</sup>، ۲۰۲۴). یکی از این مؤلفه‌های مهم و تأثیرگذار، رویکردهای مدیریتی و سبک رهبری مدیران است که با تأثیرگذاری بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان، می‌تواند زمینه‌ساز خلاقیت، نوآوری و در نهایت تعهد بیشتر آنان به تغییر شود (جون و لی<sup>۸</sup>، ۲۰۲۳). مدیران با حمایت و پشتیبانی از کارکنان در قالب پشتیبانی عاطفی، فراهم‌سازی منابع و ایجاد درک مشترک از اهداف تغییر، نقش مهمی در تقویت انگیزه و تعهد کارکنان نسبت به فرآیندهای تغییر، ایفا می‌کنند. یکی از رویکردهای نوین و مؤثر در عرصه مدیریت آموزشی که می‌تواند زمینه‌ساز این حمایت و پشتیبانی باشد، «مدیریت کیفیت نرم»<sup>۹</sup> است. مدیریت کیفیت نرم زیرمجموعه‌ای از «مدیریت کیفیت جامع»<sup>۱۰</sup> است و با ابعاد انسانی، رفتاری و فرهنگی مدیریت کیفیت سروکار دارد؛ جنبه‌هایی که در کنار مؤلفه‌های فنی، زیربنای تحقق اثربخش مدیریت کیفیت جامع را شکل می‌دهند. این رویکرد، بر عناصری همچون تعهد و رهبری مدیریت ارشد، توانمندسازی کارکنان، مشارکت و کار تیمی، آموزش و توسعه منابع انسانی، تمرکز بر نیازها و رضایت مشتری، ارتباطات داخلی اثربخش و توسعه فرهنگ کیفیت‌محور تأکید دارد. این عناصر نرم، به‌عنوان زیرساخت‌های کلیدی سازمانی، نقش مهمی در موفقیت پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع ایفا می‌کنند؛

1. Bayraktar & Jiménez
2. Somadi & Salendu
3. Rieg, Gatersleben & Christie
4. Abbas
5. Cong-Lem
6. Paunan, Tai & Jain
7. Teachers' commitment to change
8. Jayson, Ignalig & Cayogyog
9. Jun & Lee
10. Soft total quality management
11. Total quality management

Somadi & Salendu چرا که از طریق تأثیرگذاری بر رفتار سازمانی و تعاملات انسانی، ظرفیت‌های لازم برای پذیرش تغییر و تعهد به انجام آن، ارتقاء نوآوری سازمانی و دستیابی به پایداری بلندمدت را فراهم می‌سازند (هوانگ، یون و چوی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰؛ لپیستو، ساونیلا و اوکو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳).

از دیگر عوامل مؤثر در مسیر اجرای تغییرات آموزشی، «هویت سازمانی»<sup>۳</sup> است که می‌تواند میزان تعهد معلمان به این تغییرات را متأثر کند. هویت سازمانی به ارتباط روان‌شناختی میان افراد و سازمان اشاره دارد؛ به‌گونه‌ای که کارکنان خود را با اهداف، ارزش‌ها و فرهنگ سازمان هم‌هویت می‌دانند (کونته و یوان<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). همچنان که به اعتقاد کانوی، فرینی، مانکس و مک‌داول<sup>۵</sup> (۲۰۲۵)، نیز تقویت هویت سازمانی می‌تواند نقش مهمی در افزایش تعهد کارکنان به تغییر ایفا کند، به‌ویژه در محیط‌های آموزشی و دولتی که مشارکت فعال کارکنان برای موفقیت تغییرات سازمانی ضروری است.

با توجه به مباحث فوق، می‌توان دریافت که تحقق اهداف نظام‌های آموزشی در شرایط تحول‌پذیر کنونی، مستلزم حضور معلمانی است که علاوه بر شایستگی‌های حرفه‌ای، از تعهد درونی برای همراهی با تغییرات آموزشی برخوردار باشند. با این حال، شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که یکی از چالش‌های اساسی نظام آموزش و پرورش ایران، ضعف در تعهد معلمان به تغییرات آموزشی و اصلاحات سازمانی است. پژوهش‌های برنا خواجه و همکاران (۱۴۰۱) و رستم‌زاده و محمدنژاد اصل (۱۴۰۳)، نشان می‌دهد که تعهد معلمان به تغییر در سطح مطلوبی قرار نداشته و بخشی از آنان در مواجهه با اصلاحات آموزشی، واکنش‌هایی مبتنی بر مقاومت و عدم همراهی از خود بروز می‌دهند. این یافته‌ها با تجربه زیسته پژوهشگر نیز همخوانی دارد؛ مشاهده روزمره فرآیندهای آموزشی و تعامل مستقیم با معلمان نشان می‌دهد که فقدان مهارت‌های نرم و ضعف در هویت‌سازمانی می‌تواند پذیرش نوآوری و تغییر را محدود نموده و اجرای موفق اصلاحات را با چالش مواجه سازد. هم‌چنین بسیاری از تغییرات آموزشی از سوی معلمان نه به‌عنوان فرصت‌هایی برای بهبود حرفه‌ای، بلکه به‌مثابه الزام‌هایی اداری و تصمیماتی از بالا به پایین ادراک می‌شوند. در نتیجه، تعهد به تغییر غالباً در سطح حداقلی باقی می‌ماند و مشارکت فعالانه معلمان در اجرای اصلاحات آموزشی محدود می‌گردد. این وضعیت نشان می‌دهد که ریشه بخشی از مقاومت معلمان باید فراتر از عوامل فردی و در بسترهای مدیریتی و سازمانی مدارس جست‌وجو شود. همچنان که در سال‌های اخیر نیز، ادبیات مدیریت و سرمایه انسانی بر روند نوظهور شکاف مهارت‌های نرم در سازمان‌ها تأکید زیادی داشته است. نتایج بسیاری از پژوهش‌ها و گزارش‌های بین‌المللی نشان می‌دهند که علی‌رغم توسعه مهارت‌های فنی، کمبود مهارت‌های نرم نظیر ارتباطات اثربخش، انعطاف‌پذیری، کار تیمی، اعتماد و پذیرش تغییر، یکی از موانع اصلی موفقیت برنامه‌های تحول سازمانی به شمار می‌رود (کوماری، شوکلا و میشرآ<sup>۶</sup>، ۲۰۲۵؛ اوچان، لارا-ناوارا و سانچز-ناوارو<sup>۷</sup>، ۲۰۲۳). و ریشه‌ی ناکامی بسیاری از پروژه‌های تغییر سازمانی بیش از آنکه ناشی از ضعف فنی باشد، به کمبود مهارت‌ها و منابع انسانی مرتبط با تغییر بازمی‌گردد. فقدان مهارت‌های لازم برای مدیریت تغییر، مانند توانمندی‌های رفتاری و اجتماعی، احتمال شکست تغییرات سازمانی را به‌طور قابل توجهی افزایش داده و توسعه و به‌کارگیری این مهارت‌ها در سازمان‌ها، میزان مشارکت کارکنان و اثربخشی فرآیندهای تغییر را به‌طور مستقیم تقویت می‌کند (حمزه، مارچینکو، استیفنز و ویک<sup>۸</sup>، ۲۰۲۵؛

1. Hwang, Yoon & Choi
2. Lepistö, Saunila & Ukko
3. Organizational Identity
4. Conteh & Yuan
5. Conway, Freeney, Monks & McDowell
6. Kumari, Shukla & Mishra
7. Ojan, Lara-Navarra & Sánchez-Navarro
8. Hamzah, Marcinko, Stephens & Weick

سامرویل، سینیات و لارگاچا مارتینز<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). در حوزه آموزش و پرورش نیز شواهد بیانگر آن است که منابع شخصی و مهارت‌های رفتاری معلمان، از جمله توانایی‌های ارتباطی و انعطاف‌پذیری، نقش مهمی در تعهد شغلی و مشارکت آنان در محیط کار دارد و این امر بر پذیرش و اجرای تغییرات آموزشی اثرگذار است. این یافته‌ها تأکید می‌کنند که ناکامی تغییرات آموزشی و کاهش تعهد معلمان، صرفاً ناشی از ضعف فنی یا محتوایی نیست، بلکه به کمبود مهارت‌ها و توانمندی‌های انسانی مرتبط با تغییر بازمی‌گردد و این شکاف مهارتی می‌تواند تعهد معلمان به تغییر و اجرای مؤثر اصلاحات آموزشی را تضعیف کند (آلون زو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۵). در این راستا، مدیریت کیفیت نرم نقش کلیدی در جبران این کمبود و افزایش تعهد معلمان به تغییر ایفا می‌کند.

بررسی ادبیات پژوهش آشکار می‌سازد که در بافت آموزش و پرورش ایران، مطالعات اندکی درباره تأثیر مدیریت کیفیت نرم در مدارس انجام شده و مطالعه‌ای که به صورت تلفیقی و هم‌زمان نقش مدیریت کیفیت نرم و هویت‌سازمانی را در تبیین تعهد معلمان به تغییر بررسی کند، یافت نشده است. لذا این خلأ پژوهشی، نشان‌دهنده نیاز به تحقیقات بومی و نظریه‌پردازی دقیق در این زمینه است. بر این اساس، پژوهش حاضر باهدف بررسی تأثیر مدیریت کیفیت نرم بر تعهد معلمان به تغییر با نقش میانجی هویت‌سازمانی در مدارس متوسطه اول شهر خرم‌آباد طراحی شده است. انتظار می‌رود نتایج این مطالعه، ضمن هم‌راستا شدن با روندهای نوین مدیریت و سرمایه انسانی، شواهد و راهکارهای عملی برای تقویت فرهنگ پذیرش تغییر در مدارس کشور ارائه دهد و به غنای نظری و کاربردی مطالعات مرتبط در حوزه آموزش و پرورش کمک نماید.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعهد به تغییر: تعهد به تغییر از مؤلفه‌های بنیادین در موفقیت تحول سازمانی و تحقق اهداف، به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی است. هرسکوویچ و مایر<sup>۳</sup> (۲۰۰۲)، معتقدند که تعهد به تغییر بازتابی از میزان هم‌راستایی روانی کارکنان با فرایندهای تحول است؛ حالتی که در آن افراد با تمایل درونی، انگیزه و مشارکت فعال، از تغییر حمایت می‌کنند و آن را می‌پذیرند. این دو پژوهشگر تعهد به تغییر را در قالب سه بعد عاطفی، تداومی و هنجاری تبیین می‌کنند: تعهد عاطفی ناظر بر پیوند احساسی فرد با ارزش و ضرورت تغییر است؛ تعهد تداومی زمانی شکل می‌گیرد که فرد منافع تغییر را بر هزینه‌های مقاومت ترجیح دهد؛ و تعهد هنجاری بر احساس وظیفه و الزام اخلاقی برای حمایت از تغییر استوار است. اهمیت این سازه در نظام آموزش و پرورش ایران نیز بارها مورد تأکید قرار گرفته و سند تحول بنیادین، معلمان را عاملان اصلی تحول و تضمین‌کنندگان کیفیت اجرای تغییرات معرفی می‌کند (گل صنم لو، نعیمی، خرسندی‌تاسکو و شریعتی، ۱۴۰۰؛ محمدی، حسنی و محمدی، ۱۳۹۸؛ عزت نژاد، برزنوی، یوسفی نیا و مهدی‌زاده کوکی، ۱۴۰۲؛ نوری و لعلی، ۱۴۰۲).

نظریه خودکارآمدی بندورا<sup>۴</sup> (۱۹۹۷)، نیز چارچوب دیگری است که به تبیین چرایی تفاوت کارکنان در مواجهه با تغییر کمک می‌کند. بندورا خودکارآمدی را باور فرد به توانایی خویش برای سازمان‌دهی و اجرای مؤثر رفتارهای لازم جهت دستیابی به نتایج مطلوب تعریف می‌کند به‌موجب این نظریه، کارکنانی که از خودکارآمدی بالا برخوردارند، تغییر را نه تهدیدی برای ثبات، بلکه فرصتی برای یادگیری و رشد می‌پندارند و آمادگی بیشتری برای مشارکت در تغییرات سازمانی دارند؛ بنابراین، می‌توان گفت که خودکارآمدی یکی از عوامل پیش‌بینی‌کننده کلیدی در شکل‌گیری یا تقویت تعهد به تغییر است. در این

1. Somerville, Cinite, & LargachaMartínez

2. Alonzo

3. Herscovitch & Meyer

4. Bandura

میان، تحلیل‌های نظری لیتوود، جنتزی و اشتاینباخ<sup>۱</sup> (۱۹۹۹)، درباره رهبری آموزشی و ظرفیت سازمانی مدارس، چشم‌اندازی عمیق‌تر برای فهم ابعاد تعهد به تغییر ارائه می‌دهد. آنان تأکید می‌کنند که تغییر آموزشی پدیده‌ای چندبعدی و وابسته به سازوکارهای شناختی، عاطفی، حرفه‌ای، اخلاقی و جمعی در میان کارکنان است. به باور این پژوهشگران، موفقیت تغییر، زمانی تضمین می‌شود که کارکنان نه تنها دلایل و ضرورت تحول را بفهمند، بلکه از نظر احساسی با آن همراه شوند، آن را بخشی از هویت حرفه‌ای خود بدانند، ضرورت اخلاقی آن را درک کنند و در قالب همکاری جمعی برای اجرای آن احساس مسئولیت داشته باشند. از این منظر، تعهد به تغییر فرایندی ژرف و مبتنی بر ظرفیت انسانی و سازمانی است و نه صرفاً واکنشی به بخشنامه‌ها یا سیاست‌های اداری.

سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به‌عنوان سند بالادستی نظام تعلیم و تربیت، نقش معلمان را محوری و تعیین‌کننده تلقی کرده و آنان را مجریان اصلی و کارگزاران حقیقی نظام آموزشی می‌داند. این سند، تحقق هرگونه تحول اساسی را وابسته به کیفیت عملکرد، نگرش و میزان تعهد حرفه‌ای معلمان به تغییر می‌داند. در این نگاه، معلم اثربخش فردی است که با اتکا بر شایستگی‌های حرفه‌ای، مهارت‌های تخصصی و اصول اخلاقی، نه تنها زمینه یادگیری عمیق و چندبعدی دانش‌آموزان را فراهم می‌سازد، بلکه نقشی راهبردی در پیشبرد اهداف، اجرای برنامه‌ها و تحقق مفاد سند تحول نیز ایفا می‌کند. از این رو، تعهد معلمان به تغییر به‌مثابه نقطه اتکای اصلی هر تحول آموزشی معرفی شده و بدون مشارکت فعال، نگرش مثبت و همراهی متعهدانه آنان، دستیابی به اهداف سند و تحقق برنامه‌های تحول‌آفرین عملاً امکان‌پذیر نخواهد بود (نوری و لعلی، ۱۴۰۲). براساس مطالب فوق می‌توان دریافت تعهد به تغییر، سازهای اساسی در موفقیت تحول سازمانی است که فراتر از اطاعت رسمی، نشان‌دهنده همراهی روانی، احساسی و عملی افراد با اهداف تغییر است. این تعهد، ریشه در باور به ضرورت تغییر، احساس تعلق عاطفی، محاسبه سودمندی و احساس مسئولیت اخلاقی کارکنان دارد. در محیط‌های آموزشی، تعهد معلمان به تغییر، سنگ بنای اجرای هر طرح تحولی است و بدون آن، تغییرات به شکل‌های سطحی یا مقاومت برانگیز ظاهر می‌شوند. تقویت این تعهد نیازمند درک روشن از اهداف، حمایت‌های همه‌جانبه مدیران، باور به توانایی‌های فردی و ایجاد حس مسئولیت جمعی است.

مدیریت کیفیت نرم: مدیریت کیفیت نرم نقش کلیدی در بهبود عملکرد و نوآوری سازمان‌ها ایفا می‌کند، به‌ویژه در مؤسسات آموزشی که منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و تعاملات بین فردی از اهمیت بالایی برخوردارند. مدیریت کیفیت نرم بر جنبه‌های رفتاری، فرهنگی و انسانی کیفیت تأکید دارد و شامل عناصری چون توانمندسازی کارکنان، مشارکت، آموزش، ارتباطات اثربخش و فرهنگ یادگیری سازمانی است. این در حالی است که مدیریت کیفیت سخت غالباً به ابزارهای فنی، استانداردسازی و فرآیندهای ساختاری می‌پردازد و کمتر بر عوامل انسانی تمرکز دارد. شواهد نیز نشان داده‌اند که کیفیت نرم، از طریق ایجاد فضای اعتماد، افزایش انگیزش کارکنان و تقویت قابلیت نوآوری، می‌تواند هم به‌طور مستقیم و هم از طریق تعامل با مدیریت کیفیت سخت، به بهبود عملکرد و نوآوری سازمانی کمک کند (شیارلی، غیث و تانی، ۲۰۲۰). به اعتقاد زنگ، فان و ماتسویی<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، مدیریت کیفیت نرم مجموعه‌ای از رویکردهای غیرفنی و غیرساختاری در مدیریت کیفیت است که بر جنبه‌های انسانی، فرهنگی و رفتاری درون سازمان تمرکز دارد. این رویکرد برخلاف مدیریت کیفیت سخت که بر ابزارهای فنی، استانداردها و فرآیندهای ساختاری تأکید دارد، به عوامل ذیل توجه دارد: الف) تعهد و حمایت مدیریت ارشد، ب) توانمندسازی و مشارکت کارکنان، پ) آموزش و توسعه منابع انسانی، ت) ارتباطات اثربخش درون سازمانی و ث) فرهنگ یادگیری سازمانی. آن‌ها همچنین معتقدند که مدیریت کیفیت نرم با ایجاد فضای اعتماد، افزایش انگیزش

1. Leithwood, Jantzi & Steinbach
2. Sciarelli, Gheith & Tani
3. Zeng, Phan & Matsui

و مسئولیت‌پذیری کارکنان، تقویت رفتارهای نوآورانه و ارتقاء قابلیت یادگیری سازمانی، تأثیر مثبتی بر عملکرد نوآوری سازمان دارد. در مجموع، این رویکرد مکمل جنبه‌های سخت مدیریت کیفیت بوده و توجه به آن برای تحقق بهبود مستمر و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها، به‌ویژه در محیط‌های متغیر و پویا، امری ضروری تلقی می‌شود. مدیریت کیفیت نرم در مدارس و سازمان‌های آموزشی نیز مجموعه‌ای از رویکردها و فعالیت‌ها است که بر جنبه‌های انسانی، فرهنگی و رفتاری سازمان تمرکز دارند و برای دستیابی به اهداف سازمانی و بهبود مستمر کیفیت ضروری هستند (بذرکار، آرامون، حاجی محمدی، آرامون<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲؛ آدری و سوتریسو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴). این رویکرد مکمل مدیریت کیفیت «سخت» است که بیشتر بر فرآیندها، سیستم‌ها و ابزارهای فنی تمرکز دارد (شیارلی، غیث و تانی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰؛ ژنگ، ژانگ، ماتسو و ژائو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). مدیریت کیفیت نرم با تأکید بر عواملی چون رهبری، مشارکت کارکنان، ارتباطات مؤثر و فرهنگ سازمانی و بهبود مستمر نقش کلیدی در ارتقای عملکرد سازمان‌های آموزشی ایفا می‌کند (سینگ، گیتیکا و دوی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). این عوامل ضمن ترویج فرهنگ بهبود مستمر، رضایت شغلی معلمان، کیفیت آموزش و اثربخشی کلی مدارس را افزایش می‌دهند. به‌طور کلی ادغام استراتژی‌های بهبود مستمر در مدارس برای دستیابی به برتری آموزشی حیاتی بوده و شامل ایجاد محیط‌های مناسب برای توسعه معلمان و اطمینان از حمایت رهبری از این ابتکارات است. بر این اساس مدیریت مؤثر کیفیت در آموزش‌وپرورش، نیازمند یک رویکرد جامع است که عناصر ساختاری و فرهنگی را ترکیب کند، معلمان را در تصمیم‌گیری‌ها فعال نموده و فرهنگ بهبود مستمر را ترویج دهد. این نگاه، بر اهمیت پیوند مدیریت کیفیت نرم با افزایش تعهد معلمان به تغییر و مشارکت در تحول نظام آموزشی تأکید دارد (گلاولی، ووزاس و روملیوتو<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲). در سند تحول بنیادین آموزش‌وپرورش نیز به اهمیت مؤلفه‌های انسانی و فرهنگی در ارتقای کیفیت نظام آموزشی توجه شده است و در آن بر ضرورت ایجاد زیرساخت‌هایی برای تحقق یادگیری عمیق، مشارکت‌محور و تحول‌آفرین تأکید شده که بخش مهمی از آن از طریق رویکردهای نوین مدیریتی نظیر مدیریت کیفیت نرم امکان‌پذیر است. این رویکرد، در کنار ابعاد سخت‌افزاری مانند ساختار، منابع مالی، زیرساخت و ارزیابی، به‌عنوان زیرساخت‌هایی حیاتی جهت تحقق اهداف سند تحول بنیادین شناخته می‌شوند. به‌طور کلی توانمندسازی نیروی انسانی، تقویت تعاملات درون‌سازمانی و نهادینه‌سازی فرهنگ کیفیت‌محور، ایجاد نظام انگیزشی برای منابع انسانی، توسعه فرهنگ تعامل و نقدپذیری و استقرار نظام پایش مستمر و بالندگی شغلی، از جمله اقداماتی هستند که ضمن پوشش دادن مؤلفه‌های کلیدی مدیریت کیفیت نرم در سند تحول بنیادین قادر خواهند بود مسیر تحقق اهداف تربیتی و آموزشی را هموار سازند. در این چارچوب، مدیریت کیفیت نرم به‌عنوان عامل تسهیل‌گر و شتاب‌دهنده تغییرات نظام آموزشی، نقش کلیدی در ارتقای کیفیت و اثربخشی مدارس ایفا نموده و می‌تواند زمینه‌ساز پایداری تغییرات، نوآوری‌ها و تحقق مأموریت‌های تحولی این سند باشد (شورای عالی انقلاب فرهنگی<sup>۷</sup>، ۱۳۹۰). براساس مبانی نظری فوق، مدیریت کیفیت نرم رویکردی انسان‌محور و فرهنگ‌ساز در مدیریت است که بر جنبه‌های ناملموس کیفیت، مانند رهبری الهام‌بخش، ارتباطات مؤثر، مشارکت و توانمندسازی کارکنان، انگیزش و یادگیری سازمانی تمرکز دارد. این رویکرد، مکمل ضروری مدیریت کیفیت سخت (فرآیندها و ابزارهای فنی) است و نقش آن در سازمان‌های آموزشی که ماهیت آن‌ها بر تعاملات انسانی استوار است، حیاتی‌تر می‌باشد.

1. Bazrkar, Aramoon, Hajimohammadi, Aramoon
2. Audrey & Sutrisno
3. Sciarelli, Gheith & Tani
4. Zeng, Zhang, Matsui & Zhao
5. Singh, Geetika, & Dubey
6. Glaveli, Vouzas & Roumeliotou
7. Supreme Council of the Cultural Revolution.

پیاپی سازی موفق مدیریت کیفیت نرم منجر به ایجاد محیطی از اعتماد، نوآوری و تعلق خاطر می شود که بستر لازم برای پذیرش و پایداری تغییرات را فراهم می سازد.

**هویت سازمانی:** هویت سازمانی به مجموعه ای از ویژگی ها، ارزش ها و باورهای پایدار و متمایزی اطلاق می شود که سازمان را از دیگر سازمان ها متمایز می کند و تأثیر قابل توجهی بر رفتار، نگرش و عملکرد اعضای سازمان دارد. هر چه میزان همانندسازی اعضا با هویت سازمانی بیشتر باشد، همکاری بین آن ها افزایش یافته و رقابت پذیری سازمان تقویت می شود که در نهایت منجر به کسب و حفظ مزیت رقابتی می گردد. هویت سازمانی پایدار، به عنوان یک مؤلفه ارزشمند، نادر و تقلیدناپذیر، باید به گونه ای مدیریت شود که نقش آن در ایجاد مزیت رقابتی، تقویت، حمایت و حفظ شود (راتناواتی، ویبوو، ناستیتی و سیتالاکسمی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). این هویت، به عنوان یک سازه روانی و اجتماعی، تعیین کننده سطح همانندسازی و تعلق کارکنان به سازمان است و می تواند همکاری، نوآوری و توان رقابت پذیری سازمان را افزایش دهد. هر چه اعضا، هویت سازمانی خود را با ارزش ها و اهداف سازمان هماهنگ تر بدانند، تمایل آن ها به مشارکت در فرآیندهای سازمانی و حمایت از اهداف جمعی و ایجاد تغییرات مثبت در سازمان بیشتر خواهد بود (دانگ، ولپون و اومفریس<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). به اعتقاد کریستوف-براون، زیمرمن و جانسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۵)، درک هویت سازمانی برای افراد یک سازمان اهمیت ویژه ای دارد زیرا هر چه اعضا بیشتر خود را با این هویت همانندسازی کنند، همکاری بین آن ها افزایش یافته و تعهد و وفاداری سازمانی تقویت می شود. این چارچوب نظری به سازمان ها کمک می کند تا هویت سازمانی خود را به گونه ای مدیریت کنند که اعضا نه تنها خود را با سازمان همانندسازی کنند، بلکه احساس مسئولیت و تعهد بیشتری نسبت به اهداف و ارزش های سازمان داشته باشند. براساس دیدگاه اشفورث و مایل<sup>۴</sup> (۱۹۸۹)، هویت افراد بخشی از خودآگاهی آن ها ناشی از عضویت در گروه ها و سازمان هاست. افراد تمایل دارند هویت خود را با هویت جمعی سازمان همسو کنند که این امر موجب افزایش تعلق سازمانی، رضایت شغلی و تعهد کاری می شود.

در حوزه مدیریت آموزشی و مدارس نیز، هویت سازمانی به عنوان یکی از سازه های اساسی، میزان هم راستایی ارزش ها، باورها و احساس تعلق معلمان و سایر کارکنان به محیط کاری و مأموریت سازمان را نشان می دهد و تأثیر عمیقی بر نگرش ها، تعاملات و عملکرد افراد در مدرسه دارد. در محیط آموزشی، هویت سازمانی معلمان نه تنها بر درک آن ها از اهداف آموزشی و مشارکت فعال در فرآیند یاددهی-یادگیری اثر می گذارد، بلکه می تواند به تقویت احساس تعلق، تعهد، همکاری حرفه ای و افزایش کیفیت آموزشی منجر شود؛ به گونه ای که مدارس با هویت سازمانی قوی، فرصت بهتری برای تحقق اهداف کلان آموزشی و ارتقای عملکرد خواهند داشت (باقرزاده محاسفی، ۱۴۰۲). ادراک معلمان از هویت سازمانی مدرسه با مؤلفه هایی مانند اشتراک ارزش ها، ارتباطات سازمانی و تصویر جمعی مدرسه پیوند دارد و می تواند فرهنگ مدرسه را تقویت کرده و مشارکت آن ها در فرآیند تحول آموزشی افزایش دهد. هویت سازمانی معلمان به عنوان زیرمجموعه ای از هویت سازمانی کل مدرسه، نقش کلیدی در کیفیت آموزش، تعهد حرفه ای و موفقیت تحولی مدارس ایفا می کند. هویت سازمانی معلمان بر مبنای ادراک آن ها نسبت به مدرسه، ارزش های آموزشی و نقش حرفه ای خود شکل می گیرد و رفتارها، نگرش ها و تصمیم گیری های آن ها را در محیط مدرسه هدایت می کند (ترگوت و یلماز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). به طور کلی معلمانی که هویت سازمانی قوی دارند، ویژگی های زیر را در عملکرد خود در مدرسه بروز می دهند:

1. Ratnawati, Wibowo, Nastiti & Sitalaksmi
2. Dang, Volpone & Umphress
3. Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson,
4. Ashforth & Mael
5. Turgut & Yilmaz

- اهداف و ارزش‌های مدرسه را درک کرده و با آن‌ها همسو عمل می‌کنند.
- در فرآیندهای جمعی و گروهی مشارکت فعال دارند.
- انگیزه و تعهد بیشتری برای اجرای برنامه‌های تحولی نشان می‌دهند.
- رفتارها و تصمیمات آن‌ها با ارزش‌های حرفه‌ای و اخلاقی مدرسه منطبق است (اشفورت و مایل، ۱۹۸۹).

در این چارچوب، هویت سازمانی، مکمل سایر سازه‌های رفتاری در مدارس تلقی می‌شود و بررسی آن به‌ویژه در دوره‌های تحول و تغییرات ساختاری در آموزش ضروری است.

در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش نیز، هویت سازمانی معلمان به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی ارتقای کیفیت نظام آموزشی و تحقق تحول بنیادین مورد توجه ویژه قرار گرفته است. این سند، معلم را هدایت‌کننده، اسوه و مؤثرترین عنصر در تحقق مأموریت‌های نظام تعلیم و تربیت می‌داند و بر ضرورت ارتقای هویت حرفه‌ای و سازمانی معلمان تأکید دارد. این هویت، عامل اصلی ایجاد انگیزه، تعهد به تغییر و پذیرش مسئولیت در مسیر تحول و بهبود مستمر نظام آموزشی است. هم‌چنین، در بخش‌های مختلف سند بر تعهد به تغییر و تحول، عبور از روزمرگی، نوآوری و به‌روزرسانی مستمر تأکید شده است و این امر بدون شکل‌گیری هویت سازمانی قوی و تعهد معلمان به اهداف و ارزش‌های تحول‌آفرین امکان‌پذیر نیست (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۰). براساس مطالب ذکر شده می‌توان این‌گونه استنباط نمود که هویت سازمانی، درک مشترک و متمایز اعضا از ویژگی‌های پایدار، مرکزی و منحصربه‌فرد سازمان است که احساس ما بودن و تعلق جمعی را ایجاد می‌کند. این هویت همچون چسب اجتماعی عمل می‌کند که رفتارها و نگرش‌های افراد را حول ارزش‌های محوری سازمان همسو می‌سازد. در مدارس، هویت سازمانی قوی باعث می‌شود معلمان مأموریت آموزشی مدرسه را نه‌تنها به‌عنوان یک شغل، بلکه به‌عنوان بخشی از هویت حرفه‌ای و شخصی خود بپذیرند. چنین حس تعلق، عاملی نیرومند برای افزایش مسئولیت‌پذیری، تعهد و میل به مشارکت در بهبود و تحول سازمان است. در یک جمع‌بندی کلی از مبانی نظری نیز می‌توان بیان نمود، مدیریت کیفیت نرم با ایجاد محیطی حمایتی، مشارکتی و یادگیرنده، بستر مناسبی برای تقویت هویت سازمانی معلمان فراهم می‌آورد. معلمانی که هویت سازمانی قوی‌تری دارند، ارزش‌ها و اهداف تحول را بهتر درک نموده و از تعلق خاطر بیشتری برخوردارند که این امر به‌نوبه خود تعهد به تغییر را در آنان افزایش می‌دهد. این چارچوب نظری، نقش تسهیل‌گرانه مدیریت کیفیت نرم و هویت سازمانی را در جهت‌دهی به تعهد معلمان برای پیاده‌سازی تغییرات آموزشی، به‌ویژه در راستای اهداف سند تحول بنیادین، تبیین می‌کند. در ادامه نیز به‌مرور برخی از پژوهش‌ها و مطالعات صورت گرفته در خصوص موضوع موردپژوهش پرداخته می‌شود:

مرادی‌زاده گلنکشی، نوری، دودانگه (۱۴۰۳)، در مطالعه‌ای به نقش تأثیرگذار هویت سازمانی در شکل‌دهی به رفتارهای شغلی، نگرش‌ها و جهت‌گیری‌های کارکنان نسبت به سازمان تأثیرگذار اشاره کردند. آن‌ها اظهار داشتند در شرایطی که سازمان با تغییرات ساختاری یا فرهنگی مواجه است، احساس تعلق و هویت مشترک با سازمان می‌تواند محرکی برای ایجاد یا حفظ تعهد به تغییر و کاهش مقاومت در برابر آن باشد.

باقرزاده محاسفی و مهاجران (۱۴۰۳)، در پژوهش خود اظهار داشتند که ساختارهای سازمانی زمانی می‌توانند به ارتقای عملکرد منتج شوند که از طریق تقویت هویت سازمانی معلمان احساس تعلق، هم‌سویی و هویت مشترک با سازمان تقویت شود. در چنین شرایطی، هویت‌سازمانی می‌تواند عاملی کلیدی در ارتقاء نگرش‌ها و آمادگی ذهنی برای پذیرش تحولات و نوآوری‌ها باشد که این خود بستری مناسب برای شکل‌گیری و تداوم تعهد به تغییر در میان کارکنان ایجاد می‌کند.

مطالعه‌ی رحیمی اصل، نادری لردگانی و حبیبی (۱۴۰۳)، نشان داد معلمانی که از سطح بالاتری از

هویت سازمانی برخوردار هستند، تمایل بیشتری به ارائه ایده‌های نوآورانه و مشارکت فعال در فرآیندهای تحول‌آفرین آموزشی دارند. هویت سازمانی قوی می‌تواند به افزایش حس تعلق، مسئولیت‌پذیری و انگیزه در میان معلمان بینجامد و از این طریق مشارکت آن‌ها در تغییرات سازمانی را تسهیل نماید. بر این اساس، هویت سازمانی نه تنها عاملی مؤثر در ارتقاء خلاقیت و نوآوری محسوب می‌شود، بلکه در شکل‌گیری نگرش مثبت نسبت به تغییر و تعهد نسبت به آن، نقشی کلیدی ایفا می‌کند.

نتایج پژوهش یزدانی (۱۴۰۰)، نشان داد که ابعاد نرم مدیریت کیفیت، شامل رهبری مشارکتی، فرهنگ بهبود مستمر و توجه به نیازهای انسانی کارکنان، به‌طور معناداری موجب ارتقاء هویت سازمانی می‌شوند. هم‌چنین یافته‌ها نشان داد که در سازمان‌هایی با سطح بالای هویت سازمانی، مؤلفه‌های مدیریت کیفیت نرم تأثیر عمیق‌تری بر تعهد و مسئولیت‌پذیری افراد می‌گذارند. این یافته از آن جهت حائز اهمیت است که نشان می‌دهد مؤلفه‌های نرم مدیریت کیفیت، از طریق ایجاد پیوندهای عاطفی و ارزشی بین کارکنان و سازمان، می‌توانند منجر به پایداری رفتارهای اثربخش و تسهیل‌گر در مسیر تغییرات سازمانی شوند. براساس شواهد حاصل می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت کیفیت نرم، از طریق ارتقاء هویت سازمانی کارکنان به‌عنوان یک متغیر واسطه‌ای، ظرفیت بالایی در افزایش تعهد به تغییر دارد.

احمد، عبدالله و علی<sup>۱</sup> (۲۰۲۵)، در پژوهشی به بررسی رابطه بین مؤلفه‌های نرم مدیریت کیفیت جامع و تعهد سازمانی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که پنج مؤلفه شامل آموزش و یادگیری، تعهد مدیریت عالی، توانمندسازی کارکنان، مشارکت و کار تیمی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی دارند. هم‌چنین یافته‌ها نشان داد که مدیریت کیفیت نرم با افزایش حس تعلق و مسئولیت‌پذیری کارکنان، به تقویت تعهد سازمانی کارکنان کمک می‌کند و از آنجا که تعهد سازمانی یکی از پیش‌نیازهای اصلی تعهد به تغییر است، نتایج آن نشان می‌دهد که به‌کارگیری مؤلفه‌های مدیریت کیفیت نرم می‌تواند زمینه‌ساز افزایش تعهد به تغییر در کارکنان نیز باشند.

نگوین، له و فان<sup>۲</sup> (۲۰۲۵)، در پژوهشی به بررسی تأثیر مدیریت کیفیت نرم بر عملکرد کارکنان، نقش تعدیل‌گر خودشیفتگی رهبر پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های کلیدی مدیریت کیفیت نرم نظیر ارتباطات شفاف، کار تیمی و آموزش و توسعه، به‌طور مستقیم باعث بهبود عملکرد شغلی کارکنان می‌شوند. این یافته‌ها اهمیت پرداختن به عوامل رفتاری و روان‌شناختی در کنار سازوکارهای مدیریتی را در بهبود نتایج کارکنان برجسته می‌سازد. با توجه به اینکه بسیاری از پیامدهای کلیدی سازمانی همچون تعهد، آمادگی برای تغییر و اثربخشی عملکرد تحت تأثیر مدیریت کیفیت نرم قرار می‌گیرند، به‌کارگیری این شیوه مدیریتی گامی مهم در تبیین نقش عوامل فردی و مدیریتی در بهبود عملکرد و تعهد به تغییر کارکنان محسوب می‌شود.

اوتکیرو<sup>۳</sup> (۲۰۲۵)، در پژوهشی به بررسی نقش شیوه‌های نرم و سخت مدیریت کیفیت جامع در بهبود عملکرد مؤسسات آموزش عالی پرداخت. نتایج این پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های مدیریت کیفیت نرم نظیر رهبری، تمرکز بر ذی‌نفعان، مدیریت تأمین‌کننده و برنامه‌ریزی راهبردی می‌توانند نقش کلیدی در شکل‌گیری و جهت‌دهی به اقدامات و تغییرات عملیاتی در سازمان داشته باشند. در پرتو این نتایج، می‌توان دریافت که به‌کارگیری مؤلفه‌های نرم مدیریتی در فضای آموزش عالی، نه تنها زمینه‌ساز ارتقاء نظم سازمانی و انسجام درونی است، بلکه می‌تواند نقش مهمی در تقویت باور کارکنان نسبت به ضرورت تغییر و پذیرش آن ایفا کند؛ نکته‌ای که در فرآیندهای تحولی و تغییرات ساختاری اهمیت ویژه‌ای دارد.

1. Ahmed, Abdalla & Ali  
2. Nguyen, Le & Phan  
3. Utkirov

نواچوکو، اوموفووا و اوموفووا<sup>۱</sup> (۲۰۲۵)، در مطالعه‌ای نظام‌مند به تحلیل جامع پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت کیفیت جامع طی یک دهه گذشته پرداختند. نتایج مطالعه فوق نشان می‌دهد از جمله پیامدهای مدیریت کیفیت جامع می‌توان به بهبود عملکرد سازمانی، افزایش رضایت مشتری و تقویت مزیت رقابتی اشاره کرد. همچنین هفت متغیر میانجی و دو متغیر تعدیل‌گر در مطالعات بررسی شده‌اند که برخی از آن‌ها شامل رهبری تحول‌آفرین، توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی به تغییر هستند. این یافته‌ها به خوبی نشان می‌دهند که مدیریت کیفیت نرم نه تنها به‌عنوان یک عامل ورودی در مدل‌های عملکردی سازمان‌ها، بلکه به‌عنوان بستری برای تقویت هویت سازمانی و ایجاد تعهد به تغییر عمل می‌کند و می‌تواند در مسیرهای میانجی‌گری یا تعدیل‌گری نقش ایفا نماید.

بودوایه، القدری، هوئیچی و دیافی<sup>۲</sup> (۲۰۲۴)، پژوهشی را باهدف بررسی تأثیر فرهنگ مدرسه بر تعهد معلمان به اجرای برنامه درسی با نقش میانجی خودکارآمدی و رضایت شغلی انجام دادند. براساس نتایج این پژوهش مشخص شد که روابط مثبت بین معلمان، مدیران و دانش‌آموزان (به‌عنوان ابعاد فرهنگ مدرسه) تأثیر معناداری بر تعهد به تغییر در قالب اجرای برنامه درسی دارند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که تقویت مؤلفه‌های نرم مدیریتی مانند کیفیت روابط انسانی و حمایت اجتماعی (که در مدیریت کیفیت نرم جای می‌گیرند) می‌تواند از طریق ارتقاء رضایت شغلی و خودکارآمدی، به تعهد بیشتر معلمان نسبت به تغییر و اجرای برنامه‌های آموزشی کمک کند. در نتیجه، این پژوهش رابطه بین مدیریت کیفیت نرم و تعهد به تغییر را مورد تأیید قرار می‌دهد.

کوچینو، دل‌سارتو، فرینگنو، پیکالوگا و دی‌مینین<sup>۳</sup> (۲۰۲۴)، در پژوهشی با تمرکز بر مدیریت کیفیت نرم، به بررسی تأثیر توانمندسازی و درگیری کارکنان بر عملکرد سازمانی پرداختند. نتایج نشان دادند که اعمال سیاست‌های نرم‌افزاری، مانند تقویت مشارکت کارکنان و فضای کاری انگیزشی، به‌طور معناداری عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. یافته‌های این مطالعه روشن می‌سازد که توجه صرف به شاخص‌های کمی و فنی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها کافی نیست و درک، تقویت و نهادینه‌سازی ارزش‌های فرهنگی و انسانی نیز نقشی حیاتی در موفقیت و ارتقای نهادهای علمی دارد. از این منظر، می‌توان دریافت که راهکارهای نرم مدیریتی نه تنها موجب بهبود عملکرد می‌شوند، بلکه در تثبیت نوعی هویت سازمانی مبتنی بر تعهد، درگیری و باور به رسالت نهاد نیز مؤثر هستند. در فضاهای آموزشی نیز این عوامل می‌توانند به‌عنوان پیشرانی جهت افزایش انسجام درونی کارکنان ایفای نقش کنند.

سینگلتاری<sup>۴</sup> (۲۰۲۴)، در مطالعه‌ای به بررسی نقش هویت سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی میان هویت‌های مشترک (تجارب و ویژگی‌های مشترک) و قصد ترک خدمت کارکنان پرداخت. نتایج پژوهش نشان داد که تجارب و ویژگی‌های مشترک کارکنان، تنها از طریق تقویت هویت سازمانی می‌توانند به کاهش معنادار تمایل به ترک شغل منجر شوند و به‌طور مستقیم تأثیری بر این متغیر ندارند. این یافته‌ها بیانگر آن است که هویت سازمانی عاملی کلیدی در تقویت پیوند روان‌شناختی کارکنان با سازمان و کاهش مقاومت در برابر ماندن یا تغییر موقعیت است. با توجه به اینکه تعهد به تغییر نیز یکی از جلوه‌های پایداری کارکنان در مسیر تحولات سازمانی تلقی می‌شود، می‌توان نتایج این پژوهش را در راستای تأثیر هویت سازمانی بر تعهد به تغییر نیز تفسیر کرد؛ بدین معنا که هویت سازمانی قوی می‌تواند زمینه‌ساز پذیرش تغییرات و کاهش مقاومت نسبت به آن در کارکنان باشد.

1. Nwachukwu, Omofowa & Omofowa
2. Boudouaia, Al-Qadri, Houichi & Diafi
3. Cucino, Del Sarto, Ferrigno, Piccaluga & Di Minin
4. Singletary

کریستوفر<sup>۱</sup> (۲۰۲۴)، در مطالعه‌ای با استفاده از روش‌های کتاب‌سنجی و تحلیل نظری به بررسی روندهای پژوهشی، چارچوب‌های مفهومی و شکاف‌های موجود در ادبیات هویت‌سازمانی پرداخت. یافته‌ها نشان دادند که هویت سازمانی به‌عنوان یک پیوند شناختی-عاطفی فرد با سازمان، نقشی کلیدی در تعهد، رفتار کاری و وفاداری سازمانی ایفا می‌کند و از عوامل مهم تأثیرگذار بر بهره‌وری و کاهش نرخ ترک خدمت محسوب می‌شود. این پژوهش هم‌چنین با ارائه چارچوب نظری و تحلیل هم‌زمان مفاهیم، زمینه را برای پژوهش‌های آتی فراهم کرده است. این مطالعه نقش بنیادی هویت‌سازمانی را در شکل‌گیری نگرش‌ها و رفتارهای مثبت شغلی از جمله تعهد به تغییر در کارکنان مورد تأکید قرار می‌دهد. بر این اساس تقویت هویت سازمانی می‌تواند بر پذیرش تحول و کاهش مقاومت در برابر تغییر تأثیرگذار باشد.

اکوآ، کویکو و آرهمین<sup>۲</sup> (۲۰۲۳)، در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد عملیاتی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که برای دستیابی به عملیات مطلوب در هر سازمان، صرف پیاده‌سازی منفرد شیوه‌های مدیریت کیفیت جامع کافی نیست، بلکه ترکیب هدفمند آن‌ها و تناسب با ویژگی‌های سازمان در این میان نقش کلیدی ایفا می‌کند. این امر بر ضرورت توجه به جنبه‌های نرم مدیریت کیفیت مانند تعهد مدیران، مشارکت کارکنان و فرهنگ سازمانی تأکید دارد. از آنجا که در این مطالعه به نقش انگیزش، فرهنگ و تعهد رهبری در پیاده‌سازی موفق مدیریت کیفیت جامع اشاره شده است، می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت کیفیت نرم می‌تواند به شکل‌گیری یا تقویت هویت سازمانی در سازمان کمک کند؛ به‌ویژه در بخش‌های خدماتی مانند مدارس که عملکرد عملیاتی شدیداً با ادراک کارکنان و فرهنگ سازمانی پیوند دارد.

عبدال و برینی<sup>۳</sup> (۲۰۲۳)، در پژوهشی به بررسی نقش مؤلفه‌های مدیریت کیفیت نرم در تسهیل تحول دیجیتال در سازمان‌های دولتی پرداختند. براساس یافته‌های این مطالعه، پنج مؤلفه کلیدی مدیریت کیفیت نرم شامل «تعهد و رهبری مدیریت عالی»، «آموزش و توانمندسازی کارکنان»، «مشارکت کارکنان»، «تمرکز بر شهروندان» و «بهبود مستمر» نقش مهمی در موفقیت برنامه‌های دیجیتال‌سازی سازمان‌های دولتی ایفا می‌کنند. این عناصر با تأکید بر بعد انسانی و فرهنگی مدیریت، بستر لازم را برای پذیرش تغییرات فناورانه فراهم می‌سازند. بر این اساس می‌توان دریافت عناصر نرم مدیریت کیفیت می‌توانند نه‌تنها موجب ارتقاء آمادگی سازمان برای تحول دیجیتال شوند، بلکه با افزایش سطح مشارکت و احساس مسئولیت کارکنان، به تعهد بیشتر آنان نسبت به تغییر نیز منجر گردند.

دینچ، زعیم، حسنین و آلزوبی<sup>۴</sup> (۲۰۲۲)، در پژوهشی به بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در شکل‌گیری حمایت ادراک‌شده سازمانی و هویت سازمانی کارکنان پرداختند. یافته‌ها نشان داد که سبک رهبری تحول‌آفرین، به‌ویژه از طریق انگیزش الهام‌بخش و ملاحظه فردی، زمینه‌ساز تقویت احساس حمایت در میان کارکنان است و این احساس حمایت، در نهایت به تقویت هویت سازمانی آن‌ها منجر می‌شود. با توجه به تأکید مدیریت کیفیت نرم بر جنبه‌هایی نظیر سبک رهبری مشارکتی، توجه به نیازهای کارکنان و فراهم‌سازی بسترهای روانی مناسب در سازمان، نتایج این پژوهش می‌تواند در راستای تقویت ابعاد نرم مدیریت کیفیت، به‌ویژه در حوزه هویت‌سازی سازمانی، قابل تفسیر باشد. درواقع، هنگامی که اصول مدیریت کیفیت نرم در ساختار سازمانی نهادینه می‌شود، زمینه برای شکل‌گیری هویتی منسجم‌تر و تعهدآمیزتر در میان کارکنان فراهم خواهد شد.

1. Christopher

2. Acquah, Quaicoo & Arhin

3. Abdul & Berényi

4. Dinc, Zaim, Hassanin & Alzoubi

ویهاری، یاداو و پاندا<sup>۱</sup> (۲۰۲۲)، در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر مدیریت کیفیت نرم بر عملکرد شغلی کارکنان پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که شیوه‌های مدیریت کیفیت نرم (شامل آموزش، توانمندسازی، مشارکت و کار تیمی) تأثیر معناداری بر عملکرد نقش کاری دارند. این پژوهش تأکید می‌کند که تعهد مدیران عالی به توسعه قابلیت‌های منابع انسانی، از طریق سرمایه‌گذاری در آموزش، مشارکت کارکنان و توسعه فرهنگ تیم‌محور، نقشی کلیدی در دستیابی به نتایج مثبت در سطح فردی ایفا می‌کند. براساس نتایج این پژوهش می‌توان دریافت که ابعاد مدیریت کیفیت نرم به‌عنوان بستری برای ارتقای تعهد به تغییر و تقویت هویت سازمانی در سازمان‌های یادگیرنده و نوآور عمل می‌کنند. هنگامی که کارکنان حس تعلق، توانمندی و مشارکت در تصمیم‌گیری دارند، هم تمایل بیشتری به پذیرش تغییرات از خود نشان می‌دهند و هم ارتباط عاطفی و شناختی قوی‌تری با سازمان شکل می‌گیرد که از مؤلفه‌های اصلی هویت سازمانی به شمار می‌رود.

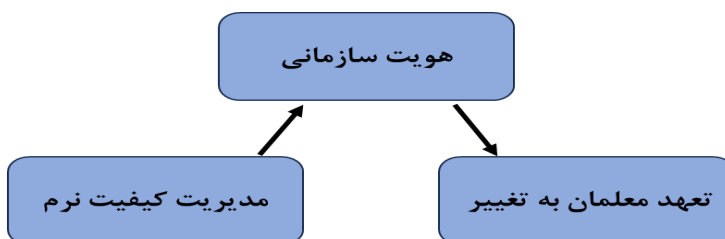
هوانگ، یون، چوی (۲۰۲۰)، در مطالعه‌ای به بررسی نقش مدیریت کیفیت نرم در بهبود آمادگی کارکنان برای تغییر و پیامدهای مرتبط با آن پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که شیوه‌های مدیریت کیفیت نرم -شامل آموزش، توانمندسازی، مشارکت کارکنان، کار تیمی و ارتباطات مؤثر- آمادگی کارکنان برای تغییر را افزایش داده و در نتیجه، به تعهد سازمانی بیشتر و کاهش قصد ترک خدمت منجر می‌شود. نویسندگان بر این باورند که ایجاد زیرساخت‌های انسانی و فرهنگی مناسب برای اجرای مدیریت کیفیت، نقش کلیدی در آماده‌سازی کارکنان برای فرآیندهای تحول‌آفرین و تغییرمحور دارد. این یافته‌ها به‌روشنی اهمیت مدیریت کیفیت نرم را در شکل‌گیری نگرش‌های مثبت نسبت به تغییر و ارتقاء تعهد به تغییر نشان می‌دهد.

مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت کیفیت نرم و هویت سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری نگرش‌های مثبت کارکنان نسبت به تغییر و ارتقای تعهد به تغییر ایفا می‌کنند. نتایج مطالعات پیشین بیانگر آن‌اند که مؤلفه‌های نرم مدیریت کیفیت، از طریق تقویت احساس تعلق، هم‌سوئی ارزی و پیوندهای عاطفی کارکنان با سازمان، به تقویت هویت سازمانی و کاهش مقاومت در برابر تغییر منجر می‌شوند. باوجود شواهد گسترده درباره تأثیرات مستقیم مدیریت کیفیت نرم بر عملکرد و تعهد سازمانی و نیز نقش هویت سازمانی در تبیین رفتارهای شغلی، پژوهشی که به‌صورت تلفیقی و هم‌زمان پیوند سه‌گانه مدیریت کیفیت نرم و تعهد معلمان به تغییر و هویت سازمانی را در نظام آموزشی ایران بررسی کرده باشد، مشاهده نمی‌شود. در پاسخ به این خلأ، پژوهش حاضر با ارائه و آزمون یک مدل یکپارچه، پیوند میان مدیریت کیفیت نرم، هویت سازمانی و تعهد معلمان به تغییر را بررسی نموده است؛ بنابراین، نوآوری پژوهش حاضر را می‌توان در آن دانست که با رویکردی تلفیقی به بررسی اثر مدیریت کیفیت نرم بر تعهد معلمان به تغییر پرداخته و نقش میانجی هویت سازمانی را تبیین می‌کند؛ موضوعی که می‌تواند علاوه بر غنای ادبیات نظری، راهکارهای کاربردی برای بهبود سرمایه انسانی و ارتقای اثربخشی سازمان‌ها ارائه دهد. هم‌چنین برخلاف عمده مطالعات مرتبط که غالباً تأثیر مدیریت کیفیت جامع را بر عملکرد، رضایت یا نوآوری سازمانی بررسی کرده‌اند، در این پژوهش تمرکز بر مؤلفه‌های نرم مدیریت کیفیت و نقش آن‌ها در فرایندهای روان‌شناختی کارکنان، یعنی شکل‌گیری هویت سازمانی و تعهد به تغییر است؛ موضوعی که در محیط آموزشی ایران بسیار کم مطالعه و عمدتاً نادیده گرفته شده است. افزون بر این، بیشتر پژوهش‌های پیشین هویت سازمانی را یا پیامد عوامل ساختاری و سبک‌های رهبری دانسته‌اند (مرادی‌زاده گلنکشی و همکاران، ۱۴۰۳) یا نقش آن را در پیامدهایی همچون خلاقیت، گرایش به ترک خدمت یا رفتارهای انحرافی آزموده‌اند (رحیمی اصل و همکاران، ۱۴۰۱)؛ اما ارتباط هویت سازمانی با تعهد به تغییر معلمان، به‌ویژه در نقش میانجی بین مدیریت کیفیت نرم و تعهد به تغییر، تاکنون به‌طور تجربی آزمون نشده است

و در نهایت، تمرکز پژوهش حاضر بر معلمان مقطع متوسطه اول، به‌عنوان یکی از حساس‌ترین مقاطع آموزشی از حیث مواجهه با تغییرات برنامه‌ای و مدیریتی، بر ارزش کاربردی یافته‌ها افزوده و زمینه ارائه پیشنهادهای سیاستی و مدیریتی مبتنی بر شواهد تجربی را در نظام آموزشی فراهم می‌سازد.

مدل مفهومی پژوهش

شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش.

فرضیه‌های پژوهش

در انجام پژوهش حاضر فرضیات زیر در نظر گرفته شده‌اند:

۱. مدیریت کیفیت نرم بر تعهد معلمان به تغییر تأثیر دارد.
۲. مدیریت کیفیت نرم بر هویت سازمانی معلمان تأثیر دارد.
۳. هویت سازمانی بر تعهد معلمان به تغییر تأثیر دارد.
۴. مدیریت کیفیت نرم بر تعهد معلمان به تغییر با نقش میانجی هویت سازمانی تأثیر دارد.

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی از نوع معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه معلمان مقطع متوسطه اول نواحی ۱ و ۲ شهر خرم‌آباد به تعداد ۱۴۵۴ نفر بود و روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی (برحسب ناحیه و جنسیت) که حجم نمونه با مراجعه به جدول کرجسی و مورگان ۳۰۴ نفر انتخاب شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل پرسشنامه تعهد کارکنان به تغییر هرسکوپیچ و مایر (۲۰۰۲) با ۱۱ گویه، پرسشنامه مدیریت کیفیت نرم زنگ و همکاران (۲۰۱۴)، با ۱۲ گویه و پرسشنامه هویت سازمانی برگرفته از مطالعات مائل و آشفورت (۱۹۹۲) و داتون، دیکریچ و هارگولی (۱۹۹۴) که توسط بذری (۱۳۹۶) با ۹ گویه استفاده شده است. تمامی پرسشنامه‌ها براساس طیف لیکرت ۵ درجه‌ای تنظیم و با وجود استاندارد بودن پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش، به‌منظور اطمینان از روایی محتوایی و صوری، پرسشنامه‌های مذکور در اختیار متخصصان رشته مدیریت آموزشی قرار گرفت و تأیید شد. به‌منظور سنجش روایی و پایایی ابزارها از شاخص‌های روایی همگرا (AVE)، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) استفاده شد که نتایج تمامی شاخص‌ها مؤید این بود که پرسشنامه‌ها از وضعیت مناسب و مطلوبی برخوردارند (جدول ۱).

**جدول ۱. مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و متوسط واریانس استخراج‌شده**

متغیر/ مؤلفه	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	متوسط روایی استخراج‌شده
مدیریت کیفیت نرم	۰/۹۴۶	۰/۹۵۳	۰/۶۳۰
تعهد معلمان به تغییر	۰/۹۳۳	۰/۹۴۳	۰/۶۰۳
هویت‌سازمانی	۰/۹۳۶	۰/۹۴۶	۰/۶۶۳

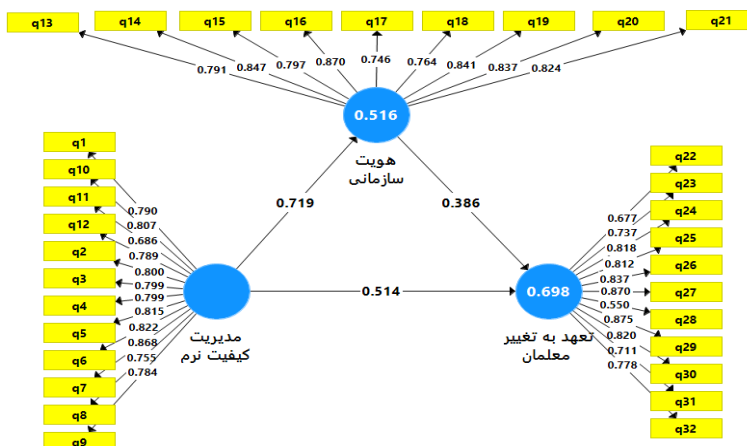
### یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش نشان می‌دهد که ۱۴۹ نفر (۹/۴۸ درصد) شرکت‌کنندگان از ناحیه یک آموزش و پرورش شهر خرم‌آباد و ۱۵۶ نفر (۱۱/۵۱ درصد) از ناحیه دو هستند. همچنین تعداد ۱۳۰ نفر (۶/۴۲ درصد) از شرکت‌کنندگان در پژوهش، مرد و ۱۷۵ نفر (۴/۵۷ درصد) نیز زن هستند. از نظر مدرک تحصیلی ۵ نفر (۱/۶ درصد) دارای مدرک کاردانی، ۱۲۴ نفر (۷/۴۰ درصد) دارای مدرک کارشناسی و ۱۶۱ نفر (۸/۵۲ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱۵ نفر (۹/۴ درصد) دارای مدرک دکتری بودند. از نظر سابقه خدمت نیز تعداد ۳۲ نفر (۵/۱۰ درصد) کمتر از ۵ سال، تعداد ۹۰ نفر (۵/۲۹ درصد) بین ۵ تا ۱۰ سال، تعداد ۷۲ نفر (۶/۲۳ درصد) بین ۱۱ تا ۱۵ سال، تعداد ۳۹ نفر (۸/۱۲ درصد) بین ۱۶ تا ۲۰ سال، تعداد ۳۳ نفر (۸/۱۰ درصد) بین ۲۱ تا ۲۵ سال و تعداد ۳۹ نفر (۸/۱۲ درصد) بیشتر از ۲۵ سال است.

تحلیل شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش نیز نشان می‌دهد که میانگین متغیرهای مدیریت کیفیت نرم ۳/۸۰، تعهد معلمان به تغییر ۳/۶۴ و هویت سازمانی ۳/۹۴ است (جدول ۲).

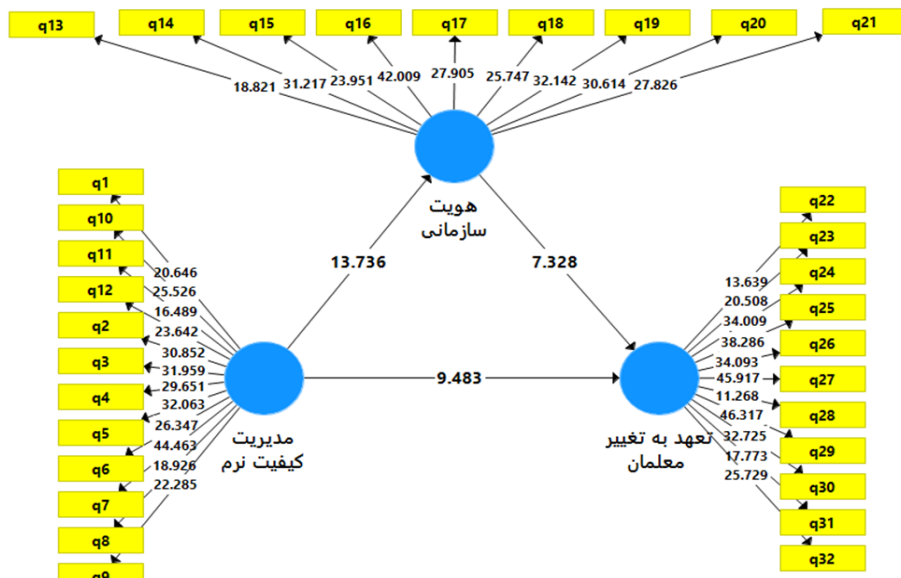
**جدول ۲. آمار توصیفی متغیرهای پژوهش**

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد
مدیریت کیفیت نرم	۳/۸۰	۰/۷۱۰
تعهد معلمان به تغییر	۳/۶۴	۰/۷۹۲
هویت سازمانی	۳/۹۴	۰/۷۵۰



**شکل ۲. بارهای عاملی و ضریب مسیره‌ها در مدل خروجی نرم‌افزار Smart PLS3**

همان‌گونه که در نمودار نشان داده شده در شکل ۲ خروجی نرم‌افزار Smart Pls3 مشخص است، همه بارهای عاملی متغیرها و مؤلفه‌های آن‌ها از مقادیر مناسب و مطلوب (بیشتر از ۰/۴) برخوردارند. همچنین ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به متغیرها، در محدوده استاندارد و مطلوب بین ۰ تا ۱ قرار دارند.



شکل ۳. مقادیر آماره t مربوط به متغیرهای پژوهش در مدل خروجی نرم‌افزار Smart Pls3.

مطابق نمودار ارائه شده در شکل ۳، پس از بررسی مقادیر آماره t مربوط به مدیریت کیفیت نرم، گرایش به تغییر معلمان و هویت سازمانی مشخص شد تمامی مقادیر در محدوده استاندارد بیشتر از ۱/۹۶ است که این امر بیانگر تأیید تمامی فرضیه‌های پژوهش است، همچنین مقدار این ضرایب، برازش مناسب مدل ساختاری پژوهش را نیز تأیید می‌کند. به منظور بررسی برازش کلی و سنجش اعتبار مدل در نرم‌افزار PLS، از شاخص GOF استفاده می‌شود. این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل را بررسی می‌کند و مشخص می‌کند آیا مدل آزمایش شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا خیر؟ مقدار GOF بین ۰ تا ۱ قرار دارد و مقادیر نزدیک به ۱ کیفیت مناسب مدل را نشان می‌دهند (GOF = ۱) میزان کم، GOF = ۰/۲۵ میزان متوسط و GOF = ۰/۳۶ میزان قوی (وتزلز، اودکرکن‌اشرودر و ون اپن، ۲۰۰۹). نتایج برازش کلی مدل در جدول ۳، آمده است. این معیار از طریق رابطه (۱) محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{Comunalities} \times R^2} \quad (1)$$

جدول ۳. نتایج برازش کلی مدل.

متغیر	Communalities	R <sup>۲</sup>
مدیریت کیفیت نرم	۰/۶۳۰	-
تعهد به تغییر معلمان	۰/۶۰۳	۰/۶۹۸
هویت‌سازمانی	۰/۶۶۳	۰/۵۱۶
میانگین	۰/۶۳۲	۰/۶۰۷
GOF	۰/۳۸۳	
GOF جذر	۰/۶۱۸	

با توجه به مندرجات جدول ۳ و مقدار محاسبه شده به میزان ۰/۶۱۸ برای GOF، از فرمول مذکور، برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

جدول ۴. آزمون فرضیه‌های پژوهش (روابط مستقیم).

فرضیه‌ها	ضریب مسیر (β)	آماره t	P value	نتیجه آزمون
مدیریت کیفیت نرم تعهد معلمان به تغییر	۰/۵۱۴	۹/۴۸۳	۰۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
مدیریت کیفیت نرم هویت‌سازمانی	۰/۷۱۹		۰۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
هویت‌سازمانی تعهد معلمان به تغییر	۰/۳۸۶	۷/۳۲۸	۰۰/۰۰۰	تأیید فرضیه

براساس مندرجات جدول ۴، میزان تأثیر مدیریت کیفیت نرم بر تعهد معلمان به تغییر ۰/۵۱۴ به‌دست آمده است. مقدار آماره t نیز ۹/۴۸۳ است و مقدار P value نیز در محدوده نرمال زیر ۰/۰۵ قرار دارد؛ بنابراین، با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان بیان نمود که مدیریت کیفیت نرم بر تعهد به تغییر معلمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. هم‌چنین میزان تأثیر مدیریت کیفیت نرم بر هویت سازمانی معلمان ۰/۷۱۹ به‌دست آمده است. مقدار آماره t نیز ۱۳/۷۳۶ است و مقدار P value نیز در محدوده نرمال زیر ۰/۰۵ قرار دارد بنابراین، با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت مدیریت کیفیت نرم بر هویت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و نیز میزان تأثیر هویت سازمانی بر تعهد معلمان به تغییر ۰/۳۸۶ به‌دست آمده است. مقدار آماره t نیز ۷/۳۲۸ است و مقدار P value نیز در محدوده نرمال زیر ۰/۰۵ قرار دارد بنابراین، با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت هویت سازمانی بر تعهد معلمان به تغییر تأثیر مثبت و معناداری دارد.

به‌منظور آزمون فرضیه چهارم پژوهش و تعیین میزان معناداری نقش میانجی هویت‌سازمانی در ارتباط بین متغیرهای مدیریت کیفیت نرم و تعهد معلمان به تغییر از آزمون سوئیل استفاده می‌شود؛ که در این آزمون مقدار Z-value از طریق رابطه زیر به دست می‌آید. اگر مقدار قدرت مطلق Z-value بیشتر از ۱/۹۶ باشد، می‌توان بیان نمود که تأثیر میانجی‌گری یک متغیر در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار است (مایرز،

گامست و گوآرینو، ۲۰۱۶).

$$Z\text{-value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 + s_b^2) + (a^2 + s_a^2) + (s_b^2 + s_a^2)}} \quad (2)$$

a: ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی، b: ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته  
sa: خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و میانجی، Sb: خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و وابسته

**جدول ۵. آزمون فرضیه‌های پژوهش (رابط میانجی‌گر).**

فرضیه	نوع تأثیر متغیر مستقل بر وابسته	ضریب بین متغیر مستقل و میانجی	ضریب بین متغیر میانجی و وابسته	آماره‌ی سوبل	نتیجه‌ی آزمون
	کل	T Statistics	T Statistics	T Statistics	
مدیریت کیفیت نرم هویت سازمانی تعهد معلمان به تغییر	۰/۲۷۷	۰/۷۱۹	۱۳/۷۳۶	۰/۳۸۶	۶/۴۴۴ تائید

مطابق با جدول ۵، مقدار آماره سوبل محاسبه شده برای متغیر میانجی پژوهش، برابر با ۶/۴۴۴ نشان‌دهنده معناداری اثر متغیر میانجی در روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته است. بر این اساس می‌توان در سطح اطمینان ۹۹ درصد، نقش میانجی هویت سازمانی را در رابطه بین مدیریت کیفیت نرم و تعهد معلمان به تغییر تأیید نمود. میزان تأثیر غیرمستقیم رهبری توانمندسازی بر مسئولیت اجتماعی معلمان برابر با ۰/۲۷۷ بوده و این امر نشان‌دهنده آن است که با افزایش یک انحراف استاندارد در مدیریت کیفیت نرم، شاهد افزایش تعهد معلمان به تغییر به اندازه ۰/۲۷۷ (۲۷/۷ درصد) انحراف استاندارد به‌طور غیرمستقیم و از طریق میانجی‌گری هویت سازمانی خواهیم بود. هم‌چنین میزان تأثیر کل مدیریت کیفیت نرم برابر با ۰/۷۹۱ بوده و این امر نشان‌دهنده آن است که با افزایش یک انحراف استاندارد در مدیریت کیفیت نرم، شاهد افزایش تعهد به تغییر در معلمان به اندازه ۰/۷۹۱ (۷۹/۱ درصد) انحراف استاندارد خواهیم بود.

**بحث و نتیجه‌گیری**

هدف این پژوهش، تحلیل نقش مدیریت کیفیت نرم در تبیین و ارتقای تعهد معلمان به تغییر با نقش میانجی هویت سازمانی بود. این مطالعه با رویکردی تحلیلی به بررسی سازوکارهای تأثیرگذاری این شیوه مدیریتی بر ابعاد فردی و سازمانی عملکرد معلمان پرداخت و کوشید با استناد به شواهد تجربی، نحوه اثرگذاری مدیریت کیفیت نرم از طریق هویت سازمانی بر تعهد به تغییر و معلمان را تبیین نماید. هدف این پژوهش، تحلیل نقش مدیریت کیفیت نرم در تبیین و ارتقای تعهد معلمان به تغییر با نقش میانجی هویت سازمانی بود. این مطالعه با رویکردی تحلیلی به بررسی سازوکارهای تأثیرگذاری این شیوه مدیریتی بر ابعاد فردی و سازمانی عملکرد معلمان پرداخت و کوشید با استناد به شواهد تجربی، نحوه اثرگذاری مدیریت کیفیت نرم از طریق هویت سازمانی بر تعهد به تغییر و معلمان را تبیین نماید.

یافته‌های فرضیه اول نشان داد که مدیریت کیفیت نرم تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد معلمان به تغییر دارد. این نتیجه با یافته‌های مطالعات احمد، عبدالله و علی (۲۰۲۵)، نگوین، له و فان (۲۰۲۵)، اوتکیروو (۲۰۲۵)، بُودوعایه و همکاران (۲۰۲۴) و هوانگ، یون و چوی (۲۰۲۰)، هم‌راستا بوده و همگی بر نقش کلیدی مدیریت کیفیت نرم در ارتقا و تقویت تعهد معلمان به تغییر تأکید کرده‌اند. در تبیین این یافته می‌توان این‌گونه بیان نمود که مؤلفه‌های مدیریت کیفیت نرم - نظیر رهبری مشارکتی، ارتباطات اثربخش، فضای یادگیری حمایتی و توجه به ارزش‌های انسانی - نقش بسزایی در افزایش تعهد معلمان به تغییر ایفا می‌کنند. این نتیجه بیانگر آن است که در محیط‌های آموزشی، زمانی که مدیران مدارس نگرشی انسان‌محور، مشارکتی و توسعه‌گرا را در مدیریت اعمال می‌کنند، زمینه برای پذیرش تغییر و اصلاحات آموزشی فراهم می‌شود. از منظر نظری، این یافته در چارچوب نظریه آمادگی برای تغییر، قابل تحلیل است (آرمناکیس، هریس، موس‌شولدر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳). این نظریه تأکید دارد که برای شکل‌گیری تعهد واقعی به تغییر، باید شرایطی فراهم شود که در آن کارکنان ضرورت تغییر را درک کنند، احساس حمایت و کارآمدی نمایند و مزایای تغییر را برای خود و سازمان مفید بدانند. شواهد تجربی حاصل از این مطالعه نیز نشان می‌دهد که مدیریت کیفیت نرم، از طریق فراهم ساختن بسترهایی مانند احترام متقابل، مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری و حمایت روانی-اجتماعی، می‌تواند نقش کلیدی در افزایش تعهد معلمان به تغییر ایفا کند. همچنان که به اعتقاد کینگ و ژانگ<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) و آیتکن و وون تروئر<sup>۳</sup> (۲۰۲۱)، سبک‌های رهبری مشارکتی (که از عناصر اصلی مدیریت کیفیت نرم محسوب می‌شوند) و همچنین رفتارهای حمایتی مدیران به‌طور مستقیم بر تمایل کارکنان به درگیر شدن در فرایندهای تغییر، تأثیر مثبت داشته و ضمن تقویت حس همبستگی سازمانی، منجر به افزایش تعهد روان‌شناختی به تغییر می‌شود. از منظر نویسندگان نیز این یافته‌ها تأکیدی مجدد بر این واقعیت‌اند که تغییر آموزشی تنها در سایه مشارکت و همدلی معلمان تحقق می‌یابد. تحول واقعی در آموزش و پرورش زمانی اتفاق خواهد افتاد که مدیریت، به‌جای تکیه صرف بر ابزارهای سخت و دستوری، از ظرفیت‌های انسانی، عاطفی و حرفه‌ای معلمان به‌عنوان اهرم اصلی تغییر استفاده کند.

یافته‌های فرضیه دوم نشان داد که مدیریت کیفیت نرم تأثیر مثبت و معناداری بر هویت سازمانی معلمان دارد. این نتیجه با مطالعات کوچینو و همکاران (۲۰۲۴)، آکوا، کوایکو و آرهین (۲۰۲۳)، دینچ و همکاران (۲۰۲۲)، هم‌راستا است و همگی بر نقش مثبت مدیریت کیفیت نرم در بهبود شاخص‌های هویت‌سازمانی معلمان تأکید دارند. در تبیین این یافته می‌توان این‌گونه بیان نمود که مدیریت کیفیت نرم از طریق بهبود روابط اجتماعی، ایجاد حس ارزشمندی در کارکنان و تقویت سرمایه روان‌شناختی، موجب تقویت درک کارکنان از هویت سازمان می‌شود. در چنین شرایطی معلمان، مدرسه را نه فقط محل اشتغال، بلکه بخشی از هویت حرفه‌ای خود قلمداد می‌کنند؛ این امر در بلندمدت منجر به افزایش وفاداری، تعهد و انگیزش در جهت اهداف کلان آموزش و پرورش می‌شود. از دیدگاه نظری، این یافته در چارچوب «نظریه‌ی هویت اجتماعی»<sup>۴</sup> تاجفل و ترنر<sup>۵</sup> (۱۹۸۶) قابل تحلیل است. این نظریه تأکید دارد زمانی که معلمان در محیطی کار می‌کنند که در آن احترام، عدالت و مشارکت واقعی تجربه می‌شود، احتمال بیشتری وجود دارد که سازمان را بخشی از هویت خود تلقی نمایند. محیط‌های انسان‌محور و مشارکتی، زمینه را برای درونی‌سازی ارزش‌ها و اهداف سازمان توسط کارکنان فراهم می‌سازند. نتایج این مطالعه نشان داد که مدیریت کیفیت نرم، از طریق تأمین نیازهای روانی، ارتباطی و مشارکتی معلمان، زمینه‌ساز

1. Armenakis, Harris & Mossholder
2. Zhang & Qing
3. Aitken & von Treuer
4. Social identity theory
5. Tajfel & Turner

شکل‌گیری هویت سازمانی قوی‌تری در آن‌ها می‌شود. همچنان که لی، لیو و یانگ<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) و گونگ و وانگ<sup>۲</sup> (۲۰۲۳)، نیز در مطالعات خود نقش محیط روانی سالم و ادراک مثبت از رهبری مدرسه را در تقویت هویت و تعهد سازمانی معلمان تأیید نموده‌اند. از منظر نگارندگان نیز، این نتایج نشان می‌دهد که مدیریت کیفیت نرم نه تنها کارکردی مدیریتی، بلکه تأثیری فرهنگی- هویتی نیز دارد که لازم است به‌طور جدی در سیاست‌گذاری‌های آموزشی به‌عنوان یک راهبرد بنیادین انسانی و فرهنگی در نظام آموزش و پرورش نهادینه شود. این یافته می‌تواند راهگشای مدیران مدارس و سیاست‌گذاران آموزشی باشد تا از نگاه صرفاً ساختاری و دستوری فاصله بگیرند و بر تقویت محیط‌های کار انسانی و مشارکتی تمرکز کنند؛ محیط‌هایی که هویت‌سازند، نه صرفاً کارکردگرا.

یافته‌های فرضیه سوم نشان داد که هویت‌سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد به تغییر در معلمان دارد. این یافته با نتایج مطالعات مرادی‌زاده گلنکشی، نوری و دودانگه (۱۴۰۳)، باقرزاده محاسفی و مهاجران (۱۴۰۳)، رحیمی‌اصل، نادری لردگانی و حبیبی (۱۴۰۳)، کریستوفر (۲۰۲۴)، سینگلتری (۲۰۲۴)، هم‌راستا بود؛ پژوهش‌های مذکور نیز بر نقش مثبت هویت‌سازمانی در تقویت تعهد به تغییر معلمان تأکید کرده‌اند. در تبیین این نتایج می‌توان چنین استدلال نمود که هرچه معلمان بیشتر خود را با اهداف، ارزش‌ها و فرهنگ سازمان آموزشی هم‌هویت بدانند، آمادگی و انگیزه بیشتری برای پذیرش تغییرات آموزشی از خود نشان می‌دهند. این نتایج را می‌توان با تکیه بر نظریه هویت سازمانی آلبرت و وتن (۱۹۸۵)، نیز تحلیل نمود. این نظریه تأکید دارد که هویت‌سازمانی زمانی تقویت می‌شود که افراد ویژگی‌های مرکزی، متمایز و پایدار سازمان را درونی‌سازی کنند. این درونی‌سازی منجر به احساس تعلق و مسئولیت‌پذیری بیشتری می‌شود که خود زمینه‌ساز پذیرش تعهد به تغییر است. نتایج مطالعات ژو و پانگ<sup>۳</sup> (۲۰۲۴) و وانگ، اولیویر و چن<sup>۴</sup> (۲۰۲۳)، کاملاً مؤید آن است که هویت‌سازمانی معلمان یکی از مؤلفه‌های بنیادین در شکل‌گیری تعهد به تغییر محسوب می‌شود. نتایج این پژوهش‌ها به‌طور منسجم حاکی از آن است که زمانی که معلمان هویت قوی‌تری با سازمان خود تجربه می‌کنند، احساس تعلق، انسجام شناختی و هم‌راستایی با اهداف کلان نهاد آموزشی در آن‌ها افزایش می‌یابد؛ در نتیجه، آمادگی روانی و رفتاری بیشتری برای مشارکت در فرآیندهای اصلاحی و تغییرات ساختاری از خود نشان می‌دهند. این هویت مشترک، با کاهش مقاومت در برابر نوآوری‌ها و افزایش مشارکت فعال، می‌تواند به‌عنوان یک عامل تسهیل‌گر در مواجهه با چالش‌های ناشی از تغییر عمل کند. در مجموع می‌توان دریافت که این یافته‌ها بر اهمیت نقش هویت سازمانی به‌عنوان سازوکاری کلیدی در تسهیل فرایندهای تغییر در نهادهای آموزشی تأکید دارند و مؤید آن هستند که سیاست‌گذاران آموزشی و مدیران مدارس لازم است برنامه‌هایی را برای تقویت احساس هویت مشترک و تعهد سازمانی در میان معلمان طراحی و اجرا نمایند، به‌ویژه در شرایطی که اجرای تحول بنیادین در نظام آموزش و پرورش، به‌عنوان یکی از موارد اساسی هدف‌گذاری شده است.

یافته‌های فرضیه چهارم نشان داد که مدیریت کیفیت نرم، از طریق نقش میانجی هویت‌سازمانی، تأثیر مثبتی بر تعهد به تغییر در میان معلمان دارد. این یافته با نتایج مطالعات یزدانی (۱۴۰۰)، نواچوکو، اوموفووا و اوموفووا<sup>۵</sup> (۲۰۲۵)، عبدل و برینی (۲۰۲۳)، ویهاری، یاداو و پاندا (۲۰۲۲)، هم‌راستا بوده و نشان می‌دهد که هویت سازمانی نقش کلیدی در تقویت اثر مدیریت کیفیت نرم بر تعهد معلمان به تغییر ایفا می‌کند. در تبیین این نتیجه می‌توان بیان نمود که مؤلفه‌های انسانی و ارزش‌محور در مدیریت کیفیت، مانند

1. Li, Liu, & Yang
2. Gong & Wang
3. Xu & Pang
4. Wang, Olivier & Chen
5. Nwachukwu, Omofowa & Omofowa

مشارکت، توانمندسازی، احترام متقابل و ارتباطات اثربخش، زمانی که در سازمان نهادینه شوند، موجب تقویت احساس تعلق و همانندسازی معلمان با مدرسه یا نهاد آموزشی می‌گردند. این همانندسازی که در قالب «هویت‌سازمانی» بروز می‌یابد، نقش میانجی حیاتی در ایجاد و ارتقای تعهد به تغییر ایفا می‌کند. از منظر نظری نیز، این یافته در چارچوب «نظریه خودتعیینی»<sup>۱</sup> دسی و رایان<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، قابل تبیین است طبق این نظریه، زمانی که افراد در محیطی کار می‌کنند که نیازهای بنیادین روان‌شناختی‌شان - شامل احساس تعلق، شایستگی و خودمختاری - برآورده شود، انگیزش درونی آنان برای مشارکت فعال در فرآیندهای سازمانی افزایش می‌یابد. در این راستا، مدیریت کیفیت نرم، بستر برآورده‌سازی این نیازها را فراهم می‌کند و هویت‌سازمانی به‌عنوان سازوکار درونی‌کننده، زمینه‌ساز شکل‌گیری تعهد پایدار به تغییر می‌گردد. حال آنکه، نتایج مطالعات اوزدمیر، عباسلی، ماوی، توتی و کاراتاس<sup>۳</sup> (۲۰۲۴) و همچنین مافراتوغلو، التینای، کوچ، داغلی و التینای<sup>۴</sup> (۲۰۲۳)، بر اهمیت مؤلفه‌های نرم مدیریتی در بهبود عملکرد و تعهد سازمانی در محیط‌های آموزشی نیز مؤید این یافته‌ها هستند. آن‌ها تأکید می‌کنند که مؤلفه‌های مدیریت کیفیت نرم، به‌ویژه رهبری اثربخش، اعتمادسازمانی، اقلیم حمایتی مدرسه و توسعه حرفه‌ای معلمان، نقش اساسی در شکل‌دهی به هویت سازمانی معلمان ایفا می‌کنند. این مؤلفه‌ها از طریق ایجاد احساس تعلق، ارتقای مشارکت حرفه‌ای و انسجام فرهنگی درون مدرسه، بستر روانی-سازمانی لازم برای پذیرش تغییر را فراهم می‌سازند. در چنین شرایطی هویت سازمانی تقویت‌شده، به‌عنوان یک سازوکار میانجی، پیوند مستقیمی میان سیاست‌های مدیریتی انسانی و نرم و افزایش تعهد معلمان به تغییر برقرار می‌سازد. این هم‌راستایی نظری و تجربی، بر ضرورت توجه به ابعاد نرم مدیریت در فرآیندهای اصلاح آموزشی تأکید دارد و از فرضیه‌ای که بر نقش واسطه‌ای هویت سازمانی میان مدیریت کیفیت نرم و تعهد به تغییر دلالت دارد، پشتیبانی نظری و تجربی می‌کند. درنهایت، می‌توان این‌گونه استنباط نمود که یافته این فرضیه گویای آن است که تمرکز صرف بر تغییرات ساختاری و بیرونی در سازمان‌های آموزشی، بدون توجه به مؤلفه‌های نرم، انسانی و روان‌شناختی، نمی‌تواند منجر به تعهد واقعی معلمان به تغییر شود.

در ادامه نیز به‌منظور بررسی تاثیر زمینه‌ای ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، بر روابط میان متغیرهای پژوهش به اختصار تحلیل می‌شود. توزیع تقریباً متوازن شرکت‌کنندگان در پژوهش، در نواحی آموزشی (۴۸٫۹٪ ناحیه یک و ۵۱٫۱٪ ناحیه دو) نشان می‌دهد که نتایج پژوهش قابلیت تعمیم به محیط‌های آموزشی متفاوت را دارند و ویژگی‌های مدرسه و سیاست‌های منطقه‌ای می‌توانند بر شدت اثرگذاری متغیرها تأثیر داشته باشد. از منظر جنسیت، ترکیب (۴۲٫۶٪ مرد و ۵۷٫۴٪ زن شرکت‌کنندگان در پژوهش)، امکان بررسی تفاوت‌های جنسیتی در واکنش به مدیریت کیفیت نرم، هویت سازمانی و تعهد به تغییر را فراهم می‌کند. شواهد پیشین نشان می‌دهند که زنان تمایل بیشتری به تعهد سازمانی دارند (ریس<sup>۵</sup>، ۱۹۹۲). در حالی که معلمان مرد در برخی ابعاد تعهد، مانند تعهد عاطفی و هنجاری، سطوح بالاتری تجربه می‌کنند (تومکایا و اولوم<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹). در حوزه مهارت‌های نرم نیز، تفاوت‌ها وابسته به زمینه فرهنگی و سازمانی هستند؛ برخی پژوهش‌ها تفاوت‌های معناداری براساس جنسیت گزارش کرده‌اند (فرناندس-آریاس، آنتون-سانچو، ورگارا و

1. Self-determination theory
2. Deci & Ryan
3. Özdemir, Abaslı, Mavi, Tuti & Karataş
4. Mafratoğlu, Altınay, Koç, Daglı & Altınay
5. Reyes
6. Tümkeya & Ulum

باری انتوس<sup>۱</sup>، (۲۰۲۱). در حالی که مطالعات دیگر چنین تفاوتی را تأیید نکرده‌اند (سوانی، حسین و بیگم<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). سطح تحصیلات معلمان شرکت‌کننده در پژوهش (عمدتاً کارشناسی ارشد ۵۲٫۸٪ و کارشناسی ۴۰٫۷٪) ظرفیت شناختی و حرفه‌ای لازم برای پذیرش فرآیندهای مدیریت کیفیت نرم و مشارکت فعال در تغییرات سازمانی را فراهم می‌کند و با رضایت شغلی و تعهد سازمانی همسو است (عبدالحمید، حسن، بصری، یوسف و اهراری<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). سابقه خدمت شرکت‌کنندگان در پژوهش، (عمدتاً بین ۵ تا ۱۵ سال)، نقش مهمی در شدت اثرگذاری متغیرها دارد. معلمان با سابقه متوسط، آمادگی بیشتری جهت مشارکت در نوآوری‌ها و تغییرات آموزشی دارند، در حالی که معلمان جوان‌تر یا با سابقه طولانی ممکن است با موانع متفاوتی مواجه شوند (اوروبینسکایا، میشینا، مازورنکو و میشین<sup>۴</sup>، ۲۰۲۵) علاوه بر ویژگی‌های فردی، مقیاس و سرعت تغییر نیز می‌تواند مقاومت ایجاد کرده و تعادل میان هویت حرفه‌ای و سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد (ایوانووا و پوپووا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷).

در مجموع، شواهد نشان می‌دهند که جنسیت، سطح تحصیلات و سابقه خدمت، نقش موثری در شکل‌گیری تعهد به تغییر دارند. این یافته‌ها تأکید می‌کنند که اثر مدیریت کیفیت نرم بر تعهد معلمان، از طریق هویت سازمانی، می‌تواند در تعامل با ویژگی‌های فردی و زمینه‌های معلمان تحقق یابد. بنابراین، براساس یافته‌های این مطالعه، پایدارسازی نوآوری‌های آموزشی مستلزم طراحی سیاست‌ها و مداخلات زمینه‌محور، افتراقی و مبتنی بر شواهد است تا تعهد معلمان به تغییر افزایش یابد. از این رو، پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران و مدیران مدارس با استقرار نظام مدیریت کیفیت نرم، زمینه‌ساز تقویت هویت سازمانی و تعهد فعال معلمان شون طراحی سیاست‌ها و مداخلات مدیریتی و آموزشی باید زمینه‌محور، افتراقی و مبتنی بر شواهد باشد تا تعهد معلمان به تغییر افزایش یافته و پایداری فرآیندهای نوآوری آموزشی تضمین شود. در ادامه، پیشنهادات کاربردی حاصل از نتایج پژوهش به‌صورت خلاصه و هدفمند ارائه شده است:

۱. توسعه فضاهای مشارکتی و گروه‌های همیاران تغییر: ایجاد فضاهای گفت‌وگو محور، گروه‌های همیاران تغییر و نشست‌های تعاملی، مشارکت فعال معلمان را در فرآیندهای تحول آموزشی افزایش می‌دهد و ضمن تقویت حس تعلق و هویت سازمانی، زمینه ارتقای نقش معلمان از مجری به کنشگر فعال تغییر را فراهم می‌آورد.

۲. پایش مداوم شاخص‌های نرم مدیریت کیفیت با استفاده از ابزارهای دیجیتال: توسعه یک داشبورد ساده و محرمانه برای معلمان که بتوانند به‌صورت ماهانه، میزان تجربه خود از کیفیت تعاملات، احترام، حمایت روانی و انگیزه در محیط کار را ارزیابی کنند. نتایج این پایش‌ها به‌عنوان ورودی برای جلسات بهبود مدرسه استفاده شده و سیاست‌های کلان‌تر بر آن بنا شود.

۳. استقرار نظام بازخورد مستمر و ارزیابی مشارکتی: پیاده‌سازی سامانه‌های بازخورد و تقدیر منظم، همراه با ارزیابی‌های چند منبعی و مشارکتی (۳۶۰ درجه)، موجب افزایش احساس دیده شدن، ارزشمندی، مسئولیت‌پذیری و تعهد معلمان به تغییر می‌شود و داده‌های معتبر برای تصمیم‌گیری مدرسه محور فراهم می‌کند.

۴. اجرای کارگاه‌های بازنگری نقش معلم در تغییر و طراحی پروژه‌های توسعه حرفه‌ای هدفمند: طراحی کارگاه‌های مشارکتی گفتگو محور با عنوان «من، معلم تغییر» که در آن معلمان بتوانند تجربه‌های موفق یا چالش‌برانگیز خود را در مواجهه با تغییرات آموزشی بازگو کنند و راهکار ارائه دهند. هم‌چنین طراحی

1. Fernández-Arias, Antón-Sancho, Vergara & Barrientos
2. Sewani, Hussain, & Begum
3. Abdul Halim, Hassan, Basri, Yusof & Ahrari
4. Orobinskaya, Mishina, Mazurenko & Mishin

پروژه‌های توسعه حرفه‌ای و نوآوری مشترک میان مدیران و معلمان، با تمرکز بر مهارت‌های نرم و تبادل تجربه، آمادگی روان‌شناختی و رفتاری معلمان برای پذیرش تغییرات آموزشی را افزایش می‌دهد و همسویی رفتاری آنان با اهداف مدرسه را تقویت می‌کند.

۵. توسعه نظام مربی‌گری و رهبری تغییر نرم‌محور: به جای تمرکز صرف بر رهبری رسمی یا دستوری، استقرار نظام مربی‌گری سازمانی و آموزش مدیران به‌عنوان رهبران تسهیل‌گر تغییر، معلمان، به‌ویژه تازه‌کارها را توانمند می‌سازد و با ایجاد فضای روان‌شناختی امن، مشارکت داوطلبانه و تعهد آنان به تغییرات آموزشی را افزایش می‌دهد.

۶. ایجاد هویت‌سازمانی حرفه‌ای از طریق روایت‌سازی سازمانی: طراحی برنامه‌ای برای بازخوانی تاریخ، مأموریت و ارزش‌های مدرسه توسط معلمان (در قالب جلسات مشارکتی یا نشریات داخلی) می‌تواند ادراک مشترک و احساس هویت‌سازمانی را تقویت کند. هم‌زمان، تقدیر حرفه‌ای و اجتماعی از معلمان فعال در تغییرات آموزشی انگیزه و تعهد پایدار آنان را افزایش می‌دهد.

۷. تنظیم مداخلات براساس ویژگی‌های جمعیت‌شناختی معلمان: طراحی مداخلات متناسب با جنسیت، سابقه خدمت، سطح تحصیلات و منطقه خدمت، می‌تواند اثربخشی مدیریت کیفیت نرم را افزایش دهد؛ به‌گونه‌ای که زنان از فضاهای حمایتی و شبکه‌های گفت‌وگو بهره‌مند شوند. مردان مسئولیت‌های پروژه‌محور دریافت کنند. معلمان تازه‌کار مربی سازمانی داشته باشند. معلمان باسابقه و با مدرک تحصیلی بالاتر در نقش‌های راهبری و مربی‌گری مشارکت کنند.

۸. طراحی نظام «پاداش فرهنگی» به جای صرفاً مالی: معلمان فعال در تغییرات آموزشی، علاوه بر امتیازات مالی، لازم است در سطح مدرسه و منطقه مورد تقدیر فرهنگی قرار گیرند؛ مانند چاپ داستان موفقیت آنان در مجلات رسمی آموزش و پرورش یا دعوت به‌عنوان «سخنران تجربی» در کارگاه‌های منطقه‌ای که این اقدامات حس معنا و اثرگذاری را در معلمان تقویت می‌کند و باعث تحکیم هویت‌سازمانی آنان می‌شود. در مجموع، پیشنهادهای کاربردی این پژوهش در امتداد یافته‌های حاصل از تحلیل فرضیه‌ها نشان می‌دهد که اثربخشی مدیریت کیفیت نرم در افزایش تعهد معلمان به تغییر، زمانی به حداکثر می‌رسد که مداخلات مدیریتی فراتر از سازوکارهای ساختاری، بر تقویت روابط انسانی، هویت سازمانی و توانمندسازی درونی معلمان متمرکز شوند. این نتایج تأکید می‌کند که تغییرات آموزشی پایدار نه از مسیر اجبار و کنترل، بلکه از رهگذر مشارکت، معنابخشی و اعتماد سازمانی محقق می‌شوند. از این منظر، بازتعریف مدرسه به‌عنوان یک سازمان یادگیرنده انسان‌محور، می‌تواند چارچوبی کارآمد برای موفقیت اصلاحات آموزشی و ارتقای تعهد معلمان به تغییر فراهم آورد.

## سپاسگزاری

نویسندگان این پژوهش از تمامی معلمان و مدیران ارجمندی که با همکاری صمیمانه و مشارکت ارزشمند خود، زمینه‌ساز انجام این مطالعه شدند، صمیمانه قدردانی می‌کنند. همچنین، از همه افرادی که به هر شکل در اجرای این پژوهش، از جمله گردآوری داده‌ها، ارائه نظرات سازنده و پشتیبانی‌های معنوی، ما را یاری نمودند، سپاسگزاریم.

## منابع

- Abbas, T. (2022). 5 pillars of sustainable organizational change. *Change Management Insight*. Retrieved July 11, 2023, from <https://changemanagementinsight.com/five-pillars-of-sustainable-change/>.
- Abdul Halim, N., Hassan, A., Basri, R., Yusof, A., & Ahrari, S. (2021). Job satisfaction as a mediator

- between leadership styles and organisational commitment of teachers in Malaysia. *Asian Journal of University Education (AJUE)*, 7(2), 61-71.
- Abdul, W. N. S. & Berényi, L. (2023). Soft TQM elements for digital transformation in the public sector. *Pro PublicoBono–Public Administration*, 11(3), 29–48. <https://doi.org/10.32575/ppb.2023.3.2>
- Acquah, I. S. K. Quaicoe, J. & Arhin, M. (2023). How to invest in total quality management practices for enhanced operational performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *The TQM Journal*, 35(7), 1830–1859. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2022-0161>
- Ahmed, A. O. Abdalla, A. M. & Ali, A. M. (2025). Investigating the impact of soft TQM practices on employees' organizational commitment in governmental Sudanese petroleum organizations. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2024-0113>
- Aitken, K. & Von Treuer, K. (2021). Leadership behaviours that foster organisational identification during change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 311–326. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2020-0029>
- Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 7, pp. 263–295). Greenwich, CT: JAI Press.
- Alonzo, D. Sheridan, L. Zhou, S. Nguyen, H. Gao, X. & Durksen, T. (2025). Teachers' engagement and occupational commitment in a centralised education system. *Teaching and Teacher Education*, \*168\*, 105233. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.105233>
- Armenakis, A. A. Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Audrey, E. & Sutrisno, T. F. (2024). Beyond TQM: Leveraging Quality Management Practices for Enhanced Performance and Sustainability in Surabaya Universities. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*. 11(3), 1931-1944.
- Bagherzadeh, S. & Mohajeran, B. (2024). The mediating role of organizational identity in relation to organizational structure on organizational performance and organizational learning capacity: Case study: Girls' public elementary teachers of District 1 of Urmia City. *Management and Educational Perspective*, 13(1), 75–97. <http://journalieaa.ir/article-1-658-en.html> [In Persian].
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bayraktar, S. & Jiménez, A. (2020). Self-efficacy as a resource: A moderated mediation model of transformational leadership, extent of change and reactions to change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 301–317. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2018-0368>
- Bazrkar, A. Aramoon, E. Hajimohammadi, M. & Aramoon, V. (2022). Improve organizational performance by implementing the dimensions of total quality management with respect to the mediating role of organizational innovation capability. *Studia Universitatis Vasile Goldi Arad, Seria Economice*, 32(4), 38-57.
- Borna Khajeh, M. Mahmoodi, F. Adib, Y. & Habibi, H. (2022). Studying the process of primary school teachers' resistance towards the formal curriculum. *Theory and Practice in Curriculum*, 10(19), 373–408. <http://cstp.khu.ac.ir/article-1-3321-fa.html> [In Persian].
- Boudouaia, A. Al-Qadri, A. H. Houichi, A. & Diafi, S. (2024). A study on the effect of school culture on teachers' commitment to curriculum implementation: The mediating role of self-efficacy and job satisfaction. *Heliyon*, 10(8), e29183. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29183>
- Christopher, B. P. (2024). A decadal review of organizational identification: Insights from

- bibliometric analysis and content analysis. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1–21. <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v13-i3/22002>
- Cong-Lem, N. (2024). Teacher agency for change and development in higher education: A scoping literature review. *International Journal of Educational Reform*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/10567879231224744>
- Conteh, S. B. & Yuan, Y. (2022). The impact of high performance work system on employee service performance: The role of organizational support and organizational identification. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 2841–2864. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0439>
- Conway, E. Freeney, Y. Monks, K. & McDowell, N. (2025). Understanding affective commitment to change in a civil service context: The roles of prosocial job design, organizational identification, and involvement climate. *Review of Public Personnel Administration*, 45(1), 124–144. <https://doi.org/10.1177/0734371X231211153>
- Cucino, V. Del Sarto, N. Ferrigno, G. Piccaluga, A. M. C. & Di Minin, A. (2024). Not just numbers! Improving TQM performance by balancing the soft sides of the TQM. *The TQM Journal*, 36(3), 900–919. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2022-0034>
- Dang, C. T. Volpone, S. D. & Umphress, E. E. (2023). The ethics of diversity ideology: Consequences of leader diversity ideology on ethical leadership perception and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 108(2), 307–325. <https://doi.org/10.1037/apl0001010>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Dinc, M. S. Zaim, H. Hassanin, M. & Alzoubi, Y. I. (2022). The effects of transformational leadership on perceived organizational support and organizational identity. *Human Systems Management*, 41(6), 699–716. <https://doi.org/10.3233/HSM-211563>
- Ezatnejad, A. Abdoli, S. Abdoli, S. & Liani, A. (2023). The importance of teachers' position in the education system with emphasis on the Fundamental Reform Document of Education. In *The 1st International Conference on New Horizons in Education in the Third Millennium*, Bushehr, Iran. <https://civilica.com/doc/1950570> [In Persian].
- Fernández-Arias, P., Antón-Sancho, Á., Vergara, D., & Barrientos, A. (2021). Soft skills of American university teachers: Self-concept. *Sustainability*, 13(22), 12397.
- Glaveli, N. Vouzas, F. & Roumeliotou, M. (2022). The soft side of TQM and teachers job satisfaction: An empirical investigation in primary and secondary education. *The TQM Journal*, 34(5), 922–938. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2020-0269>
- Golsanamlou, M. Naeimi, A. Khorsandi Taskouh, F. Shariati, A. & Seyedsadreddin, S. (2021). Designing a model of a good teacher based on the Fundamental Reform Document of Education. *Basij Strategic Studies*, 24(90), 179–222. <https://ensani.ir/fa/article/469686> [In Persian].
- Gong, Y. & Wang, L. (2023). Teacher professional identity, work engagement, and emotion influence: How do they affect teachers' career satisfaction. *International Journal of Education, Science, Technology, and Engineering (IJESTE)*, 6(2), 80–92. <https://doi.org/10.36079/lamintang.ijeste-0602.61>
- Hamzah, H. A. Marcinko, A. J. Stephens, B. & Weick, M. (2025). Making soft skills 'stick': a systematic scoping review and integrated training transfer framework grounded in behavioural science. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2), 237–250.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487.

9010.87.3.474

- Hwang, G.H. Yoon, H. J. & Choi, M. (2020). Soft TQM practices and employee outcomes: A mediational analysis. *Quality Management Journal*, 27(3), 147–158. <https://doi.org/10.1080/10686967.2020.1767007>
- Ivanova, N., & Popova, E. (2017). Professionals and the problem of implementing innovation in university. *Voprosy obrazovaniya/Educational Studies Moscom*, 1(2017), 184-206.
- Jayson, B. Ignalig, W. O. & Cayogyog, A. O. (2024). Transformational leadership and organizational behavior: The mediating role of commitment to change among teachers in Davao City. *European Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 1(3), 161–171. [https://doi.org/10.59324/ejahss.2024.1\(3\).14](https://doi.org/10.59324/ejahss.2024.1(3).14)
- Jun, K. & Lee, J. (2023). Transformational leadership and followers' innovative behavior: Roles of commitment to change and organizational support for creativity. *Behavioral Sciences*, 13(4), 320. <https://doi.org/10.3390/bs13040320>
- Kristof-Brown, A. L. Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences OF INDIVIDUALS'FIT at work: A meta-analysis OF person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.
- Kumari, V. Shukla, B. & Mishra, P. (2025). Organizational excellence: A paradigm for building performance through soft skills in industry 5.0. *Multidisciplinary Reviews*, (Accepted Articles).
- Leithwood, K. Jantzi, D. & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. McGraw-Hill Education (UK).
- Lepistö, K. Saunila, M. & Ukko, J. (2023). The effects of soft total quality management on the sustainable development of SMEs. *Sustainable Development*, 31(4), 2797–2813. <https://doi.org/10.1002/sd.2548>
- Li, M. Liu, F. & Yang, C. (2024). Teachers' emotional intelligence and organizational commitment: A moderated mediation model of teachers' psychological well-being and principal transformational leadership. *Behavioral Sciences*, 14(4), 345. <https://doi.org/10.3390/bs14040345>
- Mafratoğlu, R. Altınay, F. Koç, A. Dagi, G. & Altınay, Z. (2023). Developing a school improvement scale to transform education into being sustainable and quality driven. *SAGE Open*, 13(1). 21582440231157584. <https://doi.org/10.1177/21582440231157584>
- Meyers, L. S. Gamst, G. & Guarino, A. J. (2016). *Applied multivariate research: Design and interpretation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mohammadi, T. Hassani, R. & Mohammadi, M. (2020). Teacher's awareness and attitude towards the concepts and commandments of the Fundamental Reform Document of Education (FRDE) in Kurdistan Province. *Journal of School Administration*, 7(4), 31–57. <https://doi.org/10.34785/J010.1398.532> [In Persian].
- Moradzadeh Golnakashi, F.Noori, S & Doodangeh, S. (2024). Investigating the effect of ethical leadership on “deviant workplace behaviors” with the mediating role of organizational identity: Case study: Rasht Department of Education. *Journal of Management and Accounting Studies*, 10(3), 193–206. <http://noo.rs/F9WbK> [In Persian].
- Nguyen, H. T. Le, A. T. T. & Phan, A. C. (2025). Soft total quality management and employee performance: The resonant effect of leader narcissism. *E+M Ekonomie a Management*, 28(1), 1–17. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2025-5-005>
- Nouri, M. & Lali, M. (2023). Investigating the role and position of teachers in improving and implementing the six-dimensional framework of the Fundamental Reform Document of Education. *Modern Advances in Psychology, Educational Sciences and Education*, 61(6), 297–310. <https://jonapte.ir/issue/62> [In Persian].
- Nwachukwu, C. Omofowa, S. & Omofowa, M. (2025). Systematic review of total quality

- management (TQM) using TCM and ADO frameworks. *Social and Journal of Social Sciences*, 2(2), 81–94. <https://doi.org/10.61552/SJSS.2025.02.003>
- Ojan, M. P. Lara-Navarra, P. & Sánchez-Navarro, J. (2025). Revolution or adaptation of soft skills? Evolution and priorities in the Spanish labour market. *Transforming Government: People, Process and Policy*.
- Orobinskaya, V., Mishina, T. N., Mazurenko, A. P., & Mishin, V. V. (2025). *Study of the level of overcoming resistance to innovative activities in members of the teaching staff of a general education organization*. Paper presented at the 2025 5th International Conference on Technology Enhanced Learning in Higher Education (TELE).
- Özdemir, M. Abashi, K. Mavi, D. Tuti, G. & Karataş, E. (2024). School and teacher level predictors of organizational loyalty in an era of school reform. *Asia Pacific Education Review*, 25(1), 57–72. <https://doi.org/10.1007/s12564-023-09874-w>
- Paunan, R. Tai, M. K. & Jain, J. (2024). A systematic literature review on teacher commitment: Methodological and contextual trends and its conceptualization (2018–2022). *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 13(3), 2678–2692. <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v13-i3/22002>
- Qing, M. & Zhang, J. (2023). The influence of participative leadership on the voice behavior of public servants. *Public Personnel Management*, 52(1), 3–24. <https://doi.org/10.1177/00910260221147692>
- Rahimi-Asl, R. Naderi Lordejani, F. & Habibi, H. (2024). The role of organizational identity and organizational culture on creative ideas in education: Case study: Teachers of Lordegan's Department of Education. *Psychological and Educational Sciences Studies (Negareh Institute of Higher Education)*, 7(81), 427–439. <https://civilica.com/doc/2122863> [In Persian].
- Ratnawati, S. Wibowo, A. Nastiti, R. T. & Sitalaksmi, S. (2024). Establishment of sustainable organizational identity: Proposition of anthropomorphism, agile leadership, organizational change, and competitive advantage. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2315694. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2315694>
- Reyes, P. (1992). Preliminary Models of Teacher Organizational Commitment: Implications for Restructuring the Workplace
- Rieg, N. A. Gatersleben, B. & Christie, I. (2023). Driving change towards sustainability in public bodies and civil society organisations: Expert interviews with UK practitioners. *Sustainability*, 15(10), 8292. <https://doi.org/10.3390/su15108292>
- Rostamzadeh, F. Hashemi, F. & Mohammadnejad Asl, H. (2024). The relationship between organizational bullying and resistance to change among primary school teachers in District 2 of Urmia. *Studies and Research in Behavioral Sciences*, 6(21), 36–46. <https://www.jobssar.ir/showpaper/15404> [In Persian].
- Sciarelli, M. Gheith, M. H. & Tani, M. (2020). The relationship between soft and hard quality management practices, innovation and organizational performance in higher education. *The TQM Journal*, 32(6), 1349-1372.
- Sewani, R., Hussain, A., & Begum, T. (2023). Teacher Perceptions about Their Soft Skills at Secondary Level in Karachi Pakistan. *Voyage Journal of Educational Studies*, 3(4), 119-134.
- Singh, T. Geetika, G. & Dubey, R. (2011). A theoretical framework for soft dimensions of total -1,529) quality management. In *International conference on economics and finance research IPEDR*, 4 533.
- Singletary, Q. (2024). *The mediating effect of organizational identification on shared identities and turnover intention in large companies* (Doctoral dissertation). Liberty University, Lynchburg, VA. <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/6107>
- Somadi, N. & Salendu, A. (2022). Mediating role of employee readiness to change in the relationship

- of change leadership with employees' affective commitment to change. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(1), 30–38. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i1.3576>
- Somerville, K. Cinite, I. & Largacha-Martínez, C. (2021). Organizational change skills: An empirical cross-national study. *Open Journal of Business and Management*, 9(2), 894-911.
- Supreme Council of the Cultural Revolution, Ministry of Education, Science and Culture of Iran. (2011). *Fundamental Reform Document of Education (FRDE) in the Islamic Republic of Iran*. Tehran, Iran: Ministry of Education. <https://sccrir/Files/6609pdf> [In Persian].
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Chicago, IL: Hall Publishers. <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=1584694>
- Tümekaya, S., & Ulum, H. (2019). Öğretmenlerde örgütsel bağlılığın çeşitli değişkenler açısından incelenmesi: bir meta-analiz çalışması. *Kastamonu Education Journal*, 27(3), 1103-1121.
- Turgut, M. & Yılmaz, E. (2016). A study on teachers' perceptions of organizational identity in terms of learning school. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 3(1), 25-33.
- Utkirov, A. (2025). The role of soft and hard TQM practices in enhancing university performance: Evidence from Uzbekistan. *Communication and Management Journal*, 10(1), 127–145. <https://doi.org/10.36896/CMJ2025.V10I1.25.21792>
- Vihari, N. S. Yadav, M. & Panda, T. K. (2022). Impact of soft TQM practices on employee work role performance: Role of innovative work behaviour and initiative climate. *The TQM Journal*, 34(1), 160–177. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2021-0092>
- Wang, T. Olivier, D. F. & Chen, P. (2023). Creating individual and organizational readiness for change: Conceptualization of system readiness for change in school education. *International Journal of Leadership in Education*, 26(6), 1037–1061. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1818131>
- Wetzels, M. Odekerken-Schröder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177–195. <https://doi.org/10.2307/20650284>
- Xu, Z. & Pang, N. S.K. (2024). Promoting teachers' organizational commitment: The effects of authentic leadership, teachers' well-being and social-emotional competence. *Behavioral Sciences*, 14(10), 862. <https://doi.org/10.3390/bs14100862>
- Yazdani, S. M. A. (2021). Investigating the relationship between quality management and social responsibility considering organizational identity. In *Proceedings of the 8th National Congress on New Findings in Management and Industrial Engineering*, Tehran, Iran. <https://civilica.com/doc/1617995> [In Persian].
- Zeng, J. Phan, C. A. & Matsui, Y. (2015). The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 162, 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.07.006>
- Zeng, J. Zhang, W. Matsui, Y. & Zhao, X. (2017). The impact of organizational context on hard and soft quality management and innovation performance. *International journal of production economics*, 185, 240-251.