

## تأثیر مؤلفه‌های رهبری امنیت مدار بر احساس امنیت روانی کارکنان: نقش میانجی اثربخشی رهبری

غلامرضا شمس \* و صدف جلیجان \*\*

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار بر احساس امنیت روانی کارکنان با نقش میانجی اثربخشی رهبری است. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی و جامعه آماری کلیه کارکنان دانشگاه شهید بهشتی بود که ۹۲۸ نفر بودند و از این تعداد، ۲۷۲ نفر با شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه «رهبری امنیت‌مدار» کومب (۲۰۱۱)، «امنیت روانی» ادمونسون (۱۹۹۹) و «اثربخشی رهبری» (محقق ساخته) استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها با استناد به نظرات پنج نفر از متخصصان حوزه مدیریت آموزشی بررسی و تأیید شد و پایایی آن‌ها با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه شد که به ترتیب ۰/۹۱، ۰/۸۵ و ۰/۹۳ بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از هر دو نوع آمار توصیفی (توزیع فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد، و ...) و آمار استنباطی (آزمون ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه، رگرسیون خطی ساده و تحلیل مسیر) استفاده شد. نتایج نشان داد که بین مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار با اثربخشی رهبری و امنیت روانی کارکنان، روابط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج حاکی از تأثیر اکثر مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار بر امنیت روانی کارکنان، به‌طور مستقیم و با واسطه اثربخشی رهبری بود و لذا الگوی تجربی به‌دست آمده از تحلیل داده‌ها تا حد زیادی منطبق با مدل مفهومی پژوهش بود. بنابراین، به‌طور کلی می‌توان گفت که اثربخشی رهبری توانسته است، نقش میانجی را در افزایش ارتباط رهبری امنیت‌مدار و امنیت روانی ایفا کند.

### کلید واژه‌ها

رهبری امنیت‌مدار؛ اثربخشی رهبری؛ امنیت روانی؛ کارکنان دانشگاه

شهید بهشتی

## مقدمه و بیان مسأله

امروزه سازمان‌ها با چالش‌های بسیاری در زمینه تغییر فزاینده فناوری، محدودیت منابع مالی، محدودیت انرژی، تغییر در سلیقه مشتریان، ظهور فزاینده سازمان‌های رقیب و ... مواجه هستند. در چنین اوضاعی سازمان‌ها درصدد دستیابی به عواملی هستند که به‌عنوان مزیت رقابتی زمینه‌های بقا و ارتقای آن‌ها را فراهم آورد. در جستجوی این مزایای رقابتی، آن‌ها دریافته‌اند که عامل مهمی که می‌تواند منشاء ایجاد مزیت رقابتی بوده، زمینه‌های برتری سازمان را در مقایسه با رقبای فراهم آورد، بهره‌مندی از نیروی انسانی متخصص، متعهد و دارای امنیت روانی کافی است، چراکه فرض بر این است که کارکنانی که امنیت روانی بالاتری دارند، احتمالاً عملکرد بهتری را ارائه خواهند کرد. با این رویکرد یکی از دغدغه‌های پژوهشگران و اندیشمندان سازمانی شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای امنیت روانی کارکنان بوده و در این راستا دریافته‌اند که چگونگی رهبری در سازمان می‌تواند عامل تعیین‌کننده‌ای در افزایش یا کاهش امنیت روانی<sup>۱</sup> کارکنان باشد. اما مدیران چگونه می‌توانند به رهبرانی اثربخش تبدیل شوند. براساس گفته کوزس و پوزنر<sup>۲</sup>، رهبران در بهترین حالت خود فرایند را به چالش می‌کشند، یک چشم‌انداز مشترک را الهام می‌دهند، دیگران را وادار به کنش می‌کنند، راه را نشان داده و الگودهی می‌کنند و قلب‌ها را تشویق می‌کنند (استریک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱).

به نظر می‌رسد رهبری امنیت‌مدار (SBL)<sup>۴</sup> سبکی از رهبری است که می‌تواند به‌عنوان یک پایگاه امن در سازمان موارد فوق را پوشش داده و نماینده رهبر اثربخش در سازمان باشد (کومب<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱) که امکان فعالیت و همکاری مؤثر در محیط سازمان را همواره از طریق روابط انسانی توأم با اعتماد فراهم کرده؛ در نتیجه ایفای نقش رهبری از سوی مدیر را تسهیل کرده و فعالیت مؤثر و مستمر سازمان و عملکرد کارآمد کارکنان را تضمین می‌کند. رهبری امنیت‌مدار در سازمان‌های آموزشی اهمیت دارد که سرمایه عمده آن‌ها نیروی انسانی است. ایجاد مفهوم امنیت به‌وسیله یک رهبر، برانگیختگی دیگر سیستم‌های رفتاری از قبیل کاوش را نیز امکان‌پذیر

1. Psychological Safety
2. Kouzes & Posner
3. Strack
4. Secure-Base Leadership
5. Coombe

می‌کند. این برانگیختگی ممکن است در استعداد کارکنان زیردست در خطرپذیری و خلاق بودن بروز کند که به یادگیری و رشد فردی منجر می‌شود (پوپر و میسلس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). با اذعان به این مطالب، پژوهش حاضر روابط بین رهبری امنیت‌مدار، اثربخشی رهبری و امنیت روانی را بررسی کرده و به مسأله‌ کاربردی مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار در یک محیط آموزشی و میزان اثربخشی رهبری<sup>۲</sup> در ایجاد امنیت روانی در میان کارکنان توجه کرده است. به‌طور ویژه هدف اصلی پژوهش شناسایی تأثیر مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار بر امنیت روانی کارکنان، با واسطه‌ اثربخشی رهبری است.

امروزه بهترین مدیر کسی است که به حرف کارکنان گوش دهد، موجبات انگیزش آن‌ها را فراهم آورد و به حمایت از آن‌ها برخیزد. رهبران اثربخش، از ویژگی‌هایی چون مقبولیت<sup>۳</sup>، فراهم کردن فرصت ریسک<sup>۴</sup>، مشاهده پتانسیل<sup>۵</sup> (استعداد نهانی)، قابلیت دسترسی<sup>۶</sup>، استفاده از انگیزش ذاتی<sup>۷</sup>، گوش دادن و پرس و جو/بررسی<sup>۸</sup>، آرامش و قابلیت اطمینان<sup>۹</sup> و ذهنیت مثبت<sup>۱۰</sup> برخوردارند. این نوع رهبری، سبک رهبری امنیت‌مدار است. رهبری امنیت‌مدار به عنوان رویکردی نوین و تحولی، فرآیندی برای توسعه تخصص و رشد و یادگیری فردی و سازمانی است و می‌تواند محیط سازمانی را به محیطی امن، قابل اطمینان، سازگار و انعطاف‌پذیر برای انطباق با تغییرات گسترده و پویای دنیای بیرون تبدیل کند (کومب، ۲۰۱۱)؛ در این راستا رهبری امنیت‌مدار یک دیدگاه صراحتاً «مثبت» در مطالعات مربوط به رهبری است که اطمینان خاطر، کاوش و فعالیت‌های مثبت را با هم ترکیب می‌کند و آن‌ها را بررسی قرار می‌کند. از نظر مارچ<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۱) رهبری امنیت‌مدار رویکردی را در پیش می‌گیرد که به واسطه آن سازمان‌ها قادر خواهند بود پویایی بین «بهره‌برداری از منابع موجود» که قابل

1. Popper & Mayselles
2. Leadership Effectiveness
3. Acceptance
4. Risk opportunity
5. Seeing potential
6. Accessibility
7. Using intrinsic motivation
8. Listening and inquiry
9. Calm and dependability
10. Positive mindset
11. March

پیش‌بینی‌تر و شناخته شده‌تر (امن) به نظر می‌رسند و «کاوش» پیوندخورده با نوآوری و تغییر (ریسک) را مدیریت کنند. بنابراین، وجود یک رهبر امنیت‌مدار به‌عنوان پایگاه امن برای کمک به اعضای سازمانی در مدیریت پویا بین امنیت و دلبستگی (بهره‌برداری) و نوآوری، ریسک و یادگیری (کاوش) ضروری است. «رهبری که به‌عنوان یک پایگاه امن محسوب می‌شود، به کارکنان زیردستش در توسعه مدل‌های جدید روحی و به علاوه ایجاد اعتماد به نفس، خودمختاری، شایستگی، تأثیربخشی برخویشتن، احترام به نفس کمک خواهد کرد» (پوپر و میسلس، ۲۰۰۳).

رهبری امنیت‌مدار از نظریه دلبستگی<sup>۱</sup> نشأت گرفته است (کولریزر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). آنجایی که نظریه دلبستگی از لحاظ نظری و تجربی پیشرفت گسترده‌ای داشته است، مفاهیم اصیل آینسورث<sup>۳</sup> (۱۹۷۸ و ۱۹۷۹) و بولبی<sup>۴</sup> (۱۹۶۹ و ۱۹۸۸) درباره پایگاه امن به دلبستگی و سیستم‌های کاوشی کنترل نظریه دلبستگی مرتبط است، اما به نظر می‌رسد در پژوهش‌های سازمانی توجه کم‌تری به آن شده است؛ دوتن و راجینز<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) و تیننت<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) به این سؤال که چه چیزی زندگی را حیات می‌بخشد؟ این‌گونه پاسخ دادند که برای بسیاری از مردم این عنصر حیات‌بخش، روابط مثبت است. آن‌ها روابط مثبت در کار را به‌عنوان یک قلمرو غنی و جدید تعریف می‌کنند که بر فرآیندهای تولیدی، مکانیسم‌های رابطه‌ای و نتایج مثبت مرتبط با روابط مثبت در کار تمرکز می‌کند. آن‌ها همچنین مطرح می‌کنند که روابط مثبت در کار از طریق قرار گرفتن رابطه «در صدر و مرکز» اهمیت، در زندگی سازمانی نقشی اساسی دارد. در این راستا رهبری امنیت‌مدار با تأکید و توجه ویژه به سه عامل اصلی یعنی پایگاه امن و ارتباط مثبت، دلبستگی و کاوش، یک دیدگاه منحصر به فرد را در رهبری مطرح می‌کند (والین<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷؛ فوشا<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰؛ کاسولین<sup>۹</sup>، ۲۰۰۶).

1. Attachment Theory
2. Kohlrieser
3. Ainsworth
4. Bowlby
5. Dutton & Ragins
6. Tennant
7. Walin
8. Fosha
9. Cosolin



امنیت روان و اطمینان خاطر، هموارترین بستر رویش خلاقیت‌ها و نوآوری‌های ذهنی و فرآورده‌های برتر در سازمان هستند. احساس امنیت روانی، از بارزترین ویژگی‌های شخصیتی افراد خلاق و تواناست و مؤثرترین شیوه برای ترغیب افراد در جهت تلاش و دستیابی به سرحلقه علوم و فنون برتر، نوآوری و ابداع، ابتکار و خلاقیت، ایجاد آرامش روانی و تأمین امنیت فردی و خانوادگی، شغلی و حرفه‌ای و اجتماعی و اقتصادی است (افروز، ۱۳۸۵). امنیت روانی مفهوم یا نیروی درونی بالقوه‌ای است که توسط محققان بسیاری به‌عنوان جنبه‌ای مهم از مداخلات گروهی مطرح شده است (فرناندز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۲). امنیت روانی به افراد توانایی می‌دهد تا بر راهکارهای مشکلات متمرکز شوند و ترسی از سرزنش شدن به دلیل اظهارنظرهای خود نداشته باشند.

به نظر می‌رسد رهبری امنیت‌مدار علاوه بر نقش مستقیمی که در افزایش امنیت روانی کارکنان می‌تواند داشته باشد، از طریق نفوذ و تأثیری که در سازمان به جای می‌گذارد، احساس امنیت روانی در کارکنان را افزایش می‌دهد. مفهوم اثربخشی چیزی است که مدیر از راه اعمال صحیح مدیریت به دست می‌آورد و به صورت بازده کار ارائه می‌کند. تاریخچه رهبری تا اندازه زیادی بر تحلیل ویژگی‌های مدیران و رهبران اثربخش متمرکز است. رهبری اثربخش در سازمان، عامل اصلی و اساسی در ایجاد همفکری و همدلی است و رهبران اثربخش کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوتی را در زیر چتر فکری و نظر واحد گردآورند و این درک را ایجاد کنند که اختلافات فردی جزئی و کم اهمیت بوده، روح جمعی است که واجد ارزش و اعتبار است. در دیدگاهی دیگر می‌توان گفت که رهبری اثربخش همان توانایی شخص برای نفوذ مؤثر بر دیگران در موقعیتی است که رهبر آمیزه‌ای از دانش، مهارت و تلقی خود را به کار بندد (ساعتچی و عزیزپورشویی، ۱۳۸۴). به اعتقاد هوپ و اسپچ<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، ویژگی‌های رهبری اثربخش عبارت است از درستی و راستگویی و بیان واقعیت‌ها، صریح‌گویی، معتمد بودن، یکپارچگی، اعتبار، نترسیدن و شجاع بودن، بهره‌مندی از انرژی زیاد، پشتکار، تمایل به ریسک کردن، مهارت‌های ارتباطی قوی، تصمیم‌گیری صحیح و هدفمند، توانایی سازگار شدن، فروتنی

---

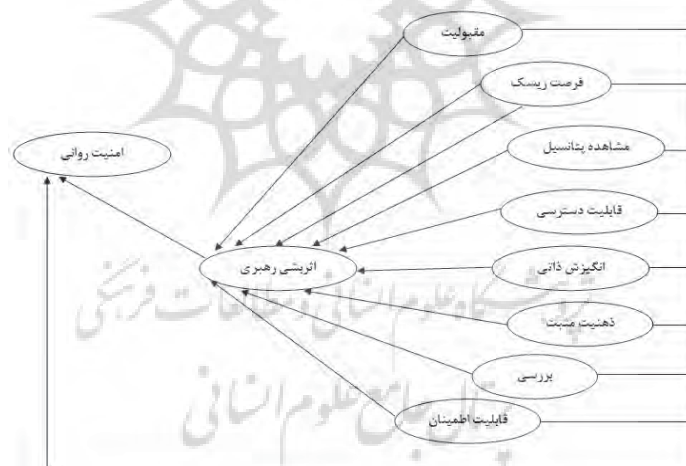
1. Fernandez  
2. Hoppe & Spech

و تعهد به آن چه که انجام می‌دهند. دامبر و کریستفر<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) نیز ویژگی‌هایی از قبیل مهارت‌های بین‌فردی، شوخ‌طبعی، تسهیل و ساده‌سازی امور، تفویض اختیار و ... را خصوصیات رهبران اثربخش برشمرده‌اند. تأملی بر مصادیق اثربخشی رهبری، نشان می‌دهد که رهبر اثربخش با تدارک جوّ سازمانی مناسب نیز می‌تواند بهبود روحیه و در نتیجه احساس امنیت و آرامش در کارکنان را موجب شود؛ چرا که اگر جوّ سازمان همراه با اعتماد بین افراد و احترام متقابل باشد، اعضای تیم برای آن‌که خودشان باشند احساس راحتی می‌کنند. در چنین محیطی اعضای تیم مطمئن هستند که برای صحبت کردن به صورت شفاف، تنبیه یا طرد نمی‌شوند و محیطی ایجاد می‌شود که به خوبی پرسش‌ها، نقدها و نظرات را می‌پذیرد. چنین محیط امن و پراستقامتی، خلاقیت را پرورش می‌دهد و اعضای تیم در امور مشارکتی فعال‌تر می‌شوند و عملکرد خلاقانه‌تر و اثربخش‌تری خواهند داشت (راس و جونز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

نتایج پژوهش‌های مختلف به نوعی مؤید روابط بین متغیرهای رهبری امنیت‌مدار، اثربخشی رهبری و امنیت روانی کارکنان هستند. به عنوان نمونه کرمی‌نیا و همکاران (۱۳۸۹) دریافتند که بین سبک رهبری و اثربخشی رفتاری مدیران رابطه معناداری وجود دارد. به‌طور مشابه یافته‌های پژوهش‌های قلعه‌ای (۱۳۷۳) و مهاجران (۱۳۸۰) نیز نشان داد که همبستگی شیوه رهبری در موقعیت یکسان با میزان اثربخشی مدیران معنادار است. دیویس<sup>۳</sup> (۱۹۸۵)، به نقل از طوسی، (۱۳۸۰) در بررسی خود نشان داد که شیوه‌های گوناگون رهبری، سطح‌های گوناگون اثربخشی را پدید می‌آورد. نتایج پژوهش‌های شاه‌حسینی (۱۳۸۴)، قاسمی (۱۳۸۵)، احمدی (۱۳۸۷)، ایمانی و بنیاب (۱۳۸۹)، سیمون<sup>۴</sup> (۲۰۰۳)، بنجامین و فلاین<sup>۵</sup> (۲۰۰۶)، هانت<sup>۶</sup> (۲۰۰۷)، و هانسلی<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) حاکی از آن بود که احساس فشار روانی و نبود ارتباطات مثبت و اثربخش در سازمان از عوامل تهدیدکننده بر سر راه ایجاد امنیت روانی محسوب می‌شود و نهایتاً کومب (۲۰۱۱) نیز دریافت که رهبری امنیت‌مدار به‌عنوان یک تئوری مثبت در رهبری به

1. Damber & keristefer
2. Ross & Jones
3. Davis
4. Seeman
5. Benjamin & Flynn
6. Hant
7. Humsllly

طورمستقیم بر اثربخشی رهبری، امنیت روانی و ارتباط رهبر-پیرو تأثیر می‌گذارد. با در نظر گرفتن این روابط، در پژوهش حاضر با توجه به مبانی نظری موجود در زمینه رهبری در سازمان‌ها، و به‌طور ویژه با پیروی از نظریه کومب (۲۰۱۱)، هشت بعد مقبولیت، فرصت ریسک، مشاهده پتانسیل، قابلیت دسترسی، استفاده از انگیزش ذاتی، گوش دادن و پرس و جو/بررسی، آرامش و قابلیت اطمینان، و ذهنیت مثبت، به‌عنوان مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده رهبری امنیت‌مدار در نظر گرفته شدند. شاخص‌های بیان‌کننده متغیر اثربخشی رهبری به‌طور ویژه از علاقه‌بند (۱۳۷۱) و پرداختچی (۱۳۷۲) و نهایتاً شاخص‌های بیان‌کننده امنیت روانی از ادمنسون (۱۹۹۹) برگرفته شده است. براساس دانش نظری موجود در زمینه رهبری و رفتار سازمانی به‌نظر می‌رسد که کاربست مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار می‌تواند به‌طور مستقیم در ارتقای سطح امنیت روانی کارکنان نقش داشته باشد و همچنین می‌تواند اثربخشی رهبری را در پی داشته باشد که به نوبه خود بر امنیت روانی کارکنان تأثیرگذار است. براین اساس در شکل ۱، چارچوب مفهومی پژوهش ارائه شده است.



شکل ۱. چارچوب مفهومی پژوهش

بر این اساس، فرضیه‌های پژوهشی زیر برای بررسی و آزمون، تدوین شد:

- ۱- بین مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار و اثربخشی رهبری روابط معناداری وجود دارد.
- ۲- بین مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار و امنیت روانی کارکنان روابط معناداری وجود دارد.

- ۳- بین اثربخشی رهبری و امنیت روانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۴- مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار به صورت مستقیم و با واسطه اثربخشی رهبری، بر امنیت روانی کارکنان تأثیر می‌گذارند.

## روش

پژوهش حاضر جزء پژوهش‌های توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه کارکنان دانشگاه شهید بهشتی بود که در مجموع تعداد آن‌ها در سال تحصیلی ۹۰-۹۱، ۹۲۸ نفر بود. نمونه‌ای به حجم ۳۰۰ نفر با استفاده از فرمول کوکران پیشنهاد شد، لذا در ادامه ۳۰۰ پرسشنامه میان نمونه آماری توزیع شد، افراد نمونه به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی (بر حسب جنسیت و سنوات خدمت) انتخاب شده بودند، که در این میان ۲۷۲ پرسشنامه به طور کامل بازگردانده شد. بنابراین، حجم نمونه نهایی ۲۷۲ نفر در نظر گرفته شد (نرخ پاسخگویی: ۹۰ درصد). در جدول ۱، ترکیب اعضای نمونه بر حسب جنسیت و سابقه خدمت ارائه شده است.

جدول ۱: ترکیب اعضای نمونه بر حسب جنسیت و سنوات خدمت

جنسیت	سابقه خدمت				
	۵ سال و پایین‌تر	۶ تا ۱۰ سال	۱۱ تا ۱۵ سال	۱۶ تا ۲۰ سال	۲۱ سال و بالاتر
مرد	۴۲	۳۸	۲۶	۲۴	۱۸
زن	۳۰	۲۸	۲۴	۱۴	۲۸
مجموع	۷۲	۶۶	۵۰	۳۸	۴۶

ابزار مورد استفاده برای گردآوری داده‌ها، سه پرسشنامه بود. پرسشنامه اول در خصوص رهبری امنیت‌مدار که کومب (۲۰۱۱) آن را ساخته است. این پرسشنامه مطابق مدلی که او مطرح کرده و ساخته است مشتمل بر ۸ مؤلفه (مقبولیت، فرصت ریسک، مشاهده پتانسیل (استعداد نهانی)، قابلیت دسترسی، استفاده از انگیزش ذاتی، گوش دادن و پرس و جو/ بررسی، آرامش و قابلیت اطمینان، و ذهنیت مثبت) و ۳۷ گویه است و برای اولین بار در این پژوهش ترجمه و اجرا شد. پرسشنامه دوم، در خصوص اثربخشی رهبری است و مشتمل بر ۱۵ گویه است که محقق ساخته است. این پرسشنامه با بهره‌گیری از پرسشنامه‌های علاقه‌بند (۱۳۷۱) و



پرداختی (۱۳۷۲) ساخته شده است. و نهایتاً پرسش‌نامه امنیت روانی که با اقتباس از پرسشنامه آدمونسون (۱۹۹۹) ساخته شد و دارای ۷ گویه است. هر سه پرسشنامه مطابق مقیاس لیکرت (هرگز، به ندرت، گاهی اوقات، اغلب، همیشه) تنظیم شده و نحوه نمره‌گذاری آن‌ها به ترتیب از ۱ تا ۵ است. در خصوص گویه‌هایی که جهت آن‌ها معکوس بود، نمره‌گذاری معکوس و به ترتیب از ۵ تا ۱ انجام شد. روایی پرسشنامه‌ها با استناد به نظرات متخصصان بررسی و تأیید شد و پایایی آن‌ها پس از اجرای آزمایشی بر روی ۳۰ نفر با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲: پایایی ابزارهای اندازه‌گیری به تفکیک متغیرها و مؤلفه‌ها

متغیر	مؤلفه‌ها	آلفای کرونباخ	تعداد گویه
رهبری امنیت‌مدار	مقبولیت	۰/۵۷	۳۷
	فرصت ریسک	۰/۵۴	
	مشاهده پتانسیل	۰/۸۴	
	قابلیت دسترسی	۰/۸۶	
	استفاده از انگیزه ذاتی	۰/۵۳	
	گوش دادن و پرس و جو/ بررسی	۰/۶۷	
	آرامش و قابلیت اطمینان	۰/۷۶	
اثربخشی رهبری	ذهنیت مثبت	۰/۷۶	۱۵
	-	۰/۹۳	
امنیت روانی	-	۰/۸۰	۷

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از هر دو نوع آمار توصیفی (توزیع فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد، ...) و آمار استنباطی (آزمون ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه، رگرسیون خطی ساده و تحلیل مسیر) استفاده شد.

### یافته‌ها

برای بررسی رابطه مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار با اثربخشی رهبری، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که ارتباط تمام مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار با اثربخشی رهبری، مثبت و در سطح ۰/۰۱ معنادار است. از بین مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار،

مؤلفه قابلیت اطمینان با ضریب همبستگی ۰/۷۹۳، بیش‌ترین ارتباط را با اثربخشی رهبری دارد. پس از این مؤلفه، مؤلفه‌های مشاهده پتانسیل، قابلیت دسترسی، گوش دادن و بررسی، فرصت ریسک، مقبولیت، ذهنیت مثبت و استفاده از انگیزش ذاتی، به ترتیب بیش‌ترین ارتباط را با اثربخشی رهبری دارند. در مجموع نیز رهبری امنیت‌مدار، ارتباط مثبت و معناداری با اثربخشی رهبری دارد.

جدول ۳: ماتریس همبستگی روابط بین مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار و اثربخشی رهبری

مقبولیت	ریسک	پتانسیل	دسترسی	انگیزش ذاتی	بررسی	قابلیت اطمینان	ذهنیت مثبت	رهبری امنیت‌مدار
۰/۶۶۹**	۰/۷۰۱**	۰/۷۸۶**	۰/۷۷۴**	۰/۵۴۷**	۰/۷۶۱**	۰/۷۹۳**	۰/۵۵۷**	۰/۸۴۶**

\*\*معناداری در سطح  $\alpha = 0/01$

در ادامه از طریق آزمون رگرسیون چندگانه به روش همزمان، تأثیر رگرسیونی هر یک از متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته، مشخص شد. به بیان دیگر براساس ضرایب رگرسیونی مندرج در خروجی رگرسیون چندگانه، مشخص می‌شود که هر یک از مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار، به تنهایی و مستقلاً، چه تأثیری بر اثربخشی رهبری دارند. این نتایج در جدول ۴ ارائه شده است. بر اساس نتایج این جدول، مقادیر  $t$  درباره سه مؤلفه مقبولیت، استفاده از انگیزش ذاتی و ذهنیت مثبت، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار نیستند. لذا این مؤلفه‌ها نمی‌توانند به تنهایی تأثیر معناداری بر اثربخشی رهبری داشته باشند. در مقابل مقادیر  $t$  برای پنج مؤلفه فرصت ریسک، مشاهده پتانسیل، قابلیت دسترسی، پرس و جو / بررسی و قابلیت اطمینان معنادار ( $P < 0/05$ ) هستند. لذا می‌توان گفت که تأثیر مستقل و معناداری بر اثربخشی رهبری دارند. مقادیر بتا که تعدیل شده مقادیر  $B$  هستند، بیان‌کننده میزان تأثیر رگرسیونی هر یک از متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته هستند. این مقادیر نشان می‌دهند که به ازای یک انحراف استاندارد در متغیر مستقل، چندصدم انحراف استاندارد تغییر در متغیر وابسته ایجاد می‌شود. لذا بر اساس مقادیر بتا، بیش‌ترین تأثیر، مربوط به مؤلفه قابلیت اطمینان (با ضریب بتای ۰/۲۱۲)، و پس از آن بیش‌ترین تأثیر معنادار، مربوط به مؤلفه‌های مشاهده پتانسیل (۰/۲۱۱)، بررسی (۰/۱۸۰)، فرصت ریسک (۰/۱۵۴)، و قابلیت دسترسی (۰/۱۴۹) بوده است.

جدول ۴: ضرایب رگرسیونی بین مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار و اثربخشی رهبری

متغیرهای پیش‌بین	ضریب B	انحراف استاندارد خطا	ضریب بتا	t	Sig.
مقدار ثابت	.۳۲۰	.۱۴۹		۲.۱۵۱	.۰۳۲
مقبولیت	.۰۲۴	.۰۵۷	.۰۲۲	۴۱۶.	.۶۷۸
فرصت ریسک	.۱۵۴	.۰۶۸	.۱۴۲	۲.۲۵۷	.۰۲۵
مشاهده پتانسیل	.۲۱۱	.۰۶۴	.۲۳۴	۳.۲۷۰	.۰۰۱
قابلیت دسترسی	.۱۴۹	.۰۵۱	.۱۷۷	۲.۹۲۱	.۰۰۴
استفاده از انگیزش ذاتی	.۱۰۷	.۰۶۴	.۰۹۴	۱.۶۷۹	.۰۹۴
پرس‌وجو / بررسی	.۱۸۰	.۰۴۷	.۲۱۰	۳.۸۷۱	.۰۰۰
قابلیت اطمینان	.۲۱۲	.۰۵۶	.۲۴۲	۳.۷۵۰	.۰۰۰
ذهنیت مثبت	.۰۳۹	.۰۵۱	.۰۳۳	۷۶۷.	.۴۴۴

متغیر وابسته: اثربخشی رهبری

برای بررسی همبستگی بین مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار و امنیت روانی کارکنان نیز از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که ارتباط تمام مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار با امنیت روانی کارکنان، مثبت و در سطح  $\alpha = 0.01$  معنادار است. از میان مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار، مؤلفه قابلیت اطمینان با ضریب همبستگی  $0.672$ ، بیش‌ترین ارتباط را با امنیت روانی دارد. پس از آن، مؤلفه‌های مقبولیت، مشاهده پتانسیل، قابلیت دسترسی، گوش دادن و بررسی، فرصت ریسک، ذهنیت مثبت و استفاده از انگیزش ذاتی به ترتیب بیش‌ترین ارتباط را با امنیت روانی دارند.

جدول ۵: ماتریس همبستگی روابط بین مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار و امنیت روانی

	مقبولیت	ریسک	پتانسیل	دسترسی	انگیزش ذاتی	بررسی	قابلیت اطمینان	ذهنیت مثبت	رهبری امنیت‌مدار
امنیت روانی	$0.655^{**}$	$0.583^{**}$	$0.649^{**}$	$0.615^{**}$	$0.421^{**}$	$0.588^{**}$	$0.672^{**}$	$0.466^{**}$	$0.704^{**}$

\*\*معناداری در سطح  $\alpha = 0.01$

در ادامه از طریق آزمون رگرسیون چندگانه به روش همزمان، تأثیر رگرسیونی هر یک از مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار، به تنهایی و به‌طور مستقل، بر امنیت روانی کارکنان اندازه‌گیری شد. این نتایج در جدول ۶ ارائه شده است. بر اساس نتایج این جدول، مقادیر t درباره

مؤلفه‌های مقبولیت، فرصت ریسک، مشاهده پتانسیل، قابلیت دسترسی و ذهنیت مثبت، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار نیستند. لذا این مؤلفه‌ها نمی‌توانند به تنهایی تأثیر معناداری بر امنیت روانی داشته باشند. در مقابل مقادیر  $t$  برای سه مؤلفه استفاده از انگیزش ذاتی، پرس‌وجو / بررسی و قابلیت اطمینان در سطح ۹۵ درصد اطمینان، معنادار بوده و می‌توان گفت که تأثیر مستقل و معناداری بر امنیت روانی دارند. همچنین بر اساس مقادیر  $t$ ، بیش‌ترین تأثیر، مربوط به مؤلفه قابلیت اطمینان (با ضریب بتای ۰/۲۴۹)، و پس از آن بیش‌ترین تأثیر معنادار، مربوط به مؤلفه‌های بررسی (۰/۲۱۷)، و استفاده از انگیزش ذاتی (۰/۲۱۱) بوده است.

جدول ۶: ضرایب رگرسیونی بین مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار و امنیت روانی

Sig.	t	ضریب بتا	انحراف استاندارد خطا	ضریب B	متغیرهای پیش‌بین
.۰۰۰	۲۳.۴۱۳		.۱۸۶	۴.۳۴۷	مقدار ثابت
.۲۰۷	۱.۲۶۶	.۱۱۱	.۰۷۲	.۰۹۱	مقبولیت
.۶۴۳	۴۶۴.	.۰۴۸	.۰۸۵	.۰۴۰	فرصت ریسک
.۳۵۲	۹۳۲.	.۱۱۰	.۰۸۱	.۰۷۵	مشاهده پتانسیل
.۵۰۰	.۶۷۵	.۰۶۷	.۰۶۴	.۰۴۳	قابلیت دسترسی
.۰۰۸	۲.۶۵۶	.۲۴۶	.۰۷۹	.۲۱۱	استفاده از انگیزش ذاتی
.۰۰۰	۳.۷۲۸	.۳۳۴	.۰۵۸	.۲۱۷	پرس‌وجو / بررسی
.۰۰۰	۳.۵۳۰	.۳۷۵	.۰۷۰	.۲۴۹	قابلیت اطمینان
.۱۹۴	۱.۳۰۳	.۰۹۲	.۰۶۳	.۰۸۳	ذهنیت مثبت

متغیر وابسته: امنیت روانی

در خصوص دو متغیر اثربخشی رهبری و امنیت روانی، با توجه به اینکه تنها یک متغیر مستقل وجود داشت، به منظور آزمون فرضیه مربوطه و بررسی ضریب رگرسیونی متغیر اثربخشی رهبری بر امنیت روانی، از طریق ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی ساده استفاده شد. ارتباط اثربخشی رهبری و امنیت روانی کارکنان، مثبت و معنادار است ( $r = ۰/۴۵۷$ )؛  $P < ۰/۰۱$ ). نتایج جدول ۸ نیز حاکی از آن است که مقدار بتا برابر با ۰/۳۸۹ است. بدین معنا که به ازای یک انحراف استاندارد تغییر در متغیر اثربخشی رهبری می‌توان پیش‌بینی کرد که ۰/۳۸۹ انحراف استاندارد تغییر در امنیت روانی اتفاق بیفتد. مثبت بودن مقدار بتا نیز بیان‌کننده تأثیر مستقیم است. از سوی دیگر با توجه به اینکه مقدار  $t$  (۶/۶۵۷)، در سطح اطمینان ۹۹ درصد

معنادار است، لذا می‌توان گفت اثربخشی رهبری تأثیر مثبت و معناداری بر امنیت روانی دارد.

جدول ۷: همبستگی بین اثربخشی رهبری و امنیت روانی

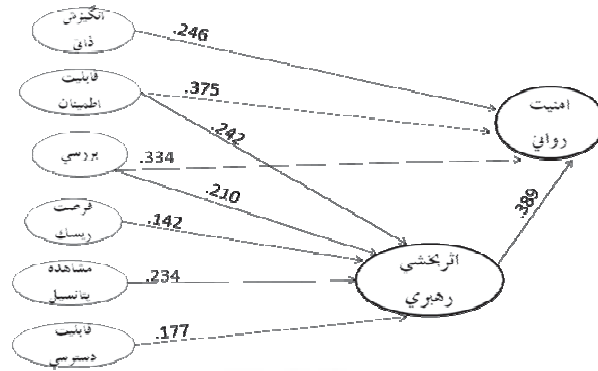
امنیت روانی	اثربخشی رهبری		
**۰.۴۵۷	۱	ضریب همبستگی پیرسون	
.۰۰۰		سطح معناداری	اثربخشی رهبری
۲۵۰	۲۵۰	تعداد	
۱	**۰.۴۵۷	ضریب همبستگی پیرسون	
	.۰۰۰	سطح معناداری	امنیت روانی
۲۵۰	۲۵۰	تعداد	

جدول ۸: ضریب رگرسیونی اثربخشی رهبری با امنیت روانی

Sig.	t	ضریب بتا	انحراف استاندارد خطا	ضریب B	متغیرهای پیش بین
.۰۰۰	۲۸.۵۸۳		.۱۵۸	۴.۵۳۰	مقدار ثابت
.۰۰۰	۶.۶۵۷	۰.۳۸۹	.۰۴۹	۰.۳۲۴	اثربخشی رهبری

متغیر وابسته: امنیت روانی

در انتها، برای بررسی تأثیر هر یک از مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار بر امنیت روانی (به صورت مستقیم و با واسطه اثربخشی رهبری)، با توجه به چارچوب مفهومی پژوهش و نیز بر مبنای نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های قبلی، تأثیر مستقیم، غیرمستقیم و تأثیر کل متغیرهای مستقل و میانجی پژوهش بر احساس امنیت روانی کارکنان از طریق تحلیل مسیر اندازه‌گیری شد. اثرات مستقیم همان مقادیر بتای بین متغیر مستقل و متغیر وابسته و اثرات غیرمستقیم عبارت از مجموع حاصل ضرب دو یا چند مسیر است. همچنین اثر کل هر متغیر مستقل، بیان‌کننده مجموع اثرات مستقیم و غیرمستقیم آن، بر متغیر وابسته است. بر این اساس، نتایج تحلیل مسیر متغیرهای پژوهش در شکل ۲ و جدول ۹ ارائه شده است.



شکل ۲. مدل تجربی پژوهش

مروری بر نمودار تحلیل مسیر مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار، اثربخشی رهبری و امنیت روانی نشان می‌دهد دو متغیر مقبولیت و ذهنیت مثبت که در چارچوب نظری پژوهش نیز مدنظر قرار گرفته بودند، تأثیر معناداری بر اثربخشی رهبری یا امنیت روانی نداشته‌اند و لذا به‌طور کلی از تحلیل حذف شده‌اند. از میان سایر مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار، تنها دو مؤلفه قابلیت اطمینان و گوش دادن / بررسی، توانسته‌اند بر هر دو متغیر اثربخشی رهبری و امنیت روانی تأثیر معناداری داشته باشند. همچنین با مراجعه به جدول ۹ مشخص می‌شود که در مجموع مؤلفه قابلیت اطمینان (با ضریب تأثیر کلی ۰/۴۶۹)، بیش‌ترین تأثیر را بر متغیر امنیت روانی کارکنان داشته است. سایر نتایج در جدول ۹ نشان داده شده است. نهایتاً باید گفت که مدل تجربی پژوهش مغایرت‌هایی با چارچوب نظری داشته و برخی روابط پیش‌بینی شده در چارچوب نظری پژوهش در عمل تأیید نشده است. با این حال، بسیاری از روابط در نظر گرفته در مدل مفهومی در میدان عمل نیز تأیید شده و می‌توان نتیجه گرفت که در مجموع بسیاری از مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار یا به صورت مستقیم یا با واسطه اثربخشی رهبری، می‌توانند پیش‌بینی‌کننده مناسبی برای احساس امنیت روانی کارکنان باشند.



جدول ۹: میزان تأثیر مستقیم، غیرمستقیم و کل متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته امنیت روانی

متغیرها	انواع تأثیر	
	مستقیم	غیر مستقیم
انگیزش ذاتی	۰.۲۴۶	-
قابلیت اطمینان	۰.۳۷۵	۰.۰۹۴
پرس‌وجو / بررسی	۰.۳۳۴	۰.۰۸۱
فرصت ریسک	-	۰.۰۵۵
مشاهده پتانسیل	-	۰.۰۹۱
قابلیت دسترسی	-	۰.۰۶۸
اثربخشی رهبری	۰.۳۸۹	-
کل	۰.۲۴۶	۰.۴۶۹

### بحث و نتیجه‌گیری

تلاش‌های پژوهشگران و اندیشمندان سازمانی در زمینه رهبری باعث پیدایش شیوه‌های گوناگونی از رهبری شده است که پژوهش‌های متعددی درباره ارتباط آن‌ها با متغیرهای گوناگون سازمانی انجام شده است و اکثریت قریب به اتفاق این پژوهش‌ها به تأثیر رهبری در بهبود سایر متغیرهای مربوط به شغل و نیز تأثیر آن در ارتقای فعالیت‌های سازمانی صحه گذاشته‌اند. یکی از نظریه‌های نوظهور در زمینه رهبری، رویکرد به رهبری به‌عنوان مجموعه فعالیت‌هایی برای ایجاد امنیت از طریق ارزش‌گذاری، پذیرش و قدردانی از افراد، فراهم آوردن کاوش از طریق تأکید بر رشد، توسعه و پتانسیل کارکنان و رسیدگی به وظایف و موقعیت‌ها از طریق روش و تفکر مثبت است. این‌گونه رویکرد به رهبری، امنیت‌مدار معرفی شده است. از آن‌جا که احتمالاً رهبری امنیت‌مدار می‌توانست با برخی متغیرهای مهم مربوط به کار همبسته باشد، لذا هدف از این پژوهش بررسی تأثیر کاربست مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار با واسطه اثربخشی رهبری بر امنیت روانی کارکنان دانشگاه شهید بهشتی تهران بود. برای دستیابی به این هدف، فرضیه‌هایی مطرح و آزمون شد که از جمله آن‌ها، بررسی روابط مستقیم مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار با دو متغیر اثربخشی رهبری و امنیت روانی بود. به طور کلی نتایج نشان داد که روابط مثبت و معناداری بین ابعاد رهبری امنیت‌مدار با اثربخشی رهبری و امنیت روانی وجود داشت. تأثیر اثربخشی رهبری بر امنیت روانی کارکنان نیز مثبت و معنادار بود. نتایج همچنین حاکی از انطباق نسبی مدل تجربی با مدل مفهومی پژوهش بود که بیان‌کننده تأثیر

کاربست مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار بر امنیت روانی، به‌طور مستقیم یا با واسطه اثربخشی رهبری بود. وجود روابط مثبت و معنادار بین متغیرهای پژوهش و نیز تأیید تجربی اکثر مسیرهای مختلف منتهی به امنیت روانی کارکنان می‌تواند ناشی از دلایل مختلفی باشد. دلایلی همچون ایجاد احساس اعتماد در کارکنان، بهبود فعالیت‌های گروهی، همسو شدن روابط غیررسمی با اهداف سازمانی، افزایش احساس ارزشمندی در کارکنان، ارتقاء روحیه و ... که می‌توان در تبیین نتایج پژوهش به آن‌ها توجه کرد. در ادامه مهم‌ترین نتایج پژوهش به‌طور مبسوط‌تر تبیین شده است. در فرضیه اول پژوهش، ارتباط هر یک از مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار و اثربخشی رهبری بررسی شد. نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین ابعاد رهبری امنیت‌مدار و اثربخشی رهبری وجود داشت. این نتایج همسو با یافته‌های کومب (۲۰۱۱) بود که نشان داد رهبری امنیت‌مدار به عنوان یک تئوری مثبت در رهبری به‌طور مستقیم بر اثربخشی رهبری تأثیر دارد. در تبیین این نتایج می‌توان گفت که یکی از الزامات انکارناپذیر برای اثربخشی فعالیت‌های رهبری، ایجاد و افزایش انگیزه در کارکنان به ویژه انگیزه‌های درونی است. از آن‌جا که در رهبری امنیت‌مدار به مفاهیم و ارزش‌هایی همچون ارزشگذاری، پذیرش و قدردانی مناسب و به‌موقع از کارکنان در جهت ایجاد فضای کاری ایمن، احترام به ارزش ذاتی انسان و تأکید بر رشد و توسعه او به شیوه‌ای مثبت توجه و تأکید شده است؛ لذا به‌نظر می‌رسد این رفتارها احتمالاً به نتیجه مشترکی منجر شود و آن افزایش احساس احترام، اعتماد و قدرشناسی متقابل نسبت به رهبران سازمانی و سایر کارکنان است. به این ترتیب که این ذهنیت به عامل انگیزاننده مهمی تبدیل می‌شود که طی آن کارکنان درصدد خواهند بود تا با پذیرش و پیروی از رهبر و انجام دادن بهتر فعالیت‌های کاری، اعتماد و احترام متقابل خود را به رهبر امنیت‌مدار نشان دهند و به‌گونه‌ای که با افزایش و تبلور مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار می‌توان انتظار داشت که متقابلاً اعتقاد به رهبر و اثربخشی او افزایش یابد. بررسی ضرایب رگرسیونی نیز نشان داد که تمام ابعاد رهبری امنیت‌مدار، تأثیر مثبت و معناداری بر اثربخشی رهبری داشتند.

فرضیه مهم دیگری که بررسی شد، رابطه مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار و امنیت روانی کارکنان بود. نتایج نشان داد که بین رهبری امنیت‌مدار با امنیت روانی در همه ابعاد رهبری امنیت‌مدار ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. این نتایج به‌طور مستقیم با یافته‌های کومب



(۲۰۱۱) همسو بود. همچنین نتایج به‌طور غیرمستقیم مؤید یافته‌های شپرز و همکاران (۲۰۰۸) بود که نشان دادند پشتیبانی مربی بر امنیت روانی افراد آثار مثبت آشکاری دارد. در تبیین نتایج پژوهش شاید بتوان گفت امنیت روانی در میان کارکنان تا حد زیادی ناشی از اعتماد میان فردی و احترام متقابل در میان آن‌ها است؛ به‌گونه‌ای که جوئی فراهم شود که افراد در آن احساس راحتی و آرامش کنند. چنان‌که کومب (۲۰۱۱) اشاره کرده است، در چنین جوئی یک احساس اطمینان وجود دارد که تیم کاری هیچ فردی را برای اظهار نظر خجالت‌زده و طرد نکرده و او را مجازات نمی‌کند. بنابراین، به‌نظر می‌رسد رهبر امنیت‌مدار با نشان دادن اعتماد و احترام به زیردستان و پذیرش بدون قید و شرط آن‌ها می‌تواند زمینه‌ساز اعتماد زیردستان به یکدیگر نیز باشد و از این طریق فضایی ایجاد شود که ویژگی بارز آن، احساس امنیت روانی در میان کارکنان باشد. نهایتاً اصلی‌ترین فرضیه‌ای که بررسی شد، شناسایی تأثیر مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار بر امنیت روانی کارکنان، به‌طور مستقیم و با واسطهٔ اثربخشی رهبری بود. نتایج نشان داد که الگوی تجربی به‌دست آمده از تحلیل داده‌ها تا حد زیادی منطبق با مدل مفهومی پژوهش بود. توجه به این مدل می‌تواند در فهم روابط بین متغیرهای سازمانی و نیز در تسهیل مسیر ارتقای امنیت روانی کارکنان کمک بسیار شایانی کند؛ بنابراین، در ادامه با توجه به نتایج پژوهش مبنی بر تأثیر مستقیم یا غیر مستقیم اکثر مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار بر امنیت روانی کارکنان، پیشنهادهای زیر برای ارتقای امنیت روانی کارکنان مطرح می‌شود:

- مدیران در هنگام بروز مشکلات و انجام‌دادن اشتباهات توسط کارکنان صبور باشند و با سعهٔ صدر و ترجیحاً به صورت غیرمستقیم دخالت کنند.
- مدیران زمان‌هایی را به شنیدن مشکلات و دغدغه‌های کارکنان اختصاص دهند.
- مدیران سعی در شناسایی احساسات و عواطف کارکنان کنند. این شناسایی مستلزم نزدیکی هر چه بیش‌تر مدیران به کارکنان است.
- مدیران برای اتخاذ تصمیمات مختلف، نظر کارکنان را مدنظر قرار داده، احساس ارزشمندی و مفید بودن را در آن‌ها شکوفا کنند.
- مدیران همواره در موقعیت‌های مختلف و به بهانه‌های متفاوت، حمایت خود را از کارکنان نشان دهند.

- مدیران برای ایجاد فضای حمایتگری بایستی تا حد امکان از شماتت کارکنان پرهیز کنند.

همچنین با توجه به نتایج پژوهش مبنی بر تأثیر مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار بر امنیت روانی کارکنان، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی الگویی به‌منظور استقرار مؤلفه‌های رهبری امنیت‌مدار در سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های آموزشی طراحی شود. نهایتاً لازم است در تعمیم نتایج پژوهش، به برخی محدودیت‌ها از جمله فرهنگ محافظه‌کاری در میان برخی کارکنان و احتمال تحت تأثیر قرار گرفتن پاسخ‌های آن‌ها توجه کرد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## منابع

- احمدی، حسین (۱۳۸۷). منابع استرس مدیران آموزشی و مقایسه آن در بین زنان و مردان در بین مدیران دبیرستان و راهنمایی شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه تهران.
- افروز، غلامعلی (۱۳۸۵). ضرورت تقویت احساس امنیت درونی و ارتقای بهداشت روانی محققان و دانش‌پژوهان جوان. مجموعه مقالات سومین سمینار سراسری بهداشت روانی دانشجویان، شماره‌های ۳ و ۴.
- ایمانی، محمدنقی و بنیاب، فرزانه (۱۳۸۹). رابطه بین فشارهای روانی با اثربخشی مدیران مدارس راهنمایی دخترانه شهر تهران. فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، ۲ (۲)، صص ۲۵-۴۷.
- پرداختچی، محمدحسن (۱۳۷۲). پرسش‌نامه تعیین اثربخشی مدیران. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، ۷۲ (۲)، صص ۴۱-۴۴.
- ساعتچی، محمود و عزیزپورشوئی، علی‌اکبر (۱۳۸۴). طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی. دانشور رفتار، ۱۲ (۱۱)، صص ۴۵-۶۸.
- شاه‌حسینی، محمد (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین فشارهای عصبی و عملکرد مدیران آموزشی در مقاطع راهنمایی و دبیرستان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام حسین (ع).
- طوسی، محمدعلی (۱۳۸۰). رابطه سبک رهبری و جو سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران. فصلنامه تربیت، شماره ۶۲، صص ۲۳-۵۰.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۷۱). ویژگی‌های رفتاری مدیران اثربخش. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، ۷۱ (۴)، صص ۲۵-۴۰.
- قاسمی، علی (۱۳۸۵). استرس شغلی مدیران با جو سازمانی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت معلم.
- قلعه‌ای، علیرضا (۱۳۷۳). بررسی شیوه‌های رهبری مدیران در سازمان‌های دولتی در استان آذربایجان غربی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم.

- کرمی‌نیا، رضا، سلیمی، سیدحسین و امینی، علی (۱۳۸۹). رابطه سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی در نیروهای نظامی. *مجله طب نظامی*، ۱۲(۲)، ص ۶۷.
- مهاجران، علی (۱۳۸۰). بررسی رابطه سبک رهبری و اثربخشی مدیران بیمه ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- Ainsworth, M., Blehar, Waters, E & Wall, S. (1978). *Patterns of Attachment – A psychological study of the strange situation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ainsworth, M. (1979). Infant Mother Attachment *American Psychologist*, Vol. 34, 10, 932-937.
- Benjamin, L. & Flynn, F.J. (2006). Leadership style and regulatory mode: Value from fit? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), pp. 216-230.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss Attachment*. New York: Basic Books.
- Bowlby, J. (198۸). *Attachment and loss: sadness and depression*. New York: Basic Books.
- Coombe, D. (2011). *Secure base leadership: A positive theory of leadership incorporating safety, exploration and positive action*. Ph.D. Thesis, Case Western Reserve University.
- Cozolino, L. (2006). *The neurobiology of attachment*. New York: Norton.
- Dumber, L.S. & Keristefer, B (2001). Case study of characteristics of effective leadership in graduate student collaborative work. *Education Journal*. 124(4), pp. 721-726.
- Dutton, J.E. & Ragins, B. (Eds.). (2007). *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*; 44(2), 350-383.
- Fernandez-Ballesteros, R.; Diez, J.; & Bandura, A. (2002). Determinants and structural relation of personal efficacy to collective efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 51(1), pp. 107-125.
- Fosha, D. (2000). *The transforming power of affect*. New York: Basic Books.
- Hant, G. (2007). *Experiential learning spaces: Hermetic transformational leadership for psychological safety, consciousness development and math anxiety related inferiority complex depotentiation*. Ph.D. Thesis, Case Western Reserve University.
- Hoppe, S.L. & Speck, B.W. (2003). *Identifying and preparing academic leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hunsly, M. (2010). Effects of Qi-therapy on blood pressure, pain and psychological symptoms in the elderly: A randomized controlled pilot trial. *Complementary Therapies in Medicine*.



- Kohlrieser, G.; Goldsworthy, S. & Coombe, D. (2013). *Care to Dare: Unleashing Astonishing Potential Through Secure Base Leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), pp. 71-87.
- Popper, M. and Maysel O. (2003). Back to basics: applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14 41 – 65.
- Ross, T.M. & Jones, E. (2008). Can team effectiveness be predicted: Team performance management. *Journal of Applied Social Psychology*, 14, pp. 248-268.
- Seeman, T.E. (2003). Relationship of early life stress and psychological functioning to blood pressure in the CARDIA study. *Health Psychology*, Vol. 28.
- Schepers, J; Jong, Ad de; Wetzels, M & Ruyter, K.(2008). Psychological safety and social support in groupware adoption: A multi-level assessment in education. *Computers & Education*, 51, 757–775.
- Strack, J. (2001). *The relationship of healthcare managers' spirituality to their first self-perceived effective leadership practices*. Ph.D. Thesis, Medical University of South California.
- Tennant, D. (2012). Secure Base Leadership: Can IT Leaders Learn from the Example of Parenthood? As cited in <http://www.itbusinessedge.com>
- Wallin, D.J. (2007). *Psychotherapy and Attachment*. New York: The Guildford Press.



پښتونستان ښار علمي او مطالعاتي مرکز  
پرتال جامع علوم انساني