

## بررسی رابطه بین رهبری تحول گرا با سلامت سازمانی و امنیت شغلی مدیران مدارس شهرستان ازنا

خلیل غفاری<sup>۱</sup>، شیما رضایی<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف از انجام تحقیق حاضر، بررسی رابطه بین رهبری تحول گرا با سلامت سازمانی و امنیت شغلی مدیران مدارس شهرستان ازنا می باشد. تحقیق حاضر به روش توصیفی - همبستگی انجام شد. جامعه آماری آن شامل کلیه مدیران مدارس شهرستان ازنا به تعداد ۴۹ نفر بود که نمونه گیری انجام نشده و کل جامعه به عنوان نمونه مورد مطالعه قرار گرفت. ابزار گردآوری اطلاعات شامل پرسشنامه رهبری تحول گرا برنت و همکاران (۲۰۰۱)، پرسشنامه فهرست سلامت سازمانی (OHI) هوی و همکاران (۱۹۹۶)، پرسشنامه امنیت شغلی نیسی و همکاران (۱۹۹۸) بود. روایی پرسشنامه ها به شکل صوری با نظر استفاده از نظر متخصصان تأیید شد. پایایی پرسشنامه ها نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ عملیات انجام شده برای پرسشنامه رهبری تحول گرا برنت و همکاران (۲۰۰۱)، ۰/۸۹ پرسشنامه فهرست سلامت سازمانی (OHI) هوی و همکاران (۱۹۹۶)، ۰/۹۱ پرسشنامه امنیت شغلی نیسی و همکاران (۱۹۹۸)، ۰/۹۰ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده های تحقیق، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که بین رهبری تحول گرا با سلامت سازمانی مدارس شهرستان ازنا رابطه وجود دارد. همچنین بین رهبری تحول گرا با امنیت شغلی مدیران مدارس شهرستان ازنا نیز رابطه وجود دارد. ( $P=0/0001$ ).

**کلید واژه ها:** رهبری تحول گرا، امنیت شغلی، سلامت سازمانی.

<sup>۱</sup> - استادیار گروه علوم تربیتی، گرمسار، دانشگاه آزاد گرمسار، گرمسار، ایران (نویسنده مسئول)

ghaffari20500@yahoo.com

<sup>۲</sup> - دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، الیگودرز، دانشگاه آزاد الیگودرز، ایران

### مقدمه

رهبری یک رویه مشترک مدیریت است. توانایی رهبری به گونه‌ای اثربخش، یکی از کلیدهای کارآمد بودن مدیر است. علاوه بر این رهبری مستلزم نفوذ کردن و تأثیر گذاردن بر افراد است و مدیر در نقش رهبر کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد و به عبارت دیگر، مرئوسان نفوذ و قدرت او را بپذیرند.

در این میان فرآیند رهبری تحول‌گرا به عنوان بخش موثری از فرایند تغییر، باید با اهداف استراتژیک سازمان همراستا باشد. مبتکران توسعه رهبری برای فهم و کمک به اجرای استراتژی کلی شرکت نباید هیچ اقدامی را فرو گذارند. رهبران جدید تنها از طریق هم راستا کردن تلاشهای خود خواهند توانست به طور موثری چالش‌های کسب و کار و محدودیتهای بازار جهانی را برطرف کنند. (عابدی، ۱۳۸۷، ص ۲۳۶).

سبک رهبری تحولگرا سبکی از رهبری است که رهبر بر باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان تأثیر می‌گذارد و به عنوان قهرمان شناخته می‌شود و تأثیر فوق‌العاده‌ای بر پیروان خود بر جای می‌گذارد. خرده‌مقیاس‌های سبک رهبری تحولگرا جاذبه، تأثیر معنوی، الهام بخش، نگرش بخشی و مال‌حظه فردی است در سالهای اخیر نیز توجه زیادی به الگوی نوین مدیریتی رهبری تحولگرا، معطوف شده است. رهبران می‌توانند با استفاده از ویژگیهای رفتاری رهبری تحولگرا، پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار، رهنمون سازند (براون و همکاران، ۲۰۱۳). رهبری تحولگرا، فرایندی آگاهانه، اخلاقی و معنوی است که الگوهای مطلوب روابط قدرت بین رهبران و پیروان را برای رسیدن به اهداف جمعی و دگرگونی‌های واقعی منطبق با الگوی نظامهای اجتماعی بنا کرده است (بیک و همکاران، ۲۰۱۲).

رهبری تحولگرا، فرایندی آگاهانه، اخلاقی و معنوی است که الگوهای مطلوب روابط قدرت بین رهبران و پیروان را برای رسیدن به اهداف جمعی و دگرگونی‌های واقعی منطبق با الگوی نظامهای اجتماعی بنا کرده است (برسون، ۲۰۰۴). رهبر تحول‌گرا فردی است که پیروان را توانمند می‌سازد، به آنها برای عملکرد فراتر از انتظارشان انگیزه می‌دهد و آنها را به جای تعقیب منافع زودگذر شخصی، تشویق به پیروی از هدف‌های جمعی می‌نماید (سانگ

کیم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۲۲۶). رهبری تحول گرا مدیران با ایجاد تغییرات در نگرش‌ها، اعتقادات و اهداف پیروان و نیز خلق شرایط بهتری برای فهم چشم اندازهای راهبری، رسالت و اهداف باعث می‌شود کارکنان بر کارهای سخت و چالش برانگیز تمایل نشان دهند و دارای احساس انسجام و هویت سازمانی بیشتری شوند (برسون و اول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴: ۶۱).

محققان دیگر، چهار عامل انگیزش: الهام بخش، نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی، ترغیب ذهنی، را به عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های رفتاری رهبری تحول گرا معرفی کرده‌اند. انگیزش الهام‌بخش یعنی ارائه چشم اندازی جذاب از آینده، استفاده از استدلال‌های عاطفی و نمایش خوشبینی و اشتیاق؛ نفوذ آرمانی، شامل رفتارهایی مانند فداکاری برای منافع گروه، تعیین یک الگوی شخصی و بیان استانداردهای اخلاقی بسیار بالاست؛ ملاحظه فردی به معنای ارائه پشتیبانی، تشویق و دستورالعمل روشن برای پیروان است و ترغیب ذهنی، یعنی رفتارهایی که آگاهی پیروان از چالشها و مشکلهای آنها را از منظری جدید افزایش می‌دهد (سن و همکاران، ۲۰۱۲). ابعاد و شاخص‌های رهبری تحول گرا را می‌توان نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی بر شمرد.

در حقیقت، رهبری تحول گرا نیاز دارد که کارکنان سازمان را در انجام تغییرات و ایجاد یک ساختار و فرهنگی که تأکید اصلی آن بر نوآوری به عنوان یک راه اساسی و اصولی در انجام تجارت است، درگیر کند (ارگنلا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). از طرف دیگر سلامت سازمانی توانایی سازمان در حفظ بقا و سازش با محیط و بهبود مستمر توانایی‌های سازمانی می‌باشد. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد کارمندان سازمان‌های سالم روحیه و عملکرد بالایی دارند و کانال‌های ارتباطی، باز و سودمند هستند و رفتارهای سازمانی ارتقا یافته‌تر می‌باشد. سلامت سازمانی را نه در بهداشت و سلامت جسمانی و روانی کارکنان به صورت فردی و گروهی، بلکه در موجودیت و بقای خود سازمان جستجو می‌کنند (موسی خانی، ۱۳۹۱). سلامت سازمانی از نظر مایلز به وضعی فراتر از اثربخشی کوتاه مدت سازمانی دلالت داشته که به مجموعه‌ای از خصایص نسبتاً پُر دوام اشاره می‌کند و عبارت است از دوام و بقای سازمان در محیط خود، سازگاری با آن و ارتقا و گسترش

<sup>1</sup> - Sung-gun Kim

<sup>2</sup> - Berson & Avolio

<sup>3</sup> . Ergenelia

توانایی سازمان برای سازگاری بیشتر (جاهد، ۱۳۸۴). در میان ارکان تشکیل دهنده سازمان مدیریت یکی از ارکان تاثیرگذار بر سلامت سازمانی می‌باشد که از ابعاد گوناگونی شامل کیفیت تصمیم‌گیری، تناسب ساختار سازمانی و شاخص‌های مالی می‌باشد و مدیریت سازمان باید بکوشد این مولفه‌ها و در کل سلامت سازمانی را بهبود بخشد. (همان منبع). سلامت سازمانی توانایی سازمان در حفظ بقا و سازش با محیط و بهبود مستمر توانایی‌های سازمانی می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد کارمندان سازمان‌های سالم روحیه و عملکرد بالایی دارند و کانال‌های ارتباطی، باز و سودمند هستند و رفتارهای سازمانی ارتقا یافته‌تر می‌باشد. سلامت سازمانی را نه در بهداشت و سلامت جسمانی و روانی کارکنان به صورت فردی و گروهی، بلکه در موجودیت و بقای خود سازمان جستجو می‌کنند (خدایی، ۱۳۸۱).

با توجه به تغییرات روزافزون در دنیای امروز و بخصوص در نظام‌های آموزش و پرورش لازم است سیستم‌های آموزشی دائماً خود را با این تغییرات متناسب ساخته و بروز نمایند. لازمه این کار داشتن سیستم مدیریتی تحول‌گرا است تا بتواند موقعیت‌های جدید را درک نموده و متناسب با آنها در سیستم آموزشی تحول به وجود آورد. این اقدام ممکن است بر روی سلامت سازمانی و امنیت شغلی مدیران تاثیر گذار باشد. با توجه به این نکته مدیر بایستی نقاط قوت طرح خود تحولی را برای سیستم طوری تبیین کند که امنیت شغلی و سلامت سازمانی دستخوش تزلزل نگردد.

امنیت شغلی را می‌توان شرایطی تصور نمود که فرد در معرض خطر از دست دادن شغل یا تغییرات شغلی نباشد. «امنیت شغلی نقش بسیار مهمی در فرایند کار و موفقیت سازمانی دارد. وجود به اندازه و معقول این امنیت باعث افزایش راندمان کار و بهره‌وری می‌شود و علاوه بر آن زمینه‌های بروز خلاقیت و نوآوری و استفاده از امکانات برای رسیدن به حداکثر بازده را نیز فراهم می‌سازد. لذا تأمین امنیت شغلی علاوه بر کارکنان به نفع سازمان/بنگاه نیز هست. در امنیت شغلی علاوه بر این که از وجود عوامل تهدیدکننده شغلی در سازمان، نباید خبری باشد، ادراک و احساس از نبودن مانع در خصوص شغل فرد اصول هم باید در ذهن وی وجود داشته باشد. در صورت عدم تحقق این موارد، فرد دچار هراس و نگرانی از شغل خود در آینده خواهد شد. (پرستش و شکراللهی، ۱۳۹۰)

در دنیای امروز که امنیت شغلی با امنیت اجتماعی گره خورده است، امنیت شغلی از دیدگاه نوینی مورد توجه است و آن توجه به امنیت شغلی از طریق تواناسازی و پرورش انسانها است. در مفهوم جدید امنیت شغلی، سازمانها بایستی به افراد وابسته شوند؛ یعنی، سازمانها بایستی زمینه‌های لازم را برای تواناسازی کارکنان خود در ابعاد تخصصی، جسارت عملی، تجربه آموزی، رضایت شغلی، رفتاری، ارتباطی، تفکر و وجدان کار فراهم کنند تا کارکنان بتوانند انتظارات تخصصی و اجتماعی سازمان را برآورده سازند و از این بابت از ثبات شغلی برخوردار باشند (صافی، ۱۳۸۳). آزما و یزدانی (۱۳۹۴) تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه بین نقش رهبری تحول گرا و سلامت سازمانی در دانشگاه پیام نور خراسان شمالی انجام دادند، نتایج نشان داد که بین مؤلفه‌های فردی پژوهش (نقش رهبر تحول گرا بانفوذ مطلوب، نقش رهبر تحول گرا با انگیزش الهامی، نقش رهبر تحول گرا با ترغیب ذهنی) در سلامت سازمانی با سطح اطمینان ۹۹٪ رابطه معناداری وجود دارد.

آزما و یزدانی (۱۳۹۴) در تحقیقی به بررسی رابطه بین نقش رهبری تحول گرا و سلامت سازمانی در دانشگاه پیام نور خراسان شمالی است، نتایج نشان داد که بین مؤلفه‌های فردی پژوهش (نقش رهبر تحول گرا بانفوذ مطلوب، نقش رهبر تحول گرا با انگیزش الهامی، نقش رهبر تحول گرا با ترغیب ذهنی) در سلامت سازمانی سطح اطمینان ۹۹٪ رابطه معناداری وجود دارد. همچنین مهنا و فتاحی (۱۳۹۴) در تحقیقی به بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و رفتار شهروندی با ملاحظه‌ی نقش میانجی متغیرهای دموگرافیک می‌باشد. هدف از انجام پژوهش دهبانی پور (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و جو سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران شهر شیراز بود. نتایج نشان دادند که بین ابعاد جو سازمانی با ابعاد رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد سلامت سازمانی با ابعاد رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج نشان دادند که ابعاد جو سازمانی در مجموع قادر به پیش بینی رفتار شهروندی سازمانی می‌باشند و نیز ابعاد سلامت سازمانی در مجموع قادر به پیش بینی رفتار شهروندی سازمانی می‌باشند. یعقومی و محمدی (۱۳۸۹) در پژوهشی به بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان پژوهش نامه مدیریت تحول، پرداختند. نتایج نشان داد بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد. بعلاوه تمامی مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین با رفتار

شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارند. همچنین تحلیل رگرسیون چند عاملی بیانگر این است که از میان مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین، رفتارهای آرمانی و ملاحظات فردی بیشترین تأثیر را در رفتار شهروندی سازمانی دارند. پژوهش طاهری و همکاران (۱۳۹۳)، در تحقیقی به بررسی ارتباط میان سبک رهبری تحول آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی با توجه به نقش مداخله گر متغیر توانمند سازی کارکنان است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین رهبری تحول آفرین و توانمندسازی ساختاری و روان شناختی کارکنان و نیز رفتار شهروندی سازمانی، رابطه مثبت معناداری وجود دارد. همچنین نقش میانجی متغیر توانمندسازی در رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی، به طور معناداری تأیید شد. چیانگ و شنگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی نشان دادند که حمایت سازمانی ادراک شده می‌تواند پیش بینی کننده رفتار شهروندی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی باشد. کوان، لئو و یام (۲۰۱۱) در تحقیقی نشان دادند که رفتار شهروندی سازمانی نمی‌تواند تعهد سازمانی و رضایت شغلی را پیش بینی کند.

جنیفر<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در پژوهش خود دریافت که بین حمایت سازمانی درک شده توسط کارکنان و رفتارهای شهروندی سازمانی (ارائه خدمات، وفاداری، مشارکت (آن‌ها رابطه معنی داری وجود دارد رن<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی روی ۱۵۹ نفر از کارکنان سازمان‌های چین به این نتیجه رسید که ارتباط بین درک حمایت سازمانی و ابعاد رفتار شهروندی (سازمانی) فضیلت مدنی، وجدان، ادب و نزاکت، رفتارهای کمکی (معنی دار است. وانگ و کیونگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) گزارش کردند که رفتار شهروندی سازمانی را می‌توان از طریق رویکردهای سازمانی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و حمایت ادراک شده از سوی سازمان پیش بینی کرد. ژو و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) پژوهشی با عنوان "تأثیر رهبری تحول آفرین قابل اعتماد بر اخلاق گروه و زیردستان انجام دادند. نتایج حاکی از تأیید مدلی بود که طی آن رهبری تحول آفرین بر فضای اخلاقی گروه و هویت اخلاقی زیردستان تأثیرگذار بوده و آنها نیز به نوبه خود پیش بینی کننده تصمیم گیری اخلاقی و انجام عمل اخلاقی بودند. نتایج تحقیق جیاو و همکاران (۲۰۱۰) نشان داد که بین رهبری تحول

---

1. Chiang and Sheng

2. Jennifer

3. Ren

4. Wang and Keung

5. Cheung & Wog

گرا و پاداش مشروط با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. پورانو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در پژوهش خود با عنوان رهبری تحول آفرین، ویژگی‌های شغلی و رفتار شهروندی سازمانی، ضمن تأیید رابطه رهبری تحول آفرین - رفتار شهروندی سازمانی، نشان دادند که ادراک کارکنان از شغلشان این رابطه را تعدیل می‌کند. آن‌ها نشان دادند که رهبری تحول آفرین متغیری است که از روی آن می‌توان ادراک کارکنان از شغلشان را پیش بینی کرد. در پژوهش بانکی (۲۰۰۶) تحت عنوان تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی که در ۹ ایالت آمریکایی انجام گرفته است، پس از بررسی ۳۱۶۵ معلم نشان داده شده است که یکی از عواملی که در موفقیت دانش آموزان تأثیر می‌گذارد، رفتار شهروندی معلمان است. رفتار شهروندی معلمان خود تحت عوامل مختلف از جمله سبک رهبری مدیران قرار دارد. اهداف این پژوهش عبارت است از بررسی وضعیت رفتار شهروندی معلمان، و اینکه مدیران چگونه سبک رهبری تحولی را اجرا می‌کنند و سبک رهبری تحولی تا چه اندازه بر رفتار شهروندی معلمان تأثیر می‌گذارد؟ نتایج این پژوهش نیز نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معنی - داری بین رفتار شهروندی معلمان و سبک رهبری تحولی مدیران وجود دارد.

همچنین طاهری و همکاران (۱۳۹۳)، در تحقیق خود دریافتند که بین رهبری تحول آفرین و توانمندسازی ساختاری و روان شناختی کارکنان و نیز رفتار شهروندی سازمانی، رابطه مثبت معناداری وجود دارد. و نقش میانجی متغیر توانمندسازی در رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی، به طور معناداری تأیید شد. هدف پژوهش بهرنگی و موحدزاده (۱۳۹۰)، شناسایی ویژگی‌های سبک رهبری تحولی آموزشی مدیران، رفتار شهروندی سازمانی دبیران، بررسی رابطه میان آنها و توسعه قلمرو مدیریت آموزش بر اساس یافته‌های پذیرفته شده آن است. و در نهایت رابطه میان ویژگی‌های سبک رهبری با رفتار شهروندی سازمانی تأیید شد. بس و اولیو<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) رهبری تحول گرا را سبکی از رهبری می‌دانند که در آن رهبر تلاش می‌کند تا الهام بخش دیگران باشد و انگیزه‌های درونی بر روی نیازها و تمایلات شخصی را به سمت توجه خارجی به نیازهای سازمانی و کاری تغییر می‌دهد

<sup>۱</sup> Purvanova & et al

<sup>۲</sup> Bass & Avolio

(ساترلند، ۲۰۱۰: ۷۱۵). با توجه به اهمیت مقوله رهبری تحول‌گرا و با استناد به تحقیقات اشاره شده محقق در این تحقیق به دنبال پاسخ به این سؤال است که آیا بین رهبری تحول‌گرا با سلامت سازمانی و امنیت شغلی مدیران مدارس شهرستان ازنا رابطه وجود دارد؟

### فرضیه‌های تحقیق

#### فرضیه‌های اصلی:

- ۱- بین رهبری تحول‌گرا با سلامت سازمانی مدیران مدارس متوسطه شهرستان ازنا رابطه معناداری وجود دارد.
- ۲- بین رهبری تحول‌گرا با امنیت شغلی مدیران مدارس متوسطه شهرستان ازنا رابطه معناداری وجود دارد.

#### فرضیه‌های فرعی:

- ۱- بین توجه فردی با سلامت سازمانی مدیران مدارس شهرستان ازنا رابطه وجود دارد.
- ۲- بین مدیریت انفعالی از طریق استثنا با سلامت سازمانی مدیران مدارس شهرستان ازنا رابطه وجود دارد.
- ۳- بین مدیریت فعال از طریق استثنا با سلامت سازمانی مدیران مدارس شهرستان ازنا رابطه وجود دارد.
- ۴- بین چشم‌انداز مشترک با سلامت سازمانی مدیران مدارس شهرستان ازنا رابطه وجود دارد.
- ۵- بین توجه فردی با امنیت شغلی مدیران مدارس شهرستان ازنا رابطه وجود دارد.
- ۶- بین مدیریت انفعالی از طریق استثنا با امنیت شغلی مدیران مدارس شهرستان ازنا رابطه وجود دارد.
- ۷- بین مدیریت فعال از طریق استثنا با امنیت شغلی مدیران مدارس شهرستان ازنا رابطه وجود دارد.
- ۸- بین چشم‌انداز مشترک با امنیت شغلی مدیران مدارس شهرستان ازنا رابطه وجود دارد.

### روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-همبستگی می‌باشد. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آن‌ها توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد



بررسی است. اجرای تحقیق توصیفی می‌تواند شناخت بیشتر شرایط موجود و یا یاری رساندن به فرآیند تصمیم‌گیری باشد. (سرمد و همکاران ۱۳۹۳، ص ۵۳).

جامعه آماری این تحقیق عبارت است از کلیه مدیران مدارس متوسطه شهرستان ازنا به تعداد ۴۹ نفر که به علت قلت جامعه آماری نمونه‌گیری انجام نشد و تمامی جامعه آماری به عنوان نمونه انتخاب شد. بدین ترتیب که با مراجعه به کارگزینی اداره آموزش و پرورش ازنا لیست مدارس متوسطه به همراه اسامی مدیران اخذ گردید و پرسشنامه‌ها بین آنان توزیع شد.

برای گردآوری داده‌ها از روش میدانی با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد شده استفاده شده است. الف) پرسشنامه رهبری تحول‌گرا: پرسشنامه رهبری تحول‌گرا برنت و همکاران (۲۰۰۱) این پرسشنامه دارای ۲۴ گویه و چهار مؤلفه می‌باشد: توجه فردی، مدیریت انفعالی از طریق استثنا، مدیریت فعال از طریق استثنا، چشم‌انداز مشترک. روایی و پایایی پرسشنامه در پژوهش تیموری (۱۳۹۴)، ۰/۸۸ به دست آمد که مبین مطلوب بودن پایایی پرسشنامه می‌باشد. علاوه بر آن پایایی آن طبق بررسی به عمل آمده در این تحقیق و با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۱ تعیین شده است. ب) پرسشنامه سلامت سازمانی: پرسشنامه فهرست سلامت سازمانی (OHI) هوی و همکاران (۱۹۹۶) که این پرسشنامه هفت بعد سلامت سازمانی یعنی ۱. یگانگی نهادی ۲. نفوذ مدیر ۳. ملاحظه‌گری ۴. ساخت دهی ۵. پشتیبانی منابع ۶. روحیه ۷. تاکید علمی را مورد سنجش قرار می‌دهد. پرسشنامه دارای ۴۴ گویه می‌باشد. پایایی این پرسشنامه توسط اردلان و همکاران (۱۳۹۱) با ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۹۱ بدست آمده است. ج) پرسشنامه امنیت شغلی نیسی و همکاران (۱۹۹۸): این پرسشنامه دارای ۳۰ گویه بوده و هدف آن بررسی میزان امنیت شغلی از ابعاد مختلف (تمرکز بر شغل، جابجایی کمتر در شغل، انتخاب شغل مناسب، رضایت شغلی، رضایت اقتصادی، عاطفی بودن محیط کار، احساس آرامش در کار، وابستگی به سازمان، دفاع از سازمان) می‌باشد. روایی پرسشنامه توسط نیسی و سید محمودیان (۱۳۸۱) بررسی شد که ضریب روایی آن از طریق همبسته کردن نمره کل آزمون با سؤال کلی ۰/۳۳ به دست آمد. ضریب پایایی آن با آلفای کرونباخ ۰/۷۸ بدست آمد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS هم در آمار توصیفی و هم در آمار استنباطی بررسی شد. با آمار توصیفی از شاخص‌های مرکزی و با آمار استنباطی از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و آزمون نرمال بودن کولموگروف اسمیرنوف و تحلیل رگرسیون استفاده شده است.

**یافته‌ها**

در ابتدا تحلیل توصیفی داده‌ها در جدول زیر ارائه شده است.

**جدول ۱. نتایج تحلیل توصیفی متغیرهای پژوهش**

مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف معیار	واریانس	کمترین	بیشترین
رهبری تحول‌گرا	۷۳/۴۳	۱/۸۹	۱/۶۶	۴۳	۹۱
سلامتی سازمانی	۱۳۱/۰۹	۲/۷۸	۱/۹۸	۱۲۱	۱۶۹
امنیت شغلی	۱۰۴/۳۲	۱/۲۶	۲/۲۲	۴۶	۱۱۴

مطابق جدول فوق میانگین نمرات در پرسشنامه رهبری تحول‌گرا ۷۳/۴۳ و انحراف استاندارد ۱/۸۹ و خطای استاندارد ۱/۶۶، بیشترین نمره ۹۱ و کمترین نمره ۴۳ بود. همچنین نمرات در پرسشنامه سلامت سازمانی ۱۳۱/۰۹ و انحراف استاندارد ۲/۷۸ و خطای استاندارد ۱/۹۸، بیشترین نمره ۱۶۹ و کمترین نمره ۱۲۱ بود. همچنین میانگین نمرات در پرسشنامه امنیت شغلی ۱۱۴/۱۲ و انحراف استاندارد ۱/۲۶ و خطای استاندارد ۱/۳۱، بیشترین نمره ۱۱۴ و کمترین نمره ۴۶ بود. جهت بررسی چگونگی توزیع داده‌ها و نشان دادن نرمال بودن آنها از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف استفاده شد. نتایج در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

**جدول ۲. بررسی توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف**

متغیر	رهبری تحول‌گرا	سلامت سازمانی	امنیت شغلی	توجه فردی	مدیریت انفعالی	مدیریت فعال	چشم‌انداز مشترک
مقدار Z	۰/۸۹	۰/۵۶	۰/۶۶	۰/۷۵	۰/۴۹	۰/۶۶	۰/۸۸
(sig)	۰/۳۲	۰/۲۱	۰/۴۳	۰/۴۵	۰/۱۸	۰/۵۴	۰/۳۱

داده‌های موجود در جدول شماره ۲ نشان می‌دهد که با توجه به اینکه کلیه ضریب‌ها در سطح معناداری از ۰/۰۵ بیشتر است، پس کلیه متغیرهای تحقیق از توزیع طبیعی و نرمال برخوردارند لذا، برای بررسی رابطه بین متغیرهای مذکور از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد.

**فرضیه اصلی اول:**

بین رهبری تحول‌گرا با سلامت سازمانی مدارس متوسطه شهرستان ازنا رابطه معنی‌داری وجود دارد.

**جدول ۳. ماتریس همبستگی بین رهبری تحول‌گرا با سلامت سازمانی**

متغیر	رهبری تحول‌گرا	
متغیرهای وابسته	تعداد آزمودنی	ضریب همبستگی
سلامت سازمانی	۴۹	۰/۶۹۱
سطح معناداری		۰/۰۰۱

بررسی رابطه بین رهبری تحول گرا با سلامت سازمانی مدارس متوسطه شهرستان ازنا نشان داد که بین دو متغیر فوق، در سطح اطمینان ( $P=0/001$ ) رابطه معنی داری وجود دارد. بر این اساس فرض صفر رد شده و فرض تحقیق مبنی بر رابطه بین رهبری تحول گرا با سلامت سازمانی مدارس متوسطه شهرستان ازنا معنی داری شد. همچنین ضریب تعیین همبستگی بین دو متغیر فوق  $0/691$  بوده به این معنی که  $70\%$  درصد تغییرات رهبری تحول گرا با سلامت سازمانی رابطه داشته و به آن وابسته است. این نتیجه با نتایج حاصل از پژوهش‌های آزما و یزدانی (۱۳۹۴) مهنا و فتاحی (۱۳۹۴)، طاهری و همکاران (۱۳۹۳)، خیرگو و همکاران (۱۳۹۳)، دهبانی پور (۱۳۹۱)، بهرنگی و موحدزاده (۱۳۹۰)، جورینیان و همکاران (۱۳۹۳)، محمدی مقدم و عباس پور (۱۳۹۲)، میرکمالی و همکاران (۱۳۹۱)، نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۱)، بهرنگی و موحدزاده (۱۳۹۰)، مرادی و همکاران (۱۳۹۰)، یعقومی و محمدی (۱۳۸۹)، چیانگ و چنگ (۲۰۱۱)، کوان، لئو و یام (۲۰۱۱)، جنیفر (۲۰۱۱)، ژو و همکاران (۲۰۱۱)، نیدیری و تانوا (۲۰۱۰) و جیاو و همکاران (۲۰۱۰) همسو می‌باشد.

### فرضیه اصلی دوم:

بین رهبری تحول گرا با امنیت شغلی مدیران مدارس متوسطه شهرستان ازنا رابطه معنی داری وجود دارد.

جهت تحلیل این فرضیه از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج در جدول شماره ۴ آورده شده است.

جدول ۴. ماتریس همبستگی بین رهبری تحول گرا با امنیت شغلی

رهبری تحول گرا		متغیر	
ضریب همبستگی	سطح معناداری	تعداد آزمودنی	متغیرهای وابسته
۰/۷۸۱	۰/۰۰۱	۴۹	امنیت شغلی

بررسی رابطه بین رهبری تحول گرا با امنیت شغلی مدیران مدارس متوسطه شهرستان ازنا نشان داد که بین دو متغیر فوق، در سطح اطمینان ( $P=0/001$ ) رابطه معنی داری وجود دارد. بر این اساس فرض صفر رد شده و فرض تحقیق مبنی بر رابطه بین رهبری تحول گرا با امنیت شغلی مدیران مدارس متوسطه شهرستان ازنا معنی داری شد. همچنین ضریب تعیین همبستگی بین دو متغیر فوق  $0/78$  بوده به این معنی که  $78\%$  درصد تغییرات رهبری تحول گرا با امنیت شغلی رابطه داشته و به آن وابسته است. این نتیجه با نتایج حاصل از پژوهش‌های آزما و یزدانی (۱۳۹۴) مهنا و

فتاحی (۱۳۹۴)، طاهری و همکاران (۱۳۹۳)، خیرگو و همکاران (۱۳۹۳)، دهبانی پور (۱۳۹۱)، بهرنگی و موحدزاده (۱۳۹۰)، جوربنیان و همکاران (۱۳۹۳)، محمدی مقدم و عباس پور (۱۳۹۲)، میرکمالی و همکاران (۱۳۹۱)، نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۱)، بهرنگی و موحدزاده (۱۳۹۰)، مرادی و همکاران (۱۳۹۰)، یعقومی و محمدی (۱۳۸۹)، چیانگ و چنگک (۲۰۱۱)، کوان، لئو و یام (۲۰۱۱)، جنیفر (۲۰۱۱)، ژو و همکاران (۲۰۱۱)، نیدیری و تانوا (۲۰۱۰) و جیاو و همکاران (۲۰۱۰) همسو می‌باشد. همچنین نتایج فرضیه‌های فرعی در فرضیه اصلی شماره ۱ تحقیق نشان داد که بین توجه فردی با سلامت سازمانی ضریب همبستگی ۰/۸۲، بین مدیریت انفعالی از طریق استثنا با سلامت سازمانی ضریب همبستگی ۰/۱۶ (که رابطه ضعیفی است)، بین مدیریت فعال با سلامت سازمانی ضریب همبستگی ۰/۶۶ و بین چشم انداز مشترک با سلامت سازمانی ضریب همبستگی ۰/۶۷ بوده که به غیر از مدیریت انفعالی همگی معنادار هستند. همچنین نتایج فرضیه‌های فرعی در فرضیه اصلی شماره ۲ نشان داد که بین توجه فردی با امنیت شغلی ضریب همبستگی ۰/۶۵، بین مدیریت انفعالی از طریق استثنا با امنیت شغلی ضریب همبستگی ۰/۱۳ (که رابطه ضعیفی می‌باشد)، بین مدیریت فعال با امنیت شغلی ضریب همبستگی ۰/۵۹ و بین چشم انداز مشترک با امنیت شغلی ضریب همبستگی ۰/۷۴ بوده که به غیر از مدیریت انفعالی تمامی ضریب‌ها معنادار بوده و در سطح بالاتر از متوسط می‌باشد. همچنین در جدول شماره ۵ نتایج تحلیل رگرسیون ساده بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا با سلامت سازمانی و امنیت شغلی آورده شده است که نشان دهنده این است که یافته‌های جانبی مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا سهم معنی‌داری از واریانس سلامت سازمانی و امنیت شغلی در افراد را تبیین می‌کنند.

جدول ۵. نتایج تحلیل رگرسیون سلامت سازمانی و امنیت شغلی بر اساس مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا

P	F	ADJR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R
۰/۰۰۱	۳۴/۶۰	۰/۳۵۶	۰/۳۹۲	۰/۶۲۶

مقدار همبستگی R بین دو متغیر ۰/۶۲۶ می‌باشد که نشان می‌دهد بین مجموعه متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق همبستگی نسبتاً خوب وجود دارد و مقدار ضریب تبیین شده ADJR<sup>2</sup> برابر ۰/۳۵۶ درصد است یعنی ۰/۳۵۶ درصد از کل تغییرات رهبری در دو متغیر مستقل در این معادله ذکر شده است یعنی مجموع متغیرهای مستقل نزدیک به نیمی از واریانس متغیرهای رهبری را پیش‌بینی می‌کند. بدین معنی که مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا ۳۹ درصد از تغییرات متغیرهای سلامت سازمانی و امنیت شغلی را توجیه می‌کند. چون مقدار F برابر با ۳۴/۶۰ می‌باشد

و با توجه به سطح معناداری ۰/۰۰۱ معنی دار است. لذا مؤلفه‌های رهبری تحول گرا پیش بینی کننده متغیرهای سلامت سازمانی و امنیت شغلی است.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج یافته‌های تحقیق نشان داد که بین مؤلفه‌های رهبری تحول گرا با متغیرهای سلامت سازمانی و امنیت شغلی رابطه معناداری وجود دارد به طوری که در فرضیه اصلی اول یعنی بین مؤلفه‌های رهبری تحول گرا با سلامت سازمانی ضریب نزدیک به ۷۰ درصد را نشان می‌دهد. یعنی در حد بالایی مؤلفه‌های رهبری تحول گرا رابطه با سلامت سازمانی دارند و می‌توان با این سبک رهبری تأمین کننده سلامت سازمانی کارکنان در سازمان و به ویژه در مدارس به عنوان یکی از ارکان مهم توسعه بود. همچنین یافته‌های تحقیق در فرضیه اصلی دوم نیز نشان داد که بین مؤلفه‌های رهبری تحول گرا با امنیت شغلی نیز با ضریب همبستگی ۷۸ درصد رابطه معنادار و در سطح بالایی قرار دارد، یعنی این سبک رهبری می‌تواند تأمین کننده متغیر مهم دیگری چون امنیت شغلی افراد در سازمان و به ویژه در مدارس باشد. لذا توجه به این سبک رهبری امروز در مدارس برخواسته از مبانی نظری مهم توجه به سبک مدیریت مدیران در مدارس است. نظریه‌های رهبری، از نظریه‌های رهبری کاریزماتیک، که رهبر را موجودی غیر معمولی فرض می‌کرد و پیروان را وابسته به رهبری می‌دانست، به سمت تئوریهای نئو کاریزماتیک و رهبری تحول گرا که به توسعه و توانمندسازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می‌کنند، سوق یافته است (عابدی جعفری و آقازاده، ۱۳۸۷: ۸۱).

رهبری تحول گرا زمانی اتفاق می‌افتد که رهبر علاقه‌ای را در میان همکاران و پیروان برانگیزد تا کارشان را از یک دیدگاه جدید انجام دهند و توجه کارکنان را به اهداف جمعی هدایت کرده و برای تحریک انگیزه‌های سطح بالای کارکنان، آنان را در تعقیب اهداف سازمانی ترغیب می‌کند (یعقوبی، ۱۳۸۹).

همچنین ماهاار بیان نمود که رهبران تحول گرا سعی دارند که یک عامل اخلاقی باشند و همچنین پیروان خود را ترغیب می‌نمایند تا خودشان نیز رهبرانی تحول گرا باشند (الحسینی، ۲۰۰۶: ۱۸۸) از طرفی، سازمان‌های امروزی نیاز به رهبرانی دارند که بتوانند به مدد ویژگی‌های شخصیتی و جاذبه استثنایی، توان نفوذ بالا و چشم انداز وسیع، تعهد و شور و حرارت لازم را در زیردستان برای نهایت استفاده از استعداد و تلاششان در جهت تحقق

هدف‌های سازمانی ایجاد کنند. اینگونه کارکنانی که برای رهبری، رهبران، امروزه رهبران تحول‌گرا نام گرفتند. رهبران تحول‌گرا اغلب فراتر از وظایف رسمی برای منفعت رساندن به سازمان انگیزش پیدا می‌کنند، در ضمن وقتی که رهبران تحول‌گرا روابط نزدیک، صمیمانه، حمایتی و توسعه یافته را پرورش دهند در آن صورت کارکنان برای بروز سطح بالای سطح رفتار شهروندی سازمانی تمایل خواهند داشت.

سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول در کارکنان را به وجود آورند (مظلومی و همکاران، ۱۳۹۲: ۴۹). رهبری تحول‌گرا نوعی رهبری است که در آن علایق و منافع زیردستان توسعه یافته و در آن‌ها احساس آگاهی و پذیرش نسبت به اهداف و مأموریت‌های سازمان به وجود آید. به عبارت دیگر رهبر تحول‌گرا، فردی الهام‌بخش و دارای ملاحظات انسانی است که زیردستان را هوشمندانه تحریک می‌نماید که با نگاه متفاوت و جدیدی به مسائل نگاه کنند (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۴۸). رهبری تحول‌گرا می‌تواند از طریق نظرخواهی از کارکنان در وضع اهداف، به افزایش اعتماد به نفس کارکنان در محیط کار کمک کند. چنین رهبرانی بازخورد مفید به کارکنان ارائه می‌دهند، آن‌ها را به تلاش بیشتر جهت دستیابی به راه‌حل‌های تازه تشویق می‌کنند و کارکنان را از درون، به تفکر خلاقانه می‌انگیزانند (وانگ و همکاران، ۲۰۱۴: ۸۲). رهبری تحول‌گرا اساس و شالوده‌ای را برای تغییرات بلندمدت سازمانی که دسترسی به اهداف بالاتر را برای سیستم سازمانی میسر می‌کند فراهم می‌سازد. در حقیقت بدون وجود مدیران و رهبران تحول‌گرا، پدید آوردن تحول در سازمان‌ها اگر غیرممکن نباشد، به طور قطع مشکل خواهد بود (کریمی و ششپری، ۱۳۹۱: ۱۶۰). رهبری تحول‌گرا یک سبک رهبری چندبعدی است که پیروان را به انجام کارهای فراتراز انتظارات ترغیب می‌کند و به ارزش‌ها و نیازهای گروهی توجه ویژه‌ای دارد این شیوه از رهبری، به عنوان فرایند تشویق تغییر و توانمندسازی کارکنان به منظور دستیابی به مزایای بیشتر در سطح فردی و در سطح سازمانی تعریف شده است (دیریندانهک و همکاران ۲۰۱۴: ۵۵۴).

از طرف دیگر سلامت سازمانی، یکی از گویاترین و بدیهی‌ترین شاخص‌های اثربخشی سازمانی است. در یک سازمان سالم مدیر رفتاری کاملاً دوستانه و حمایتگر با کارمندان خود دارد و در برنامه‌های خود دارای یگانگی است. کارمندان نیز تمایل بیشتری برای ماندن و کار کردن در

سازمان دارند و به طور موثرتری کارها را انجام می‌دهند. «مایلز» معتقد است سلامت سازمانی به دوام و بقای سازمان در محیط خود، سازگاری با آن و ارتقا و گسترش توانایی خود برای سازش بیشتر اشاره می‌کند. «هرزبرگ» عواملی چون طرز تلقی و برداشت کارکنان، شیوه اداره امور، خط مشی‌های سازمان، ماهیت و میزان سرپرستی، امنیت کاری، شرایط کاری، مقام و منزلت، سطح حقوق و دستمزد، استقرار روابط متقابل دو جانبه، سرپرستان، همگنان و مرئوسان و زندگی شخصی کارکنان را برای تأمین و حفظ سلامت سازمان لازم دانسته است و معتقد است نبود این عوامل ممکن است چنان کارمندان را دچار عدم رضایت سازد که سازمان را ترک کرده و موجودیت آن را به مخاطره اندازند. (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰: ۸).

و اما در آموزش و پرورش که به عنوان اساس و زیربنای توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر جامعه است، که امروزه در اغلب کشورها به عنوان صنعت رشد قلمداد می‌شود و بیشترین بودجه دولتی را پس از امور دفاعی به خود اختصاص می‌دهد. از آنجایی که بخش قابل توجهی از فعالیت‌های آموزش و پرورش در مدارس صورت می‌گیرد مدارس به عنوان یک نظام اجتماعی حساس و مهم، از جایگاه خاصی برخوردارند. مدارس در صورتی خواهند توانست وظیفه خطیری را که به دوش آنهاست به نحو احسن انجام دهند که سازمان‌های سالم و پویایی باشند. جو سازمانی سالم و حمایتگر باعث اعتماد بیشتر افراد و روحیه بالای آنان و بالطبع باعث افزایش کارایی معلمان می‌شود که افزایش کارایی معلمان به نوبه خود عامل مهمی در افزایش اثربخشی مدرسه محسوب می‌شود. آموزش و پرورش رسمی، وسیله یا ساخت و کار ویژه تحقق هدف یا هدفهایی برای جامعه به طور کلی و یا بخشی از آن، محسوب می‌شود. تحقق موفقیت آمیز هدفها، از طریق اعمال مدیریت اثربخش، مستلزم شناخت و فهم درست جوانب پیچیده و گوناگون سازمان‌های رسمی است. (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۰: ۹).

امروزه به دلیل گسترش علوم و تجارب بشری و توسعه فناوری و پیشرفت‌های صنعتی، گرایش به سازمان‌های آموزش و پرورش امری فراگیر و جهانی شده است. به حدی که یکی از شاخص‌های مهم رشد هر جامعه را وسعت دامنه وظایفی می‌دانند که نظام آموزش و پرورش آن به عهده گرفته است (صافی، ۱۳۸۳: ۲۲). سلامت سازمانی از طریق بهبود روابط کاری و اثربخشی کارکنان مدرسه، به عملکرد دانش آموزان و یادگیری آنها تأثیرات مثبتی می‌گذارد (علیمردانی، ۱۳۸۸: ۱۳۹). از طریق سلامت سازمانی می‌توان استعداد‌های اعضا را شناسایی کرد تا با استفاده از

آنها، اهداف سازمانی به شکل مطلوبی تحقق پیدا کند (کاترین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷:۲۱۹). از طرفی دیگر جو سازمانی سالم و حمایتگر باعث اعتماد بیشتر افراد و روحیه بالای آنان و به طبع باعث افزایش کارایی معلمان و افزایش کارایی معلمان نیز خود عامل مهمی در افزایش اثربخشی مدرسه محسوب می‌شود.

نکته دیگری که در کنار مفهوم سلامت سازمانی توجه به آن مهم است، نقش مدیر به عنوان عامل اصلی ایجاد و ارتقای سطح سلامت سازمانی در سازمان است. مدیران در مدارس وظایفی دارند که برای انجام آن باید نقش‌های سازمانی و روابط بین فردی و اهداف مدرسه را روشن بفهمند و برای تأمین نیازهای اعضای مدرسه و ارباب رجوع تلاش کنند و سازمان مدرسه را قادر به برخورد موفقیت آمیز با نیروهای داخلی و خارجی کرده تا بتوانند نیروهای مخرب را برای هدف اصلی سازمان هدایت کنند و با تأمین اهداف مدرسه، سودمندی و ادامه حیات آن را تضمین کنند (جاهد، ۱۳۸۴:۱۹).

معلمان در مدرسه سالم به آموزش و یادگیری متعهد هستند و اهداف بالاتر و قابل حصول‌تر برای دانش‌آموزان در نظر می‌گیرند، استانداردهای سطح بالاتر را حفظ می‌کنند و محیط یادگیری منظم و جدی است، علاوه بر این هوی و ولفولک (۱۹۹۰) تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه بین کارایی معلمان و سلامت سازمانی مدرسه با مطالعه روابط بین دو بعد کارایی معلم (فردی و گروهی) با جنبه‌های جو مدرسه سالم (انسجام نهادی، نفوذ مدیر، مراعات، ساخت دهی، حمایت به وسیله منابع، روحیه و تأکید علمی) پرداخته‌اند. که نتایج آن نشان داد که جو مدرسه سالم با تأکید بر جنبه‌های علمی و وجود مدیری با نفوذ با کارایی فردی و گروهی معلمان رابطه بسیار قوی دارد. علاوه بر این سلامت سازمانی باعث می‌شود که دانش‌آموزان با انگیزه زیادی در امور علمی فعالیت کنند. در یک مدرسه سالم معلمان همدیگر را دوست دارند و به یکدیگر اعتماد دارند، و به مدرسه خود افتخار می‌کنند. یکی از عوامل بسیار مهم در تکوین شخصیت نوجوان و جوان مدرسه می‌باشد. مدرسه بعد از خانواده مهمترین نقش را در فرایند اجتماعی کردن نوجوان به عهده دارد. مدرسه از طریق آموزش مهارت‌های علمی و فنی و فراهم آوردن زمینه همکاری گروهی و مسئولیت‌پذیری نوجوان و جوان موجبات رشد همه جانبه و

---

<sup>۱</sup>. Kathrine



متعادل شخصیت آنان را فراهم می‌سازد. و اما یک مدرسه سالم از فشارهای نامعقول محیط و والدین محفوظ است. هیئت امنای مدرسه در مقابل تلاشهای گروههای ذینفع برای تحت تأثیر قرار دادن سیاست‌های مدرسه، به طور موفق، مقاومت می‌کنند. مدیر یک مدرسه سالم رهبری پویایی ایجاد می‌کند رهبری که هم وظیفه مدار بوده و هم رابطه مدار است. چنین مدرسه‌ای حامی معلمان است. مع هذا آنان را هدایت کرده و استانداردهای عملکرد بالاتری را حفظ می‌کند. به علاوه مدیر در مافوقی‌های خود نفوذ داشته و در فکر و عمل خود استقلال دارند. معلمان در مدرسه سالم به آموزش و یادگیری متعهد هستند. آنان اهداف بالاتر ولی قابل حصول برای دانش آموزان در نظر می‌گیرند. استانداردهای عملکرد سطح بالا را حفظ می‌کنند و محیط یادگیری منظم و جدی است. دانش آموزان با انگیزه زیادی در امور علمی سخت کار می‌کنند و به آنهایی که در امور علمی موفقیت دارند احترام می‌گذارند. وسایل کلاس و مواد آموزشی در دسترس همه است. بالاخره در یک مدرسه سالم معلمان همدیگر را دوست دارند و به یکدیگر اعتماد دارند، در کار خود دلسوز هستند و به مدرسه خود افتخار می‌کنند.

یک مدرسه ناسالم نسبت به نیروهای مخرب خارجی آسیب پذیر است. معلمان و مدیران زیر حملات خواسته‌های نامعقول والدین و گروههای محلی، به طور کلی خواسته‌های موقتی مردم، قرار دارند. مدیر رهبری نمی‌کند. هدایت، رعایت و حمایت محدودی از معلمان ابراز می‌شود و مدیر نفوذی در مافوق‌ها ندارد. معلمان دارای روحیه ضعیفی هستند، معلمان نه با یکدیگر و نه به شغل خود احساس خوبی ندارند. آنان کنار کشیده، بدگمان و در حالت دفاعی هستند، بالاخره تأکید کمی بر، برتری علمی وجود دارد و به طور ساده همه وقت کشی می‌کنند (هوی و میسکل، ۲۰۰۸: ۹۹).

نتیجه‌ی این پژوهش و پژوهش‌های دیگری که در مورد سبک رهبری تحول گرا و سلامت سازمانی انجام شده، اهمیت و نقش آن را به عنوان یک رفتار سازمانی که باعث بهبود اثربخشی عملکرد شغلی افراد و در نهایت افزایش اثربخشی سازمانی می‌شود، نشان می‌دهد و جا دارد که مسؤلان و مدیران سازمان‌ها آن را در نظر گرفته و پیشنهاد می‌شود مدیران به این مقوله توجه بیشتری داشته باشند. با توجه به نتایج حاصل از پژوهش و ارتباط معناداری که میان متغیرها وجود دارد (ضریب همبستگی ۰/۸۰) می‌توان گفت که مدیران، باید هنگام استخدام با استفاده از فنون مناسب، افراد سالم از نظر روانی را جذب کنند، همچنین برنامه‌های آموزشی به منظور بهبود

سلامت سازمانی را اجرا کنند. افرادی که سلامت روانی بیشتری دارند، مشکلات کمتری از قبیل غیبت، کناره‌گیری از شغل و اخراج خواهند داشت. در محیط‌های سازمانی جدید که اغلب با اصطلاحاتی مانند پیچیدگی، آشفتگی، سرعت و تغییرات شتابان توصیف شده‌اند مدیران باید کارکنان را در راستای اعتقاد به اهداف و ارزش‌های سازمان، تمایل به تلاش چشمگیر و آرزو و خواست قوی و عمیق برای ادامه عضویت در سازمان متعهد کنند که در این صورت تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان افزایش خواهد یافت و در پی آن از میزان غیبت و جابه‌جایی کارکنان نیز کاسته خواهد شد.

پیشنهاد می‌شود که کارکنان در حل مسائل کاری و شغلی با یکدیگر تعامل و همکاری داشته و از تجربیات مفید و سازنده یکدیگر در رفع این مشکلات استفاده کنند. پیشنهاد می‌شود که کارکنان با درک نقطه نظرات سایر همکاران، و بروز رفتار منطقی و منصفانه در مسائل شغلی و کاری، حس تعارض را از بین همکاران از بین ببرند. به مدیران سازمان پیشنهاد می‌شود با ایجاد جو اعتماد و همکاری متقابل بین خود و کارکنان، فضای کاری مناسبی را ایجاد کنند. به مدیران پیشنهاد می‌شود با اتخاذ تصمیمات مفید برای مدارس تحت پوشش خود، نوعی حس اعتماد بین کارکنان و همکاران رقم زنند.

### منابع

- آزما، فریدون و یزدانی، علی، (۱۳۹۴)، **رابطه بین نقش رهبری تحول‌گرا و سلامت سازمانی در دانشگاه پیام نور خراسان شمالی با رویکرد آینده پژوهی**، کنفرانس جهانی افق‌های نوین در علوم انسانی، آینده پژوهی و توانمندسازی، شیراز.
- بهرنگی، محمدرضا؛ موحذزاده، ایوب (۱۳۹۰). توسعه مدیریت آموزش بر محور رابطه رهبری تحولی آموزشی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی دبیران، **فصلنامه تعلیم و تربیت** شماره ۱۰۶: ۲۹-۷.
- پرستش، رضا و سمانه شکرالهی (۱۳۹۰) امنیت شغلی کارگران و جایگاه آن در حقوق ایران، **پژوهشنامه حقوقی**، سال دوم، شماره اول، صص ۹۱-۷۵.
- جوهرنیا، عبدالحکیم و دیگران (۱۳۹۳) همبستگی بین تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان ستاد سازمان بهزیستی شهر تهران **مدیریت ارتقای سلامت**، شماره ۲.
- خدایی. حمید، (۱۳۸۱)، **"سنجش میزان سلامت سازمانی و مقایسه آن در نواحی یک و دو شهر زنجان"**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی زنجان.

خیرگو، منصور، شکوهی، جواد، شکر، زینب (۱۳۹۳)، بررسی تطبیقی تأثیر سبک‌های رهبری تحول‌گرا و تبدیلی بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد سازمانی، **فصلنامه مدیریت نظامی** شماره ۵۳، سال چهاردهم.

دانایی فرد، حسن، خائف الهی، احمد و حسینی، سیدمجتبی. (۱۳۹۰). تأملی بر ارتقاء تسهیم دانش در پرتو رفتار شهروندی سازمانی، مورد مطالعه وزارتخانه مسکن و شهرسازی و وزارتخانه راه و ترابری. پژوهش‌های **مدیریت عمومی**، سال ۴، شماره ۱۴، ص ۸

دهبانی پور، آرزو (۱۳۹۱)، **رابطه بین جو سازمانی و سلامت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ستاد استان و بنیاد شهید شهر شیراز**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیت، گروه روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.

سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی الهه (۱۳۹۳)، **روش‌های تحقیق در علوم رفتاری**، نشر آگاه صافی، راضیه (۱۳۹۳)، **بررسی رابطه بین مؤلفه‌های امنیت شغلی و شادمانی مدیران مدارس ابتدایی دخترانه شهرستان نجف آباد**، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - دانشگاه ارومیه - دانشکده ادبیات و علوم انسانی

طاهری، ماهدخت. اسدی لویه، عطا... خوش‌رنگ، حسین. (۱۳۹۳). ارتباط بین سبک‌های رهبری مدیران گروه‌های آموزشی و رضایت شغلی اعضای هیأت علمی. **پرستاری و مامایی**. جامع نگر، ص ۲۴. عابدی جعفری، حسن؛ آقازاده، عسل. (۱۳۸۷)، رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی در وزارت رفاه و تأمین اجتماعی). **دانش مدیریت** ۲۱ (۸۰): ۷۷-۹۲.

عواطفی منفرد، احسان؛ مهداد، علی؛ میرجعفری، سید احمد (۱۳۹۱). رابطه رهبری اخلاقی و سلامت روانشناختی محیط کار با اعتماد سازمانی، **فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری**، سال هفتم، شماره ۳ ص ۶۳-۶۶ کریمی، فریبا. شش‌پری، لیدا. (۱۳۹۱) رابطه رهبری تحولی، تعاملی و عدم مداخله با مدیریت تعارض مدیران مدارس متوسطه شهر اصفهان. **فصلنامه علوم تربیتی**، شماره ۵ محمدی مقدم، یوسف. عباسپور، جعفر (۱۳۹۲) فراتحلیل پژوهش‌های رابطه‌ی رهبری تحول‌گرا با رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های ایران، فصلنامه علمی - پژوهشی **مطالعات مدیریت**، سال بیست و سوم شماره ۷۷، بهار و تابستان ۹۴.

مرادی چالشتی، جواد. (۱۳۸۸). رابطه‌ی سبک‌های رهبری تحول‌گرا - تبدیلی با عدالت سازمانی و ارائه مدل در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. **نشریه مدیریت ورزشی**، شماره ۲، پاییز ۱۳۸۸، مرادی، محمد رضا، حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، سید نصرالله؛ جعفری، اکرم و مرادی چالشتی، جواد (۱۳۹۰). رابطه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین - تبدیلی و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان تربیت بدنی، **مدیریت ورزشی**، شماره ۸: ۱۵۰-۱۲۵.

مظلومی، نادر. ناصحیفر، وحید. احسانفر، گلشن. (۱۳۹۲). رابطه رهبری تحول‌گرا و اخلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت‌های خصوصی بیمه در ایران. **پژوهشنامه بیمه**، ۲۸.۳۳-۵۶: (۱۰۹).

مهنا، سعید و فتاحی، ویدا، (۱۳۹۴)، **رابطه‌ی بین سلامت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی: نقش متغیرهای جمعیت‌شناختی در بین مدیران دبیرستان‌های شهرستان ایوانغرب، دومین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی**، مطالعات اجتماعی و فرهنگی، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی، موسسه آموزش عالی مهر اروند، مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار

موسی‌خانی م، الوانیم، میرزاییم، محمدی س. (۱۳۹۱). بررسی ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان. فصل‌نامه **مدیریت**. سال نهم. شماره ۲۵

میرکمالی، سیدمحمد؛ شاطری، کریم؛ یوزباشی، علیرضا. (۱۳۹۲). تبیین نقش رهبری تحول‌گرا در گرایش به

اخلاقیت سازمانی. **دوفصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی**، سال اول، شماره ۳، بهار و تابستان ۱۳۹۲

یعقوبی، نورمحمد؛ مقدمی، مجید و عالمه کیخا (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، **پژوهش نامه مدیریت تحول**، سال دوم، شماره ۴: ۹۶-۶۴.

Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: a case study of a telecommunication firm. **The Leadership Quarterly**, 15, 625-646.

Barnett Kerry and others(2001) transformational leadership in schools **journal of educational administration**, vol.39.no.1,2001, pp.24-26

Bick, CD. Aear, W & Braun, W (2012) 'Transfor mational Leadership, in Organization, an envivoment – indced model', **International Journal of Manpower**, vol, 27, no. 1,

Chiang, Chun– Fang.Sheng, Tsung (2011) “The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance:the mediating effects of organizational citizenship behavior”. **International journal of hospitality management**, Vol. 31, Issue 1, PP: 180-190.

Chou, Tzy-Yuan, Seng- chop T. Chou, James. J. Jiang and Gary Klein (2013). "The Organizational Citizenship Behavior of Is Personnel: Does Organizational Justice Matter?", **Information and Management**, Vol. 50: 105-111.

Dierendonck DV, Stam D, Boersma P, Windt ND, Alkema J (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. **The Leadership Quarterly**, (25): 546-562

Hoy, w., & Mikel, G. (2008). **Educational administration: Theory, research,and practice** (8th ed.). New York: McGraw-Hill.pp:179-201

Jennifer Shu-Jen L, Shu-Cheng L. Moderating effect of organizational climate on the relationship of organizational support and serviceoriented organizational citizenship behaviors, **African Journal of Business Management**, 2011; 5(2):582-95

- Jibao C., Richards D. A., Zhang K.; (2010) **Leadership and organizational citizenship behavior**: OCB-specific meanings as mediators; *J Bus Psychol*
- Kwan, Ho Kwong. Liu, Jun. Yim, Frederick (2011). “Effects of mentoring functions on receivers’ organizational citizenship behavior in a Chinese context: a two – study investigation”. **Journal of applied psychology**, Vol. 96, Issue 3. PP: 633-642.
- Wang CJ, Tsai HT, Tsai MT (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. **Tourism Management**, (40): 79-89.
- ZareiMatin, H.; Taheri, F., & Sayyar, A. (2011). Organizational silence: concepts, causes and consequences. **Quarterly Journal of Iran’s Management Sciences**, 77-104. (in persian).