

## بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران و میزان سلامت سازمانی مدارس (ابتدایی پسرانه) نواحی هفتگانه آموزش و پرورش مشهد

شهناز آرامی<sup>۱</sup>

### چکیده

تحقیق حاضر به مطالعه رابطه بین سبک‌های رهبری مدیریت مدیران و سلامت سازمانی مدارس می‌پردازد، دو جامعه آماری و به تبع آن دو نمونه آماری (مدیران و معلمین) را در بر دارد. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران و معلمین مدارس ابتدایی پسرانه نواحی هفتگانه شهر مشهد است. نمونه آماری شامل ۳۰۶ نفر می‌باشد که از ۵۱ مدیر و ۲۵۵ معلم تشکیل شده است به منظور اندازه‌گیری هر یک از متغیرهای پژوهش از پرسشنامه استفاده شده است که شامل:

Q<sub>۱</sub>: پرسشنامه LPC مبنی بر نظریه اقتضایی فیدلر جهت تعیین سبک رهبری مدیران از دیدگاه مدیر تنظیم شده است.

Q<sub>۲</sub>: پرسشنامه OHI مبنی بر نظریه پارسونز جهت تعیین میزان سلامت سازمانی مدارس از دیدگاه معلمین تنظیم شده است.

نتایج حاصله از یافته‌های تحقیق بیانگر وجود رابطه مستقیم و معنی‌دار بین سبک رهبری مدیران و میزان سلامت سازمانی مدارس است و همچنین بین سبک رهبری رابطه‌مدار با میزان سلامت سازمانی مدارس رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود دارد. و بین سبک رهبری رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار ضعیف با میزان سلامت سازمانی رابطه معکوس وجود دارد از اینرو می‌توان گفت مدیرانی که از سبک رهبری رابطه‌مدار استفاده می‌کنند نسبت به مدیرانی که از سبک رهبری رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار ضعیف استفاده می‌کنند مدارس آنان از میزان سلامت سازمانی بالایی برخوردار است که در تحقیق حاضر نیز بیش از نیمی از مدارس از سبک رهبری رابطه‌مدار برخوردارند و دارای میزان سلامت سازمانی

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی M.A

بالایی هستند و تنها تعداد بسیار کمی از مدارس از سبک رهبری تیمی و سبک رهبری وظیفه‌مدار برخوردارند.

## مقدمه

رشد و پیشرفت ذهنی و شخصی هر انسان و ترقی هر جامعه‌ای از آموزش و آموخته‌های او منشاء می‌گیرد و شخصیت و روح هر فرد با تواضع و تلاش جهت یادگیری هر چه بیشتر و بهتر، امکان رشد و پیشرفت خواهد داشت و او را قادر خواهد ساخت تا به افقهای جدید و فضاهای نوینی که تاکنون هیچکس به آن دست نیافته است، پی ببرد و بتواند با تفکری والا و بینشی وسیع از کارهای سازنده به ملت و دین و کشورش کمکهای ارزنده‌ای نموده و موجب پیشرفت فرهنگ و تمدن بشریت شود.

شناخت واقعیت‌های موجود و پی بردن به روابط میان آنها موجب حل مجهولات فراوانی می‌باشد و این مستلزم انتخاب روش منظم و دقیقی است که بتواند قوانین را کشف کرده و از راه دریافت آنچه هست یا ترسیم دورنمایی از آنچه باید باشد به بهره‌وری بیشتر از منابع انسانی و مالی و امکانات موجود کمک نماید. مدیریت موتور و اهرم توسعه است و توسعه در گرو کار گروهی و سازمانی میسر می‌باشد. همه مدیران با سبک خود سازمانشان را اداره می‌کنند ولی در دنیای رقابت و پیچیدگی روزافزون مهارتها و ارتباطات، توفیق سازمانها، بدون شیوه مطلوب مدیریت چندان مقدور نیست. با توجه به اینکه تعیین سبک ایده‌آل واحدی برای رهبری غیرواقع‌بینانه به نظر می‌رسد بهتر است به جای تلاش برای تعیین بهترین سبک رهبری، مؤثرترین سبک برای یک سازمان را مطرح نمود. به عبارتی دیگر سازمانهای متفاوت با محیط‌های متفاوت‌تر، مستلزم سبک رهبری متفاوتی هستند و این باور به مدیر کمک می‌نماید تا در شرایط بحرانی، تصمیمات مؤثرتری اتخاذ نماید. در این پژوهش، در بررسی رابطه بین سبکهای

رهبری مدیران و میزان سلامت سازمانی مدارس به آگاهی بیشتری در این زمینه دست یافتیم و آن این که: با جابجایی مدیران و انتصاب و ارتقاء و آموزش و چرخش و انتقال مدیران می‌توان موجبات افزایش سلامت یک سازمان را فراهم نمود.

رهبری یکی از عوامل موفقیت سازمان است. سازمان با رهبر شایسته به سوی کمال راه می‌پیماید، بدون رهبر مؤثر بقاء سازمان دچار مخاطره می‌گردد. رهبر موفق نیاز به رفتارهایی دارد که پیروان را برای دست یافتن به هدفهای معین در موقعیتهای مشخص یگانه ساخته و برانگیزاند. (دیوس<sup>۱</sup>، نیواستورم<sup>۲</sup>، ۱۳۷۵، ص ۲۴۹) سازمانهای آموزشی همانند سازمانهای دیگر برای آنکه بتوانند مشکلات بزرگتر و پیچیده‌تر خود را حل کنند و اهداف سازمانی را تحقق بخشند نیاز به افرادی آگاه و شایسته دارند تا با برنامه‌ریزی، هماهنگی و جهت‌دهی‌های بموقع و هوشمندانه در طرح و اجرای سیاستها و برنامه‌های آموزشی ایفای نقش کنند. مدیران آموزشی فقط نسبت به تغییرات در جامعه واکنش نشان نمی‌دهند، بلکه تحولات، انتظارات، ویژگیها و فشارها را نیز پیش‌بینی می‌کنند و جو مساعدی را برای نوآوری و تغییر به وجود می‌آورند. مدیران مدارس به آماده سازی دانش‌آموزان برای شرایط کنونی اکتفا نمی‌نمایند بلکه با برنامه‌ریزی‌های صحیح و تصمیم‌گیریهای به موقع و رهبری مؤثر و مبتکرانه در وضعیت‌های گوناگون، دانش‌آموزان را برای زندگی آینده و دنیای فردا آماده می‌سازند. چنین اقدامی ناگزیر نیاز به آگاهی و تخصص و شایستگی دارد و این که بدانند در وضعیتهای متفاوت چگونه عمل کنند و از چه موقعیتهایی اجتناب کنند.

هر مدیر ممکن است در شرایط خاص مدیری بسیار موفق جلوه کند در حالی که همان مدیر با تغییر شرایط، مدیری ضعیف نمودار گردد. (فیدلر چمرن،

1. Davis  
2. Newstorm

بررسی رابطه بین سبکهای رهبری مدیران و میزان سلامت ...

۱۳۷۲، ص ۱۷) لذا باید یاد بگیرند که از وضعیت‌هایی که در آن احتمال شکست خود را می‌دهد را پرهیزد که قطعاً مدیری موفق خواهد بود. نظریه رهبری معاصر که به عنوان رهیافت اقتضایی نام گرفته است برازنده‌ترین سبک رهبری را به وضعی که رهبر در آن کار می‌کند وابسته می‌داند. به بیان دیگر بهترین سبک رهبری بستگی به آن دارد که آیا وضعیت سازمان برای رهبر مطلوب، نامطلوب و یا درگستره‌ای میان این دو قرار دارد. در حالی که وضعیت تفاوت یابد، ضرورت رهبری نیز دگرگون می‌شود. (نیواستورم، ۱۳۷۵، ص ۲۷۶)

از سوی دیگر امروزه هر ملتی درصدد ایجاد جامعه‌ای است که ضمن رشد و توسعه در همه ابعاد اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی، قادر باشد بین ساختارهای جدید که فعال هستند و کارایی بالا 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 یک جامعه نظام آموزشی زنده، سالم و مترقی داریم که انسانهایی آزاد، مستقل، خلاق، مبتکر و تلاشگر پرورش می‌دهد تا جامعه را در زمینه‌های علوم، صنایع، اقتصاد، سیاست و غیره از عقب‌ماندگی 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 نمایند و علاوه بر کسب موفقیت برای خود به عامل موفق نمودن جوامع تبدیل شوند. (پورفرد و کوشا، ۱۳۷۶، ص ۲۰)

سلامت سازمانی به وضعی فراتر از اثربخشی کوتاه‌مدت سازمان دلالت داشته، به مجموعه‌ای از خصایص سازمانی نسبتاً پردوام اشاره می‌کند. یک سازمان سالم به این معنا نه تنها در محیط خود پایدار می‌ماند بلکه در دراز مدت قادر است به اندازه کافی سازگار شده توانایی‌های لازم را برای بقای خود پیوسته ایجاد کند و گسترش دهد. (علاقه‌بند، ۱۳۷۸، ص ۱۴)

سازمانهای تندرست آنهایی هستند که توانایی ارزیابی از خود را دارند و همواره می‌کوشند تا ناسازگاریهای موجود نظام اجتماعی را در درون سازمان تشخیص دهند و برای برطرف کردن این تعارضها گامهایی مؤثر بردارند. سازمانهای سالم و تندرست همواره می‌کوشند تا از راه نوسازی خود به ویژگیهایی چون قابلیت تطبیق، قابلیت انعطاف و افزایش تولید بهره‌وری دست یابند.

در بیان اهمیت و ضرورت تحقیق می‌توان گفت:

دنیای امروز دنیای سازمانهاست، در این سازمانها دو عامل بسیار مهم و حیاتی وجود دارند: یکی مدیریت که مهمترین عامل در حیات، رشد، بالندگی و یا مرگ سازمانی محسوب می‌شوند و دیگری انسانها که گردانندگان اصلی هر نوع سازمانی می‌باشند. انسانها که به کالبد سازمانها جان می‌بخشند و تحقق هدف ما را میسر می‌سازند. (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۰، ص ۹)

مدیریت و رهبری از ارکان هر سازمان و جامعه‌ای است. مدیریت آموزشی در بین سایر انواع مدیریت از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. (میرکمالی، ۱۳۷۸، ص ۹)

نظامهای آموزشی در شرایط پیچیده امروز بدون مدیریت و رهبری مؤثر قادر نخواهند بود که پاسخگوی مسئولیت‌های فزاینده خویش باشند. (علاقه‌بند، ۱۳۷۸، ص ۱۱) از سوی دیگر به دلیل ارتباط تنگاتنگ سازمانهای آموزشی با سایر سازمانهای ملی- اجتماعی سلامت سازمان نظام آموزشی در سایر سازمانهای جامعه اثر می‌گذارد. نارسایی‌ها و کمبودها در برنامه‌ریزی و اجرا و تأمین آموزشی اثرات زیان‌باری در دیگر بخش‌ها دارد.

سلامت سازمانی امروزه یکی از ارکان اصلی استقرار توسعه پایدار است و در درجه نخست نیاز به دانش، فرهنگ و تجربه لازم و کافی نزد مدیران و کارکنان

بررسی رابطه بین سبکهای رهبری مدیران و میزان سلامت ... سازمانها دارد آنگاه با داشتن سلامت سازمانی می‌توان به بالندگی یا توسعه سازمانی دست یافت.

مطالعه وضعیت سلامت مدرسه نه فقط به خودی خود از لحاظ فهم شرایط کارکرد و پویایی‌های آن اهمیت دارد بلکه پیش‌بینی‌کننده اثربخشی مدرسه، پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، تعهد سازمانی کارکنان، گرایش انسانی معلمان، اعتماد معلمان، همکاران و مدیر مدرسه است.

از آنجا که زیربنای هرگونه حرکت به سوی رشد و توسعه سازمانی و بهبود فرآیند کار در سازمانها شناخت دقیق وضعیت موجود، تشخیص نقاط قوت و ضعف و سپس طرح برنامه‌های سنجیده برای اصلاح جریان امور است و از سوی دیگر رفتار صحیح مدیر در سازمان بستگی به شناخت نحوه ادراک کارکنان که متأثر از ویژگی‌های آنهاست، خواهد داشت، مدارس نیز به عنوان سازمانهای آموزشی از این قاعده مستثنی نیستند.

با توجه به مقدمه فوق پژوهشگر فرضیه‌های زیر را مورد بررسی قرار داده است: فرضیه اصلی: بین سبک رهبری مدیران و میزان سلامت سازمانی رابطه وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی:

- بین سبک رهبری رابطه‌مدار و میزان سلامت سازمانی مدارس رابطه وجود دارد.

- بین سبک رهبری وظیفه‌مدار و میزان سلامت سازمانی مدارس رابطه وجود دارد.

- بین سبک رهبری رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار ضعیف و میزان سلامت سازمانی مدارس رابطه وجود دارد.

- بین سبک رهبری تیمی و میزان سلامت سازمانی مدارس رابطه وجود دارد.

- مدارس مدیرانی که دارای سبک رهبری رابطه‌مدار هستند نسبت به مدارس مدیرانی که دارای سبک رهبری رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار ضعیف هستند، از میزان سلامت سازمانی بالایی نیز برخوردار هستند.

## روش

در این مطالعه از روش تحقیق توصیفی (Research) از نوع پیمایشی (زمینه‌یابی) استفاده شده است. برای گردآوری داده‌ها از روش زمینه‌یابی پرسشنامه‌ای استفاده شده است. از نظر هدف جزو پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌شود.

تحقیق حاضر شامل ۲ جامعه آماری است: ۱- جامعه مدیران ۲- جامعه معلمان در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است.

۱- مقیاس LPC (Least Preferred Coworker) همکار با کمترین امتیاز: شامل ۱۸ گویه و برای تعیین سبک رهبری که مبتنی بر نظریه اقتضای فیدلر است و توسط مدیر تکمیل می‌شود.

۲- مقیاس OHI (Organizational Health Inventory): شامل ۴۴ گویه است که به سنجش الگوهای رفتاری و تعامل‌های ویژه درون سازمان می‌پردازد و مبتنی بر نظریه پارسونز و توسط معلمین تکمیل می‌شود.

## نتیجه‌گیری

- ۱- شغل مناسب شاغل باشد.
- ۲- در تغییر وضعیت و تطبیق آن با سبک رهبری تغییرات ضمنی و با گام‌های کوتاه و از افراط و تفریط بپرهیزد.
- ۳- بهترین سبک وجود ندارد. (موقعیتهای متفاوت سبک‌های متفاوتی را می‌پذیرد.
- ۴- سبک رهبری تنها یکی از عوامل مؤثر در سلامت سازمان‌هاست.

- ۵- سبک رهبری با سلامت سازمانی رابطه متقابل دارد.
- ۶- این تحقیق در محدوده فعالیت خود نشان داده است که مدیران رابطه‌مدار از بالاترین میانگین سلامت سازمانی و مدیران رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار ضعیف از پایین‌ترین میزان سلامت سازمانی برخوردارند.
- ۷- سرلوحه قرار دادن دیدگاه‌های امام علی (ع) در زمینه سلامت روانی به طوری که: انتخاب افراد شایسته برای مسئولیتهای مهم، در نظر داشتن مدیریت زمان، مشورت با دانشمندان و متخصصان، توجه به عملکرد کارکنان و امور رفاهی آنان، پرهیز از غرور و تبعیض، تأکید بر برخورد با مهر و مدارا و انصاف، دادن پاداش متناسب با کار.

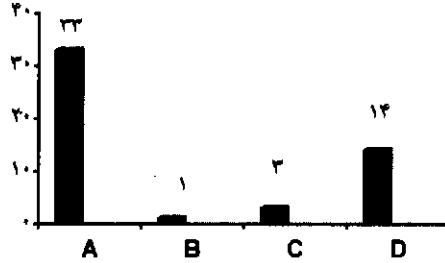
جدول ۳-۳: توزیع فراوانی سبک رهبری مدیریت

| سبک رهبری مدیریت             | ارزش | فراوانی | فراوانی درصدی |
|------------------------------|------|---------|---------------|
| رابطه‌مدار                   | ۱    | ۳۳      | ۶۶/۷۰         |
| رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار قوی  | ۲    | ۱       | ۱/۹۶          |
| وظیفه‌مدار                   | ۳    | ۳       | ۵/۸۸          |
| رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار ضعیف | ۴    | ۱۴      | ۲۷/۴۵         |
| جمع                          |      | ۵۱      | ۱۰۰           |



نمودار ۳-۱ سبک رهبری در ۵۱ مدرسه ابتدایی پسرانه لواحي هفتگانه شهر مشهد

سبک رهبری



A: سبک رهبری رابطه مدار

B: سبک رهبری تیمی

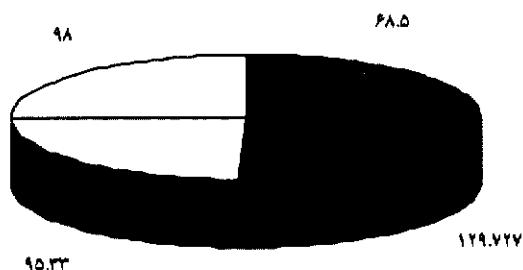
C: سبک رهبری وظیفه مدار

D: سبک رهبری رابطه مدار و وظیفه‌مدار ضعیف

جدول ۳-۵: توصیف تعاملی سازمانی مدارس با سبک رهبری مدیرانش

| سبک رهبری             | رابطه مدار | وظیفه مدار | رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار قوی (تیمی) | رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار ضعیف (سایه نما) |
|-----------------------|------------|------------|------------------------------------|---|
| میانگین سلامت سازمانی | -          | -          | -                                  | -                                       |
| ۱۲۹/۷۲۷               | -          | -          | -                                  | -                                       |
| ۹۸                    | -          | -          | -                                  | -                                       |
| ۹۵/۳۳                 | -          | -          | -                                  | -                                       |
| ۶۸/۵                  | -          | -          | -                                  | -                                       |

نمودار ۳-۲، میزان سلامت سازمانی مدارس



همان‌طور که در جدول ۴-۵ و نمودار ۲-۴ مشاهده می‌شود: مدیرانی که دارای سبک رهبری رابطه‌مدار هستند از میزان سلامت سازمانی بالاتری برخوردارند. (۱۲۹/۷۲۷)

مدیرانی که دارای سبک رهبری رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار هستند از حداقل میزان سلامت سازمانی برخوردارند. (۶۸/۵)

مدیرانی که دارای سبک رهبری وظیفه‌مدار هستند از سلامت سازمانی متوسطی برخوردارند. همچنین مدیرانی که دارای سبک رهبری، رابطه‌مدار و وظیفه‌مداری قوی یا تیمی هستند از میزان سلامت سازمانی متوسط رو به بالا (۹۸) برخوردارند.

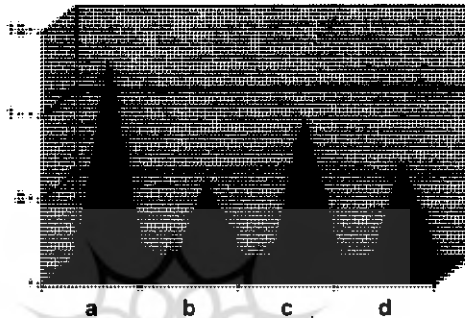
جدول ۳-۶، گزارش همبستگی پرسون میان دو متغیر سبک رهبری و سلامت سازمانی

| نمره میزان سلامت سازمانی مدارس | نمره سبک رهبری مدیر |               |
|--------------------------------|---------------------|---------------|
|                                | تعداد               | میزان همبستگی |
| ۵۱                             | ۵۱                  | ۰/۸۰۸         |
| ۰/۰۰۰                          | ۰/۰۰۰               | ۰/۰۰۰         |

همانگونه که در جدول (۴-۶) آمده است رابطه بین سبک رهبری و سلامت سازمانی با میزان همبستگی ۰/۸۰۸ مشاهده شده است که یک رابطه مستقیم را

بیان می‌کند و با احتمال خطای کمتر از ۰/۰۰۱ این رابطه معنی‌دار است پس می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه محقق تأیید می‌شود و وجود رابطه بین سبک رهبری و میزان سلامت سازمانی محرز است.

نمودار ۴-۳: ارتباط بین سبک رهبری مدیران و میزان سلامت سازمانی مدارس



A: سبک رهبری رابطه‌مدار

B: سبک رهبری رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار قوی (تیمی)

C: سبک رهبری وظیفه‌مدار

D: سبک رهبری رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار ضعیف

جدول ۴-۷: نتایج آزمون مقایسه دو میانگین مستقل (t) برای میزان سازمانی در مدارس دارای سبک رهبری رابطه‌مدار و رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار ضعیف

| سبک رهبری                    | N  | mean    | S.D   | S.E  |
|------------------------------|----|---------|-------|------|
| رابطه‌مدار                   | ۲۲ | ۱۲۹/۷۲۷ | ۲۸/۸۱ | ۵/۰۱ |
| رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار ضعیف | ۱۴ | ۶۸/۵    | ۲۰/۸۴ | ۵/۵۷ |

| f     | Sig   | t     | df | Sig (2-tailed) | Mean difference |
|-------|-------|-------|----|----------------|-----------------|
| 0/558 | 0/459 | 7/175 | 45 | 0/000          | 61/23           |

همانگونه که مشاهده می‌شود ارزش میانگین سلامت سازمانی برای مدیران رابطه‌مدار برابر با ۱۲۹/۷۲۷ و برای مدیران رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار ضعیف برابر

۶۸/۵ مشاهده شده است بر اساس ارزش معنی داری خطا برای آزمون F ارزش sig برابر با ۰/۴۵۹ مشاهده شده است که بر این اساس تفاوت میان واریانس‌ها معنی‌دار نبوده و سپس آزمون t برای برابری واریانس‌ها انجام که ارزش t مشاهده شده برابر برابر با ۷/۱۷۵ و ارزش (sig=0/000) مشاهده شده است. بر این اساس فرضیه پژوهشگر تأیید و نتیجه گرفته می‌شود که میانگین سلامت سازمانی مدارس که دارای مدیران رابطه‌مدار هستند با احتمال خطای کمتر از ۰/۰۰۱ از مدارس دارای مدیران رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار ضعیف، بیشتر است.

## پیشنهادات

الف) پیشنهاد بر اساس یافته‌های تحقیق:

۱- با توجه به فرضیه اصلی، وجود رابطه بین سبک رهبری و میزان سلامت سازمانی توصیه می‌گردد که مدیران به نقش و نوع سبک و شیوه رهبری در افزایش سلامت سازمانی توجه نمایند و با شناخت مدرسه سالم، در انتخاب سبک رهبری مناسب شرایط، به منظور افزایش میزان سلامت سازمانی مدارس تلاش کنند.

۲- با توجه به فرضیه اول، وجود رابطه بین سبک رهبری رابطه‌مدار و میزان سلامت سازمانی مدارس، توصیه می‌گردد که مدیران در اجرای برنامه‌های آموزشی، تربیتی مدارس و به منظور حفظ و حمایت همکاران، دانش‌آموزان و اولیاء در مقابل عوامل محیطی تلاش نموده و به منظور افزایش میزان سلامت سازمانی ارتباطات را تسهیل نمایند.

۳- یافته‌های فرضیه دوم این تحقیق بیانگر این موضوع است که مدیران صرف توجه به قوانین و مقررات نمی‌توانند متضمن سلامت سازمانی مدارس باشند. (مگر در مواردی نادری که مجبور به اجرای قوانین هستند)

۴- یافته‌های مربوط به فرضیه سوم تحقیق بیانگر این موضوع است که مدیران باید توجه داشته باشند، اگر در امور محوله نقش محوری نداشته باشند سازمان از هم پاشیده خواهد شد و افراد هیچگونه انگیزه‌ای نخواهند داشت.

۵- بر اساس یافته‌های به دست آمده از فرضیه چهارم پژوهش، توصیه می‌گردد که مدیران برای دستیابی به میزان سلامت سازمانی بالاتر، علاوه بر این که باید با همکاران خود رفتار حاکی از احترام، اعتماد متقابل توأم با صمیمیت داشته باشند و با آنان صادقانه برخورد نمایند، اهداف سازمانی و قوانین و مقررات را نیز در نظر گیرند و ترکیبی بین هدف و انگیزه در سازمان ایجاد کنند.

۶- بر اساس یافته‌های بدست آمده از فرضیه پنجم، به مدیران توصیه می‌گردد جهت افزایش میزان سلامت سازمانی مدارس خود، با تأمین محیط باز سازمانی و جلب اعتماد همکاران و با فراهم نمودن وسایل و امکانات مورد نیاز معلمان و دانش‌آموزان در ایجاد محیطی سالم کوشش نمایند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

### ب) پیشنهاد به سایر محققین

- ۱- به جای مقیاس LPC از ابزار و نظرات دیگری غیر از فیدلر برای تعیین سبک رهبری استفاده شود.
- ۲- تحقیقی جهت مقایسه بین سلامت سازمانی مدارس مقاطع ابتدائی، راهنمایی و متوسط صورت گیرد.
- ۳- تحقیقی جهت مقایسه سلامت سازمانی در مدارس دخترانه و پسرانه صورت گیرد.
- ۴- تحقیقی به منظور بررسی ارتباط سایر عوامل تأثیرگذار (غیر از سبک‌های رهبری) بر میزان سلامت سازمانی مدارس صورت می‌گیرد.
- ۵- انجام چارچوب این تحقیق درباره مدیران ارشد آموزش و پرورش.

### محدودیت‌های تحقیق

- ۱- تحقیقات سیاسی گسترده‌ای در این زمینه به خصوص سلامت سازمانی مدارس وجود ندارد.
- ۲- مدیریت مدارس در اغلب مناطق آموزش و پرورش در دست حرفه‌ای‌های این رشته نیست.
- ۳- عده‌ای از مدیران در تنظیم پرسشنامه‌ها دقت لازم را مبذول نداشتند.
- ۴- پراکندگی جامعه تحقیق و مواجه شدن کار تحقیق با محدودیت‌های زمانی و مکانی.

| بندرت | کامی | غالباً | همیشه | گویه   |
|-------|------|--------|-------|--|
|       |      |        |       | <p>۱- مدیر از خواسته‌های نامعقول والدین حمایت می‌کند.</p> <p>۲- مدرسه در مقابل فشارهای محیطی آسیب‌پذیر است.</p> <p>۳- خواسته‌های والدین، حتی هنگامی که با برنامه آموزشی همخوانی ندارند، پذیرفته می‌شود.</p> <p>۴- معلمان احساس می‌کنند که والدین آنها را تحت فشار قرار می‌دهند.</p> <p>۵- گروه‌های ویژه‌ای از والدین در اعضای شورای آموزشی نفوذ دارند.</p> <p>۶- مدرسه، خواسته‌های فوری والدین را می‌پذیرد.</p> <p>۷- عده قلیلی از والدین متعرض، می‌توانند سیاست و خط‌مشی مدرسه را تغییر دهند.</p> <p>۸- مدیر هر آنچه از مافوق خود می‌خواهد به دست می‌آورد.</p> <p>۹- توصیه‌های مدیر از سوی رؤسایش مورد توجه جدی قرار می‌گیرد.</p> <p>۱۰- مدیر قادر است که بر اقدامات رؤسای خود تأثیر بگذارد.</p> <p>۱۱- مدیر قادر است که به خوبی با رئیس منطقه آموزشی کار کند.</p> <p>۱۲- مدیر با موانع و دشواریها از سوی رؤسای خود مواجه می‌شود.</p> <p>۱۳- مدیر صمیمی و خونگرم است.</p> <p>۱۴- مدیر با همه معلمان به عنوان همتای خود رفتار می‌کند.</p> <p>۱۵- مدیر به پیشنهادات معلمان عمل می‌کند.</p> <p>۱۶- مدیر به ایجاد تغییرات علاقه‌مند است.</p> <p>۱۷- مدیر مراقب رفاه شخصی معلمان است.</p> <p>۱۸- مدیر از معلمان می‌خواهد که قواعد و مقررات معینی را رعایت کنند.</p> <p>۱۹- مدیر افکار و نگرشهای خود را به روشنی مطرح می‌کند.</p> <p>۲۰- مدیر به معلمان می‌گوید که از آنها چه انتظاری دارد.</p> <p>۲۱- مدیر ضوابط معینی را برای عملکرد معلمان تعیین می‌کند. (ارزیابی)</p> <p>۲۲- مدیر کارهایی را که قرار است انجام دهد برنامه‌ریزی می‌کند.</p> <p>۲۳- مواد و اطلاعات اضافی به درخواست معلمان فراهم می‌شود.</p> <p>۲۴- مواد و لوازم کافی برای استفاده در کلاس در اختیار معلمان قرار می‌گیرد.</p> |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | ۲۵- معلمان لوازم آموزشی ضروری را دریافت می‌کنند.                             |
|  |  |  |  |  | ۲۶- مواد و لوازم آموزشی مکمل برنامه برای استفاده در دسترس معلمان است.        |
|  |  |  |  |  | ۲۷- معلمان به مواد و اطلاعات آموزشی مورد نیاز خود دسترسی دارند.              |
|  |  |  |  |  | ۲۸- معلمان نسبت به یکدیگر لطف و محبت دارند.                                  |
|  |  |  |  |  | ۲۹- معلمان مدرسه یکدیگر را دوست دارند.                                       |
|  |  |  |  |  | ۳۰- معلمان نسبت به یکدیگر بی تفاوت و بی اعتنا هستند.                         |
|  |  |  |  |  | ۳۱- معلمان نسبت به یکدیگر اظهار دوستی می‌کنند.                               |
|  |  |  |  |  | ۳۲- معلمان این مدرسه از یکدیگر کناره‌گیری می‌کنند.                           |
|  |  |  |  |  | ۳۳- روحیه معلمان قوی است.  |
|  |  |  |  |  | ۳۴- میان معلمان حس اعتماد و اطمینان وجود دارد.                               |
|  |  |  |  |  | ۳۵- معلمان کار خود را با شور و اشتیاق انجام می‌دهند.                         |
|  |  |  |  |  | ۳۶- معلمان با مدرسه احساس نزدیکی می‌کنند.                                    |
|  |  |  |  |  | ۳۷- دانش‌آموزان مدرسه می‌توانند به هدفهایی که برای آنان تعیین شده نایل شوند. |
|  |  |  |  |  | ۳۸- مدرسه برای عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان ملاکهای سطح بالایی تعیین می‌کند.    |
|  |  |  |  |  | ۳۹- دانش‌آموزان به آنهایی که نمرات خوبی می‌گیرند احترام می‌گذارند.           |
|  |  |  |  |  | ۴۰- دانش‌آموزان کار فوق برنامه انجام می‌دهند تا بتوانند نمرات بهتری بگیرند.  |
|  |  |  |  |  | ۴۱- معلمان مدرسه معتقدند که دانش‌آموزان آنها توانایی پیشرفت تحصیلی دارند.    |
|  |  |  |  |  | ۴۲- پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، مورد توجه و قدردانی مدرسه قرار می‌گیرد.       |
|  |  |  |  |  | ۴۳- دانش‌آموزان سخت می‌کوشند که کار خود را بهبود بخشند.                      |
|  |  |  |  |  | ۴۴- محیط یادگیری مدرسه منضبط و جدی است.                                      |



مقیاس LPC [تعیین سبک رهبری]

|             |   |   |   |   |   |   |   |   |  |                 |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|--|-----------------|
| بذلق        |   |   |   |   |   |   |   |   |  | خوش خلق         |
|             | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ |  |                 |
| نالایق      |   |   |   |   |   |   |   |   |  | لایق            |
|             | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ |  |                 |
| جانب        |   |   |   |   |   |   |   |   |  | دافع            |
|             | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ |  |                 |
| آرام        |   |   |   |   |   |   |   |   |  | عصبی            |
|             | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ |  |                 |
| صمیمی       |   |   |   |   |   |   |   |   |  | غیر صمیمی       |
|             | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ |  |                 |
| خونگرم      |   |   |   |   |   |   |   |   |  | خونسرد          |
|             | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ |  |                 |
| ستیزه‌جو    |   |   |   |   |   |   |   |   |  | حمایت کننده     |
|             | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ |  |                 |
| جانب        |   |   |   |   |   |   |   |   |  | کسل کننده       |
|             | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ |  |                 |
| هماهنگ      |   |   |   |   |   |   |   |   |  | ناهماهنگ        |
|             | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ |  |                 |
| بشاش        |   |   |   |   |   |   |   |   |  | افسرده          |
|             | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ |  |                 |
| محتاط       |   |   |   |   |   |   |   |   |  | صریح            |
|             | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ |  |                 |
| وفادار      |   |   |   |   |   |   |   |   |  | غیبت کننده      |
|             | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ |  |                 |
| قابل اعتماد |   |   |   |   |   |   |   |   |  | غیر قابل اعتماد |
|             | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ |  |                 |
| سهل‌انگار   |   |   |   |   |   |   |   |   |  | دقیق            |
|             | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ |  |                 |
| بانزاکت     |   |   |   |   |   |   |   |   |  | بی‌نزاکت        |
|             | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ |  |                 |
| ناسازگار    |   |   |   |   |   |   |   |   |  | سازگار          |
|             | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ |  |                 |
| بی‌ریا      |   |   |   |   |   |   |   |   |  | ریاکار          |
|             | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ |  |                 |
| نامهربان    |   |   |   |   |   |   |   |   |  | مهربان          |
|             | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ |  |                 |

## کتابنامه

- اردلان، محمدرضا، (۱۳۷۰). رابطه مداری و کارآمدی در مدیریت مدارس راهنمایی تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- الوانی، سید مهدی، (۱۳۷۵). مدیریت عمومی، تهران، انتشارات، نی.
- اقتداری، علی محمد، (۱۳۶۸). سازمان و مدیریت (چاپ بیست و یکم)، تهران، انتشارات مولوی.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی، ساسان گوهر، پرویز، (۱۳۶۹)، سازمان و مدیریت، از تئوری تا عمل، (چاپ دوم). تهران، مؤسسه عالی بانکداری ایران.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی، ساسان گوهر، پرویز، (۱۳۷۹)، سازمان و مدیریت، از تئوری تا عمل، (چاپ چهارم). تهران، مؤسسه عالی بانکداری ایران.
- بازرگان، عباس، (۱۳۷۴). نگاهی به روشهای نمونه‌گیری ...، فصلنامه پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت.
- بلیک، رابرت آر، موتن، جین اس، (۱۳۵۸). شبکه مدیریت، (محمود توتونچیان: مترجم)، چاپ سوم، تهران، انتشارات دانشگاه.
- پارسائیان، علی، اعرابی، سید محمد، (۱۳۷۴)، تئوری سازمان و طراحی سازمان، انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- پورفرد، فاطمه، کوشا، محمداقبر، (۱۳۷۹). ارتقای سلامت نظام اداری، بررسی نگرش مدیران و کارکنان نسبت به ویژگی‌های نظام اداری سالم، انتشارات مدیریت دولتی.
- خلیلی شورینی، سهراب، (۱۳۷۳). تئوری‌های رهبری سازمانی و کاربرد آنها در نظام مدیریت ایران، چاپ نهم، تهران، انتشارات قائم.
- دیویس، کیت، نیواستورم، جان، (۱۳۷۵). رفتار انسانی در کار (رفتار سازمانی)، محمد علی طوسی: مترجم، چاپ نهم، تهران، مرکز آموزشی مدیریت دولتی.
- رابینز، استیفن، (۱۳۷۷). مبانی رفتار سازمانی، قاسم کبیری: مترجم، تهران، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- رابینز، استیفن، (۱۳۷۹). تئوری سازمان، ساختار، طراحی، کاربردها، مهدی الوانی و حسن دانایی: مترجمان، تهران، انتشارات صفار.

- رئوفی، محمد حسین، (۱۳۸۱). مدیریت عمومی و آموزشی، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد.
- رضائیان، علی، (۱۳۷۴). اصول مدیریت، چاپ ششم، تهران، انتشارات سمت، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.
- رضائیان، علی، (۱۳۷۶). کدامین سبک مدیریت، نشریه علوم تربیتی، سال یازدهم، شماره چهارم.
- زاهدی، شمس‌السادات، (۱۳۷۷). تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و روشها، انتشارات پیام نور.
- ساعتچی، محمود، (۱۳۷۰). مدیر بیمار، کارمند سالم، کارمند بیمار، مدیر سالم، تدبیر، شماره ۱۹.
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه، (۱۳۷۹). روشهای تحقیق در علوم رفتاری، (چاپ سوم). تهران، انتشارات آگاه.
- سید عباس زاده، میرمحمد، (۱۳۷۴). کلیات مدیریت آموزشی، (چاپ اول)، تهران، نشر دانشگاه ارومیه.
- شاه حسینی، جعفر، (۱۳۷۸). بررسی و مقایسه سلامت سازمانی هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای دولتی و پسرانه شهر تهران از دیدگاه دبیران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم.
- شیرازی، علی، (۱۳۷۳). مدیریت آموزشی، چاپ اول، مشهد، انتشارات جهاد دانشگاهی.
- صادقپور، ابوالفضل، (۱۳۵۶). چند مقاله، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- صافی، احمد، (۱۳۶۹). مدیریت در آموزش و پرورش، انتشارات وزارت آموزش و پرورش.
- صباغیان، زهرا، (۱۳۷۳). تأثیر آموزش ضمن خدمت بر افزایش موفقیت و کارآیی مدیران. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۴.
- علاقه‌بند، علی، (۱۳۷۱). مقدمات مدیریت آموزشی، تهران، انتشارات بعثت.
- علاقه‌بند، علی، (۱۳۷۱). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، چاپ سوم، انتشارات بعثت.
- علاقه‌بند، علی، (۱۳۷۴). مقدمات مدیریت آموزشی، چاپ هفتم، تهران، انتشارات بعثت.

-علاقه‌بند، علی، (۱۳۷۴). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، چاپ پنجم، تهران، انتشارات بعثت.

-علاقه‌بند، علی، (۱۳۷۵). مدیریت عمومی، چاپ اول، تهران، انتشارات روان.

-علاقه‌بند، علی، (۱۳۷۸). سلامت سازمانی مدرسه، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۲۱.

-علوی، سید امین...؛ (۱۳۷۱). روانشناسی مدیریت و سازمان، (رفتار سازمانی)، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

-فخیمی، فرزاد، (۱۳۷۹). سازمان و مدیریت (تئوریها، وظایف و مسئولیت‌ها)، تهران، نشر مستان.

-فرهمند، ناصر، (۱۳۷۵). مدیریت تحقیقات توسعه نوین و استراتژیک سازمان، مجله تدبیر، شماره ۵۶.

-فیدلر، فرد، (۱۳۷۲). رهبری اثربخش، مترجم: سهراب خلیلی شورینی، چاپ اول، تهران، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.

-فیدلر، فرد، (۱۳۷۲). رهبری اثربخش، مترجم: سهراب خلیلی شورینی، چاپ دوم، تهران، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.

-قبادی، خداداد، (۱۳۷۴). بحث مدارس غیرانتفاعی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، سال دوم، شماره ۴.

-قربانی، نیما، (۱۳۷۸). مهارت‌های ارتباطی، زیربنای مدیریت بهره‌ور، ماهنامه توسعه مدیریت.

-قزلباش، مهدی، (۱۳۷۴). بررسی رابطه بین نظرات دبیران درباره سبک رهبری رابطه مداری و وظیفه‌مداری مدیران مدارس راهنمایی با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان در منطقه ۱۵ آموزش و پرورش تهران، شورای تحقیقات اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران.

-قنبری کوهنجانی، فرزاد، (۱۳۷۷). بررسی وضعیت سلامت سازمانی مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی شهرستان شیراز از دیدگاه معلمان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.

- کورمن، ک، آبراهام (۱۳۷۰). روانشناسی صنعتی و سازمانی، (مترجم: حسین شکرشکن)، چاپ اول، تهران، انتشارات رشد.
- کونتز، هرولد و اودانل، سیریل و یهریخ‌هاینز، (۱۳۷۲). اصول مدیریت، جلد اول، مترجمان: محمد علی طوسی و علی اکبر فرهنگی و امینا... علوی و اکبر مهدویان، چاپ دوم، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ماهنامه علمی، (۱۳۷۷). آموزش تدبیر، شماره ۹۰.
- مجموعه مقالات همایش توسعه نظام اداری (۱۳۷۸). ارتقای سلامت نظام اداری. معین، محمد، فرهنگ فارسی، جلد ۱.
- منصوری، فریده، (۱۳۷۶). بررسی سلامت سازمانی مدارس راهنمایی شهر اصفهان از دیدگاه معلمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.
- میچل، ترنس آر، (۱۳۷۳)، مردم در سازمانها (زمینه رفتار سازمانی)، مترجم: حسین شکرشکن، چاپ اول، تهران، انتشارات رشد.
- میچل، ترنس آر، (۱۳۷۶). مدیریت در سازمانها (مقدمه‌ای بر رفتار کارکنان در سازمان)، مترجم: محمد حسین نظری نژاد، چاپ اول، مشهد، انتشارات آستان قدس رضوی.
- میرکمالی، سید محمد، (۱۳۷۳). رهبری و مدیریت آموزشی، چاپ دوم، تهران، نشر رامین.
- میلر، کاترین، (۱۳۷۷). ارتباطات سازمانی (رویکرها و فرایندها)، مترجم: آذر قبادی، تهران، انتشارات مدیریت صنعتی.
- وایلز، کیمبل، (۱۳۶۷). مدیریت و رهبری آموزشی، مترجم: محمد علی طوسی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- هرسی، پاول و بلانچارد، کنث ایچ، (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی، مترجم: علی علاقه‌بند، چاپ نهم، تهران، انتشارات سپهر.
- هرسی، پاول و کنث بلانچارد (۱۳۶۹). مدیریت رفتار سازمانی، مترجم: قاسم کبیری، چاپ سوم، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی.

- هوی، وین ک و میسکل، سیسل جی، (۱۳۷۱). تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی، جلد دوم، مترجم: میرمحمد سید عباس‌زاده، چاپ اول، ارومیه، انتشارات دانشگاه ارومیه.

1. Arold Hugi, Feldman Danialc, (1986), Organizational Behavior, MC Graw Hill.
2. Baron Roberta, (1986), Behavior in Organixation, Allyn and Baco.
3. Dales Beach, (1975) "Personal: The Management of People Work." (New York: Mac Mila Publication co.
4. Douglas MC Gregore, (1960), "Human side of enterprise", (New York, MC Graw Hill Book Company).
5. Feidler F. E, (1967), "A Theory Of Leadership Effectiveness". (New York. C Graw Hill)
6. Feidler F. E. and Chemers M.M. (1974). "Leadership and Effective management". (Scott, Foresman and Company)
7. Feidler F.E. and Chemers M.M (1984), "Improving Leadership Effectiveness, The Leader Match Concept"< John Wiley and son.
8. Feidler F.E. and Garcia Josphe. (1978), "New Approaches to Effective Leadership, Cognitive Resources and Organizational Performance. "Wiley
9. Feldman C.D. and Arnold J.H> (1985). "Managing Individual and Group Behavior in Organization". (Mc Graw Hill)
10. Halpin A.W. (1959). "The Ladership Behavior of School Superint endents." (Chicago: Midwest Administration Center. The University of Chicago)
11. Hemphill J.K. (1997). "administration Problem Solving." (in Adrew W. Halpined), administrative theory in education. (New York, MC Millan)
12. Hoy, W.K, ad Miskel, C.G. (1996), Educational Administration: Theory, Research, and practice. (5<sup>th</sup> Ed) New York, Mc Grow Hill.
13. Hoy, W.K and Banes. K, (1995) "The organizational health of middle schools".
14. Hoy, w.K, and Feldman, A.I. (1978), "Organizational Health: The concept and its measure" Journal of research and development in education. Vol, 20, No. summer .P.30.37

15. James A. Brown, (1956), *The Social Psychology of Industry*, (London: Penguin Books).
16. Karman A.K. (1971), "Industrial and Organizational Psychology". (Englewood Chiffs, N.Y: Prentice- Hall)
17. Koontz H. and Donnal C. Weihrich H. (1989), "management". (MC Grow Hill)
18. Lestter R.B. (1989), "The MC Graw Hill 36 Hours Management Course."
19. Nebeker D.M. and Hasson. (1973), "Confidence in Human Nature and Leader Style." (Paper Presented at The Western Psychological Association Meting, April 11-14)
20. Paul Hersey and Kenneth Blanchard, (1983) *Management of Organizational Behavior*. 4<sup>th</sup> ed. (New Delhi: Prentice- Hall).
21. Raymond E. Miles, (1965), *Human Relations or Human Resources*, Harvard Business Review XLII (July- August).
22. Reddin W.J. (1970). "Managerial Effectivevess". (MC Graw Hill)
23. Renssis Likert, (1967), *The Human Organization*< (New York: Mc Graw Hill Book Company).
24. Robbins S.P. and Coulter. M. (1996), *management*, (5<sup>th</sup> Prentice Hall< International Inc.
25. Scott W.G. and Mitchell T.R. (1976), *Organization Theory*. "A Structured and behavioral Analysis". (Home Wood I 11: Trwin Dorsey)
26. Shein E. (1980) "Organizatio Psychology". (Prentice Hall International, Inc. 3<sup>rd</sup> ed.)
27. Smith P.A. (2002), "The Organizational Health of High Schools and Student Proficiency In Mathematics The International Journal of Education Management, Vol 16, No.2, MCB University Press.
28. Stogdill R.M. (1981). "Leadership, Membership, and Organization Psychological bulletin.47". (The quotation appears on page 4.)
29. Stogdill R.M. (1984), "Personal Factors Associated Whil Leadership: A Survey of the Literature". *Jornal os Psychology* 25.
30. Tannenbaum R. and Scumidt W.H. (1973), "How to choose a leadership Pattern." *Harvard Business Review*- May , June)



پرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی