



## بررسی رابطه سبک رهبری تحول آفرین با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهر اراک

زهرا ویسمه<sup>۱</sup>، محمود تعجبی<sup>۲</sup>

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه بوعلی سینا، همدان

Zvismeh93@gmail.com

۲- استادیار دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بو علی سینا، همدان

m.taajobi@basu.ac.ir

### چکیده:

هدف پژوهش بررسی رابطه سبک رهبری تحول آفرین با انگیزش شغلی معلمان ابتدایی شهر اراک در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ بود. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری و تحلیل داده‌ها جزء پژوهش‌های توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان مقطع ابتدایی شهر اراک در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ به تعداد ۱۷۸۶ نفر (۱۲۹۳ نفر زن و ۴۹۳ نفر مرد) بود. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعداد ۲۹۸ نفر (۲۳۵ نفر زن و ۶۳ نفر مرد) برآورد گردید. روش نمونه گیری در این پژوهش تصادفی طبقه‌ای نسبی بود ابزار پژوهش پرسشنامه رهبری تحول آفرین آفرین باس و الیو (۲۰۰۰) با پایایی ۰/۹۵ و انگیزش شغلی هاگمن و اولدهام (۱۹۷۶) با پایایی ۰/۹۴ محاسبه و داده‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS تجزیه و تحلیل گردیده است روایی محتوایی و صوری پرسشنامه مورد تأیید اساتید مدیریت قرار گرفت برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است نتایج پژوهش نشان داد وضعیت رهبری تحول آفرین از دیدگاه معلمان مدارس ابتدایی شهر اراک بالاتر از حد متوسط (۳)، وضعیت انگیزش شغلی بالاتر از حد متوسط (۳) است. نتایج همبستگی پیرسون نشان داد که بین رهبری تحول آفرین انگیزش شغلی رابطه مثبت و معنا داری وجود دارد. واژگان کلیدی: سبک رهبری تحول آفرین، انگیزش شغلی، معلمان مدارس ابتدایی شهر اراک

### (۱) مقدمه

موفقیت آموزش و پرورش در گرو بهره مندی از نیروهای متعهد و صالح است. معلمان موثرترین و مهمترین نیروهای آموزش و پرورش هستند که برنامه‌ها و اقدامات حمایتی برای حفظ و ایجاد انگیزه کافی و لازم برای ماندگاری آنها اجرا می شود. انگیزه به نیروهای پیچیده، سائق ها، نیازها، شرایط تنش زا یا مکانیزم های مشابه اطلاق می گردد که فعالیت فرد را برای تحقق هدف های وی آغاز و به آن تداوم می بخشد جزء اول مربوط به انرژی و نیرو دهی به رفتار است علایم یا نشانه های محیطی خاطره ها و نیز پاسخ های عاطفی که فرد را برای رفتار معینی هدایت می نماید در این جز قرار می گیرد. جزء دوم مربوط به هدف است که رفتار فرد را هدایت کرده و یا به عنوان، جهت می دهد و جزء سوم به بقاء و دوام رفتار توجه دارد و تداوم آن را موجب می گردد. رفتار وقتی تداوم پیدا می کند که عوامل محیطی جهت و شدت سائق ها و نیازهای فرد را تقویت کنند. برنامه‌ها و اقدامات حمایتی معلمان، پیامدهای گوناگون در پی دارد که مهمترین آنها تداوم خدمت با انگیزه و تمایل برای تلاش بیشتر در جهت تحقق یافتن اهداف آموزش و پرورش است عدم توجه به تمایلات و انگیزه های معلمان سبب ماندگاری بدون انگیزه آنان می شود که با واژه هایی نظیر ریزش مهاجرت، انتقال و جابجایی در آمیخته است و مشاهده و تکرار آن ها عدم تمایل به ماندگاری در حرفه معلمی را نشان میدهد. عوامل زیادی میتواند بر انگیزه معلمان اثر بگذارد از زیرساخت های مدرسه گرفته تا دستمزدشان، کسب موفقیت، پیشرفت شغلی، امکان دریافت آموزش های حرفه ای، روابط با همکاران، شرایط کاری، وضعیت استخدامی و شاید از همه مهمتر عملکرد مدیریت مدرسه. موضوع انگیزش شغلی موضوع محوری



# دوین کتفرس ملی مطالعات خانواده و مدرسه

در نظریه و عمل مدیریت است مدیران انگیزش را بخشی جدایی ناپذیر از معادله عملکرد در تمامی سطوح می دانند (سجاد مجرد مغانلو ۱۳۹۸: ۱۷). سبک رهبری مدیران یکی از عوامل موثر در افزایش روحیه انگیزش، عملکرد، کارایی و اثربخشی و در نهایت بهره وری در سازمان ها است. رهبری تحول آفرین نمایانگر فرایندی است که منتهی به تغییر و تحول در افراد می شود و با ارزش ها، ویژگی های اخلاقی بلند مدت، ارزیابی محرک های تاثیر گذار بر کارکنان، ارضای نیازها و شیوه رفتار با آنها مرتبط است. رهبر تحول آفرین معمولاً به کارکنان چشم انداز ارائه می دهد. ماهیت رهبری تحول آفرین رامی توان با تأثیری که رهبر بر پیروان ایجاد می کند درک کرد. توسعه اعتماد و احترام کارمندان به رهبر تحول آفرین اینگونه است که آنها مایل به رفتار فوق العاده ای برای تحقق انتظارات رهبر خود هستند. در سال ۱۹۹۷ باس ابعاد زیر را برای رهبری تحول آفرین مشخص نموده است. نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، تحریک فکری و در نظر گرفتن ویژگی های فردی. نفوذ آرمانی نیز به عنوان رهبری کاریزماتیک شناخته شده است. رهبران با در اختیار داشتن نفوذ آرمانی به عنوان یک الگو برای پیروان خود عمل می کنند. آنها ارزش های اخلاقی قوی را دنبال می کنند، نفوذ آرمانی از دو نوع منسوب و رفتاری است. نفوذ آرمانی منسوب ویژگی های مهم رهبر آن را در بر می گیرد، از سوی دیگر اقدامات رهبر تأثیرات رفتاری در نظر گرفته شده است. در انگیزش الهام بخش رهبران یک دیدگاه خوشبینانه و استانداردهای بالایی برای پیروان در نظر میگیرند. آنها مشتاق هستند که پیروان خود را برای رسیدن به اهداف بالاتر تشویق کنند. تحریک فکری تضمین می کند که کارکنان از مشکلات خود آگاه و به اندازه کافی قادر هستند، در مورد مشکلات خود به شیوه خلاق تر فکر کنند. تحریک فکری کارکنان را قادر به درک فهم از مشکلات خود می سازد. علاوه بر این کارمندان را قادر به تجزیه و تحلیل حل مشکلات خود از راه های غیر معقول یا خلاقانه می سازد. به نظر شخصی هر کارمند بر اساس ویژگی های شخصی و نیازهایی که دارد توجه ویژه می شود. به توصیه کارکنان خود گوش می دهند و بر اساس ویژگی های فرد ایشان به آنها آموزش میدهند. رهبران تحول آفرین چنین در نظر می گیرند که پیروان خود بهترین هستند (حسن رضایی لیچایی، زهره حبیبی ۱۳۹۷: ۳).

## ۲) تئوری و پیشینه پژوهش

سبک رهبری تحول آفرین در نظریات جدید به عنوان یکی از سبک های رهبری اثربخش شناخته شده است. برنز در سال ۱۹۷۸، اولین سنگ بنای نظریه ی رهبری تحول آفرین را با شناسایی دو نوع سبک رهبری مروده ای در برابر تحول آفرین گذاشت. به نظر برنز، رهبر تحول آفرین به ایجاد تحول و تحول زایی می پردازد، ارزش هایی که رهبر تحول آفرین دنبال می نماید ارزش های غایی نظیر آزادی، عدالت و برابری است. این نوع رهبران پیروان خود را به سطوح بالاتری از اخلاق و روحیه ارتقا می دهند. رهبر تحول آفرین افراد را به سوی بهتر شدن خودشان هدایت می کند. برنز دو نوع رهبری مروده ای و تحول آفرین را به عنوان دو قطب متمایز در یک پیوستار تصور می کرد. این دیدگاه توسط باس<sup>۱</sup> توسعه داده شد. به نظر او در رهبری مروده ای ایده ی کلی این است که وقتی شغل یا محیط شغلی پیرامون در ایجاد انگیزه های لازم و رضایت مندی ناموفق است، رهبر با تصریح و روشن سازی معیارهای عملکرد و یا با بیان آنچه که از پیروان خود انتظار دارد و نیز آنچه که در برابر آن دریافت خواهند کرد، اعمال رهبری می کند. به این ترتیب در حالی که رهبر مروده ای پیروان را بر می انگیزد که مطابق انتظار او عمل کنند رهبر تحول آفرین آن ها را برمی انگیزد که فراتر از حد و مرز انتظار عمل نمایند به تعبیر باس، فرآیند های توسعه ای عبارت از توانمند سازی، رسیدن به سطوح بالای نیاز و بنابراین، ارتقا در سطح انگیزش و بلاخره توسعه و ارتقای اخلاقی است. و براین اساس سه کلید واژه ی مهم قابل شناسایی در این نظریه عبارت است از: انگیزش، توانمندی سازی و اخلاقیات. تجلی ویژگی هایی که به عنوان محور نظریه رهبری تحول آفرین مطرح شده به خوبی در چهار بعد تشکیل دهنده این سبک رهبری آشکار است. به طوری که در بعد تاثیر گذاری ایده آلی، رهبران توجه به نیازهای دیگران قبل از نیازهای خودشان، پرهیز از استفاده کردن از قدرت برای مقاصد شخصی، تشریح استاندارد های روحیه بالا، تاکید بر اعتماد، ارائه ارزش های اصیل اخلاقی، توجه به عواقب اخلاقی تصمیمات و ارائه چشم انداز را مد نظر قرار می دهد. بعد انگیزش الهام بخش با توانایی و ویژگی هایی چون شکل بندی تصویری از آینده، به چالش کشاندن پیروان با تعیین استانداردهایی در سطح بالا، ایجاد شور و هیجان،



معنا و چالش، استفاده از نمادها و ارائه ایده‌ها و به حرکت در آوردن ذهن و احساسات پیروان مرتبط است. بعد ملاحظه فردی توسط رهبر، زمانی اتفاق می‌افتد که او دارای یک جهت‌گیری توسعه‌ای نسبت به همکاران خود باشد و به تک‌تک آن‌ها به عنوان هویت‌های مستقل توجه نموده، نیازهای فردی و شخصی فرد آن‌ها را مورد توجه و ملاحظه قرار دهد. در این بعد رهبر با هریک از پیروان خود به عنوان یک فرد خاص و یکتا برخورد می‌کند. او به توسعه و رشد و شکوفایی پیروان خود می‌اندیشد و در راستای آن گام برمی‌دارد. بعد انگیزانندگی ذهنی مشتمل بر رفتارهایی است که به افزایش و توسعه مهارت‌ها و توانایی پیروان برای تفکر درباره مسائل قدیمی به شیوه‌های جدید و نو کمک می‌کند. در واقع رهبر با کار برد این بعد از رهبری خود در افزایش توانایی پیروان نسبت به مفهوم سازی، درک مطلب، ارائه و تولید راه حل‌های جدید و بهبود یافته، کوشش می‌کند. تلاش رهبر به برانگیختن پیروان به نوآوری و خلاقیت در این بعد قرار می‌گیرد (باس و همکاران، ۲۰۰۴: ۵۶ به نقل از شکیب، ۱۳۹۳).

رهبران تحول آفرین ویژگی‌های فردی سایر رهبران موثر را دارا می‌باشند. مطالعه‌های انجام شده به وجود حداقل هفت ویژگی و رفتار در رهبران تحول آفرین اشاره کرده‌اند:

- 1- چشم انداز: رهبران تحول آفرین، تصویری از آینده سازمان شان را ترسیم می‌کنند و معمولاً این چشم انداز را با یادآوری مکرر به پیروانشان القا می‌کنند.
- 2- بالندگی کارکنان: رهبر تحول آفرین، نیاز و توانایی‌های کارکنان را شناسایی کرده و معمولاً به فرد به فرد مبادرت به تقویت و پرورش افراد می‌کند.
- 3- رهبری حمایتی: از جمله رفتارهای حمایتی مهم می‌توان به ارائه بازخورد مثبت به اعضا و تشویق و قدردانی از موفقیت‌های افراد اشاره کرد. برای رهبران تحول آفرین، اعمال رفتارهای حمایتی بسیار حائز اهمیت می‌باشد، به ویژه زمانی که گروه با یک هدف چالشی نظیر یافتن راه‌های سودآوری رو به رو باشند.
- 4- توانمندسازی: رهبران تحول آفرین، سعی نمی‌کنند که همه تصمیم‌های مهم را خودشان به تنهایی اتخاذ کنند. آن‌ها قدرت و اطلاعات لازم را در اختیار کارکنان قرار داده و روحیه استقلال طلبی را در کارکنان به وجود می‌آورند (یزدان شناس، ۱۳۹۵؛ مختار پور، محمدی، مختارپور، ۲۰۱۴).
- 5- تفکر و نوآوری: رهبران تحول آفرین برای نیل به اهدافشان، تنها به راهبردهای معمول فکر نکرده و کارکنان را تشویق می‌کنند تا برای حل مسائل به دنبال گزینه‌های مختلف باشند (جوهره خلاقیت).
- 6- رهبران با الگوی عملی: بین گفتار و کردار رهبران تحول آفرین، سازگاری وجود دارد. از این رو، آن‌ها را الگوهای عملی خوبی به شمار می‌آیند.
- 7- کاریزما: از همه مهمتر این که رهبران تحول آفرین کاریزماتیک هستند و این ویژگی به آن‌ها کمک می‌کند تا روحیه و انگیزه‌ی زیادی به پیروانشان القا کنند (شکیب، ۱۳۹۳).

انگیزش از موضوعات و مفاهیم اساسی در مدیریت سرمایه انسانی بوده و آثار و نوشته‌های بسیاری در خصوص انگیزش از سوی دانشمندان مختلف مطرح شده که در آن‌ها هم از نظر تئوریک و هم از تجربی، فنون انگیزشی مورد استفاده توسط مدیران برای بهبود عملکرد افراد مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. نظریه پردازان کلید موفقیت سازمانی را مدیریت مؤثر نیروی انسانی میدانند و باوجود حرکت سریع سازمانها به سوی فنآوری، نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک سازمان بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. از این رو جلب رضایت کارکنان و علاقه مند کردن بیشتر آنان به شغل مورد تصدی و در نتیجه برآورده شدن اهداف سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است (تابلی و تقی زاده، ۱۳۹۴). انگیزش شغلی یک موضوع بسیار مهم برای افراد است زیرا وجود انگیزه می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری اعضا در حین کار شود (رفیفا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). انگیزش نیرویی است که فرد را به انجام اقدام و عمل سوق می‌دهد و به عبارتی از پاسخ به یک هدف آغاز می‌گردد (مردیکانینگسیه و همکاران، ۲۰۲۲). انگیزش از آنجاکه رفتار، یک هدف مفهومی هدایت شده دارد و یک فرد رفتار مناسب را انتخاب می‌کند تا به اهداف دست یابد یا نیازها را ارضا کند، موثر

<sup>1</sup> Rofifah, S., Sirojuddin, A., Maarif, M. A., & Zuana, M. M. M.

<sup>2</sup> Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., & Mendrika, V.



است (مولانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). انگیزش بر اساس گرایش و منشا میتواند به دو نوع درونی و بیرونی تقسیم میشود. انگیزش درونی افراد از نیازهای روانشناختی، رضایت درونی و تحقق پتانسل شخصی فرد نشات میگیرد و به دنبال آن لذت، غرور، افتخار و ارضا حس کنجکاو افراد حاصل میگردد و انگیزش بیرونی از انگیزانندهها و مشوقهای بیرونی ناشی میشود که به عنوان ابزاری برای رسیدن به اهداف دیگر عمل میکند (ولیجونوونا و قیزی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). انگیزش از دیدگاه میرکمالی وجود یا ایجاد حالت برانگیختگی در فرد است که برای تأمین نیازهایش یا دست یافتن به یک هدف معین، رفتاری هدفمند، هدایت شده و مستمر از خود نشان می‌دهد. از جنبه مدیریتی، انگیزش یعنی ایجاد میل، اشتیاق و علاقه به انجام کار و سبب تشویق و جلب رضایت و خشنودی کارکنان از طریق ارضای نیازهای منطقی مادی، اجتماعی و روانی آنها شدن می‌باشد (میرکمالی، ۱۳۹۳). دسی و ریان فرض می‌کنند که سه نیاز روان‌شناختی ذاتی وجود دارد که زیربنای رفتار است. این نیازها شامل نیاز به شایستگی<sup>۳</sup>، خودمختاری و بستگی (ارتباط داشتن) است. نیاز به شایستگی شبیه نیاز به تسلط روی محیط در آثار وایت (۱۹۵۹) است. همچنین شبیه نیاز به درک و تسلط است که در نظریه اسنادی فرض شده است (واینر، ۱۹۸۶). افراد نیاز دارند که در تعاملات خود با دیگران، با تکالیف و فعالیتها و با زمینه‌های بزرگ‌تر احساس شایستگی کنند. از دیدگاه تکاملی اگر موجودی نتواند تعامل مسلطی با محیط داشته باشد بعید است که زنده بماند. نیاز به خودمختاری به نیاز برای ادراک احساس کنترل، عامل بودن یا خودمختاری در تعاملات با محیط و، یا از نقطه نظر اسنادی، به یک مکان علیت درونی ادراک شده اشاره دارد (ریان و دسی، ۲۰۰۰). فرض ریان و دسی آن است که افراد یک نیاز روانی اساسی برا داشتن احساس خودمختاری و کنترل دارند. آخرین نیاز اساسی یعنی بستگی، به نیازی برای تعلق به یک گروه اشاره می‌کند و بعضی مواقع نیاز به نیاز برای تعلق نامیده شده است. همچنین سه نیاز شایستگی، خودمختاری و بستگی<sup>۴</sup> با نیاز به پیشرفت، نیاز به قدرت و نیاز به پیوندجویی، از نظریه انگیزش پیشرفت کلاسیک شباهتهایی دارد (اتکینسون، ۱۹۵۸، وینتر<sup>۵</sup> و همکاران، ۱۹۹۸).

## ۱-۲) اهداف پژوهش

**هدف کلی:** شناسایی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین با انگیزش شغلی معلمان ابتدایی شهر اراک در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۱.

### اهداف ویژه:

۱. شناسایی وضعیت استفاده از سبک رهبری تحول آفرین توسط مدیران مدارس ابتدایی شهر اراک
۲. شناسایی وضعیت انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهر اراک
۳. شناسایی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین مدیران با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهر اراک
۴. پیش بینی انگیزش شغلی معلمان از طریق مؤلفه های سبک رهبری تحول آفرین مدیران مدارس ابتدایی شهر اراک

## ۲-۲) سوال ها و فرضیه‌های پژوهش

### سوال‌های پژوهش

- ۱) وضعیت استفاده از سبک رهبری تحول آفرین توسط مدیران مدارس ابتدایی شهر اراک چگونه است؟
- ۲) وضعیت انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهر اراک چگونه است؟

### فرضیه پژوهش

- ۱) بین سبک رهبری تحول آفرین مدیران با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهر اراک رابطه وجود دارد.

<sup>1</sup> Mulang, H.

<sup>2</sup> Valijonovna, X. I., & qizi, X. M. B.

<sup>3</sup> Competence

<sup>4</sup> Relatedness

<sup>5</sup> Winter



۲) از طریق مؤلفه های سبک رهبری تحول آفرین مدیران مدارس می توان انگیزش شغلی معلمان را پیش بینی کرد.

## ۳) روش شناسی

### ۳-۱) روش پژوهش

در این پژوهش با توجه به ماهیت موضوع و هدف پژوهش از روش تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی استفاده شده است جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان مقطع ابتدایی شهر اراک در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۱ به تعداد ۱۷۸۶ نفر می باشد که از این تعداد (۱۲۹۳ نفر زن و ۴۹۳ نفر مرد) است. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعداد ۲۹۹ نفر (۲۳۶ نفر زن و ۶۳ نفر مرد) برآورد گردید روش نمونه گیری در این پژوهش نمونه گیری تصادفی طبقه ای نسبی از جهت گردآوری داده ها از پرسش نامه رهبری تحول آفرین باس و الیو (۲۰۰۰) دارای ۲۰ گویه و ۴ مولفه (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ویژگی های فردی می باشد که براساس طیف پنج درجه ای لیکرت (خیلی کم تا خیلی زیاد) تنظیم شده و همچنین پرسشنامه انگیزش شغلی هاگمن و اولدهام (۱۹۷۶) که دارای ۱۵ گویه و ۵ مولفه (تنوع مهارت، هویت شغلی، اهمیت شغلی، استقلال، بازخورد شغل) که بر اساس مقیاس پنج درجه ای لیکرت تنظیم شده، استفاده شده است جهت تعیین پایایی ابزار پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که برای پرسش نامه رهبری تحول آفرین ۰/۹۵٪ و انگیزش شغلی هاگمن و اولدهام (۱۹۷۶) با پایایی ۰/۹۴٪ محاسبه شد روایی صوری و محتوایی پرسش نامه با استفاده از نظر متخصصین تأیید شد تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار آماری اس پی اس ۲۰ انجام شد در سطح توصیفی از آماره هایی نظیر فراوانی، درصد، میانگین، انحراف استاندارد و در سطح استنباطی از آزمون تی تک گروهی بهره گرفته شد.

## ۴) بحث نتایج یافته ها

### ۴-۱) آمار توصیفی

نتایج پژوهش بیانگر آن است که نمونه مورد مطالعه ۲۹۹ نفر از معلمان مدارس ابتدایی شهر اراک است که (۲۳۶ نفر زن و ۶۳ نفر مرد) (۲۱/۱ درصد) بودند میزان تحصیلات ۲۱ نفر (۷ درصد) کاردانی، ۲۱۷ نفر (۷۲/۸ درصد) کارشناسی، ۵۶ نفر (۱۸/۸ درصد) کارشناسی ارشد و ۲ نفر (۰/۷ درصد) دکتری است. ۲ نفر (۰/۷ درصد) میزان تحصیلات خود را ذکر نکرده اند. ۱۳ نفر (۴/۴ درصد) از نظر وضعیت استخدامی قراردادی، ۳۰ نفر (۱۰/۱ درصد) پیمانی و ۲۵۱ نفر (۸۴/۲ درصد) رسمی هستند. ۴ نفر (۱/۳ درصد) وضعیت استخدامی خود را ذکر نکرده اند. سنوات خدمت ۱۱۱ نفر (۳۷/۲ درصد) بین ۱ تا ۱۰ سال، ۹۵ نفر (۳۱/۹ درصد) بین ۱۱ تا ۲۰ سال، ۸۵ نفر (۲۸/۵ درصد) بین ۲۱ تا ۳۰ سال و ۵ نفر (۱/۷ درصد) ۳۱ سال و بالاتر است. ۲ نفر (۰/۷ درصد) میزان سابقه خدمت خود را ذکر نکرده اند. ۳۳ نفر (۱۱/۱ درصد) از معلمان مورد مطالعه مجرد و ۲۶۳ نفر (۸۸/۲ درصد) متأهل هستند. ۲ نفر (۰/۷ درصد) نیز وضعیت تأهل خود را ذکر نکرده اند.

### ۴-۲) آمار استنباطی

#### سوال های پژوهش

سؤال ۱) وضعیت استفاده از سبک رهبری تحول آفرین توسط مدیران مدارس ابتدایی شهر اراک چگونه است؟



شاخص متغیر	میانگین مشاهده شده	انحراف استاندارد	میانگین آماری <sup>۱</sup>	مقدار آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری
سبک رهبری تحول آفرین	08/4	61/0	3	50/30	297	**0001/0
ترغیب ذهنی	19/4	64/0	3	15/32	297	**0001/0
نفوذ آرمانی	10/4	65/0	3	19/29	297	**0001/0
انگیزش الهام بخش	04/4	75/0	3	88/23	297	**0001/0
ملاحظه فردی	99/3	77/0	3	99/21	297	**0001/0

\*\* در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

\* در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

نتایج آزمون t تک گروهی در جدول (۷-۴) نشان می‌دهد میانگین استفاده از سبک رهبری تحول آفرین توسط مدیران مدارس ابتدایی شهر اراک ۴/۰۸ با انحراف معیار ۰/۶۱ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگ‌تر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ( $p > 0.01$ ) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که میزان استفاده از سبک رهبری تحول آفرین توسط مدیران مدارس ابتدایی شهر اراک بالاتر از حد متوسط (۳) است. همچنین وضعیت سبک رهبری تحول آفرین در هریک از مؤلفه‌ها به شرح زیر است:

1) میانگین مؤلفه ترغیب ذهنی ۴/۱۹ با انحراف معیار ۰/۶۴ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگ‌تر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ( $p > 0.01$ ) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که میزان ترغیب ذهنی مدیران مدارس ابتدایی شهر اراک بالاتر از حد متوسط (۳) است.

2) میانگین مؤلفه نفوذ آرمانی ۴/۱۰ با انحراف معیار ۰/۶۵ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگ‌تر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ( $p > 0.01$ ) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که میزان نفوذ آرمانی مدیران مدارس ابتدایی شهر اراک بالاتر از حد متوسط (۳) است.

3) میانگین مؤلفه انگیزش الهام بخش ۴/۰۴ با انحراف معیار ۰/۷۵ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگ‌تر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ( $p > 0.01$ ) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که میزان انگیزش الهام بخش مدیران مدارس ابتدایی شهر اراک بالاتر از حد متوسط (۳) است.

4) میانگین مؤلفه ملاحظه فردی ۳/۹۹ با انحراف معیار ۰/۷۷ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگ‌تر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ( $p > 0.01$ ) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که میزان ملاحظه فردی مدیران مدارس ابتدایی شهر اراک بالاتر از حد متوسط (۳) است.

## سؤال ۲) وضعیت انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهر اراک چگونه است؟

جدول ۲) بررسی وضعیت انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهر اراک با استفاده از آزمون t تک گروهی:

شاخص متغیر	میانگین مشاهده شده	انحراف استاندارد	میانگین آماری <sup>۲</sup>	مقدار آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری
انگیزش شغلی	24/3	50/0	5/2	65/25	297	**0001/0
تنوع مهارت	22/3	54/0	5/2	84/22	297	**0001/0

<sup>1</sup> میانگین آماری هر گویه در مقیاس پرسشنامه سبک رهبری تحول آفرین ۳ است زیرا  $1+2+3+4+5=15 \div 5=3$

<sup>2</sup> میانگین آماری هر گویه در مقیاس پرسشنامه انگیزش شغلی ۲/۵ است زیرا  $1+2+3+4=10 \div 4=2.5$



**0001/0	297	03/25	5/2	54/0	28/3	هویت و وظیفه
**0001/0	297	01/22	5/2	54/0	19/3	اهمیت و وظیفه
**0001/0	297	96/22	5/2	58/0	27/3	استقلال
**0001/0	297	10/23	5/2	55/0	24/3	باز خورد در نتایج

\* در سطح ۰/۰۵ معنادار است. \*\* در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

نتایج آزمون t تک گروهی در جدول (۹-۴) نشان می‌دهد میانگین انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهر اراک ۳/۲۴ با انحراف معیار ۰/۵۰ به دست آمده است که از میانگین آماری (۲/۵) بزرگتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ( $p > 0.01$ ) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که میزان انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهر اراک بالاتر از حد متوسط (۲/۵) است. همچنین وضعیت انگیزش شغلی در هریک از مؤلفه‌ها به شرح زیر است:

1) میانگین مؤلفه تنوع مهارت ۳/۲۲ با انحراف معیار ۰/۵۴ به دست آمده است که از میانگین آماری (۲/۵) بزرگتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ( $p > 0.01$ ) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که میزان تنوع مهارت معلمان مدارس ابتدایی شهر اراک بالاتر از حد متوسط (۲/۵) است.

2) میانگین مؤلفه هویت وظیفه ۳/۲۸ با انحراف معیار ۰/۵۴ به دست آمده است که از میانگین آماری (۲/۵) بزرگتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ( $p > 0.01$ ) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که میزان هویت وظیفه معلمان مدارس ابتدایی شهر اراک بالاتر از حد متوسط (۲/۵) است.

3) میانگین مؤلفه اهمیت وظیفه ۳/۱۹ با انحراف معیار ۰/۵۴ به دست آمده است که از میانگین آماری (۲/۵) بزرگتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ( $p > 0.01$ ) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که میزان اهمیت وظیفه معلمان مدارس ابتدایی شهر اراک بالاتر از حد متوسط (۲/۵) است.

4) میانگین مؤلفه استقلال ۳/۲۷ با انحراف معیار ۰/۵۸ به دست آمده است که از میانگین آماری (۲/۵) بزرگتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ( $p > 0.01$ ) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که میزان استقلال معلمان مدارس ابتدایی شهر اراک بالاتر از حد متوسط (۲/۵) است.

5) میانگین مؤلفه بازخورد در نتایج ۳/۲۴ با انحراف معیار ۰/۵۵ به دست آمده است که از میانگین آماری (۲/۵) بزرگتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ( $p > 0.01$ ) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که میزان بازخورد معلمان مدارس ابتدایی شهر اراک در نتایج بالاتر از حد متوسط (۲/۵) است.

فرضیه) از طریق مؤلفه های سبک رهبری تحول آفرین مدیران می‌توان انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهر اراک را پیش بینی کرد.

برای پیش بینی انگیزش شغلی معلمان بر اساس ابعاد سبک رهبری تحول آفرین و همچنین مقایسه شدت تأثیر مؤلفه های سبک رهبری تحول آفرین مدیران بر انگیزش شغلی معلمان از تحلیل رگرسیون چندمتغیره گام به گام استفاده شده است.

قبل از انجام رگرسیون لازم است پیش فرض های رگرسیون رعایت شود. اولین و مهمترین پیش فرض رگرسیون، خطی بودن روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته است. براساس آنچه که در ضریب پیرسون مطرح شده است، روابط بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته خطی است. همچنین توزیع متغیر وابسته نیز نرمال است (جدول ۶-۴). علاوه بر این طبق مندرجات جداول (۱۴-۴ و ۱۵-۴)، از آماره دوربین واتسون برای سنجش مستقل بودن همبستگی باقیمانده استفاده شده است. مقدار آماره دوربین واتسون برابر با ۱/۷۸ است که نشان می‌دهد باقیمانده ها با هم همبستگی ندارند و مستقل از هم هستند. همچنین، واریانس خطاها با هم برابر و ثابت است. برای آگاهی از چگونگی روابط هم خطی بین متغیرهای مستقل از آماره تولرنس استفاده شده است. براساس شاخص های هم خطی



بودن (تولرنس و تورم واریانس (VIF))؛ بین متغیرهای پیش بین هم خطی وجود نداشته و نتایج حاصل از مدل رگرسیون قابل اتکا است. مقادیر  $F$  مشاهده شده در گام های رگرسیون در سطح  $0.01$  معنادار بوده ( $p > 0.01$ )؛ یعنی می توان گفت که مدل رگرسیونی تحقیق مدل مناسبی برای تبیین متغیر وابسته است و متغیرهای تحقیق قادرند که تغییرات متغیر وابسته را توضیح دهند. بنابراین مفروضات استفاده از رگرسیون برقرار است.

جدول ۳) رگرسیون چندمتغیره گام به گام بین ابعاد سبک رهبری تحول آفرین و انگیزش شغلی معلمان:

شاخص‌ها	مجموع مجذورات SS	درجه آزادی df	میانگین مجذورات	آماره $F$	سطح معناداری	ضریب همبسته گی (R)	ضریب تعیین $R^2$	ضریب تعیین اصلاح شده $R^2$	دوربین واتسون
رگرسیون باقیمانده کل	833/3	1	833/3	101/16	0001/0	227/0	052/0	048/0	786/1
	461/70	296	238/0						
	293/74	297							

با توجه به مقدار  $R^2$  تعدیل شده در گام اول مؤلفه های سبک رهبری تحول آفرین، مجموعاً  $4/8$  درصد از واریانس انگیزش شغلی معلمان را تبیین می کنند. به عبارت دیگر تنها  $4/8$  درصد از تغییرات انگیزش شغلی معلمان، ناشی از ابعاد سبک رهبری تحول آفرین مدیران است.

جدول ۴) نتایج تحلیل رگرسیون چندمتغیره گام به گام برای پیش بینی انگیزش شغلی معلمان براساس ابعاد سبک رهبری تحول آفرین مدیران:

مفروضه های هم خطی	تورم واریانس VIF	تولرنس Tolerance	سطح معناداری	t	ضرایب استاندارد		شاخص مدل
					Beta	میانگین خطای استاندارد B	
			0001/0	055/17		154/0	مقدار ثابت
	1	1	0001/0	013/4	227/0	038/0	انگیزش الهام بخش

به منظور شناسایی و مقایسه شدت و جهت تأثیر ابعاد سبک رهبری تحول آفرین مدیران، ضرایب بتا نیز محاسبه شده، با توجه به مقادیر Beta و سطح معنی داری مقادیر t در جدول (۱۵-۴)، در گام اول مؤلفه انگیزش الهام بخش بیشترین تأثیر را بر انگیزش شغلی معلمان داشته و وارد مدل رگرسیون شد (سایر مؤلفه های سبک رهبری تحول آفرین مدیران تأثیر چندانی بر انگیزش شغلی معلمان نداشته و از مدل حذف شدند) بنابراین تنها مؤلفه انگیزش الهام بخش توانایی پیش بینی انگیزش شغلی معلمان را دارد. تأثیر مؤلفه انگیزش الهام بخش مثبت و به اندازه  $0.227$  است. با توجه به اینکه سطح معنی داری مقدار t بدست آمده کمتر از  $0.05$  است، این مؤلفه سهم معنی داری در پیش بینی انگیزش شغلی معلمان دارد. ضریب متغیر مؤثر در مدل، در زیر آمده است. مدل نهایی عبارت است از:

$$0.227 + (\text{انگیزش الهام بخش}) = 0.227 \text{ انگیزش شغلی}$$





## ۵) بحث و نتیجہ گیری

نتایج نشان داد با افزایش استفادہ مدیران مدارس ابتدایی از سبک رہبری تحول آفرین، میزان انگیزش شغلی معلمان افزایش می یابد و بالعکس. همچنین با افزایش ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الہام بخش و ملاحظہ فردی توسط مدارس ابتدایی شہر اراک، میزان انگیزش شغلی معلمان افزایش می یابد و بالعکس. همچنین رابطہ مثبت و معناداری بین رہبری تحول آفرین و ہمہ مؤلفہ های آن با ہمہ مؤلفہ های انگیزش شغلی مشاہدہ شد. این بدان معنی است کہ ہرچہ مدیران مدرسہ از ویژگیہایی مانند خصوصیات یک رہبر کاربزماتیکی را داشتہ باشند، بہ عنوان یک الگو و مدل در بین پیروان خود شناختہ شدہ باشند، باور بہ تلاش معلمان داشتہ باشد، خوشبین بہ آیندہ و قابل دسترس بودن اہداف معلمان داشتہ باشد، پیروانش را تشویق بہ حل خلاقانہ کند، پیروان را ترغیب بہ بررسی زوایای یک مشکل کند و نیازهای احساسی معلمان را برآورده کند، نیازهای آنها را تشخیص دادہ و برای رسیدن بہ ہدف مشخص و لازم مہارتہای آنها را پرورش دہد میزان انگیزش شغلی معلمان نیز افزایش می یابد. در جہت تقویت و ارتقاء رابطہ سبک رہبری تحول آفرین با انگیزش شغلی معلمان مدارس بہ مدیران و معلمان ومسئولان آموزش و پرورش پیشنهاد میشود کہ:

- پیشنهاد می شود با رعایت احترام و ادب در محیط آموزشی مدرسہ و حمایت از معلمان بہ آنها احساس غرور و معناداری را بدهید این امر از طریق دادن پاداش های درونی و بیرونی می تواند صورت گیرد.
- وجود احساس اعتماد متقابل تاثیر بسیار زیادی بر انگیزش شغلی کارکنان دارد بنابراین اعتماد متقابل را از طریق چشم پوشی از علایق شخصی خود، اعتماد بہ معلمان، باور بہ توانایی های آنها ایجاد کنید.
- حس قوی رسیدن بہ اہداف سازمانی را در بین معلمان افزایش دہید و بہ پیامدہای اخلاقی و دینی تصمیمات خود توجہ کنید تا معلمان با حس امنیت بیشتری در راہ پیشبرد اہداف حرکت کنند.
- حس ہمکاری گروہی دربارہ مأموریت را مورد تاکید قرار دہید چراکہ از این طریق میتوانید انگیزش شغلی کارکنان را افزایش دہید این امر از طریق مشارکت دادن معلمان در تصمیمات مدرسہ و احترام بہ ایدہها و پیشنہادہای آنها امکان پذیر می شود.
- اشتیاق در دیگران، ایمان، وفاداری، افتخار، اعتماد بہ خودشان از طریق قدرت توجہ بہ خود و توسط بہ عاطفہ را ایجاد کنید.
- مشخص کردن قہرمانان، ارائه پاداش های خاص و برگزاری مراسم برنامه ریزی شدہ برای تجلیل از دستاوردهای بالا یکی از راہکارہایی است کہ میتوان از طریق آن انگیزش را افزایش داد.
- بہ مدیران آموزشی پیشنهاد میشود کہ از طریق تیم معلمان مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دہید و از این طریق با ایدہهای نو آنها آشنا میشود و ہم انگیزش شغلی را در آنها افزایش می دہید.
- دربارہ ی کارہایی کہ باید انجام شود با جدیت و شوق صحبت کنید و بہ شکل موکدی دربارہ ی آیندہ خوش بینانہ صحبت کنید تا انگیزش شغلی معلمان افزایش یابد.
- ارائه بازخورد مثبت بہ اعضا و تشویق و قدردانی از موفقیت های افراد میتواند میزان انگیزش شغلی را در آنها تقویت کند.
- قدرت و اطلاعات لازم را در اختیار کارکنان قراردادہ و روحیہ استقلال طلبی را در کارکنان بہ وجود آورید.

## ۶) منابع

### منابع فارسی:

اردلان، محمدرضا، قنبری، سیروس، زندی، خلیل. (۱۳۹۴). نقش واسطہ ای مشارکت کارکنان در ارتباط بین رہبری تحول آفرین و آمادگی برای تغییر سازمانی، مطالعات مدیریت بہبود تحول، شمارہ ۷۷، ۱۲۳-۹۹.



- پیش یار، فرزاد، قایمی، فرشته، کیخا، احمد. (۱۳۹۹). تبیین رابطه بین ویژگی‌های شغل و انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس، جغرافیا و روابط انسانی، ۳ (۱)، ۱۱۳-۱۳۱.
- تابلی، حمید، تقی زاده، هادی. (۱۳۹۴). بررسی نظریه‌های انگیزش در مدیریت رفتار سازمانی، دومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت، تهران.
- جلیلی بال، اعظم. (۱۳۹۷). بررسی رابطه رفتار و منش و اخلاق کاری، رهبری تحول آفرین (مورد مطالعه کارکنان اسناد استان تهران)، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، ۱۰، ۶۸-۵۹.
- شجاعی، محمد حسین، بندهی سرحدی، صالح. (۱۳۹۵). رهبری تحول آفرین: پیشینه، مولفه‌ها و مفاهیم مربوط، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱، تهران، ایران.
- صادقی فر، جمیل، فاضلی، معصومه، کرامت منش، فاطمه، تولیده، زهرا، موسوی، سید مسعود. (۱۳۹۳). رابطه رهبری معنوی و انگیزش شغلی در بین مدرسین دانشگاه پیام نور ایلام، اخلاق زیستی، ۴ (۱۲).
- عاطفی، لیلا. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین انگیزش شغلی و نوآوری کارکنان بانک صادرات، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

## منابع لاتین:

- Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., & Mendrika, V. (2022). The Role of Work Motivation, Competency, and Professionalism on Teacher Performance. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 4(1), 250-255. <http://ejurnal.seminar-id.com/index.php/ekuitas/article/view/1711>
- Mulang, H. (2021). The Effect of Competences, Work Motivation, Learning Environment on Human Resource Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 84-93. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.52>
- Rofifah, S., Sirojuddin, A., Maarif, M. A., & Zuana, M. M. M. (2021). The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Teacher Performance at the International Standard School, Amanatul Ummah Mojokerto. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6 (1), 27-40. <https://doi.org/10.31538/ndh.v6i1.899>
- Saether, A. E., (2019). Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person- organization fit, organization support of creativity, and pay justice". *High Technology Management Research*. 30, 1-12
- Shafi, M., & Zoya. & Lei.Z. & Song. X., & Nazirul Islam Sarker. MD. (2019). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 1-11.
- Solihin I. Robinson Manurung ADMS. Influence of situational leadership, extrinsic motivation, and intrinsic motivation on organizational citizenship behavior (OCB) in State Civil Aparatures (ASN) in local government Pandeglang district of Banten province. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*. 2020; 5(2): 246- 256.
- Valijonovna, X. I., & qizi, X. M. B. (2022). Improving of Motivation for Studying in Primary School. *European Multidisciplinary Journal of Modern Science*, 6, 131-137. <https://emjms.academicjournal.io/index.php/emjms/article/view/358>