

## Research Paper

# The relationship between transformational leadership and work engagement with the mediating role of organizational voice in elementary teachers



Behruz Eskandarpur <sup>1\*</sup> & Hasan Ahmad <sup>2</sup>

1. Assistant Professor, Department of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Educational Administration, Farhangian University, Tehran, Iran.



**Citation:** Eskandarpur, B. & Ahmad, H. (2024). [The relationship between transformational leadership and work engagement with the mediating role of organizational voice in elementary teachers (Persian)]. *Journal of School Psychology and Institutions*, 13 (2):17-30. <https://doi.org/10.22098/jsp.2024.12136.5473>

[10.22098/jsp.2024.12136.5473](https://doi.org/10.22098/jsp.2024.12136.5473)

## Extended Abstract

### 1. Introduction

Leadership plays an important role in the growth of schools and the career performance of individuals. Specifically, a leader must provide what his followers need to be effective and move toward a shared vision. Human resources are the resources needed to carry out important activities within the organization and play a very important role in the achievement of the organization's goals. If human resources are properly managed, they maximize the available resources. Every organization often faces different obstacles in managing employees because organizations have different ideas, feelings, positions, desires and roots, so they must organize and motivate employees so that the organization can achieve its goals. According to Shukert et al. (2018), transformational leaders can allow people to work collectively and through many dimensions of transformational leadership such as charisma, intellectual stimulation, individual attention and inspiration motivation. Some go beyond their personal interests. Transformational leadership has an important and good effect on teachers' enthusiasm. Rabiei et al. (1400) showed in their research that managers consider transformational leadership strategies as a requirement in their leadership, in this way they can make teachers enthusiastic about their work to connect with it at any level and to develop a feeling of enthusiasm and desire for a job in them.

### 2. Materials and Methods

The aim of the present research is to investigate the relationship between transformational leadership and job enthusiasm with the mediating role of organizational voice among primary teachers in the two districts of Ardabil using a descriptive-correlational structural equation method. The statistical population of the current research was formed by the primary teachers of two districts of Ardabil city in 1401, according to the latest available statistics and information, their total number is equal to 1260 people, and 294 people were selected using Cochran's formula as a relative stratified sampling. In order to collect the relevant data, the questionnaire of job enthusiasm, organizational voice and transformational leadership was used. The following tools were used to collect information: Job Enthusiasm Questionnaire: The Job Enthusiasm Questionnaire of Salonava and Shoufeli will be used to collect data related to job enthusiasm. This questionnaire has 17 questions in three dimensions: professional energy (ability) (questions 1-6), dedication (questions 7-11) and attraction (questions 12-17). The scoring scale of this questionnaire is graded on a five-point Likert scale from completely disagree (1) to completely agree (5). Organizational Voice Questionnaire: To collect data related to organizational voice, the employee voice questionnaire by Zuhair and Erduqan (2011) will be used. This questionnaire has 15 questions and 3 subscales of obedient voice (5-1), defensive voice (6-10) and altruistic voice (11-15). The scoring of this questionnaire is on a 5-point Likert scale ranging from completely disagree (1) to completely agree (5).

#### \*Corresponding Author:

Behruz Eskandarpur

Address: Department of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Tel: +98 (914) 4552860

E-mail: [skandarpur@gmail.com](mailto:skandarpur@gmail.com)



### 3. Results

The results of the research indicated that transformational leadership has a direct effect on job enthusiasm. Also, the overall effect of transformational leadership on job enthusiasm is indirectly explained by the mediating variable of organizational voice. Also, considering that in the model with the mediating variable of organizational voice, the direct path of transformational leadership on job enthusiasm is significant, it is concluded that organizational voice has a partial mediating role in the relationship between transformational leadership and job enthusiasm. It can be said that organizations in the current dynamic environment need leaders who, by using the mental encouragement of their followers and stimulating innovative thoughts, have created a flexible organizational atmosphere in which teachers can face challenges, problems and They should acknowledge their organization's mistakes and strive for continuous

improvement of the organization while trying to empower themselves. By applying the transformational leadership style, the organization can witness hearing the voices of its teachers and their active participation in order to create numerous individual benefits for teachers such as (feeling of self-esteem, appreciation, job satisfaction, loyalty and emotional commitment, etc.) To obtain valuable organizational benefits (such as identifying and correcting organizational errors and mistakes, increasing the effectiveness and quality of decisions, continuous improvement of performance, customer satisfaction, etc.) Therefore, according to the change of the environmental characteristics of organizational resources and in dealing with the current different human resources, efforts should be made to replace the exchange leadership style in organizations with a transformational leadership style, and efforts should be made in the shadow of this leadership style, human resources Capable and committed to implement organizational goals, trained and maintained.

**Table 1. The results of structural model evaluation to check research hypotheses**

Row	From variable	to variable	path coefficient path ( $\beta$ )	A significant number (t-value)	test result
1	Transformational leadership	Work Engagement	0.296	5.578	confirmation
2		Organizational Voice	0.503	8.589	confirmation
2	Work Engagement	Organizational Voice	0.622	12.042	confirmation

### 4. Discussion and Conclusion

This research investigated the role of transformational leadership as a key variable along with the dependent variable of job enthusiasm with the mediating effect of organizational voice. The results of the present study show that teachers with transformational leaders participate more in organizational discussions. The findings of the present research are in agreement with the findings of [Rabiei Faradenbeh et al. \(2021\)](#), [Asgrenjad Nouri et al. \(2021\)](#), [Sadeghi-Arani et al. \(1400\)](#), [Tahmton Nemati et al. \(2022\)](#), [Chu and Aiko \(2022\)](#). Transformational leaders bring a new path of growth and prosperity to organizations by creating new ideas and perspectives and by creating commitment and enthusiasm among managers and teachers. Also, to mobilize the members of the organization by acquiring the necessary knowledge and abilities to move in a new direction, against the fundamental and transformational changes of the organizational and functional elements of the ideal.

### 5. Ethical Considerations

#### Compliance with ethical guidelines

All ethical principles are considered in this article. The participants were informed about the purpose of the research and its implementation stages. They were also assured about the confidentiality of their information and were free to leave the study whenever they wished, and if desired, the research results would be available to them.

#### Funding

This research did not receive any grant from funding agencies in the public, commercial, or non-profit sectors.

#### Authors' contributions

All authors have participated in the design, implementation and writing of all sections of the present study.

#### Conflicts of interest

The authors declared no conflict of interest.

## مقاله پژوهشی

## بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و اشتیاق شغلی با نقش میانجی آوای سازمانی در بین معلمان ابتدایی

بهروز اسکندپور<sup>۱\*</sup> و حسن احمدی<sup>۲</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.



Use your device to scan and read article online

استاددهی: اسکندپور، ب. و احمدی، ح. (۱۴۰۳). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و اشتیاق شغلی با نقش میانجی آوای سازمانی در بین معلمان

ابتدایی. فصلنامه روانشناسی مدرسه و آموزشگاه، ۱۳ (۲): ۳۰-۱۷. <https://doi.org/10.22098/jsp.2024.12136.5473>

doi 10.22098/jsp.2024.12136.5473

## اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۲۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۶/۲۸

## چکیده

**هدف:** تحقیق حاضر با هدف بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و اشتیاق شغلی با نقش میانجی آوای سازمانی در معلمان ابتدایی ناحیه دو شهر اردبیل صورت گرفته است.**روش‌ها:** پژوهش حاضر به روش توصیفی-همبستگی از نوع معادلات ساختاری صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش حاضر را معلمان ابتدایی ناحیه دو شهر اردبیل در سال ۱۴۰۱ تشکیل دادند که بر اساس آخرین آمار و اطلاعات موجود تعداد کل آن‌ها معادل ۱۲۶۰ نفر هستند که با استفاده از فرمول کوکران ۲۹۴ نفر به صورت نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی انتخاب شدند. جهت جمع‌آوری داده‌های مربوط از پرسشنامه اشتیاق شغلی، آوای سازمانی و رهبری تحول‌گرا استفاده شد. جهت تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری استفاده شد.**یافته‌ها:** نتایج آزمون حاکی از آن بود تأثیر مستقیم رهبری تحول‌گرا و اشتیاق شغلی در سطح اطمینان (۰/۹۵) برابر با ۰/۲۹۶ است. همچنین اثر غیر مستقیم رهبری تحول‌گرا و اشتیاق شغلی با تأثیر متغیر میانجی آوای سازمانی در سطح اطمینان (۰/۹۵) برابر با ۰/۳۱۳ است.**نتیجه‌گیری:** این تحقیق نشان می‌دهد که رهبر باید بتواند بازتاب خوبی برای معلمان باشد تا اشتیاق شغلی را افزایش دهد. بنابراین اگر مدیران استراتژی‌های رهبری تحول‌آفرین را به عنوان یک الزام بر سبک رهبری خود در نظر گیرند، از این طریق می‌توانند معلمان را به گونه‌ای نسبت به کارشان مشتاق کنند که در هر سطحی با آن ارتباط برقرار کرده و یک احساس اشتیاق و تمایل شغلی در آن‌ها پدیدار شود و از طرفی با تأیید نقش آوای سازمانی به عنوان متغیر میانجی پیشنهاد می‌شود که به منظور افزایش اشتیاق شغلی معلمان، مشارکت و نظرات آن‌ها در مباحث سازمان ارتقاء یابد.

## کلیدواژه‌ها:

رهبری تحول‌گرا، اشتیاق شغلی، آوای سازمانی، معلمان

## مقدمه

در دستیابی سازمان به اهداف خود دارند. منابع انسانی اگر به درستی اداره شوند، منابع موجود را به حداکثر می‌رسانند. هر سازمانی اغلب در مدیریت کارکنان با موانع متفاوتی مواجه است؛ زیرا سازمان‌ها ایده‌ها، احساسات، موقعیت، خواسته‌ها و ریشه‌های متفاوتی دارند؛

1. Jiatong &amp; et al

رهبری نقش مهمی در رشد مدارس و عملکرد شغلی افراد دارد. به طور خاص، یک رهبر باید آنچه را که پیروانش برای مؤثر بودن نیاز دارند، فراهم کند و به سمت یک چشم‌انداز مشترک حرکت کند (جیاتونگ و همکاران، ۲۰۲۲). منابع انسانی، منابع مورد نیاز برای انجام فعالیت‌های مهم در داخل سازمان هستند و نقش بسیار مهمی

\* نویسنده مسئول:

بهروز اسکندپور

نشانی: گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تلفن: ۴۵۵۲۸۶۰ (۹۱۴) ۹۸+

پست الکترونیکی: skandarpur@gmail.com



آفرین به طور قابل توجهی بر اشتیاق شغلی تأثیر می‌گذارد. رهبر تحول‌آفرین می‌تواند اشتیاق کارکنان را تشویق کند، که به عنوان وضعیت شناختی، عاطفی و رفتاری یک کارمند برای رسیدن به نتایج مطلوب سازمانی تعریف می‌شود (جیاتونگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). اشتیاق شغلی مفهومی است که با پیامدهای مثبت همچون تعهد سازمانی، تقویت رفتارهای مدنی سازمانی و انگیزش شغلی (سیرت و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱) رابطه مثبت و مستقیم دارد و با قصد ترک شغل رابطه منفی دارد (هاکانن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). شوق داشتن به کار با سطوح بالای انرژی، انعطاف‌پذیری ذهنی هنگام کار کردن، اشتیاق به سرمایه‌گذاری و مقاومت در رویارویی با مشکلات توصیف می‌شود (چو و آیکو<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱).

اشتیاق شغلی موثر در میان کارکنان بخش دولتی به طور فزاینده‌ای به موضوعی بسیار نگران‌کننده تبدیل شده است. اشتیاق شغلی کارکنان یک مفهوم حیاتی در حوزه روانشناسی مثبت است و نقشی اساسی در فرآیند پایدار توسعه و تغییر سازمان ایفا می‌کند. از جمله رضایت شغلی و تعهد سازمانی، اشتیاق شغلی پیش‌بینی کننده قوی تری برای نتایج مثبت کار است. در بخش عمومی، درجه بالایی از اشتیاق می‌تواند به تقویت کیفیت خدمات عمومی کمک کند. با این حال، کارکنان بخش دولتی تمایل دارند کمتر از کارکنان بخش خصوصی اشتیاق شغلی داشته باشند. اخیراً، برای افزایش کارایی و اثربخشی عملکرد، مدیریت، تصمیم‌گیری‌ها و اصلاحات، تحقیق در مورد اشتیاق کارکنان در بخش عمومی، توجه زیادی را از سوی محققان جلب کرده است (منگ و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲).

به طور کلی، آوای کارکنان نوعی رفتار کاری پیشگیرانه است که هدف آن بهبود وضعیت موجود است و می‌تواند باعث بهبود سازمانی شود و از آسیب‌های سازمانی جلوگیری کند (کرانت و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱؛ لیانگ و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲). با توجه به مزایای بالقوه صدا، روش‌هایی برای ایجاد انگیزه در کارکنان برای بیان افکار خود در محل کار به موضوع مهمی در تحقیقات رفتار سازمانی تبدیل شده است.

1. Schuckert & et al
2. Yi & et al
3. Chua & Ayoko
4. Lacy
5. Nurtjahjani & et al
6. Li & et al
7. Mi et al
8. Yang & et al
9. Jiatong & et al
10. Seibert, Wang, Courtright
11. Hakanen, Hakanen, Bakker, Demerouti
12. Chua & Ayoko
13. Meng, Xu, Liu, Zhang, Tong, & Lin
14. Crant et al
15. Liang, Farh, & Farh

بنابراین، سازمان‌ها باید کارکنان را سازماندهی و انگیزه دهند تا سازمان بتواند به اهداف خود دست یابد. به گفته شوکرت و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) رهبران تحول‌آفرین می‌توانند به افراد اجازه دهند تا به طور جمعی کار کنند و از طریق بسیاری از ابعاد رهبری تحول‌آفرین مانند کاریزما، تحریک فکری، توجه فردی و انگیزه الهام بخش از منافع شخصی خود فراتر روند. رهبری تحول‌آفرین تأثیر مهم و خوبی بر اشتیاق معلمان دارد (یی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). ریچی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود نشان دادند که مدیران راهکارهای رهبری تحول‌آفرین را به عنوان یک الزام در سبک رهبری خود در نظر گیرند، از این طریق می‌توانند معلمان را به گونه‌ای نسبت به کارشان مشتاق کنند که در هر سطحی با آن ارتباط برقرار کرده و یک احساس اشتیاق و تمایل شغلی در آن‌ها پدیدار شود. چو و آیکو<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) در پژوهش خود با عنوان انگیزه خود تعیین‌کننده کارکنان، رهبری تحول‌آفرین و اشتیاق کاری به این نتیجه دست یافتند ادراک کارکنان از رهبری تحول‌آفرین به طور مثبت با انگیزه خود تعیین‌کننده کارکنان (ذاتی، خودمختار و کنترل‌شده) و اشتیاق کاری مرتبط است. به طور خاص، انگیزه خودتعیین شده (ذاتی، خودمختار) به طور مثبت با اشتیاق کاری مرتبط بود، در حالی که ابعاد درونی، خودمختار و کنترل شده انگیزه خود تعیین‌کننده رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و درگیری کاری را میانجی‌گری کرد. لاکي<sup>۴</sup> (۲۰۲۲) در پژوهش خود نشان داد که کارکنان مشتاق در نتایج مثبت سازمانی نقش اساسی دارند. کارمندان بی‌تعهد اغلب سعی هستند و منفی‌گرایی را در خود پرورش می‌دهند. نورتهجاهانی و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و درگیری کاری به واسطه مالکیت روان‌شناختی و با اعتقاد به دنیای عادلانه تعدیل می‌شود.

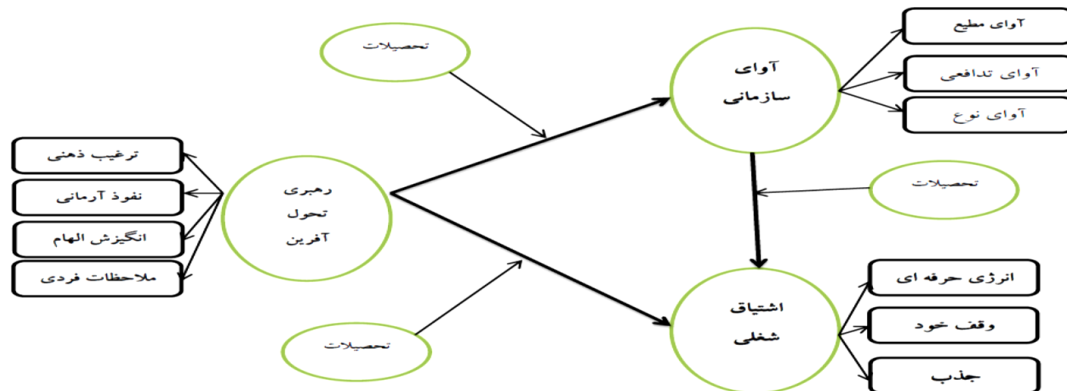
اشتیاق شغلی معلمان برای هر رهبر بسیار مطلوب است. کارکنان مشتاق دارای سطوح بالایی از انرژی و انگیزه هستند و با خوشحالی در انجام کار خود غوطه ور هستند. برخلاف معلمان که مشتاق کارشان نیستند، معلمان مشتاق مایلند برای دستیابی به نتایج مثبت سازمانی به صورت داوطلبانه تلاش کنند. علاوه بر این، کارکنان مشتاق می‌توانند فضای کاری مثبت را به محیط اطراف خود، از جمله به همکاران، مدیریت، و به طور کلی، به ذینفعان سازمان گسترش دهند (نورتهجاهانی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). تحقیقات قبلی رفتار رهبری تحول‌آفرین و تأثیر آن بر میزان اشتیاق کارکنان را مورد بحث قرار داده است (لی و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹؛ می و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹؛ یانگ و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰). مطالعه قبلی نشان داد که رهبری تحول

خودپنداره، لیو و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) نشان داد که رهبران تحول آفرین بیشتر احتمال دارد که هویت شخصی کارکنان را با رهبر برانگیزند و یک رابطه قوی ایجاد کنند که کارکنان را به صحبت کردن برانگیزد. **صادقی آرائی و همکاران** (۱۴۰۰) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که سبک رهبری تحول آفرین در سازمان محرک آوای سازمانی و بازدارنده‌ی سکوت سازمانی است و سازمان‌ها با تغییر سبک رهبری خود از رهبری تبادل‌ی به سمت رهبری تحول آفرین می‌توانند شاهد مشارکت فعال کارکنان و بهره‌مندی از نظرات و ایده‌های آن‌ها باشند.

بنابراین، در این مطالعه پیشنهاد می‌کنیم که رهبری تحول آفرین به طور مثبت با رفتار آوای معلمان مرتبط است و همچنین نقش آوای سازمانی را در ارتباط با اشتیاق شغلی معلمان مورد بررسی قرار می‌دهیم. از اینرو با توجه به اهمیت و پیامدهای اشتیاق شغلی برای سازمان و تحقق اهداف سازمانی، بررسی پیش‌بین‌های این متغیر در سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است. بنابراین، مسأله ما در این پژوهش این است که آیا بین رهبری تحول گرا و اشتیاق شغلی با نقش میانجی آوای سازمانی در بین معلمان ابتدایی ناحیه دو شهر اردبیل رابطه وجود دارد؟

از آنجایی که رهبران معمولاً هدف صدا هستند و نگرش‌ها و رفتارهای آن‌ها مستقیماً تمایل کارکنان را برای صحبت کردن شکل می‌دهد (**موریسون**، ۲۰۱۴)، رفتار رهبر پیشینه مهمی در نظر گرفته می‌شود که کارکنان را به بیان افکار خود بر می‌انگیزد. رهبری تحول آفرین ممکن است تأثیر خاصی بر رفتار صدای کارکنان داشته باشد زیرا با تغییرات شخصی و سازمانی و عملکرد بالا مرتبط است (**وانگ و همکاران**، ۲۰۱۹). چهار مؤلفه رهبری تحول آفرین، یعنی: نفوذ ایده‌آل، انگیزه الهام بخش، تحریک فکری، و توجه فردی، رفتار صوتی را تشویق می‌کند (**لیو و همکاران**، ۲۰۱۰). در واقع، مطالعات اخیر نشان داده‌اند که رهبری تحول آفرین یک رفتار رهبری مهم‌تر از رهبری اخلاقی است (**چمبرلین و همکاران**، ۲۰۱۷). با این حال، درک مکانیسم اساسی که از طریق آن رهبری تحول آفرین بر صدا تأثیر می‌گذارد، کافی نیست. **نافی**<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان سکوت سازمانی به عنوان مانعی برای افزایش اشتیاق شغلی به این نتیجه رسید که سکوت سازمانی به طور مستقیم و منفی بر اشتیاق شغلی کارکنان تأثیر دارد.

رهبران تحول آفرین به احتمال زیاد ایمنی روانی کارکنان را پرورش می‌دهند، که نگرانی‌های منفی در مورد صحبت کردن را کاهش می‌دهد و در نتیجه رفتار صدای کارکنان را برانگیخته می‌کند. از دیدگاه



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

با استفاده از فرمول کوکران ۲۹۴ نفر به صورت نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی انتخاب شدند. جهت جمع‌آوری داده‌های مربوط از پرسشنامه اشتیاق شغلی، آوای سازمانی و رهبری تحول گرا استفاده شد.

1. Morrison
2. Wang, Xu, Sun, & Liu
3. Liu et al
4. Chamberlin, Newton, & Lepine
5. Nafei
6. Liu et al

## روش پژوهش

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین رهبری تحول گرا و اشتیاق شغلی با نقش میانجی آوای سازمانی در بین معلمان ابتدایی ناحیه دو شهر اردبیل به روش توصیفی-همبستگی از نوع معادلات ساختاری صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش حاضر را معلمان ابتدایی ناحیه دو شهر اردبیل در سال ۱۴۰۱ تشکیل دادند که بر اساس آخرین آمار و اطلاعات موجود تعداد کل آن‌ها معادل ۱۲۶۰ نفر هستند که

(۴ تا ۱)، نفوذ آرمانی (۵ تا ۱۲)، انگیزش الهام بخش (۱۳ تا ۱۶) و ملاحظات فردی (۱۷ تا ۲۰) است. نمره‌گذاری پرسشنامه بر اساس طیف ۵ درجه ای لیکرت (هرگز (۱) و همیشه (۵) برای قوی‌ترین درجه است. پایایی پرسشنامه در پژوهش ریعی، مقتدایی و جمشیدیان (۱۴۰۰) ۰/۹۷. به‌دست آمد. پایایی پرسشنامه در پژوهش حاضر از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۴. به‌دست آمد. جهت تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. روایی محتوایی پرسشنامه در پژوهش‌های مختلف از جمله پژوهش رستگار و فتوت (۱۳۹۶) به تأیید صاحب‌نظران رسیده است.

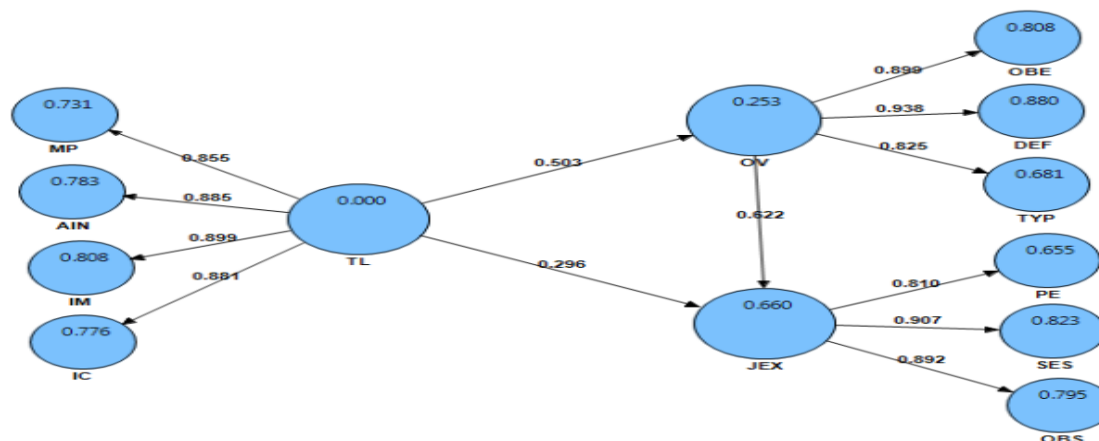
در این پژوهش جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و تدوین چارچوب نظری تحقیق، از منابع کتابخانه‌ای همانند کتاب، مقالات، همایش‌ها و همچنین منابع اینترنتی استفاده شد. همچنین پژوهشگر با اخذ مجوز از آموزش و پرورش ناحیه دو شهر اردبیل و دریافتی لیستی از معلمان و با رعایت دستورالعمل‌های لازم پرسشنامه در بین معلمان توزیع و جمع‌آوری شد.

### یافته‌ها

بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری پژوهش نشان داد که بیشتر تحصیلات اکثر افراد پاسخ دهنده (۵۰/۶۰٪) لیسانس و کمترین آنها (۱۵/۷۷٪) کاردانی است. ۳۶٪ افراد پاسخ دهنده زن و ۶۴/۰۹٪ آن‌ها مرد هستند.

شکل ۲ اعداد نوشته شده بر روی مسیرها ضرایب مسیر را نمایش می‌دهد. برای آزمون معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بوت استراپ<sup>۱</sup> مقادیر آزمون تی-استیودنت محاسبه شده است. مقادیر آزمون تی-استیودنت اگر مقداری بزرگتر از ۱/۹۶ باشد، ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

#### 1. Bootstrapping

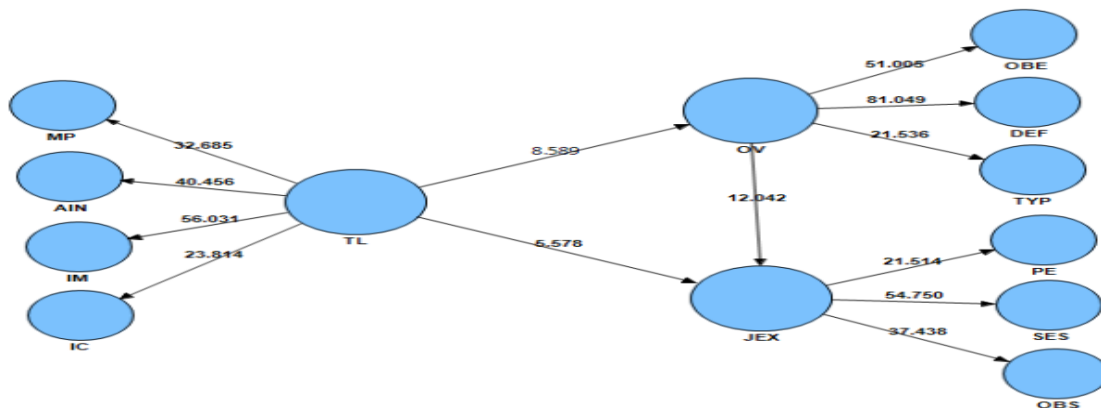


شکل ۲. ضرایب مسیر

**پرسشنامه اشتیاق شغلی:** برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به اشتیاق شغلی از پرسشنامه اشتیاق شغلی سالوناوا و شوفلی (۲۰۰۱) استفاده خواهد شد. این پرسشنامه دارای ۱۷ سؤال و در سه بعد انرژی حرفه‌ای (توانایی) (سؤال‌های ۶-۱)، وقف خود (سؤال‌های ۷-۱۱) و جذب (سؤال‌های ۱۲-۱۷) است. مقیاس نمره‌گذاری این پرسشنامه در یک طیف پنج درجه لیکرتی از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) درجه بندی شده است. پایایی پرسشنامه در پژوهش ریعی، مقتدایی و جمشیدیان (۱۴۰۰) ۰/۹۷. به‌دست آمد. در پژوهش حاضر پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۱. به‌دست آمد. روایی محتوایی پرسشنامه در پژوهش‌های مختلف از جمله ریعی، مقتدایی و جمشیدیان (۱۴۰۰) به تأیید صاحب‌نظران رسیده است.

**پرسشنامه آوای سازمانی:** برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به آوای سازمانی از پرسشنامه پرسشنامه آوای کارکنان توسط زهیر و اردوقان (۲۰۱۱) استفاده خواهد شد. این پرسشنامه دارای ۱۵ سؤال و ۳ زیر مقیاس آوای مطیع (۱-۵)، آوای تدافعی (۱۰-۶) و آوای نوع دوستانه (۱۵-۱۱) است. نمره‌گذاری این پرسشنامه در مقیاس ۵ گزینه ایی لیکرت کاملاً مخالف (۱) تا کاملاً موافق (۵) است. پایایی پرسشنامه در پژوهش رستگار و فتوت (۱۳۹۶) ۰/۹۲. به‌دست آمد. پایایی پرسشنامه در پژوهش حاضر از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۲. به‌دست آمد. روایی محتوایی پرسشنامه در پژوهش‌های مختلف از جمله پژوهش رستگار و فتوت (۱۳۹۶) به تأیید صاحب‌نظران رسیده است.

**پرسشنامه سبک رهبری تحولی:** برای اندازه‌گیری سبک رهبری تحولی از پرسشنامه سبک رهبری تحولی بس و اولیو (۲۰۰۴) استفاده خواهد شد. این پرسشنامه دارای ۲۰ سؤال و چهار بعد ترغیب ذهنی



شکل ۳. نتایج آزمون تی- استیوندت برای بررسی معناداری ضرایب مسیر

متوسط مدل در خصوص سازه‌های درون‌زای پژوهش دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌سازد. معیار GOF این شاخص نیز همانند شاخص‌های برازش مدل لیزرل عمل می‌کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند.

مطابق با شکل ۳، مقدار  $R^2$  برای سازه‌های درون‌زای آوای سازمانی ۰/۲۵۳ و برای اشتیاق شغلی ۰/۶۶۰ محاسبه شده است که با توجه به مقدار ملاک، حاکی از برازش مناسب مدل است. مقدار  $Q^2$  برای سازه‌های درون‌زای آوای سازمانی ۰/۱۹۳ و برای اشتیاق شغلی ۰/۴۹۹ محاسبه شده است که نشان از قدرت پیش‌بینی

جدول ۱. میزان cummunity و  $R^2$  متغیرهای تحقیق

متغیر	cummunity	$R^2$
رهبری تحول آفرین	۰/۷۷۱	---
آوای سازمانی	۰/۷۵۷	۰/۲۵۳
اشتیاق شغلی	۰/۷۵۹	۰/۶۶۰
میانگین	۰/۷۶۲	۰/۴۵۷

مکنون درون‌زای مدل دارد.

در ادامه با توجه به خروجی مدل مفهومی پژوهش به بیان و بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته خواهد شد.

$GOF = \sqrt{\text{cummunity} \times R^2} = \sqrt{0.762 \times 0.457} = 0.590$   
مقدار GOF برای مدل پژوهش مطابق با جدول ۱، مقدار ۰/۵۹ محاسبه شده است که نشان از توان متوسط مدل در پیش‌بینی متغیر

جدول ۲. نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری برای بررسی فرضیه های پژوهش

ردیف	مسیر		ضریب مسیر (β)	عدد معناداری (t-value)	نتیجه آزمون
	از متغیر	به متغیر			
۱	رهبری تحول آفرین	اشتیاق شغلی	۰/۲۹۶	۵/۵۷۸	تأیید
۲	رهبری تحول آفرین	آوای سازمانی	۰/۵۰۳	۸/۵۸۹	تأیید
۲	اشتیاق شغلی	آوای سازمانی	۰/۶۲۲	۱۲/۰۴۲	تأیید

فرضیه اصلی: رهبری تحول‌گرا از طریق آوای سازمانی با اشتیاق شغلی معلمان ابتدایی ناحیه دو شهر اردبیل رابطه دارد.

جدول ۳. اثرات مستقیم، غیر مستقیم و اثرات کل بین رهبری تحول‌گرا و اشتیاق شغلی

اثر کل	مسیر		اثر غیر مستقیم	اثر مستقیم
	از متغیر	به متغیر		
۰/۶۰۹	رهبری تحول‌گرا	اشتیاق شغلی	۰/۳۱۳	۰/۲۹۶

$b$ : مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته

$c$ : مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته

$$VAF = \frac{(0.503 \times 0.622)}{(0.503 \times 0.622) + 0.296} = 0.514$$

این بدان معنی است که ۵۱/۴ درصد اثر کل رهبری تحول گرا بر اشتیاق شغلی از طریق غیرمستقیم توسط متغیر میانجی آوای سازمانی تبیین می‌شود. همچنین با توجه به اینکه در مدل با وجود متغیر میانجی آوای سازمانی، مسیر مستقیم رهبری تحول گرا بر اشتیاق شغلی معنادار است، نتیجه می‌شود که آوای سازمانی در رابطه رهبری تحول گرا بر اشتیاق شغلی نقش میانجی گری جزئی دارد.

مطابق با جدول (۲)؛ آماره معناداری بین متغیر رهبری تحول گرا و اشتیاق شغلی برابر (۵/۵۷۸) است که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان رهبری تحول گرا و اشتیاق شغلی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنادار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۲۹۶) است و میزان اثرگذاری مثبت متغیر رهبری تحول گرا بر اشتیاق شغلی را نشان می‌دهد. به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در رهبری تحول گرا، موجب افزایش ۰/۲۹۶ واحدی در اشتیاق شغلی خواهد شد. این بدان معناست که رهبری تحول گرا با اشتیاق شغلی رابطه مستقیم دارد. بنابراین، فرضیه اول پژوهش تأیید می‌شود. مطابق با جدول (۲)؛ آماره معناداری بین متغیر رهبری تحول گرا و آوای سازمانی برابر (۸/۵۸۹) است که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان رهبری تحول گرا و آوای سازمانی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنادار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۵۰۳) است و میزان اثرگذاری مثبت متغیر رهبری تحول گرا بر آوای سازمانی را نشان می‌دهد. به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در رهبری تحول گرا، موجب افزایش ۰/۵۰۳ واحدی در آوای سازمانی خواهد شد. این بدان معناست که رهبری تحول گرا با آوای سازمانی رابطه مستقیم دارد. بنابراین فرضیه دوم پژوهش تأیید می‌شود.

مطابق با جدول (۲)؛ آماره معناداری بین متغیر آوای سازمانی و اشتیاق شغلی برابر (۱۲/۰۴۲) است که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان‌دهنده این است که ارتباط میان آوای سازمانی و اشتیاق شغلی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنادار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۶۲۲) است و میزان اثرگذاری مثبت متغیر آوای سازمانی بر اشتیاق شغلی را نشان می‌دهد. به عبارتی دیگر یک واحد

1. Sobel test

2. Variance Accounted For

طبق جدول ۳، اثر مستقیم رهبری تحول گرا و اشتیاق شغلی برابر با ۰/۲۹۶ است. همچنین اثر غیر مستقیم متغیر رهبری تحول گرا و اشتیاق شغلی با تأثیر متغیر میانجی آوای سازمانی برابر با ۰/۳۱۳ است.

نحوه محاسبه اثر غیر مستقیم متغیر رهبری تحول گرا و اشتیاق شغلی با توجه به نقش میانجی آوای سازمانی به صورت زیر است:

$$(TL \xrightarrow{(-0.503)} OV \xrightarrow{(-0.622)} JEX) = 0.313$$

برای بررسی نقش میانجی گری متغیر آوای سازمانی در رابطه رهبری تحول گرا و اشتیاق شغلی از یک آزمون پرکاربرد به نام آزمون سوبل<sup>۱</sup> استفاده می‌شود که برای معناداری تأثیر یک متغیر میانجی در رابطه میان دو متغیر دیگر به کار می‌رود. در آزمون سوبل یک مقدار Z-value از طریق فرمول زیر به دست می‌آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱/۹۶ می‌توان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید نمود.

$$Z - value = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times S_a^2) + (a^2 \times S_b^2)}}$$

$a$ : مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

$b$ : مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته

$S_a$ : خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

$S_b$ : خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته

بنابراین، داریم:

$$z - value = \frac{0.503 \times 0.622}{\sqrt{(0.622^2 \times 0.058^2) + (0.503^2 \times 0.052^2)}} = 7.021$$

همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار z-value حاصل از آزمون سوبل برابر ۷/۰۲۱ شد که به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶ می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵٪ تأثیر متغیر میانجی آوای سازمانی در اثرگذاری رهبری تحول گرا بر اشتیاق شغلی معنادار است. بنابراین، فرضیه پژوهش تأیید می‌شود.

علاوه بر آزمون سوبل، برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی از آماره ای به نام  $VAF^2$  استفاده می‌شود که مقداری بین ۰ و ۱ را اختیار می‌کند و هرچه این مقدار به ۱ نزدیکتر باشد نشان از قویتر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. در واقع این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل را می‌سنجد.

مقدار VAF از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$VAF = \frac{(a \times b)}{(a \times b) + c}$$

$a$ : مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی



## روان‌شناسی مدرسه و آموزشگاه

برای مقایسه اشتیاق شغلی، آوای سازمانی و رهبری تحول‌گرا معلمان برحسب تحصیلات آن‌ها، از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شده است. نتایج مربوط به این آزمون در جدول ۴ داده شده است.

تغییر در آوای سازمانی، موجب افزایش ۰/۶۲۲ واحدی در اشتیاق شغلی خواهد شد. این بدان معناست که آوای سازمانی با اشتیاق شغلی رابطه مستقیم دارد. بنابراین فرضیه سوم پژوهش تأیید می‌شود.

جدول ۴. نتایج آزمون تحلیل واریانس یک طرفه برای مقایسه اشتیاق شغلی، آوای سازمانی و رهبری تحول‌گرا معلمان برحسب تحصیلات آنها

شاخص	منبع	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	مقدار آماره F	سطح معناداری
اشتیاق شغلی	بین گروهی	۰/۰۹۷	۲	۰/۰۴۹	۰/۱۰۸	۰/۸۹۸
	درون گروهی	۶۷/۸۳۵	۱۵۰	۰/۴۵۲		
	جمع کل	۶۷/۹۳۲	۱۵۲			
آوای سازمانی	بین گروهی	۰/۰۷۲	۲	۰/۰۳۶	۰/۰۸۵	۰/۹۱۹
	درون گروهی	۶۳/۶۷۸	۱۵۰	۰/۴۲۵		
	جمع کل	۶۳/۷۵۰	۱۵۲			
رهبری تحول‌گرا	بین گروهی	۰/۴۱۸	۲	۰/۲۰۹	۰/۳۱۲	۰/۷۳۳
	درون گروهی	۱۰۰/۴۹۵	۱۵۰	۰/۶۷۰		
	جمع کل	۱۰۰/۹۱۲	۱۵۲			

است، نتیجه می‌شود که آوای سازمانی در رابطه رهبری تحول‌گرا بر اشتیاق شغلی نقش میانجی‌گری جزئی دارد. یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های ربیعی فرادنبه و همکاران (۱۴۰۰)، عسگرزاد نوری و همکاران (۱۴۰۰)، صادقی‌آرانی و همکاران (۱۴۰۰)، تهمتن نعمتی و همکاران (۱۴۰۰)، جیاتونگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲)، لاکي<sup>۲</sup> (۲۰۲۲)، چو و آیکو<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) همخوانی دارد. در تبیین یافته پژوهشی حاضر می‌توان گفت که سازمان‌ها در محیط پویای کنونی به رهبرانی نیاز دارند که با استفاده از ترغیب ذهنی پیروانشان و تحریک افکار نوآورانه، جو سازمانی انعطاف‌پذیری را به وجود آورده در آن معلمان را نسبت به چالش‌ها، مشکلات و خطاهای سازمان خود، متعهد دانسته و ضمن تلاش برای توانمندسازی خود، برای بهبود مستمر سازمان نیز تلاش نمایند. با اعمال سبک رهبری تحول‌آفرین سازمان بیشتر می‌تواند شاهد شنیدن صدای معلمان خود و مشارکت فعال آنها باشد تا ضمن ایجاد منافع بیشتر فردی برای معلمان مانند (احساس عزت نفس، قدرشناسی، رضایت شغلی، وفاداری و تعهد عاطفی و ...) منافع ارزشمند سازمانی (مانند شناسایی و اصلاح اشتباهات و خطاهای سازمانی، افزایش اثربخشی و کیفیت تصمیمات، بهبود مستمر عملکرد، رضایت مشتریان و ...) را نیز به دست آورند. بنابراین، با توجه به تغییر ویژگی‌های محیطی منابع سازمانی و در برخورد با منابع انسانی متفاوت کنونی می‌بایست تلاش شود تا سبک رهبری تبادلی در سازمان‌ها جای خود را به سبک رهبری تحول‌آفرین دهد و تلاش

با توجه به جدول ۴، سطح معناداری آزمون در تمامی موارد بزرگتر از ۰/۰۵ است. و این بدان معنا است که؛ در سطح ۹۵ درصد تفاوت معناداری بین اشتیاق شغلی، آوای سازمانی و رهبری تحول‌گرا معلمان برحسب تحصیلات آن‌ها وجود ندارد. به عبارتی دیگر، اشتیاق شغلی، آوای سازمانی و رهبری تحول‌گرا معلمان با تحصیلات متفاوت، یکسان است.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش نقش رهبری تحول‌آفرین را به عنوان یک متغیر کلیدی همراه با متغیر وابسته اشتیاق شغلی با اثر میانجی آوای سازمانی مورد بررسی قرار داد. نتایج مطالعه حاضر نشان می‌دهد که معلمان با رهبران تحول‌آفرین بیشتر در مباحث سازمانی مشارکت می‌نمایند. رهبران تحول‌آفرین با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای تازه و با ایجاد تعهد و اشتیاق وافر در بین مدیران و معلمان مسیری نو از رشد و شکوفایی را برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورند. همچنین اعضای سازمان را با کسب آگاهی و توانمندی‌های لازم جهت حرکت در مسیر جدید، در برابر تغییرات بنیادی و تحولی ارکان سازمانی و عملکردی آرمانی بسیج نمایند.

نتایج پژوهش حاکی از آن بود که رهبری تحول‌گرا اثری مستقیم بر اشتیاق شغلی دارد. همچنین اثر کل رهبری تحول‌گرا بر اشتیاق شغلی از طریق غیرمستقیم توسط متغیر میانجی آوای سازمانی تبیین می‌شود. همچنین با توجه به اینکه در مدل با وجود متغیر میانجی آوای سازمانی، مسیر مستقیم رهبری تحول‌گرا بر اشتیاق شغلی معنادار

1. Jiatong et al
2. Lacy
3. Chua & Ayoko

یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های **تیمتن نعمتی و همکاران (۱۴۰۰)**، **رستگار و فوت (۱۳۹۹)** همخوانی دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت امروزه نظرات و ایده‌های معلمان نسبت به مشکلات و منابع سازمانی، از جمله مهم‌ترین عوامل اثر بخشی سازمانهاست و شناسایی عوامل و پیش‌بین‌های آن ضروری است. بر اساس نتایج این پژوهش، سبک رهبری تحولی اثر مثبت و مستقیم بر آوای سازمانی معلمان دارد. سبک رهبری تحولی که ترکیبی از مؤلفه‌های انگیزش الهام بخش، ملاحظات فردی، ترغیب ذهنی و نفوذ آرمانی است، زمینه ساز بروز نظرات و ایده‌های معلمان نسبت به مسائل و مشکلات سازمان است. در واقع رهبران تحولی می‌توانند با توجه به انگیزه‌های درونی معلمان، نیازها و شرایط معلمان و تشویق آنها به تفکر در باره مسائل و مشکلات سازمانی، زمینه مشارکت فکری و ابراز نظرات معلمان را فراهم آورده و به رفع مسائل و مشکلات موجود در سازمان کمک کند. به طوری که رهبری کلیدترین عامل در بروز آوای سازمانی است. زمانی که پیروان می‌بینند رهبرانشان پذیرای ایده‌ها و نظرات آنها هستند تمایل بیشتری به بروز آوای سازمانی دارند. به بیان دیگر اگر کارمندان دریابند که بیان ایده‌ها و نظر برای آنها دردسر و مجازاتی به همراه نخواهد داشت، نظرات خود را بیان می‌کنند. سبک رهبری در سازمانها با تأثیری که بر زیرساختهای ارتباطی، سیستمهای پاداش و تنبیه و جو فرهنگ سازمانی می‌گذارد می‌تواند فرصتی را برای ظهور و بروز سکوت و یا آوای سازمانی فراهم آورد. رهبران تحول آفرین از طریق توانمندسازی، تعاملات اجتماعی سازنده و کاهش دادن سطح عدم اطمینان پیروان، آنها را تشویق می‌کنند تا راحتتر مسائل و مشکلات را بیان کنند.

نتایج حاکی از آن بود آوای سازمانی بر اشتیاق شغلی معلمان ابتدایی ناحیه دو شهر اردبیل تأثیر مثبت دارد. این بدان معناست که آوای سازمانی با اشتیاق شغلی رابطه مستقیم دارد. این نتیجه با نتایج **تیمتن نعمتی و همکاران (۱۴۰۰)**، **محمدی (۱۳۹۹)** و **میکائیلی، سلمانی و شارعی (۱۴۰۲)** همخوانی دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که بسیاری از سازمانها به این حقیقت پی برده‌اند که بیشتر افراد حقایق را در ارتباط با مسائل و مشکلات سازمانی می‌دانند، اما جرأت بیان حقایق را ندارند. سازمانها باید بدانند که اگر بر دهان‌های سازمانی مهر سکوت زده شود، ذهن‌های سازمانی فسیل و به کاهش بهره‌وری عملکرد، رضایت شغلی و تعهد در سرمایه انسانی منجر خواهد شد.

1. Park, Han, Kim & Kim

شود در سایه این سبک رهبری، منابع انسانی توانمند و متعهد برای اجرای اهداف سازمانی تربیت و نگهداری شود.

همچنین نتایج حاکی از آن بود که رهبری تحول‌گرا بر اشتیاق شغلی معلمان ابتدایی ناحیه دو شهر اردبیل تأثیر مثبت دارد. این بدان معناست که رهبری تحول‌گرا با اشتیاق شغلی رابطه مستقیم دارد. یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های **ربیعی فرادنبه و همکاران (۱۴۰۰)**، **عسگرنژاد نوری و همکاران (۱۴۰۰)**، **صادقی‌آرانی و همکاران (۱۴۰۰)**، **تیمتن نعمتی و همکاران (۱۴۰۰)**، **جیاتونگ و همکاران (۲۰۲۲)**، **لاکی (۲۰۲۲)**، **چو و آیکو (۲۰۲۲)** پارک و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) همخوانی دارد. در تبیین این یافته پژوهش می‌توان گفت که رهبران نقش مهمی در ادراک معلمان از خودکارآمدی شغلی و عزت نفس آنها دارند و یا حمایت از آنها، احساس استقلال داده و به آنها القا می‌کند که در پیامدهای مثبت سازمانی نقش دارند. رهبری تحولی به عنوان یکی از سبک‌های جدید رهبری، فرآیند نفوذ آگاهانه بر افراد و پیروان برای ایجاد تغییر و تحول در وضعیت موجود و عملکردهای سازمان می‌شود. رهبران تحولی تلاش زیادی را در جهت تأثیرگذاری مثبت روی پیروانشان انجام می‌دهند و تمایل و اشتیاق آنها به شغل و وظایف شغلی خود را افزایش می‌دهند. آنها این کار را از طریق بها و ارزش دادن به پیروان و بالا بردن اعتماد به نفس آنها انجام می‌دهند و در نهایت میزان عملکرد و اشتیاق شغلی آنها را افزایش می‌دهند. مؤلفه ملاحظه فردی به عنوان یکی از مؤلفه‌های رهبری تحولی، به رهبر کمک می‌کند تا به پیروان و نیازهای مختلف آنها توجه داشته و شرایط لازم برای ارتقا هر کدام را در نظر بگیرد که می‌تواند میزان تمایل و اشتیاق آنها به شغل خود را افزایش دهد. همچنین از طریق انگیزش الهام بخش و توجه به احساسات و انگیزه‌های درونی معلمان در آنها احساس ارزشمندی و معناداری را پرورش می‌دهد. نفوذ آرمانی به عنوان یکی از مؤلفه‌های رهبری تحولی به رهبران کمک می‌کند تا خود به عنوان یک الگو برای پیروان عمل کرده و آنها را تحت تأثیر قرار دهند. از طرف دیگر این رهبران از طریق ترغیب ذهنی پیروان را برای کشف راه‌حلهای جدید و تفکر جدید در مورد حل مشکلات سازمانی بر می‌انگیزاند. ترکیب مؤلفه‌های فوق تحت عنوان سبک رهبری تحولی به معلمان کمک می‌کند تا نسبت به شغل و وظایف شغلی خود اشتیاق بیشتری داشته باشند.

نتایج همچنین حاکی از آن بود رهبری تحول‌گرا بر آوای سازمانی معلمان ابتدایی ناحیه دو شهر اردبیل تأثیر مثبت دارد. این بدان معناست که رهبری تحول‌گرا با آوای سازمانی رابطه مستقیم دارد.

و راندمان خدمات را ارتقا دهند. دوم مطالعات مختلف فاکتورهای زیادی را نشان می‌دهند که می‌توانند مشارکت اشتیاق معلمان را توسعه دهند. تلاش این مطالعه به صراحت رفتار و نگرش یک رهبر است که می‌تواند معلمان را برای مشارکت در کارشان و بهبود انگیزه آن‌ها حمایت کند. سوم، نتایج این مطالعه نشان داد که نقش رهبر برای حمایت از معلمان بسیار مهم است. بنابراین، ایجاد یک فضای مساعد برای کار که مشارکت معلمان را حفظ کند، یک الزام سازمانی است. به طور خاص، مدیران می‌توانند به یک محیط کاری سازنده برای حمایت از معلمان، اعتماد و افتخار کمک کنند. علاوه بر این، سازمان‌ها می‌توانند منابع متعددی از شغل مانند پشتیبانی سرپرست، استقلال شغل و بازخورد مثبت را ارائه دهند که می‌تواند مشارکت و اشتیاق معلمان را ارتقا دهد. با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود در یک مطالعه‌ی دیگر تأثیر سایر سبک‌های رهبری (مانند رهبری مداخله‌گر، اخلاقی و...) بر سکوت و آوای سازمانی در قالب فراتحلیل بررسی و نتایج جامع در این مورد ارائه شود. به منظور افزایش تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش، پژوهش‌هایی از این نوع در سایر دوره‌ها نیز انجام پذیرد. به منظور کاهش سوگیری احتمالی ناشی از اجرای صرف پرسشنامه، در پژوهش‌های آتی علاوه بر پرسشنامه از ابزارهای دیگری مثل مصاحبه نیز استفاده شود. عوامل سازمانی موثر در آوای سازمانی معلمان در پژوهش‌های بعد مورد بررسی قرار گیرد.

تحقیق حاضر همانند دیگر تحقیقات دارای محدودیت‌هایی است که ممکن است نتایج تحقیق را خدشه‌دار کرده باشد. از جمله محدودیت این تحقیق عبارتند از: با توجه به اینکه جامعه آماری تحقیق محدود به معلمان ابتدایی ناحیه دو شهر اردبیل می‌باشد، نتایج تحقیق را نمی‌توان به سایر معلمان در شهرهای دیگر تعمیم داد. مقطعی بودن گردآوری داده‌ها که خود ممکن است تناسبی با یافته‌های پژوهش‌های آینده در همین جامعه نداشته باشد. از آنجا که داده‌ها در یک مقطع خاصی و در یک دوره زمانی مشخصی جمع‌آوری شده است ممکن است که این داده‌ها اگر در یک دوره زمانی دیگری اجرا شود، نتایجی دیگری غیر از این نتایج به دست می‌آید. محدودیت در اجرای پرسشنامه‌ها به خاطر بروز بیماری کووید ۱۹، از نظر عدم تمایل به پاسخگویی از سوی برخی از اعضای نمونه، عدم اعمال دقت کافی در پاسخ دادن به سؤالات و سوگیری‌هایی که ممکن است برخی از اعضای نمونه در پاسخ به برخی از سؤالات داشته باشند، بی‌شک از عمده‌ترین محدودیت‌های انجام تحقیقات علمی است که در این تحقیق نیز محقق با این موانع روبرو بوده است.

افرادی که نتوانند ایده‌ها و اطلاعات خود را ابراز کنند و سکوت اختیار کنند، اغلب دچار استرس، اضطراب، ناراضی‌تی و افسردگی می‌شوند. آن‌ها تصور می‌کنند که دیدگاه‌هایشان اهمیتی ندارد و چه بسا علاقه‌شان به کار کم شود و تعهد شغلی آن‌ها کاهش یابد، به فرسودگی شغلی مبتلا شوند و در نهایت به ترک سازمان اقدام کنند. برای دستیابی به اهداف سازمانی در محیط رقابتی امروز، باید روابط بین مدیران و کارکنان به گونه‌ای باشد که طی آن زیردستان بتوانند به راحتی و بی‌دغدغه ایده‌ها و آرای سازنده خود را بیان کنند. نتایج مطالعات حاکی از آن است که آوای سازمانی باعث اشتیاق و علاقه‌مندی بیشتر افراد به کار و محیط سازمان می‌شود و در نتیجه کارکنان با نشاط و روحیه بالاتری به فعالیت می‌پردازند. اگر معلمان در سازمان فرصت انتقاد، بیان مشکلات و نارسایی‌ها، ارائه نظر و پیشنهاد به آن‌ها داده نشود و صدای متفاوت آن‌ها نادیده گرفته شود، ممکن است تعهد و اشتیاق خود را به شغل از دست بدهند و در نتیجه آموزش و پرورش از وجود نیروی سالم و کیفی محروم خواهند شد و هم معلمان دچار استرس و اضطراب، ناراضی‌تی و افسردگی می‌شود و سلامت آن‌ها کاهش خواهد یافت. معلمانی که آزادانه آرای خود را بیان می‌کنند، رضایت و علاقه بیشتری به کار دارند و مسئولیت بیشتری در قبال ارباب رجوع و جامعه احساس می‌کنند و این خود موجب افزایش اشتیاق کاری بیشتر خواهد شد.

نتایج دیگر حاکی از آن بود که بین اشتیاق شغلی، آوای سازمانی و رهبری تحول‌گرا معلمان ابتدایی ناحیه دو شهر اردبیل بر حسب تحصیلات آنها تفاوت وجود دارد. نتایج نشان داد تفاوت معناداری بین اشتیاق شغلی، آوای سازمانی و رهبری تحول‌گرا معلمان بر حسب تحصیلات آنها وجود ندارد. به عبارتی دیگر، اشتیاق شغلی، آوای سازمانی و رهبری تحول‌گرا معلمان ابتدایی ناحیه دو شهر اردبیل استان اردبیل با تحصیلات متفاوت، یکسان است. بنابراین، طبق این فرضیه می‌توان نتیجه گرفت تحصیلات تأثیری در تفاوت اشتیاق شغلی، آوای سازمانی و رهبری تحول‌گرا معلمان ندارد. بنابراین، هدایت صحیح و توجه به نیازهای درونی و اجتماعی مردان و زنان در معلمان منجر به عملکرد مناسب آن‌ها و اشتیاق بیشتر آن‌ها به کار خواهد شد.

بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدیران مدارس به منظور ارتقای اشتیاق شغلی معلمان از سبک رهبری تحول‌آفرین استفاده کنند. مدیران با استفاده از اهرم‌های رهبری تحول‌آفرین (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظه فردی می‌توانند جو مدارس را به گونه‌ای بسازند که اشتیاق معلمان نسبت به کارشان افزایش یابد

## ملاحظات اخلاقی

## پیروی از اصول اخلاق پژوهش

به جهت حفظ رعایت اصول اخلاقی در این پژوهش سعی شد تا جمع آوری اطلاعات پس از جلب رضایت شرکت کنندگان انجام شود. همچنین به شرکت کنندگان درباره رازداری در حفظ اطلاعات شخصی و ارائه نتایج بدون قید نام و مشخصات شناسنامه افراد، اطمینان داده شد.

## حامی مالی

این پژوهش از هیچ سازمانی حمایت مالی دریافت نکرده است.

## مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در طراحی، اجرا و نگارش همه بخش‌های پژوهش حاضر مشارکت داشته‌اند.

## تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

## منابع

تهمتن نعمتی، شیرین؛ شریفیان، لیلا و مرادی، سعید (۱۴۰۰). رابطه بین سبک رهبری و آوای سازمانی با میانجیگری چابکی سازمانی در کارکنان جهاد دانشگاهی تهران، فصلنامه رهپویی نو در مدیریت آموزشی، ۴ (۵۰)، ۱۹۱-۲۰۴.

[Doi:10.30495/jedu.2021.22942.4647]

ربیعی فرادنبه، نیلوفر؛ مقتدایی، لیلا و جمشیدیان، عبدالرسول (۱۴۰۰). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و اشتیاق شغلی با نقش میانجی خلاقیت هیجانی در بین معلمان مدارس ابتدایی، فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۱۱ (۳)، ۱۳۹-۱۶۶.

ICHS-2106-2195 (R1)

رستگار، عباسعلی و فتوت، بنفشه (۱۳۹۹). تأثیر سبک رهبری رابطه‌مدار بر آوای سازمانی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی جو سازمانی، فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۹ (۹۶)، ۱۴۹-۱۷۰.

[Doi:10.22054/jmsd.2020.13427.1809]

صادقی‌آرانی، زهرا؛ پورباقرانی، محمود؛ نامیان، فاطمه و حسین‌پور، زهرا (۱۴۰۰). واکاوی رابطه‌ی سبک‌رهبری تحول‌آفرین-تبادلی با سکوت و آوای سازمانی: رویکرد فراتحلیل، نشریه مدیریت فردا، ۲۰ (۶۶)، ۲۴۳-۲۳۰.

<http://www.modiriyatfarda.ir/Article/26825/FullText>

عسگرزاد نوری، باقر؛ عباسقلیزاده، ناطق؛ الیکلی، فهمیه و نعمتی، ولی (۱۴۰۰). تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر شادکامی سازمانی و نقش واسطه‌ای اشتیاق شغلی در بیمارستان‌های شهر اردبیل، مجله سلامت و بهداشت، ۱۲ (۳)، ۳۶۸-۳۸۴.

<http://healthjournal.arums.ac.ir/article-۱-۲۴۶۹-fa.html>

عسگری، مجید و سمیعی، مرتضی (۱۳۹۸). رابطه بین تحقق رهبری تحولی با خودکارآمدی و اشتیاق شغلی کارکنان وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، فصلنامه طب و ترکیه، ۲۸ (۳)، ۳۵-۴۵.

[http://www.tebvatazkiye.ir/article\\_۱۰۰۳۶۴.html](http://www.tebvatazkiye.ir/article_۱۰۰۳۶۴.html)

محمدی، سارا (۱۳۹۹). تحلیل ساختاری تأثیر سکوت و آوای سازمانی بر اشتیاق شغلی و سلامت سازمانی زنان پرستار، فصلنامه زن در توسعه و سیاست، ۱۸ (۴)، ۶۰۱-۶۱۷.

[Doi:10.22059/jwdp.2021.315084.1007930]

میکائیلی، نیلوفر؛ سلمانی، علی و شارعی، آیسان. (۱۴۰۲). تأثیر آموزش مهارت‌های ارتباطی بر انسجام / سازش‌یافتگی خانواده و راهبردهای مقابله‌ای در والدین دانش‌آموزان دختر دارای ناتوانی‌های یادگیری. مجله ناتوانی‌های یادگیری، ۱۳ (۱)، ۴۲-۵۶.

[Doi:10.22098/jld.2023.13976.2126]

## References:

Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., Afridi, S. A., Nawaz, A., & Fazliani, H. (2020). Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 297-312. [Doi:10.1002/csr.1806]

Alfayad, Z., & Arif, Lily Suriani Mohd. (2017). Employee voice and job satisfaction: an application of Herzberg's Two-factor Theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 150-156. 156, 01.03.2017

Asgari, M., & Samii, M. (2018) The relationship between the realization of transformational leadership and self-efficacy and job enthusiasm of the employees of the Ministry of Health, Medical Education, *Tab and Tezkieh Quarterly*, 28 (3), 35-45. (Persian)

[http://www.tebvatazkiye.ir/article\\_۱۰۰۳۶۴.html](http://www.tebvatazkiye.ir/article_۱۰۰۳۶۴.html)

Asgranjad Nouri, B., Abbas Qolizadeh, N; Alikli, F., & Nemati, V. (2021). The effect of transformational leadership style on organizational happiness and the mediating role of job passion in Ardabil hospitals. *Health and Health Magazine*, 12 (3), 368-384. (Persian)

<http://healthjournal.arums.ac.ir/article-۱-۲۴۶۹-fa.html>

Chamberlin, M., Newton, D. W., & Lepine, J. A. (2017). A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions. *Personnel Psychology*, 70(1), 11-71. [Doi:10.1111/peps.12185]

- Chua, J., & Ayoko, O. B. (2021). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 523-543. [Doi:10.1017/jmo.2018.74]
- Crant, J. M., Kim, T. Y., & Wang, J. (2011). Dispositional antecedents of demonstration and usefulness of voice behavior. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 285-297. [Doi:10.1007/s10869-010-9197-y]
- Espinoza-Parra, S., Molero, F., & Fuster-Ruizdeapodaca, M. J. (2015). Transformational leadership and job satisfaction of police officers (carabineros) in Chile: the mediating effects of group identification and work engagement/Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en carabineros de Chile: los efectos mediadores de la identificación con el grupo y el work engagement. *Revista de Psicología Social*, 30(3), 439-467. [Doi:10.1080/02134748.2015.1065087]
- Hakanen, J., Hakanen, A., Bakker, B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resource. *European Journal of Oral Science*, 113, 479-487. [Doi:10.1111/j.1600-0722.2005.00250.x]
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 831060-831060. [Doi:10.3389/fpsyg.2022.831060]
- Lacy, D. L. (2022). Employee engagement and Learning for the Transformational Leader. In *Interdisciplinary and Practical Approaches to Managerial Education and Training* (pp. 133-146). IGI Global. 10.4018/978-1-7998-8239-8.ch008
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability*, 11(6), 1594. [Doi:10.3390/su11061594]
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92. [Doi:10.5465/amj.2010.0176]
- Liu, S., & Wang, M. (2012). Perceived overqualification: A review and recommendations for research and practice. *Research in Occupational Stress and Well-being*, 10, 1-42. [Doi:10.1108/S1479-3555(2012)0000010005]
- Meng, F., Xu, Y., Liu, Y., Zhang, G., Tong, Y., & Lin, R. (2022). Linkages between transformational leadership, work meaningfulness and work engagement: A multilevel cross-sectional study. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 367. [Doi:10.2147/PRBM.S344624]
- Mi, L., Gan, X., Xu, T., Long, R., Qiao, L., & Zhu, H. (2019). A new perspective to promote organizational citizenship behaviour for the environment: The role of transformational leadership. *Journal of Cleaner Production*, 239, 118002. [Doi:10.1016/j.jclepro.2019.118002]
- Mikaeili, M., Salmani, A., & Sharei, A. (2023). The effect of communication skills training on family adaptability / cohesion and coping strategies in parents of female students with learning disabilities. *Journal of Learning Disabilities*, 13(1), 42-56. (Persian) [Doi:10.22098/jld.2023.13976.2126]
- Mohammadi, S. (2019). A structural analysis of the effect of silence and organizational voice on job enthusiasm and organizational health of female nurses, *Women's Quarterly in Development and Policy*, 18 (4), 617-601. (Persian) [Doi:10.22059/jwdp.2021.315084.1007930]
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197. [Doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328]
- Nafei, Wageeh A. (2015). Organizational Silence: A barrier to job engagement in successful organizations. *International Business Research*, 9(4); 1-18. [Doi:10.5539/ibr.v9n4p100]
- Nurtjahjani, F., Batilmurik, R. W., Puspita, A. F., & Fanggalda, J. P. (2021). The relationship between transformational leadership and work engagement. Moderated mediation roles of psychological ownership and belief in just world. *Organization Management Journal*. [Doi:10.1108/OMJ-03-2021-1169]
- Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2021). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: the mediating role of employee engagement. *European Journal of Training and Development*. [Doi:10.1108/EJTD-10-2020-0149]
- Rabiei Faradanbeh, N., Moqtadaei, L., & Jamshidian, A. R. (2021). Investigating the relationship between transformational leadership and job passion with the mediating role of emotional creativity among elementary school teachers. *Quarterly of Innovation and Creativity in Human Sciences*, 11 (3), 139-166. (Persian) [https://journal.bpj.ir/article\\_۶۸۹۹۶۷.html](https://journal.bpj.ir/article_۶۸۹۹۶۷.html)
- Rastgar, A. A., & Fatut, B. (2019). The effect of relationship-oriented leadership style on employees' organizational voice considering the mediating role of organizational climate. *Management Studies Quarterly (Improvement and Transformation)*, 29 (96), 149-170. (Persian) [Doi:10.22054/jmsd.2020.13427.1809]

- Sadeghi Arani, Z., Pourbaqrani, M., Namian, F., & Hosseinpour, Z. (2021) Analyzing the relationship between transformational-transactional leadership style and organizational silence and voice: a meta-analytical approach. *Farda Management Journal*, 20 (66), 243-230. (Persian) <http://www.modiriyatfarda.ir/Article/26825/FullText>
- Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., & Lee, G. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. [Doi:10.1108/IJCHM-05-2016-0282]
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96, 981-1003. [Doi:10.1037/a0022676]
- Tahmtan Nemati, Sh., Sharifian, L., & Moradi, S. (2021). The relationship between leadership style and organizational voice with the mediation of organizational agility in academic staff of Tehran University. *New Approaches in Educational Management Quarterly*, 4 (50), 191-204. (Persian) [Doi:10.30495/jedu.2021.22942.4647]
- Wang, Z., Xu, S., Sun, Y., & Liu, Y. (2019). Transformational leadership and employee voice: An affective perspective. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1), 1-14. [Doi:10.1186/s11782-019-0049-y]
- Yang, C., Chen, Y., Zhao, X. R., & Hua, N. (2019). Transformational leadership, proactive personality and service performance: The mediating role of organizational embeddedness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. [Doi:10.1108/IJCHM-03-2019-0244]
- Yi, L., Uddin, M. A., Das, A. K., Mahmood, M., & Sohel, S. M. (2019). Do transformational leaders engage employees in sustainable innovative work behaviour? Perspective from a developing country. *Sustainability*, 11(9), 2485. [Doi:10.3390/su11092485]