

ORIGINAL ARTICLE

Evaluation of the Relationship Between Servant Leadership and Dimensions of Job Adjustment Among Teachers in Smart Schools of District 2, Kermanshah

Pardis Karami*¹ , Seyed Jamal Barkhoda² , Shoaib Veisi³ 

1- PhD Student in Educational Management, Faculty of Literature and Human Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran

2- Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran

3- PhD Student in Educational Management, Faculty of Literature and Human Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran

*Corresponding Author:

Pardis Karami

Email:

pardiskarami73@gmail.com

Receive Date: 12/Mar/2026

Revise Date: 24/Mar/2026

Accept Date: 27/Apr/2026

Publish Date: 23/Sep/2026

How to cite:

Karami, P., Barkhoda, S. J. & Veisi, S. (2025). Evaluation of the Relationship Between Servant Leadership and Dimensions of Job Adjustment Among Teachers in Smart Schools of District 2, Kermanshah. *Technology and Scholarship in Education*, 6 (3), 22, 9-22. <https://doi.org/10.30473/t-edu.2026.77739.1429>

ABSTRACT

The present study investigated the relationship between servant leadership and dimensions of job adjustment among teachers in smart schools of District 2, Kermanshah. As educational technologies expand, teachers must adapt to technological, organizational, and professional changes; thus, job adjustment is critical for performance, satisfaction, and effectiveness. Using an applied, descriptive-correlational design, the population included 520 female elementary teachers and principals, from whom 221 participants were selected via simple random sampling based on Cochran's formula. Data were collected using the Job Adjustment Questionnaire (Dawis & Lofquist, 1991) and the Servant Leadership Questionnaire (Liden et al., 2008) and analyzed with descriptive statistics and Pearson correlation in SPSS 26. Results showed a positive and significant relationship between servant leadership and all job adjustment dimensions (achievement, comfort, status, altruism, safety, autonomy, and adjustment style). Servant leadership may enhance teachers' adjustment by fostering supportive, collaborative, and trust-based environments.

KEYWORDS

Servant Leadership, Job Adjustment, Teachers, Smart Schools



«مقاله پژوهشی»

بررسی رابطه رهبری خدمت گزار بر ابعاد سازگاری شغلی معلمان در بستر مدارس هوشمند ناحیه ۲ شهر کرمانشاه

پر دیس کرمی*¹ ID، سید جمال بارخدا² ID، شعیب ویسی³ ID

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه رهبری خدمتگزار بر ابعاد سازگاری شغلی معلمان در بستر مدارس هوشمند ناحیه ۲ شهر کرمانشاه است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت توصیفی-پیمایشی و از نظر روش از نوع همبستگی است.

روش: روش گردآوری داده‌ها میدانی و ابزار موردنیاز استفاده از پرسشنامه‌های سازگاری شغلی دیویس و لافکوایست و رهبری خدمتگزار لیدن و همکاران (۲۰۰۸) است. روش گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای و ابزار موردنیاز فیش برداری است. حجم جامعه ۵۲۰ نفر می‌باشد که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه برابر با ۲۲۱ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده می‌باشد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها آمار توصیفی و آمار استنباطی (همبستگی پیرسون) با استفاده از نرم‌افزار Spss26 است.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که بین ابعاد سازگاری شغلی (ارزش پیشرفت، ارزش راحتی، ارزش پایگاه، ارزش نوع‌دوستی، ارزش ایمنی، ارزش خودمختاری و سبک سازگاری) و رهبری خدمتگزار با سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ ارتباط معنادار و مستقیمی وجود دارد. نتایج نشان داد که بین رهبری خدمتگزار و سازگاری شغلی معلمان مدارس هوشمند ناحیه ۲ شهر کرمانشاه ارتباط معناداری وجود دارد.

واژه‌های کلیدی

رهبری خدمت‌گذار، سازگاری شغلی، معلمان، مدارس هوشمند.

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

۲- دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

۳- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

* نویسنده مسئول: پر دیس کرمی

رایانامه: pardiskarami73@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۲/۲۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۱/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۰۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۷/۰۱

استناد به این مقاله:

کرمی، پر دیس،، بارخدا، سید جمال و ویسی، شعیب. (۱۴۰۵). بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار و ابعاد سازگاری شغلی در میان معلمان مدارس هوشمند ناحیه ۲ کرمانشاه. فصلنامه علمی فناوری و دانش پژوهی در تعلیم و تربیت، ۶ (۳)، ۲۲-۲۳. <https://doi.org/10.30473/t-edu.2026.77739.1429>



مقدمه

(2021). با وجود بازگشت به آموزش حضوری، ضرورت آماده‌سازی دانش‌آموزان برای مواجهه با محیط‌های پیچیده و فناوری‌محور همچنان از اهمیت بالایی برخوردار است. در چنین شرایطی، یکی از متغیرهای کلیدی در حوزه منابع انسانی آموزشی، «سازگاری شغلی» معلمان است. سازگاری شغلی از عوامل مهم در تداوم اشتغال موفق به شمار می‌رود و به میزان انطباق فرد با نیازها و شرایط شغل اشاره دارد. Davis & Lofquist (۱۹۹۱) سازگاری شغلی را حاصل انطباق ویژگی‌های شخصیتی فرد با الزامات محیط کار می‌دانند و آن را ترکیبی از عوامل روانی و غیرروانی معرفی می‌کنند که منجر به رضایت شغلی می‌شود. این نظریه بر تعامل مستمر فرد و محیط تأکید دارد و کار را فراتر از مجموعه‌ای از وظایف ساده، به‌عنوان فرآیندی تعاملی و روان‌شناختی در نظر می‌گیرد (DeNisi et al., 1984).

در این چارچوب، عوامل متعددی می‌توانند بر سازگاری شغلی تأثیرگذار باشند که از جمله آن‌ها می‌توان به نقش‌های سازمانی اشاره کرد. نقش، انتظارات رفتاری مرتبط با جایگاه فرد در سازمان است که از طریق فرایند جامعه‌پذیری شکل می‌گیرد و بر عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارد (Abaszadegan et al., 2006). از سوی دیگر، سازگاری شغلی نه تنها با افزایش بهره‌وری و تعلق سازمانی مرتبط است، بلکه بر سلامت جسمی و روانی و عملکرد فردی و سازمانی نیز اثرگذار است (Akbari, 2016; Fard, 2009; Nezami, 2016). شغلی و میزان رضایت از آن‌ها می‌تواند نقش مهمی در ارتقای سازگاری شغلی ایفا کند؛ به طوری که نبود برخی ویژگی‌های مطلوب شغلی ممکن است منجر به نارضایتی و کاهش سازگاری شود (Nasrabadi, 2009).

از منظر نظری، در سال‌های اخیر توجه ویژه‌ای به رویکردهای نوین رهبری مانند رهبری تحول‌آفرین، رهبری فرهمند و به‌ویژه رهبری خدمت‌گزار معطوف شده است. این نظریه‌ها بر انگیزش درونی افراد و نقش ارزش‌های اخلاقی در رهبری تأکید دارند (Aydipour, 2013). در این میان، رهبری خدمت‌گزار که نخستین‌بار توسط Greenleaf (۱۹۹۱) مطرح شد، بر خدمت به دیگران به‌عنوان هسته اصلی رهبری تأکید دارد و هدف آن تشویق رهبران به قرار دادن نیازهای پیروان در اولویت است (Qolipour & Hazrati, 2009).

اندیشمندان همواره بر نقش محوری نیروی انسانی به‌عنوان عامل اصلی توسعه سازمان‌ها تأکید داشته‌اند (Nazari, 2015). در واقع، مهم‌ترین منبع هر سازمان، سرمایه انسانی آن است؛ زیرا این سرمایه است که با بهره‌گیری از توانایی‌ها و مهارت‌های خود، سایر منابع سازمانی را سازمان‌دهی و هدایت می‌کند (Beheshti, 2017). بر این اساس، در سازمان‌های امروزی تلاش می‌شود محیطی ایجاد شود که کارکنان در آن ضمن برخورداری از رضایت شغلی و تعامل مثبت با محیط کار، فراتر از وظایف رسمی خود عمل کنند؛ امری که می‌تواند به کاهش فرسودگی شغلی و ترک خدمت منجر شود. با این حال، بروز چنین پیامدهایی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل سازمانی و مدیریتی قرار دارد (Tahmasebi et al., 2014).

در این میان، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که عملکرد ضعیف، نارضایتی و کاهش انگیزش کارکنان غالباً ریشه در ضعف رهبری دارد؛ به‌گونه‌ای که حتی در صورت وجود منابع کافی، عدم وجود رهبری اثربخش می‌تواند مانع تحقق اهداف سازمانی شده و موجب کاهش رضایت شغلی کارکنان گردد (Beheshti, 2017). بنابراین، مدیریت و به‌ویژه سبک‌های رهبری، نقش تعیین‌کننده‌ای در بهره‌وری سازمانی دارند و این امر زمانی محقق می‌شود که الگوهای رفتاری مناسب در فرآیند رهبری مورد استفاده قرار گیرد.

در همین راستا، معلمان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین گروه‌های حرفه‌ای در جامعه، نقش اساسی در شکل‌دهی به نظام آموزشی و تربیت نیروی انسانی ایفا می‌کنند. مدرسه به‌عنوان بستر اصلی آموزش و پرورش، نقش مهمی در تبدیل استعدادهاى بالقوه به توانمندی‌های بالفعل دارد و در توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جوامع جایگاه ویژه‌ای را به خود اختصاص داده است (Mohammadi, 2011; cited in Ghafari et al., 2018). در دهه‌های اخیر نیز گسترش فناوری‌های آموزشی و ورود آن به کلاس‌های درس، شیوه‌های یاددهی-یادگیری را به‌طور چشمگیری متحول کرده است (Collins & Halverson, 2010). این روند در دوران همه‌گیری کووید-۱۹ شدت بیشتری یافته و آموزش مجازی را به بخش جدایی‌ناپذیر نظام آموزشی تبدیل کرده است (Wen et al., 2020).

ایجاد جو سازمانی مطلوب و تقویت روابط همکاری، امکان تجربه احساس آرامش، تعلق و همکاری بیشتر را در محیط آموزشی فراهم می‌سازد.

با وجود اهمیت نظری و کاربردی این موضوع، مرور ادبیات نشان می‌دهد که در بسترهای آموزشی داخلی، به‌ویژه در جامعه آماری معلمان مدارس هوشمند، هنوز رابطه دقیق میان رهبری خدمت‌گزار و ابعاد مختلف سازگاری شغلی به‌صورت جامع و یکپارچه مورد بررسی قرار نگرفته است. بنابراین، خلأ موجود در پژوهش‌های پیشین، ضرورت انجام مطالعه‌ای را آشکار می‌سازد که بتواند ارتباط میان این دو متغیر مهم را در میان معلمان به‌صورت تجربی بررسی کند. بر این اساس، مسئله اصلی این پژوهش آن است که: بین رهبری خدمت‌گزار و ابعاد سازگاری شغلی در معلمان ناحیه ۲ شهر کرمانشاه چه رابطه‌ای وجود دارد؟

مبانی نظری

سازگاری شغلی به‌عنوان یکی از مفاهیم کلیدی در رفتار سازمانی، از دیدگاه‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است. Hershenson، سازگاری شغلی را متشکل از سه مؤلفه اصلی شامل رفتار نقش شغلی، عملکرد وظایف و رضایت کارمند می‌داند که در تعامل با یکدیگر، میزان انطباق فرد با شغل را تعیین می‌کنند (Hosseini, 2013). در همین راستا، نظریه سازگاری شغلی بر مبنای ارتباط متقابل بین فرد و محیط شکل گرفته و کار را فراتر از انجام صرف وظایف تلقی می‌کند؛ به‌گونه‌ای که کار علاوه بر جنبه‌های عملکردی، دربرگیرنده تعاملات انسانی و پیامدهای روان‌شناختی مانند رضایت، پاداش و تنیدگی است. بر این اساس، فرض بنیادین این رویکرد آن است که افراد در پی ایجاد و حفظ رابطه‌ای مثبت با محیط کاری خود هستند.

در تکمیل این دیدگاه، Lofquist & Davis بر ماهیت تعاملی سازگاری شغلی تأکید کرده و بیان می‌کنند که افراد با مجموعه‌ای از نیازها وارد محیط کار می‌شوند، در حالی که محیط نیز انتظارات خاصی از آنان دارد. تحقق سازگاری زمانی امکان‌پذیر است که نوعی تعادل بین این نیازها و الزامات برقرار شود. در این چارچوب، سازگاری شغلی نتیجه هماهنگی بین مهارت‌های فردی و ساختار محیطی است و کارکنان از طریق دو راهبرد «کنش» (تغییر محیط) و «واکنش» (تغییر خود) در جهت بهبود این هماهنگی تلاش می‌کنند (Sadeghian, 2009).

این رویکرد بر پایه مفاهیمی همچون اعتماد متقابل، خدمت‌رسانی و توانمندسازی استوار است (Rezaeian, 2012). در مدل‌های مختلف، مؤلفه‌هایی نظیر تواضع، نوع‌دوستی، چشم‌انداز، قابلیت اعتماد و توانمندسازی به‌عنوان ابعاد اصلی رهبری خدمت‌گزار معرفی شده‌اند (Peterson, 2003). در این سبک رهبری، تمرکز اصلی بر رشد و توسعه پیروان است و رهبر تلاش می‌کند با ایجاد بستر مناسب، زمینه مشارکت و شکوفایی کارکنان را فراهم سازد (Sun & Anderson, 2013).

در مجموع، مرور مبانی نظری نشان می‌دهد که سازگاری شغلی کارکنان، به‌ویژه معلمان، در تعامل مستقیم با ویژگی‌های محیط کار و سبک‌های رهبری قرار دارد. با این حال، علی‌رغم تأکید پژوهش‌ها بر نقش عوامل فردی و سازمانی، همچنان نیاز به بررسی یکپارچه‌تر نقش سبک‌های نوین رهبری، به‌ویژه رهبری خدمت‌گزار، در ارتقای سازگاری شغلی احساس می‌شود؛ زیرا می‌تواند تصویری دقیق‌تر از سازوکارهای بهبود عملکرد و رضایت شغلی در محیط‌های آموزشی ارائه دهد.

معلمان به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه انسانی در نظام‌های آموزشی، نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت آموزش و پرورش ایفا می‌کنند. برخورداری مدارس از معلمان توانمند، متخصص و کارآمد، یکی از ارکان اساسی تحقق اهداف آموزشی محسوب می‌شود؛ به‌گونه‌ای که ضعف در این حوزه می‌تواند کارکرد کل نظام آموزشی را تحت تأثیر قرار دهد. در این میان، «سازگاری شغلی» به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی در حرفه معلمی، نقش مهمی در ارتقای رضایت شغلی، افزایش انگیزش و بهبود عملکرد حرفه‌ای معلمان دارد. سازگاری شغلی با ابعادی نظیر ارزش پیشرفت، نوع‌دوستی، امنیت شغلی، خودمختاری، سبک سازگاری، راحتی و جایگاه اجتماعی، زمینه‌ساز بروز رفتارهای حرفه‌ای مطلوب در معلمان می‌شود.

با وجود اهمیت این مفهوم، بررسی‌ها نشان می‌دهد که عوامل سازمانی و به‌ویژه سبک‌های نوین رهبری می‌توانند نقش مهمی در ارتقای سازگاری شغلی ایفا کنند. در این میان، رهبری خدمت‌گزار به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین رهبری، با تأکید بر حمایت از کارکنان، ایجاد فضای اعتماد، تقویت تعاملات انسانی و توانمندسازی معلمان، می‌تواند زمینه‌ساز بهبود شرایط روانی و حرفه‌ای آنان در محیط کار شود. این سبک رهبری با

احمدی و زردشتیان (Ahmadi & Zoroostian, 2018) در پژوهشی کمی نشان دادند که رهبری خدمت‌گزار هم به صورت مستقیم و هم از طریق نقش میانجی توانمندسازی کارکنان، تأثیر معناداری بر بهبود عملکرد شغلی دارد. بر این اساس، تقویت ویژگی‌هایی مانند اعتماد، فروتنی و خدمت‌رسانی در مدیران می‌تواند از طریق ایجاد فضای حمایتی، به ارتقای عملکرد کارکنان منجر شود.

شهرابی و همکاران (Shahrabi et al., 2020) با استفاده از رویکرد کیفی داده‌بنیاد، الگویی چندبعدی برای رهبری آموزشی ارائه کردند که ابعادی نظیر اعتقادی، ساختار کار و محیط، سبک رهبری، توانایی‌های سازمانی و ویژگی‌های فردی رهبر را در بر می‌گیرد و بر ماهیت چندوجهی و پیچیده این نوع رهبری تأکید دارد.

ستاری و همکاران (Sattari et al., 2020) در یک مطالعه کتاب‌سنجی گسترده نشان دادند که توجه به مفهوم رهبری در طول زمان روندی افزایشی داشته و این مفهوم عمدتاً در تعامل با مؤلفه‌هایی همچون اخلاق، نوآوری، دانش و چشم‌انداز مورد بررسی قرار گرفته است که بیانگر گسترش ابعاد مفهومی آن است.

کرمی و نصیری (Karami & Nasiri, 2020) نیز دریافتند که مدیریت مدرسه‌محور با موفقیت شغلی و سازگاری شغلی معلمان رابطه مثبت و معناداری دارد و در میان ابعاد آن، مؤلفه «رسالت» از قدرت پیش‌بینی‌کنندگی بیشتری برخوردار است و نقش تعیین‌کننده‌تری در این زمینه ایفا می‌کند.

دی و سامونز (Day & Sammons, 2016) با ارائه الگویی برای رهبری مدارس موفق، بر عواملی همچون بهبود فرایند آموزش و یادگیری، بازطراحی ساختار سازمانی و برنامه درسی، ارتقای کیفیت معلمان و توسعه روابط درون و برون سازمانی تأکید کردند.

در نهایت، حصاری و همکاران (Hesari et al., 2023) نشان دادند که ویژگی‌های حرفه‌ای معلمان، به‌ویژه مهارت‌های مرتبط با فناوری، با انگیزش پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان رابطه معناداری دارد و این متغیرها می‌توانند به‌طور معناداری انگیزش پیشرفت را پیش‌بینی کنند.

این نگاه، سازگاری را فرآیندی پویا و مستمر می‌داند که در طول زمان و تحت تأثیر شرایط شغلی دچار تغییر می‌شود (Shahrabi & Farahani, 2012).

از سوی دیگر، نظریه خصیصه-عامل با تأکید بر تفاوت‌های فردی، سازگاری شغلی را حاصل انطباق ویژگی‌های شخصی با الزامات شغلی می‌داند. بر اساس این نظریه، هر شغل مستلزم مجموعه‌ای از ویژگی‌های خاص است و افراد نیز با توجه به خصوصیات جسمانی، روانی و اجتماعی خود، درجات متفاوتی از سازگاری را تجربه می‌کنند. همچنین، این رویکرد بر دو بعدی بودن سازگاری (عوامل درونی و بیرونی) تأکید دارد و آن را نتیجه تعامل بین ویژگی‌های فردی و شرایط محیطی تلقی می‌کند (Jafari, 2012).

در مقابل، نظریه‌های رشدی مانند دیدگاه Super، سازگاری شغلی را پدیده‌ای ایستا نمی‌دانند، بلکه آن را همگام با رشد و تحول فرد در طول زمان تبیین می‌کنند. از این منظر، سازگاری شغلی می‌تواند در دوره‌هایی تقویت یا تضعیف شود و حتی به تغییر شغل منجر گردد. عواملی نظیر تاریخچه اشتغال، فرصت‌های شغلی، ارزش اجتماعی شغل و میزان درآمد، در کنار مدت زمان اشتغال، نقش مهمی در شکل‌گیری و تداوم سازگاری شغلی دارند (Jafari, 2012).

با وجود تنوع این دیدگاه‌ها، می‌توان دریافت که اغلب نظریه‌ها بر یک محور مشترک یعنی «تعامل فرد و محیط» تأکید دارند؛ با این حال، تفاوت اصلی آن‌ها در میزان توجه به پویایی این تعامل و نقش زمان در آن است. نظریه خصیصه-عامل بیشتر بر تطابق ایستا تمرکز دارد، در حالی که رویکردهای رشدی و نظریه سازگاری شغلی Lofquist & Davis، ماهیت فرآیندی و تغییرپذیر سازگاری را برجسته می‌کنند. از منظر انتقادی، می‌توان گفت که تمرکز صرف بر یکی از این ابعاد (فرد یا محیط) نمی‌تواند تبیین کاملی از سازگاری شغلی ارائه دهد؛ بلکه درک جامع این مفهوم مستلزم رویکردی تلفیقی است که هم‌زمان به ویژگی‌های فردی، شرایط محیطی و تحولات زمانی توجه داشته باشد. بر این اساس، سازگاری شغلی را می‌توان فرآیندی چندبعدی و پویا دانست که حاصل تعامل مستمر بین فرد و محیط در بستر زمان است.

پیشینه تحقیق

فرضیه اصلی

بین رهبری خدمت گزار و ابعاد سازگاری شغلی معلمان مدارس هوشمند ناحیه ۲ شهر کرمانشاه ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی

- ۱- بین رهبری خدمت گزار و ارزش پیشرفت معلمان ارتباط معناداری وجود دارد.
- ۲- بین رهبری خدمت‌گزار و ارزش راحتی معلمان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۳- بین رهبری خدمت‌گزار و ارزش پایگاه معلمان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۴- بین رهبری خدمت‌گزار و ارزش نوع‌دوستی معلمان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۵- بین رهبری خدمت‌گزار و ارزش ایمنی معلمان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۶- بین رهبری خدمت‌گزار و ارزش خودمختاری معلمان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۷- بین رهبری خدمت‌گزار و سبک سازگاری معلمان رابطه معناداری وجود دارد.

روش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش اجرا، توصیفی-پیمایشی است. همچنین از نظر نوع تحلیل آماری در زمره پژوهش‌های همبستگی قرار می‌گیرد که در آن روابط میان متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد. داده‌های مورد استفاده در این تحقیق از نوع کمی بوده و ابزار اصلی گردآوری اطلاعات، پرسشنامه است. علاوه بر این، برای تدوین مبانی نظری و مرور پیشینه پژوهش، از روش کتابخانه‌ای و ابزار فیش‌برداری از منابعی همچون کتب، مقالات و پایان‌نامه‌ها استفاده شده است.

جامعه آماری پژوهش شامل تمامی مدیران و معلمان زن مقطع ابتدایی مدارس هوشمند ناحیه ۲ شهر کرمانشاه است که تعداد آنان ۵۲۰ نفر می‌باشد. با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه برابر با ۲۲۱ نفر تعیین گردید. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، با توجه به پراکنندگی اعضای جامعه، تصادفی ساده بوده است.

الف) پرسشنامه سازگاری شغلی دیویس و

لافکوايست (۱۹۹۱): این پرسشنامه حاوی ۳۶ سؤال و ۷ خرده مقیاس (ارزش پیشرفت، ارزش راحتی، ارزش پایگاه، ارزش نوع‌دوستی، ارزش ایمنی، ارزش خودمختاری و سبک سازگاری) با طیف لیکرت ۵ درجه (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) است. شیوه نمره‌گذاری از ۱ تا ۵ است. حداقل کسب نمره ۳۶ و حداکثر کسب نمره ۱۸۰ است. روایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفته و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب خرده‌مقیاس‌ها ۰/۷۹، ۰/۸۵، ۰/۸۰، ۰/۹۰، ۰/۸۲، ۰/۷۰، ۰/۷۶ و در کل برابر با ۰/۸۴ محاسبه شده است.

ب) رهبری خدمت‌گزار لیدن و همکاران (۲۰۰۸):

پرسشنامه مذکور حاوی ۲۷ سؤال که شامل ۷ خرده مقیاس (مهارت‌های مفهومی، توانمندسازی، کمک به رشد و موفقیت زیردستان، رفتار اخلاقی، اولویت دادن به زیردستان، ایجاد ارزش برای جامعه، بهبود روابط (یا التیام عاطفی) در خصوص رهبری خدمت‌گزار است. سوالات از طیف لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم) تشکیل شده است. شیوه نمره‌گذاری به ترتیب طیف‌ها از ۵ به ۱ است. روایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفته و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب خرده‌مقیاس‌ها ۰/۸۷، ۰/۸۶، ۰/۸۵، ۰/۹۱، ۰/۷۵، ۰/۸۳، ۰/۸۱ و در کل برابر با ۰/۸۴ محاسبه شده است.

با توجه به اینکه هر دو ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش از نوع پرسشنامه‌های استاندارد و دارای روایی و پایایی تأیید شده هستند، و همچنین نتایج آزمون نرمالیتی نشان داد که توزیع داده‌های پژوهش از نرمالیت برخوردار است، بنابراین از روش‌های آماری پارامتریک برای تحلیل داده‌ها استفاده شد.

در بخش آمار توصیفی، از شاخص‌هایی نظیر میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر نمرات برای توصیف ویژگی‌های متغیرهای پژوهش استفاده گردید.

در بخش آمار استنباطی، به منظور بررسی روابط بین متغیرهای اصلی پژوهش، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد؛ زیرا این آزمون برای داده‌های کمی با توزیع نرمال مناسب بوده و امکان بررسی شدت و جهت رابطه بین متغیرها را فراهم می‌سازد.

شد. بنابراین، حجم نمونه حاضر از توان لازم برای شناسایی اثرات متوسط در آزمون همبستگی پیرسون برخوردار بوده و کفایت آماری لازم را دارا می‌باشد.

کلیه تحلیل‌های آماری با استفاده از نرم‌افزار SPSS 26 انجام گرفت و سطح معناداری در آزمون‌ها ۰/۰۵ در نظر گرفته شد. به منظور بررسی کفایت حجم نمونه و توان آماری آزمون‌های مورد استفاده، تحلیل توان آماری بر اساس معیارهای کوهن انجام شد. با در نظر گرفتن سطح معناداری ۰/۰۵، توان آماری ۸۰/۰ و اندازه اثر متوسط (۳۰/۰)، حجم نمونه ۲۲۱ نفری پژوهش برای کشف روابط معنادار میان متغیرهای پژوهش کافی ارزیابی

یافته‌ها

الف) یافته‌های توصیفی

جدول شماره ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی

متغیر	طبقه‌بندی	فراوانی	نسبت فراوانی (درصد)
مقطع تحصیلی	فوق دیپلم	۱۶	۷/۲
	لیسانس	۸۸	۳۹/۸
	فوق لیسانس	۷۵	۳۳/۹
	دانشجوی دکتری	۲۳	۱۰/۵
	دکتری	۱۹	۸/۶
	۲۵ تا ۳۰ سال	۸۲	۳۷/۱
سن	۳۱ تا ۳۵ سال	۵۹	۲۶/۷
	۳۶ تا ۴۰ سال	۴۸	۲۱/۷
	۴۰ سال به بالا	۳۲	۱۴/۵
سمت	مدیر	۱۱	۵
	معلم	۲۱۰	۹۵
	۵ تا ۱۰ سال	۹۴	۴۲/۵
سابقه خدمت	۱۱ تا ۱۵ سال	۱۰۵	۴۷/۵
	۱۵ سال به بالا	۲۲	۱۰

جدول شماره ۱ اطلاعات جمعیت‌شناختی از نظر مقطع تحصیلی، سن و سمت و سابقه خدمتی آزمودنی‌ها را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲. آمار توصیفی

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد
رهبری خدمتگزار	۳/۹۶	۰/۶۲۴
سازگاری شغلی	۳/۸۰	۰/۶۳۵
ارزش پیشرفت	۳/۸۵	۰/۶۲۹
ارزش راحتی	۳/۹۴	۰/۵۶۷
ارزش پایگاه	۳/۸۱	۰/۶۴۲
ارزش نوع‌دوستی	۳/۳۶	۰/۷۳۶
ارزش ایمنی	۳/۸۷	۰/۶۲۸

۰/۰۴۸	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۰۲۵	-	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معناداری	
۰/۱۴۲	۰/۱۷۲	۰/۱۷۹	۱	۰/۱۷۵	۰/۱۲۲	۰/۱۳۰	۰/۱۰۰	۰/۱۳۰	ضریب همبستگی	ارزش نوع دوستی
۰/۰۲۸	۰/۰۴۳	۰/۰۰۴	-	۰/۰۲۳	۰/۰۳۶	۰/۰۲۸	۰/۰۵	۰/۰۲۸	سطح معناداری	
۰/۱۳۲	۰/۲۶۲	۱	۰/۱۷۹	۰/۵۶۹	۰/۵۶۵	۰/۵۳۳	۰/۴۳۲	۰/۵۲۷	ضریب همبستگی	ارزش ایمنی
۰/۰۲۲	۰/۰۰۰	-	۰/۰۰۴	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معناداری	
۰/۱۰۷	۱	۰/۲۶۱	۰/۱۷۰	۰/۱۸۹	۰/۱۱۰	۰/۱۸۹	۰/۱۳۳	۰/۱۲۴	ضریب همبستگی	ارزش خودمختاری
۰/۰۴۶	-	۰/۰۰۰	۰/۰۴۴	۰/۰۴	۰/۰۴۸	۰/۰۴۵	۰/۰۲۴	۰/۰۳۶	سطح معناداری	
۱	۰/۱۰۸	۰/۱۳۱	۰/۱۴۰	۰/۱۱۴	۰/۱۸۱	۰/۱۳۹	۰/۱۷۷	۰/۱۱۶	ضریب همبستگی	سبک سازگاری
-	۰/۰۴۶	۰/۰۲۲	۰/۰۲۹	۰/۰۴۷	۰/۰۱۲	۰/۰۴۴	۰/۰۳	۰/۰۴۳	سطح معناداری	

جدول شماره ۴: با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین تمام متغیرها با سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ و ضریب همبستگی مثبت ارتباط معناداری و مستقیم وجود دارد.

جدول شماره ۵. نتایج فرضیه‌ها

ردیف	فرضیه‌ها	نتایج
۱	بین رهبری خدمتگزار و ارزش پیشرفت معلمان ارتباط معناداری وجود دارد.	تأیید فرضیه
۲	بین رهبری خدمتگزار و ارزش راحتی معلمان ارتباط معناداری وجود دارد.	تأیید فرضیه
۳	بین رهبری خدمتگزار و ارزش پایگاه معلمان ارتباط معناداری وجود دارد.	تأیید فرضیه
۴	بین رهبری خدمتگزار و ارزش نوع دوستی معلمان ارتباط معناداری وجود دارد.	تأیید فرضیه
۵	بین رهبری خدمتگزار و ارزش ایمنی معلمان ارتباط معناداری وجود دارد.	تأیید فرضیه
۶	بین رهبری خدمتگزار و ارزش خودمختاری معلمان ارتباط معناداری وجود دارد.	تأیید فرضیه
۷	بین رهبری خدمتگزار و سبک سازگاری معلمان ارتباط معناداری وجود دارد.	تأیید فرضیه
۸	فرضیه اصلی: بین رهبری خدمتگزار و ابعاد سازگاری شغلی معلمان مدارس هوشمند ناحیه ۲ شهر کرمانشاه ارتباط معناداری وجود دارد.	تأیید فرضیه

نتیجه گیری و بحث

و اقتضات شغل اشاره دارد و می‌تواند از طریق مؤلفه‌هایی همچون فرصت پیشرفت، احساس راحتی، امنیت شغلی، خودمختاری و کیفیت روابط کاری، زمینه‌ساز رضایت، اثربخشی و ماندگاری بیشتر در شغل شود. بر همین اساس، این سازه یکی از عناصر کلیدی در مشاغل آموزشی، به‌ویژه در محیط‌های پیچیده و پویای مدارس هوشمند، محسوب می‌شود. در پژوهش حاضر، سازگاری شغلی معلمان در ابعاد گوناگونی مورد توجه قرار گرفت که شامل ارزش پیشرفت، ارزش راحتی، ارزش پایگاه، ارزش نوع دوستی، ارزش ایمنی، خودمختاری و

معلمان به‌عنوان یکی از ارکان اصلی نظام آموزشی و قشری گسترده و اثرگذار در هر جامعه، نقشی تعیین‌کننده در تحقق اهداف تربیتی و آموزشی ایفا می‌کنند. از آنجا که حرفه معلمی با فشارهای متعدد شغلی، مسئولیت‌های سنگین، تعاملات انسانی گسترده و انتظارات متنوع سازمانی همراه است، برخورداری از سازگاری شغلی مناسب می‌تواند به‌عنوان یکی از عوامل مهم در ارتقای عملکرد حرفه‌ای آنان مطرح شود. سازگاری شغلی، در واقع، به میزان تطابق فرد با الزامات، شرایط

می‌دهند و کارایی بالاتری دارند. در نهایت، سبک سازگاری نیز به شیوه مواجهه معلمان با مسائل، تعارض‌ها و چالش‌های شغلی مربوط می‌شود و نشان می‌دهد که فرد تا چه اندازه قادر است با بهره‌گیری از مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله و مدیریت هیجانی، شرایط دشوار محیط کار را به‌صورت مؤثر کنترل و تنظیم کند. از این منظر، سبک سازگاری بازتابی از توانمندی معلمان در مواجهه کارآمد با فشارها و پیچیدگی‌های سازمانی است.

یافته‌های آماری پژوهش حاضر که در جدول ۴ ارائه شده‌اند، نشان می‌دهند که میان ابعاد مختلف سازگاری شغلی و رهبری خدمتگزار، رابطه‌ای مستقیم و معنادار وجود دارد. این نتیجه حاکی از آن است که هرچه مدیران مدارس در رفتارهای رهبری خدمتگزارانه، نظیر توجه به نیازهای معلمان، فراهم‌سازی امکانات لازم، حمایت حرفه‌ای، ایجاد فضای اعتماد و تعامل مثبت، عملکرد بهتری داشته باشند، سطح سازگاری شغلی معلمان نیز در ابعاد مختلف ارتقا می‌یابد. به بیان دیگر، رهبری خدمتگزار می‌تواند به‌عنوان یکی از زمینه‌سازهای مهم سازگاری شغلی تلقی شود؛ زیرا چنین سبکی از رهبری، محیطی امن، مشارکتی و حمایت‌گر ایجاد می‌کند که در آن معلمان احساس ارزشمندی، آرامش و تعلق بیشتری دارند. این امر نه‌تنها موجب افزایش رضایت و انگیزش شغلی آنان می‌شود، بلکه می‌تواند به بهبود کیفیت تدریس، کاهش فرسودگی شغلی و در نهایت ارتقای پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان نیز منجر گردد.

از منظر تبیینی، می‌توان گفت رهبری خدمتگزار با تأکید بر نیازهای کارکنان، رشد فردی، مشارکت، همدلی و حمایت، شرایطی را فراهم می‌آورد که معلمان بتوانند بهتر با الزامات و فشارهای شغلی خود سازگار شوند. مدیرانی که رویکرد خدمتگزارانه دارند، به‌جای تمرکز صرف بر کنترل و نظارت، به توانمندسازی، شنیدن صدای معلمان، حل مسائل آنان و تقویت روابط انسانی در مدرسه توجه می‌کنند. چنین رویکردی به‌طور طبیعی باعث افزایش احساس ارزشمندی، امنیت، خودمختاری و رضایت در معلمان می‌شود؛ عواملی که همگی در قالب

سبک سازگاری بود. ارزش پیشرفت بیانگر آن است که شغل معلمی تا چه اندازه امکان بهره‌گیری از توانایی‌ها، شکوفایی استعدادها و ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای را برای معلمان فراهم می‌سازد. هر اندازه فرصت‌های رشد حرفه‌ای و یادگیری در محیط مدرسه بیشتر باشد، معلمان احساس کارآمدی و تعلق بیشتری نسبت به نقش شغلی خود خواهند داشت. ارزش راحتی نیز ناظر بر میزان رضایت معلمان از شرایط فیزیکی و روانی محیط کار، حقوق و مزایا، امکانات آموزشی و رفاهی و به‌طور کلی کیفیت تجربه شغلی آنان است. بدیهی است که رضایت از این مؤلفه‌ها می‌تواند سطح انگیزش و تمرکز حرفه‌ای معلمان را به‌طور معناداری افزایش دهد.

از سوی دیگر، ارزش پایگاه به جایگاه، شأن و منزلت اجتماعی و سازمانی معلمان اشاره دارد؛ به این معنا که معلمان تا چه حد در محیط کار و جامعه از احترام، اقتدار و موقعیت حرفه‌ای مناسبی برخوردارند. احساس برخورداری از پایگاه شغلی مطلوب، نه‌تنها عزت‌نفس حرفه‌ای معلمان را تقویت می‌کند، بلکه می‌تواند به افزایش تعهد، مسئولیت‌پذیری و مشارکت مؤثر آنان در فعالیت‌های مدرسه منجر شود. ارزش نوع‌دوستی نیز نشان‌دهنده میزان امکان کمک به دیگران، همکاری با همکاران، و برقراری روابط انسانی مثبت و صمیمانه در محیط آموزشی است. این بُعد به‌ویژه در حرفه معلمی اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا معلمان به‌طور مداوم در تعامل با دانش‌آموزان، همکاران و مدیران قرار دارند و کیفیت این روابط می‌تواند مستقیماً بر آرامش روانی و اثربخشی عملکرد آنان اثر بگذارد.

علاوه بر این، ارزش ایمنی و خودمختاری نیز از ابعاد مهم سازگاری شغلی به‌شمار می‌روند. احساس امنیت شغلی، ثبات حرفه‌ای و اطمینان از آینده شغلی، زمینه‌ساز آرامش روانی و کاهش تنش‌های شغلی در معلمان است. در مقابل، خودمختاری به میزان آزادی عمل، اختیار در تصمیم‌گیری و امکان اعمال قضاوت حرفه‌ای در انجام وظایف اشاره دارد. معلمانی که از استقلال نسبی در انجام فعالیت‌های آموزشی برخوردارند، معمولاً مسئولیت‌پذیری و خلاقیت بیشتری از خود نشان

طراحی دوره‌های تسهیل‌گری برای مدیران: برگزاری کارگاه‌های مهارت‌های نرم با تمرکز بر همدلی، گوش دادن فعال و حمایت از زیردستان در محیط‌های فناورانه.

ایجاد ساختارهای حمایتی در مدارس هوشمند: تدوین پروتکل‌های پشتیبانی روانی-فنی برای کاهش استرس ناشی از تغییرات تکنولوژیک و تقویت سازگاری معلمان.

پایه‌سازی سیستم‌های بازخورد دوطرفه: ایجاد بسترهای دیجیتال برای تبادل نظر مستمر میان معلمان و مدیران جهت شناسایی نقاط چالش در فرآیند هوشمندسازی.

برنامه توسعه حرفه‌ای شخصی‌سازی شده: طراحی مسیرهای یادگیری متناسب با نیازهای فردی معلمان برای افزایش احساس توانمندی و سازگاری با محیط هوشمند.

پیشنهاد‌های پژوهشی

مطالعات کیفی (پدیدارشناسی): بررسی عمیق تجربیات زیسته معلمان از اثرگذاری رهبری خدمتگزار بر سازگاری شغلی در مدارس هوشمند.

بررسی متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر: مطالعه نقش متغیرهایی نظیر «خودکارآمدی دیجیتال»، «فرهنگ سازمانی» یا «استرس تکنولوژیک» در رابطه بین رهبری و سازگاری.

پژوهش‌های طولی: بررسی تغییرات رابطه رهبری خدمتگزار و سازگاری شغلی در بازه‌های زمانی مختلف طی یک سال تحصیلی.

مطالعات تطبیقی: مقایسه میزان اثرگذاری رهبری خدمتگزار بر سازگاری معلمان در مدارس هوشمند با مدارس سنتی

تعارض منافع

نویسنده هیچ‌گونه تضاد منافی را اعلام نمی‌کند.

مشارکت نویسندگان

نویسندگان مسئولیت مفاهیم، روش‌شناسی، جمع‌آوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل، نگارش و تأیید نهایی دست‌نوشته را بر عهده داشته‌اند.

سازگاری شغلی قابل تبیین هستند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری خدمتگزار نه تنها یک سبک مدیریتی مطلوب، بلکه بستری مؤثر برای ارتقای کیفیت زندگی شغلی معلمان و بهبود عملکرد سازمانی مدارس است.

همچنین، نتایج این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های شهرابی و همکاران (۱۳۹۹)، ستاری و همکاران (۱۳۹۹)، کرمی و نصیری (۱۳۹۹)، زارع و همکاران (۱۳۹۶)، دی و سامونز (۲۰۱۶) و اسکات (۲۰۱۵) هم‌سو و هم‌جهت است. این همسویی نشان می‌دهد که در بافت‌های مختلف آموزشی و سازمانی، رهبری خدمتگزار همواره با متغیرهای مثبت شغلی و رفتاری در ارتباط بوده و می‌تواند به‌عنوان یک عامل اثرگذار در بهبود تجربه کاری کارکنان شناخته شود. در مجموع، یافته‌های این پژوهش بر اهمیت توجه به سبک رهبری مدیران مدارس در کنار شرایط و نیازهای شغلی معلمان تأکید دارد و نشان می‌دهد که بهبود سازگاری شغلی بدون در نظر گرفتن کیفیت رهبری و حمایت سازمانی، چندان قابل تحقق نخواهد بود.

محدودیت‌های پژوهش

محدودیت در تعمیم‌پذیری (قلمرو مکانی): به دلیل محدود بودن جامعه آماری به معلمان «ناحیه ۲ کرمانشاه»، نتایج پژوهش لزوماً قابلیت تعمیم به سایر نواحی، مناطق محروم‌تر یا مدارس هوشمند در کلان‌شهرهای دیگر را ندارد و ممکن است تحت تأثیر خرده‌فرهنگ سازمانی خاص آن منطقه باشد.

کنترل ناکافی متغیرهای محیطی: در مدارس هوشمند، عوامل جانبی متعددی مانند «کیفیت زیرساخت‌های اینترنتی»، «نقص‌های سخت‌افزاری» و «میزان مهارت‌های دیجیتالی قبلی معلمان» بر سازگاری شغلی تأثیرگذارند که جداسازی سهم دقیق این عوامل از نقش «رهبری خدمتگزار» در مدل‌های همبستگی آماری دشوار است.

پیشنهاد‌های کاربردی

این پژوهش هیچ‌گونه بودجه‌ی خاصی از سوی هیچ سازمان دولتی، تجاری یا انتفاعی دریافت نکرد.

تأمین مالی

References

- Abaszadegan M. The principles of organization and leadership. Tehran, Iran: Sahami Publisher; 2006. [In Persian].
- Ahmadi, S., Zardoshtian, SH. (2019). The Effect of Servant leadership style on Improving Occupational Performance with emphasis on the Mediating Role of Staff Empowerment in Sports and Youth Departments of Kermanshah Province. *Communication Management in Sports Media*, vol 6, pp 103-118. [In Persian].
- Akbari Fard S. The relation multiple intelligence and personality types with job adjustment in teachers at secondary schools. MA thesis in University of Allame Tabatabaei. 2009. (In Persian)
- Babalani, A., Zahed, G., Kolaei, G., Moayeni Kia, M., & Rezaei Sharif, A. (2019). Modeling the role of principals' instructional leadership through school culture in teachers' job engagement. *Journal of New Approaches in Educational Management*, 10(3), 1–24. [In Persian]
- Beheshti, H. (2018). The Relationship between Transformational Leadership Styles and Organizational Servants with Organizational Apathy of Staffs in Sports and Youth Departments of Isfahan Province [MSc]. University of Shahrekord. (Persian).
- Bikmoradi, A, Brommels, M, Shoghli, A, Khorasani-Zavareh, D, Masiello, I. (2010). Identifying challenges for academic leadership in medical universities in Iran. *Medical Education*, 44(5):459-467.
- Bush, T, Glover, D. (2014). School leadership models: what do we know? *School Leadership & Management: Formerly School Organization*, 34(5), pp 553-571.
- Collins, A., & Halverson, R. (2010). The second education revolution: Rethinking education in the age of technology. *Journal of Computer Assisted Learning*, 26, 18–27. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2729.2009.00339.x>
- Cummings, GG, MacGregor, T, Davey, M, Lee, H, Wong, CA, Lo, E, et al. (2010) Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 47(3):363-385.
- Dawis, R.V., Lofquist, L.H. (1991). A psychological theory of work adjustment: An individual differences model and its applications. Stoughton, Massachusetts: Books on Demand.
- Day, Ch, Sammons, P. (2016). Successful school leadership. Education Development Trust, The University of Nottingham.
- DeNisi, A.S. (1984). Cafferty TP, Meglino BM. A cognitive view of the performance appraisal process: A model and research propositions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(3): 360-96.
- Ezzati, M., Deylami, N., & Afzali Ghadi, M. (2019). Extra-role behavior in educational organizations: A comparative analysis of components based on Islamic educational teachings. *Applied Issues in Islamic Education Journal*, 4(1), 37–60. [In Persian]
- Fereshteh Hesari, Mahboubeh Aslami, Ali Pouladi Rishhari, (2023). The Relationship Between Academic Achievement Motivation and Professional Characteristics of Smart School Teachers. *Iranian Bimonthly of Education Strategies In Medical Sciences*, 16(5), 452-461. magiran.com/p2658805
- Fraiha, S. (2011). The Impact of Human Capital and Organizational Characteristics on the Business Value of Information Technology. Dissertation: Western University.
- Ghaffari, K., Hosseini, S. S., Davoodi, H., & Lak, S. (2018). The relationship between

- self-esteem and organizational performance and job adjustment of managers. *New Approaches in Educational Management*, 9(1), 207–224. [In Persian]
- Hallinger, P., Huber, S. (2012). School leadership that makes a difference: international perspectives, pp 359-367.
- Hallinger, P., Wang, W.C., Chen, C.W. (2013). Assessing the Measurement Properties of the Principal Instructional Management Rating Scale: A Meta-Analysis of Reliability Studies. *Educational Administration Quarterly*, 49(2), pp 272-309.
- Hildebrand, U. (2017). Performance and talent: essentials of succession planning. *Handbook of Human Resources Management*.
- Ho, C.K., Ke, W., Liu, H. (2014). Choice decision of e-learning system: Implications from construal level theory. *Information & Management*, 10(61), 223-227.
- Jenaabadi, H. (2017). The relationship between Islamic lifestyle and job adjustment and social health of secondary school teachers in Zahedan. *Journal*, 7(2), 45–54. [In Persian]
- Karami, R., & Nasiri, F. (2020). The relationship between school-based management style and teachers' job success and job adjustment. *School Management Journal*, 8(1), 283–301. [In Persian]
- Kuang, C.H., Ying, Ch.C. (2007). The work adjustment of Taiwanese expatriates. *The Business Review*, 8(2), pp 267-72.
- Manaseh, A.M. (2016). Instructional Leadership: The Role of Heads of Schools in Managing the Instructional Programme. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 4(1), 30-47.
- Mestry, R. (2013). The Innovative Role of the Principal as Instructional Leader: A Prerequisite for High Student Achievement? *International Proceedings of Economics Development and Research*, Vol 60, pp 119-123.
- Mohammadi, (1390; as cited in Ghaffari et al., 1397). [In Persian]
- Nasrabadi, H.A., Rajaeepour, S., Salimi, Gh., Taherpour, F., & Partovi, H. (2009). The study of relation between job nature and job satisfaction. *Executive Management*; 9(1):58-76. (In Persian)
- Nazari, R. (2015). The Effect of Communication Skills of Managers on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Sports Organizations Staff: Structural Equation Modeling. *Communication Management in Sports Media*, 3 (10) 60-53. (Persian)
- Nezami, A., Givarian, H. (2016). An investigation of the effect of psychological capital on the burnout of nurses in a military hospital in Tehran. *Ebnesina*; 18(1):44-51. (In Persian)
- Pan, Y., Weng, R., Xu, N., Chan, K.C. (2018). The role of corporate philanthropy in family firm succession: A social outreach perspective. *Journal of Banking & Finance*, Vol 88, pp 423-441.
- Pourlari, R., & Ameri Ekhtiarabadi, M. (2017). The importance of job adjustment in third millennium organizations. Paper presented at the Second International Conference on New Horizons in Management Sciences, Accounting, Economics and Entrepreneurship, Tehran, Iran. [In Persian]
- Sadeghian, F. (2009). The relationship between organizational self-esteem, organizational feedback, job adjustment and personality types. *Journal of Educational and Psychological Research*, University of Isfahan, 4(2). [In Persian]
- Sattari, A., Khodabandelou, R., & Lashgari, M. (2020). Research trends in management with emphasis on leadership concept and its implications in educational management: A bibliometric analysis. *Management and Planning in Educational Systems*, 13(2), 121–148. [In Persian]
- Scott, G. (2015). *School Leadership Capability Framework*. State of NSW, Department of Education and Training-Professional Learning and Leadership Development Directorate.

- Shafiabadi, A. (2020). Vocational guidance and counseling and theories of career choice (revised edition). Tehran: Nashr-e Roshd. [In Persian]
- Shahrabi Farahani, L. (2012). Investigation of the concept and components of Davis and Lofquist's job adjustment theory and development of a measurement tool among female teachers in District 15 of Tehran. [In Persian]
- Shahrabi Farahani, M., Khosravi Babadi, A., & Khorshidi, A. (2020). Identification of instructional leadership model of school principals (Case study: primary schools in Tehran). *Management and Planning in Educational Systems*, 13(2), 265–298. [In Persian]
- Sadeghian, F. (2009). The relationship between organizational self-esteem, organizational feedback, job adjustment and personality types. *Journal of Educational and Psychological Research, University of Isfahan*, 4(2). [In Persian]
- Sattari, A., Khodabandelou, R., & Lashgari, M. (2020). Research trends in management with emphasis on leadership concept and its implications in educational management: A bibliometric analysis. *Management and Planning in Educational Systems*, 13(2), 121–148. [In Persian]
- Shafiabadi, A. (2020). Vocational guidance and counseling and theories of career choice (revised edition). Tehran: Nashr-e Roshd. [In Persian]
- Shahrabi Farahani, L. (2012). Investigation of the concept and components of Davis and Lofquist's job adjustment theory and development of a measurement tool among female teachers in District 15 of Tehran. [In Persian]
- Shahrabi Farahani, M., Khosravi Babadi, A., & Khorshidi, A. (2020). Identification of instructional leadership model of school principals (Case study: primary schools in Tehran). *Management and Planning in Educational Systems*, 13(2), 265–298. [In Persian]
- Trope, Y., Liberman, N., Rim, S. (2011). Prediction: A Construal-Level Theory Perspective. In *Predictions in the Brain, Using Our Past to Generate a Future* Oxford University Press.
- Wan Nawawi, W.N, Mustaqim Hussain, F, Ramli, N, Wan Sulaiman, W, Mohd Razali, N. (2015). Psychological Empowerment Influence the Retention Intentions of Star Rated Spas' Employees. *J. Appl. Environ. Biol. Sci.*, 5(6S), pp 95-99.
- Wang, Y., Gwendoline, C., & Lau, S. (2021). ICTsupported home-based learning in K-12: A systematic review of research and implementation. *TechTrends*, 65, 371–378. <https://doi.org/10.1007/s11528-020-00570-9>
- Yarmohammadzadeh, P., & Dadashzadeh, M. (2015). The role of cultural intelligence and social capital in teachers' job adjustment: The mediating role of social capital. *Modern Educational Approaches Journal*, 10(1), 41–66. [In Persian]
- Zare, S., Gholizadeh, R., & Mehran, B. (2017). The concept of instructional leadership model and its scope in educational management. Paper presented at the International Congress on Improving Management and Educational Systems in Iran, Tehran, Iran. [In Persian]