

## رابطه رهبری توزیعی و خودکارآمدی و رضایت شغلی معلمان با نقش میانجی فرهنگ حمایت مدار

طیبه ارجمندی<sup>۱</sup>، سیده سمیه قمری<sup>۲</sup>

چکیده:

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه رهبری توزیعی با خودکارآمدی و رضایت شغلی معلمان با نقش میانجی فرهنگ حمایت مدار انجام شده است.

**روش:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا همبستگی می باشد، جامعه آماری معلمان مدارس ابتدایی دخترانه منطقه ۴ تهران با جمعیتی بالغ بر ۶۵۸ نفر بوده و حجم نمونه نیز براساس جدول مورگان ۳۴۳ نفر برآورد گردید. روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای بوده و ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه های رهبری توزیعی ایلمور، خودکارآمدی لیو، رضایت شغلی لیوو فرهنگ حمایت مدار لیو و پلاتکن می باشد. جهت تایید پایایی ابزار از ضریب آلفا کرونباخ پرسشنامه استفاده شده که برای رهبری توزیعی ۰/۸، خودکارآمدی ۰/۷، رضایت شغلی ۰/۷ و فرهنگ حمایت مدار ۰/۸ برآورد گردیده است. روایی پرسشنامه های مذکور نیز به تایید چند تن از صاحب نظران و متخصصان مدیریت آموزشی رسیده است. فرضیات پژوهش بوسیله مدلسازی معادلات ساختاری و آزمون سوبل مورد بررسی قرار گرفتند.

**یافته ها:** نتایج نشان دهنده رابطه مثبت و مستقیم بین رهبری توزیعی و خودکارآمدی، رضایت شغلی و فرهنگ حمایت مدار و بین فرهنگ حمایت مدار و خودکارآمدی و رضایت شغلی می باشد. همچنین فرهنگ حمایت مدار در رابطه بین رهبری توزیعی و خودکارآمدی نقش میانجی نداشته، اما در رابطه بین رهبری توزیعی و رضایت شغلی معلمان این نقش را ایفا می کند.

**نتیجه گیری:** سبک رهبری توزیع شده در ایجاد باور خودکارآمدی و رضایت شغلی نقش آفرین بوده است، همچنین فرهنگ حمایت مدار نیز به نوبه خود می تواند زمینه ارتقا رضایت شغلی معلمان را فراهم آورد.

**کلیدواژه ها:** رهبری توزیعی، خودکارآمدی، رضایت شغلی، فرهنگ حمایت مدار، مدارس ابتدایی.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۹/۱۳

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۵/۲۰

<sup>۱</sup> - استادیار، گروه روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

t\_arjmandi@pnu.ac.ir

<sup>۲</sup> - دانش آموخته کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه پیام نور تهران جنوب.

somayeghamari993@gmail.com

## مقدمه

رهبری توانایی یک فرد یا گروهی از افراد برای تأثیرگذاری و هدایت پیروان یا سایر اعضای یک سازمان است. رهبری شامل اتخاذ تصمیمات درست و گاهی دشوار، ایجاد و بیان چشم انداز روشن، ایجاد اهداف قابل دستیابی و ارائه دانش و ابزار لازم برای دستیابی به آن اهداف به پیروان است. یکی از وظایف مهم و اساسی که برعهده مدیریت نهاده شده، رهبری سازمان است (هیوا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱: ۲۶). به بیان دیگر، نقش های مدیریتی، دیگر در برابر چالش های نوین آموزشی کافی نبوده و مدیران بدون تردید در این موقعیت پر از چالش، نیازمند ابزاری با عنوان مهارت رهبری کردن هستند (سیورین و هلم برگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۱۲۸۲). در واقع شالوده عملکرد رهبر سازمان در میزان تأثیرگذاری و نفوذ وی در اعضای سازمان است که قوای محرکه پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده را تولید می کند و این مهم در راس وظایف رسمی و سازمانی یک مدیر قرار می گیرد. محیط آشفته و متغیر است و رهبری یک عنصر کلیدی در هدایت و مدیریت این محیط است. بررسی سیر تحولی نظریات رهبری نشان از روند تکاملی این نظریات و همسو سازی آنها با اقتضانات جوامع در هر برهه از زمان دارد. نظریات مدیریت در ابتدا با شکل گیری نظریه هایی از قبیل نظریه انسان بزرگ تکوین یافت، مقوله ای که در قرن نوزدهم ارائه و تأکید می کند که رهبران بزرگ مردانی بودند که برای این وظیفه متولد شده بودند. اواسط قرن بیستم نظریه صفات مطرح و بر این ایده متمرکز است که برخی از افراد با ویژگی هایی از قبیل صداقت و اعتماد به نفس متولد می شوند که آنها را رهبران بزرگی می کند. نیمه دوم قرن بیستم شاهد ورود نظریه های دیگری بود، از قبیل رهبری موقعیتی، که در آن سبک رهبری بر اساس آمادگی یا سطح مهارت پیروان در یک موقعیت معین تنظیم می شود، نظریه های اقتضایی، که در آن رهبری مؤثر به داشتن رهبر مناسب برای موقعیت مناسب بستگی دارد. نظریه رهبری مبادله ای، که در آن رهبران برای دستیابی به نتایج پیروان را پاداش یا تنبیه می کنند، نظریه رهبری تحول آفرین، که در آن رهبران به تغییر پیروان کمک می کنند و نظریه رهبری توزیعی<sup>۳</sup> که با توجه به چالش های مدیریتی و شرایط متغیر امروزی می تواند در سازمانها به عنوان یک نظریه رهبری مناسب مورد استفاده قرار گیرد، چرا که رهبری

<sup>۱</sup>- Hiwa

<sup>۲</sup>-Sewerin& Holmberg

<sup>۳</sup>-Distributed leadership

توزیعی برای رسیدن به هدفهای سازمان فعالیت‌ها و نقش‌های تمامی افراد را در نظر گرفته و آنها را بکار می‌گیرد. در این پارادایم نوین، رهبری به تنهایی عظمت و شکوه را برای مدرسه به ارمغان نمی‌آورد و امور را با دستور دادن به دیگران پیش نمی‌برد بلکه کار را از طریق دیگران و تسهیم قدرت با آنان انجام می‌دهد (حسنی، نعمتی، ۲۰۱۵: ۳۲). رهبری توزیعی به عنوان یک صورت فلکی تعریف می‌شود که در آن هر عضو نقش‌های متمایز بازی می‌کند ولی همه اعضا با هم کار می‌کنند. این حس یک چارچوب پویا و غیر خطی را در مورد چگونگی تعامل افراد و رویدادها در سازمانها فراهم می‌کند (انزینگا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۳۲).

رهبری توزیعی یا رهبری توزیع شده، شامل تیمی از مربیان از سطوح مختلف رهبری، پایه‌ها و یا حوزه‌های موضوعی است که برای ایجاد تغییرات مثبت و در سطح مدرسه به طور مشترک کار می‌کنند (ویلیامز<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲: ۳۰). اسپیلان<sup>۳</sup> (۲۰۰۵: ۱۴۳) رهبری توزیعی را محصول تعامل رهبران مدرسه، پیروان و موقعیت و شرایط آنها در مدرسه برمی‌شمارد. این تعریف لزوم انعطاف‌پذیری و سازگاری زمینه‌ای رهبری در مدارس مختلف به منظور دستیابی به موفقیت را برجسته می‌کند (لیو و پرینتی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷: ۱۴۵). دیدگاه دیگر رهبری توزیعی را به عنوان شیوه‌های تصمیم‌گیری مشترک در نظر می‌گیرد که ذینفعان را در سطوح مختلف در رهبری مدرسه درگیر می‌کند (هریس<sup>۵</sup> و دیگران، ۲۰۰۷: ۳۴۰، لاشوی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶: ۲۴۵). مدل رهبری توزیعی توجه زیادی را در مدیریت آموزشی به خود جلب کرده به طوری که در بین تمامی مدل‌های رهبری آموزشی مورد مطالعه بین سال‌های ۱۹۸۰ تا ۲۰۱۸ در صدر قرار گرفته است (گومش<sup>۷</sup> و دیگران، ۲۰۱۸: ۲۷). از نگاه اوشی<sup>۸</sup> (۲۰۲۱) رهبری توزیعی به معلمان استقلال می‌دهد تا به اهداف خود دست یابند، بدون اینکه منتظر مجوز باشند و این پدیده می‌تواند منجر به سرعت، بهره‌وری، نوآوری و حفظ استعداد در مدارس شود. ایلمور<sup>۹</sup> (۲۰۰۰) نیز رهبری توزیعی را به عنوان شکلی از رهبری جمعی تعریف

---

1 -Nzinga  
 2 -Williams  
 3 -Spillane  
 4 -Liu and Printy  
 5 -Harris  
 6 -Lashway  
 7 -Gomesh  
 8 -O'Shea  
 9 -Elmore

نموده که در آن معلمان با کار مشترک، تخصص خود را توسعه می دهند. از نگاه وی، رهبری به این دلیل توزیع می شود که لازمه بهبود عملکرد آموزشی، درگیر نمودن تمامی عوامل در مدرسه است و لذا از نگاه او، ابعاد رهبری توزیعی شامل تصمیم گیری توزیع شده، تجارب رهبری، تبیین چشم انداز، ماموریت و اهداف برای همگان، فرهنگ مدرسه و ارزیابی و توسعه حرفه ای می باشد. آنچه از تعاریف و دیدگاه های مطرح شده در خصوص رهبری توزیعی بر می آید این است که ساختار رهبری توزیعی به ظرفیت مدارس در درگیر کردن معلمان و دانش آموزان در فرآیند تصمیم گیری مشترک مربوط می شود (لیو<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۲۱: ۴۳۱).

از سوی دیگر خودکارآمدی به باور یک فرد به توانایی اش برای ایجاد نتایج مطلوب در یک کار اشاره دارد (مهدی<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۲: ۱۵۱۸) و رضایت شغلی که یک حالت عاطفی لذت بخش یا مثبت ناشی از ارزیابی شغل یا تجارب شغلی می باشد (باندورا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۲۵). از آنجا که ساختار و سبک مدیریت اغلب سازمانها از جمله سازمان آموزش و پرورش براساس ساختار سلسله مراتبی و سبکهای مدیریت کلاسیک، وظیفه مدار و یا مبادله ای می باشد و نادیده گرفتن نیازهای روحی روانی کارکنان و بی توجهی به رضایتمندی و عوامل انسانی موجود در محیط کار از ویژگی های این سبکهای مدیریت می باشد، لذا کاهش رضایتمندی شغلی و تضعیف باور خودکارآمدی معلمان در نتیجه عدم ارائه فرصت رشد و فقدان فضا جهت ارائه توانایی ها از پیامدهای اجتناب ناپذیر این سبک های مدیریت می باشد. براساس تئوری دو عاملی هرزبرگ ایجاد فرصت رشد و ارائه فضا به منظور ظهور و بروز توانایی ها و ظرفیت های پنهان افراد می تواند منجر به افزایش انگیزه و رضایتمندی معلمان شود، همچنین یافته های بندورا تصریح می کند که سطح انگیزش و وضعیتهای احساسی و اقدامات افراد بیشتر مبتنی بر باورهای آنهاست تا واقعیات، بنابراین مفهوم احساس خودکارآمدی به تصور فرد از توانایی هایش اشاره دارد و افراد تمایل دارند وظایف و فعالیت هایی را انتخاب کنند که احساس می کنند در انجام آنها شایسته هستند و اعتماد به نفس دارند و این باور در محیط های کاری مبتنی بر مشارکت در تصمیم گیری و رشد دهنده می تواند تکوین یابد. رهبری توزیع شده، که با تعامل چند بعدی فعال در میان اعضای سازمان مشخص

<sup>1</sup>- Liu

<sup>2</sup>-mahdi

<sup>3</sup>-Bandora

می‌شود، به‌عنوان یک عملکرد سازمانی امیدوارکننده در ارتقای مشارکت در محل کار در نظر گرفته شده است (گانزل-جنسن و همکاران<sup>۱</sup>: ۲۰۱۸: ۱۲۱). رهبری توزیع شده بر مشارکت و تصمیم‌گیری مشترک در محل کار تأکید و توانمندسازی اعضا را به‌عنوان عاملی برای تحریک خودکارآمدی کارکنان و رفتار کاری مولد تصور می‌کند (ژو و همکاران، ۲۰۲۱: ۵)، ضمن حفظ عناصر سلسله‌مراتب سنتی به رهبران آزادی بیشتری برای تصمیم‌گیری می‌دهد، فرصت‌های بزرگتری جهت کسب تجربه و مسولیت‌پذیری فراهم می‌کند و به همین دلیل با برطرف کردن بخشی از نیازهای انگیزشی معلمان زمینه ایجاد رضایت شغلی را در آنها ایجاد می‌کند. همچنین در جهت تقویت باور خودکارآمدی، رهبری توزیع شده تغییرات اساسی را به ارمغان می‌آورد، رهبری توزیع شده اجازه می‌دهد تا تعهد و مسولیت بین معلمان و مدیران توزیع شود. با سبک رهبری توزیع شده هر کسی می‌تواند رهبر شود و موقعیتی که هر فرد به دست می‌آورد، یک نقش نظارتی رسمی است. با داشتن فرصتی برای رهبری، معلمان بیشتر به مشارکت اهمیت می‌دهند و مهارت‌های رهبری خود را توسعه می‌دهند. یادگیری متقابل را ترویج می‌کند. در فضای چنین سبک رهبری همه تمایل دارند از یکدیگر بیاموزند، با هم کار کنند و از تجربیات یکدیگر بپوشش کسب کنند. معلمان به دنبال ایجاد پیوندهای قوی‌تر در سازمان هستند تا بتوانند آزادانه کار کنند و به دیگران متصل شوند. برای این کار آنها به یک زمینه مشترک نیاز دارند تا بتوانند دانش خود را به اشتراک بگذارند و با هم رشد کنند و رهبری توزیعی همان زمینه مشترک است (اسپوویتز و توگناتا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۱۱۵، جرندا و حکمن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴: ۵۴). به‌طور مفصل، شواهد نشان داده است که رهبری توزیع شده به‌طور مثبت با خودکارآمدی معلمان رابطه دارد (لیو و وربلو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹: ۵۰)، که در نتیجه نگرش کاری (هولپیا<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۲۹۲) و اشتیاق به کار را بهبود می‌بخشد (کارابییک و کوروماز<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴: ۸۲۷). همچنین فانگ<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۹: ۸) به این نتیجه رسیدند

---

<sup>۱</sup> -Gunzel -Jensen

<sup>۲</sup> -Supovitz & Tognatta

<sup>۳</sup> -Grenda & Hackmann

<sup>۴</sup> -Liu & Werblow

<sup>۵</sup> -Hulpia

<sup>۶</sup> -Karabiyik & Korumaz

<sup>۷</sup> -Fang

که خودکارآمدی، که اغلب به عنوان یک ویژگی کلیدی بهره‌وری در نظر گرفته می‌شود، نه تنها رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد، بلکه باعث افزایش انسجام و رشد پایدار جامعه می‌شود. مطالعات پیشین رهبری توزیع شده را به عنوان یک اقدام مؤثر به منظور ایجاد هماهنگی بین نیازهای معلم و تخصیص منابع مدرسه شناسایی کرده اند (اینگرسول و می<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۴۰). حجم رو به رشدی از ادبیات وجود دارد که بر نقش کلیدی خودکارآمدی در شکل دادن به نحوه ادراک معلمان از ماهیت کارشان و شیوه‌های مواجهه و پاسخ‌دهی آنها به چالش‌ها و موانع متداول در محیط آموزش، تأکید می‌کند (کلاسن و چیو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۷۴۱). به عنوان مثال، مطالعات بررسی کرده اند که چگونه خودکارآمدی به طور مثبت با اثربخشی آموزشی مرتبط است (لیو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹: ۴۱)، زیرا معلمان با احساس خودکارآمدی بالاتر به احتمال زیاد برنامه ریزی سازمانی را اجرا می‌کنند و تمایل بیشتری برای پذیرش آموزش جدید و روش‌هایی برای رفع نیازهای یادگیری دانش‌آموزان نشان می‌دهند (ویلف و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳: ۹۸). از منظر روان‌شناختی، خودکارآمدی معلم، استرس‌های حاد مرتبط با کار را خنثی و تسکین می‌دهد (لاورمان و یوهانس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶: ۱۵)، و احتمالاً انگیزه درونی را برای تحقق اهداف فردی و جمعی فعال می‌کند (فلورس<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۰: ۱۵۰). مجموعه‌ای از تحقیقات نشان می‌دهد که رهبری توزیع شده می‌تواند خودکارآمدی معلم را از طریق سه کانال کلیدی بهبود بخشد. اول، توانمندسازی معلمان از طریق اعمال شیوه‌های رهبری توزیع‌شده، منجر به ایجاد یک جو کار مشترک مثبت شده، که در آن معلمان احساس راحتی می‌کنند تا دانش را به اشتراک بگذارند و احتمال بیشتری دارد که به طور مشترک برای بهبود آموزش کار کنند (لیو و همکاران، ۲۰۲۱). مورد دوم این که زمانی که معلمان کنترل بیشتری بر محیط کار خود به دست می‌آورند، احتمال بیشتری دارد که تکالیف کاری را در دست بگیرند و در نتیجه بیشتر در تهیه، اجرا و بازتاب تدریس سرمایه‌گذاری کنند (دویار<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۷۱۵) و سوم متقاعد کردن و حمایت کلامی از

<sup>1</sup>- Ingersoll & May

<sup>2</sup>- Klassen & Chiu

<sup>3</sup>- Liu

<sup>4</sup>- Vieluf

<sup>5</sup>- Lauer mann, Johannes

<sup>6</sup>- Flores

<sup>7</sup>- Duyar

سوی رهبران می‌تواند انگیزه مهمی برای پرورش حس خودکارآمدی در بین معلمان باشد، که در آرزوی بستری هستند که ارتباط بین مدیران و معلمان را در دستیابی به اهداف مشترک ارتقا دهد (ژنگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹: ۵۱۲). همچنین مطالعات نشان داده‌اند که خودکارآمدی به طور مثبت با طیفی از نتایج شغلی، از جمله کاهش خروج زود هنگام از جوامع کاری مرتبط است (گرانزیرا و پررا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۸۰). به عنوان مثال، معلمان با سطح بالاتری از خودباوری و درگیری عاطفی، ادراکات مثبت تری در مورد کار از خود نشان می‌دهند و به احتمال زیاد هنگامی که از آنها خواسته می‌شود مشارکت خود را در محل کار ارزیابی کنند، پاسخ مثبت نشان می‌دهند (پررا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۳۸). همچنین نشان داده شده است که این ارتباط دو طرفه است، به طوری که معلمان که عملکرد آموزشی بهتری دارند، به احتمال زیاد احساس قدردانی، اعتماد به نفس و رضایت بیشتری از کار خود نشان می‌دهند (اسکالویک و اسکالویک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۶۸). برخی شواهد نشان می‌دهد که این افزایش سطح قدردانی، اعتماد به نفس و رضایت می‌تواند به طور مثبت بر شایستگی آموزشی در برخورد با تعارضات دانش آموزان، برنامه ریزی درسی و حفظ روابط کاری تأثیر بگذارد (وانگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۲۶).

در شرایطی که معلمان فرصت تصمیم‌گیری، یادگیری و توسعه صلاحیت‌های شغلی و شخصیتی خود را پیدا کنند، احساس ارزشمندی و باور خودکارآمدی در آنها تقویت شده و پیامد این امر افزایش انگیزش و رضایتمندی شغلی است که به نوبه خود در ایجاد جو همکاری مثبت اثرگذار خواهد بود. برخی از محققان به شناسایی عوامل و مولفه‌های تأثیرگذار بر خودکارآمدی و رضایت شغلی همچون سبک رهبری و فرهنگ و جو مدرسه پرداخته‌اند (شن<sup>۶</sup> و دیگران، ۲۰۱۲: ۲۰۰، گلیگورویچ<sup>۷</sup> و دیگران، ۲۰۱۶: ۲۳۱، هاسفورد و اوسولیان<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶: ۶۰۴). در این میان هرچند برخی محققان، شواهدی از ارتباط مثبت و مستقیم بین رهبری توزیعی و رضایت شغلی و

---

<sup>1</sup> -Zheng

<sup>2</sup> -Granziera & Perera

<sup>3</sup> -Perera

<sup>4</sup> -Skaalvik & Skaalvik,

<sup>5</sup> -Wang

<sup>6</sup> -shen

<sup>7</sup> -Gligorovic

<sup>8</sup> -Hosford, & O'Sullivan

خودکارآمدی معلمان ارائه کرده اند (دویار<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۳: ۷۰۰، لیو و پرینتی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۱۴۳، لیو و وربلو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹: ۴۱) اما تنها چند مطالعه به تأثیرات غیرمستقیم رهبری بر عملکرد معلم از طریق تمرکز بر فرهنگ و شرایط مدرسه پرداخته‌اند (گدارد<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۱۵: ۵۰۱، دوتا و ساهنی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶: ۹۴۱). فرهنگ حمایت مدار در مدرسه به روابط بین معلمان مربوط می شود که با احترام متقابل مشخص می شود، به این معنی که معلمان در مورد مشکلات بحث آزاد دارند، به ایده های مختلف احترام می گذارند، موفقیت را به اشتراک می گذارند و روابط خوبی با دانش آموزان خود دارند (سازمان همکاری های اقتصادی و توسعه<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). رهبری توزیعی و فرهنگ حمایت مدار براساس نظر لیو و همکارانش (۲۰۲۱) از جمله عوامل تاثیرگذار بر خودکارآمدی و رضایت شغلی هستند که هم در قالب یک رابطه تاثیرگذاری مستقیم و هم در قالب رابطه میانجی گرانه بر همدیگر کنش دارند. همچنین یافته های پژوهش آنها حاکی از نقش میانجی گری فرهنگ حمایت مدار هم در رابطه میان رهبری توزیعی و خودکارآمدی معلمان و هم در رابطه بین رهبری توزیعی و رضایت شغلی معلمان است. براساس این یافته ها، مدیران مدارس می بایست بر فعالیت های رهبری توزیعی و همچنین ایجاد فرهنگ حمایتی تمرکز کنند، چرا که بهره گیری مدیران از رهبری توزیعی نه تنها می تواند بر شکل گیری فرهنگ حمایتی تاثیر بگذارد، بلکه ارتقاء فرهنگ حمایتی نیز می تواند تاثیرگذاری این نوع رهبری بر دو متغیر خودکارآمدی و رضایت شغلی معلمان را میانجی گری نموده و منجر به بهبود این دو متغیر شود. بکارگیری رهبری توزیعی و فرهنگ حمایت مدار در واقع رویکردها و ابزارهایی هستند که مدیران در مدارس بتوانند به دو هدف اصلی و مهم خودکارآمدی و رضایت شغلی معلم دست یابند. از بعد تاثیر بر دانش آموزان، تحقیقات در مورد رهبری آموزشی به یک رابطه مثبت و معنادار بین مدل رهبری توزیعی و بروز نتایج مثبت در عملکرد تحصیلی دانش آموزان اشاره دارند (هک و هالینگر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹: ۶۵۹). از بعد تاثیر بر معلمان، نشان داده شده است که مدل رهبری توزیعی با نگرش های کاری معلمان و بروز عملکرد کاری

<sup>1</sup> -Duyar

<sup>2</sup> -Liu, & Printy

<sup>3</sup> -Liu & Werblow

<sup>4</sup> -Goddard

<sup>5</sup> -Dutta & Sahney

<sup>6</sup> -Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

<sup>7</sup> -Heck and Hallinger



بهرتر از ایشان رابطه مستقیم و معنادار دارد (لیو و وربلو، ۲۰۱۹: ۴۱، لیو و پرینتی، ۲۰۱۷: ۱۴۳، دویار و دیگران، ۲۰۱۳: ۷۰۰، هالپیاو دیگران، ۲۰۰۹: ۲۹۱). از بعد مدرسه نیز، در پژوهش‌های متعددی نشان داده شده که استفاده از این سبک رهبری در بهبود فضای آموزشی مدارس نقشی مثبت و معنادار ایفا می‌کند (لیو و دیگران، ۲۰۲۱: ۴۳۰). در واقع می‌توان گفت مدرسی که در آن رهبری توزیع شده است، هم معلم و هم مدیر مدرسه جایگاه خود را دارند و هم این جایگاه به شکل درستی تطفیف شده است، بدین معنا که آنان می‌توانند با حفظ موقعیت خود، در عین حال با افراد دیگر درون سازمان و سایر معلمان و رهبر مدرسه در مسائل و موضوعات مختلف همکاری و مشارکت داشته باشند و قدرت اجرایی و قدرت تصمیم‌گیری را در بین خود به تناسب توانایی تقسیم کنند. مدیرانی که از چارچوب رهبری توزیعی استفاده می‌کنند، در واقع تخصص و قابلیت رهبری تمامی همکارانشان را بکار می‌گیرند و معلمان را به کار توسعه و بهبود برنامه درسی، توسعه حرفه‌ای و مدیریت مدرسه ترغیب می‌کنند. به عبارتی مزیت اصلی رهبری توزیعی، هم‌افزایی در رهبری و مدیریت مدرسه از طریق بکارگیری ظرفیت تمامی معلمان می‌باشد. پژوهش حاضر در صدد است رابطه میان سبک رهبری توزیعی را با خودکارآمدی و رضایت شغلی معلمان با نقش میانجی فرهنگ حمایت‌مدار بررسی نماید.

مروری بر پیشینه پژوهش اهمیت سبک رهبری توزیعی در حیطه آموزش و پرورش را از دید محققان داخلی و خارجی بیش از پیش نمایان می‌کند. بررسی پژوهش‌های انجام شده در فاصله سالهای ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ شاهدهی بر این مدعا می‌باشد.

حیدری فرد و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین رهبری توزیعی و راهبرد های خودمدیریتی با میزان عملکرد شغلی معلمان ابتدایی رابطه معنادار و مستقیم وجود دارد. فرحبخش و رسولی (۱۳۹۹) دریافته‌اند که متغیر رهبری توزیعی (متغیر برونزا) علاوه بر تأثیر مستقیم و معنادار خود بر تمام متغیرهای درونزا (عزت نفس سازمانی، التزام شغلی و خودکارآمدی معلمان)، به واسطه عزت نفس سازمانی معلمان، دارای نقش غیرمستقیم در تبیین خودکارآمدی آنان است. همچنین نتایج بیانگر تأثیر مستقیم و معنادار عزت نفس سازمانی بر خودکارآمدی معلمان بود، اما تأثیر عزت نفس سازمانی بر التزام شغلی معلمان معنادار نبود. ترشیزی فاروجی و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی را با هدف طراحی مدل رهبری توزیعی با روش داده بنیاد در دانشگاه فردوسی مشهد انجام دادند، برخی از مهمترین مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش عبارتند از: کار

گروهی، تصمیم‌گیری مشارکتی، رهبری دموکراتیک، تحولات خلاقانه در امور آموزشی، چشم‌انداز و مأموریت سازمان.

زاهد بابلان و کریمیان پور (۱۳۹۷) در پژوهش خود دریافتند که رهبری توزیعی بر سرمایه روانشناختی و خودکارآمدی اثر مثبت و مستقیم دارد و خودکارآمدی بر تعهد به تغییر کارکنان اثر مثبت و مستقیم دارند. همچنین نقش واسطه‌ای خودکارآمدی در رابطه بین رهبری توزیعی و سرمایه روانشناختی با تعهد به تغییر معنی‌دار بود. یاسینی و همکارانش (۱۳۹۳) دریافتند که رهبری توزیع شده پیش‌بینی‌کننده خوش‌بینی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی است. اما درجه تأثیرگذاری آن بر تعهد سازمانی بیش از سایر متغیرهاست. همچنین تأثیر رهبری توزیع شده بر رضایت شغلی بصورت غیرمستقیم است.

لیوو همکاران (۲۰۲۳) رابطه بین رهبری توزیع شده و خودکارآمدی و بهزیستی عاطفی (رفاه) را در بین معلمان دبیرستان بررسی کردند و نتایج نشان داد که رهبری توزیع شده با بهبود خودکارآمدی و بهزیستی عاطفی رابطه مثبت دارد. از نظر اثرات میانجی‌گری، خودکارآمدی به طور مثبت رابطه بین رهبری توزیع شده و بهزیستی عاطفی را میانجی‌گری می‌کند، اما رهبری توزیع شده به طور مستقیم بر بهزیستی عاطفی تأثیر نمی‌گذارد و این ارتباط از طریق خودکارآمدی محقق می‌شود. لیوو و همکارانش (۲۰۲۱) دریافتند که رهبری توزیعی و رهبری آموزشی بر رضایت شغلی و خودکارآمدی معلم به طور مثبت و مستقیم تأثیر دارند. رهبری توزیعی به طور غیرمستقیم هم با رضایت شغلی و هم با خودکارآمدی از طریق فرهنگ حمایتی تأثیرگذار است، در حالی که رهبری آموزشی از طریق این متغیر میانجی فقط بر رضایت شغلی معلم تأثیر دارد. اوشی<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در مقاله‌ای با عنوان رهبری توزیع شده و شیوه‌های آموزشی نوآورانه اهمیت رهبری توزیع شده را به عنوان یک فلسفه آموزشی برای پرورش نوآوری تأیید می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبری توزیع شده نه تنها یک پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار برای استفاده معلمان از شیوه‌های آموزشی نوآورانه است، بلکه قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده برای فعال‌سازی شناختی است. رهبران آموزشی که علاقه مند به پرورش دانش‌آموزان آماده آینده هستند، می‌توانند از طریق رویکرد رهبری توزیع شده، معلمان خود را توانمند کنند. ژو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در

<sup>1</sup> -O'Shea

<sup>2</sup> -xu

پژوهشی با عنوان رهبری توزیع شده و رفتار فعالانه کارکنان نسل جدید: نقش معاملات خاص و معنی دار بودن کار، به این نتیجه رسیدند که (الف) رهبری توزیع شده رابطه مثبتی با رفتار فعالانه کارکنان نسل جدید دارد. (ب) معاملات خاص و معنی دار بودن کار واسطه ارتباط بین رهبری توزیع شده و رفتار فعالانه کارکنان نسل جدید است. (ج) معاملات خاص و معنی دار بودن کار نقش میانجی چند مرحله‌ای بین رهبری توزیع شده و رفتار فعالانه کارکنان نسل جدید ایفا می‌کند.

موریتینی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود به ارزیابی نیازهای آموزشی معلمان با استفاده از یک چارچوب اجتماعی - فرهنگی پرداختند و برنامه‌ای برای افزایش فرصت‌های رهبری توزیعی طراحی نمودند. در نهایت با استفاده از یک چارچوب نظری اجتماعی - فرهنگی، مدل رهبری توزیعی با استفاده از ۵ ویژگی توسعه حرفه‌ای هدفمند، گفتگو و بازخورد، آموزش کلیدی، تصمیم‌گیری آموزشی و مشارکت اجتماعی تدوین شد. همچنین نتیجه گرفتند این برنامه‌ها تاثیر مثبتی بر حفظ معلم و بهبود عملکرد دانش‌آموزان خواهند داشت. وان<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود به بررسی ادراکات معلمان از رهبری توزیعی پرداخته و ۱۴ مولفه رهبری توزیعی را شناسایی نمودند. این مولفه‌ها عبارتند از: تشکیلات مدرسه، چشم‌انداز مدرسه، فرهنگ مدرسه، برنامه ریزی آموزشی، بهبود یادگیری و تدریس، رهبری معلم، رهبری اصلی، اثربخشی خروجی، اثربخشی کیفیت، اثربخشی تغییر، اثربخشی سازمان و برنامه ریزی، اثربخشی رابطه بین فردی، اثربخشی ارزش و اثربخشی کلی. یافته‌ها نشان داد که بین مولفه‌ها ارتباط وجود دارد. همچنین بین معلمان با نقش‌های مختلف با بیشترین مشارکت و ابعاد تشکیلات مدرسه، رهبری معلم و اثربخشی روابط بین فردی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. آکدمیر و آییگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود به بررسی تاثیر رفتار رهبری توزیعی مدیران مدرسه بر تعهد سازمانی معلمان در مدارس متوسطه پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که ادراک معلمان نسبت به رفتارهای رهبری توزیعی مدیران مدرسه و تعهد سازمان در سطح متوسط قرار دارد. همچنین بین رفتارهای رهبری توزیعی

<sup>1</sup> -Morettini,

<sup>2</sup> -wan

<sup>3</sup> -Akdemir& Ayik

مدیران مدرسه و تعهد سازمانی معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. علاوه بر این، رفتارهای رهبری توزیعی مدیران مدرسه به طور قابل توجهی تعهد سازمانی معلمان را پیش بینی می کند.

### فرضیه های تحقیق

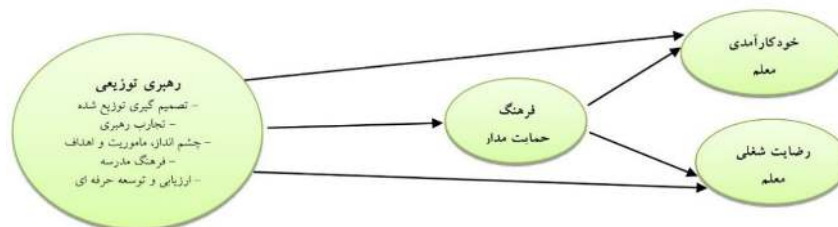
فرضیه اصلی:

بین سبک رهبری توزیعی و خودکارآمدی و رضایت شغلی معلم با نقش میانجی فرهنگ حمایت مدار رابطه وجود دارد.

فرضیات فرعی:

- ۱) بین مولفه های سبک رهبری توزیعی و خودکارآمدی معلمان رابطه وجود دارد.
- ۲) بین مولفه های سبک رهبری توزیعی و رضایت شغلی معلمان رابطه وجود دارد.
- ۳) بین مولفه های سبک رهبری توزیعی و فرهنگ حمایت مدار رابطه وجود دارد.
- ۴) بین فرهنگ حمایت مدار و خودکارآمدی معلمان رابطه وجود دارد.
- ۵) بین فرهنگ حمایت مدار و رضایت شغلی معلمان رابطه وجود دارد.
- ۶) فرهنگ حمایت مدار در رابطه بین رهبری توزیعی و خودکارآمدی معلمان نقش میانجی دارد.
- ۷) فرهنگ حمایت مدار در رابطه بین رهبری توزیعی و رضایت شغلی معلمان تهران نقش میانجی دارد.

بر این اساس، مدل پژوهش نیز به قرار زیر خواهد بود:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از منظر روش یک تحقیق توصیفی - همبستگی است. کاربردی بودن پژوهش به این دلیل است که یافته‌های حاصل از آن می‌تواند مورد استفاده سیاستگذاران و برنامه‌ریزان نظام آموزش و پرورش قرار گیرد. با توجه به اینکه تحقیقات همبستگی در پی ترسیم نوع رابطه میان متغیرها هستند (سرمد و دیگران، ۱۴۰۰: ۹۰) و این پژوهش نیز به بررسی رابطه بین سبک رهبری توزیعی با احساس خودکارآمدی و رضایت شغلی معلمان با نقش میانجی فرهنگ حمایت‌مدار پرداخته است، در زمره پژوهش‌های همبستگی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه معلمان شاغل در مدارس ابتدایی دخترانه منطقه ۴ تهران می‌باشد که جمعیتی بالغ بر ۶۵۸ نفر را در بر می‌گیرد.

جدول ۱. حجم جامعه آماری

نوع مدرسه	جنسیت	تعداد مدرسه	تعداد معلم
مدارس دولتی	دخترانه	۵۵	۳۷۸
مدارس غیردولتی	دخترانه	۴۳	۲۸۰
کل		۹۸	۶۵۸

همان‌طور که در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود، در منطقه ۴ شهر تهران ۹۸ مدرسه دخترانه فعال می‌باشند، که از این تعداد ۵۵ مدرسه دولتی و ۴۳ مدرسه غیردولتی می‌باشد. حجم جامعه آماری معلمان در مجموع ۶۵۸ نفر می‌باشد که از این تعداد ۳۷۸ معلم در مدارس دولتی و ۲۸۰ معلم در مدارس غیردولتی مشغول به خدمت می‌باشند.

در پژوهش حاضر به منظور برآورد حجم نمونه از جدول مورگان استفاده و حجم نمونه مناسب برای جامعه ۳۴۳ نفر برآورد گردید، همچنین به دلیل وجود زیرگروه‌های مختلف در جامعه آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای با اختصاص متناسب استفاده شده است.

جدول ۲. حجم نمونه

نوع مدرسه	جنسیت	تعداد نمونه معلم
مدارس دولتی	دخترانه	۱۸۱
مدارس غیردولتی	دخترانه	۱۶۲
کل		۳۴۳

همانطور که در جدول شماره ۲ مشاهده می شود ۱۸۱ نفر از معلمان مدارس دولتی و ۱۶۲ نفر از مدارس غیردولتی و در مجموع ۳۴۳ نفر به عنوان نمونه در پژوهش مشارکت داشته اند. به منظور جمع آوری اطلاعات از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. در بخش کتابخانه ای، ضمن بررسی مقالات، کتاب ها و سایر منابع، مطالب لازم در زمینه مبانی نظری و پیشینه پژوهش، گردآوری شد. در بخش میدانی نیز به منظور گردآوری داده های لازم از نمونه آماری از سه پرسشنامه استفاده شد که در ذیل به توضیح آنها می پردازیم:

پرسشنامه رهبری توزیعی ایلمور (۲۰۰۰): به منظور بررسی متغیر رهبری توزیعی از پرسشنامه رهبری توزیعی ایلمور (۲۰۰۰) استفاده شده است. این پرسشنامه مشتمل بر ۲۰ سوال به منظور سنجش چهار مولفه تصمیم گیری توزیع شده، تجارب رهبری، فرهنگ مدرسه، ارزیابی و توسعه حرفه ای می باشد. زاهد بابلان و همکارانش (۱۳۹۷) به منظور ارزیابی پایایی این ابزار از آزمون آلفا کرونباخ استفاده و ضریب آلفای آن را ۰,۸۸ گزارش نمودند. روایی این پرسشنامه نیز به تایید تعدادی از صاحب نظران رشته های علوم تربیتی و مدیریت رسید.

پرسشنامه خودکارآمدی لیو و همکاران (۲۰۲۱): به منظور بررسی متغیر خودکارآمدی از پرسشنامه لیو و دیگران (۲۰۲۱) استفاده گردید. این پرسشنامه مشتمل بر ۱۲ سوال است. پایایی ابزار مذکور در پژوهش لیو و همکاران (۲۰۲۱) بررسی و تایید شده است. پس از اجرای آزمون آلفا کرونباخ پایایی آن ۰,۷۷ گزارش شده است که نشان دهنده پایایی قابل قبول ابزار پژوهش است. روایی این پرسشنامه نیز به تایید تنی چند از صاحب نظران رسید.

پرسشنامه رضایت شغلی لیو و همکاران (۲۰۲۱): به منظور بررسی این متغیر از پرسشنامه رضایت شغلی لیو و همکاران (۲۰۲۱) استفاده شده است. پرسشنامه مذکور دارای ۸ سوال می باشد. پایایی این ابزار نیز توسط آزمون آلفا کرونباخ بررسی و ضریب آلفای ۰,۷۵ برای آن توسط لیو و همکاران (۲۰۲۱) گزارش شده است و نشان دهنده پایایی مناسب ابزار اندازه گیری می باشد.

پرسشنامه فرهنگ حمایت مدار لیو و دیگران (۲۰۲۱) و پلاتکن (۲۰۲۰): به منظور بررسی این متغیر نیز از پرسشنامه لیو و همکاران (۲۰۲۱) و پلاتکن (۲۰۲۰) استفاده شد که مشتمل بر ۸ سوال بوده و پایایی آن توسط لیو (۲۰۲۱) و پلاتکن (۲۰۲۰) بوسیله آزمون آلفا کرونباخ بررسی و ضریب آلفای ۰,۸۲ برای آن گزارش شده که نشان دهنده پایایی بالای ابزار اندازه گیری می باشد.

### یافته‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل آماری ابتدا از آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها استفاده و سپس برای بررسی فرضیات پژوهش از مدلسازی معادلات ساختاری توسط نرم افزار **Smart PLS** بهره گرفته شد. همچنین از آزمون سویل نیز برای بررسی متغیرهای میانجی استفاده گردید. نرم افزار **SPSS** نیز در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفت.

جدول ۳. بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها

متغیر	ابعاد	آماره	سطح معناداری
رهبری	تصمیم گیری توزیع شده	۳,۳۹۲	۰,۰۱
توزیعی	تجارب رهبری	۲,۹۳۷	۰,۰۳
	چشم انداز، ماموریت و اهداف	۴,۳۷۳	۰,۰۰
	فرهنگ مدرسه	۳,۶۸۹	۰,۰۰
	ارزیابی و توسعه حرفه ای	۴,۳۱۶	۰,۰۴
	خودکارآمدی	۴,۶۱۱	۰,۰۰
	رضایت شغلی	۴,۲۶۰	۰,۰۰۸
	فرهنگ حمایت مدار	۲,۲۷۸	۰,۰۱۲

همان طور که در جدول شماره ۳ ملاحظه می شود، سطح معناداری تمامی متغیرها کمتر از ۰,۰۵ بوده و این بدان معناست که در سطح اطمینان ۰/۹۵ توزیع هیچ یک از متغیرها نرمال نیست، با این حال می توان از نرم افزار **Smart PLS** برای انجام آزمون های مدلسازی معادلات ساختاری بهره برد. به منظور بررسی کفایت نمونه از آزمون کفایت نمونه بارتلت استفاده شده است.

جدول ۴. آزمون بارتلت و **KMO** تحلیل عاملی

مقدار	
۰,۹۶۸	<b>KMO</b>
۳۲۴,۲۷۸	آماره آزمون بارتلت
۰,۰۰۰	سطح معنی داری

براساس جدول شماره ۴ و با توجه به اینکه شاخص  $KMO$ ، ۰,۹۶، بوده و این مقدار بالاتر از ۰,۷ می باشد (که به عنوان حد مطلوب شناخته می شود و هر چه مقدار این شاخص به یک نزدیک تر باشد اندازه نمونه مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب تر است) و با توجه به معنی داری آزمون بارتلت، تعداد نمونه برای انجام تحلیل عاملی کافی و همبستگی بین مشاهدات مناسب است.

فرضیه فرعی اول: بین مولفه های رهبری توزیعی (تصمیم گیری توزیع شده، تجارب رهبری، چشم انداز، ماموریت و اهداف، فرهنگ مدرسه، ارزیابی و توسعه حرفه ای) و خودکارآمدی معلمان رابطه وجود دارد.

جدول ۵. میزان  $t$  و ضرایب مسیر فرضیه فرعی اول

مسیر	ضریب مسیر	$t$
تصمیم گیری توزیع شده >-----> خودکارآمدی معلمان	۰,۰۲۶	۳,۹۰
تجارب رهبری >-----> خودکارآمدی معلمان	۰,۰۴۱	۴,۳۰
چشم انداز، ماموریت و اهداف >-----> خودکارآمدی معلمان	۰,۱۳۶	۲,۱۶
فرهنگ مدرسه >-----> خودکارآمدی معلمان	۰,۵۰۲	۶,۹۴
ارزیابی و توسعه حرفه ای >-----> خودکارآمدی معلمان	۰,۵۷۰	۷,۸۰

همان طور که در جدول شماره ۵ مشاهده می شود،  $t$  تمامی مسیرها (۳,۹۰، ۴,۳۰، ۲,۱۶، ۶,۹۴، ۷,۸۰) در فرضیه فرعی اول، مقادیر بزرگتر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۰,۰۵ یعنی بزرگتر از ۱,۹۶ بوده است و تمامی ضرایب مسیرها نیز مثبت می باشد. این بدان معناست که بین مولفه های رهبری توزیعی و خودکارآمدی معلمان رابطه وجود داشته و نوع تاثیرگذاری نیز مثبت و مستقیم می باشد.

فرضیه فرعی دوم: بین مولفه های رهبری توزیعی (تصمیم گیری توزیع شده، تجارب رهبری، چشم انداز، ماموریت و اهداف، فرهنگ مدرسه، ارزیابی و توسعه حرفه ای) و رضایت شغلی معلمان رابطه وجود دارد.



جدول ۶. میزان t و ضرایب مسیر در فرضیه فرعی دوم

ت	ضریب مسیر	مسیر
۶,۷۳	۰,۰۳۴	تصمیم‌گیری توزیع شده >-----> رضایت شغلی معلمان
۵,۵۵	۰,۰۲۷	تجارب رهبری >-----> رضایت شغلی معلمان
۲,۱۶	۰,۰۱۲	چشم‌انداز، ماموریت و اهداف >-----> رضایت شغلی معلمان
۳,۵۴	۰,۴۶۸	فرهنگ مدرسه >-----> رضایت شغلی معلمان
۳,۵۶	۰,۰۶۲	ارزیابی و توسعه حرفه‌ای >-----> رضایت شغلی معلمان

همان‌طور که در جدول شماره ۶ مشاهده می‌شود، t تمامی مسیرها در فرضیه فرعی دوم (۶,۷۳)، ۵,۵۵، ۲,۱۶، ۳,۵۴، ۳,۵۶) مقادیر بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۰,۰۵ یعنی بزرگتر از ۱,۹۶ بوده است و تمامی ضرایب مسیرها نیز مثبت می‌باشد. این بدان معناست که بین مولفه‌های رهبری توزیعی و رضایت شغلی معلمان رابطه وجود داشته و نوع تاثیرگذاری نیز مثبت و مستقیم می‌باشد.

فرضیه فرعی سوم: بین مولفه‌های رهبری توزیعی (تصمیم‌گیری توزیع شده، تجارب رهبری، چشم‌انداز، ماموریت و اهداف، فرهنگ مدرسه، ارزیابی و توسعه حرفه‌ای) و فرهنگ حمایت‌مدار رابطه وجود دارد.

جدول ۷. میزان t و ضرایب مسیر در فرضیه فرعی سوم

ت	ضریب مسیر	مسیر
۴,۲۹	۰,۰۳۰	تصمیم‌گیری توزیع شده >-----> فرهنگ حمایت‌مدار
۴,۴۷	۰,۰۳۸	تجارب رهبری >-----> فرهنگ حمایت‌مدار
۲,۵۰	۰,۰۷۳	چشم‌انداز، ماموریت و اهداف >-----> فرهنگ حمایت‌مدار
۷,۳۰	۰,۰۵۴	فرهنگ مدرسه >-----> فرهنگ حمایت‌مدار
۴,۶۶	۰,۷۵۶	ارزیابی و توسعه حرفه‌ای >-----> فرهنگ حمایت‌مدار

همان طور که در جدول شماره ۷ مشاهده می شود،  $t$  تمامی مسیرها در فرضیه فرعی سوم (۴,۲۹، ۴,۴۷، ۲,۵۰، ۷,۳۰، ۴,۶۶)، مقادیر بزرگتر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۰,۰۵ یعنی بزرگتر از ۱,۹۶ بوده است و تمامی ضرایب مسیرها نیز مثبت می باشد. این بدان معناست که بین مولفه های رهبری توزیعی و فرهنگ حمایت مدار رابطه وجود داشته و نوع تاثیر گذاری نیز مثبت و مستقیم می باشد.

فرضیه فرعی چهارم: بین فرهنگ حمایت مدار و خودکارآمدی معلمان رابطه وجود دارد.

جدول ۸. میزان  $t$  و ضرایب مسیر در فرضیه فرعی چهارم

مسیر	ضریب مسیر	$t$
فرهنگ حمایت مدار >-----> خودکارآمدی معلمان	۰,۰۶۶	۳,۲۲

همان طور که در جدول شماره ۸ مشاهده می شود، مقدار  $t$  مسیر در فرضیه فرعی چهارم ۳,۲۲ می باشد و این مقدار بزرگتر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۰,۰۵ یعنی بزرگتر از ۱,۹۶ بوده و ضریب مسیر نیز مثبت می باشد. این بدان معناست که بین فرهنگ حمایت مدار و خودکارآمدی معلمان در مدارس ابتدایی منطقه ۴ تهران رابطه وجود داشته و نوع تاثیر گذاری نیز مثبت و مستقیم می باشد.

فرضیه فرعی پنجم: بین فرهنگ حمایت مدار و رضایت شغلی معلمان رابطه وجود دارد.

جدول ۹. میزان  $t$  و ضرایب مسیر در فرضیه فرعی پنجم

مسیر	ضریب مسیر	$t$
فرهنگ حمایت مدار >-----> رضایت شغلی معلمان	۰,۴۶۵	۶,۸۵

همانطور که در جدول شماره ۹ مشاهده می شود، مقدار  $t$  مسیر در فرضیه فرعی پنجم ۶,۸۵ می باشد و این مقدار بزرگتر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۰,۰۵ یعنی بزرگتر از ۱,۹۶ بوده و ضریب مسیر نیز مثبت می باشد. این بدان معناست که بین فرهنگ حمایت مدار و رضایت شغلی معلمان رابطه وجود داشته و نوع تاثیر گذاری نیز مثبت و مستقیم می باشد.

فرضیه فرعی ششم: فرهنگ حمایت مدار در رابطه بین رهبری توزیعی و خودکارآمدی معلمان نقش میانجی دارد.

برای بررسی این فرضیه از آزمون سوبل<sup>۱</sup> استفاده شده است. در این آزمون چنانچه مقدار Z-Value از ۱,۹۶ بیشتر شود تأثیر متغیر میانجی تایید می گردد.

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

جدول ۱۰. نمادها و مقادیر آزمون سوبل برای فرضیه فرعی ششم

مقدار	نماد
۰,۸۴	a: ضریب مسیر متغیرهای مستقل و میانجی
۰,۰۶	b: ضریب مسیر متغیرهای میانجی و وابسته
۰,۱۳	S <sub>a</sub> : خطای استاندارد مسیر متغیرهای مستقل و میانجی
۰,۱۲	S <sub>b</sub> : خطای استاندارد مسیر متغیرهای میانجی و وابسته
۰,۵۳	Z-Value

همان طور که در جدول شماره ۱۰ ملاحظه می شود، مقدار Z-Value، ۰,۵۳، می باشد و این مقدار از ۱,۹۶ کمتر بوده و شرط تایید برقرار نیست، بنابراین فرهنگ حمایت مدار در رابطه بین رهبری توزیعی و خودکارآمدی معلم نقش میانجی ندارد.

فرضیه فرعی هفتم: فرهنگ حمایت مدار در رابطه بین رهبری توزیعی و رضایت شغلی معلمان نقش میانجی دارد.

جدول ۱۱. نمادها و مقادیر آزمون سوبل برای فرضیه فرعی هفتم

مقدار	نماد
۰,۸۴	a: ضریب مسیر متغیرهای مستقل و میانجی

<sup>1</sup> -Sobel test

۰,۴۶	b: ضریب مسیر متغیرهای میانجی و وابسته
۰,۱۲	$S_a$ : خطای استاندارد مسیر متغیرهای مستقل و میانجی
۰,۱۴	$S_b$ : خطای استاندارد مسیر متغیرهای میانجی و وابسته
۲,۹۴	Z-Value

همان طور که در جدول شماره ۱۱ مشاهده می شود، مقدار Z-Value، ۲,۹۴ می باشد و به دلیل بیشتر بودن این مقدار از ۱,۹۶ شرط تایید برقرار است و لذا می توان گفت فرهنگ حمایت مدار در رابطه بین رهبری توزیعی و رضایت شغلی معلم نقش میانجی دارد.

فرضیه اصلی: در نهایت با توجه به نتایج بدست آمده براساس فرضیات فرعی، با تایید فرضیه اصلی می توان گفت که بین سبک رهبری توزیعی و رضایت شغلی معلم با توجه به نقش میانجی فرهنگ حمایت مدار رابطه وجود دارد، اما بین سبک رهبری توزیعی و خودکارآمدی معلم با نقش میانجی فرهنگ حمایت مدار رابطه وجود ندارد.

رتبه بندی متغیرها براساس میزان تاثیرگذاری: در رتبه بندی متغیرها با توجه به مقدار ضریب مسیر به دست آمده برای هر متغیر میزان تاثیرگذاری آن را مشخص می کنیم، متغیرهایی که مقدار ضریب مسیر آنها مقدار عددی بیشتری باشد، میزان تاثیرگذاری آنها نیز بیشتر است.

جدول ۱۲. ضرایب مسیر متغیرهای تاثیرگذار بر خودکارآمدی معلمان

متغیر	ضریب مسیر ( $\beta$ )
تصمیم گیری توزیع شده	۰,۰۲
تجارب رهبری	۰,۰۴
چشم انداز، ماموریت و اهداف	۰,۱۳
فرهنگ مدرسه	۰,۵۰
ارزیابی و توسعه حرفه ای	۰,۵۷
فرهنگ حمایت مدار	۰,۰۶

با توجه به جدول ۱۲ که ضرایب مسیر ( $\beta$ ) متغیرهای تاثیرگذار بر خودکارآمدی معلمان را نشان می دهد، ارزیابی و توسعه حرفه ای، فرهنگ مدرسه، چشم انداز، ماموریت و اهداف، فرهنگ حمایت مدار، تجارب رهبری و تصمیم گیری توزیع شده به ترتیب بیشترین تاثیر را بر خودکارآمدی معلمان دارا هستند.

جدول ۱۳. ضرایب مسیر متغیرهای تاثیرگذار بر رضایت شغلی معلمان

متغیر	ضریب مسیر ( $\beta$ )
تصمیم گیری توزیع شده	۰,۰۳
تجارب رهبری	۰,۰۲
چشم انداز، ماموریت و اهداف	۰,۰۱
فرهنگ مدرسه	۰,۴۶
ارزیابی و توسعه حرفه ای	۰,۰۶
فرهنگ حمایت مدار	۰,۴۶

با توجه به جدول ۱۳ که ضرایب مسیر ( $\beta$ ) متغیرهای تاثیرگذار بر رضایت شغلی معلمان را نشان می دهد، به ترتیب فرهنگ مدرسه، فرهنگ حمایت مدار، ارزیابی و توسعه حرفه ای، تصمیم گیری توزیع شده، تجربارب رهبری و چشم انداز، ماموریت و اهداف دارای بیشترین تاثیر بر رضایت شغلی معلمان هستند.

جدول ۱۴. ضرایب مسیر متغیرهای تاثیرگذار بر فرهنگ حمایت مدار

متغیر	ضریب مسیر ( $\beta$ )
تصمیم گیری توزیع شده	۰,۰۳۰
تجارب رهبری	۰,۰۳۸
چشم انداز، ماموریت و اهداف	۰,۰۷۳
فرهنگ مدرسه	۰,۰۵۴
ارزیابی و توسعه حرفه ای	۰,۷۵۶

همچنین با توجه به جدول ۱۴ که ضرایب مسیر ( $\beta$ ) متغیرهای تاثیرگذار بر فرهنگ حمایت مدار را نشان می دهد، به ترتیب ارزیابی و توسعه حرفه ای، چشم انداز، ماموریت و اهداف، فرهنگ مدرسه، تجربارب رهبری و تصمیم گیری توزیع شده بیشترین تاثیر را بر فرهنگ حمایت مدار دارا هستند.

جدول ۱۵. مقدار  $R^2$

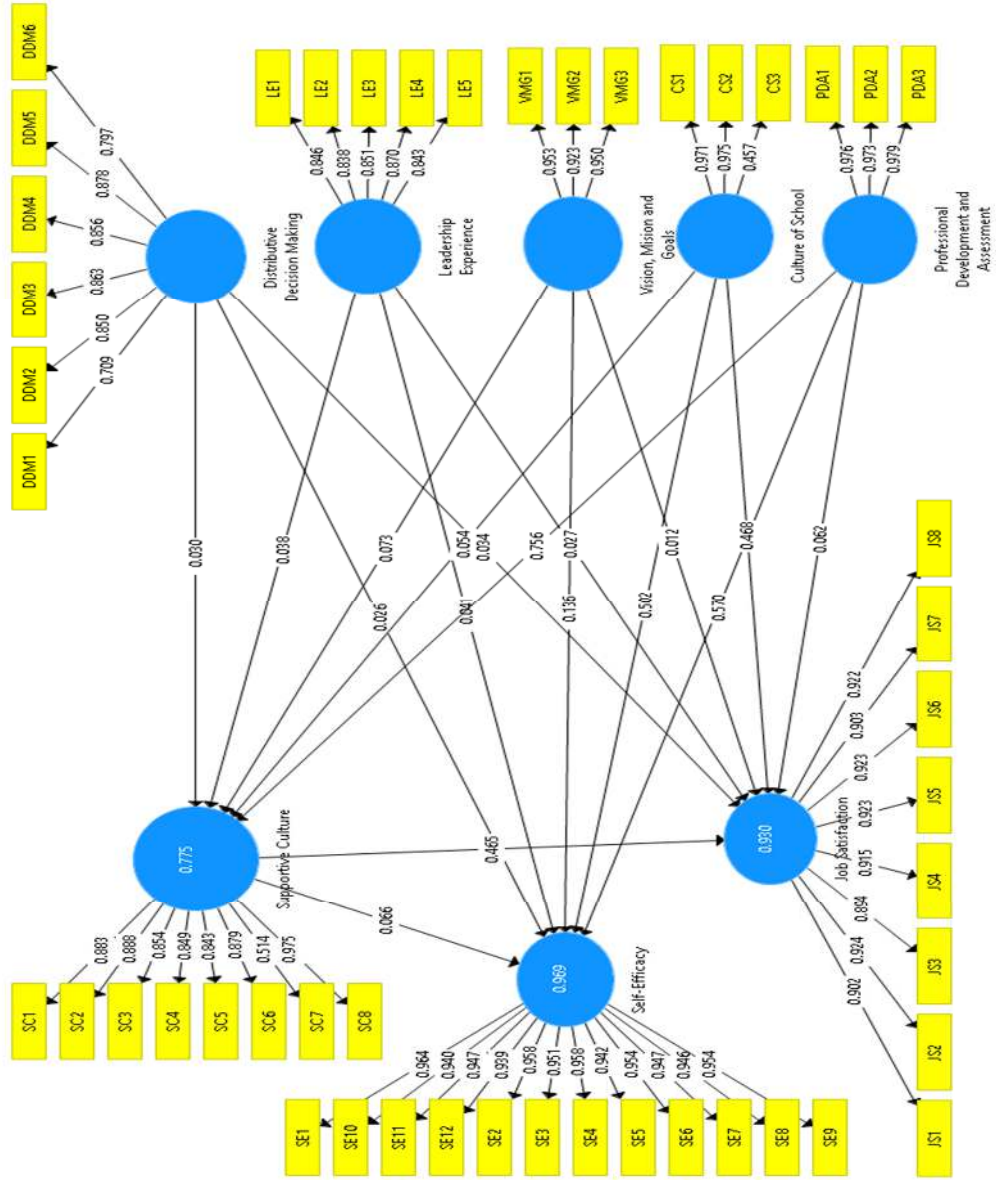
فرهنگ حمایت مدار	خودکارآمدی	رضایت شغلی معلمان	$R^2$
۰,۷۷	۰,۹۶	۰,۹۳	

جدول ۱۵ مقدار  $R^2$  متغیرهای درون زای فرهنگ حمایت مدار، خودکارآمدی معلمان و رضایت شغلی معلمان را نشان می دهد. این شاخص یکی از شاخص های برازش مدل است که قدرت پیش بینی متغیر وابسته (ملاک) براساس متغیرهای مستقل (پیش بین) را نشان می دهد. مقدار این شاخص بین صفر تا یک می باشد و اگر از ۰,۶ بیشتر باشد، نشان می دهد متغیرهای مستقل تا حد زیادی توانسته اند تغییرات متغیر وابسته را تبیین کنند. همانطور که در جدول شماره ۱۹ ملاحظه می شود، ضریب تعیین متغیر وابسته خودکارآمدی ۰,۹۶ است، که نشان می دهد ۹۶٪ از تغییرات متغیر خودکارآمدی توسط رهبری توزیعی تبیین می شود، همچنین ضریب تعیین رضایت شغلی ۰,۹۳ می باشد و بیانگر این موضوع است که ۹۳٪ از تغییرات رضایت شغلی بوسیله رهبری توزیعی قابل تبیین است و در نهایت ضریب تعیین فرهنگ حمایت مدار ۰,۷۷ می باشد که نشان می دهد ۷۷٪ از تغییرات در فرهنگ حمایت مدار توسط رهبری توزیعی تبیین می شود. برای بررسی برازش کلی مدل از محاسبه معیار GoF به صورت زیر استفاده می شود:

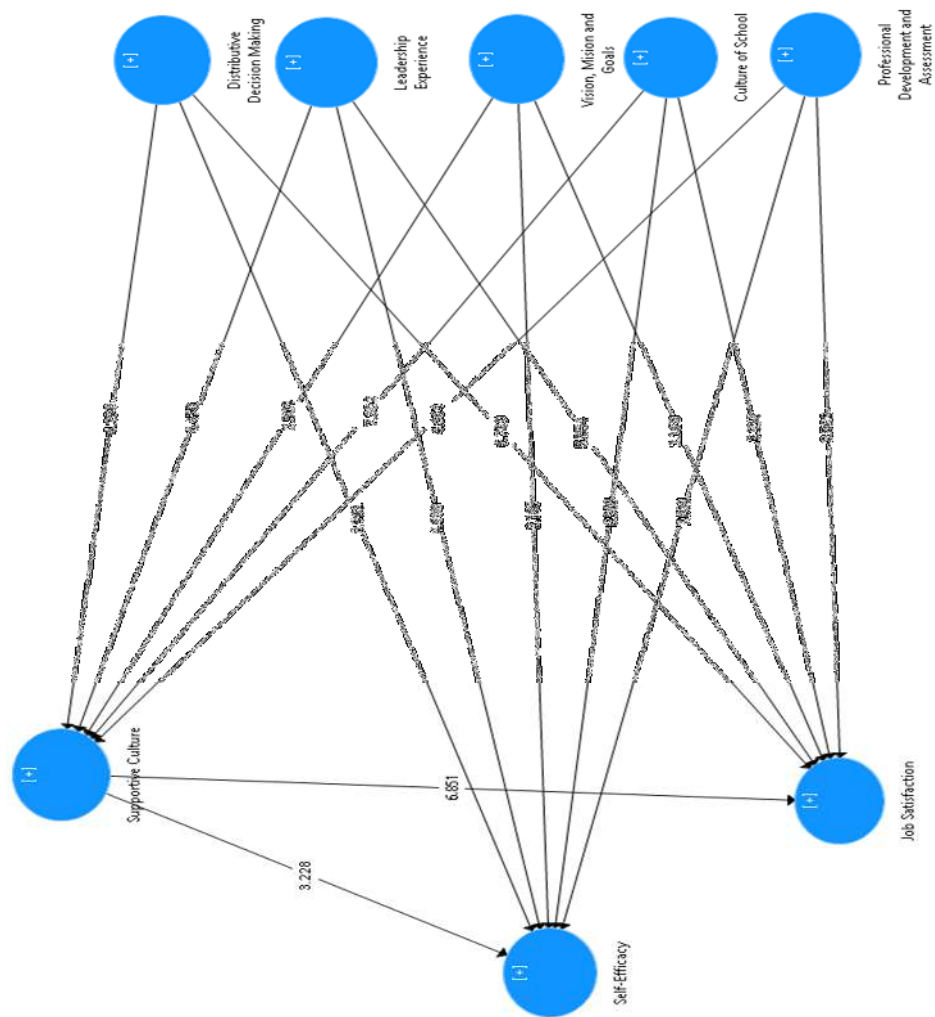
$$GoF = \sqrt{Communalities \times R^2}$$

$Communalities$  میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه مرتبه اول و برابر ۰,۱۲۶ می باشد. پس از محاسبات، مقدار ۰,۳۳۴ برای GoF به دست آمده که با توجه به سه مقدار ۰,۲۵، ۰,۳۶ و ۰,۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GoF، حاصل شدن این مقدار نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

شکل های ۲ و ۳ مدل نهایی تحقیق در حالات تخمین ضرایب مسیر و تخمین ضرایب معناداری را نشان می دهند:



شکل ۲. مدل پژوهش در حالت تخمین ضرایب مسیر



شکل ۳. مدل پژوهش در حالت تخمین ضرایب معناداری



## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش مربوط به آزمون فرضیه اول بیانگر این است که بین مولفه‌های رهبری توزیعی و خودکارآمدی معلمان رابطه وجود داشته و نوع تاثیرگذاری نیز مثبت و مستقیم می‌باشد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های لیو (۲۰۲۳)، ژو و همکاران (۲۰۲۱) فرحبخش و رسولی (۱۳۹۹)، لیو و پریتی (۲۰۱۷) و دویار و همکارانش (۲۰۱۳) همخوانی دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت با توجه به اینکه رهبری توزیع شده فرصت رهبری و تصمیم‌گیری و به اشتراک گذاشتن و تسهیم دانش را بین مدیران و معلمان فراهم می‌کند، احساس خودکارآمدی را افزایش داده و از آنجا که خودکارآمدی معلم، استرس‌های کاری را کاهش می‌دهد، انگیزه درونی را برای تحقق اهداف فردی و جمعی فعال می‌کند. بنابراین با پیاده‌سازی سبک رهبری توزیعی فضای کاری مدارس تبدیل به فضایی باز و صادقانه در جهت ارتقا کیفیت خدمات آموزشی می‌شود. همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که رهبری توزیع شده می‌تواند به شیوه‌های مختلف خودکارآمدی معلم را بهبود بخشد. با اعمال سبک رهبری توزیع شده توانمندی معلمان افزایش یافته، جوکار مشترک و مثبت شده و معلمان احساس راحتی می‌کنند تا دانش را به اشتراک بگذارند و احتمال بیشتری وجود دارد که به طور مشترک برای بهبود آموزش کار کنند. از سوی دیگر معلمان کنترل بیشتری بر محیط کار خود به دست می‌آورند و احتمال بیشتری دارد که تکالیف کاری را در دست بگیرند و در نتیجه بیشتر در تهیه، اجرا و بازتاب تدریس سرمایه‌گذاری کنند و در نهایت متقاعد کردن و حمایت کلامی از سوی رهبران می‌تواند انگیزه مهمی برای پرورش حس خودکارآمدی در بین معلمان باشد که تمایل دارند ارتباط با مدیران را در دستیابی به اهداف مشترک ارتقا دهد (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۹: ۵۱۲).

یافته‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری مربوط به آزمون فرضیه دوم نشان داد که بین مولفه‌های رهبری توزیعی و رضایت شغلی معلمان رابطه وجود داشته و نوع تاثیرگذاری نیز مثبت و مستقیم می‌باشد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های لیو و همکاران (۲۰۲۳) لیو و همکاران (۲۰۲۱)، لیو و وربلو (۲۰۱۹) گارسیا<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) و هولپیا و همکارانش (۲۰۰۹) همخوانی دارد. در تبیین این یافته می‌توان اظهار داشت عوامل متعددی بر رضایت معلمان تأثیر می‌گذارند که در قالب سه مؤلفه شناختی، عاطفی و رفتاری دسته‌بندی می‌شوند. جنبه شناختی به باورهایی که فرد نسبت به کار خود دارد،

<sup>1</sup>-García

جنبه عاطفی، احساسات تجربه شده در هنگام انجام کار و احساس اینکه فرد بخشی از آن است و جنبه رفتاری که به عملکرد فرد در هنگام کار اشاره دارد. علاوه بر این مؤلفه ها، عوامل دیگری مانند روابط با همکاران، مدیران و دانش آموزان نیز بر رضایت شغلی معلمان اثرگذار است. از آنجا که سبک رهبری توزیع شده فرصت رشد، یادگیری، توسعه صلاحیتهای فردی، پذیرش مسولیت و تصمیم گیری در اختیار معلمان قرار می دهد، می تواند در شکل گیری باور، احساس، عاطفه و نگرش مثبت نسبت به کار و در نهایت انجام مشتاقانه و توأم با رضایتمندی فعالیتهای شغلی در معلمان نقش داشته باشد و پاسخ مناسبی جهت نیازهای انگیزشی معلمان به آنها ارائه دهد، بنابراین می تواند منجر به ایجاد رضایت شغلی و احساس لذت از فعالیت در معلمان شود.

یافته های مدل سازی معادلات ساختاری مربوط به آزمون فرضیه سوم نشان داد که بین مولفه های رهبری توزیعی و فرهنگ حمایت مدار رابطه وجود داشته و نوع تاثیر گذاری نیز مثبت و مستقیم می باشد. این نتیجه با یافته های پژوهش های لیو (۲۰۲۱)، پلاتکن<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) و ابراهیمی و محمد داودی (۱۳۹۵) همخوانی دارد. در تبیین این موضوع می توان اظهار داشت از آنجا که فرهنگ حمایت مدار با عناصری همچون: احترام متقابل بین مدیر و معلم، آزادی در بیان مشکلات، احترام به ایده های خلاقانه و نظرات معلمان، به اشتراک گذاشتن موفقیتها و ایجاد روابط حسنه با دانش آموزان شناسایی می شود، پیاده سازی راهبردهای سبک رهبری توزیعی در قالب مشارکت دادن معلمان در تصمیمات و تعیین اهداف و ارائه بازخوردهای کاری به منظور توسعه حرفه ای می تواند احساس دریافت حمایت از سوی معلمان را افزایش دهد و در شکل گیری فرهنگ حمایت گرانه نقش کلیدی ایفا نماید.

یافته های مدل سازی معادلات ساختاری مربوط به آزمون فرضیه چهارم نشان داد که بین فرهنگ حمایت مدار و خودکارآمدی معلمان رابطه وجود داشته و نوع تاثیر گذاری نیز مثبت و مستقیم می باشد. این نتیجه با یافته های پژوهش های لیو و همکاران (۲۰۲۱) و دویار و همکاران (۲۰۱۳) و کوه کن و همکاران (۱۴۰۰) همخوانی دارد. یکی از عوامل مهمی که موفقیت سازمانها و افزایش خودکارآمدی را تضمین می کند، فرهنگ سازمانی و خرده فرهنگ های ارزشی حاکم بر سازمانهاست. وجود فرهنگ قوی عامل مثبتی در جهت عملکرد بهتر و بهره وری بیشتر می باشد

<sup>1</sup> -Polatcan

و استرس‌های کاری را کاهش می‌دهد. هر چه فرهنگ قوی‌تر باشد، تعداد بیشتری از کارکنان با اهداف سازمانی آشنا شده، ارزش‌های فرهنگی آن را پذیرفته و نسبت به آن احساس مسوولیت و تعهد می‌کنند، سازمان‌هایی که دارای فرهنگ قوی هستند، ارزشها، باورها و هنجارهای غالب از سوی تعداد زیادی از کارکنانشان حمایت می‌شود و به سرعت گسترش می‌یابد. در چنین سازمان‌هایی، افراد قادر هستند تا درباره آنچه انجام می‌دهند، احساس بهتری داشته باشند و امور را به نحو احسن انجام دهند. باور خودکارآمدی مولفه‌ای مهم در رفتار سازمانی به شمار می‌رود، خودکارآمدی در واقع یک ساختار شناختی است که در همه مشاغل و از جمله حرفه معلمی به عنوان یک واسطه بین نگرش و دیدگاه و تبدیل آنها به رفتار و عمل ایفای نقش می‌کند. همچنین خودکارآمدی متغیری مرتبط با ارزش‌ها و فرهنگ‌های سازمانی متعهدساز و تواناکننده می‌باشد. به نظر بندورا معلمانی که خودکارآمدی بالایی دارند، هدف‌های چالش برانگیزتر و بالاتری را بر می‌گزینند، فرهنگ آموزشی و راهبردهای یادگیری سودمندتری را به کار می‌برند و سرانجام عملکردشان در کار بهتر است. فرهنگ حمایت‌مدار در واقع ابزاری است که به مدیران مدارس در تحقق هدف مهم ارتقا باور خودکارآمدی معلمان یاری می‌رساند. چنانچه فرهنگ مدرسه حمایت‌مدار باشد، بدین معنی که از نظر قوانین و مقررات، شیوه‌های اجرا و شیوه‌های ارزیابی، حمایت‌های مادی و معنوی لازم را از معلمان به عمل آورد و در واقع این ادراک را در آنها ایجاد کند که در انجام امور کاری و شخصی از حمایت برخوردار هستند، منجر به تقویت احساس خودکارآمدی معلمان خواهد شد. برخی شواهد نشان می‌دهد که افزایش سطح قدردانی و اعتماد به نفس می‌تواند به طور مثبت بر شایستگی آموزشی در برخورد با تعارضات دانش‌آموزان، برنامه‌ریزی درسی و حفظ روابط کاری تأثیر بگذارد (وانگ و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۲۶). چرا که فرهنگ حمایت‌مدار پشتوانه و نقطه اتکایی است که معلم بتواند با آرامش در مسیر توسعه صلاحیتهای شغلی و شناخت نقاط مثبت و منفی و ارتقاء توانمندی‌هایش گام بردارد و این موضوع در نهایت زمینه‌های باور به توانمندی خود یعنی همان خودکارآمدی را در معلم فراهم می‌آورد.

یافته‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری مربوط به آزمون فرضیه پنجم نشان داد که بین فرهنگ حمایت‌مدار و رضایت شغلی معلمان رابطه وجود داشته و نوع تأثیرگذاری نیز مثبت و مستقیم

می باشد. این نتیجه با یافته های پژوهش های آسیدو<sup>1</sup> (۲۰۱۵) و لیو و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد. در تبیین این موضوع می توان اینگونه استدلال کرد که فرهنگ حمایت مدار درگیری و مشارکت کارکنان را در فعالیتهای مختلف سازمان مورد تشویق قرار می دهد و حس مالکیت، تعهد و مسئولیت را در آنها به وجود می آورد، دغدغه ها، ایده ها و نظرات معلمان در این گونه سازمانها مهم و ارزشمند تلقی شده و مبنای تصمیم گیری قرار می گیرد، برآیند این عوامل احساس، نگرش و شناخت مثبت نسبت به شغل بوده و می تواند زمینه ساز شکل گیری رضایت شغلی شود. نظریه دو عاملی هرزبرگ نیز در تایید این موضوع تبیین می نماید که عوامل انگیزشی محیط کار از جمله فرصت رشد و توسعه صلاحیتهای فردی، موجب ایجاد رضایتمندی کارکنان شده و در نتیجه عملکردهای موثرتری را از آنان شاهد خواهیم بود و احتمال بروز پدیده های منفی شغلی همچون ترک شغل، فرسودگی شغلی و کم کاری کاهش خواهد یافت.

یافته های آزمون سوبل مربوط به بررسی فرضیه ششم نشان داد که فرهنگ حمایت مدار در رابطه بین رهبری توزیعی و خودکارآمدی معلم نقش میانجی ندارد که این نتیجه با یافته های پژوهش های لیو و همکارانش (۲۰۲۱) همخوانی ندارد. در واقع براساس یافته های پژوهش حاضر می توان گفت که بکارگیری رهبری توزیعی در مدارس توسط مدیران صرفاً بصورت مستقیم با خودکارآمدی معلمان رابطه دارد و این رابطه بصورت غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی فرهنگ حمایت مدار برقرار نمی باشد. این موضوع نشان می دهد مدیران چنانچه بتوانند سبک رهبری توزیعی در مدرسه اجرا نمایند، احتمال ارتقاء باور خودکارآمدی معلمان افزایش یافته و این ارتقاء مشروط به وجود یک عامل میانجی همچون فرهنگ حمایت مدار نمی باشد، به عبارت دیگر بکارگیری سبک رهبری توزیعی در مدرسه به تنهایی منجر به احساس خودکارآمدی در معلمان می شود و نیازی به متغیر واسطه ای در این بین نمی باشد. همچنین عدم تایید این فرضیه می تواند ناشی از متغیرهای تاثیرگذار دیگر خارج از پژوهش حاضر باشد. در واقع خودکارآمدی ممکن است تحت تاثیر عوامل دیگری قرار گیرد که بررسی همه آنها در یک پژوهش امکان پذیر نیست.

یافته های آزمون سوبل مربوط به بررسی فرضیه هفتم نشان داد که فرهنگ حمایت مدار در رابطه بین رهبری توزیعی و رضایت شغلی معلمان نقش میانجی دارد، که این نتیجه با یافته های پژوهش

<sup>1</sup> -Asiedu

های لیو و همکارانش (۲۰۲۱) همخوانی دارد. براین اساس، رهبری توزیعی هم به صورت مستقیم با رضایت شغلی رابطه دارد و هم به طور غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی فرهنگ حمایت مدار نیز این رابطه برقرار است. می‌توان اینگونه استنباط کرد که مدیران چنانچه بتوانند از یک سو سبک رهبری توزیعی را در مدرسه پیاده کنند و از سوی دیگر شاخص‌های فرهنگ حمایتی را بهبود بخشند، می‌توانند زمینه‌های ارتقاء هرچه بیشتر رضایت شغلی در معلمان خود را ایجاد نمایند. با عنایت به یافته‌های پژوهش‌های پیشین، بالا بودن رضایت شغلی می‌تواند مانع از بروز پدیده‌های نامطلوبی همچون فرسودگی شغلی و ترک شغل گردد. در واقع، فرهنگ حمایت مدار به عنوان پلی میان رهبری توزیعی و رضایت شغلی معلمان عمل می‌کند و با استناد به مولفه‌های فرهنگ حمایت مدار، چنانچه مدیران مدارس بتوانند از طریق بسترسازی برای قدردانی از عملکرد مثبت معلمان، احترام متقابل به معلمان، حمایت از ارتقاء حرفه‌ای معلمان و حمایت و کمک به معلمان در زمینه حل مشکلات و مسائل شغلی و شخصی، زمینه‌های نگرش و ادراک مثبت معلمان از فرهنگ حمایتی در مدرسه را فراهم آورند، بصورت غیرمستقیم بواسطه پیاده‌سازی سبک رهبری توزیعی، زمینه‌های رضایت بیشتر معلمان از شغل شان را فراهم خواهند کرد.

### منابع

- ابراهیمی، زهرا. محمد داودی، امیرحسین. (۱۳۹۵). **رهبری توزیعی عامل موثر در بهبود فرهنگ سازمانی سازمان‌های آموزشی**، اولین کنفرانس بین المللی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی و مطالعات اجتماعی ایران.
- ترشیزی فاروجی، هادی. زیرک، مهدی. مومنی مهموئی، حسن. حسین زاده، علی. (۱۳۹۸). طراحی و تبیین مدل رهبری توزیعی در نظام آموزش عالی (مورد مطالعه دانشگاه فردوسی مشهد)، **فصلنامه مدیریت و رهبری آموزشی**، ۱۳(۲): ۴۲-۶۷
- حسینی، رفیق. نعمتی، سمیه. (۱۳۹۴). تهیه و برآزش مدلی برای بررسی تاثیر سبک رهبری توزیعی مدیران بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی در مدرسه‌های متوسطه شهر سمنان، **فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی**، ۱۰(۴): ۳۱-۴۷.
- حیدری فرد، رضا. امامی، کوثر. طاهر زاده قهفرخی، سجاد. (۱۴۰۱) پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان بر اساس سبک رهبری توزیعی مدیران و راهبردهای خودمدیریتی، **مجله پیشرفت‌های نوین در روانشناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش**، ۵(۴۸): ۱-۱۴.

- زاهد بابلان، عادل. کریمیان پور، غفار. (۱۳۹۷). اثر رهبری توزیعی و سرمایه روانشناختی بر تعهد به تغییر با میانجیگری خودکارآمدی تغییر، **پژوهش نامه مدیریت تحول**، ۱۰(۲۰): ۱-۲۰.
- فرحبخش، سعید. رسولی، سمانه. (۱۳۹۹). تأثیر رهبری توزیعی بر التزام شغلی و خودکارآمدی معلمان با میانجیگری عزت نفس سازمانی، **مدیریت مدرسه**، ۷(۲): ۲۲۰-۲۳۰.
- کوه کن، عباس. شعبانی، عرفان. کارخانه، امین. (۱۴۰۰). تحلیل ارتباط بین فرهنگ سازمانی با خودکارآمدی و تنیدگی شغلی کارکنان دانشگاه فرهنگیان شهر تهران، **فصلنامه پیشرفتهای نوین در مدیریت آموزشی**، ۲(۴): ۴۶-۷۴.
- یاسینی، علی. محمدی، فایق. یاسینی، طاهره. (۱۳۹۳). تأثیر رهبری توزیع شده بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی معلمان مدارس ابتدایی کرج (بررسی نقش میانجیگری متغیر خوش بینی تحصیلی معلمان)، **مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی**، ۷(۱): ۱۴۶-۱۷۶.

- Akdemir, Ö. A., & Ayik, A. (2017). The Impact of Distributed Leadership Behaviors of School Principals on the Organizational Commitment of Teachers. **Universal Journal of Educational Research**, 5(12): 18-26.
- Bandura, A. (2006). Adolescent development from an agentic perspective. In: Pajares F and Urdan T (eds) **Self Efficacy Beliefs of Adolescents**, Greenwich: Information Age Publishing, 15: 1-43.
- Duyar, I., Gumus, S., & Bellibas, M. S. (2013). Multilevel analysis of teacher work attitudes: The influence of principal leadership and teacher collaboration, **International Journal of Educational Management**, 27(7): 700-719.
- Dutta, V., & Sahney, S. (2016). School leadership and its impact on student achievement: The mediating role of school climate and teacher job satisfaction, **International Journal of Educational Management**, 30(6): 941-958.
- Elmore, R. F. (2000). Building a new structure for school leadership, **American Educator**, 23 (4): 6-13.
- Flores G, Fowler DJ, Posthuma RA (2020) Educational leadership, leader-member exchange and teacher self-efficacy, **Journal of Global Educating Research**.4 (2): 140-153.
- Granziera H, Perera., HN. (2019). Relations among teachers' self-efficacy beliefs, engagement, and work satisfaction: a social cognitive view. **Contemporary Educational Psychology**, 58 (2): 75-84.
- Garcia Torres,D.( 2019). Distributed leadership, professional collaboration,and teacher job satisfaction in U.S.schools. **Teaching and Teacher Education**,79(3): 111-123.

- Gligorovic, B., Nikolic, M., Terek, E., Glusac, D., & Tasic, I. (2016). The impact of school culture on Serbian primary teachers' job satisfaction, Hacettepe University, **Journal of Education**, 31(2): 231–248.
- Gunzel-Jensen F, Jain AK, Kjeldsen AM (2018). Distributed leadership in health care: the role of formal leadership styles and organizational efficacy. **Leadership**, 14(1):110–133.
- Goddard, R., Goddard, Y., Sook Kim, E., & Miller, R. (2015). A theoretical and empirical analysis of the roles of instructional leadership, teacher collaboration, and collective efficacy beliefs in support of student learning, **American Journal of Education**, 121(4): 501–530.
- Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M., & Gumus, E. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014, **Educational Management Administration & Leadership**, 46(1): 25–48.
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., & Hopkins, D. (2007). Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence, **Journal of Educational Chang**, 8(4): 337–347.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2009). Assessing the contribution of distributed leadership to school improvement and growth in math achievement, **American Educational Research Journal**, 46(3): 659–689.
- Hiwa, H., Durmaz, O., & Demir, S. (2021). Leadership Styles and their effects on Organizational Effectiveness, **Journal of Management and Marketing** 2(2): 26-33.
- Hosford, S., & O'Sullivan, S. (2016). A climate for self-efficacy: the relationship between school climate and teacher efficacy for inclusion, **International Journal of Inclusive Education**, 20(6): 604–621.
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organisational commitment, **School Effectiveness and School Improvement**, 20(3): 291–317.
- Klassen RM, Chiu MM (2010) Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: teacher gender, years of experience, and job stress. **Journal of Educational Psychology**. 102(3):741–756.
- Lashway, L. (2006). Distributed leadership, In: Smith SC and Piele PK (eds) **School Leadership: Handbook for Excellence in Student Learning**, Thousand Oaks: Corwin, 245–265.
- Lee, S.M., Olson, D.L., & Trimi, S. (2012). Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values, **Management Decision**, 50(5): 817-831.
- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). The Effect of Instructional Leadership and Distributed Leadership on Teacher Self-efficacy and Job Satisfaction: Mediating

Roles of Supportive School Culture and Teacher Collaboration, **Educational Management Administration & Leadership**, 49(3): 430-453.

LauerMann F, Johannes K (2016) Teachers' professional competence and wellbeing: understanding the links between general pedagogical knowledge, self-efficacy and burnout. **Learning and Instruction**. 45(2): 9–19.

Mahdi, A. F., Zin, M. Z., Nor, M. R., Sakat, A. A., & Naim, A. S. (2012). The relationship between job satisfaction and turnover intention, **American Journal of Applied Sciences**, 9(9): 1518–1526.

Nzinga, J, McGivern G, English, M(2018), Examining clinical leadership in Kenyan public hospitals through the distributed leadership lens, **Health policy and planning**,33(2): 27-34.

Polatcan, M. (2020). The Effect of Servant Leadership on Teacher Alienation: The Mediating Role of Supportive School Culture, **International Online Journal of Educational Sciences**, 12(5): 138-149.

Sewerin, T., & Holmberg, R. (2017). Contextualizing distributed leadership in higher education, **Research & Development** , 36(6): 1280- 1294.

Skaalvik EM, Skaalvik S (2014) Teacher self-efficacy and perceived autonomy: relations with teacher engagement, job satisfaction, and emotional exhaustion. **Psychological Reports**, 114(1): 68–77.

Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership, **The Educational Forum** 69(2): 143–150.

Supovitz, J., & Tognatta, N. (2013). The Impact of Distributed Leadership on Collaborative Team Decision Making, Leadership and Policy in Schools, **Leadership and Policy in Schools**, 12 (2): 101-121.

Wang H, Hall NC, Rahimi S (2015) Self-efficacy and causal attributions in teachers: effects on burnout, job satisfaction, illness, and quitting intentions. **Teaching and Teacher Education**, 47(6):120–130.

Wan, S. W. Y., Law, E. H. F., & Chan, K. K. (2018). Teachers' perception of distributed leadership in Hong Kong primary schools, **School Leadership & Management**, 38(1): 102-141

Zheng X, Yin HB, Liu Y (2019) the relationship between distributed leadership and teacher efficacy in China: the mediation of satisfaction and trust, **Asia-Pacif Education Researcher**, 28(6):509–518.



**The relationship between distributed leadership and teachers' self-efficacy and job satisfaction with the mediating role of supportive culture**

*Quarterly Journal of Educational Leadership  
& Administration  
Islamic Azad University, Garmsar Branch  
Vol.17, No 3, fall 2023, No.65*

**The relationship between distributed leadership and teachers' self-efficacy and job satisfaction with the mediating role of supportive culture**

**Taiebeh Arjmandi<sup>1</sup>, Saede Somayeh Ghamari<sup>2</sup>**

**Abstract:**

**Purpose:** The present study was conducted with the aim of investigating the relationship between distributed leadership and teachers' self-efficacy and job satisfaction with the mediating role of supportive culture.

**Method:** The current research is applied and correlational method, the statistical population teachers of girls' elementary schools in the 4th district of Tehran is 658 people, the sample size was estimated to be 343 people based on Morgan's table. The stratified random sampling method is used and data collection instruments are Elmore's distributed leadership, Liu's self-efficacy, Liu's job satisfaction, Liu's and Plotnican's supportive culture questionnaire. In order to confirm the reliability of the instruments, Cronbach's alpha coefficient of distributed leadership questionnaire was estimated 0.8, self-efficacy 0.7, job satisfaction 0.7 and supportive culture questionnaire 0.8. The validity of the mentioned questionnaires has been confirmed by several experts.

**Findings:** The findings show a positive and direct relationship between the distributed leadership and teachers' self-efficacy, job satisfaction and supportive culture, and between supportive culture and teachers' self-efficacy and job satisfaction. Also, it was found that supportive culture does not play a mediating role in the relationship between distributed leadership and teachers' self-efficacy, but it plays this role in the relationship between distributed leadership and teachers' job satisfaction.

**Conclusion:** Distributed leadership style has played a role in creating the belief of self-efficacy and job satisfaction, as well as supportive culture in turn and can provide the basis for improving teachers' job satisfaction.

**Keywords:** **Distributive Leadership, Teacher Self-Efficacy, Teacher Job Satisfaction, Supportive Culture, Elementary Schools.**

---

<sup>1</sup> - Assistant Professor, Department of Psychology and Educational Sciences, PayamNoor, University, Tehran, Iran. [t\\_arjmandi@pnu.ac.ir](mailto:t_arjmandi@pnu.ac.ir)

<sup>2</sup> - graduate of Master's degree in Educational Administration, PNU University, [somayeghamari993@gmail.com](mailto:somayeghamari993@gmail.com)