

## Research Paper

# The mediating role of organizational resilience in the relationship between the principals' behavioral style and the positive performance of the teaching staff of the junior high school

Tina Baba Ahmadi Mehdipour<sup>1</sup>, Abbas Gholtash<sup>2\*</sup>, Majid Ghobadi<sup>3</sup>

1. Graduate of Educational Management, Islamic Azad University, Electronic Branch, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Marvdasht branch, Islamic Azad University. Marvdasht. Iran
3. Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Electronic Branch, Tehran, Iran.

Received: 12/02/1401

Accepted: 04/06/1401

PP:101-115

Use your device to scan and read the article online

### DOI:

[10.30495/ee.2022.1957974.1095](https://doi.org/10.30495/ee.2022.1957974.1095)

### Keywords:

Behavior style of school principals, positive performance of teaching staff, organizational resilience.

### Abstract

**Introduction:** The success of organizations and managers is always dependent on a number of key factors and identifying and strengthening such factors will lead to the success of organizations more than ever. The aim of this study was to explain the relationship between high school principals' behavioral style and the positive performance of teaching staff with regard to the mediating role of organizational resilience.

**research methodology:** The present research is practical in terms of its purpose, and based on the method, it is a descriptive research of the correlation type. The statistical population was the teaching staff of the junior high schools of District 3 of Ahvaz city, whose number is 254 people. The sample size was calculated based on Cochran's formula as of 153 people. The sampling method was convenience random sampling. The research instruments were Mohammadi and Sharafi Behavioral Styles Questionnaire (2014), Luthans et al. (2007) Positive Performance Questionnaire and Connor & Davidson (2003) Resilience Questionnaire. Due to the standardization of research tools and confirmation of validity and reliability in previous researches, in this research, content validity has been approved by supervisors and advisors and using Cronbach's alpha reliability was obtained as 0.839, 0.729 and 0.874, respectively. Pearson's correlation coefficient was used to analyze the data, and path analysis test (structural equations) was used to investigate the mediator role (Sobel test).

**Findings:** The results showed that there is a positive and significant relationship between principals' behavioral styles and positive performance of teaching staff and organizational resilience also has a mediating role in this regard.

**Conclusion:** It seems that in order to improve the performance of teaching staff, it is necessary for principals to use different behavioral styles.

### Citation

Babaahmadi mehdipour, T., Gholtash, A., Ghobadi, M. 2022. The mediating role of organizational resilience in the relationship between the principals' behavioral style and the positive performance of the teaching staff of the junior high school. Journal of Transcendent Education, Vol 2, No2, Summer 2022, Pp

**Corresponding author:** Abbas Gholtash

**Address:** Department of Educational Sciences, Marvdasht branch, Islamic Azad University. Marvdasht. Iran

**Email:** gholtash578@miau.ac.ir

شاپا الکترونیکی: 2783-4255

## مقاله پژوهشی

نقش میانجی تاب آوری سازمانی در رابطه سبک رفتارهای مدیران با عملکرد مثبت  
کادر آموزشی مدارس متوسطه اولتینا بابا احمدی مهدی پور<sup>1</sup>، عباس قلتاش<sup>2\*</sup>، مجید قبادی<sup>3</sup>

1. دانش آموخته کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیکی، تهران، ایران.

2. دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

3. مدرس گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیکی، تهران، ایران.

## چکیده

**مقدمه و هدف:** موفقیت سازمان‌ها و مدیران همواره مرهون یک‌سری عوامل کلیدی بوده و شناسایی و تقویت چنین عواملی کامیابی هر چه بیشتر سازمان‌ها را به دنبال خواهد داشت. این پژوهش با هدف تبیین رابطه سبک رفتارهای مدیران مدارس و عملکرد مثبت کادر آموزشی با توجه به نقش میانجی تاب‌آوری سازمانی انجام شده است.

**روش‌شناسی پژوهش:** پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، و بر مبنای روش، یک پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری کارکنان کادر آموزشی مدارس دوره متوسطه اول ناحیه 3 اهواز بودند که تعداد آنها 254 نفر می‌باشد. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران 153 نفر محاسبه گردید. روش نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری تصادفی در دسترس بود. ابزار پژوهش پرسشنامه سبک‌های رفتاری محمدی و شرفی (1393)، عملکرد مثبت لوتانز و همکاران (2007) و پرسشنامه تاب‌آوری کانر و دیویدسون (2003) بود. با توجه به استاندارد بودن ابزار پژوهش و تایید روایی و پایایی در تحقیقات گذشته، در این پژوهش روایی به روش روایی محتوایی مورد تایید اساتید راهنما و مشاور بوده و پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ به ترتیب 0/839، 0/729 و 0/874 به دست آمد. جهت تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و همچنین آزمون تحلیل مسیر (معادلات ساختاری) جهت بررسی نقش میانجی (آزمون سوبل) استفاده شده است.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد بین سبک‌های رفتاری مدیران و عملکرد مثبت کادر آموزشی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و تاب‌آوری سازمانی نیز نقش میانجی در این رابطه دارد.

**بحث و نتیجه‌گیری:** به نظر می‌رسد جهت بهبود عملکرد کارکنان بکارگیری سبک‌های رفتاری مختلف از سوی مدیران لازم است.

تاریخ دریافت: 1401/02/12

تاریخ پذیرش: 1401/06/04

شماره صفحات: 101-115

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن

مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید

## DOI:

10.30495/ee.2022.1957974.1095

واژه‌های کلیدی: سبک رفتارهای مدیران

مدارس، عملکرد مثبت کادر آموزشی، تاب‌آوری سازمانی.

**استناد:** بابا احمدی مهدی پور، تینا، قلتاش، عباس و قبادی، مجید. 1401. نقش میانجی تاب‌آوری سازمانی در رابطه سبک رفتارهای مدیران با عملکرد مثبت کادر آموزشی مدارس متوسطه اول، فصلنامه علمی آموزش و پرورش متعالی، دوره دوم، شماره دو، شماره صفحات

\* نویسنده مسئول: عباس قلتاش

نشانی: گروه علوم تربیتی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران.

پست الکترونیکی: gholtash578@miau.ac.ir

## مقدمه

امروزه نیروی انسانی به عنوان باارزش ترین منابع سازمانی متولیان سازمان ها محسوب می شود و به طور یقین موفقیت سازمان ها و مدیران همواره مرهون یکسری عوامل کلیدی بوده و شناسایی و تقویت چنین عواملی کامیابی هرچه بیشتر سازمان ها را به دنبال خواهد داشت (Sepahvand, & Nasiri Valik Bani, 2017, p238).

بسیاری بر این باورند که سازمان هایی می توانند در دنیای پرقابلیت امروزی به فعالیت و حیات خود ادامه دهند که دارای عملکرد بهینه و برتر نسبت به رقبا باشند و ضمن استفاده مناسب از فرصت ها، از تهدیدات به نفع خود سود برند است (Hamza et al, 2021, p3). عملکرد انسان در درون سازمان، انعکاسی از دانش، مهارت و ارزش های اوست. به همین منظور ارزشیابی عملکرد به عنوان یکی از اهداف بهسازی در مدیریت منابع انسانی هر سازمانی بحساب می آید. اهداف سیستم ارزشیابی عملکرد بطور عمده، بهبود سازمان و بهسازی فرد است و در موارد مهمی مانند ارتقاء، تغییر پست و انتصاب مورد استفاده قرار می گیرد (Lu et al, 2020, p12). بقا و بالندگی در چنین محیطی، تنها با به دست آوردن عملکرد مثبت و برتر امکان پذیر است که لازمه آن رسیدن به ویژگی سازمان هایی با عملکرد مثبت و توجه به مقوله های تاثیرگذار در سازمان است (Nguyen & Tu, 2020, p312). نتایج پژوهش ها نشان می دهد که بهبود عملکرد مثبت سازمان ها مستلزم استفاده بهینه از منابع و ارائه کیفیت خدمات مناسب با استفاده از راهکارهای مدیریتی مناسب و بجا است (Khan et al, 2021, p8). نبود سبک مدیریتی صحیح در سازمان به موقعیت نامطلوب منجر می شود که در آن سازمان کارایی و کفایت خود را از دست دهد و از دستیابی به اهداف خویش باز ماند. در این راستا، جهت افزایش عملکرد مثبت کارکنان در امور کاری، سبک رفتاری مدیران و تاب آوری کارکنان نقش مهم و اساسی دارد. زیرا گاهی اوقات پایین بودن سطح عملکرد مثبت در سازمان ها به این دلیل نیست که افراد نمی خواهند یا نمی توانند به طور مطلوب عمل کنند، بلکه به این دلیل است که از آنها خواسته نشده است و آنها باور ندارند که می توانند از پس کاری برآیند (Pinar, 2021, p34). از این رو ایجاد و تقویت رفتارهای عادلانه در مدیران، باعث بهبود عملکرد کارکنان می شود. بنابراین با توجه به اینکه اطلاع از عوامل تاثیرگذار بر عملکرد مثبت، برای مدیران بسیار مهم است، از این رو یکی از مهمترین عوامل موثر بر عملکرد مثبت، سبک رفتارهای مدیران است. از طرفی نتایج پژوهش ها نشان داده است که سازنده های تاب آوری و راهبرد مقابله هیجان مدار و معنویت به عنوان متغیرهای پیش بین عملکرد مثبت در محیط کار هستند. به طوری درخصوص رابطه بین متغیرها باید اشاره کرد، که بین تاب آوری و عملکرد سازمانی رابطه مثبت معنا داری وجود دارد به نحوی که با افزایش میزان تاب آوری، عملکرد سازمانی هم افزایش می یابد (Walsh, 2020, p 902). تاب آوری افراد را عامل توانمندی آنان در راستای تغییر نتایج ناگوار در جهت مثبت و کمک به حفظ سلامتی شخص می داند. (Conner & Daidson (2003 معتقدند تاب آوری، تنها پایداری در برابر آسیب ها یا شرایط تهدیدکننده نیست، بلکه شرکت فعال سازنده فرد در محیط است. آنها تاب آوری را توانمندی فرد در برقراری تعادل زیستی روانی در شرایط نامتعادل می دانند. همچون تاب آوری در مورد کسانی که کار می رود که در معرض خطر قرار می گیرند (Bhusal et al, 2020, p66). در این راستا آموزش و پرورش از مهمترین نهادهای مؤثر اجتماعی در افزایش کیفیت عملکرد مثبت سایر نهادها است. رشد موزون و متعادل انسان در جنبه های عقلانی، عاطفی، اجتماعی و جسمانی از مسئولیت های سنگین آموزش و پرورش است. وظیفه مدیران مدارس درک هدف های مشخص و دستیابی به تمامی آنهاست.

مدیران اثربخش هدف های مشخص سازمان را به عنوان مبنای ایجاد معیارهای اثربخشی در نظر می گیرند. مدیران مراکز آموزشی، نباید فقط بازگوکننده بخشنامه ها، مجری آیین نامه ها و ناظر بر اجرای برنامه باشد، بلکه وظیفه مهم او هدایت امور آموزشی در راستای توسعه مهارت های یادگیری و عملکرد مثبت در کارکنان و دانش آموزان است (Zaini & Syafaruddin, 2020, p97). از این رو مدیران مدارس و تاب آوری معلمان دارای نقش حیاتی و مکمل در ایجاد عملکرد مثبت کادر آموزشی هستند. چراکه آنها، رهبران آموزشی برای آغاز نمودن، گسترش دادن و تسهیل کردن نگرش مثبت نسبت به ایجاد عملکرد مثبت در مدارس هستند و به عنوان یک رهبر آموزشی، می توانند عملکرد مثبت کارکنان و تاب آوری آنان را ارتقاء دهند، و از آن پشتیبانی کنند؛ بنابراین رفتار و سبک مدیران مدرسه تأثیر بسزایی بر چگونگی واکنش و نگرش اعضای سازمان به ایجاد عملکرد مثبت را دارند. به طوری که گلیکمن و همکاران (2001) معتقدند که سبک رفتارهای مدیران اساس مدارس موفق است و از طریق ویژگی ها و اقدامات مختلف بر عملکرد معلم و موفقیت دانش آموزان اثر غیرمستقیم دارد (Kars & Inandi, 2018, p149). با توجه به این که مدرسه یک سیستم اجتماعی است و منابع آن عمدتاً انسان ها هستند، رفتارهای مدیران در آن حائز اهمیت به نظر می رسد. در واقع شیوه رفتاری مدیران در تعیین و شکل دهی رفتار و عملکرد مثبت معلمان و کادر آموزشی سهم بسزایی دارد. از این رو بهبود عملکرد معلمان حائز اهمیت است، چراکه در عصر حاضر، هدف از آموزش و پرورش تنها انتقال میراث فرهنگی و تجارب بشری به نسل جدید نیست و ایجاد تغییرات مطلوب در نگرش شناخت ها و رفتار انسان جایگاه ویژه ای دارد. برای بالا بردن عملکرد

تحصیلی معلمان، هر کشور منابع هنگفت و بودجه هنگفتی را روی برنامه‌های توسعه حرفه ای معلمان در سراسر جهان سرمایه‌گذاری می‌کند. با این وجود، وضعیت هنوز به اندازه بهبود نیافته است (Kongjinda et al, 2020, p12)

از طرفی سنجش رفتار مدیران که شکل دهنده نظم مدرسه می‌باشند از اهمیت اساسی برخوردار است، زیرا مدیران مدارس، جوی در سازمان ایجاد می‌کنند که برانگیزنده و مشوق تغییرات، سازگاری، بارخیزی، شکوفایی فردی و سازمانی است و بر عکس می‌تواند جوی بوجود آورد که مانع تغییر و سازگاری و سد راه شکوفایی فرد و سازمان گردد (Atik & Celik, 2020, p7). رحیمی و همکاران، در پژوهشی با هدف تاثیر سبک رهبری اصیل بر تاب آوری کارکنان و یادگیری آن‌ها از خطا در بستر تغییرات پیچیده سازمانی: یک مطالعه کمی به این نتیجه دست یافتند که میان سه متغیر پژوهش همبستگی معنادار وجود دارد: رهبری اصیل بر هر دو متغیر تاب‌آوری و یادگیری از خطا تاثیر مثبت دارد و متغیر تاب‌آوری در رابطه میان رهبری اصیل با یادگیری از خطا نقش میانجی دارد (Rahimi et al, 2020). قبری و اسکندری پژوهشی با هدف تاثیر رهبری فضیلت‌گرای مدیران مدارس در بهبود عملکرد سازمانی معلمان با میانجی‌گری یادگیری سازمانی، به این نتیجه رسیدند که رهبری فضیلت‌گرای مدیران مدارس در بهبود عملکرد سازمانی معلمان با میانجی‌گری یادگیری سازمانی موثر است (Ghanbari & Eskandari, 2017) فرانکن و همکاران، در پژوهشی با هدف تاثیر سبک رهبری تحلیلی بر تاب‌آوری و عملکرد به این نتیجه رسیدند که رهبری تحلیلی تأثیر مثبتی بر تاب‌آوری و عملکرد سازمانی داشته است (Franken et al, 2020). منگر و مانکی در پژوهشی با هدف تأثیر سبک مدیریت تحلیلی، تحول‌گرا و تحول‌آفرین و تاب‌آوری بر عملکرد سازمانی شرکت‌های دولتی در کنیا به این نتیجه دست یافت که تعدیل رفتار تأثیر معناداری در رابطه بین عملکرد سازمانی و رهبری تحول‌آفرین ندارد. رهبری تحول‌گرا و تحلیلی و تاب‌آوری تأثیر مثبتی بر مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها داشته است. سوم، مسئولیت اجتماعی شرکت تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد (Menges & Manyike, 2020). مانیر و خلیل در پژوهشی با هدف درک معلمان دبیرستان از رفتارهای رهبری مدیران و عملکرد تحصیلی آنها در سطح دبیرستان، به این نتیجه دست یافتند داد ادراک معلمان از سبک رفتار مدیران به عنوان یکی از مهمترین عوامل تعیین‌کننده عملکرد آنها است (Munir & Khalil, 2016). لامباسی و همکاران در پژوهشی با هدف تأثیر سبک رهبری تحلیلی بر عملکرد مدیران ارشد در کنیا، به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری در تعیین سطح عملکرد کارکنان در یک شرکت کلیدی است. می‌تواند منجر به افزایش یا کاهش عملکرد کارکنان شود (Lumbasi et al, 2016). در مطالعه دیگری که توسط واکر و اسلیپر با هدف تأثیر رفتارهای رهبری مدیران بر کارآمدی معلمان انجام شد نتایج نشان داد که بین رفتار مدیر و کارآمدی معلم رابطه مثبت وجود دارد (Walker & Slear, 2011).

بنابر مطالب بیان شده و اینکه نظام مدیریتی در همه محیط‌های آموزشی بر شیوه تدریس و عملکرد معلمان اثرگذار است، اهمیت و ضرورت انجام مطالعه حاضر از این جهت است که بهبود سبک رفتارهای مدیران و افزایش تاب‌آوری و عملکرد مثبت کادر آموزشی از اهداف اصلی آموزش و پرورش محسوب می‌شود، با توجه به این که در پژوهش‌های گذشته، محققان عواملی همچون سبک رهبری مدیران را در بهبود عملکرد سازمانی معلمان اشاره کرده‌اند، در صورتی که تاکنون پژوهشی در رابطه با رابطه سبک رفتارهای مدیران مدارس و عملکرد مثبت کادر آموزشی با توجه به نقش میانجی تاب‌آوری سازمانی انجام نشده و مشخص نشده که مدیران با چه سبک رفتاری تأثیر بیشتری بر تاب‌آوری و عملکرد مثبت کادر آموزشی دارند، لذا این پژوهش که در مدارس دوره متوسطه اول ناحیه 3 اهواز در حال انجام است، قصد دارد با توجه به عملکرد معلمان در رشد سرمایه ملی، گامی موثر در جهت تحلیل سبک رفتاری مدیران مدارس متوسطه که وظایف سنگینی را بر عهده دارند برداشته و خلاءهای تحقیقاتی در این زمینه را کاهش دهد. بنابراین با بررسی رابطه سبک رفتارهای مدیران مدارس و عملکرد مثبت کادر آموزشی با توجه به نقش میانجی تاب‌آوری سازمانی در مدارس دوره متوسطه اول ناحیه 3 اهواز، می‌توان پویایی، رقابت، بهره‌وری، انگیزش، خلاقیت و توسعه را در بین مدیران و کارکنان این مقاطع به وجود آورد. بدین ترتیب گام برداشتن در جهت تحول شیوه‌های رفتاری مدیران در مقاطع متوسطه که وظایف سنگینی بر عهده دارند، اهمیت زیادی از نظر تحقیقاتی دارد. لذا با توجه به مطالب بیان شده می‌توان مسئله تحقیق حاضر را بدین صورت بیان نمود: آیا بین سبک رفتارهای مدیران مدارس و عملکرد مثبت کادر آموزشی مدارس با توجه به نقش میانجی تاب‌آوری سازمانی در مدارس دوره متوسطه اول ناحیه 3 اهواز رابطه معناداری وجود دارد؟

### فرضیه‌های پژوهش

**فرضیه اصلی:** تاب‌آوری سازمانی در رابطه بین سبک رفتارهای مدیران مدارس و عملکرد مثبت کادر آموزشی در مدارس دوره متوسطه اول ناحیه 3 شهر اهواز نقش میانجی دارد.

### فرضیه‌های فرعی

1. بین سبک حمایتی مدیران مدارس و عملکرد مثبت کادر آموزشی رابطه معناداری وجود دارد.
2. بین سبک تحلیلی مدیران مدارس و عملکرد مثبت کادر آموزشی رابطه معناداری وجود دارد.

3. بین سبک ابزار وجود مدیران مدارس و عملکرد مثبت کادر آموزشی رابطه معناداری وجود دارد.  
4. بین سبک پیش‌برنده مدیران مدارس و عملکرد مثبت کادر آموزشی رابطه معناداری وجود دارد.

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، و بر مبنای روش، یک پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است که به صورت میدانی انجام شده است. جامعه آماری کلیه کارکنان کادر آموزشی مدارس دوره متوسطه اول ناحیه 3 اهواز بود که تعداد آنها 254 نفر می باشد. بر اساس فرمول کوکران حجم نمونه 153 نفر برآورد شد، که به روش نمونه‌گیری تصادفی در دسترس انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه سبک‌های رفتاری محمدی و شرفی (1393)، عملکرد مثبت لوتانز و همکاران (2007) و پرسشنامه تاب‌آوری کانر و دیویدسون (2003) بود. با توجه به استاندارد بودن ابزار پژوهش و تایی روایی و پایایی در تحقیقات گذشته، در این پژوهش روایی به روش روایی محتوایی مورد تایید اساتید راهنما و مشاور بوده و پایایی با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای ابزار مذکور به ترتیب 0/839، 0/799 و 0/874 به دست آمد. جهت تجزیه و تحلیل داده ها، از ضریب همبستگی پیرسون (جهت معناداری رابطه بین متغیرها) با نرم افزار *SPSS18* و همچنین آزمون تحلیل مسیر (معادلات ساختاری) جهت بررسی نقش میانجی (آزمون سوبل) نرم افزار *PLS3* استفاده شده است.

### یافته ها

با توجه به نتایج حاصل از شاخص‌های توصیفی برای همه متغیرهای پژوهش (سبک رفتاری حمایتی - سبک رفتاری تحلیلی - سبک رفتاری ابزار وجود - سبک رفتاری پیش‌برنده - سبک رفتاری کل - عملکرد مثبت - تاب آوری سازمانی) مهمترین شاخص مرکزی یعنی میانگین بیشتر از میانگین جامعه آماری یعنی 3 به دست آمده است بنابراین متغیرهای مذکور در حد مناسب و مطلوبی به سر می برند.

جدول 1. شاخص های توصیفی و آزمون نرمال بودن متغیرها

آزمون کولموگروف-اسمیرنوف		شاخص های توصیف داده ها برای متغیرها					متغیرها
		اماره آزمون	سطح معناداری	میانگین	میان	انحراف معیار	
0/297	0/976	0/275	0/524	3/50	3/63	3/66	سبک رفتاری حمایتی
0/122	1/18	0/226	0/475	3	3/22	3/25	سبک رفتاری تحلیلی
0/323	0/954	0/230	0/479	3/75	3/63	3/64	سبک رفتاری ابزار وجود
0/141	1/09	0/215	0/463	2/89	3/11	3/17	سبک رفتاری پیش‌برنده
0/779	0/658	0/140	0/373	3/16	3/42	3/43	سبک رفتاری مدیران (کل)
308	0/966	0/145	0/380	3/66	3/66	3/68	عملکرد مثبت
0/204	1/06	0/174	0/417	4/04	3/92	3/86	تاب آوری سازمانی

در آزمون کولموگروف-اسمیرنوف چون مقدار سطح معنیداری در تمامی مؤلفه‌ها بالاتر از مقدار خطای 0/05 می باشد، می توان نتیجه گرفت، دامنه آماری متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال هستند.

### آزمون فرضیه‌ها

فرضیه فرعی اول: بین سبک حمایتی مدیران مدارس و عملکرد مثبت کادر آموزشی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول 2. نتایج آزمون همبستگی فرضیه فرعی اول

نتیجه فرضیه	سطح معناداری	ضریب تعیین تعدیل شده	ضریب تعیین	ضریب همبستگی	متغیرها
تایید	0.000	0/364	0/368	0/607	سبک رفتاری حمایتی مدیران
					عملکرد مثبت کادر آموزشی

بر اساس نتایج آزمون همبستگی میزان ضریب همبستگی بین خرده مقیاس سبک رفتاری حمایتی مدیران و عملکرد مثبت کادر آموزشی برابر با 0/607 است و در مجموع 0/36 درصد از واریانس عملکرد مثبت کادر آموزشی را تبیین می‌کند. از طرفی با توجه به این که سطح معنی‌داری برابر با (sig=0.000) به دست آمده و از 0/05 یعنی سطح معنی‌داری در نظر گرفته کمتر است در نتیجه بین خرده مقیاس مقیاس سبک رفتاری حمایتی مدیران و عملکرد مثبت کادر آموزشی با سطح اطمینان 95 درصد ارتباط معنی‌داری وجود دارد، به طوری که این رابطه مثبت است. لذا فرض صفر رد خواهد شد. یعنی بین سبک حمایتی مدیران مدارس و عملکرد مثبت کادر آموزشی در مدارس دوره متوسطه اول ناحیه 3 شهر اهواز رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین فرضیه فرعی اول مورد تایید قرار می‌گیرد.

فرضیه فرعی دوم: بین سبک تحلیلی مدیران مدارس و عملکرد مثبت کادر آموزشی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول 3. نتایج آزمون همبستگی فرضیه فرعی دوم

نتیجه فرضیه	سطح معناداری	ضریب تعیین تعدیل شده	ضریب تعیین	ضریب همبستگی	متغیرها
تایید	0.000	0/343	0/347	0/589	سبک رفتاری تحلیلی مدیران
					عملکرد مثبت کادر آموزشی

بر اساس نتایج آزمون همبستگی میزان ضریب همبستگی بین خرده مقیاس سبک رفتاری تحلیلی مدیران و عملکرد مثبت کادر آموزشی برابر با 0/589 است و در مجموع 0/34 درصد از واریانس عملکرد مثبت کادر آموزشی را تبیین می‌کند. از طرفی با توجه به این که سطح معنی‌داری برابر با (sig=0.000) به دست آمده و از 0/05 یعنی سطح معنی‌داری در نظر گرفته کمتر است در نتیجه بین خرده مقیاس سبک رفتاری تحلیلی مدیران و عملکرد مثبت کادر آموزشی با سطح اطمینان 95 درصد ارتباط معنی‌داری وجود دارد، به طوری که این رابطه مثبت است. لذا فرض صفر رد خواهد شد. یعنی بین سبک تحلیلی مدیران مدارس و عملکرد مثبت کادر آموزشی در مدارس دوره متوسطه اول ناحیه 3 شهر اهواز رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین فرضیه فرعی دوم مورد تایید قرار می‌گیرد.

فرضیه فرعی سوم: بین سبک ابزار وجود مدیران مدارس و عملکرد مثبت کادر آموزشی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول 4. نتایج آزمون همبستگی فرضیه فرعی سوم

نتیجه فرضیه	سطح معناداری	ضریب تعیین تعدیل شده	ضریب تعیین	ضریب همبستگی	متغیرها
تایید	0.000	0/470	0/473	0/688	سبک رفتاری ابزار وجود مدیران
					عملکرد مثبت کادر آموزشی

بر اساس نتایج آزمون همبستگی میزان ضریب همبستگی بین خرده مقیاس سبک رفتاری ابزار وجود مدیران و عملکرد مثبت کادر آموزشی برابر با 0/688 است و در مجموع 0/47 درصد از واریانس عملکرد مثبت کادر آموزشی را تبیین می‌کند. از طرفی با توجه به این که سطح معنی‌داری برابر با (sig=0.000) به دست آمده و از 0/05 یعنی سطح معنی‌داری آماری در نظر گرفته کمتر است در نتیجه بین خرده مقیاس سبک رفتاری ابزار وجود مدیران و عملکرد مثبت کادر آموزشی با سطح اطمینان 95 درصد ارتباط معنی‌داری وجود دارد، به طوری که این رابطه مثبت است. لذا فرض صفر رد خواهد شد. یعنی بین سبک ابزار وجود مدیران مدارس و عملکرد مثبت کادر آموزشی در مدارس دوره متوسطه اول ناحیه 3 شهر اهواز رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین فرضیه فرعی سوم مورد تایید قرار می‌گیرد

فرضیه فرعی چهارم: بین سبک پیش برنده مدیران مدارس و عملکرد مثبت کادر آموزشی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول 5. نتایج آزمون همبستگی فرضیه فرعی چهارم

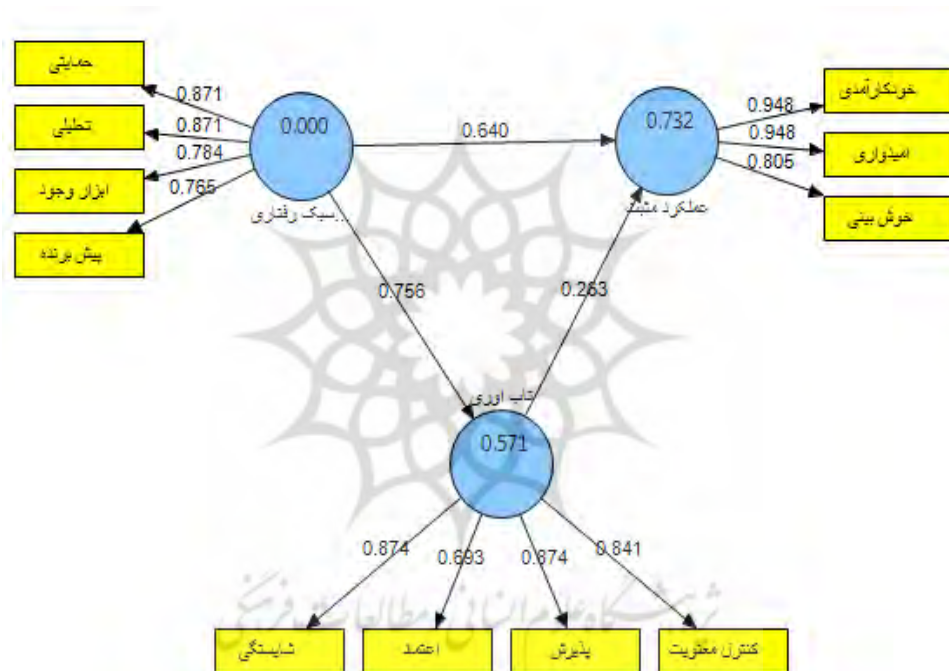
نتیجه فرضیه	سطح معناداری	ضریب تعیین تعدیل شده	ضریب تعیین	ضریب همبستگی	متغیرها
تایید	0.000	0/242	0/247	0/498	سبک رفتاری پیش برنده مدیران
					عملکرد مثبت کادر آموزشی

بر اساس نتایج آزمون همبستگی میزان ضریب همبستگی بین خرده مقیاس سبک رفتاری پیش برنده مدیران و عملکرد مثبت کادر آموزشی برابر با 0/498 است و در مجموع 0/24 درصد از واریانس عملکرد مثبت کادر آموزشی را تبیین می‌کند. از طرفی با توجه به این که سطح معنی‌داری برابر با (sig=0.000) به دست آمده و از 0/05 یعنی سطح معنی‌داری آماری در نظر گرفته کمتر است در نتیجه بین خرده مقیاس سبک رفتاری پیش برنده مدیران و عملکرد مثبت کادر آموزشی با سطح اطمینان 95 درصد ارتباط معنی‌داری وجود دارد، به طوری که این رابطه مثبت است. لذا فرض صفر رد خواهد شد. یعنی بین سبک پیش برنده مدیران مدارس و عملکرد مثبت کادر آموزشی در مدارس دوره متوسطه اول ناحیه 3 شهر اهواز رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین فرضیه فرعی چهارم مورد تایید قرار می‌گیرد.

فرضیه اصلی: تاب آوری سازمانی در رابطه بین سبک رفتارهای مدیران مدارس و عملکرد مثبت کادر آموزشی در مدارس دوره متوسطه اول ناحیه 3 شهر اهواز نقش میانجی دارد.

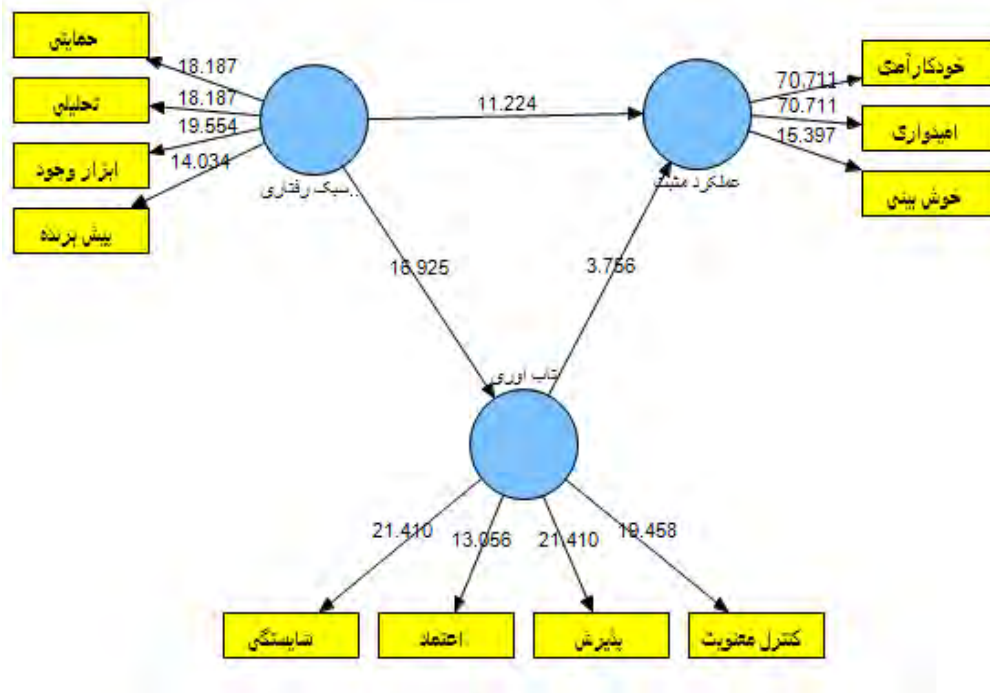
جدول 6. نتایج آزمون ضریب مسیر فرضیه اصلی

فرضیه	روابط مستقیم بین متغیرها	ضریب مسیر	خطای استاندارد مسیر	آزمون تی
اصلی	سبک رفتاری مدیران ← تاب آوری سازمانی	0/75	0/072	16/92
	تاب آوری سازمانی ← عملکرد مثبت	0/26	0/068	3/75
اصلی	بررسی نقش میانجی	ضریب مسیر	خطای استاندارد مسیر	آزمون z
	سبک رفتاری مدیران ← تاب آوری سازمانی ← عملکرد مثبت	0/195	-	3/58



نمودار 1. ضرایب مسیر بین متغیرهای پژوهش به روش معادلات ساختاری





نمودار 2. نمودار آماره تی در حالت معناداری به روش معادلات ساختاری

بر اساس نتایج درج شده در جدول (6)، ضریب مسیر بین سبک رفتاری مدیران و تاب آوری سازمانی برابر با  $(\beta=0/75)$  از طرفی دارای مقدار آماره آزمون  $16/92$  است. مقدار  $t$  برای این پارامتر بزرگتر  $1/96$  محاسبه شده است. همچنین بر اساس نتایج ضریب مسیر بین تاب آوری سازمانی و عملکرد مثبت  $(\beta=0/26)$  از طرفی دارای مقدار آماره آزمون  $3/75$  است. مقدار  $t$  برای این پارامتر نیز، بزرگتر  $1/96$  محاسبه شده است. بنابراین شرط اول و دوم جهت معناداری رابطه بین متغیرها برقرار است، از این رو ضریب مسیر رابطه غیرمستقیم سبک رفتاری مدیران، از طریق متغیر میانجی تاب آوری سازمانی بر عملکرد مثبت کارکنان به صورت زیر محاسبه می شود.

$$0/75 \times 0/26 = 0/195$$

با توجه به این که قدر مطلق عدد حاصل از آزمون سوبل با عدد  $1.96$  مقایسه می شود و در صورتی که  $Z$ -value بزرگتر از  $1596$  باشد، معنی داری تاثیر متغیر میانجی تایید می گردد.

$$Z = \frac{0.75 * 0.26}{\sqrt{(0.26^2 * 0.072^2) + (0.75^2 * 0.068^2) + (0.072^2 + 0.068^2)}} = 3.58$$

بر اساس نتایج مقدار آماره آزمون سوبل برابر با  $3/5$  به دست آمد و بزرگتر از  $1/96$  شد از این رو فرض صفر رد و نتیجه می گیریم تاب آوری سازمانی در بین سبک رفتارهای مدیران مدارس و عملکرد مثبت کادر آموزشی در مدارس دوره متوسطه اول ناحیه 3 شهر اهواز نقش میانجی دارد. بنابراین فرضیه اصلی مورد تایید قرار می گیرد.

### بحث و نتیجه گیری

نتیجه فرضیه فرعی اول نشان داد بین سبک حمایتی مدیران مدارس و عملکرد مثبت کادر آموزشی در مدارس دوره متوسطه اول ناحیه 3 شهر اهواز رابطه معناداری وجود دارد. در تبیین این رابطه می توان گفت سبک حمایتی مدیران مدارس موجب ایجاد تعهد در کارکنان به منظور جبران این امتیازها و منافع خواهد شد که ممکن است در قالب رفتارهای مشارکتی بروز کند. در واقع این نوع سبک مدیریتی می تواند نقش اساسی در موفقیت شغلی و عملکرد کادر آموزشی در سازمان ایفا کند. بر اساس رویکرد مبادله اجتماعی، سبک رفتار

حمایتی موجبات افزایش بهره‌وری، عملکرد، کمک به همکاران، پیشرفت سازمان، تعهد عاطفی سازمان و رفتار شهروندی سازمانی را فراهم می‌کند. نکته مهم اثرگذاری سبک رفتاری حمایتی مدیران نیز، بر جنبه درونی سازمانی است، که هم بطور مستقیم و هم به طور غیرمستقیم موجب بهبود عملکرد مثبت و موفقیت شغلی را به همراه دارد. حمایت سازمانی بهره‌وری کارکنان و گروه‌های کاری را افزایش می‌دهد، کار تیمی را تشویق می‌کند، ارتباطات، همکاری و کمک‌های کارکنان به یکدیگر را افزایش می‌دهد، نرخ اشتباهات را کاهش می‌دهد و مشارکت و درگیر شدن کارکنان در سازمان را ارتقاء می‌دهد. رهبری حمایتی یک سبک رهبری است که در آن رهبر از زیردستان خود با ابزار و منابع حمایت می‌کند تا زمانی که آنها مهارت‌های لازم برای کار مستقل را داشته باشند. رهبران حامی تمام تلاش خود را می‌کنند تا اطمینان حاصل کنند که همه افراد در تیم خود مهارت‌ها، ابزارها و منابع لازم را برای تکمیل کاری که به آنها محول شده یا موفقیت در یک پروژه بلند مدت دارند، دارند. هدف رهبری حمایتی اعضای تیمی است که قادر به کار مستقل هستند، اما در صورت نیاز به دنبال حمایت احساس راحتی می‌کنند. ایجاد رابطه یک اصل اساسی رهبری حمایتی است. ایجاد و رشد روابط مثبت با کارکنان خود نشان می‌دهد که شما هم به عنوان حرفه‌ای و هم به عنوان افراد به آنها اهمیت می‌دهید. یک رابطه اعتماد محور، ارائه بازخورد و حمایت و پذیرش آن را آسان‌تر می‌کند. (Hwang et al (2015) در پژوهشی با هدف « تأثیر رفتارهای رهبری بر عملکرد شغلی درک شده رهبران در فرهنگ‌ها: مقایسه نقش رفتارهای رهبری کارزماتیک، دستوری، مشارکتی و حمایتی در ایالات متحده و چهار کشور آسیایی کنفوسیوس » به این نتیجه رسیدند که رفتارهای رهبری کارزماتیک و هدایت‌گر و حمایت‌کننده به طور مثبت با عملکرد شغلی درک شده رهبران در همه کشورهای مورد مطالعه مرتبط است، در حالی که تأثیر رفتار رهبری دستوری به اندازه رفتارهای رهبری کارزماتیک و هدایت‌گر قوی نیست. با کمال تعجب، رفتار رهبری مشارکتی با عملکرد شغلی درک شده رهبران در کشورهای مورد مطالعه به جز ژاپن مرتبط نیست. Khalid et al (2012) در پژوهشی با هدف « نقش رهبری حمایتی به عنوان تعدیل‌کننده بین استرس شغلی و عملکرد شغلی » به این نتیجه رسید که رهبری حمایتی به طور مستقیم بر عملکرد مثبت شغلی تأثیر می‌گذارد. از این رو نتیجه به دست آمده از این پژوهش با نتیجه تحقیقات، (Hwang et al (2015) و Khalid et al (2012) همراستا است و همخوانی دارد.

نتیجه فرضیه فرعی دوم نشان داد بین سبک تحلیلی مدیران مدارس و عملکرد مثبت کادر آموزشی در مدارس دوره متوسطه اول ناحیه 3 شهر اهواز رابطه معناداری وجود دارد. در تبیین این رابطه می‌توان گفت مدیران با رفتاری تحلیلی به ایجاد امنیت از طریق ارزش‌گذاری، مقبولیت و قدردانی و فراهم آوردن زمینه‌های کارش از طریق تأکید بر رشد، توسعه و پتانسیل و نیز رسیدگی به وظایف و موقعیت‌ها از طریق یک رویکرد مثبت، زمینه رشد، یادگیری و نوآوری را در سازمان فراهم می‌آورند و سازمان را در جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، سوق می‌دهد و بدین جهت عملکرد مثبت کارکنان ارتقاء می‌یابد. مدیران با سبک رفتاری تحلیلی با پذیرش و احترام به افراد و برقراری روابط دوستانه و بدون وجود ترس و رعایت انصاف و برقراری پیوند عاطفی در جریان کار پیامی مبنی بر اعتماد و صمیمیت را در سراسر سازمان به جریان می‌اندازند و از سوی دیگر با حمایت از استقلال کارکنان، گوش‌دادن فعال به ایده‌ها و نظرات کارکنان بدون قضاوت و توجه به استعدادها و پیشرفت و فراهم کردن فرصت‌هایی برای ارتقای آنها، برقراری انصاف در محیط کاری از جمله اولویت‌های این رهبران محسوب می‌شود که باعث ایجاد محیطی امن می‌شود که این اطمینان خاطر را برای کارکنان به وجود می‌آورد که به افراد و نظرات و تصمیمات آنها بها داده می‌شود و درواقع وجود آنها برای رهبر و سازمان مهم تلقی می‌شود و این به معنای ایجاد نوعی اطمینان خاطر برای کارکنان است که می‌توانند بدون ترس به فعالیت در سازمان بپردازند. این سبک رفتاری به دلیل توانایی جمع‌آوری و بررسی داده‌ها مورد توجه قرار گرفته است. افراد دارای سبک تحلیلی، ثابت‌قدم، منظم، خردگیر، ضربه‌زننده، محتاط و محافظه‌کار هستند. از آنجاکه این‌گونه افراد محتاطانه و وسواسانه اقدام می‌کنند، بیش از حد به جمع‌آوری آمار و اطلاعات می‌پردازند تا کاری بی‌عیب و نقص ارائه دهند این سبک رفتاری به دلیل توانایی جمع‌آوری و بررسی داده‌ها مورد توجه قرار گرفته است. افراد دارای سبک تحلیلی، ثابت‌قدم، منظم، خردگیر، ضربه‌زننده، محتاط و محافظه‌کار هستند. از آنجاکه این‌گونه افراد محتاطانه و وسواسانه اقدام می‌کنند، بیش از حد به جمع‌آوری آمار و اطلاعات می‌پردازند تا کاری بی‌عیب و نقص ارائه دهند (Lumbasi et al (2016) در پژوهشی نشان داد که به کارگیری سبک رهبری تحلیلی به طور معناداری بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت دارد. تحلیل واریانس نشان داد که سبک رهبری تحلیلی به طور معنی‌داری بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد در حالی که ضریب تعیین رابطه مثبت قوی بین دو متغیر را نشان می‌دهد. (Franken et al (2020) در پژوهشی در رابطه با « تأثیر سبک رهبری تحلیلی بر تاب آوری و عملکرد » نشان داد رهبری تحلیلی تأثیر مثبتی بر تاب آوری و عملکرد سازمانی داشته است. نتیجه به دست آمده از این پژوهش با نتیجه تحقیقات (Lumbasi et al (2016) ، Franken et al (2020) ، Menges & Manyike, 2020) همراستا است و همخوانی دارد.

نتیجه فرضیه فرعی سوم نشان داد بین سبک ابزار وجود مدیران مدارس و عملکرد مثبت کادر آموزشی در مدارس دوره متوسطه اول ناحیه 3 شهر اهواز رابطه معناداری وجود دارد در تبیین این رابطه می‌توان گفت مدیران با رفتاری ابزار وجود در اتخاذ تصمیم و هم‌عملی نمودن آن بسیار سریع می‌باشند؛ مشوق خوبی برای دیگران هستند و به راحتی قادر به تأثیرگذاری بر دیگران هستند؛ که این باعث بهبود عملکرد مثبت می‌شود. در سبک رفتاری ابزار وجود، مدیران افرادی مبتکر و چابک، سرزنده، گاهی بی‌پروا و تندخو، عاطفی، خوشبین، امیدبخش و مردم‌دار هستند. آنان هم در اتخاذ تصمیم و هم عملی - نمودن آن بسیار سریع می‌باشند؛ مشوق خوبی برای دیگران هستند و به راحتی قادر به تأثیرگذاری بر دیگران هستند. نتیجه به دست آمده از این پژوهش با نتیجه تحقیقات (Shiri & Panahi (2016) و (Mohammadi & Sharafi (2016) همراستا است و همخوانی دارد.

نتیجه فرضیه فرعی چهارم نشان داد بین سبک پیش برنده مدیران مدارس و عملکرد مثبت کادر آموزشی در مدارس دوره متوسطه اول ناحیه 3 شهر اهواز رابطه معناداری وجود دارد. در تبیین این رابطه می‌توان گفت با توجه به این که در سبک رفتاری پیش‌برنده، مدیران افرادی قاطع، کنترل‌گر، رقابتی، سرسخت، عجول، خون‌سرد و مستقل و در تصمیم‌گیری سریع و در ارتباطات با دیگران محکم و جدی هستند، لذا کارکنانی که با مدیری با این سبک رفتاری کار می‌کنند در انجام وظایف خود دقیق، کارآمد و منظم هستند و این باعث بهبود عملکرد کارکنان می‌شود. در واقع مدیران با این نوع سبک رفتاری با ایجاد امنیت از طریق ارزش‌گذاری، مقبولیت و قدردانی و فراهم آوردن زمینه کاوش از طریق تأکید بر رشد، توسعه و ظرفیت و نیز رسیدگی به وظایف و موقعیت‌ها از طریق یک رویکرد مثبت، زمینه رشد، یادگیری و نوآوری را در سازمان فراهم می‌آورد و سازمان را در جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده به سوی عملکرد مثبت سوق می‌دهند. نتیجه به دست آمده از این پژوهش با نتیجه تحقیقات (Shiri & Panahi (2016) و (Mohammadi & Sharafi (2016) همراستا است و همخوانی دارد.

نتیجه فرضیه اصلی نشان داد تاب آوری سازمانی در رابطه بین سبک رفتارهای مدیران مدارس و عملکرد مثبت کادر آموزشی در مدارس دوره متوسطه اول ناحیه 3 شهر اهواز نقش میانجی دارد. درخصوص رابطه بین متغیرها باید اشاره کرد، که بین تاب آوری و عملکرد سازمانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد به نحوی که با افزایش میزان تاب آوری، عملکرد سازمانی هم افزایش می‌یافت. تاب آوری افراد را عامل توانمندی آنان در راستای تغییر نتایج ناگوار در جهت مثبت و کمک به حفظ سلامتی شخص می‌داند. از طرفی فرد تاب‌آور به طور عادی قادر به تفکر خلاقانه و منعطف درباره حل مسائل است، یعنی هر وقت که نیاز داشته باشد از افراد دیگر کمک می‌خواهد و در حل مشکلات مربوط به خود و دیگران کاردانی نشان می‌دهد. افراد تاب‌آور درجه‌ای از استقلال و سلامتی را دارا هستند. آنها قادرند که خود فکر کنند و آن را عملی سازند، آنها قادرند از محیط‌شان انتقاد کنند، قادر هستند که نظرات شان را به دیگران انتقال دهند، آنها احساسات خوب نسبت به اطرافیان دارند و توانایی شان را برای تغییر دادن محیط خود، باور دارند. از این رو یکی از وظایف مدیران، اجرای قوانین آموزشی است. آنها می‌توانند با ایجاد هماهنگی و یکپارچگی میان معلمان، آنها را به داشتن ارتباط مؤثر با یکدیگر تشویق کنند، زیرا هماهنگی و ارتباط خوب بهره‌وری و عملکرد مثبت را افزایش می‌دهد. در صورتی نبود سبک رفتاری مناسب از سوی مدیران، مشکلات عدیده‌ای از جمله ناکارآمدی و فقدان کنترل، عدم توانایی و مشکلات تصمیم‌گیری را برای کارکنان کادر آموزشی به دنبال خواهد داشت. نتیجه به دست آمده از این پژوهش با نتیجه تحقیقات (Rahimi et al (2020)، Hosseini Siahdashti Bargrizan (2018)، (2017)، (Sayadi (2011)، (Manteghi et al (2016) همراستا است و همخوانی دارد.

### پیشنهادهای کاربردی پژوهش

بر اساس نتیجه حاصل از فرضیه فرعی اول پیشنهاد می‌شود مدیران بر اساس سبک رفتاری حمایتی، نیازهای کارکنان را شناسایی کنند و با اهمیت دادن به آن، افراد را از لحاظ روانی مورد حمایت خود قرار داده و با اعطای استقلال در عمل ولو در فعالیت‌های کوچک به کارکنان القا کنند که سازمان قصد موفقیت و ارتقاء عملکرد مثبت شان را دارد. در این خصوص مدیران می‌توانند با اعطای فرصت‌های

توانمندسازی مثل برگزاری دوره های آموزشی موردعلاقه کارکنان باعث ایجاد نوعی انگیزه و رفتار حمایتی در کارکنان شوند تا بر این اساس عملکرد مثبت کارکنان ارتقاء یابد.

بر اساس نتیجه حاصل از فرضیه فرعی دوم، پیشنهاد می شود مدیران با استفاده از سبک رفتاری تحلیلی همواره به دنبال ایده های جدید و نو جهت تغییر در زمینه کاری و مدیریتی در سازمان باشند، چون توجه و حمایت دائم سازمان ها بر رویدادهای داخلی و خارجی و نظارت بر روندها و رفتارهای کارکنان، باعث می شود کارکنان بیش از پیش مراقب رفتار خود به خصوص افکار پریشان زا باشند و در زمان مناسب و بر حسب ضرورت در دوره های بلند مدت و کوتاه مدت به شیوه ای موفقیت آمیز، خود را با شرایط در حال تغییر وفق دهند و عملکرد مثبت خود را نسبت به انجام وظایف و امور بالا ببرند.

بر اساس نتیجه حاصل از فرضیه فرعی سوم پیشنهاد می شود مدیران با بینش و بصیرت رهبری خود رابطه بهتری بین عملکرد و جبران خدمات برقرار کرده و ارتباطات بیشتری با کارکنان برقرار کنند و به میزان وفاداری افراد ارج نهند تا بدین وسیله در به وجود آوردن محیطی گرم، صمیمی و سالم به بهبود کیفیت و افزایش عملکرد اثربخشی در سازمان و عملکرد مثبت بیشتر برسند.

بر اساس نتیجه حاصل از فرضیه فرعی چهارم پیشنهاد می شود مدیران برای افزایش عملکرد مثبت کارکنان برخی از فعالیت های سازمان مانند افزایش حقوق و دستمزد، ارتقاء شغل، آموزش و غیره بیشتر مورد توجه مدیران سازمان قرار گیرد، چرا که این سیاست ها از سوی مدیران به عنوان سرمایه گذاری سازمان به منظور توسعه ظرفیت های آنان در نظر گرفته می شود و با این عمل احساس ادراک شده، اعتماد کارکنان و کیفیت رابطه آنها با سازمان، مدیران و حتی همکاران بهبود می یابد.

بر اساس نتیجه حاصل از فرضیه اصلی پیشنهاد می شود به منظور طراحی، اجرا و اصلاح سبک رفتاری مدیران از نظرات صاحب نظران عرصه تعلیم و تربیت از جمله: مدیران، معاونان و دبیران متعهد، متخصص و مجرب بهره گیری شود که با امکانات، شرایط، چالش ها و مشکلات مدارس آشنا هستند، و اتخاذ تصمیم به صورت مشارکتی انجام شود و برنامه ای متناسب با امکانات و شرایط موجود در مدارس طراحی و انتخاب شود.

همچنین در این راستا باید از ظرفیت مدیران ممتاز کشوری به عنوان مشاور به منظور ارتقای کیفیت اجرایی برنامه تعالی مدیریت و بهبود سبک رفتاری مدیران استفاده کرد. علاوه بر این در پایان ارزیابی ها از مدارس حائز رتبه ی ممتاز و مدارس که پیشرفت زیادی در این زمینه داشته اند، تقدیر شود و زمینه سازی برای دستیابی به استانداردهای آموزشی و مدیریتی مدارس، حرکت به سوی نهادینه سازی تاب آوری در فرایند مدیریت، تقویت و ترویج سیستم ارزیابی عملکرد در راستای بهبود عملکرد مدیران و کارکنان، زمینه سازی به منظور ارتقای کیفیت آموزشی و پرورش مدارس، افزایش انگیزه مدیران و دیگر کارکنان برای بهبود عملکرد، توسعه و تقویت مشارکت کارکنان، دانش آموزان و اولیاء پیشنهاد می گردد.

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

به افراد نمونه مورد مطالعه پژوهش اطمینان داده شد که اطلاعات بدست آمده کاملاً محرمانه بوده و نتایج به صورت کلی بیان می شود. حقوق نویسندگان در تمام انتشارات حاصل از این تحقیق رعایت خواهد شد.

### حامی مالی

هزینه های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

### مشارکت نویسندگان

طراحی و ایده پردازی: تینا بابا احمدی مهدی پور، دکتر عباس قلتاش و دکتر مجید قبادی؛ روش شناسی و تحلیل داده ها: تینا بابا احمدی مهدی پور، دکتر عباس قلتاش و دکتر مجید قبادی؛ نظارت و نگارش نهایی: دکتر عباس قلتاش

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

## References

- Atik, S., & Celik, O. T. (2020). An Investigation of the Relationship between School Principals' Empowering Leadership Style and Teachers' Job Satisfaction: The Role of Trust and Psychological Empowerment. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(3).
- Bargrizan, M.,(2018). The Impact of Leadership Style on the Resilience of Creative Industries Employees, Fourth International Conference on Management, Psychology and Humanities with Sustainable Development Approach, Shiraz.[ in persian]
- Bhusal, N., Abdelmalak, M., Kamruzzaman, M., & Benidris, M. (2020). Power system resilience: Current practices, challenges, and future directions. *IEEE Access*, 8, 18064-18086.
- Franken, E., Plimmer, G., & Malinen, S. (2020). Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience. *Australian Journal of Public Administration*, 79(1), 93-110.
- Sayadi, O.(2011). The mediating role of resilience in relation to leadership styles and job satisfaction of Shiraz Relief Committee staff, Master Thesis, Islamic Azad University, Islamic Azad University, Marvdasht Branch, Faculty of Educational Sciences and Psychology. [in persian]
- Ghanbari, S., & Eskandari, A. (2017). The Effect Of Virtuous Leadership On Teachers' self-Development With The Mediation Of Organizational Learning.[ in persian]
- Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., ... & Anwar, G. (2021). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 1-13.
- Hwang, S. J., Quast, L. N., Center, B. A., Chung, C. T. N., Hahn, H. J., & Wolkittel, J. (2015). The impact of leadership behaviours on leaders' perceived job performance across cultures: Comparing the role of charismatic, directive, participative, and supportive leadership behaviours in the US and four Confucian Asian countries. *Human Resource Development International*, 18(3), 259-277.
- Hosseini Siahdashti, S.J, (2017), Investigating the Relationship between Organizational Resilience and Transformational Leadership with Innovative Behavior of the Manager from the Perspective of Wood and Paper Industries Employees in Mazandaran Province, 3rd International Conference on Management, Accounting and Knowledge-Based Economics with Emphasis on Resistance Economy, Tehran.[ in persian]
- Khan, S. A., Kusi-Sarpong, S., Gupta, H., Arhin, F. K., Lawal, J. N., & Hassan, S. M. (2021). Critical factors of digital supply chains for organizational performance improvement. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Kars, M., & Inandi, Y. (2018). Relationship between School Principals' Leadership Behaviors and Teachers' Organizational Trust. *Eurasian Journal of Educational Research*, 74, 145-164.
- Kongjinda, N., Niyamabha, A., Wichitpatcharaporn, W., Moore, K. S., & Koedsuwan, S. (2020). Entrepreneurial Leadership of Private School Principals in Thailand: The Pathway to School Effectiveness through School Culture and

Organizational Citizenship Behavior.(July). *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(01).

Lumbasi, G. W., K'Aol, G. O., & Ouma, C. A. (2016). The effect of participative leadership style on the performance of coya senior managers in Kenya.

Lu, J., Ren, L., Zhang, C., Rong, D., Ahmed, R. R., & Streimikis, J. (2020). Modified Carroll's pyramid of corporate social responsibility to enhance organizational performance of SMEs industry. *Journal of Cleaner Production*, 271, 122456.

Manteghi, M., Tavakoli, G., Nazari, Y., Kameli, A.R. (2016). The mediating role of resilience and employee empowerment in the relationship between transformational leadership and innovative performance. *Organizational Behavior Studies*, 1 (5): 255-229.[ in persian]

Mohammadi, E., Sharafi, V. (2015). Investigating the effect of managers' behavioral styles and talent management on succession breeding in Ilam Petrochemical. *Strategic studies in the oil and energy industry*; 7 (26): 163-145.[ in persian]

Menges, W. S., & Manyike, R. (2019). Moderating Effect of CSR on Transformational Leadership and Organizational Performance of State Corporations in Kenya.

Munir, F., & Khalil, U. (2016). Secondary School Teachers' Perceptions of Their Principals' Leadership Behaviors and Their Academic Performance at Secondary School Level. *Bulletin of Education and Research*, 38(1), 41-55.

Nguyen, T. H., & Tu, V. B. (2020). Social responsibility, organizational commitment, and organizational performance: Food processing enterprises in the Mekong River Delta. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(2), 309-316.

Pinar, M. E. R. T. (2021). Examination of School Principals' Use of Technology and Individual Innovation Behavior from the Perspectives of Female Teachers. *Malaysian Online Journal of Educational Technology*, 9(2), 30-41.

Rahimi, F., Gholipor, A., Mohammadesmaeili, N., & Alavi, S. B. (2020). The effect of authentic leadership on employee resilience and their learning from errors in the context of complex organizational change: A Quantitative Study. *Iranian journal of management sciences*, 15(60).[ in persian]

Sepahvand, S., & Nasiri Valik Bani, F. (2017). An Analysis of Correlation between Organizational Identity and Security-Oriented Leadership Style, and Employees 'Job Performance. *Human Resource Management Research*, 8 (4), 237-262 .[ in persian]

Shiri, A, Panahi, M. (2015). The role of managers' behavioral style on the formation of the effect of glam in the staff of Ilam University of Medical Sciences. *Organizational Behavior Studies*, 4 (2): 55-76.[ in persian]

Walker, J., & Slear, S. (2011). The impact of principal leadership behaviors on the efficacy of new and experienced middle school teachers. *NASSP Bulletin*, 95(1), 46-64.

Walsh, F. (2020). Loss and resilience in the time of COVID 19: Meaning making, hope, and transcendence. *Family process*, 59(3), 898-911.

Zaini, M. F., & Syafaruddin, S. (2020). The Leadership Behavior of Madrasah Principals in Improving the Quality of Education in MAN 3 Medan. *Jurnal Iqra': Kajian Ilmu Pendidikan*, 5(2), 95-106.

