

# بررسی رابطه مدیریت تحول آفرین و سلامت سازمانی

علی عباس نژاد<sup>۱</sup>، مرضیه فرزادفر<sup>۲</sup>

از صفحه ۱۶۵ تا ۱۶۴

تاریخ دریافت: ۹۳/۴/۱۴، تاریخ پذیرش: ۹۳/۶/۱۹

## چکیده

این تحقیق با هدف "بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و سلامت سازمانی در پلیس پیشگیری فرماندهی انتظامی تهران بزرگ به روش تحلیلی- توصیفی صورت گرفته است. جامعه آماری تحقیق تمامی کارکنان پلیس پیشگیری بوده که دارای جایگاه شغلی فرماندهی و مدیریت بوده‌اند که ۱۵۶ نفر به روش تصادفی چند مرحله‌ای انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به رهبری تحول آفرین از پرسشنامه استاندارد (MLQ-۵X) و برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به سلامت سازمانی از پرسشنامه استاندارد (OHI) استفاده شده است که پایایی آنها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۵ و ۰/۹۴ به دست آمد. به منظور تحلیل داده‌ها از آزمونهای همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه گام به گام و آزمون تی تک نمونه‌ای، آزمون تحلیل واریانس و آزمون تعقیبی توکی و شفه، استفاده شد. نتایج آزمون همبستگی پیرسون حاکی است که بین رهبری تحول آفرین و سلامت سازمانی رابطه مثبت و معناداری هست. نتایج تحلیل رگرسیون نیز حاکی بود که از بین عوامل رهبری تحول آفرین، سه بعد انگیزش الهام بخش، مدیریت بر مبنای استشنا (فعال) و ملاحظه فردی به عنوان متغیرهای پیش بین معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات سلامت سازمانی را دارا است و ابعاد ساختدهی، مراعات و نفوذ مدیر نیز به عنوان متغیرهای پیش بین معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات رهبری تحول آفرین را دارا است. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای نیز نشان داد که عامل رهبری تحول آفرین در حد قوی و عامل سلامت سازمانی در حد متوسط در پلیس پیشگیری از دیدگاه مدیران و فرماندهان وجود دارد. با استفاده از آزمون تحلیل واریانس و آزمونهای تعقیبی توکی و شفه نیز دریافتیم که اختلاف رهبری تحول آفرین و سلامت سازمانی در چهار معاونت مورد بررسی، معنی دار است.

## کلید واژه‌ها

مدیریت تحول آفرین، رهبری تحول آفرین، سلامت سازمانی، پلیس پیشگیری

۱. کارشناسی ارشد مدیریت انتظامی، نویسنده مسئول (bazresi\_dtk@police.ir)

۲. کارشناسی ارشد روانشناسی

## ۱. مقدمه

مدیریت و رهبری نیروی انتظامی به عنوان سازمانی که متولی تأمین کننده نظم و امنیت و زیر بنای تمامی فعالیتها و امور اصلی جامعه و ضامن بقا و توسعه آن از اهمیت خاصی برخوردار است. با نگاهی اجمالی به سیر تاریخی مطالعات رهبری درمی یابیم که بیشتر نظریه پردازان معروف در عرصه علم رفتار تلاش کرده اند تا با بهره گیری از مفاهیم فلسفی رهبری حال حاضر، الگوی رهبری اثربخش سازمانی از نظریه ابرمرد<sup>۱</sup> پیشین ارائه کنند و آن را در سطح وسیعتری گسترش دهند. در این راستا نظریه پردازان امروزی سعی می کنند رهبری تحول آفرین<sup>۲</sup> را، که در واقع شکل توسعه و تکامل یافته نظریه ابرمرد یا انسان بزرگ است به عنوان سبک رهبری مؤثر و اثرگذاری مطرح و معرفی کنند؛ سبکی که در آن رهبر تمام توان خود را به کار می گیرد تا از طریق ایجاد انگیزش و پرورش روحی هم تعهدانه به اهداف و آرمانهای سازمان، ایجاد بینش و بصیرت تعالی جویانه و سوق دادن پیروان به سوی مأموریت غایی و رسالت نهایی سازمان از طریق توانمندسازی کارکنان، آنان را به طور مستمر به تعقیب و پی جویی اثربخشی سازمان تشویق، و جو سازمانی را تلطیف کند (پائول، جی، رایت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷).

اما باید توجه کرد که انتخاب نامناسب، استفاده نامطلوب از مهارتها، عدم جو مناسب برای شکوفایی خلاقیت، تنها می تواند سلامت و ارتقای سازمان را به خطر بیندازد. وقتی به افراد مقام یا پستی داده می شود که با شأن آنها متناسب نیست به نافرمانی، غیبت از کار، تأخیر و استعفا منجر می شود. چنانچه در سازمان جریان ارتباطات در تمام سطوح به صورت چند جانبه و باز برقرار نشود و اعتماد کامل بین بخشهای مختلف نباشد، سوء تفاهم و ناهماهنگی ایجاد می شود. زمانی که اهداف مشخص نباشد، ابهام در هدفها ایجاد می شود و در نتیجه تلاش و هماهنگی از سوی کارکنان در جهت تحقق اهداف صورت نمی گیرد.

1. Superman theory

2. Transformational leadership

3. Paul J Wright

چنانچه به یادگیری در سازمان نیز اهمیت داده نشود، سازمان در مراحل حفظ، بقا و رشد سازمانی خود موفق نمی‌شود. بنابراین برای بهسازی و بهبود وضع سازمانها، چاره‌ای جز شناخت علمی و دقیق هنجارها و شاخصهای سلامت سازمانی<sup>۱</sup> نیست.

امروزه هر ملتی در صدد ایجاد جامعه‌ای است که ضمن رشد و توسعه در همه ابعاد اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و امنیتی بتوانند بین ساختارهای جدید، که فعال هستند و کارایی خوب و اثربخش دارند و فرهنگ و سنت جامعه خود، هماهنگی ایجاد کند. برای ایجاد چنین جامعه‌ای وجود سازمانهای سالم ضرورت می‌یابد. در واقع برای ایجاد جامعه سالم نیاز به جامعه‌ای با امنیت زیاد، سالم و مترقی نیاز است که انسانهایی آزاد، مستقل، خلاق، مبتکر و تلاشگر پرورش می‌دهد تا جامعه را در زمینه‌های علوم، سیاست، صنایع، اقتصاد و ... از عقب ماندگی نجات دهد. سازمانهای سالم می‌توانند فراهم آورنده جوامع سالم باشند؛ می‌توانند جوامع را به سوی بهره‌مندی و بهره‌برداری بهتر از منابع انسانی، منابع طبیعی، دانش فنی و سرمایه ملی هدایت کنند و علاوه بر کسب موفقیت برای خود به عامل موفق بودن جوامع تبدیل شوند. در واقع سازمانهای سالم، توانایی ارزیابی از خود را دارند و همواره می‌کوشند ناسازگاریهای نظام اجتماعی را در درون سازمان تشخیص دهند و برای برطرف کردن این تعارضها گامی مؤثر بردارند. سازمانهای سالم همواره می‌کوشند از راه نوسازی خود به ویژگیهایی چون امکان تطبیق، قابلیت انعطاف و افزایش تولید بهره‌وری دست یابند. اما بحث سلامت سازمانی در مورد ناجا از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ چرا که ناجا اولاً سازمانی صددرصد انسانی است؛ لذا سلامت و عدم سلامت جو آن تأثیر زیادی بر عملکرد ناجا دارد و ثانیاً ناجا با پرورش شخصیت کارکنان می‌تواند آنان را به منظور دستیابی به اهداف سازمانی و نتایج مطلوبتر سوق دهد.

## ۲. بیان مسئله

امروزه تغییرات در سازمانها اجتناب ناپذیر است. ایجاد تغییرات برای موفقیت و کامیابی، ضروری است. سازمانی که نتواند این تغییرات را به گونه‌ای صحیح و منطبق با آرمانش به اجرا گذارد، ناگزیر شکست خواهد خورد. ضرورتهای جهان کنونی، بسیاری از کشورهای

پیشرفته را بر آن داشته است تا نظام پلیسی خود را پیوسته بررسی، تحلیل و نقد کنند و راه‌های ناسودمند کار را رها سازند و شیوه‌های نو و سازگار با ضرورت‌های جهان کنونی و آینده نه چندان دور را برپا دارند و کارآمد سازند. در این میان سازمانی که از مدیریت شایسته‌تری برخوردار باشد، بهتر می‌تواند هدف خود را برآورده سازد؛ زیرا امکانات برنامه‌ریزی صحیح‌تری ایجاد خواهد کرد. نبود مدیریت شایسته، موجب ناهماهنگی، انحراف از هدف، اتلاف وقت و انرژی می‌شود و سازمانها را به نابسامانی و از هم پاشیدگی می‌کشاند. مدیران، به منظور مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر نیازمند رهبرانی هستند که با ژرف‌نگری، جهت مناسب، مسیر آینده سازمان را مشخص سازند؛ افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند. بدیهی است رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت و جهان نیازمند رهبرانی تحول آفرین خواهد بود. انسان امروزی در جامعه‌ای زندگی می‌کند که تحت سیطره سازمانهاست و ضرورت توسعه و رشد هر جامعه نیز داشتن سازمانهای سالم و پویاست. سازمان سالم، ویژگیهایی دارد و میزان سلامت هر سازمان، قابل سنجش و اندازه‌گیری است. از دید کلی در سازمان سالم شاهد کارکنانی با نشاط هستیم که به کارشان علاقه وافر و رضایت شغلی دارند و به کار کردن در سازمانشان افتخار می‌کنند. سلامت سازمانی را نباید تنها توانایی سازمان برای فعالیت دانست؛ بلکه سازمان سالم محیطی توانا برای رشد و بهبود نیز هست (شاه کرم، ۱۳۸۹، ص ۱۵).

در سالهای اخیر، پژوهشهای قابل ملاحظه‌ای در زمینه رفتار رهبری انجام شده است. دانشگاهیان و مدیران اجرایی به طور فزاینده‌ای بر جنبه‌های احساسی و نمادین رهبری تمرکز کرده‌اند. این جنبه‌ها در زمینه نوعی از رهبری است که نظریه‌های نئوکارزماتیک یا به طور ساده‌تر نظریه‌های تحول آفرین نامیده شده است. این نظریه جدید رهبری بر نقش رهبران کارزماتیک تأکید می‌کند که پیروان، کشش احساسی قابل توجهی به آنها دارند (ارجنلیا، گوهر ب و تمیر بکوواچ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

نیروی خارق العاده رهبری، نفوذ در زیردستان و ایجاد انگیزش و تعهد بسیار زیاد در سازمان است. مدیریت تحول آفرین به دلیل ایجاد روابط پویا با زیردستان، بهره‌مند از این نیروی شگفت انگیز است و می‌تواند در هر وضعیتی چنین زیردستانی را برای سازمان

تربیت کند. مدیریت تحول آفرین در باب روابط مدیر و زیردستان ضعف بیشتر رویکردهای گذشته را بر طرف، و این روابط را به روابطی پویا مبدل کرده است. برای داشتن جامعه‌ای سالم باید سازمانهای سالم ایجاد کنیم و برای اینکه سلامت سازمانی در سازمان ایجاد شود ابتدا باید جو آن سازمان شناخته شود. برای تعریف، توضیح و سنجش جو اجتماعی سازمانها، تلاش علمی قابل ملاحظه‌ای در دهه‌های اخیر صورت گرفته است. یکی از چارچوبهای نظری و سودمند در این مورد "سلامت سازمانی" است. سلامت سازمانی موضوعی است که مفهوم آن از چارچوب نظریه سامانه‌های پارسونز گرفته شده است. به عقیده پارسونز همه سامانه‌های اجتماعی برای بقا و رشد و توسعه خود نیازمند حل چهار مشکل اساسی انطباق، دستیابی به هدف<sup>۱</sup>، یکپارچگی و نهفتگی<sup>۲</sup> هستند. سلامت سازمانی، توانایی سازمان در حفظ و بقا و سازش با محیط و بهبود این تواناییهاست (عباسپور، ۱۳۸۴، ص ۲۵۱).

مفهوم سلامت سازمانی را توانایی سازمان در انطباق موفقیت آمیز با محیطش، ایجاد همبستگی و انسجام بین اعضایش و دستیابی به اهدافش بیان می‌کنند. بنییس موارد سه گانه‌ای را برای تعیین سلامت سازمانی پیشنهاد می‌کند:

- سازش‌پذیری: توانایی حل مسائل و نشان دادن واکنش با نرمش کامل به نیازهای متغیر و محیط
- حس تشخیص: دانش و بصیرت لازم از سوی سازمان برای تشخیص وجود خودش، هدفهایی که باید دنبال کند و کارهایی که باید انجام دهد.
- توانایی آزمون واقعیت: توانایی کشف، درک دقیق و تفسیر صحیح صفات و ویژگیهای واقعی محیط بویژه آن دسته از ویژگیهای محیطی که به وظایف سازمانی مربوط شد (شاین، ۱۳۵۲؛ به نقل از قرونه، ۱۳۸۷، ص ۱۸).

لایدن و کلینگل<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) در مورد سلامت سازمانی می‌نویسند: سلامت سازمانی مفهوم تقریباً تازه‌ای است. و آن تنها شامل توانایی سازمان برای اجرای وظایف به طور مؤثر

---

1. Goal Achievement  
 2. Latency  
 3. Lyden&Klengle

نمی‌شود، بلکه شامل توانایی سازمان برای رشد و بهبود نیز می‌شود. برای سالها ناظران در مورد فرهنگ مشارکتی سازمان، تنش سازمانی، تعهد سازمانی، اخلاقیات و روحیه کارکنان به بحث پرداخته‌اند.

اکنون مفهوم بی‌نظیری به نام سلامت سازمانی هست که شامل همه این فکرها می‌شود و اجازه می‌دهد که ما تصویر بزرگتری از سلامت سازمان داشته باشیم. ناظران در سازمانهای سالم، کارکنان متعهد و وظیفه شناس، روحیه خوب، کانالهای ارتباطی باز، بهره‌وری زیاد و موفقیت قوی را می‌یابند. سازمان سالم جایی است که افراد علاقه دارند به محل کارشان بیایند و به اینکه در آن سازمان کار می‌کنند، افتخار می‌کنند، با وجود این آنهايي که در سازمان کار می‌کنند، مؤثر و سودمند هستند (لایدن و کلینگل، ۲۰۰۰، ص ۳). از دیدگاه کیت دیوس زمانی سازمان سالم است که کارکنان احساس کنند کاری سودمند انجام می‌دهند و به احساس رشد و پرورش شخصی دست می‌یابند. آنان بیشتر کاری شوق انگیز را دوست دارند و می‌پذیرند که خشنودی درونی فراهم می‌آورد. بسیاری از کارکنان مسئولیت و فرصت پیشرفت و کامیابی شغلی را جستجو می‌کنند. آنان می‌خواهند که به سخنانشان گوش داده، و با آنان چنان رفتار شود که گویی هر یک ارزش وجود فردی دارند. آنان می‌خواهند اطمینان یابند سازمان براستی برای نیازها و دشواریهای آنان دلسوزی می‌کند. در واقع سلامت سازمان از لحاظ فیزیکی، روانی، امنیت، تعلق، شایسته‌سالاری و ارزشگذاری به دانایی، تخصص، شخصیت‌ذی‌نفعان و رشد دادن به توان آنها و اجرای وظایف فراسیستم‌های خود در اثربخشی رفتار هر سامانه‌ای تأثیر بسزایی دارد. از طریق سلامت سازمانی می‌توان استعدادهای اعضا را شناسایی کرد تا با استفاده از آنها، اهداف سازمانی به شکل مطلوبی تحقق پیدا کند.

### ۳. هدف و سؤالات تحقیق

هدف محقق این است که ضمن بررسی مدیریت تحول آفرین و سلامت سازمانی در پلیس پیشگیری فرماندهی انتظامی تهران بزرگ از دیدگاه مدیران و رؤسای کلانتری به این سؤال پاسخ گوید که:

آیا بین رهبری تحول آفرین و سلامت سازمانی در پلیس پیشگیری رابطه هست؟

بنابراین آگاهی از اینکه مدیران تا چه حد از ویژگیهای سبک مدیریت تحول آفرین برای ایجاد سلامت در سازمان بهره می‌برند، گام مؤثری در زمینه رشد و تعالی سازمان به شمار می‌رود. ارزیابی سطح آگاهی و آشنایی مدیران از این سبک و میزان برخورداری آنها از ویژگیهای این سبک مدیریت و همچنین تأثیر آن بر سلامت سازمان، مستلزم پژوهشهایی در این زمینه است تا میزان کاربرد و تأثیر آن به آزمون گذاشته شود.

### ۳-۱. سؤالات فرعی

- آیا بین مدیریت تحول آفرین رؤسا و سلامت سازمانی در کلانتریهای پلیس پیشگیری فاتب رابطه هست؟
- مدیریت تحول آفرین از دیدگاه مدیران و رؤسای کلانتریها به چه میزان است؟
- سلامت سازمانی از دیدگاه مدیران و رؤسای کلانتریها به چه میزان است؟
- آیا میان مدیریت تحول آفرین بین معاونتهای مختلف (معاونت اطلاعات، معاونت تجسس، معاونت خدمات قضایی، معاونت اجتماعی) از دید فرماندهان، مدیران و رؤسا تفاوتی وجود دارد؟
- آیا میان سلامت سازمانی بین معاونتهای مختلف (معاونت اطلاعات، معاونت تجسس، معاونت خدمات قضایی، معاونت اجتماعی) از دید فرماندهان، مدیران و رؤسا تفاوتی هست؟

### ۴. پیشینه تحقیق

گوهرشادی (۱۳۸۲) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران و سلامت سازمانی مدارس راهنمایی دخترانه ناحیه دو مشهد از نگاه دبیران" انجام داد و نتیجه گرفت که بین سبک رهبری با سلامت سازمانی رابطه معناداری هست. به این صورت که بین سبک رهبری وظیفه مدار و سلامت سازمانی رابطه مستقیم معناداری وجود ندارد، اما بین سبک رهبری گروهی و سلامت سازمانی رابطه مستقیم معناداری وجود دارد؛ هم‌چنین بین سبک رهبری رابطه مدار و سلامت سازمانی رابطه مستقیم معناداری هست.

تقی نسب (۱۳۸۶) در پژوهشی به بررسی "رابطه بین سبک مدیریت با سلامت سازمانی در مدارس متوسطه شهرستان رباط کریم" پرداخته است. نتیجه این پژوهش نشان می‌دهد که بین سبک رهبری مدیران مدارس و سلامت سازمانی آنها در سطوح نهادی، اداری و فنی رابطه معناداری هست؛ اما بررسی داده‌ها نشان داد که بین سبک رهبری و میانگین نمره‌های مدارس در ابعاد پشتیبانی منابع و نفوذ مدبر بر فرادستان رابطه معناداری نیست. زاهد بابلان و همکاران (۱۳۸۶) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که مدرسی که سلامت سازمانی خوبی دارند از معلمان متعهدتری برخوردارند.

در پژوهشی که مظلومی و شاه طالبی (۱۳۸۹) تحت عنوان «رابطه بین سبک رهبری تحوّل‌ی مدیران و سلامت سازمانی مدارس ابتدایی دخترانه شهر اصفهان» انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که بین سبک رهبری تحوّل‌ی مدیران و تمام شاخصهای سلامت سازمانی مدارس ابتدایی رابطه معناداری هست.

بیارد<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) در پژوهش "بررسی نقش رهبری نوین در روند اصلاحات و تغییر در مدارس تگزاس" به این نتیجه رسید که مدیران مدارس با استفاده از شیوه‌های رهبری تحول آفرین توانسته‌اند متناسب با تغییر و تحولات جامعه به اثربخشی مدارس خود کمک کنند. کوارت<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) در پژوهشی که موضوع آن "نقش رهبری تحوّل‌ی در رهبران آموزش از راه دور در طول تغییرات سازمانی در دانشگاه‌های ویرجینیا" بود به این یافته دست یافت که از رهبری تحوّل‌ی می‌توان برای کاهش مقاومت اعضای هیأت علمی برای تغییرات جدید و تغییر نقش آنها استفاده کرد.

توماسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۶)، در رساله دکتری خود به بررسی «رابطه بین جوّ سازمانی و پیشرفت دانش آموزان مدارس ابتدایی در آزمونهای یادگیری استاندارد ویرجینیا» پرداخته است. وی جوّ مدرسه را با استفاده از فهرست سلامت سازمانی (OHI) مورد سنجش قرار داده که این پرسشنامه توسط ۱۰۶۱ نفر از معلمان ۴۷ مدرسه در ایالت ویرجینیا پاسخ داده شده است. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معنی داری بین جوّ

1. Biard  
2. Cowart  
3. Tomason



عمومی مدرسه و عملکرد دانش آموزان پایه سوم در ریاضیات و عملکرد دانش آموزان پایه پنجم در مطالعات اجتماعی وجود دارد. همچنین مطالعات رگرسیونی نشان می‌دهد که بعد تأکید علمی اثر مستقلى بر نمره‌های ریاضیات و انگلیسی دانش آموزان پایه سوم و همچنین بر نمره‌های علوم، انگلیسی و مطالعات اجتماعی دانش آموزان پایه پنجم دارد. این پژوهش همچنین نتیجه می‌گیرد رابطه منفی بین یگانگی نهادی مدرسه و نمره‌های انگلیسی در هر پایه سوم و پنجم وجود دارد. این رابطه منفی نشان می‌دهد که معلمان درمی‌یابند که مدرسه در مقابل دخالت‌های محیط بیرونی آسیب‌پذیر است.

در پژوهشی که در گروه علمی تحقیق و توسعه کشور کره انجام شد، این نتایج به دست آمد که بین رهبری تحول آفرین با خلاقیت زیردستان رابطه مثبت و معناداری هست. نتایج پژوهشی که مهمت (۲۰۰۷)، تحت عنوان "اثر سبک‌های رهبری بر سلامت سازمانی" انجام داد، نشان داد که رهبری تحول آفرین تأثیرات ژرفی بر رضایت شغلی معلمان دارد در حالی که رهبری تحول آفرین مدیران به طور مستقیم و از طریق رضایت شغلی معلمان به طور غیرمستقیم بر سلامت سازمانی مدرسه اثر می‌گذارد.

ادوارد<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در پژوهش خود با عنوان «بررسی رابطه بین رهبری تحولی و سلامت سازمانی در مدارس ابتدایی کالونیای جنوبی» برای گرفتن درجه دکتری به این نتیجه رسید که بین رهبری تحولی و سلامت سازمانی مدارس ابتدایی ارتباط مثبت و معنی‌داری هست. نتایج نشان می‌دهد که سبک رهبری درک شده بر سلامت درک شده سازمان تأثیر دارد. گارسیامورالیس و همکاران (۲۰۰۸) در پژوهش خود تحت عنوان "تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی از طریق دانش و نوآوری" به این نتیجه دست یافت که بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی هم مستقیم و هم غیر مستقیم از طریق تأثیر بر یادگیری سازمانی رابطه هست.

خان و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهش خود تحت عنوان "رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی با نقش واسطه‌ای اندازه سازمان" به این نتایج دست یافتند: (۱) اندازه سازمان به طور معنی‌داری نقش واسطه‌ای در رابطه بین همه جنبه‌های رهبری تحول آفرین (ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش، ملاحظه فردی، کاریزما) با نوآوری سازمانی بجز بعد نفوذ آرمانی ایفا

می‌کند. ۲) نتایج تحقیق هم‌چنین تأثیر مثبت و معنی‌دار رهبری تحول‌آفرین را بر نوآوری سازمانی نشان داد (شین و زو<sup>۱</sup> ۲۰۰۷؛ به نقل از ونگ و رود، ۲۰۱۰).

اسچوارز<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در رساله دکتری خود با عنوان «اعتماد رابطه‌ای مدیر و هیأت مدیره مدرسه و تأثیرش بر سلامت سازمانی»، بیان می‌کند که اعضای هیأت مدیره، مدیران و رهبران اتحادیه معلمان (سه گروهی که بیشترین تأثیر را بر اعتماد سازمانی دارند). به طور ویژه‌ای پویاییهای اعتمادی تجربه شده را تعیین می‌کنند و این سه گروه و اعتماد بین آنها در ایجاد و نگهداری سلامت سازمانی تأثیرگذار هستند که عاملی مهم در موفقیت دانش‌آموزان است.

## ۵. تعاریف و مفاهیم

### ۵-۱. مدیریت تحول‌آفرین

مدیریت را می‌توان "اطمینان یافتن از عملکرد صحیح اداره" تلقی کرد. مدیران از طریق برخی افراد دیگر سازمانها را به سوی دستیابی به اهداف سوق می‌دهند. مدیران اختیار هدایت اموری را دارند که توسط دیگران در سازمان انجام می‌شود و مسئولیت دستیابی به نتایج مطلوب را بر عهده دارند.

مدیریت اداره پلیس تا حدود زیادی مدیریت افراد را در بر می‌گیرد. بر خلاف بعضی سامانه‌ها، که در آن ورودیها و پردازشها اساساً مواد خامی مانند ماشین آلات، پول یا اطلاعات است، سامانه‌های پلیس به نیروی انسانی فراوانی نیاز دارند. ادارات پلیس بیش از ۸۰ درصد از بودجه‌های خود را صرف حقوق و مزایای کارمندان می‌کنند و در واقع همه کارها در سازمانهای پلیس توسط افراد انجام می‌شود نه ماشینها.

مدیریت کارکنان، معرف پیچیدگیهایی است که در کار با مواد خام، ماشین آلات یا اطلاعات با آن روبه‌رو خواهیم شد. انسانها دارای احساس، عقاید و اهداف فردی هستند. افراد تفاوت زیادی با هم دارند، سازگاری همیشگی در میان آنان وجود ندارد و درک کامل آنان غیر ممکن است. انسانها تغییر می‌کنند و در عین حال در مقابل خیلی از تغییرها

1. Shin & Zoo

2. Schoars

مقاومت می‌کنند. آنچه عنصر انسانی نامیده می‌شود در واقع مدیریت را از محدوده علم خارج، و وارد امور کاربردی می‌کند.

هدایت و کنترل کارکنان، اطمینان یافتن از اینکه آنان به آنچه انجام می‌دهند و به چگونگی آن آشنایی دارند و نظارت بر کارشان برای مطمئن شدن از صحت عملکرد آنان، اجزای اصلی کار مدیریت است. با این همه رؤسای موفق برای دستیابی به بازدهی درازمدت سازمان، باید از این اجزای اصلی فراتر روند. مدیران پلیس باید ورای پیروی از قوانین سازمانی و تخصص‌های کاری به قلب و روح کارکنان خود نفوذ پیدا کنند.

برنز<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) اولین بار بین رهبران و مدیران تحول آفرین و تبادلی تمایز قائل شد. مدیران تحول آفرین نیازها و انگیزه‌های پیروان را افزایش می‌دهند و باعث تغییر برجسته در افراد، گروه‌ها و سازمانها می‌شوند. رهبران تبادلی نیازهای فعلی زیردستان را نشانه می‌روند و به تهاتر توجه زیادی دارند (پاداش به ازای عملکرد، حمایت دو جانبه و داد و ستدهای دو طرف). از سوی دیگر، رهبر تبادلی در محیط موجود عمل می‌کند؛ پرهیز از خطر را ترجیح می‌دهد و بر کارایی و پیش‌بینی پذیر بودن به جای تغییر و خلاقیت تمرکز می‌کند. بر اساس نظریه مدیریت تحول آفرین، مدیر نیازمند استفاده از افرادی است که بتوانند وظایف سازمان را انجام دهند تا به هدف مطلوب دست یافت. پیرو تحقیقات برنز در سال ۱۹۸۵، بس الگویی از مدیریت عرضه کرد که برای موقعیت‌های ثبات و تحول سازمانی به ترتیب، مدیریت تبادلی و تحول آفرین را تجویز می‌کرد. بس<sup>۲</sup> مدیر تحول آفرین را کسی می‌داند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه‌ای مثبت با زیر مجموعه برقرار، و کارکنان را تشویق می‌کند که از نیازهای شخصی فراتر بروند و در زمینه تمایلات گروه و سازمان کار کنند. مدیران تحول آفرین کارکنان خود را بر می‌انگیزانند که آنچه را در توان دارند، انجام دهند.

مدیریت تحول آفرین برای عملی شدن به چهار عامل، که عناصر تشکیل دهنده این نظریه نیز شناخته شده است، نیاز دارد که عبارت است از:

\* ویژگی آرمانی: در این حالت فرد به شیوه‌ای عمل می‌کند که احترام دیگران را بر می‌انگیزاند و منافع شخصی خود را به دلیل منافع دیگران فدا می‌کند.

1. Bronze

2. Bass

\* رفتار آرمانی: رهبر درباره مهمترین ارزشها و اعتقادات صحبت می‌کند؛ به منابع معنوی و اخلاقی تصمیمات توجه می‌کند و به داشتن حس همکاری گروهی درباره مأموریت اهمیت می‌دهد.

\* انگیزش الهام بخش: مدیر کارکنان را ترغیب می‌کند که به هدف و دست یافتنی بودن آن با تلاش باور پیدا کنند. این افراد معمولاً به آینده و دسترس پذیر بودن اهداف خوش بین هستند.

\* ترغیب ذهنی: مدیر به صورت ذهنی کارکنان را بر می‌انگیزاند. این مدیران، کارکنان را تشویق می‌کنند که در حل مسائل، خلاقانه برخورد، و درباره فروض بدیهی سؤال کنند. آنان کارکنان را ترغیب می‌کنند که مشکلات را از زوایای مختلف بررسی، و فنون نوآورانه حل مسئله را اجرا کنند.

\* ملاحظات فردی: مدیر نیازهای احساسی زیر مجموعه را برآورده می‌کند. این مدیران نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آنها کمک می‌کنند مهارتهایی را پرورش دهند که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند. این مدیران ممکن است زمان زیادی صرف پرورش دادن و آموزش و تعلیم کنند.

## ۵-۲. مدیریت تحول آفرین و سلامت سازمانی

مدیریت فرایندی از تعاملات اجتماعی است. آنجا که مدیران می‌توانند در رفتار پیروان خود نفوذ کنند، قویاً می‌توانند نتایج عملکرد را تحت کنترل درآورند. این مسئله سالها فکر پژوهشگران را به خود مشغول کرده است که چه چیزی باعث می‌شود افرادی خاص، سبک مدیریتی تحول آفرین را انتخاب می‌کنند و چه چیزی باعث می‌شود برخی از رهبران از دیگران موثرتر باشند.

از آنجا که سازمان نیروی انتظامی از قبل پویاتر شده است برای رسیدن به موفقیت باید به سمت تحول حرکت کند، مدیریت تحول آفرین به مثابه یکی از پارادایمهای مدیریتی برای ارتقای عملکرد سازمان در محیط متلاطم امروزی با توان برانگیختن کارکنان و ایجاد فرهنگی سازمانی، که روشهای اخلاقی در آن هنجار رفتاری تلقی شود به دنبال پیش‌بینی تغییرات محیطی است. آثار مثبت مدیریت تحول آفرین در سلامت سازمانی و بهبود

عملکرد کاملاً قابل مشاهده است. مدیران تحول آفرین به دنبال کسب رضایت بیشتری از شهروندان و کارکنان زیر مجموعه هستند.

## ۶. روش شناسی

جامعه آماری این پژوهش شامل تمام فرماندهان، مدیران و رؤسای کلانتریها و رؤسای دواير داخلی کلانتریهای پلیس پیشگیری در سال ۹۲، است که برای انتخاب مدیران از روش نمونه‌گیری تصادفی چند مرحله‌ای (فرمول حسن سرایی) استفاده شد و با توجه به این فرمول، نمونه ۱۵۶ نفر به دست آمد.

### ۶-۱. ابزارهای پژوهش

**الف) پرسشنامه MLQ-5X:** در این پژوهش برای گردآوری داده‌های مدیریت و رهبری تحول آفرین، آخرین نسخه MLQ-5X مورد استفاده قرار گرفته که در سالهای اخیر توسط باس و اولیو<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) توسعه داده، و در پژوهشهای مختلف، پایایی و روایی قابل قبولی برای آن گزارش شده است. این پرسشنامه، اکنون ابزار استاندارد برای اندازه‌گیری رهبری تحول آفرین و رهبری تبدالی و عدم رهبری (رهبری عدم مداخله‌گر) است (باس و اولیو، ۲۰۰۴). این ابزار به زبانهای مختلفی ترجمه شده و به طور موفقیت آمیزی توسط پژوهشگران و شاغلان در جهان مورد استفاده قرار گرفته است. این فرم که در مجموع شامل مقیاسهای طیف کامل رهبری است، الگوی جامع و منحصر به فرد است (باس و اولیو، ۲۰۰۲). اگر چه هدف طراحی این پرسشنامه در ابتدا بررسی رهبری تحول آفرین بوده است به دلیل دستیابی به روایی و پایایی بیشتر، با در هم آمیختن سؤالات مربوط به سه شیوه رهبری تحول آفرین، رهبری تبدالی و عدم مداخله‌گر، تکمیل کنندگان پرسشنامه را در موقعیتی قرار می‌دهد تا آنچه را به واقعیت نزدیکتر است علامت گذاری کنند. این پرسشنامه ۳۶ سؤال داشت که از این تعداد، ۲۰ گویه عوامل مربوط به رهبری تحول آفرین را اندازه می‌گیرد. این پرسشنامه در قالب مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است. در این پرسشنامه چنانچه آزمودنی گزینه الف (همیشه) را انتخاب کند، نمره

1. Bass, Bernard M., Avolio, Bruce J

پنج را دریافت می‌کند و با انتخاب گزینه‌های بعدی به ترتیب نمره کمتری می‌گیرد. هر یک از ابعاد رهبری تحول آفرین، تبدالی، عدم مداخله‌گر با چهار گویه سنجیده می‌شود و برای هر کدام امتیاز جداگانه‌ای محاسبه می‌شود. در این پژوهش برای بررسی پایایی ابزار از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد؛ بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌ها از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم افزار آماری SPSS میزان ضریب پایایی برای عامل رهبری عدم مداخله‌گر (۷۵٪)، مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل) (۶۸٪)، مدیریت بر مبنای استثنا (فعال) (۸۶٪)، پادشاهی مشروط (۸۵٪)، انگیزش الهام بخش (۹۰٪)، رفتار آرمانی (۸۱٪)، نگرش آرمانی (۷۳٪)، تحریک فرهیختگی (۹۱٪)، ملاحظات فردی (۸۹٪) و برای کل پرسشنامه (۹۵٪) بوده است که مبین سطح مطلوب پایایی این پرسشنامه است.

ب) پرسشنامه سلامت سازمانی OHI: دومین ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه استاندارد سلامت سازمانی OHI است که توسط هوی و همکاران تنظیم شده است و هفت بعد سلامت سازمانی شامل یگانگی نهادی، نفوذ مدیر، ملاحظه‌گری، ساختدهی، پشتیبانی منابع، روحیه و تأکید علمی را مورد سنجش قرار می‌دهد. این پرسشنامه ۴۴ گویه دارد که توسط مدیران و فرماندهان تکمیل می‌شود. از مدیران و فرماندهان خواسته می‌شود که گویه‌های توصیفی را تا حدی که در مراکز انتظامی محل خدمت آنها صدق می‌کند در طول مقیاس چهار درجه‌ای لیکرت، همیشه چهار، غالباً سه، گاهی دو و به ندرت یک برای گویه‌های مثبت و معکوس آن برای گویه‌های منفی مشخص و درجه‌بندی کنند. در این پژوهش برای بررسی پایایی ابزار از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد؛ بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم افزار آماری SPSS میزان ضریب پایایی برای عامل روحیه (۷۹٪)، تأکید علمی (۹۱٪)، نفوذ مدیر (۸۰٪)، مراعات (۸۸٪)، ساختدهی (۹۱٪)، حمایت منابع (۹۴٪) و یگانگی نهادی (۷۷٪) و برای کل پرسشنامه سلامت سازمانی مطابق ضریب آلفای کرونباخ (۹۴٪) بوده است که نشان از پایایی مطلوب این پرسشنامه دارد.

ج) در این پژوهش به منظور بیان توصیفی داده‌ها و تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌های رهبری تحول آفرین و سلامت سازمانی از روش آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد، میانگین و

انحراف معیار استفاده شده است. هم‌چنین برای پاسخگویی به سؤالات پژوهش و تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون t تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون، آزمون تحلیل واریانس، آزمون تعقیبی توکیو رگرسیون چندگانه گام به گام استفاده شد. برای پاسخ به سؤال اول و دوم از آزمون t تک نمونه‌ای و برای پاسخ به سؤال سوم از همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام به گام استفاده شد. هم‌چنین برای پاسخ به سؤالات چهارم و پنجم از روش تحلیل واریانس و آزمون تعقیبی توکی و آزمون شفه برای بررسی تفاوت نواحی چهارگانه استفاده شد.

## ۷. یافته‌های پژوهش

### ۱-۷. نتایج آمار توصیفی

در این پژوهش در گام اول به بررسی درصد شرکت کنندگان از لحاظ سطح تحصیلات پرداختیم که نتایج نشان دادند ۸۷/۹ درصد کارشناسی و ۳/۲ درصد کارشناسی ارشد بودند. در گام دوم به بررسی سابقه خدمت پرداختیم که نتایج نشان می‌دهد ۹/۶ درصد از افراد بین ۱ تا ۶ سال سابقه خدمت، ۷/۶ درصد بین ۷ تا ۱۲ سال، ۲۴/۲ درصد بین ۱۳ تا ۱۸ سال، ۳۳/۸ درصد بین ۱۹ تا ۲۴ سال و در نهایت ۱۴/۶ درصد بین ۲۵ تا ۳۰ سال سابقه خدمت داشته‌اند.

در گام سوم سن بررسی شد و بر اساس آن ۵/۱ درصد از افراد در رده سنی ۲۱-۲۶، ۸/۳ درصد در رده سنی ۲۷-۳۲، ۲۴/۲ درصد در رده سنی ۳۳-۳۸، ۲۶/۸ درصد در رده سنی ۳۹-۴۴ و ۲۱/۷ درصد در رده سنی ۴۵-۵۰ بودند.

هم‌چنین براساس طیف بازرگان و همکاران مشخص شد که وضعیت رهبری تحول آفرین پلیس پیشگیری، در سطح مطلوب و وضعیت سلامت سازمانی آن فرماندهی در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد.

دلایل این امر شاید ناشی از عوامل مختلفی چون وجود ساختار سلسله مراتبی در ناچا، موانع فرهنگی، عدم حمایت فرماندهان ارشد، کمبود زیرساختهای ضروری، موانع منابع انسانی، عدم خطر پذیری، فرهنگ سازمانی سنتی، موانع ساختاری کلان جامعه، ضعف منابع مالی و انسانی، نبودن استراتژی روشن و... در پلیس پیشگیری فرماندهی انتظامی

تهران بزرگ است. بنابراین مدیران و فرماندهان ارشد و دست اندرکاران باید نسبت به ارتقای سطح سلامت سازمانی، که در سطح نسبتاً مطلوب است، اقدام کنند و با تدابیر و راهکارهای مؤثر و کارا نسبت به ارتقای سطح آن به سطح مطلوب بکوشند.

## ۲-۷. نتایج آمار استنباطی

### ۱-۲-۷. رابطه رهبری تحول آفرین مدیران و سلامت سازمانی

به منظور بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و سلامت از دیدگاه جامعه مورد نظر از ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون استفاده شد که نتایج آن در جدول (۱) ارائه شده است:

جدول (۱): همبستگی بین رهبری تحول آفرین با سلامت سازمانی

متغیرها	نوع همبستگی	میزان همبستگی	مجذور R	جهت همبستگی	سطح معناداری
رهبری تحول آفرین با سلامت سازمانی	پیرسون	۰/۷۵۵	۰/۵۷۰	مثبت	۰/۰۰۰

همان‌طور که در جدول ملاحظه می‌شود، بین دو متغیر رهبری تحول آفرین و سلامت سازمانی رابطه مستقیم و مثبتی ( $r=0.755$ ) وجود دارد که این رابطه در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار است. بر این اساس فرضیه صفر، رد، و فرضیه مقابل پذیرفته شده است؛ به عبارت دیگر هر چه میزان رهبری تحول آفرین در پلیس پیشگیری از دیدگاه مدیران و فرماندهان و رؤسا بیشتر باشد، میزان سلامت سازمانی بیشتر خواهد بود. هم‌چنین ضریب تعیین محاسبه شده نشان می‌دهد که متغیر رهبری تحول آفرین ۵۷ درصد از واریانس متغیر سلامت سازمانی را تبیین می‌کند.

حال به کمک تحلیل رگرسیون چندگانه گام به گام به بررسی رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته می‌پردازیم. در روش رگرسیون گام به گام اولین متغیر پیش بین بر اساس بیشترین ضریب همبستگی صفر مرتبه با متغیر ملاک وارد تحلیل می‌شود. از آن پس سایر متغیرهای پیش بین بر حسب ضریب همبستگی تفکیکی (جزئی) و نیمه تفکیکی (نیمه جزئی) در تحلیل وارد می‌شود. در این روش پس از ورود هر متغیر جدید، ضریب همبستگی نیمه تفکیکی یا تفکیکی، تمام متغیرهایی که قبلاً در معادله وارد شده است به عنوان آخرین



متغیر ورودی مورد بازبینی قرار می‌گیرد و چنانچه با ورود متغیر جدید، معنی‌داری خود را از دست داده باشد از معادله خارج می‌شود. به طور کلی در روش گام به گام ترتیب ورود متغیرها در دست محقق نیست. مقدار مجذور آر نشان‌دهنده این است که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته، تحت تأثیر متغیر مستقل است. در قسمت ANOVA، اگر سطح معنی‌داری از ۰/۰۵ کمتر باشد، معادله رگرسیون خطی است و اگر سطح معنی‌داری از ۰/۰۵ بیشتر باشد، معادله رگرسیون خطی نیست.

جدول (۲): جدول تحلیل رگرسیون چندگانه گام به گام رهبری تحول آفرین بر سلامت سازمانی

عاملها	منبع پراش	شاخصها	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی‌داری
انگیزش الهام بخش	رگرسیون		۹/۸۹۶	۱	۹/۸۹۶		
	باقیمانده(خطا)		۹/۰۰۰	۱۰۰	۰/۰۹۰	۱۰۹/۹۵۶	۰/۰۰۰
	کل		۱۸/۸۹۶	۱۰۱			
انگیزش الهام بخش، مدیریت بر مبنای استثنا(فعال)	رگرسیون		۱۰/۸۱۸	۲	۵/۴۰۹		
	باقیمانده(خطا)		۷/۰۷۸	۹۹	۰/۰۸۲	۶۶/۲۹۴	۰/۰۰۰
	کل		۱۸/۸۹۶	۱۰۱			
انگیزش الهام بخش، مدیریت بر مبنای استثنا(فعال)، ملاحظه فردی	رگرسیون		۱۱/۲۶۸	۳	۳/۷۵۶		
	باقیمانده(خطا)		۷/۶۲۸	۹۸	۰/۰۷۸	۴۸/۲۵۳	۰/۰۰۰
	کل		۱۸/۸۹۶	۱۰۱			
مدیریت بر مبنای استثنا(فعال)، ملاحظه فردی	رگرسیون		۱۱/۲۱۳	۲	۵/۶۰۶		
	باقیمانده(خطا)		۷/۶۸۳	۹۹	۰/۰۷۸	۷۲/۲۴۱	۰/۰۰۰
	کل		۱۸/۸۹۶	۱۰۱			

- پیش‌بینی کننده: انگیزش الهام بخش
- پیش‌بینی کننده‌ها: انگیزش الهام بخش، مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)
- پیش‌بینی کننده‌ها: انگیزش الهام بخش، مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)، ملاحظه فردی
- پیش‌بینی کننده‌ها: مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)، ملاحظه فردی
- متغیر وابسته: سلامت سازمانی

بر اساس تحلیل رگرسیون چندگانه گام به گام<sup>۱</sup> می‌توان نتیجه گرفت که از بین عوامل رهبری تحول آفرین، سه بعد انگیزش الهام بخش، مدیریت بر مبنای استثنا (فعال) و ملاحظه فردی به عنوان متغیرهای پیش بین، معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات سلامت سازمانی را دارا هستند. مجذور آر تنظیم شده برای الگوی یک، برابر با  $0/524$  و  $p < 0/0005$ ؛  $F_{1,100} = 95/109$ ؛ این الگو  $52/4$  درصد از واریانس را توجیه می‌کند. مجذور آر تنظیم شده برای الگوی دو، برابر با  $0/573$  و  $0/0005$ ؛  $F_{2,99} = 48/253$ ؛  $p < 0/0005$ ؛ این الگو  $57/3$  درصد از واریانس را توجیه می‌کند. مجذور آر تنظیم شده برای الگوی سه، برابر با  $0/596$  و  $p < 0/0005$ ؛  $F_{3,98} = 95/109$ ؛ این الگو  $59/6$  درصد از واریانس را توجیه می‌کند. مجذور آر تنظیم شده برای الگوی چهار، برابر با  $0/593$  و  $p < 0/0005$ ؛  $F_{4,97} = 72/241$ ؛ این الگو  $59/3$  درصد از واریانس را توجیه می‌کند.

جدول (۳): جدول تحلیل رگرسیون چندگانه گام به گام سلامت سازمانی بر رهبری تحول آفرین

عواملها	منبع پراش	شاخصها	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری
ساخته‌ی	رگرسیون باقیمانده (خطا) کل	۲۰/۴۲۹	۱۴/۱۹۹	۱۰۰	۲۰/۴۲۹	۱۴۳/۸۷۸	۰/۰۰۰
ساخته‌ی، مراعات	رگرسیون باقیمانده (خطا) کل	۲۲/۹۰۲	۱۱/۷۲۵	۹۹	۱۱/۴۵۱	۹۶/۶۸۲	۰/۰۰۰
ساخته‌ی، مراعات، نفوذ مدیر	رگرسیون باقیمانده (خطا) کل	۲۳/۶۷۳	۱۰/۹۵۴	۹۸	۷/۸۹۱	۷۰/۵۹۳	۰/۰۰۰
			۳۴/۶۲۷	۱۰۱			

- پیش‌بینی کننده: ساخته‌ی
- پیش‌بینی کننده‌ها: ساخته‌ی، مراعات
- پیش‌بینی کننده‌ها: ساخته‌ی، مراعات، نفوذ مدیر
- متغیر وابسته: رهبری تحول آفرین

بر اساس تحلیل رگرسیون چندگانه گام به گام می‌توان نتیجه گرفت که از بین عوامل سلامت سازمانی، سه بعد ساختدهی، مراعات و نفوذ مدیر به عنوان متغیرهای پیش بین، معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات رهبری تحول آفرین را دارا هستند. مجذور آر تنظیم شده برای الگوی یک، برابر با  $0/586$  و  $p < 0/0005$ ؛  $F_{1,100} = 143/878$ ؛ این الگو  $58/6$  درصد از واریانس را توجیه می‌کند. مجذور آر تنظیم شده برای الگوی دو، برابر با  $0/655$  و  $p < 0/0005$ ؛  $F_{2,99} = 96/682$ ؛ این الگو  $65/5$  درصد از واریانس را توجیه می‌کند. مجذور آر تنظیم شده برای الگوی سه، برابر با  $0/674$  و  $p < 0/0005$ ؛  $F_{3,98} = 70/593$ ؛ این الگو  $67/4$  درصد از واریانس را توجیه می‌کند.

#### ۲-۲-۷. میزان رهبری تحول آفرین از دیدگاه مدیران و فرماندهان

به منظور تعیین میزان رهبری تحول آفرین از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شد که در جدول زیر آمده است:

جدول (۴): آماره های تی تک نمونه ای رهبری تحول آفرین

آزمون تی تک نمونه ای (مقدار آزمون=۳)						رهبری تحول آفرین
خطای استاندارد ۹۵٪		تفاوت	سطح معنی داری دو دامنه	درجه آزادی df	مقدار (t)	
بالایی	پائینی	میانگین‌ها				
۰/۸۱۶	۰/۶۱۲	۰/۷۱۴	۰/۰۰۰	۱۲۵	۱۳/۸۵۱	

با توجه به اینکه حجم داده‌ها از ۳۰، بیشتر است و با توجه به قضیه حد مرکزی، توزیع جامعه آماری توزیع نرمال است. با توجه به نرمال بودن توزیع، جهت تبیین و تفسیر متغیرهای تحقیق از آزمون تی تک نمونه‌ای با مقدار برابر عدد ۳ و فاصله اطمینان ۹۵٪ (خطای ۵٪) استفاده شده است. در این آزمون در صورتی که مقدار P-Value از  $0/05$  بزرگتر باشد، متغیر مورد بررسی با مقدار آزمون یعنی عدد ۳ تفاوت معنی داری ندارد و در نتیجه عامل مورد بررسی در حد متوسط در جامعه آماری وجود دارد و در صورتی که مقدار P-Value از  $0/05$  کمتر باشد، متغیر مورد بررسی با مقدار آزمون (یعنی عدد ۳) تفاوت معناداری دارد؛ در این حالت اگر میانگین عامل مورد بررسی از عدد ۳ بیشتر بود، عامل مورد بررسی به صورت قوی در جامعه وجود دارد. با توجه به این مطالب و همان

طور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود، عامل رهبری تحول آفرین در حد قوی در پلیس پیشگیری از دیدگاه مورد نظر وجود دارد.

۲-۳. میزان سلامت سازمانی از دیدگاه فرماندهان، مدیران، رؤسا به منظور تعیین میزان سلامت سازمانی جامعه مورد نظر از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده که در جدول زیر آمده است:

جدول (۵): آماره‌های تک نمونه‌ای سلامت سازمانی

آزمون تی تک نمونه‌ای (مقدار آزمون=۳)						رهبری تحول آفرین
خطای استاندارد ۹۵٪		تفاوت میانگین‌ها	سطح معنی داری دو دامنه	درجه آزادی df	مقدار (t)	
بالایی	پائینی					
۰/۸۱۶	۰/۶۱۲	۰/۷۱۴	۰/۰۰۰	۱۲۵	۱۳/۸۵۱	

همان طور که در جدول (۵) مشاهده می‌شود، عامل سلامت سازمانی در حد متوسط (به دلیل اینکه P-Value از ۰/۰۵ بزرگتر است) از دیدگاه مدیران و فرماندهان وجود دارد.

۲-۴. تفاوت میزان رهبری تحول آفرین بین معاونت‌های مختلف (چهارمعاونت از معاونت‌های تحت پوشش پلیس پیشگیری) از دیدگاه جامعه مورد نظر

ابتدا در جدول (۶)، فهرستی از شاخصهای توصیفی به علاوه یک فاصله اطمینان ۹۵٪ برای متغیر رهبری تحول آفرین در هر چهار معاونت محاسبه شده است. اگر به میانگین رهبری تحول آفرین در هر چهار معاونت توجه شود، در می‌یابیم که میانگین رهبری تحول آفرین در معاونت چهارم (۳/۹۲) است که بیشترین مرتبه است؛ سپس معاونت اول با (۳/۷۶)، معاونت دوم (۳/۵۶) و معاونت سوم (۳/۵۴) در مرتبه‌های بعدی قرار دارند.

جدول (۶): جدول بررسی شاخصهای توصیفی رهبری تحول آفرین

بیشینه	کمینه	فاصله اطمینان میانگین ۹۵٪		خطا	انحراف معیار	میانگین	فراوانی	
		حد بالا	حد پایین					
۴۵۰	۲۱۹	۴۰۴۲۶	۳۴۸۲۴	۰۱۳۳۸۲	۵۹۸۴۵	۳۷۶۲۵	۲۰	۱۰۰
۴۸۹	۱۸۹	۳۸۷۳۰	۳۲۶۰۴	۰۱۴۶۳۴	۶۵۴۴۶	۳۵۶۶۷	۲۰	۲۰۰
۴۶۱	۱۸۹	۳۷۴۲۸	۳۳۴۹۳	۰۰۹۷۱۱	۵۹۸۶۱	۳۵۴۶۱	۳۸	۳۰۰
۴۸۹	۲۹۴	۴۰۷۵۱	۳۷۸۱۸	۰۰۷۱۹۸	۴۱۳۴۷	۳۹۲۸۵	۳۳	۴۰۰
۴۸۹	۱۸۹	۳۸۱۱۱	۳۵۹۳۸	۰۰۵۴۸۵	۵۷۷۸۳	۳۷۰۲۵	۱۱۱	جمع

در جدول (۷) آنالیز واریانس، مقدار سطح معنی داری با ۰/۰۲۵ برابر است که باعث رد فرض صفر می‌شود. مقدار (F) به دست آمده برای متغیر رهبری تحول آفرین با درجه آزادی ۳ و مخرج ۱۰۷ در سطح آلفای ۰/۰۵؛ (۳/۲۳)، از مقدار F جدول بزرگتر است.

جدول (۷): جدول آنالیز واریانس رهبری تحول آفرین

جمع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	سطح معنی داری
۳۰۵۶	۳	۱۰۱۹	۳۰۲۳۷	۰۰۲۵
۳۳۶۷۲	۱۰۷	۳۱۵		
۳۶۰۲۷	۱۱۰			

برای تعیین معنی داری آن از هر دو آزمون تعقیبی توکی و شفه استفاده کردیم که نتایج زیر به دست آمد:

با توجه به جدول و نتایج آن با ۹۵٪ اطمینان می‌توان گفت که بین چهار معاونت (مورد بررسی) از نظر رهبری تحول آفرین تفاوت معنی داری هست. مقدار معنی داری در آزمون توکی و آزمون شفه با هم نیز مقایسه شد.

۷-۲-۵. آیا در میزان سلامت سازمانی بین چهار معاونت از دیدگاه فرماندهان و مدیران مورد نظر تفاوتی هست؟

جدول (۸): جدول بررسی شاخصهای توصیفی سلامت سازمانی

بیشینه	کمینه	فاصله اطمینان میانگین ۹۵٪		خطا	انحراف معیار	میانگین	فراوانی	
		حد بالا	حد پایین					
۳۰۷۱	۱۰۹۸	۳۰۲۱۱۱	۲۰۸۴۱۸	۰۰۸۹۰۴	۰۴۲۷۰۳	۳۰۰۲۶۴	۲۳	۱۰۰
۳۰۶۲	۲۰۱۲	۳۰۱۳۵۵	۲۰۷۴۸۸	۰۰۹۲۹۶	۰۴۳۶۰۴	۲۰۹۴۲۲	۲۲	۲۰۰
۳۰۶۲	۱۰۷۳	۲۰۹۴۷۷	۲۰۶۲۶۰	۰۰۷۸۵۱	۰۴۲۲۸۱	۲۰۷۸۶۹	۲۹	۳۰۰
۳۰۶۵	۲۰۵۲	۳۰۲۸۶۸	۳۰۰۲۵۰	۰۰۶۳۷۰	۰۳۳۰۹۷	۳۰۱۵۵۹	۲۷	۴۰۰
۳۰۷۱	۱۰۷۳	۳۰۵۵۷۳	۲۰۸۹۰۵	۰۰۴۲۰۴	۰۴۲۲۵۲	۲۰۹۷۳۹	۱۰۱	جمع

ابتدا در جدول (۸)، فهرستی از شاخصهای توصیفی به علاوه یک فاصله اطمینان ۹۵٪ برای متغیر سلامت سازمانی در هر چهار معاونت محاسبه شده است. اگر به میانگین سلامت

سازمانی در هر چهار معاونت توجه شود، متوجه می‌شویم که میانگین سلامت سازمانی در معاونت آگاهی؛ (۳/۱۵) است که بیشترین مرتبه است؛ سپس معاونت اطلاعات با (۳/۰۲)، معاونت اجتماعی (۲/۹۴)، معاونت مواد مخدر (۲/۷۸) در مرتبه‌های بعدی قرار دارند.

جدول (۹): جدول آنالیز واریانس سلامت سازمانی

سطح معنی داری	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	جمع مربعات	
.۰۰۹	۴۰۰۶۷	.۶۶۵	۳	۱۰۹۹۵	بین گروه‌ها
		.۱۶۳	۹۷	۱۵۸۵۸	داخل گروه‌ها
			۱۰۰	۱۷۸۵۳	جمع

در جدول آنالیز واریانس، مقدار سطح معنی داری با  $0/009$  برابر است که باعث رد فرض صفر می‌شود. مقدار  $F$  به دست آمده در جدول با درجه آزادی ۳ و مخرج ۹۷ در سطح آلفای  $0/05$ ؛ (۴/۰۶) است که از مقدار  $f$  جدول بزرگتر است. با توجه به جدول و نتایج آن با  $95\%$  اطمینان می‌توان گفت که بین چهار معاونت از نظر سلامت سازمانی تفاوت معنی داری هست. مقدار معنی داری در آزمون توکی و آزمون شفه نیز با هم مقایسه شد.

### ۳-۷. سایر یافته‌های پژوهش

تفاوت بین متغیرهای رهبری تحول آفرین و سلامت سازمانی از دیدگاه جامعه مورد نظر از لحاظ متغیرهای جمعیت شناسی (سطح تحصیلات، سابقه کار، معاونت محل خدمت)

#### الف) تحصیلات

در پاسخ به این سؤال که "آیا بین رهبری تحول آفرین و سلامت سازمانی از لحاظ سطح تحصیلات، تفاوتی هست یا نه؟" به دلیل همگنی واریانسها و نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون تحلیل واریانس یکراهه استفاده شده است.

جدول (۱۰): آزمون تحلیل واریانس یکراهه به منظور تعیین تفاوت گروه‌های چندگانه سطح تحصیلات با متغیرهای رهبری تحول آفرین و سلامت سازمانی

سطح معنی داری	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	جمع مربعات	بین گروه‌ها	داخل گروه‌ها	جمع
رهبری تحول آفرین		۰.۱۱۲	۲	۰.۲۲۵	بین گروه‌ها		
		۰.۳۲۸	۱۱۳	۳۸.۷۰۶	داخل گروه‌ها		
			۱۱۵	۳۸.۹۳۱	جمع		
سلامت سازمانی		۰.۳۷۰	۲	۰.۷۴۰	بین گروه‌ها		
		۲.۰۴۶	۱۰۱	۱۸.۲۵۶	داخل گروه‌ها		
			۱۰۳	۱۸.۹۹۵	جمع		

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، مقدار F به دست آمده در مورد رهبری تحول آفرین با ۰/۳۲۸ برابر است که این مقدار در سطح آلفای ۰/۰۵ معنادار نیست؛ بنابراین می‌توان گفت فرض صفر تأیید و فرض خلاف رد می‌شود و این بدان معنی است که تفاوت معنی‌داری بین رهبری تحول آفرین با سطح تحصیلات مختلف نیست. نتایج تحقیق نشان داد مقدار F به دست آمده در مورد سلامت سازمانی با ۲/۰۴ برابر است که این مقدار در سطح آلفای ۰/۰۵ معنادار است. بنابراین فرض صفر رد و فرض خلاف پذیرفته می‌شود و این بدان معنی است که تفاوت معنی‌داری بین سلامت سازمانی با سطح تحصیلات هست.

(ب) سابقه کار (خدمت)

در پاسخ به این سؤال که: "آیا بین رهبری تحول آفرین و سلامت سازمانی از دیدگاه جامعه مورد نظر از لحاظ سابقه کار، تفاوتی هست یا نه؟ به دلیل همگنی واریانسها و نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون تحلیل واریانس یکراهه استفاده شده است.

جدول (۱۱): آزمون تحلیل واریانس یکراهه به منظور تعیین تفاوت بین گروه‌های چندگانه سابقه کار با متغیرهای رهبری تحول آفرین و سلامت سازمانی

سطح معنی داری	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	جمع مربعات	گروه‌ها	داخل گروه‌ها	جمع
رهبری تحول آفرین		۰.۱۸۲	۴	۰.۷۲۷	بین گروه‌ها		
		۰.۵۴۱	۱۰۹	۳۶.۵۹۶	داخل گروه‌ها		
			۱۱۳	۳۷.۳۲۳	جمع		
سلامت سازمانی		۰.۱۵۵	۴	۰.۶۲۲	بین گروه‌ها		
		۰.۸۷۴	۹۷	۱۷.۲۳۹	داخل گروه‌ها		
			۱۰۱	۱۷.۸۶۱	جمع		

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، مقدار  $F$  به دست آمده در مورد رهبری تحول آفرین با  $۰/۵۴۱$  برابر است که این مقدار در سطح آلفای  $۰/۰۵$  معنادار نیست؛ بنابراین می‌توان گفت فرض صفر تأیید و فرض خلاف رد می‌شود و این بدان معنی است که تفاوت معنی‌داری بین رهبری تحول آفرین با سابقه کار مختلف نیست. نتایج تحقیق نشان داد، مقدار  $F$  به دست آمده در مورد سلامت سازمانی با  $۰/۸۷۴$  برابر است که این مقدار در سطح آلفای  $۰/۰۵$  معنادار نیست. بنابراین فرض صفر تأیید و فرض خلاف رد می‌شود و این بدان معنی است که تفاوت معنی‌داری بین سلامت سازمانی با سابقه کار وجود ندارد.

### ج) معاونت محل خدمت

برای پاسخ به این سؤال به دلیل همگنی واریانسها و نرمال بودن توزیع داده‌ها و از آنجا که ممکن است بین معاونت‌های مختلف بین رهبری تحول آفرین و سلامت سازمانی تفاوت باشد از آزمون  $t$  مستقل استفاده شده است. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، مقادیر  $t$  به دست آمده برای هر دو متغیر رهبری تحول آفرین و سلامت سازمانی در سطح آلفای  $۰/۰۵$  از مقدار  $t$  جدول کوچکتر است. بنابراین فرض صفر تأیید می‌شود؛ یعنی با  $۹۵\%$  اطمینان می‌توان گفت که بین معاونت‌های چهارگانه تحت پوشش پلیس پیشگیری از نظر متغیر رهبری تحول آفرین و سلامت سازمانی تفاوت معنی‌داری نیست.

جدول (۱۲): نتایج آزمون تی مستقل به منظور مقایسه رهبری تحول آفرین و سلامت سازمانی

#### در نواحی چهارگانه

آزمون تی برای تساوی میانگینها							
متغیر	n	درجه آزادی	معنی داری	تفاوت میانگین	استاندارد تفاوت خطای	فاصله اطمینان میانگین ۹۵٪	
						پایین	بالا
رهبری تحول آفرین	۹۸۸	۳۸	۰.۳۳۰	۰.۱۹۵۸۳	۰.۱۹۸۳۰	-۲.۰۵۶۰	۰.۵۹۷۲۷
	۹۸۸	۳۷.۷۰۰	۰.۳۳۰	۰.۱۹۵۸۳	۰.۱۹۸۳۰	-۲.۰۵۷۱	۰.۵۹۷۳۸
سلامت سازمانی	۶۵۵	۴۳	۰.۵۱۶	۰.۸۴۲۵	۰.۱۲۸۶۷	-۱.۱۷۵۲۳	۰.۳۴۳۷۳
	۶۵۵	۴۲.۸۱۲	۰.۵۱۶	۰.۸۴۲۵	۰.۱۲۸۷۳	-۱.۱۷۵۳۸	۰.۳۴۳۸۹



## ۸. نتیجه‌گیری

برای بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین فرماندهان و سلامت سازمانی از دیدگاه جامعه مورد نظر ابتدا از روش همبستگی پیرسون استفاده شد که یافته‌ها حاکی است که بین دو متغیر رهبری تحول آفرین و سلامت سازمانی رابطه مثبتی هست و این مقدار همبستگی در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار است؛ به عبارت دیگر هر چه میزان رهبری تحول آفرین در بیشتر باشد، میزان سلامت سازمانی بیشتر خواهد بود. هم‌چنین ضریب تعیین محاسبه شده نشان می‌دهد که متغیر رهبری تحول آفرین ۰/۵۷ درصد از واریانس متغیر سلامت سازمانی را تبیین می‌کند؛ سپس از روش رگرسیون گام به گام برای تعیین اینکه کدام یک از عوامل رهبری تحول آفرین، سلامت سازمانی را پیش بینی می‌کنند، استفاده شد که براساس آن می‌توان نتیجه گرفت که از بین عوامل رهبری تحول آفرین، سه بعد انگیزش الهام بخش، مدیریت بر مبنای استثنا (فعال) و ملاحظه فردی به عنوان متغیرهای پیش بین، معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات سلامت سازمانی را دارا است و هم‌چنین از بین عوامل سلامت سازمانی، سه بعد ساختمانی، مراعات و نفوذ مدیر به عنوان متغیرهای پیش‌بین، معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات رهبری تحول آفرین را دارا است. برای بررسی رهبری تحول آفرین از آزمون آماری تی تک نمونه‌ای استفاده شد. نتایج نشان داد که عامل رهبری تحول آفرین در حد قوی در پلیس پیشگیری از دیدگاه مدیران و فرماندهان وجود دارد.

مدیریت تحول آفرین در باب روابط مدیر و زیردستان ضعف بیشتر رویکردهای گذشته را برطرف، و این روابط را به روابطی پویا مبدل کرده است. امروزه مدیران بدون بهره‌مندی از رهبری تحول آفرین، توانایی محدودی برای هدایت مراکز انتظامی در جهت اثربخشی پیوسته خواهند داشت. مدیران و فرماندهان ناجا با داشتن انتظارات زیاد از عملکرد نیروهای انتظامی، نظارت بر عملکرد نیروها و مراکز انتظامی، تدارک الگوهای عملکردی در مراکز انتظامی، تقویت فرهنگ مراکز انتظامی، اصلاح ساختار مراکز انتظامی و ایجاد فرایند مشارکتی در مراکز انتظامی می‌توانند به قویتر بودن این عامل کمک شایانی کنند. برای بررسی سلامت سازمانی از آزمون آماری تی تک نمونه‌ای استفاده شد. نتایج نشان داد که عامل سلامت سازمانی در حد متوسط ز دیدگاه مدیران و فرماندهان وجود دارد. مراکز فرماندهی سالم مراکزی است که نیروهایشان با اهداف انتظامی خود آشنا باشند و تلاش

خود را به کار ببرند تا به آن اهداف دست یابند و همچنین پیشرفت نیروهایشان مورد توجه و قدردانی قرار گیرد و فرماندهان نسبت به توانایی یادگیری نیروها دید مثبتی داشته باشند و همچنین مراکز فرماندهی در برابر فشارهای مخرب خارجی بتوانند به طور موفقیت آمیزی مقاومت، و نیروی عوامل درونی مراکز انتظامی را به طور اثربخشی در جهت اهداف ناجا هدایت کنند. این هشداری است به مسئولان و فرماندهان تا مراکز انتظامی و کارکنانشان بتوانند در جهت پیشبرد اهداف و اجرای مسئولیتها به نحو احسنی به عرضه خدمات بپردازند.

با توجه به نتایج بدست آمده و با ۹۵٪ اطمینان می توان گفت که بین چهار معاونت در نظر گرفته شده از معاونتهای تحت نظارت پلیس پیشگیری از نظر رهبری تحول آفرین تفاوت معنی داری هست. برای تعیین معنی داری آن از هر دو آزمون تعقیبی توکی و شفه استفاده شد که هر دو آزمون معنی داری را تأیید کرد. رهبری تحول آفرین با میانگین (۳/۷۱) در سطح مطلوبی قرار دارد که عامل انگیزش الهام بخش با میانگین (۴/۲۶) در صدر قرار دارد پس در می یابیم که هرچه دادن انگیزش الهام بخش در راستای کمک ناجا به فرماندهان بیشتر است، رهبری تحول آفرین و تحول آفرینی در ناجا از دید آنان پررنگتر است. با توجه به نتایج بدست آمده و نتایج آن با ۹۵٪ اطمینان می توان گفت که بین چهار معاونت از نظر سلامت سازمانی تفاوت معنی داری هست. برای تعیین معنی داری آن از هر دو آزمون تعقیبی توکی و شفه استفاده شد که هر دو آزمون معنی داری را تأیید کردند. اکثریت قریب به اتفاق مدیران و فرماندهان یکی از وظایف اصلی و کلیدی خود را شرح وظایف فرماندهان و کارکنان، نظارت اداری بر آنان، تشریح روشهای کار، تشریح دستورالعملها و روشها می دانند. آنان در واقع وظیفه خود را ساخته‌ی و نظم و ترتیب دادن به نیروهای انتظامی بر می شمردند و دیگران هم چنین انتظاری از مدیران و فرماندهان دارند. بنابراین طبیعی است که با چنین انتظاراتی، مدیران و فرماندهان انتظامی سعی دارند وظیفه ساخته‌ی خود را به نحو احسن انجام دهند. رابطه مدیر با مافوق خود در سطح مطلوبی نیست که بتواند خواسته‌های خود را از فرماندهان خود بخواهد؛ این مورد برای ناجا جالب نیست؛ زیرا در این صورت از سوی فرماندهان ارشد به آن مرکز انتظامی، نیازها، تقاضاها و پیشرفت آن توجه چندانی نمی شود که یکی از نتایج آن ضعف روحیه نیروهای ناجا می شود که در سطح مطلوبی قرار نمی گیرد.

## ۹. پیشنهادها

- تلاش برای راه‌اندازی شبکه اطلاع‌رسانی از وضعیت عملکرد سازمانی در مهارتهای مدیریتی و سلامت سازمانی
- آگاهی بیشتر مدیران درباره ابعاد سلامت سازمانی با تمرکز و مدیریت منابع سازمانی
- تأکید بر توجه به بعد حمایت منابع در میان ابعاد سلامت سازمانی و در بعد نفوذ و ملاحظه‌گری

## فهرست منابع

- ادوارد (۱۳۷۹). بررسی رابطه بین رهبری تحولی و سلامت سازمانی در مدارس ابتدایی کولونیای جنوبی، فصلنامه مدیریت بحران، س اول، ش ۲.
- تقی نسب، محمدرضا (۱۳۸۶). مدیریت بحران، تهران: فرهنگ گفتمان
- توماسون، جیمز (۲۰۰۶). رابطه بین جو سازمانی و پیشرفت دانش آموزان مدارس ابتدایی در آزمون‌های یادگیری استاندارد ویرجینیا، بحران، گزیده مقالات سیاسی - امنیتی، ج ۱، تهران: پژوهشکده مطالعات راهبردی.
- خان و همکاران (۲۰۰۹). رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی: با نقش واسطه‌ای اندازه سازمان، ترجمه سید هاشم هدایتی، رساله دکتری، تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت برنامه‌ریزی.
- خان و همکاران (۲۰۰۹). سازمان، ساختار، فرآیند و راه‌آورد، چ سوم، ترجمه علی پارساییان، محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- زاهد بابلان، عادل؛ عسگریان، مصطفی؛ بهرنگی، محمدرضا؛ نادری، عزت اله (۱۳۸۶). «بررسی ارتباط سلامت سازمانی مدرسه و تعهد سازمانی دبیران دبیرستانهای پسرانه استان اردبیل»، مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی.
- شاه کرم، پروین (۱۳۸۹). "سازمان سالم، سلامت سازمانی و تحقق تعالی سازمانی"، فصلنامه احیا (علمی- فرهنگی - اجتماعی)، س هفتم، ش بیست و هشتم، ص ۱۸ تا ۱۵.

- گارسیا مور الیس و همکاران (۲۰۰۸). تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی از طریق دانش و نوآوری، ترجمه یورد شاهین، اسماعیل، فصلنامه مدیریت استراتژیک، ش ۱۲۳.

- گوهر، شادی (۱۳۸۲). بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران و سلامت سازمانی مدارس راهنمایی دخترانه ناحیه دو مشهد از نگاه دبیران، فصلنامه راهبردی، س سوم، ش ۱۱.

- مظلومی، پریسا؛ شاه طالبی، بدوی (۱۳۸۹). "رابطه بین سبک رهبری تحولی مدیران و سلامت سازمانی مدارس ابتدایی دخترانه شهر اصفهان"، دانش و پژوهش در علوم تربیتی - برنامه‌ریزی درسی، ش ۲۵، ص ۶۸-۵۳.

- میرکمالی، سیدمحمد؛ کرامتی، محمدرضا؛ قرونه، داود (۱۳۸۷). بررسی رابطه سلامت سازمانی با اثربخشی مدارس پسرانه دولتی مناطق ۳ و ۲ آموزش و پرورش شهر تهران، فصلنامه پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت، ش ۱۷.

- Avolio, B.J. (2002). "The natural Leader: some antecedents to transformational leadership". *International Journal of Public Administration* 17.1559-1581.

- B.M. & Avolio, B.J. (2004). "Multifactor leadership questionnaire: Manual leader Formorater and Scoring key for MLQ (Form 5x-short)". Redwood City, CA: Mind Garden.

- Bass, Bernard M., Avolio, Bruce J., (2002). "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88. No.2, pp.207-218

- Brnnis, G. Warren (1977), "Where have all the Leaders gone?" *Technology Review*, No 758, March-April, pp3-12.

- Biard, R.P. (2000). "The Role of New Leadership Team in Transforming a School district". Ph. D. University of Texas.

- Cowart, Newtzie. (2002). "Transformational Leadership Qualities in Distance Education Leaders During Organizational Change in the Virginia Community College System".
- Daft, R.L.(1978), " A Dual core model of organizational innovation", Academy of Management Journal. Vol.20,pp.193-211
- Ergenelia,A.,Goharb,R.&Temirbekovac,Z.(2007).“Transformational Leadership: Its relationship to culture value dimensions”. International Journal of Intercultural Relations, 31,703-724
- Godwin, Emmy. 2005 Ethnic conflict management in Africa: case study of Nigeria & South Africa university of Colorado., US.
- Kark,R(2004)." The Transformational Leader. Who Is He? A Feminist Perspective", Journal of Organizational Change Mangement, Vol 17,iss2, pp:160-176.
- Wright, Paul J, 2007 causes and prevention of Ethnic conflict: An overview of post Soviet Russian Language Literature. Russian Comparative-Irobi



شروېشگاه علوم انساني و مطالعات فرهنگي  
پرتال جامع علوم انساني



شروېشگاه علوم انساني ومطالعات فرېنجي  
پرتال جامع علوم انساني

# Abstracts



شروېشگاه علوم انساني و مطالعات فرهنگي  
پرتال جامع علوم انساني