





دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار

بررسی نقش میانجی ساختار سازمانی در رابطه بین رهبری تحول گرا و سلامت سازمانی

نگارنده: حدیثه یونسیان

استاد راهنما:

دکتر بزرگمهر اشرفی

اسفند ۱۴۰۰

شماره: ۷۸۷-۱۱-۱۴

تاریخ: ۱۴۰۲/۱۲/۲۳

شماره:

تاریخ:

وبسایت:

باسمه تعالی

فرمهای ارزشیابی پایان نامه کارشناسی ارشد
مربوط به ورودی های ۹۴ به بعد



مدیریت تحصیلات تکمیلی

فرم شماره (۳) صورتجلسه نهایی دفاع از پایان نامه دوره کارشناسی ارشد

با نام و یاد خداوند متعال، ارزیابی جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد خانم / آقای یونسیان حدیثه با شماره دانشجویی ۹۸۳۳۸۷۴ رشته مدیریت کسب و کار گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی تحت عنوان بررسی نقش میانجی ساختار سازمانی در رابطه بین رهبری تحول گرا و سلامت سازمانی که در تاریخ ۱۱/۱۲/۱۴۰۰ با حضور هیأت محترم داوران در دانشگاه صنعتی شاهرود برگزار شد به شرح ذیل اعلام می گردد:

الف) درجه عالی: نمره ۱۹-۲۰ ☐ ب) درجه خیلی خوب: نمره ۱۸-۱۹ ☒ ج) درجه خوب: نمره ۱۷-۱۶ ☐ د) درجه متوسط: نمره ۱۵-۱۴ ☐ ه) کمتر از ۱۴ غیر قابل قبول و نیاز به دفاع مجدد دارد ☐			
نوع تحقیق: ☒ نظری ☐ عملی			
عضو هیأت داوران	نام و نام خانوادگی	عنوان علمی	امضاء
۱- استاد راهنمای اول	دکتر پرویز گنبر استوفی		
۲- استاد راهنمای دوم			
۳- استاد مشاور	دکتر -		
۴- استاد داور اول	دکتر رضا شبح		
۵- استاد داور دوم	دکتر سعید امینی اسفندی		
۶- نماینده تحصیلات تکمیلی	دکتر حسین میری	استادیار	

نام و نام خانوادگی دانشجو:

تاریخ و امضاء و مهر دانشجو:

در آغاز از زحمات و تلاش بی دریغ استاد محترم جناب آقای دکتر بزرگمهر اشرفی که در تهیه پایان نامه با بنده همکاری داشته اند و در این راه راهنمای بنده بوده اند کمال تشکر را دارم و موفقیت ایشان را از خداوند متعال خواهانم.

از داوران گرامی جناب آقایان دکتر رضا شیخ و دکتر سعید ایباغی که زحمت داوری و تصحیح این پایان نامه را به عهده داشتند نیز قدرانی می نمایم.

و در پایان از زحمات و تلاش پدر و مادر عزیزم، همسر مهربانم و برادر بزرگوارم که همواره حامی و پشتیبان من بودند و در پیمودن این راه پر فراز و نشیب ، سختی های آن را با رنج و تحمل خود هموار نمودند نهایت تقدیر و تشکر را دارم.

تعهد نامه

اینجانب حدیثه یونسیان دانشجوی دوره کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه بررسی نقش میانجی ساختار سازمانی در رابطه بین رهبری تحول گرا و سلامت سازمانی تحت راهنمایی دکتر بزرگمهر اشرفی متعهد می شوم:

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است .
- در استفاده از نتایج پژوهشهای محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است .
- مطالب مندرج در پایان نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است .
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد و مقالات مستخرج با نام « دانشگاه صنعتی شاهرود » و یا « Shahrood University of Technology » به چاپ خواهد رسید .
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان نامه تأثیرگذار بوده اند در مقالات مستخرج از پایان نامه رعایت می گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه ، در مواردی که از موجود زنده (یا بافتهای آنها) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است .
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری ، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است .

تاریخ:

امضا دانشجو

مالکیت نتایج و حق نشر

کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج ، کتاب ، برنامه های رایانه ای ، نرم افزار ها و تجهیزات ساخته شده است) متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد . این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود .

استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی باشد.

چکیده:

هدف از پژوهش حاضر بررسی نقش میانجی ساختار سازمانی در رابطه بین رهبری تحول گرا و سلامت سازمانی در دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی است و از نظر ماهیت کمی و از نظر ابزار مبتنی بر پرسشنامه است. و آلفای کرونباخ برای تمامی متغیر ها بالای ۰,۷۰ می باشد گفتنی است که جامعه آماری تحقیق کارکنان رسمی و قراردادی دانشگاه صنعتی شاهرود که تعداد آنها در مجموع ۲۴۳ نفر می باشند و نمونه تحقیق از طریق فرمول نمونه گیری تصادفی ساده ۱۴۴ نفر برآورد گردید برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS استفاده گردید.

نتایج بدست آمده از فرضیه اصلی تحقیق نشان داد رهبری تحول گرا بر سلامت سازمانی با دخالت متغیر میانجی ساختار سازمانی تاثیر معنا داری ندارد و بنا به نتایج حاصل از فرضیات فرعی پژوهش نیز ساختار سازمانی بر سلامت سازمانی تاثیر معناداری دارد و رهبری تحول گرا بر سلامت سازمانی تاثیر معناداری دارد و رهبری تحول گرا در ساختار سازمانی نیز تاثیر معناداری دارد.

کلمات کلیدی: رهبری، سلامت سازمانی، ساختار سازمانی

فهرست مطالب

فصل اول: کلیات پژوهش	۱
۱-۱ بیان مساله	۲
۲-۱ اهمیت و ضرورت	۴
۳-۱ سوالات و فرضیات پژوهش	۶
۴-۱ تعاریف مفهومی	۶
فصل دوم: پیشینه تحقیق:	۹
۱-۲ مقدمه	۱۰
۲-۲ سلامت سازمانی	۱۰
۱-۲-۲ ابعاد سلامت سازمان توسعه یافته توسط هوی و فلدمن	۱۳
۲-۲-۲ سنجش سلامت سازمان	۱۵
۳-۲-۲ ویژگی های سازمان های سالم و ناسالم	۱۶
۴-۲-۲ اصول اساسی سازمان های سالم	۲۰
اصل دوم: شفافیت	۲۰
اصل چهارم: تحکیم شفافیت سازمانی به کمک تدبیرهای انسانی	۲۱
۳-۲ رهبری تحول گرا	۲۶
۱-۳-۲ اهمیت و ضرورت رهبری تحول آفرین	۳۱
۲-۳-۲ کارشناسان رهبری تحول آفرین	۳۲
۵-۳-۲ نظریه رهبری تحول آفرین شاین	۳۴
۸-۳-۲ نظریه رهبری تحول آفرین بس (۱۹۸۵-۱۹۹۹)	۳۷
۹-۳-۲ نظریه رهبری تحول آفرین بس و آوولیو	۳۸
۱۰-۳-۲ عوامل مؤثر بر رهبری تحول آفرین	۳۸
۴-۲ ساختار سازمانی	۴۰
۴-۴-۲ انواع مختلف ساختارهای سازمانی	۴۴
۵-۴-۲ سیر تکامل ساختارهای سازمانی	۴۸
۶-۴-۲ پیشینه پژوهش های داخلی:	۵۰
فصل سوم: روش تحقیق	۵۳
۱-۳ مقدمه	۵۴
۲-۳ روش پژوهش:	۵۴
۳-۳ قلمرو پژوهش:	۵۵
۴-۳ جامعه آماری پژوهش:	۵۵
۵-۳ شیوه گردآوری داده ها:	۵۶
۲-۵-۳ پرسشنامه:	۵۶
۶-۳ روایی ابزار تحقیق:	۵۷

۵۷	۷-۳ پایایی ابزار تحقیق: -----
۵۷	۸-۳ شیوه تجزیه و تحلیل داده ها: -----
۵۹	فصل چهارم -----
۵۹	نتایج اجرای پرسشنامه -----
۶۰	مقدمه -----
۶۰	۴-۱ آمار توصیفی دموگرافیک -----
۶۰	۴-۱-۱ جنسیت -----
۶۱	۴-۱-۲ مدرک تحصیلی -----
۶۲	۴-۱-۳ سابقه خدمت -----
۶۳	۴-۲ آمار توصیفی متغیرهای پژوهش -----
۶۳	۴-۲-۱ توصیف پرسشنامه سلامت سازمانی -----
۶۴	۴-۲-۲ توصیف پرسشنامه رهبری تحول آفرین -----
۶۵	۴-۲-۳ توصیف پرسشنامه ابعاد ساختاری -----
۶۶	۴-۳ پایایی -----
۶۸	۴-۴ تعیین توزیع آماره -----
۶۹	۴-۴ آزمون فرضیات -----
۶۹	فرضیه اصلی: -----
۷۱	فرضیات فرعی: -----
۷۷	فصل پنجم -----
۷۷	بحث و نتیجه گیری -----
۷۸	۵-۱ مقدمه -----
۷۸	۵-۲ بحث و نتیجه گیری -----
۸۱	۵-۳ پیشنهادات بر گرفته از پژوهش -----
۸۱	۵-۴ پیشنهاد به دیگر پژوهشگران -----
۸۲	۵-۵ محدودیت های پژوهش -----
۸۳	منابع و ماخذ -----
۸۹	پیوست -----
۹۰	پرسشنامه -----
۹۰	الف: جمعیت شناختی تحقیق -----
۹۱	ب: سوالات پرسشنامه -----

فصل اول: کلیات پژوهش

۱-۱ بیان مساله

در مورد سلامت سازمانی تحقیقات متعددی انجام شده است مایلز در سال ۱۹۶۹ اولین بار موضوع سلامت سازمانی را بیان کرد به گفته مایلز: سازمان سالم ساختارش به گونه ای است که در طولانی مدت بتواند حیات خودش را حفظ کند و از پس مشکلات بر بیاید از بین مدل های سلامت سازمانی بنظر مدل لایدن و کلینگل جامع تر و کامل تر است (رضایی صوفی و همکاران ۱۳۹۱) لایدن و کلینگل ابعاد سلامت سازمانی را به یازده مورد تقسیم کرده اند: ۱) ارتباط ۲) مشارکت و درگیر بودن ۳) وفاداری و تعهد ۴) روحیه ۵) اعتبار یا شهرت سازمانی ۶) اخلاقیات ۷) شناسایی یا باز شناسایی عملکرد ۸) مسیر هدف ۹) رهبری ۱۰) بهبود یا توسعه کارایی کارکنان ۱۱) کاربرد منابع (انصاری و دیگران ۱۳۸۸).

مفهوم سلامت به معنی نبود بیماری و نارسایی در یک سیستم پیچیده و زنده است بنظر مایلز مفهوم سلامت کامل جدای ازین که یک مفهوم آرمانی است اما می تواند سلامت سازمانی سبب پویایی پژوهش های علمی و کاربردی شود.

سازمان سالم جایی است که کارمندان دوست دارند در انجا بمانند و کار کنند چون سازمان سالم به دور از استرس و هرگونه تنش که آرامش روانی فرد را برهم بزند خواهد بود و در سازمان سالم فرد می تواند از حداکثر تفکر و توانایی خود استفاده کند و احساس مفید بودن و رضایت باطن از خود داشته باشد. (فانی، دانایی فرد و زبکائی ۱۳۹۲)

یکی از ابعاد سلامت سازمانی طبق نظر لایدن و کلینگل رهبری می باشد. در تجارت، رهبری به جنبه های مدیریتی و اداری مربوط می شود که اساسا مربوط به صنعت، تجارت، اقتصاد، فناوری و دور اندیشی سیاسی است در سال های اخیر شاید رهبری بیش ترین توجه مورد توجه علوم مدیریت تبدیل شده باشد رهبری می تواند به عنوان یک فرایند پایدار تعریف شود که به فرد کمک می کند تا به کمک پیروان، مافوق، زیر دستان و

همسالان خود نتایج مطلوبی را به دست آورد و برای رفاه جامعه عملکرد بهینه ای را ارائه دهد. (Arghya 2012) دیدگاه ها و مدل های مختلفی در مورد رهبری وجود دارد (جمشیدیان و یزدان شناس ۱۳۸۷) هرسازمان براساس نیاز خود می تواند سبک های رهبری اتخاذ کند یکی ازین سبک های رهبری رهبری تحول گرا است رهبری تحول گرا با مفهوم رهبری خدمتگزار ارتباط نزدیکی دارد در این مفهوم رهبر بیش تر به صورت همکاری با پرسنل خود در ارتباط است. (ترانگ توان ۲۰۱۲)

مفهوم رهبری تحول گرا در ابتدا توسط جیمز مک گرگور برنز، کارشناس رهبری و زندگینامه نویس ریاست جمهوری مطرح شد به گفته برنز رهبری تحول گرا وقتی دیده می شود که رهبران و پیروان یکدیگر را ترقی می دهند تا به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه برسند.

رهبران تحول گرا از طریق قدرت و بینش و شخصیت خود می توانند پیروان را تحریک کنند تا انتظارات، برداشت ها و انگیزه ها را برای کار در جهت اهداف مشترک تغییر دهند و به عبارتی رهبران تحول گرا را می توان براساس تاثیری که بر پیروان دارد تعریف کرد. (باس ۱۹۸۵)

باس همچنین اظهار داشت که چهار وظیفه مختلف رهبری تحول گرا شامل:

۱) تحریک فکری: رهبران تحول گرا نه تنها وضع موجود را به چالش می کشند آنها همچنین خلاقیت را در بین پیروان تشویق می کنند تا روش های جدید انجام کار ها و فرصت های جدید برای یادگیری را کشف کنند.

۲) ملاحظه فردی: رهبری تحول گرا همچنین شامل حمایت و تشویق برای پیروان منفرد است به منظور تقویت روابط حمایتی، رهبران تحول گرا خطوط ارتباطی را باز نگه می دارند تا پیروان احساس راحتی کنند و ایده ها را به اشتراک بگذارند و رهبران بتوانند از کمک های منحصر به فرد هر پیرو شناخت مستقیم داشته باشند.

۳) انگیزه الهام بخش: رهبران تحول گرا چشم انداز روشنی دارند که قادر به بیان پیروان هستند این رهبران همچنین می توانند به پیروان کمک کنند تا شور و انگیزه یکسانی را برای تحقق این اهداف تجربه کنند.

۴) تاثیر ایده آل: رهبر تحول گرا به عنوان الگویی برای پیروان عمل می کند از آن جا که پیروان به رهبر اعتماد و احترام می گذارند، از این فرد الگو برداری می کنند و آرمان های او را درونی می کنند.

ساختار سازمانی فرایند ها و قوانین و مقررات موجود یک سازمان می باشد اگر قوانین و مقررات به گونه ای باشد که افراد از آزادی عمل برخوردار باشند می تواند منجر به افزایش خلاقیت در آن ها شود و از آن جا که یکی از ابعاد سلامت سازمانی مشارکت و درگیر بودن افراد در سازمان است این مهم می تواند تاثیر به سزایی در سلامت سازمانی، سازمان داشته باشد. (خدابخشی، صمد زاده، مبارکی ۱۳۹۸)

برای یک سازمان سالم باید ساختار سازمانی آن به درستی تعریف شده باشد هدف از ساختار سازمانی هماهنگی نیروی انسانی و منابع موجود جهت افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان است. امروزه سازمان ها برای حفظ حیات خود باید برحسب شرایط ساختار سازمانی خود را تغییر دهند و تغییر ساختار سازمانی مستلزم شناخت کافی از عملکرد سازمان و محیط سازمان می باشد ساختار سازمانی دارای هفت بعد شامل: رسمیت، تمرکز، پیچیدگی، سلسله مراتب، تخصصی بودن، داشتن استاندارد و حرفه ای بودن اشاره کرد که ۳ بعد رسمیت، تمرکز و پیچیدگی از اهمیت و جامعیت بیشتری برخوردارند. یکی از ویژگی های سازمان سالم این بود که افراد دوست دارند در سازمان بمانند و کار کنند لذا ساختار سازمانی هم باید به گونه ای باشد که رضایت کارکنان را از حضور در سازمان جلب کند. (صیف، کمانی، واقفی، تاجوران ۱۳۹۸)

۱-۲ اهمیت و ضرورت

جامعه امروزی را سازمان ها تشکیل می دهند امروزه اهمیت سازمان ها به اندازه ای است که گردش امور زندگی تا اندازه زیادی به عملکرد آنها وابسته است موضوع سلامت سازمانی بیانگر جو سازمان است لذا توانایی های سازمان برای ایفای نقش موثر خود در محیط را نشان می دهد بعد از دهه ۱۹۸۰ سلامت سازمانی موضوع مهمی در پژوهش ها مطرح شد و تمرکز بر سلامت سازمان به معنی تمرکز بر موفقیت آینده سازمان است (خالصی و

دیگران (۱۳۹۶). امروزه سازمان به عنوان موجود زنده ای که دارای هویتی مستقل از اعضای آن است تصور می شود لذا هر موجود زنده ای سلامتی آن ضرورت پیدا می کند. (جوادیان ۱۳۸۵)

از آن جا که رهبری تحول گرا به صورت تعاملی با کارکنان در ارتباط است این سبک رهبری می تواند نقش موثری در ایجاد سلامت سازمانی داشته باشد در واقع هم می توان رضایت کارکنان از کار در سازمان را به وجود آورد هم با ایجاد فرایندهای سازمانی و ایجاد ساختار سازمانی مناسب برای تحقق سلامت سازمانی چاره اندیشید. (چوی و همکاران ۲۰۱۶)

ساختار سازمان ها از منظر مدیریت به ۲ ساختار ارگانیکی و مکانیکی دسته بندی کرده اند. ساختارهای مکانیکی دارای پیچیدگی، رسمیت زیاد، سلسله مراتب زیاد، غیر انعطاف پذیر است چنین ساختاری مناسب سازمان هایی که دارای کارهای روتین و تکراری است بوده و برای سازمان هایی که دارای فعالیت های چالشی و رویدادهای غیر منتظره را دارد مناسب نیست. در مقابل ساختار ارگانیکی ساختاری انعطاف پذیر، دارای کانال های باز برقراری ارتباط، تاکید بر روابط موازی و وظایف کارمندان انعطاف پذیر بوده و صرفاً براساس شرح شغل نمی باشد. (الوانی، دانایی فرد ۱۳۹۴)

ویژگی های ساختار سازمانی مکانیکی مناسب محیط های ثابت و آرام بوده و برعکس در محیط های بی ثبات ساختارهای ارگانیک مناسبت بیشتری دارند. شناسایی محیط سازمانی و انتخاب ساختار مکانیکی یا ارگانیکی برای سازمان در عملکرد کارکنان و سلامت سازمانی تاثیر می گذارد.

۱-۳ سوالات و فرضیات پژوهش

۱-۳-۱ سوال اصلی:

تاثیر رهبری تحول گرا بر سلامت سازمانی با میانجی گری متغیر ساختار سازمانی چگونه است؟

۱-۳-۲ سوالات فرعی:

تاثیر ساختار سازمانی بر سلامت سازمانی چگونه است؟

تاثیر رهبری تحول گرا بر سلامت سازمانی چگونه است؟

تاثیر رهبری تحول گرا بر ساختار سازمانی چگونه است؟

۱-۳-۳ فرضیه اصلی:

رهبری تحول گرا بر سلامت سازمانی با دخالت متغیر میانجی ساختار سازمانی تاثیر معنا داری دارد.

۱-۳-۴ فرضیات فرعی:

ساختار سازمانی بر سلامت سازمانی تاثیر معنا داری دارد

رهبری تحول گرا بر سلامت سازمانی تاثیر معنا داری دارد

رهبری تحول گرا بر ساختار سازمانی تاثیر معنا داری دارد

۱-۴ تعاریف مفهومی

سلامت سازمانی

به گفته لایدن و کلینگل سلامت سازمانی مفهوم جدیدی است که شامل توانایی سازمان برای انجام وظایف خود به طور موثر و در نتیجه موجب بهبود و رشد سازمان می گردد. سازمان سالم جایی است که افراد دوست دارند در آن سازمان بمانند، کار کنند و مفید واقع شوند. (هوی و میسکل، ۱۳۸۲)

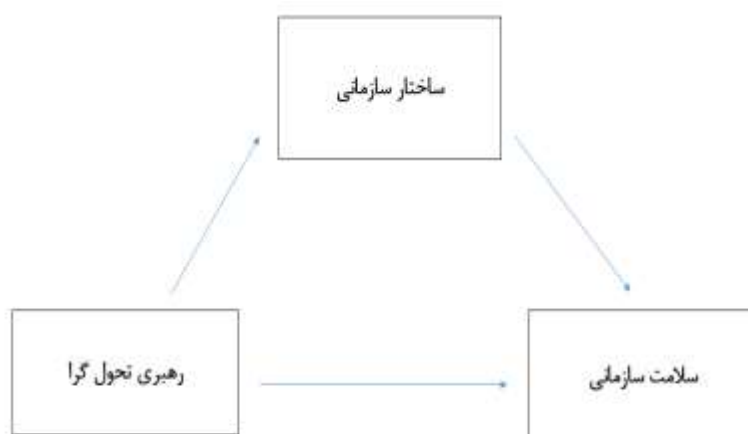
رهبری تحول گرا

رهبری تحول گرا یک سبک از رهبری است که در آن رهبر بیش از آنکه به کنترل مستقیم پیروان نیاز داشته باشد به اعتماد، توجه به دیگران و تسهیل کارها نیاز دارد رهبران تحول گرا نه تنها در فرایند کارها درگیر می شوند بلکه تمرکزشان این است که به دیگر افراد گروه کمک کنند تا آنها نیز در کارهایشان موفق باشند قدرت رهبر تحول گرا از ایجاد درک متقابل و اعتماد ناشی سرچشمه می گیرد. (جیمز مک گری گور بارنز ۱۹۷۸)

ساختار سازمانی

ساختار سازمانی روشی است که توسط آن فعالیت های یک سازمان تقسیم، هماهنگ و سازماندهی می شوند ساختار سازمانی تعیین کننده نقش ها، قدرت ها، اختیار و مسئولیت هاست همچنین نحوه انتقال اطلاعات بین سطح های مختلف در سازمان را نشان می دهد

۱-۵ مدل مفهومی:



فصل دوم: پیشینه تحقیق:

۲-۱ مقدمه

جامعه امروزی را سازمان ها تشکیل می دهند امروزه اهمیت سازمان ها به اندازه ای است که گردش امور زندگی تا اندازه زیادی به عملکرد آنها وابسته است موضوع سلامت سازمانی بیانگر جو سازمان است لذا توانایی های سازمان برای ایفای نقش موثر خود در محیط را نشان می دهد بعد از دهه ۱۹۸۰ سلامت سازمانی موضوع مهمی در پژوهش ها مطرح شد و تمرکز بر سلامت سازمان به معنی تمرکز بر موفقیت آینده سازمان است (خالصی و دیگران ۱۳۹۶). امروزه سازمان به عنوان موجود زنده ای که دارای هویتی مستقل از اعضای آن است تصور می شود لذا هر موجود زنده ای سلامتی آن ضرورت پیدا می کند. (جوادیان ۱۳۸۵)

از آن جا که رهبری تحول گرا به صورت تعاملی با کارکنان در ارتباط است این سبک رهبری می تواند نقش موثری در ایجاد سلامت سازمانی داشته باشد در واقع هم می توان رضایت کارکنان از کار در سازمان را به وجود آورد هم با ایجاد فرایند های سازمانی و ایجاد ساختار سازمانی مناسب برای تحقق سلامت سازمانی چاره اندیشید. (چوی و همکاران ۲۰۱۶)

۲-۲ سلامت سازمانی

سلامت سازمانی اساساً به کارکرد مؤثر یک شرکت از طریق ایجاد یک تیم رهبری منسجم، ایجاد وضوح واقعی در بین آن رهبران، انتقال این وضوح به همه افراد در سازمان، و ایجاد ساختار کافی برای تقویت این وضوح در آینده است. به زبان ساده، یک سازمان زمانی سالم است که یکپارچه، سازگار و کامل باشد که مدیریت، عملیات و فرهنگ آن یکپارچه باشد. سازمان های سالم بهتر از همتایان خود عمل می کنند، از سیاست و سردرگمی فارغ هستند و محیطی را فراهم می کنند که بازیگران ستاره هرگز نمی خواهند آن را ترک کنند.

مفهوم سلامت سازمان برای اولین بار توسط آرگریس در دهه ۱۹۵۰ مورد استفاده قرار گرفت اما پایه های آن به دهه ۱۹۶۰ برمی گردد، زمانی که متخصصان روابط انسانی و علوم رفتاری تلاش کردند تا راه حلی برای این سوال ارائه دهند که چگونه باید با کارکنان برخورد کرد

بر این اساس، مفهوم سلامت سازمانی که برای اولین بار در سال ۱۹۶۹ توسط متیو مایلز مطرح شد، شبیه سازی است که بر روی جو مدارس توسعه یافته است. روابط بین دانش آموزان، معلمان و مدیران در مدرسه با این شبیه سازی تعریف شد محققان استفاده از این مفهوم در مدرسه را به دو دلیل نسبت می دهند. اول این که مدرسه به عنوان یک نظام اجتماعی تلقی می شود که مدیران، معلمان و دانش آموزان در آن مشارکت دارند. بنابراین، سلامت سازمان باید منعکس کننده تعامل اجتماعی بین این نمایندگان کلیدی باشد. دوم این که سلامت سازمان برای مدارس سالم به منظور کارایی در انجام برخی وظایف ضروری است. اگرچه به دلیل این دو دلیل نمی توان از مفهوم سلامت سازمانی در سازمان های دیگر استفاده کرد، اما می توان پیشنهاد کرد که برای سایر ساختارهای سازمانی نیز کاربرد دارند. بنابراین، این رویکرد مایلز در زمینه رفتار سازمانی نیز اتخاذ شد و مقدمه ای برای مطالعات این موضوع بود. در این زمینه مایلز مدلی را برای تحلیل سلامت سازمان مدارس پیشنهاد کرد و سازمان سالم را به شرح زیر تعریف کرد. «سازمان سالم سازمانی است که فقط در محیطی که وجود دارد زنده نمی ماند، بلکه دائماً در درازمدت توسعه می یابد، مهارت های مقابله و بقای خود را بهبود می بخشد.» (مایلز، ۱۹۶۹: ۳۷۸). با این حال، مانند بسیاری از مفاهیم مدیریتی دیگر، مفهوم فرهنگ سازمانی تعریف روشنی ندارد. بسیاری از محققان رویکردهای خود را از نظر تعریف و تعیین ابعاد آن به نمایش گذاشتند.

به طور کلی، سلامت سازمان به عنوان قابلیت های یک سازمان برای انطباق موفقیت آمیز با محیط خود، ایجاد همکاری بین اعضای خود و دستیابی به اهداف خود بیان می شود (آلتون، ۲۰۰۱: ۵). به طور خاص، سلامت سازمانی به عنوان مفهومی مطرح می شود که رفاه کارکنان و اثربخشی سازمان را با هم مطالعه می کند بر اساس رویکردی دیگر، سلامت سازمان در ارتباط با سلامت و رفاه کارکنان تعریف می شود طبق تعریفی دیگر؛

سازمانی است که با ساختار اقتدار، نظام ارزشی، هنجارها، سیستم های پاداش و تحریم از موفقیت سازمانی، محیط، رفاه و شادی کارکنان حمایت می کند.

با نگاهی به تعاریف سلامت سازمان، می توان گفت که در فرآیند تاریخی تمرکز از عمومی به خصوصی وجود دارد. به عبارت دیگر، این مفهوم که به عنوان استعاره ای برای ارزیابی عملکرد کلی یک شرکت پیشنهاد شد، با سرلوحه قرار دادن سلامت و رفاه کارکنان، بینش های جدیدی را ارائه می دهد. در این زمینه، ادبیات مربوط به سلامت سازمان را می توان پیشنهاد کرد که با سه رویکرد مختلف متمرکز بر عملکرد سازمانی، بر سلامت کارکنان، و بر عملکرد سازمانی و سلامت کارکنان توسعه یافته است.

ابعاد سلامت سازمانی از سال ۱۹۶۵، "سلامت سازمان" توجه متیو بی مایلز و وین کی هوی را به خود معطوف داشته و بر اساس تحقیقات انجام شده، این مفهوم را تعریف، اهمیت آن را مورد تاکید قرار داده و سپس ابعادی را توسعه داده اند تا بتوانند بتوانند. برای اندازه گیری سلامت سازمان، که آنها معتقد بودند برای موفقیت سازمان مهم است

ابعاد سلامت سازمان توسعه یافته توسط مایلز طبق مدل ارائه شده توسط مایلز، ابعاد سلامت سازمان را می توان به صورت زیر خلاصه کرد

بعد وظیفه نیاز دارد:

۱. هدف- تمرکز: اهداف به راحتی توسط اعضای سازمان قابل درک، قابل قبول و دستیابی هستند.
۲. کفایت ارتباطات: یک سیستم ارتباطی درون سازمانی برای جلوگیری از سوء تفاهم موجود است. بنابراین کارکنان به اطلاعات صحیح دسترسی پیدا کرده و کارایی سازمان را افزایش می دهند
۳. یکنواختی قدرت بهینه: توزیع قدرت در سازمان نسبتاً یکنواخت است. آنها همیشه فکر می کنند کسانی که در سطوح پایین تر هستند می توانند بر سطوح بالاتر تأثیر بگذارند.

۴. بعد نیازهای بقا استفاده مؤثر از منابع: توزیع وظایف در سازمان به مؤثرترین روش انجام می شود - نه کمتر و نه بیشتر از آنچه لازم است. بین خواسته ها و نیازها انسجام وجود دارد.
۵. تعهد سازمانی: کارکنان سازمان را دوست دارند و می خواهند در آنجا بمانند. آنها تحت تأثیر سازمان هستند و تمام توان خود را صرف وحدت سازمان می کنند.
۶. روحیه: به طور کلی رفاه کارکنان و رضایت تیمی در سازمان وجود دارد.
۷. نیازهای رشد و توسعه نوآوری: سازمان رویه های جدید را توسعه می دهد، اهداف جدیدی را تعیین می کند و دائماً در حال توسعه است.
۸. خودمختاری: برای سازمان فعال است. چندین ویژگی مستقل را به عوامل بیرونی نشان می دهد.
۹. سازگاری: سازمان مهارت ایجاد تغییرات لازم را در خود برای رشد و توسعه دارد.
۱۰. شایستگی حل مسئله: مشکلات با حداقل انرژی حل می شوند. مکانیسم حل مسئله به طور مداوم پشتیبانی و تقویت می شود

۲-۲-۱ ابعاد سلامت سازمان توسعه یافته توسط هوی هوی و فلدمن

سلامت سازمان را در هفت بعد بررسی کردند. این هفت بعد به شرح زیر است:

۱. یکپارچگی سازمانی: اطمینان سازمان از یکپارچگی در برنامه های خود از طریق قابلیت انطباق با آن محیط.
۲. نفوذ مدیر سازمان: مدیران سازمان می توانند بر تصمیمات سیستم ارشادی که تابع آن هستند تأثیر بگذارند. توانایی متقاعد کردن ارگان های تصمیم گیری، داشتن شهرت و مسدود نشدن توسط موانع سلسله مراتبی از عوامل مهم مدیران سازمان است.

۳. احترام: این شامل رفتارهای دوستانه، حمایتی، آشکار و صمیمانه ای است که مدیران سازمان به کارکنان نشان می دهند. چنین رفتارهایی برای افزایش عملکرد کارکنان مهم است.

۴. نظم کاری: این شامل رفتارهای مدیر سازمان در رابطه با وظایف و دستاوردهای او است. انتظارات از کارکنان، استانداردهای عملکرد و سیاست ها به وضوح توسط مدیر سازمان بیان می شود.

۵. پشتیبانی منابع: این شامل در دسترس بودن ماشین آلات و تجهیزات کافی در سازمان ها و تهیه منابع اضافی در صورت درخواست است.

۶. روحیه: این مجموع دوستی، گشاده رویی بین اعضای سازمان و حس هیجان و اعتماد به نفسی است که نسبت به کاری که انجام می دهند احساس می کنند. کارمندان با یکدیگر مدارا می کنند، به یکدیگر کمک می کنند، از سازمانی که در آن کار می کنند احساس غرور می کنند و تکمیل کار آنها را خوشحال می کند.

۷. اهمیت کار: این در مورد تلاش سازمان ها برای تعالی کاری است. کار با تعیین اهداف بلند اما قابل دستیابی برای کارکنان آغاز می شود و فعالیت های تولیدی به صورت جدی و منظم انجام می شود.

امکان گروه بندی این ابعاد به عنوان ابعاد سلامت سازمانی در سطوح سازمانی، مدیریتی و فنی وجود دارد. بر این اساس، سطح نهادی شامل بعد یکپارچگی نهادی، سطح مدیریتی شامل ابعاد نظم کاری، احترام، نفوذ مدیر سازمان و پشتیبانی منابع و سطح فنی شامل سطوح روحیه و اهمیت کار است.

ابعاد سلامت سازمان توسعه یافته توسط سازمان بهداشت جهانی با یک طبقه بندی کلی تر در رابطه با ابعاد سلامت سازمان، سازمان بهداشت جهانی (WHO) سلامت سازمان را در ۴ بعد بررسی می کند. اینها به شرح زیر است:

1. بهداشت محیط: این شامل عوامل محیط کار مانند محیط فیزیکی محیط کار، صدا، گرما، نور، مواد خطرناک و ماشین آلات می باشد.

۲. سلامت جسمانی: این شامل سلامت جسمانی کارکنان در سازمان، بیماری، آسیب و فعالیت هایی مانند درمان دارویی است.

۳. سلامت روانی: این شامل اعتماد به نفس کارکنان، استرس، افسردگی، حالت های اضطرابی و سبک های رفتاری آنها می شود.

۴. سلامت اجتماعی: این شامل دوستی در محل کار، حمایت اجتماعی، روابط در محل کار و عوامل خارج از تجارت است. به گفته سازمان بهداشت جهانی، خطوط دقیقی بین این عوامل وجود ندارد و بین این چهار بعد ارتباط وجود دارد. بر اساس این دیدگاه، تنها به سلامت جسمی و روحی کارکنان پرداخته شده و ابعاد برون داد مدیریتی و سازمانی لحاظ نشده است.

۲-۲-۲ سنجش سلامت سازمان

افراد معمولاً ارزش سلامتی خود را نمی دانند و تا زمانی که بیمار نشوند به سلامت خود توجه لازم را می کنند. به همین ترتیب، در مدیریت سازمان، تا زمانی که هشدار در یافت نشود، به روش های انجام کسب و کار، سیاست ها و عملکردها توجه نمی شود. مدیران معمولاً تا زمانی که با بحران مواجه نشوند، سلامت سازمان را اندازه گیری نمی کنند. اما برای دستیابی به سلامت سازمانی و حفظ آن باید از بدو تأسیس سازمان، ساختار سازمانی سالمی شکل گیرد، در برابر مشکلاتی که ممکن است پیش بیاید اقدامات لازم صورت گیرد و سلامت سازمان به صورت دوره ای سنجیده شود هدف از سنجش سلامت سازمان ها نه تنها آشکارسازی وضعیت، بلکه تهیه برنامه های بهبود بر اساس نتایج به دست آمده است. سالم یا ناسالم بودن سازمان دلیلی بر نیاز به تغییر و نوآوری است. نکته اساسی این است که مشخص شود چه چیزی باعث ساختار ناسالم سازمان می شود. به طور خلاصه، اندازه گیری ها مبانی مفهومی در شناسایی و حل مسائل را تعیین می کند. نقاط قوت و ضعف سازمان و

همچنین فرصت ها و تهدیدهای آن از طریق سنجش سلامت سازمان آشکار می شود. بنابراین تلاش می شود تا از نقاط قوت منابع بیشتری استخراج شود و نقاط ضعف بهبود و تقویت شود

۲-۲-۳ ویژگی های سازمان های سالم و ناسالم

شناخت ویژگی های سازمان سالم و ناسالم لازم است تا از سلامت سازمانی بهره مطلوب حاصل شود. با توجه به این ویژگی ها باید سازمان را تجزیه و تحلیل کرد، داده های آشکار شده را تفسیر کرد و از حل مشکلات منجر به ساختار ناسالم اطمینان حاصل کرد.

ویژگی های سازمان های سالم و ناسالم

ویژگی سازمان های ناسالم	ویژگی سازمان های سالم
پذیرا نبودن برای نوآوری و بهبود	پذیرا برای نوآوری و بهبود
اثر بخشی طولانی مدت کم	اثر بخشی طولانی مدت زیاد
کارکنان تصمیمات مدیران عالی را اعمال می کنند	کارکنان در تصمیم گیری ها مشارکت دارند
تعهد سازمانی توسعه نیافته است	تعهد سازمانی توسعه یافته است
سازمان در مقابل محیط و کارکنان مسئول نیست	سازمان مسئول در مقابل محیط و کارکنان
اقدامات اصلاحی و واکنشی انجام می شود	اقدامات پیشگیرانه انجام می دهد
استرس کاری بالاست	استرس کاری کم است
رضایت شغلی و آرامش در محل کار کم است	رضایت شغلی و آرامش در محل کار بالاست
اهمیتی به کارمندان داده نمی شود	به کارکنان اهمیت داده می شود
تعداد غیبت ها و استعفا از کار زیاد است	تعداد غیبت ها و استعفا از کار کم است
ارتباط بین افراد و مدیریت عالی ضعیف است	ارتباط بین افراد و مدیریت عالی قوی است
ایمنی کارگران وجود ندارد، حوادث کار به طور مکرر اتفاق می افتد	ایمنی کارگران وجود دارد، به ندرت با حوادث کار مواجه می شویم
کارکنان با انگیزه کم کار می کنند و عملکرد پایینی از خود نشان می دهند	کارکنان با انگیزه بالا کار می کنند و عملکرد بالایی از خود نشان می دهند

شرایط محیطی نامطلوب داخلی و خارجی می تواند به سازمان آسیب برساند	شرایط محیطی نامطلوب داخلی و خارجی می تواند به سازمان آسیب برساند
روحیه تیمی توسعه نیافته است، کارکنان در راستای منافع شخصی خود عمل می کنند	روحیه تیمی توسعه نیافته است، کارکنان در راستای منافع شخصی خود عمل می کنند
کارکنان در سازمان احساس امنیت نمی کنند	کارکنان در سازمان احساس امنیت نمی کنند
جریان اطلاعات قوی و به موقع است	جریان اطلاعات قوی و به موقع در دسترس نیست
استراتژی ها با موفقیت به کار گرفته می شوند	قادر به اجرای استراتژی ها نیست
فرهنگ سازمانی باز، متمرکز بر اعتماد و تشویق کننده وجود دارد	فرهنگ سازمانی بسته، انتقام جویانه و ناعادلانه وجود دارد
برای مشکلات سازمان راه حل های مناسب پیدا می کنند	شواهد مشکل مورد توجه قرار می گیرد، علت اصلی قابل شناسایی نیست
سازمان کارآمد و مؤثر است	سازمان کارآمد و مؤثر نیست

در نتیجه، ویژگی های سازمان های سالم را می توان به طور خلاصه به شرح زیر فهرست کرد (سیچلی، ۱۹۷۵):

- اهداف و مسئولیت ها به وضوح تعیین شده است.
- حل و ارزیابی سیستماتیک مسئله انجام می شود.
- روحیه سازمانی سازنده و باز برای تغییر وجود دارد.
- انرژی مورد نیاز برای رشد و توسعه و سیستم بازخورد موجود است.

برای افزایش سلامت سازمان چه باید کرد؟

همانطور که در ارگانیزم انسان، ساختار سالم در اکثر سازمان ها ارثی است با این حال، یک مطالعه نشان داد که هر سازمانی می تواند از روش ها و ابزارهای خاصی برای ارتقای سلامت سازمان استفاده کند. برای تغییر

ساختار سازمانی و ایجاد ساختار سازمانی سالم، تمهیدات مختلفی لازم است (واسی و لوکاس، ۲۰۰۱: ۴۸۱). به گفته مایلز، پنج رویکرد زیر برای افزایش سلامت سازمان بسیار مهم هستند :

- حمایت از توسعه شخصی
- اهمیت دادن به ارتباطات
- تقویت جریان اطلاعات
- ایجاد فرهنگ سازمانی باز برای تغییر
- پشتیبانی تخصصی.

سلامت سازمانی بزرگترین فرصت را برای مزیت رقابتی به سازمان ها ارائه می دهد

پرداختن به سلامت سازمانی مزیت باورنکردنی را برای سازمان ها فراهم می کند، زیرا در نهایت سلامت به ضریب هوش تبدیل می شود. هرچه یک سازمان سالم تر باشد، می تواند از هوش آن بیشتر استفاده کند و در واقع از آن استفاده کند. بیشتر سازمان ها تنها از بخشی از دانش، تجربه و سرمایه فکری در دسترس خود بهره برداری می کنند. افراد سالم از همه اینها استفاده می کنند. پرداختن به سلامت به سازمان ها کمک می کند تا سریع تر و بدون سیاست و سردرگمی تصمیمات هوشمندانه تری بگیرند

سلامت سازمانی به توانایی یک کسب و کار برای هماهنگ کردن، اجرا و تجدید سریعتر از رقبای خود اشاره دارد. سلامت سازمانی نه تنها پایداری مالی یک کسب و کار را هدف قرار می دهد، بلکه سود عملیاتی آن را نیز افزایش می دهد و کارکنان خود را برای مقابله با چالش های چشم انداز رقابتی توسعه می دهد.

مثالی از سلامت سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که صاحبان کسب و کار از اشتباهات خود درس می‌گیرند و به طور مداوم توانایی خود را برای رقابت به روش‌های منحصربه‌فردی که رقابت نمی‌تواند تقلید کند، بهبود می‌بخشند. سلامت سازمانی نه تنها پایداری مالی کسب‌وکار را هدف قرار می‌دهد، بلکه سود عملیاتی آن را افزایش می‌دهد و کارکنان آن را برای رویارویی با چالش‌های چشم‌انداز رقابتی توسعه می‌دهد. محققان نشان می‌دهند که سلامت سازمانی قوی عملکرد یک کسب‌وکار را به پیش می‌برد و به رهبران آن کمک می‌کند مسیری برای بهبود مستمر ایجاد کنند.

وارن بنیس (۱۹۶۲) سلامت سازمانی را راهی برای تعیین اثربخشی سازمانی معرفی کرد و سه بعد سلامت سازمانی را سازگاری، انسجام هویت و توانایی درک جهان ارائه کرد. کسب‌وکاری که سلامت سازمانی خود را حفظ می‌کند دارایی‌های قدرتمندتری به دست می‌آورد و بازده کل سهامداران را سه برابر بیشتر از کسب‌وکارهای ناسالم ایجاد می‌کند.

چهار روش رهبر محور وجود دارد که به حفظ سلامت سازمانی کمک می‌کند و در صورت اجرا، کسب‌وکارها پنج برابر بیشتر احتمال دارد که سالم باشند و عملکرد قوی‌تری نسبت به آن کسب‌وکارها بدون اعمال قوی داشته باشند. این شیوه‌ها شامل رهبران با پتانسیل بالا می‌شود که می‌توانند نحوه ارائه نتایج را تعیین کنند و برای دستیابی به آنها پاسخگو باشند. اینها کسب و کارهایی هستند که تمرکز بازار قوی دارند و در جهت گیری بیرونی نه تنها به سمت مشتریان، بلکه همه ذینفعان داخلی و خارجی، کنترل خوبی دارند. این کسب‌وکارها دارای لبه اجرا هستند، برای بهبود مستمر تلاش می‌کنند و کیفیت و بهره‌وری را بالا می‌برند و در عین حال ضایعات و ناکارآمدی را حذف می‌کنند. علاوه بر این، این نوع کسب‌وکارها به دنبال استعداد می‌گردند و با جمع‌آوری و مدیریت مهارت‌های با کیفیت و پایگاه دانش، ایجاد مزیت رقابتی را تشویق می‌کنند.

مفهوم سلامت به معنی نبود بیماری و نارسایی در یک سیستم پیچیده و زنده است بنظر مایلز مفهوم سلامت کامل جدای ازین که یک مفهوم آرمانی است اما می تواند سلامت سازمانی سبب پویایی پژوهش های علمی و کاربردی شود.

سازمان سالم جایی است که کارمندان دوست دارند در انجا بمانند و کار کنند چون سازمان سالم به دور از استرس و هرگونه تنش که آرامش روانی فرد را برهم بزند خواهد بود و در سازمان سالم فرد می تواند از حداکثر تفکر و توانایی خود استفاده کند و احساس مفید بودن و رضایت باطن از خود داشته باشد. (فانی، دانایی فرد و زیکانی ۱۳۹۲)

۲-۲-۴ اصول اساسی سازمان های سالم

اصل اول: به وجود آوردن گروهی متحد و حفظ آن

مهم ترین اصل از اصول چهارگانه ایجاد تیم متحد برای رهبری کردن سازمان است زیرا زمینه ایجاد سه اصل دیگر است. این اصل مستلزم تعهدهای میان فردی اعضای مدیریت و رهبر آن است. نشانه تیم متحد رهبری، اعتماد است. نشانه اعتماد، نبود سیاست بازی، دلشوره نداشتن و ائتلاف بیهوده انرژی است. همه مدیران چنین گروهی را دوست دارند اما اندک مدیرانی هستند که بتوانند چنین گروهی را ایجاد کنند. زیرا نسبت به شناخت ریشه این مسائل آگاهی کافی را ندارند

اصل دوم: شفافیت

انتخاب کلمات مناسب برای توضیح اهداف و راهبردهای سازمان به معنی شفافیت در سازمان نیست هدف از شفافیت توافق داشتن درباره اهداف و ارزش های سازمان است. سازمانی که فعالیت هایش را با نوعی یگانگی انجام می دهد سازمان شفاف می گویند سازمان شفاف همه ی منابع علی الخصوص منابع انسانی خود را در

اهداف مشترک سازمان، ارزش های سازمان، ایجاد خط مشی سازمان بسیج می کند و باعث کارایی بیشتر سازمان می شود برای ایجاد شفافیت در سازمان، سازمان های سالم کارکنان خودشان را باهم بسیج می کنند.

اصل سوم: تاکید مکرر بر اهمیت شفافیت در سازمان

برای ایجاد شفافیت در سازمان، سازمان های سالم کارکنان خودشان را باهم بسیج می کند. این کار با فرستادن پیام های مهم به شکل زیر عملی می شود. ۱- سادگی، ۲- بازگویی، ۳- ارتباط آبخاری، ۴- استفاده از رسانه ها مختلف

اصل چهارم: تحکیم شفافیت سازمانی به کمک تدبیرهای انسانی

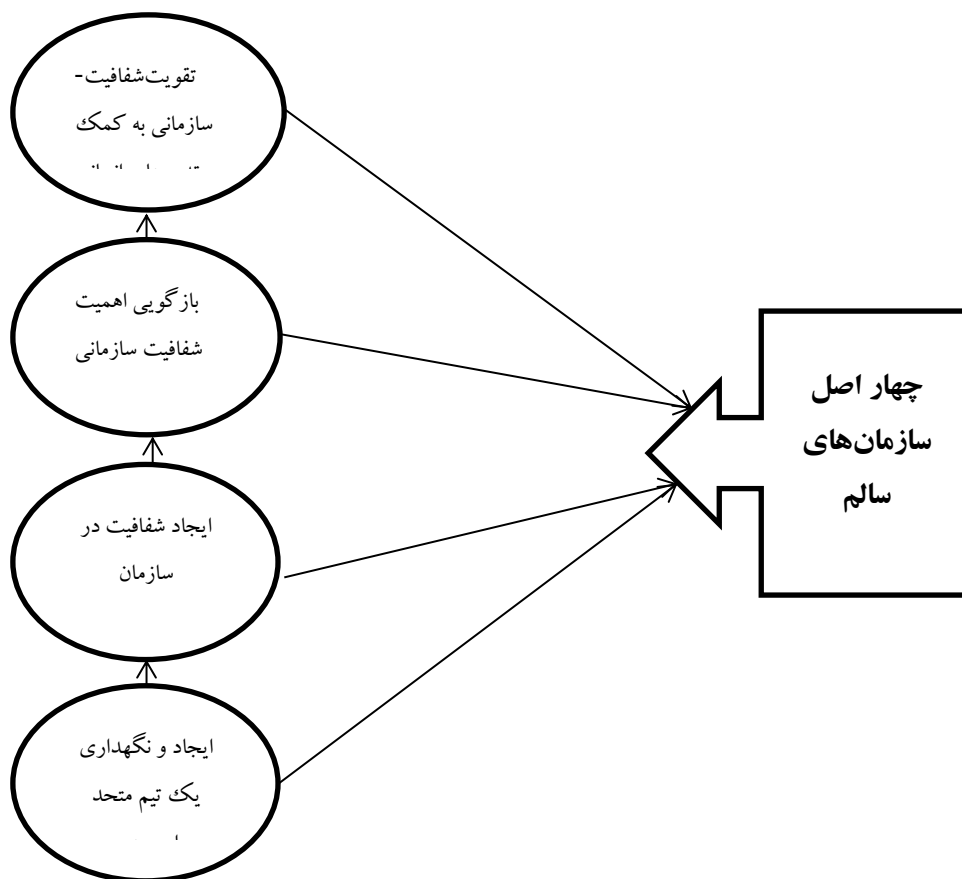
سازمانی که به شیوه های صحیح از تدبیرهای انسانی خود استفاده می کند هویت و توان جهت یابی خود را حفظ می کند. حتی در دوران تغییر جهت تقویت شفافیت سازمانی از راه تدبیرهای انسانی به چهار شکل زیر صورت می پذیرد:

۱- تدبیر در استخدام

۲- مدیریت عملکرد

۳- پاداش دهی و قدر شناسی

۴- انفصال کارکنان



یکی از ابعاد سلامت سازمانی طبق نظر لایدن و کلینگل رهبری می باشد. در تجارت، رهبری به جنبه های مدیریتی و اداری مربوط می شود که اساسا مربوط به صنعت، تجارت، اقتصاد، فناوری و دور اندیشی سیاسی است در سال های اخیر شاید رهبری بیش ترین توجه مورد توجه علوم مدیریت تبدیل شده باشد رهبری می تواند به عنوان یک فرایند پایدار تعریف شود که به فرد کمک می کند تا به کمک پیروان، مافوق، زیر دستان و همسالان خود نتایج مطلوبی را به دست آورد و برای رفاه جامعه عملکرد بهینه ای را ارائه دهد. دیدگاه ها و مدل های مختلفی در مورد رهبری وجود دارد (جمشیدیان و یزدان شناس ۱۳۸۷) هر سازمان براساس نیاز خود می تواند سبک های رهبری اتخاذ کند یکی ازین سبک های رهبری رهبری تحول گرا است رهبری تحول گرا با

مفهوم رهبری خدمتگزار ارتباط نزدیکی دارد در این مفهوم رهبر بیش تر به صورت همکاری با پرسنل خود در ارتباط است.

لیکاتا و هارپر (۱۹۹۹) همبستگی مثبت معنی دار بین ادراک معلمان از سلامت سازمانی و توانمندی مدرسه به دست آوردند؛ زمانی که مدرسه ای سالم و توانمند بود بر میزان تأکید علمی آن افزوده می شد. اسمیت (۲۰۰۲) در پژوهش خود همبستگی قوی تأکید علمی با پیشرفت دانش آموزان را نتیجه گرفت.

قنبری کوهنجانی (۱۳۷۷) در بررسی وضعیت سلامت سازمانی مدارس متوسطه ی دولتی و غیرانتفاعی

شهرستان شیراز از دیدگاه معلمان دریافت که بعد روحیه در بالاترین میزان و بعد حمایت منابع در

پائین ترین حد سلامت سازمانی قرار دارد . در بین سطوح سلامت سازمانی نیز، سطح اداری در پائین ترین میزان و سطح فنی در بالاترین میزان سلامت سازمانی قرار داشت.

در مطالعه ی علی مرادی رابری (۱۳۷۹) اغلب مدارس متوسطه یپسرانه شهرستان بافت از نظر وضعیت سلامت سازمانی در سطح متوسط قرار داشتند . خدایی (۱۳۸۱) در مطالعه ی مدارس متوسطه ی زنجان وزکی (۱۳۸۰) نیز در مطالعه ی مدارس شهرضا سلامت سازمانی مدارس متوسطه را کمی بالاتر از میانگین به دست آوردند.

شناگو (۱۳۸۴) به بررسی مفهوم تعهد سازمانی از دیدگاه اعضای هیات علمی پرستاری و مامایی پرداخت و با ۳۴ تن از اعضای هیات علمی شاغل در دانشکده های پرستاری و مامایی شهر تهران مصاحبه های نیمه ساختاریافته بعمل آورد . داده ها مطابق رویکرد نظریه پایه استراوس و کوربین ۱۹۹۸ تحلیل شد.

یافته ها: در این مقاله، مقوله هایی بحث می شوند که در ارتباط با تجربه و دیدگاه اعضای هیأت علمی از تعهد سازمانی است . این مقوله ها شامل انجام وظیفه، مسؤولیت پذیری، عشق ورزیدن به کار، از خود مایه گذاشتن، موثر و پویا بودن و غم دانشجورا داشتن است.

نتیجه‌گیری: یافته‌های این مطالعه، مدیران آموزشی رابه شناخت بیشتر از مربیان و آنچه که درک آنها از تعهد سازمانی است، قادر می‌سازد. این امر ممکن است به طور غیرمستقیم به طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه‌های آموزشی کمک نماید

حسینیان و همکاران (۱۳۸۶)، در مقاله‌ای به‌شناسایی و تبیین علمی برخی عوامل درون سازمانی مؤثر بر ارتقای تعهد سازمانی کارکنان کلانتری‌های تهران بزرگ پرداختند،

که این عوامل عبارتند از: همسویی اهداف فردی و سازمانی، تأمین شرایط کسب موفقیت، ماهیت کار و اقدامات رفاهی. عوامل مزبور به شکل ۴ فرضیه پژوهشی مورد آزمون قرار گرفت. به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق از بین کارکنان کلانتری‌های تهران بزرگ، تعداد ۳۲۰ نفر به شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه، انتخاب و از طریق پرسشنامه، داده‌های لازم جمع‌آوری شد و سپس با استفاده از روش‌های آمار توصیفی (میانگین، نما و انحراف معیار) و استنباطی (آزمون همبستگی پیرسون و آزمون رگرسیون) ارتباط هر یک از متغیرها با تعهد سازمانی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در این تحقیق سطح ۰/۰۵ به عنوان سطح معناداری انتخاب شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین سه متغیر "همسویی اهداف فردی و سازمانی، تأمین شرایط کسب موفقیت و ماهیت کار" با تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد، ولی بین اقدامات رفاهی و تعهد سازمانی رابطه معنادار مشاهده نشد. همچنین میزان تعهد سازمانی کارکنان کلانتری‌های تهران بزرگ متوسط به بالا ارزیابی گردید.

نوروزی (۱۳۸۸)، در تحقیقی به بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان موسسه مهندسی مشاور ساحل، پرداخت و در این تحقیق از آزمون مدل آلن و می‌یر استفاده کرد، پس از جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها، به این نتیجه رسیدند که بین ابعاد عاطفی و تکلیفی تعهد سازمانی با تمایل به ترک خدمت کارکنان رابطه معنادار وجود دارد ولی بین تعهد مستمر و تمایل به ترک خدمت رابطه معنادار مشاهده

نشد. همچنین بین تعهد مستمر مدیران و کارکنان حوزه‌های ستاد و صف سازمان تفاوت معنادار مشاهده شد. علاوه بر این بین تعهد مستمر سطوح مختلف تحصیلی کارکنان حوزه صف نیز تفاوت معنادار مشاهده شد.

در مطالعه‌ای سویی و همکاران (۱۹۹۴) رابطه‌ی ادراک معلمان از سلامت مدرسه و ویژگیهای فردی معلمان با تعهد سازمانی آن را بررسی کردند. براساس یافته‌های این پژوهش، وضعیت سلامت مدرسه، تعهد سازمانی معلمان راپیش بینی می‌کند و پنج بعد تأکید علمی، ملاحظه گری، یگانگی نهادی، روحیه و نفوذ مدیران میان ابعاد هفتگانه‌ی سلامت سازمانی متغیرهای پیش بین تعهد سازمانی هستند. به ویژه، سه بعد ملاحظه‌ی مدیر، تأکید علمی و یگانگی نهادی قدرت بالائی در پیش بینی تعهد سازمانی معلمان دارند. یافته‌های نشان داد، در صورتیکه مدرسه به عنوان واحد تحلیل انتخاب شود، شاخص کلی سلامت سازمانی (اندازه‌ی حاصل از همه‌ی ابعاد سلامت سازمانی) میتواند ابزار عملی و قوی تشخیصی جهت مطالعه کیفیت زندگی مدرسه‌ای باشد.

ذوالقدرنسب (۱۳۸۴) نیز در تنه‌های پژوهش بومی قابل دسترسی که ارتباط بین دو متغیر فوق را در مدارس ابتدایی مطالعه میکند، به بررسی رابطه‌ی سلامت سازمانی و تعهد سازمانی معلمان در دوره ابتدائی شهر همدان در سال تحصیلی ۸۲-۸۳ پرداخت. در این مطالعه، تعهد سازمانی معلمان کمی بالاتر از متوسط است. بین سلامت سازمانی و ابعادش گانه‌ی آن با تعهد سازمانی همبستگی وجود داشت. سلامت سازمانی ($r=0.41$)، ساختاری ($r=0.41$)، ملاحظه گری ($r=0.32$)، پشتیبانی منابع ($r=0.35$)، روحیه ($r=0.41$)، تأکید علمی ($r=0.44$)، و یگانگی نهادی ($r=0.39$) همبستگی مثبت معنی دار با تعهد سازمانی داشتند.

در پژوهشی دیگر که توسط جعفری و همکاران انجام گرفت رابطه سلامت سازمانی و تعهد سازمانی در کارکنان بیمارستانهای آموزشی منتخب دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز در سال ۱۳۹۰ صورت گرفت. این پژوهش از نوع کاربردی-مقطعی بود که در بین ۱۶۸ نفر از پرسنل شاغل در بیمارستانهای آموزشی منتخب (گلستان

وطالقای) صورت گرفت. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد سلامت سازمانی هوی و فیلدمن و تعهد سازمانی مک گیوفورد سنجیده شد. یافته‌ها نشان داد که در میان ابعاد سلامت سازمانی، بعد روحیه دارای بیشترین میانگین و بعد پشتیبانی منابع کمترین میانگین را دارد. و در نهایت به این نتیجه رسیدند که سلامت سازمانی ارتباطی معنادار با تعهد سازمانی کارکنان در بیمارستان دارد که باعث میشود آنان نسبت به سازمان خود احساس وفاداری بیشتری داشته باشند و در راستای تحقق اهداف سازمان گام بردارند.

۲-۳ رهبری تحول گرا

امروزه سازمان‌ها نیازمند افزایش دانش و آگاهی خود در مورد محیط و ایجاد تغییرات گسترده سازمانی برای بقا و توسعه هستند. در این زمینه نقش رهبرانی که سازمان را به سمت آینده سوق می‌دهند، نیازهای محیطی را تشخیص می‌دهند و تغییرات مناسب را تسهیل می‌کنند، آشکارتر می‌شود. به چنین رهبرانی، رهبران تحول گرا می‌گویند. این رهبران می‌توانند درک و عدالت کارکنان را تقویت کرده و کیفیت زندگی کاری را در سازمان بهبود بخشند. کیفیت زندگی کاری شامل هر گونه بهبود در فرهنگ سازمانی است که رضایت و کرامت انسانی کارکنان را بهبود می‌بخشد و باعث توسعه و رشد آنها در سازمان می‌شود. از سوی دیگر، ادراک تبعیض و بی عدالتی باعث تضعیف روحیه و بی انگیزگی کارکنان و کاهش بهره‌وری از عملکرد آنها می‌شود. در دنیایی که به سرعت در حال تغییر است، مدیریت سازمانی بیش از پیش اهمیت یافته و به عنوان عامل حیاتی موفقیت در سازمان‌ها تلقی می‌شود. نه تنها مدیران سطوح بالا نیاز به نشان دادن توانایی‌های خود دارند، بلکه تمامی مدیران در تمام سطوح سازمان نیز نیاز به همکاری با دیگران برای دستیابی به نتایج مطلوب را احساس می‌کنند. صرف نظر از شغل خود، آنها باید بدانند که چگونه بر دیگران تأثیر بگذارند، آنها را به کار تحریک کنند و همچنین باید مسئولیت نتایج را بر عهده بگیرند. رهبری تحول آفرین فرآیند پیچیده و پویایی است که در آن رهبران بر ارزش‌ها، باورها و اهداف پیروان خود تأثیر می‌گذارند. این رهبران سازمان‌ها را به سمت آینده سوق

می دهند، نیازهای محیطی را تشخیص می دهند و تغییرات مناسب را تسهیل می کنند. آنها همچنین چشم اندازه‌های فرصت های بالقوه را برای کارکنان ایجاد می کنند و تعهد به تغییر و فرهنگ را توسعه می دهند

مفاهیم رهبری و رهبری تحول آفرین رهبری از ظهور زندگی اجتماعی پدید آمده است. برخی افراد کنار هم قرار می گیرند و زندگی اجتماعی خود را آغاز می کنند و بر یکدیگر تأثیر می گذارند. رهبری تحول آفرین زمانی حاصل می شود که رهبران و پیروان یکدیگر را برای داشتن انگیزه و اخلاق بالاتر برانگیزند. این رهبران روابط بهتری با سرپرستان خود دارند. آنها بیشتر از رهبرانی که به صورت معاملاتی عمل می کنند به سازمان کمک می کنند و ارزش بیشتری برای سازمان ایجاد می کنند. رهبران تحول آفرین به کارمندان خود انگیزه می دهند تا بیش از آنچه در قرارداد کاری آنها ذکر شده است انجام دهند و بر نیازهای سطح بالاتر کارکنان تمرکز می کنند. این رهبران به عنوان مربی و مشاور عمل می کنند و به رشد فردی، یادگیری و تامین نیازهای کارکنان توجه می کنند. آنها چالش، احساس مأموریت، دیدگاه‌های گسترده‌تر، احترام و اعتماد را برای کارکنان فراهم می کنند و به عنوان الگو برای کارکنان خود عمل می کنند. آنها فضایی از اعتماد ایجاد می کنند و به کارکنان انگیزه می دهند تا فراتر از منافع شخصی خود برای سازمان کار کنند

رهبری تحول آفرین به رهبرانی اطلاق می شود که به دنبال خلق ایده ها و دیدگاه های جدید برای ایجاد مسیر جدیدی از رشد و شکوفایی در مقابل سازمان هستند. آنها با ایجاد تعهد، اشتیاق و وفاداری در بین مدیران و کارکنان، اعضای سازمان را برای ایجاد تغییرات اساسی در مبانی و اساس سازمان بسیج می کنند تا آمادگی لازم را داشته باشند و توانایی های لازم برای حرکت در مسیرهای جدید و رسیدن به قله های عملکردی بالاتر را به دست آورند.

رهبر تحول آفرین دائماً به دنبال انگیزه های بالقوه در پیروان است و هدف آن جلب توجه پیروان به نیازهای برتر و تبدیل منافع فردی به منافع جمعی است. به عقیده باس و آوولیو، رهبری تحول آفرین فرآیندی آگاهانه،

اخلاقی و معنوی است که الگوهای توسعه سازمان را از طریق رهبری با قدرت برابر قابل اعتماد ارائه می کند. رهبران تحول آفرین چشم انداز آینده سازمان را توضیح می دهند و ارائه می دهند

الگوی منطبق با چشم انداز، پذیرش اهداف گروهی را بهبود می بخشد، طیف وسیعی از حمایت ها را برای افراد در سازمان فراهم می کند و آنها را تشویق می کند تا اهداف سازمان را دنبال کنند.

به گفته باس (۱۹۸۵)، رهبری تحول آفرین شامل چهار بعد است. اولاً، تأثیر آرمانی، درجه ای است که پیروان به ارزش، اعتماد، باور، قدرت و جهت گیری اخلاقی یا اخلاقی رهبران پی می برند. تمایل آنها به هم ذات پنداری با این صفات؛ و انحراف از منافع شخصی به اهداف جمعی بالاتر (آنتوناکیس و هاوس، ۲۰۰۲).

دوم، انگیزه الهام بخش توصیف می کند که چگونه رهبران دیدگاه ها را برای الهام بخشیدن و ایجاد انگیزه در زیردستان برای رسیدن به اهداف مورد نظر بیان می کنند (آنتوناکیس و هاوس، ۲۰۰۲).

سوم، تحریک فکری است، که به رهبرانی اشاره دارد که وضعیت موجود و مفروضات اساسی را به چالش می کشند، پیروان را تشویق می کنند تا این کار را انجام دهند، و برای راه حل های جدید و خلاقانه برای مشکلات باز هستند (آنتوناکیس و هاوس، ۲۰۰۲).

چهارم در نظر گرفتن بعد فردی است. در اینجا، مانند مربیان یا مربیان، رهبران حمایت عاطفی و توجه را برای هر پیرو ارائه می دهند (آنتوناکیس و هاوس، ۲۰۰۲). از طریق این چهار بعد، رهبران تحول آفرین پیروان را درگیر می کنند و به نتایج قابل توجهی دست می یابند (برنز، ۱۹۷۸).

انتخاب اعضا در مورد زمان حضور و مشارکت کامل در محل کار توسط عوامل داخلی (مانند اهداف معنادار و احساسات ایمنی) و بیرونی (مثلاً در دسترس بودن منابع) شکل می گیرد (کان، ۱۹۹۲). از طریق این عوامل، رهبران ممکن است بر نحوه انتخاب پیروان برای حضور (نه لزوماً حضور فیزیکی) و مشارکت تأثیر بگذارند. در تیم های کاری، رهبران تحول آفرین اهداف جامع و چالش برانگیز اما قابل دستیابی را ارائه می کنند و پیروان را

تشویق می کنند تا فراتر از منافع شخصی خود برای رسیدن به اهداف جمعی نگاه کنند. رهبران تحول آفرین این اهداف کل نگر و جمعی را با هدف و تعهد اخلاقی القا می کنند و اعضا را متقاعد می کنند که این اهداف برای پیگیری معنادارتر از اهداف شخصی آنها هستند. بنابراین، آنها مستحق سرمایه گذاری انرژی اضافی هستند. علاوه بر این، رهبران تحول آفرین برای تأکید بر اهمیت اهداف، مشابه الگوهای نقش، تمام منابع خود را برای دستیابی به این اهداف سرمایه گذاری می کنند. هاوس و شامیر (۱۹۹۳) اضافه کردند که رهبران تحول آفرین ارزش ذاتی دستیابی به هدف را افزایش می دهند و تعهد پیروان را تقویت می کنند و حس معناداری را به اهداف القا می کنند. بنابراین، هم تأثیر ایده آل شده و هم انگیزه الهام بخش ممکن است اعضا را به این باور برسانند که اهداف جمعی معنی دار (یعنی معنادار بودن روان شناختی) و قابل دستیابی هستند و تمایل بیشتری برای ارائه خود از نظر فیزیکی، شناختی و عاطفی در محل کار دارند.

اگرچه رهبران تحول آفرین ممکن است با موفقیت پیروان خود را از اهداف خود خدمتی به اهداف کل نگر و چالش برانگیز منحرف کنند، ممکن است برخی از مشکلات در طول این فرآیند ایجاد شود. برای پیروان، اهداف چالش برانگیز و کل نگر مستلزم ریسک بالایی است. بنابراین، شکست های پیش بینی نشده ممکن است در طول اجرای نقش کاری رخ دهد. این احساس ناامن و غیرقابل پیش بینی بودن نتایج مانع میل اعضا به تلاش برای این اهداف می شود، مگر اینکه رهبران یک محیط امن و حمایتی ایجاد کنند (کان، ۱۹۹۰) که در آن بتوانند بدون ترس از پیامدهای منفی، خود را ابراز کنند. رهبران تحول آفرین به هر یک از اعضا توجه شخصی می کنند، سعی می کنند نیازهای آنها را درک کنند و زمانی که در محل کار ناامید هستند، حمایت عاطفی می کنند. این حرکات حمایتی احساس امنیت اعضا را افزایش می دهد و آنها را تشویق می کند تا خود دلخواه خود را هنگام کار بر روی وظایف ارائه دهند. به عنوان مثال، تحقیقات قبلی ادعا کردند که رهبری تحول آفرین می تواند حمایت ادراک شده از سرپرست را افزایش دهد (لیاو و همکاران، ۲۰۱۰). بنابراین، ملاحظات فردی ممکن

است باعث شود اعضا احساس امنیت روانی کنند و به نوبه خود، تمایل آنها را برای ارائه کامل خود در محل کار (یعنی درگیر شدن در محل کار) افزایش دهد.

رهبران تحول آفرین نه تنها اعضا را هنگام برخورد با اهداف چالش برانگیز آرامش می دهند، بلکه توانایی حل مسئله اعضا را نیز افزایش می دهند. به این معنا که رهبران تحول آفرین از تحریک فکری برای تشویق اعضا به زیر سوال بردن وضعیت موجود و رویکردها استفاده می کنند و نظرات یا راه حل های آنها را برای بهبود بهره وری و حفظ منابع (مثلاً انرژی) دعوت می کنند. به این ترتیب، رهبران تحول آفرین اعضا را تشویق می کنند تا به طور موثر از هوش یا تجربه خود استفاده کنند، مشکلات را از زوایای مختلف ببینند (باس، ۱۹۸۵؛ هاوس و شامیر، ۱۹۹۳)، بر فرآیند حل مسئله تسلط پیدا کنند، و بهترین راه حل را برای بهبود کارایی تعیین کنند. این نشان می دهد که رهبران می توانند منابع کافی (مانند فیزیکی، عاطفی یا روانی) را به اعضا ارائه دهند تا راه حل های جدیدی را برای مشکلات مربوط به وظایف امتحان کنند. این ممکن است منجر به در دسترس بودن روانشناختی شود و مشارکت کاری اعضا را افزایش دهد.

رهبران تحول آفرین اهداف کل نگر و جمعی را برای پیروان فراهم می کنند و آنها را متقاعد می کنند که این اهداف معنادار هستند. بعلاوه، اعمال ملاحظات فردی از اعضای حمایت می کند که در صورت ارائه خود واقعی خود در محل کار، از پیامدهای منفی احتمالی می ترسند. علاوه بر این، تهیه منابع ملموس و ناملموس تمایل اعضا را برای حضور روانی در محل کار افزایش می دهد. به طور خلاصه، از طریق چهار رفتار فوق الذکر، رهبران تحول آفرین می توانند اعضای خود را به مشارکت بیشتر در تصمیمات خود تحریک کنند. تحقیقات قبلی (به عنوان مثال، چوا و آیوکو، ۲۰۱۹؛ غادی و همکاران، ۲۰۱۳؛ ویلا-وازکوئز و همکاران، ۲۰۱۸؛ دلیو ژو و همکاران، ۲۰۰۹) نشان می دهد که رهبران تحول آفرین تعامل کاری اعضا را از طریق این چهار بعد افزایش می دهند.

نظریه رهبری تحول آفرین نشان می دهد که رهبران استثنایی تأثیر فوق العاده ای بر پیروان خود دارند (شامیر و همکاران، ۱۹۹۳). چنین رهبرانی نیازها، ارزش ها و ترجیحات پیروان را از اهداف منافع شخصی به اهداف

منافع جمعی تبدیل می کنند. علاوه بر این، آنها به احتمال زیاد پیروان خود را درگیر تعهد به این اهداف می کنند، مایل به فداکاری شخصی برای منافع اهداف جمعی هستند و در نهایت فراتر از وظیفه عمل می کنند. تحقیقات قبلی از رابطه مثبت بین رهبری تحول آفرین و عملکرد وظایف و رفتار کمکی اعضا پشتیبانی می کند (به عنوان مثال، چون و همکاران، ۲۰۱۶؛ داست و همکاران، ۲۰۱۴؛ جی. وانگ و همکاران، ۲۰۱۱؛ دبلیو ژو و همکاران، ۲۰۱۳). این مطالعه نشان می دهد که مشارکت کاری زیربنای این تأثیر مثبت است. به طور خاص، رهبران تحول آفرین تعامل کاری اعضا را از طریق بیان یک هدف معنادار، ارائه یک محیط امن و حمایتی و فراهم کردن منابع قابل دسترس افزایش می دهند. سپس این اعضای درگیر تمایل بیشتری به سرمایه گذاری انرژی های فیزیکی، شناختی و عاطفی خود در اجرای نقش های کاری خود دارند. علاوه بر این، به دلیل تنوع گسترده تری از رفتارهای کاری، اعضای درگیر به احتمال زیاد به همسالان خود کمک می کنند. به طور خلاصه، مشارکت کاری میانجی رابطه مثبت بین رهبری تحول آفرین، عملکرد وظیفه و رفتار کمک کننده خواهد بود.

۲-۳-۱ اهمیت و ضرورت رهبری تحول آفرین

در عصر حاضر، فرآیندهای تغییر و تنوع ابزارهای مورد استفاده در زندگی روزمره ما هر روز افزایش می یابد. تغییرات به قدری سریع اتفاق می افتند که هیچ انسانی، حتی در قرن گذشته، نمی توانست آنها را پیش بینی کند. رقابت جهانی و کسب و کار رو به رشد در شرق و غرب، در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، محیطی بسیار ناپایدار را برای تمامی مشاغل ایجاد کرده است. برای مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، رهبران به شدت مورد نیاز هستند. جهان به رهبران تحول آفرین نیاز دارد. اقدامات رهبری تحول آفرین سازمان ها را قادر می سازد تا عملکرد خود را در یک محیط متلاطم و غیرقابل پیش بینی بهبود بخشند. هنگامی که اجزای رهبری تحول آفرین مکمل سایر اقدامات رهبری باشد، می تواند به منبع مزیت رقابتی برای سازمان ها تبدیل شود. استفاده از این مزیت رقابتی می تواند کمک قابل توجهی در رقابت استراتژیک و کسب

بازدهی بیشتر در کوتاه مدت و بلند مدت باشد. در واقع، بدون رهبری تحول آفرین مؤثر، احتمال اینکه سازمان بتواند با چالش های اقتصادی جهانی برای دستیابی به عملکرد برتر و رضایت بخش مواجه شود، کاهش می یابد.

اهمیت رهبری در فرآیند مدیریت تغییر با این واقعیت مورد تاکید قرار گرفته است که این تغییر مستلزم یک سیستم جدید و نهادینه کردن رویکردهای جدید است. بدون شک رفتار و سبک رهبری یک مدیر بر نوع نیازها و آگاهی کارکنان تأثیر بسزایی دارد. واکنش و نگرش اعضای سازمان به تغییرات سازمانی و تلاش آنها برای انتخاب حمایت یا مقاومت در برابر تغییرات سازمانی تا حد زیادی به سبک رهبری یک رهبر به عنوان الگوی رفتار پایدار او بستگی دارد.

۲-۳-۲ کارشناسان رهبری تحول آفرین

نظریه رهبری تحول آفرین برای اولین بار توسط برنز (۱۹۷۸) برای متمایز ساختن آن دسته از رهبرانی که روابط انگیزشی قوی با پیروان و زیردستان خود دارند و کسانی که به طور گسترده بر مبادله با تعامل رهبری تحول آفرین برای ایجاد نتایج تمرکز دارند، ارائه شد. رهبری تحول آفرین یک رهبری آگاهانه، اخلاقی و فرآیند معنوی که الگوهای روابط قدرت برابر بین رهبران و پیروان را برای دستیابی به یک هدف جمعی یا تحول واقعی فراهم می کند. رهبری تحول آفرین فرآیند ایجاد تعهد به اهداف سازمانی و توانمندسازی افراد برای تحقق آن اهداف است. رهبری تحول آفرین به پیروان کمک می کند و آنها را تشویق می کند تا سطح خلاقیت و خودشکوفایی خود را افزایش دهند تا علایق تیمی، گروهی و سازمانی را تشویق کنند. یک رهبر تحول آفرین باعث ایجاد تغییر در کل سازمان می شود و دیدگاهی را هم برای مدیران و هم برای کارکنان ایجاد می کند

۲-۳-۳ نظریه رهبری تحول آفرین برنز (۱۹۷۸)

از نظر برنز رهبری تحول آفرین فرایندی است که در آن رهبران و پیروان همواره در تلاش هستند. توان روحی و قوای انگیزشی یکدیگر را به سطوح بالاتری ارتقاء دهند در این فرآیند رابطه متقابل و روبه رشدی بین

رهبر و پیروان در جریان است. همچنین بنظر وی رهبری تحول آفرین توسط هر کس با هر موقعیت در سازمان قابل پیاده شدن است. در این نوع رهبری افراد می توانند بر همتایان و مافوق ها مانند زیر دستان اثر گذاری داشته باشد .

۲-۳-۴ نظریه رهبری تحول آفرین بنیس و نانوس (۱۹۸۵)

این دو دانشمند موفق شدند در پایان تحقیقی گسترده و میدانی، که طی آن عملکرد ۹۰ نفر از رهبران پویا و کارآمد سازمان مورد مطالعه قرار گرفته بود. پنج رویکرد یا شگرد خاص را به مثابه وجوه مشترک کیفیت عمل این رهبران که حاکی از رمز موفقیت آنان بوده است شناسایی نمایند.

۱. تمامی رهبران مورد مطالعه چشم انداز روشن و نوید بخشی را فراروی سازمان های خویش نهاده و در صدد بوده اند تا انرژی جمعی اعضای سازمان را در جهت رسیدن به چشم انداز مورد نظر هماهنگ و هدایت کنند.

۲. رهبران مورد نظر موفق شده اند با پیش گرفتن جهت گیری مشخصی در روند حرکتی سازمان، هنجارها و ارزش های جدید را در قاطبه اعضای سازمان حاکم گردانند و در راستای آن منابع انسانی سازمان را به منظور رسیدن به هویت جدید سازمانی بسیج کنند.

۳. رهبران تحول آفرین همواره درصدد بودند تا مراتب تعهد و دلسوزی اعضای سازمانی را در خصوص پیشبرد برنامه مورد نظر فزونی بخشند و اعتماد قلبی آنان را نسبت به موفقیت این برنامه ها جلب کنند.

برد برنامه مورد نظر فزونی بخشند و اعتماد قلبی آنان را نسبت به موفقیت این برنامه ها جلب کنند.

۴. دانشمندان یاد شده ویژگی اعتماد سازی را در زمره رموز موفقیت رهبران تحول آفرین ذکر کرده و بر این نکته تاکید داشته اند که رهبران مورد مطالعه توانسته اند با برقراری حالت اعتماد عمومی در سطح سازمان، به نوعی انسجام مطلوب سازمانی دست یابند.

۵. رهبران مورد مطالعه همواره کوشیده اند تا تصویر مثبت و خوشایندی را از قابلیت‌ها و توانمندی‌های خویش به نمایش گذارند و خود را از هر نظر وقف انجام دادن ماموریت‌ها و پیشبرد اهداف سازمانی جلوه دهند. آن رهبران در عین حال اهتمام بسیاری در زمینه فراگیری دانش جدید و توسعه ظرفیت‌های دانش‌اندوزی سازمان به کار بسته‌اند.

بنیس و نانوس در جمع‌بندی کلی از یافته‌های خود بر این نکته تاکید دارند که عامل اصلی در رهبری برخورداری از ظرفیتی است که بتواند معانی مطرح در روابط حاکم بر هر اعضای سازمان را تحت تاثیر قرار دهد و سازماندهی کند (سنجقی، ۱۳۸۰، ۲۹۹-۲۹۸).

۲-۳-۵ نظریه رهبری تحول آفرین شاین

از نظر ادگار شاین تحول و دگرگونی تغییری است که در فرهنگ و همکاری و مشارکت انجام می‌پذیرد. وی در تجزیه و تحلیل پاسخ‌هایی که از طریق مصاحبه از ۶۰ کارمند اداری در سه سطح به دست آورده بود. ویژگی‌های رهبری تحول آفرین را شناسایی کرد و مشاهده نمود که در هر سه سطح این ویژگی‌ها مشترک بوده و با یافته‌های تحقیق سازگاری دارند. این ویژگی‌ها عبارتند از:

۱. کانون توجه: رفتارها و اعمال مدیران اولویت‌ها و علایق و تعهدات آنها را مشخص می‌کند. مدیران با گفتار و کردار خود به پیروان این پیغام را می‌رسانند که بر چه اولویت‌هایی تمرکز دارند.

۲. فعالیت‌های هدفمند: هر یک از مدیران در سه سطح مدیریتی، فرایند‌هایی را بصورت سیستماتیک و منظم در راستای پیشرفت و نیل به اهداف فردی و گروهی کانون مورد توجه‌شان تنظیم می‌کنند.

۳. مدل‌سازی رفتارهای مثبت: مدیران در جهت رسیدن به اهداف، رفتارهای مثبت خاصی را مدل‌سازی می‌کنند.

۴. تاکید بر روی منابع انسانی: مدیران به منظور توانمند سازی کارکنان، توجه ویژه ای به فرایندهای توسعه کارکنان به مدیریتی خود دارند. (۲۰۰۰. بوجی بنفل از بیک زاده و همکاران ۱۳۸۸، ۷).

۲-۳-۶ نظریه رهبری تحول آفرین تیچی و دیوانا

این دو دانشمند با تمرکز بخشیدن به تلاش های تحقیقاتی خود بر چگونگی تغییر و تحول در شاکله کلان سازمان ها فرایند خاصی را شامل سه مرحله متمایز ارائه کرده اند و سعی داشته اند کارکرد رهبران تحول آفرین را در هر سه مرحله به تفکیک و به شرح زیر مشخص کنند:

۱) نمایان ساختن مراتب نیاز سازمان به تحول: در اینجا رهبران تحول آفرین و به مثابه بانیان و مبتکران اصلی تغییر و تحول درصدد خواهند بود تا با بر هم زدن خواب خوش اعضای سازمانی، تداوم وضعیت موجود از هر نظر زیانبار و غیر قابل تحمل جلوه دهند و در عین حال مراتب نیاز واقعی سازمان را به تغییر و تحول نمایان سازند.

۲. ایجاد چشم انداز: کارکرد یک چشم انداز مطلوب را می توان به مثابه نقشه راهنمای مفهومی در نظر گرفت که هدایت گر حرکت سازمان به سمت هدف های آرمانی است. از نظر این دو دانشمند ایجاد چشم انداز مطلوب را نمی توان تنها محصول کار فرد تلقی کرد بلکه باید آن را به عنوان برآیند نظریات گوناگون متخصصان درون سازمان به حساب آورد.

۳. نهادینه سازی تغییرات: در این مرحله رهبران تحول آفرین خواهند کوشید با گزینش و به خدمت گرفتن افراد و متخصصان جدیدی از خارج سازمان، تمامی زنجیره ای مفقود را تکمیل و در غایت تحول، بافت انسانی جدیدی را بر عرصه فعالیت های سازمانی حاکم کنند. (مقدمی، ۱۳۸۶، ۷۱).

۲-۳-۷ نظریه رهبری تحول آفرین شرمهرون

رهبری تحول آفرین رهبری الهامی است که بر دیگران اثر می گذارند تا به عملکرد فوق العاده، غالباً در عرصه تغییرات سازمانی و در مقیاس وسیع دست یابند. رهبران تحول آفرین به پیروان کمک می کنند تا کارها را متفاوت و بسیار فراتر از آنچه که در آغاز تصور می کردند مایل یا قادر به انجامش باشند، انجام دهند. خصایص ویژه رهبران تحول آفرین از دیدگاه شرمهرون عبارتند از:

۱. تعیین چشم انداز : داشتن اندیشه های روشن و شم جهت یابی و انتقال اینها به دیگران و ایجاد اشتیاق به سختکوشی برای تحقق چشم انداز مشترک.
۲. کاریزما(فره مند): ایجاد اشتیاق در دیگران، ایمان، وفاداری، افتخار، اعتماد به خودشان از طریق قدرت توجه به خود و توسل به عاطفه.
۳. استفاده از نمادها: مشخص کردن قهرمانان، ارائه پاداش های خاص و برگزاری مراسم برنامه ریزی شده برای تجلیل از دستاوردهای بالا.
۴. تواناسازی: کمک به دیگران برای رشد و انجام وظایف، رفع موانع عملکرد، سهیم کردن در مسئولیت و واگذاری کارهای واقعا چالش انگیز.
۵. تهییج ذهنی: بوجود آمدن درگیری ذهنی و عاطفی با ایجاد آگاهی از مسائل و بر انگاختن قوه تخیل دیگران برای ارائه راه حل های مطلوب.
۶. پایبندی به اصول: درستکار و قابل اعتماد بودن، عمل کردن به طور یکدست براساس اعتقادات خویش و بالاتر از همه، ایفای تعهدات بایپیگیری کامل (ایران نژادپاریزی ۱۳۸۵)

۲-۳-۸ نظریه رهبری تحول آفرین (۱۹۹۹-۱۹۸۵)

بس با استناد به یافته های برنز مفهوم توسعه یافته تری از رهبری تحول آفرین را ارائه کرد. بس بر این نظر بود که رهبران تحول آفرین از توجه به نیازهای موجود و پیش پا افتاده پیروان پا فراتر می نهند و همواره سعی می کنند تا با نفوذ به عمق باور افراد، ساختار سلسله مراتب نیازهای پیروان را به گونه ای دستخوش دگرگونی و تحول قرار دهند که به هر چه فعال تر شدن نیازهای برتر بینجامد و موجبات تکاپو و درخشش عملکرد آنان را فراهم سازد. بس در تالیفات بعدی خود جوهره مفهومی رهبری تحول آفرین را چنین توصیف می کند: «رهبری تحول آفرین به عملکرد رهبری اطلاق می شود که در صدد است از طریق نفوذ آرمانی، الهام بخشی، تحریک فرهیختگی و حمایت های توسعه گرایانه پیروان را در مداری فراتر از منافع زود گذر شخصی به حرکت وا دارد.»

در این راستا دو عامل نفوذ آرمانی و الهام بخش زمانی ظهور خواهند یافت که رهبر بتواند چشم انداز نوید بخشی از آینده ترسیم کند. روش رسیدن به این چشم انداز آرمانی را مشخص کند، الگوی هدایت گری را به دیگران ارائه دهد، استانداردهای بالایی را برای دیگران تعریف کند و سرانجام عزم جزم و اطمینان راسخ خود را به نمایش گذارد.

تحریک فرهیختگی پیروان زمانی حاصلی می شود که رهبر آنان را برای رسیدن به ابتکار عمل ها و خلاقیت های سازنده یاری دهد.

حمایت توسعه گرایانه زمانی به منصف ظهور می رسد که رهبر توجه کافی به مراتب نیاز پیروان به منظور دستیابی به رشد بیشتر مبذول دارد و از هیچ گونه راهنمایی و حمایت در این خصوص دریغ نرزد. بر این اساس رهبر تکالیفی را بر عهده پیروان می گذارد که از جهات گوناگون متضمن رشد آنها باشد. وی به صراحت این نکته تاکید دارد که نفوذ آرمانی یک جزء لازم از رهبری تحول آفرین است اما به تنهایی نمی تواند فرایند

رهبری تحول آفرین را شامل شود. مراتب تحول آفرین را می توان بر حسب تاثیری که رهبر در پیروان بر جای می نهد مورد اندازه گیری قرار داد. (سنجقی، ۱۳۸۰، ۲۹۳) در یک جمع بندی کلی بس نظریه تحول آفرینی خود را بر اساس چهار بنیان یا اصول کلی بنا نهاد که این اصول عبارتند از:

نفوذ آرمانی / ترغیب ذهنی / انگیزش الهام بخش / ملاحظات فردی

۲-۳-۹ نظریه رهبری تحول آفرین بس و اوولویو

محققان و صاحب نظران رهبری تحول آفرین جنبه های متعدد و متنوعی را از ارزیابی این رهبران بدست آوردند که همگی دارای یک دیدگاه مشترک بود. بدین معنی که رهبران اثربخش، ارزش ها و باورها و نگرشهای پیروانی را که مشتاق فعالیت ماورای انتظارات هستند متحول می کردند. بس در ادامه تحقیقات خود درباره ی رهبری تحول آفرین ، پرسشنامه ای را تحت عنوان پرسشنامه رهبری چند عاملی به کار گفت. این پرسشنامه علاوه بر ارزیابی رهبران از رویکرد تحول آفرینی به سنجش رهبری از دیدگاه تبادلی و مداخله گری نیز می پرداخت. در طول دهه گذشته که پرسشنامه رهبری چند عاملی بطور مداوم در حال تغییر و تحول بود. بس و همکارش اوولویو جدیدترین ویرایش را در سال ۲۰۰۰ تنظیم کردند. این پرسشنامه به عنوان نظریه رهبری تحول آفرین بس و اوولویو مطرح شده (مقدمی، ۱۳۸۶، ۷۳).

۲-۳-۱۰ عوامل مؤثر بر رهبری تحول آفرین

رهبران تحول آفرین نیازهای سازمان و کارکنان را تشخیص می دهند و همچنین نیازهای سطح بالاتری را در درون فرد تحریک و تأمین می کنند. رهبر تحول آفرین، افراد را تشویق می کند تا به منظور دستیابی به اهداف بالاتر با هدف تغییر مهم مثبت در سازمان، متحد شوند. رهبری تحول آفرین از ۴ بعد اصلی تشکیل شده است: تأثیر نفوذ ایده آل، انگیزه الهام بخش، تحریک فکری و ملاحظات شخصی.

۱) تحریک فکری: رهبران تحول گرا نه تنها وضع موجود را به چالش می کشند آنها همچنین خلاقیت را در بین پیروان تشویق می کنند تا روش های جدید انجام کار ها و فرصت های جدید برای یادگیری را کشف کنند.

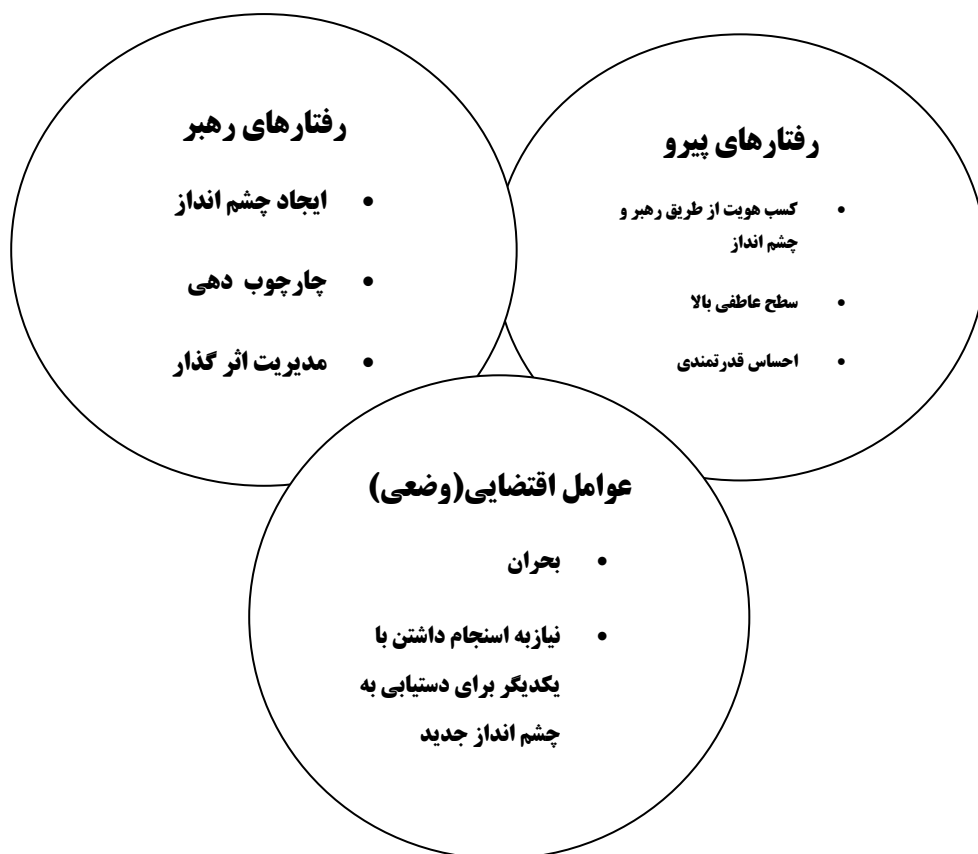
۲) ملاحظه فردی: رهبری تحول گرا همچنین شامل حمایت و تشویق برای پیروان منفرد است به منظور تقویت روابط حمایتی، رهبران تحول گرا خطوط ارتباطی را باز نگه می دارند تا پیروان احساس راحتی کنند و ایده ها را به اشتراک بگذارند و رهبران بتوانند از کمک های منحصر به فرد هر پیرو شناخت مستقیم داشته باشند.

۳) انگیزه الهام بخش: رهبران تحول گرا چشم انداز روشنی دارند که قادر به بیان پیروان هستند این رهبران همچنین می توانند به پیروان کمک کنند تا شور و انگیزه یکسانی را برای تحقق این اهداف تجربه کنند.

۴) تاثیر ایده آل: رهبر تحول گرا به عنوان الگویی برای پیروان عمل می کند از آن جا که پیروان به رهبر اعتماد و احترام می گذارند، از این فرد الگو برداری می کنند و آرمان های او را درونی می کنند.

۲-۳-۱۱ الگوی رهبری تحول آفرین:

رهبران تحول آفرین الگوهای رفتاری مشخصی برای نفوذ در دیگران از خود نشان می دهند این الگوهای رفتاری عبارت اند از: ترسیم چشم انداز و بصیرت بخشی، چارچوب دهی و مدیریت اثرگذاری نمودار زیر الگوی رهبری تحول آفرین را نشان می دهد.



۲-۴ ساختار سازمانی

ساختار سازمانی تجلی تفکر سیستماتیک است. سازمان از عناصر، روابط بین عناصر و ساختار به عنوان یک کلیت تشکیل دهنده یک واحد تشکیل شده است. ساختار روابط بین عناصر سازمانی که فلسفه وجودی فعالیت سازمانی را تشکیل می دهد. نگاه سیستماتیک سازمان به ساختار نشان می دهد که ساختار از عناصر سخت و از عناصر نرم تشکیل شده است. فعالیت های سازمان از طریق ساختار سازمانی طبقه بندی و هماهنگ می شوند. سازمان ها ساختارهایی را برای هماهنگ کردن فعالیت های عوامل کاری و کنترل عملکرد اعضا ایجاد کردند.

ساختار به روابط بین اجزای یک کل سازمان یافته اشاره دارد. بنابراین، مفهوم ساختار را می توان برای همه چیز استفاده کرد. به عنوان مثال، یک ساختمان ساختاری از رابطه بین پی، اسکلت، سقف و دیوار است. بدن انسان ساختاری است متشکل از روابط بین استخوان ها، اندام ها، خون و بافت ها ساختار سازمانی قلمرو روابط شغلی

سیستم ها فراینده ها عملیاتی، تلاش افراد و گروه ها برای دستیابی به اهداف است. ساختار سازمانی مجموعه ای از روش هایی است که وظیفه را به وظایف تعیین شده تقسیم می کند و آنها را هماهنگ می کند .

۲-۴-۱ تعریف ساختار سازمانی

به گفته مینتزبرگ ساختار سازمانی مجموعه ای از روش هاست که وظیفه را به وظایف تعیین شده تقسیم می کند و آنها را هماهنگ می کند

به گفته هولد و آنتونی ساختار یک مکانیسم هماهنگی نیست و بر تمام فرآیندهای سازمانی تأثیر می گذارد. ساختار سازمانی به مدل های روابط درونی سازمان ، روابط رسمی سازمان ، گزارش دهی و تفویض تصمیم گیری اشاره دارد.

آمولد و فلدمن معتقدند ساختار سازمانی کمک به جریان اطلاعات برای سازمان می کند

ساختار سازمانی باید تسهیل کننده تصمیم گیری، واکنش مناسب به محیط و حل تعارض بین واحدها باشد. . ارتباط بین اصول اصلی سازمان و هماهنگی بین فعالیت های آن با روابط داخلی سازمانی در زمینه گزارش دهی و گزارش گیری از وظایف ساختار سازمان است

برنز و استالکر (۱۹۶۱) ساختار ارگانیک را به عنوان ساختاری تعریف کردند که برای شرایط متغیر مناسب است که دائماً منجر به مشکلات تازه و الزامات پیش بینی نشده برای کنش می شود که نمی توانند به طور خودکار تجزیه یا توزیع شوند که ناشی از نقش های عملکردی تعریف شده در یک ساختار سلسله مراتبی است. ساختارهای ارگانیک دارای ساختار سست تر، انعطاف پذیرتر و نوآورانه تر و کمتر تخصصی هستند. آنها فرآیندهای تصمیم گیری غیرمتمرکز، رسمی سازی و استانداردسازی کمتر، ارتباطات جانبی به جای عمودی، تمایزات سلسله مراتبی کمتر و تقسیم کار سخت گیرانه تری دارند. شامیر و هاوِل (۱۹۹۹) پیشنهاد کردند که رهبری کاریزماتیک به احتمال زیاد در سازمان های ارگانیک ظاهر می شود و موثرتر از سازمان های مکانیکی

است. به گفته آنها سازمان های ارگانیک محدودیت های کمتری را بر فعالیت اعضا تحمیل می کنند و نشانه های کمتری را برای رفتارهای مناسب ارائه می دهند. آنها بیان رفتار فردی رهبران و پیروان بالقوه را قادر می سازند و تشویق می کنند. بنابراین آنها هم نیاز بیشتر و هم دامنه بیشتری را برای ظهور رهبران کاریزماتیک فراهم می کنند که رفتارها را با همسویی چارچوب، رفتار نمونه، توسل به ارزش ها و هویت های مشترک و پیوند دادن خودپنداره اعضا به سازمان و مأموریت آن تحت تأثیر قرار می دهند. سازمان های مکانیکی، در مقابل، موقعیت های روان شناختی «قوی تری» برای رهبران و اعضا هستند، زیرا فرصت های کمتری را برای اعضای سازمان برای اعمال احتیاط و سرکوب ابراز تفاوت های فردی توسط رهبران و پیروان فراهم می کنند. رهبری مبادله محور، که بر مشخص کردن وظایف و پاداش ها تکیه دارد، در سازمان های مکانیکی مرتبط تر است. برخی از پیوندهای بین رهبری تحول آفرین و ساختار سازمانی را می توان بر حسب تمایل آنها به تغییر درک کرد. یک رهبر تحول آفرین به عنوان یک نیروی مستقل در تغییر ساختار پایگاه انگیزه پیروان عمل می کند (برنز، ۱۹۷۸) و یک ساختار سازمانی که ماهیت ارگانیک دارد برای تغییر مناسب تر است (برنز و استالکر، ۱۹۶۱).

۲-۴-۲ مفهوم سازی ساختار سازمانی

سازمان یک واحد اجتماعی از افراد است که برای برآوردن نیاز یا برای تعقیب اهداف جمعی ساختار یافته و مدیریت می شود. همه سازمان ها دارای ساختار مدیریتی هستند که مسئولیت ها و روابط مختلف را تقسیم و طبقه بندی می کند و روابط بین گروه های کاری را تعیین می کند. سپس فعالیت ها باید هماهنگ شوند (برتون و اوبل ۲۰۰۴) تا به اهداف جمعی دست یابند. بنابراین ساختار و هماهنگی انتخاب های اساسی در طراحی سازمانی هستند.

ساختار شامل تخصیص وظایف به افراد یا واحدهای فرعی، تخصیص منابع به این واحدها، تعیین مشتریان و بازارها به واحدها و به طور کلی تفکیک مشکل بزرگتر برای واحدهای کوچکتر است. هماهنگی واحدها را از طریق ارتباطات، فناوری اطلاعات، رهبری، فرهنگ، مشوق ها، روال ها و رویه ها و به طور کلی آنچه مدیریت

می‌نامیم، گرد هم می‌آورد (وان دی ون و همکاران ۱۹۷۶؛ برتون و همکاران ۲۰۱۵).

ساختار و انتخاب های هماهنگی مستقل نیستند. هنگامی که یک ساختار انتخاب می شود، انتخاب های هماهنگی برای دستیابی به تناسب خوب محدود می شود. علاوه بر این، هماهنگی به پردازش اطلاعات بسیار بیشتری نسبت به یافتن ساختار نیاز دارد، و طراحی هماهنگی دیدگاه زمانی متفاوتی نسبت به طراحی ساختار دارد. موضوع ساختار یک مسئله تصمیم گیری یا مسئله تحلیلی است، در حالی که هماهنگی یک موضوع مدیریتی است. هماهنگی در زمان واقعی انجام می شود، همانطور که باید در زمان انجام فعالیت ها انجام شود. اما، مکانیسم هماهنگی یک مشکل طراحی است. در چارچوب ساختار و هماهنگی، طراحی سازمانی به این خلاصه می شود که چه کسی چه زمانی چه کاری انجام می دهد، یا چگونه وظایف، منابع، مشتریان و غیره را به هر یک از مشکلات کوچک تخصیص دهد و چگونه این واحدها و وظایف کوچک را هماهنگ کند. این چارچوبی را می دهد که در آن آزمایش باید انجام شود. با این حال، آزمایش به یک چارچوب نظری نیز نیاز دارد که آزمایش باید با آن انجام شود تا توانایی لازم برای تعمیم فراهم شود. یکی از این چارچوب ها پارادایم پردازش اطلاعات است.

گاه سیستماتیک سازمان به ساختار نشان می دهد که ساختار از یک طرف از عناصر سخت و در طرف دیگر از عناصر نرم تشکیل شده است. در پایان بعد سخت، عناصر ملموس به عنوان گروه ها و واحدهای سازمانی سلسله مراتبی وجود دارد. روابط بین این واحدها و گروه ها عنصر نرمی را در ساختار سازمانی نشان می دهد. در پایان بعد پیوستار نرم، قضاوت افراد سازمان نسبت به ساختار قابل مشاهده است. مرور ادبیات روابط ساختاری را از جنبه های مختلف مورد بررسی قرار می دهد.

۲-۴-۳ ابعاد ساختار سازمانی

در برنامه ریزی ساختار سازمانی سه اصل وجود دارد:

تعیین کننده روابط رسمی و گزارش دهی در سازمان است و تعداد سطوح در سلسله مراتب را نشان می دهد و محدوده کنترل مدیران را مشخص می کند

۲- موقعیت افراد را به عنوان کار گروهی در یک واحد مشخص می کند و واحدها را در کل سازمان تقسیم می کند.

۳- شامل طراحی واحدهای هماهنگ شده ای هست و موجب ارتباط موثری در سازمان می شود به گفته دفت برای شناخت سازمان باید به ویژگی های خاص آن سازمان توجه شود سازمان ها دو بعد دارند: ۱- بعد محتوا ۲- بعد ساختار

ساختار سازمانی می تواند متاثر از اهداف، استراتژی، محیط، فناوری، اندازه سازمان باشد. این متغیرها کلیدی و مبتنی بر محتوا هستند و کل سازمان و موقعیت آن را در بین سازمان نشان می دهند و محیط زیست متغیرهای محتوا می توانند مهم باشند زیرا سازمان و محیطی را که متغیرهای ساختاری در آن وجود دارد نشان می دهند. متغیرهای ساختاری ویژگی های درونی یک سازمان را نشان می دهند و مبنایی را ارائه می دهند که به وسیله آن می توان سازمان ها را اندازه گیری و خصوصیات ساختاری آنها را با یکدیگر مقایسه کرد. متغیرهای محتوا بر متغیرهای ساختاری تاثیر می گذارند از نمونه های متغیرهای محتوا پیچیدگی، رسمیت و تمرکز می توان نام برد که بر متغیرهای ساختاری تاثیر می گذارند و با ترکیب آنها انواع مختلفی از طراحان سازه ایجاد می شود (رابینز، ترجمه پارسیان و عربی، ۱۳۹۱).

۲-۴-۴ انواع مختلف ساختارهای سازمانی

نظریه پردازان سازمان عمدتاً دو نوع ساختار را در نظر می گیرند: ساختارهای فیزیکی و اجتماعی. ساختار فیزیکی به روابط بین عناصر فیزیکی سازمان ها به عنوان ساختمان ها و مکان های جغرافیایی که کارها در آن انجام می شود (تجارت) اطلاق می شود. در نظریه سازمان، ساختار اجتماعی به روابط بین عناصر اجتماعی به عنوان افراد، موقعیت ها و واحدهای سازمانی (مانند بخش ها و بخش ها) اشاره دارد .

ساختار ساده: مجموعه ای از روابط انعطاف پذیر است و به دلیل تفکیک محدود، پیچیدگی کمی دارد. اعضای چنین سازمانی می توانند نمودار سازمانی را با تمرکز بر رهبران طراحی کنند و نیازی به تشریفات نیست. رسیدگی به وظایف یا دستور مدیریت با توافق دوجانبه و هماهنگی و نظارت مستقیم و غیر رسمی صورت می گیرد .

ساختار عملکردی: سازمان با پیچیدگی افزایش یافته بر اساس ساختار ساده مدیریت می شود. به طور معمول، ساختار عملکردی به عنوان ابزاری برای برآوردن نیازهای فزاینده جداسازی استفاده می شود به این تابع می گویند زیرا در این ساختار فعالیت ها بر اساس شباهت منطقی توابع کار طبقه بندی می شوند. کارکردهایی که بر اساس وظایف وابسته و اهداف مشترک ایجاد می شوند. در ساختار عملکردی، کار مجدد فعالیت ها محدود است و این ساختار کارآمد است. هدف این طرح صرفه جویی حداکثری در مقیاس تخصصی است

ساختار چندبخشی: در مسیر توسعه سازمانی، در صورت توسعه ساختار عملکردی، به عنوان ابزاری برای کاهش مسئولیت تصمیم گیری توسط مدیران ارشد، به ساختار چندبخشی تبدیل می شود. ساختار چندبخشی مجموعه ای از ساختارهای عملکردی مجزا است که مرکز مرکزی را گزارش می کند هر ساختار عملکردی مسئول مدیریت عملیات روزانه است. ستاد مرکزی مسئولیت نظارت و مدیریت ارتباط سازمان با محیط و استراتژی را بر عهده دارد.

ساختار ماتریسی: این ساختار با هدف ایجاد نوعی ساختار متشکل از ساختارهای عملکردی و چندبخشی ایجاد می شود. هدف ساختار ماتریسی، ترکیب کارایی ساختار عملکردی با انعطاف پذیری و حساسیت ساختار چندبخشی است که نه تنها بر اساس منطق محصول، مشتری یا منطقه جغرافیایی، بلکه بر اساس منطق عملکردی در ساختار چندبخشی است. در سازمان ماتریسی، کارکنان متخصص عملکردی در یک یا چند تیم پروژه کار می کنند. این تفویض فعالیت ها به کارکنان از طریق مذاکره بین مدیران اجرایی و پروژه و گاهی با حضور افراد تیم یا اعضای بالقوه انجام می شود.

ساختار هیبریدی: در سازه هیبریدی یک قسمت به نوع سازه و قسمتی به نوع دیگر از سازه اختصاص دارد. دلیل شکل گیری سازه های هیبریدی، ترکیب مزیت های دو سازه توسط طراحان یا سازمان در حال تغییر است. همانطور که در ساختار هیبریدی، با حرکت از یک بخش ساختار به ساختار دیگر، اساس روابط تغییر می کند و اشکال ترکیبی می تواند نامشخص باشد. از سوی دیگر ساختار ترکیبی سازمانی را قادر می سازد که در آن از بهترین و انعطاف پذیرترین ساختار استفاده شود.

ساختار شبکه: شبکه ها زمانی شکل می گیرند که سازمان ها با تغییرات سریع فناوری، چرخه عمر کوتاه محصول و بازارهای پراکنده و تخصصی مواجه شوند. در یک شبکه، دارایی های مورد نیاز بین برخی از شرکای شبکه توزیع می شود زیرا هیچ سازمان واحدی در یک شبکه برای تولید محصولات یا خدمات وجود ندارد و شبکه تولید کننده یا تامین کننده است. در یک ساختار شبکه، شرکا از طریق روابط تامین کننده مشتری با یکدیگر مرتبط می شوند و نوعی سیستم بازار آزاد ایجاد می شود. به این معناست که کالاها بین شرکای شبکه مانند بازار آزاد معامله می شوند

بوروکراسی: به طور کلی، تعیین معیار، شکل گیری، یکسان سازی روش های کاری به نام استانداردسازی مفهوم کلیدی یا پایه بوروکراسی ماشینی است. اگر از بانک ها، فروشگاه های زنجیره ای، ادارات مالیات، اداره بهداشت، آتش نشانی بازدید می کنید، این موسسات و دفاتر برای هماهنگی و نظارت خوب به استانداردسازی روش ها و روش های کاری متکی هستند. ویژگی های بوروکراسی ماشینی عبارتند از:

۱- حجم بالای کارهای اجرایی یکنواخت و مستمر

۲- رسیدگی به مقررات منظم و رسمی

۳- وجود واحدهای تفکیک شده با وظایف طبقه بندی شده مشخص

۴- تمرکز قدرت و تصمیم گیری از طریق سلسله مراتب فرماندهی

۵- داشتن ساختار اداری کامل با تعیین مرز بین فعالیت های کارکنان و صف

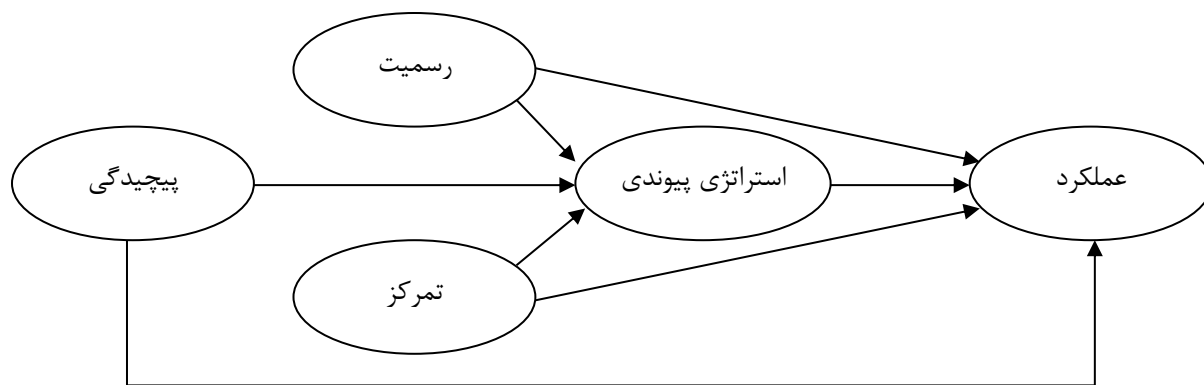
ساختار سازمانی در برگیرنده مرز های رسمی سازمان که فعالیت های سازمان در آن محدوده تعیین می شود ساختار سازمان حاوی اطلاعاتی مثل چگونه یک تصمیم اتخاذ می گردد و سایر معیار های عملکردی و مسئولیت های سود در کجا قرار دارد و چگونه افراد سازمان بر سر منابع بایکدیگر به رقابت می پردازند. تقسیم وظایف، گروه بندی و هماهنگی آن در ساختار سازمان تعریف می شود در واقع ساختار سازمان بیانگر اهداف و مقاصد سازمان، پیچیدگی مشاغل، اندازه، ابزار و وسایل کنترل و هماهنگی می باشد در ساختار سازمانی روابط رسمی افراد و همچنین وظایف کارکنان برای موفقیت سازمان نشان داده می شود ساختار سازمانی در نمودار سازمانی قابل مشاهده می باشد در نمودار سازمانی کل فعالیت های سازمان قابل رویت می باشد و دارای سه اصل زیر است:

۱. ساختار سازمانی نشان دهنده سطح ها و سلسله مراتب اداری که وجود دارد و تحت کنترل مدیران و سرپرستان می باشد.

۲. ساختار سازمانی تعیین کننده افرادی که به صورت تیمی در دوایر کار می کنند.

۳. ساختار سازمانی فعالیت های تمام گروه های سازمانی و دوایر را هماهنگ و منسجم می کند.

کلورکورتس و دیگران (۲۰۱۱) به بررسی ویژگی های ساختار سازمانی که مرتبط با استراتژی های رقابتی پیوندی می باشد، در شرکت های بزرگ اسپانیایی از بخش های مختلف می پردازند. به نظر آن ها چنین استراتژی هایی سطوح بالاتر عملکردی را با تاکید همزمان بر سطوح رهبری هزینه و تمایز موجب می شوند. در این بررسی نقش میانجی استراتژی رقابتی را در ارتباط میان ساختار سازمانی و عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار می گیرد. مدل مفهومی مورد بررسی آن ها در شکل ۱۰-۲ نشان داده شده است.



۲-۴-۵ سیر تکامل ساختارهای سازمانی

ادبیات گسترده ای که در زمینه ساختار سازمانی وجود دارد، تاکید متفاوتی بر روابط ساختاری دارند. به عنوان مثال مینتزبرگ ساختار سازمانی را به عنوان روشهای کلی مطرح می کند که در آنها کار به وظایف مختلفی تقسیم می شود و سپس در بین این وظایف هماهنگی لازم ایجاد می شود. این روش تحلیل ساده ای از تقسیم کار و کنترل مدیریتی را منعکس می کند و فقط رابطه وظیفه ای را در سازمان نشان می دهد.

در مطالعات اولیه ای که در زمینه ساختار سازمانی صورت گرفته سه بعد اساسی را برای تشریح انواع مختلف ساختار سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. به عنوان مثال رابینز سه بعد رسمیت، تمرکز و پیچیدگی را به عنوان ابعاد مهم ساختاری معرفی می کند، که ترکیبات مختلف این ابعاد ساختارهای متفاوتی را در سازمان ها ایجاد می کند. شاین نیز ساختار سازمان را بر اساس سه بعد سلسله مراتب، وظیفه و شمول تشریح می کند و معتقد است درجات مختلف این ابعاد ساختارهای سازمانی متفاوتی ایجاد می کنند:

- بعد سلسله مراتبی مبین سطوح نسبی است که به نوعی شبیه نمودار سازمانی است.
- بعد وظیفه ای مبین انواع مختلف کارهایی است که باید در سازمان انجام شوند.
- بعد شمول نشان دهنده درجه دوری یا نزدیکی فرد به هسته مرکزی سازمان است.

ترکیب ابعاد فوق بیانگر ساختار رسمی سازمان است که در نمودار سازمانی منعکس شده است. این چارچوب صرفاً "ساختار رسمی سازمان را تشریح می کند و انرژی ظریفی را که در زیر نمودار سازمانی جریان دارد را

مورد توجه قرار نمی دهد. این انرژی مخفی عموماً" به ساختار غیر رسمی و روابط غیر رسمی اشاره دارد و نقش برجسته ای در سازمانهای جدید فرایند محور نظیر سازمانهای شبکه ای و یا سازمانهای دانش محوری ایفا می کند(ونگ و احمد، ۲۰۰۳). روابط غیررسمی می توانند ساختار واقعی محیط کار را بهتر و غنی تر تشریح کنند. روابط غیررسمی نشان دهنده درجه تحرک پذیری نیروی کار و آزادی عمل ورای ساختار رسمی است، زیرا این گونه ارتباطات نیازی ندارد که درگیر اقتدار رسمی شود و محدود به هیچ جهت و جریانی نیست. بنابراین فعالیت های واقعی سازمانی تا حدود زیادی به ماهیت این روابط بستگی دارد. روابط غیر رسمی بر خلاف روابط رسمی در نمودار سازمانی نشان داده نشده اند و به صورت خودجوش و برنامه ریزی نشده شکل می گیرند. بنابراین ساختار غیررسمی یک مفهوم بسیار انتزاعی است. از طرف دیگر ساختار سازمانی رسمی می تواند فریبنده باشد زیرا بسیاری از فعالیت های سازمانی ورای چهارچوب ساختار رسمی انجام می شوند. ممکن است افراد کلیدی که واقعا کنترل آینده سازمان را در اختیار دارند، در نمودار سازمانی نامعلوم باشند. روابط غیر رسمی جنبه مهمی از ساختار واقعی را به خود اختصاص داده و شناخت کاملتری از اجزاء سازمان ارائه می کند (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۳: ۲۱۰). علاوه بر این توافق زیادی بر روی این موضوع وجود دارد که روابط غیر رسمی ضرورتاً" با روابط سازمانی رسمی منطبق نیستند. نتایج ناشی از روابط غیر رسمی همیشه با نتایجی که از روابط رسمی ایجاد می شوند، یکسان نیستند. بنابراین در ادامه مبحث برای تشریح تکامل ساختاری از مکانیکی به ارگانیکی ابتدا روابط غیررسمی به عنوان چهارمین بعد سازمان مورد استفاده قرار می گیرد

محور اصلی مطالعات ساختاری بر این مبحث تمرکز دارد که آیا ساختار از عوامل محتوایی همچون محیط، استراتژی، تکنولوژی و فرهنگ سازمانی پیروی می کند و با ایجاد تغییر در آن ها تعدیل و اصلاح می شود. رابطه اقتضایی بین محیط، ساختار سازمانی و کارکرد به طور قابل ملاحظه ای در مطالعات کلاسیک ساختار مورد توجه قرار گرفته است. این مطالعات به تشریح دقیق تغییرات شرایط خارجی و نیاز به توسعه اشکال ساختاری متناسب با این تغییرات محیطی پرداخته اند(دفت، ۱۹۹۸). ساختار وظیفه ای و سلسله مراتبی که در

تفکر ساختاری مکانیکی ارائه شده است، در پاسخ به نیاز ثبات، نظم، کارایی و قابلیت پیش بینی ایجاد شدند. ساختارهای مکانیکی برای عملکرد با حداکثر کارایی در یک محیط ثابت توسعه داده شده اند و به این مزیت متکی اند که سازمان ها ماهیتی عقلایی دارند، طراحی سازمان یک علم است و افراد به عنوان موجوداتی اقتصادی نگرسته می شوند. ساختار وظیفه ای و سلسله مراتبی که در تفکر ساختاری مکانیکی ارائه شده است، در پاسخ به نیاز ثبات، نظم، کارایی و قابلیت پیش بینی ایجاد شدند. ساختارهای مکانیکی برای عملکرد با حداکثر کارایی در یک محیط ثابت توسعه داده شده اند و به این مزیت متکی اند که سازمان ها ماهیتی عقلایی دارند، طراحی سازمان یک علم است و افراد به عنوان موجوداتی اقتصادی نگرسته می شوند (منوریان، ۱۳۸۶).

۲-۴-۶ پیشینه پژوهش های داخلی:

۱- امیرحسین سمیعی زفرقندی در سال ۹۵ به «بررسی رابطه فراموشی سازمانی با سلامت سازمانی با تاکید بر فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر تعدیلگر» بر روی دانشگاه شاهد پرداخت وی در این تحقیق مشخص کرد که فرهنگ سازمانی رابطه ی بین انواع فراموشی سازمانی و سلامت سازمانی را تعدیل می کند و بین فرهنگ سازمانی و سلامت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و ارتقا فرهنگ سازمانی موجب ارتقا سلامت سازمانی در سازمان می شود.

۲- بهنام دشتبان خور در سال ۹۵ به «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با عملکرد سازمانی با میانجی گری سلامت سازمانی بر روی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی به تعداد ۹۸ نفر پرداخت که نتایج تحقیق وی مشخص کرد که عملکرد سازمانی و سلامت سازمانی دارای رابطه مستقیم و معناداری می باشند.

۳- سحر رستگار پور در سال ۹۵ «نقش واسطه ای سلامت سازمانی در تبیین رابطه فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بر روی کارکنان مرکز فوق تخصصی چشم پزشکی بیناگستر شیراز به تعداد ۱۵۰ نفر که نتایج

حاصل آن است که بین تمام متغیر های سلامت سازمانی با رفتار شهروندی رابطه مستقیم و معنا داری وجود دارد.

۴- زهرا سوادکوهی در سال ۹۵ به «تاثیر سلامت سازمانی بر نوآوری کارکنان باتوجه به نقش میانجی گری اعتمادسازمانی در مرکز پژوهش های استان تهران به تعداد ۳۲۰ نفر انجام شد که نتیجه تحقیق بین دو متغیر سلامت سازمانی و اعتماد سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد و هرچه اعتماد سازمانی افزایش پیدا کند سلامت سازمانی در سازمان نیزافزایش پیدا می کند.

۵- بهاره اکبری زنجانی در سال ۹۵ در پژوهش خود با عنوان «تاثیر شایستگی ها مدیران و ساختار سازمانی بر نوآوری سازمانی» بر روی بانک مسکن به تعداد ۱۷۱ نفر انجام شد که نتیجه آن بین شایستگی مدیران و نوآوری سازمانی رابطه ای مثبت و معنادار بین ساختار سازمانی و نوآوری سازمانی رابطه ای منفی و معنا دار وجود دارد.

۶- قنبری کوهنجان (۱۳۷۷) در پژوهش خود به بررسی سلامت سازمانی مدارس متوسطه غیرانتفاعی و دولتی شیراز پرداخت و نتیجه آن از منظر معلمان دریافت که پایین ترین حد سلامت سازمانی حمایت منابع و در بالاترین حد سلامت سازمانی بعد روحیه قرار دارد و همچنین در بین سطوح سلامت سازمانی، در پایین ترین سطح سلامت سازمانی سطح اداری و در بالاترین سطح سلامت سازمانی سطح فنی قرار دارد.

۲-۴-۷ پیشینه پژوهش های خارجی:

۱- لیکاتا و هارپر (۱۹۹۹) رابطه ی مثبت معنی دار بین توانمندی مدرسه و ادراک معلمان از سلامت سازمانی به دست آوردند هرچه مدرسه ای بر میزان علم دانش آموزان خود تاکید می کرد آن مدرسه سالم و توانمند بود

۲- سوی و یوچنگ (۱۹۹۹) با تجزیه تحلیل آماری رابطه سلامت سازمانی با تعهد سازمانی معلمان را در هنگ کنگ بررسی کردند. نتیجه آن رابطه ی بین سلامت سازمانی و تعهد سازمانی مشروط به ویژگی های معلمان می باشد.

۳-لی و همکاران در سال ۲۰۱۷ پژوهشی در رابطه با تاثیر رهبری تحول آفرین و رابطه آن با فرهنگ سازمانی پرداختند و نتیجه معادلات ساختاری پژوهش نشان داد رهبری تحول آفرین با فرهنگ سازمانی رابطه مستقیم دارد.

۵- آکسل و همکاران در سال ۲۰۱۴ در پژوهش خود با عنوان بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی پرداختند کارکنانی که رفتار شهروندی سازمانی از خود بروز می دهند ، کارکنانی هستند که فراتر از وظایف تعیین شده در سازمان تلاش می کنند که نتیجه این پژوهش نشان داد بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد

فصل سوم: روش تحقیق

پژوهش فرآیندی منطقی و معقول است که کشف روابط بین پدیده ها هدف آن است امکان تنظیم اصول و نظریه ها را وجود نظم و ترتیب بین پدیده ها آن را ایجاد می کند به همین علت نظم از مهمترین خصلت ها علم به شمار می آید. اما در اعتبار علمی مهمترین روش بررسی می باشد. لذا تنها با استفاده از روش علمی مناسب و نظام مند، تکنیک های آماری مناسب و داده های معتبر امکان شناسایی نظم و روابط موجود بین پدیده ها وجود دارد. به همین دلیل در پژوهش های علمی روش شناسایی تحقیق از اهمیت زیادی برخوردار است در حل مساله محقق کلیات و فرآیند های تحقیق و راهبرد تعریف کرده است و در نهایت نتیجه تحقیق اعتبار آن را نشان می دهد.

از سوی دیگر تعریف شفاف مساله، بررسی مفاهیم، مبانی نظری موضوع و مطالعات انجام شده برای تنظیم روش شناسی معتبر الزامی است بنابراین روش شناسی تحقیق روش ها، شیوه هایی را مورد توجه قرار می دهد که طی آن محقق به شرح جامعه آماری، شیوه نمونه گیری و اطلاعاتی که باید گردآوری شوند و ابزار جمع آوری آنها می پردازد و چگونگی توصیف داده ها و استنباط های آماری را مشخص می کند. هدف اصلی مطالعه بررسی نقش میانجی ساختار سازمانی در رابطه بین رهبری تحول گرا و سلامت سازمانی می باشد در این فصل از پژوهش به تشریح روش تحقیق، جامعه آماری، روش نمونه گیری، ابزار گردآوری داده ها، روایی و پایایی آن و چگونگی تجزیه و تحلیل داده ها می پردازند.

۳-۲ روش پژوهش :

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است از نظر ماهیت کمی و از نظر ابزار مبتنی بر پرسشنامه است. جهت جمع آوری اطلاعات از روش پیمایشی استفاده شده است.

در گام اول به منظور آشنایی با پیشینه موضوع مورد پژوهش علاوه بر استفاده از منابع علمی ، مقالات پژوهشی، پایان نامه ها مورد استفاده قرار گرفته است و سپس با استفاده از روش پیمایشی به بررسی وضعیت موجود پرداخته شده است.

۳-۳ قلمرو پژوهش:

۱-۳-۳ قلمرو موضوعی:

قلمرو موضوعی پژوهش حاضر، بررسی نقش میانجی ساختار سازمانی در رابطه بین رهبری تحول گرا و سلامت سازمانی می باشد.

۲-۳-۳ قلمرو مکانی:

قلمرو مکانی تحقیق حاضر، دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد

۳-۳-۳ قلمرو زمانی پژوهش:

قلمرو زمانی پژوهش، در بازه زمانی ۶ ماه می باشد که از مرداد ۱۴۰۰ شروع و در دی ماه ۱۴۰۰ خاتمه یافت.

۴-۳ جامعه آماری پژوهش:

جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه کارکنان دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد که تعداد آن برابر ۲۴۳ نفر است که شامل تعداد ۵۸ نفر کارمند رسمی ۱۸۵ نفر کارمند قراردادی در مجموعه دانشگاه مشغول به کار هستند. که از این تعداد به روش نمونه گیری تصادفی ساده تعداد ۱۴۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده اند.

۳-۵ شیوه گردآوری داده ها:

روش گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر به صورت زیر است:

۳-۵-۱ روش پیمایشی:

از طریق پرسشنامه اطلاعات مورد نیاز تحقیق گردآوری شد

۳-۵-۲ پرسشنامه:

پرسشنامه یکی از روش های گردآوری داده های پیمایشی است گردآوری اطلاعات را در سطح وسیعی امکان پذیر می سازد در پژوهش حاضر جهت جمع آوری اطلاعات ۳نوع پرسشنامه تهیه شد:

۱- پرسشنامه سلامت سازمانی هوی و فیلدمن که دارای ۴۴ سوال می باشد در ۷ وجه : یگانه نهادی، نفوذ مدیریت، ملاحظه، ساخت دهی، پشتیبانی، روحیه و تاکید علمی سوالات پرسشنامه براساس طیف پنج گزینه ای لیکرت (کاملا موافق تا کاملاً مخالف) طراحی شده است.

۲- پرسشنامه رهبری تحول آفرین بارنت و همکاران دارای ۲۴ سوال در ۴ بعد: توجه فردی، مدیریت انفعالی از طریق استثنا، مدیریت فعال از طریق استثنا و چشم انداز طراحی شد براساس طیف لیکرت نمره گزاری شده است.

۳- پرسشنامه ابعاد ساختار سازمانی وود ۲۰۰۵ دارای ۲۲ سوال و دو مولفه تمرکز و رسمیت طراحی شده است.

استفاده از این پرسشنامه ها در سهولت امر تجزیه و تحلیل پاسخ ها و جمع بندی آنها یاری می کند.

روایی و پایایی ابزار:

مهم ترین معیار درستی سنجش، روایی آن است یعنی واقعا همان چیزی را می سنجد که قصد اندازه گیری آن را دارد همچنین اگر سنجش را دوبار تکرار کنیم باید به همان نتایج برسیم یعنی ثابت باشد این ثبات سنجش را پایایی گویند سنجشی که روایی نداشته باشد پایائی آن نیز ارزشی ندارد به عبارت دیگر روایی بر پایایی مقدم می باشد.

۳-۶ روایی ابزار تحقیق:

در پژوهش حاضر از پرسشنامه های استاندارد استفاده شده است لذا روایی آن ها قابل استناد است این پرسشنامه ها بار ها توسط متخصصین اصلاح شده و نتیجه نهایی ارائه شده است.

۳-۷ پایایی ابزار تحقیق:

قابلیت اعتماد یا پایایی یعنی در دفعات اندازه گیری اندازه ها ثابت بمانند که در این پژوهش از آلفای کرونباخ استفاده شده است. نتایج به شرح ذیل می باشد.

ساختار	سلامت سازمانی	رهبری تحول گرا	
۰,۷۱	۰,۷۲	۰,۷۶	ضریب آلفای کرونباخ

۳-۸ شیوه تجزیه و تحلیل داده ها:

روش تجزیه و تحلیل پژوهش به روش کمی می باشد روش تجزیه و تحلیل آماری یا روش تحلیل کمی در مورد داده های کمی کاربرد دارد برای تحلیل کمی در این پژوهش از روش ها آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است.

فصل چهارم

نتایج اجرای پرسشنامه

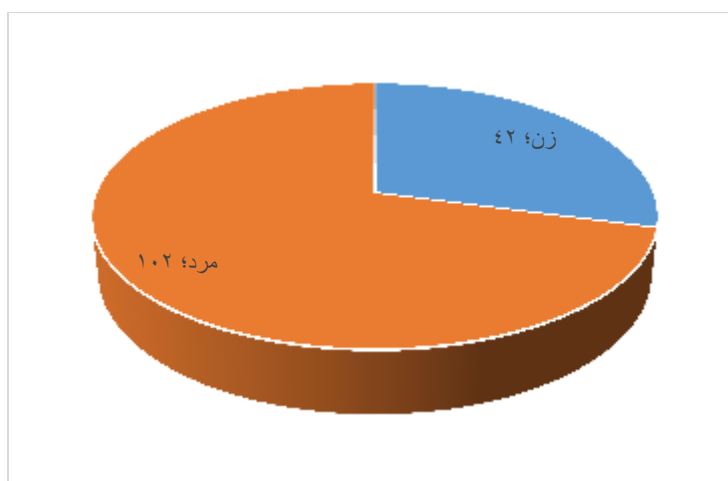
در این فصل ابتدا به بیان یافته های حاصل از اجرای پرسشنامه پرداخته شده است در قسمت اول نتایج سوالات جمعیت شناختی، در بخش دوم آمار توصیفی حاصل از پرسشنامه ها و نمودارهای تحلیلی و در بخش سوم آمار استنباطی شامل آزمون پایایی و آزمون تعیین نرمالیتی و در نهایت آزمون های رگرسیون خطی و سوبل جهت آزمون فرضیات ارائه می گردد.

۱-۴ آمار توصیفی دموگرافیک

۱-۱-۴ جنسیت

بر اساس اطلاعات جمع آوری شده از پرسشنامه اجرا شده پژوهش تعداد ۴۲ نفر (۲۹٪) زن و ۱۰۲ نفر (۷۱٪) مرد می باشند جدول ۱-۴ و نمودار ۱-۴ خلاصه یافته های جنسیت را شکل میدهد.

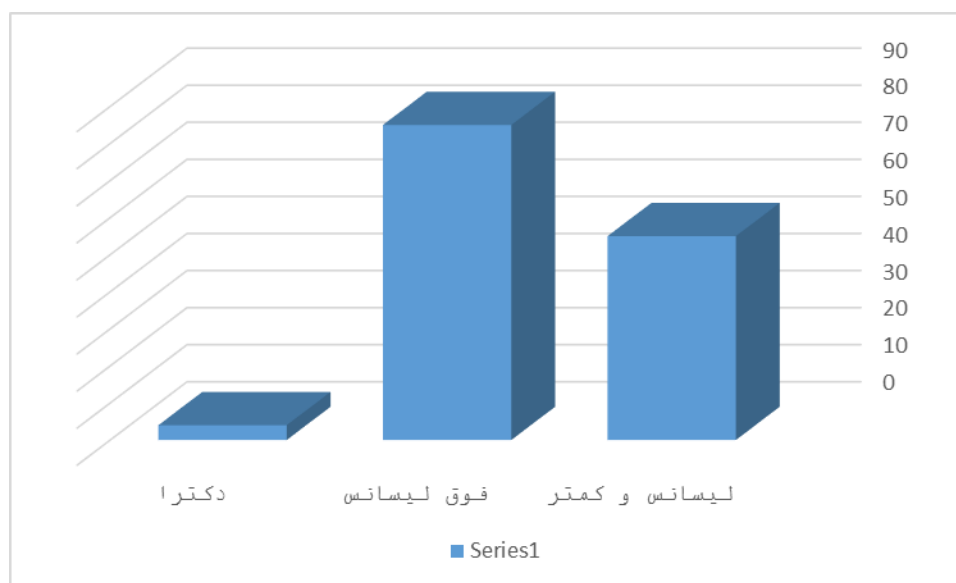
مرد	زن	
۱۰۲	۴۲	فراوانی
۷۱٪	۲۹٪	درصد فراوانی



۴-۱-۲ مدرک تحصیلی

بر اساس اطلاعات جمع آوری شده از پرسشنامه اجرا شده پژوهش تعداد نفر () دارای مدرک لیسانس و نفر () مدرک فوق لیسانس و نفر () مدرک دکترا می باشند می باشند جدول ۴-۲ و نمودار ۴-۲ خلاصه یافته های مدرک تحصیلی را نشان میدهد.

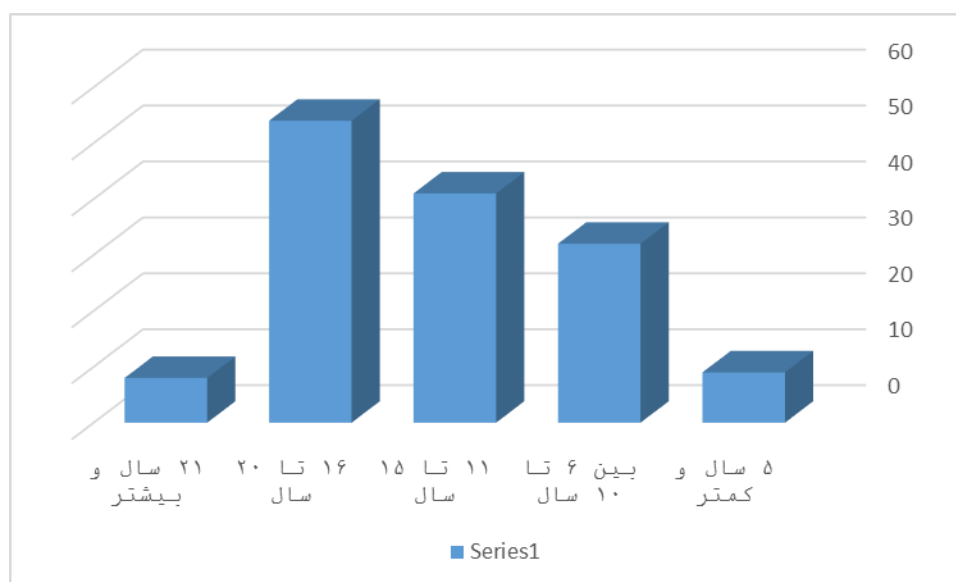
	لیسانس و کمتر	فوق لیسانس	دکترا
فراوانی	۵۵	۸۵	۴
درصد فراوانی	۳۸%	۵۹%	۳%



۳-۱-۴ سابقه خدمت

جدول ۳-۴ و نمودار ۳-۴ وضعیت سابقه خدمت نمونه آماری را نشان می دهد همانگونه که اطلاعات نشان می دهد کمترین فراوانی و بیشترین فراوانی می باشند.

	۵ سال و کمتر	بین ۶ تا ۱۰ سال	۱۱ تا ۱۵ سال	۱۶ تا ۲۰ سال	۲۱ سال و بیشتر
فراوانی	۹	۳۲	۴۱	۵۴	۸
درصد فراوانی	٪۶	٪۲۲	٪۲۸	٪۳۸	٪۶



۲-۴ آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

۱-۲-۴ توصیف پرسشنامه سلامت سازمانی

تحلیل آمار توصیفی پرسشنامه سلامت سازمانی موید آن است که در کلیه مولفه ها میانگین بیش از ۳,۵ می باشد (طیف لیکرت ۵ تایی جهت سنجش به کار رفته است). بیشترین میانگین متعلق به ملاحظه و ساخت دهی و کمترین متعلق به روحیه می باشد.

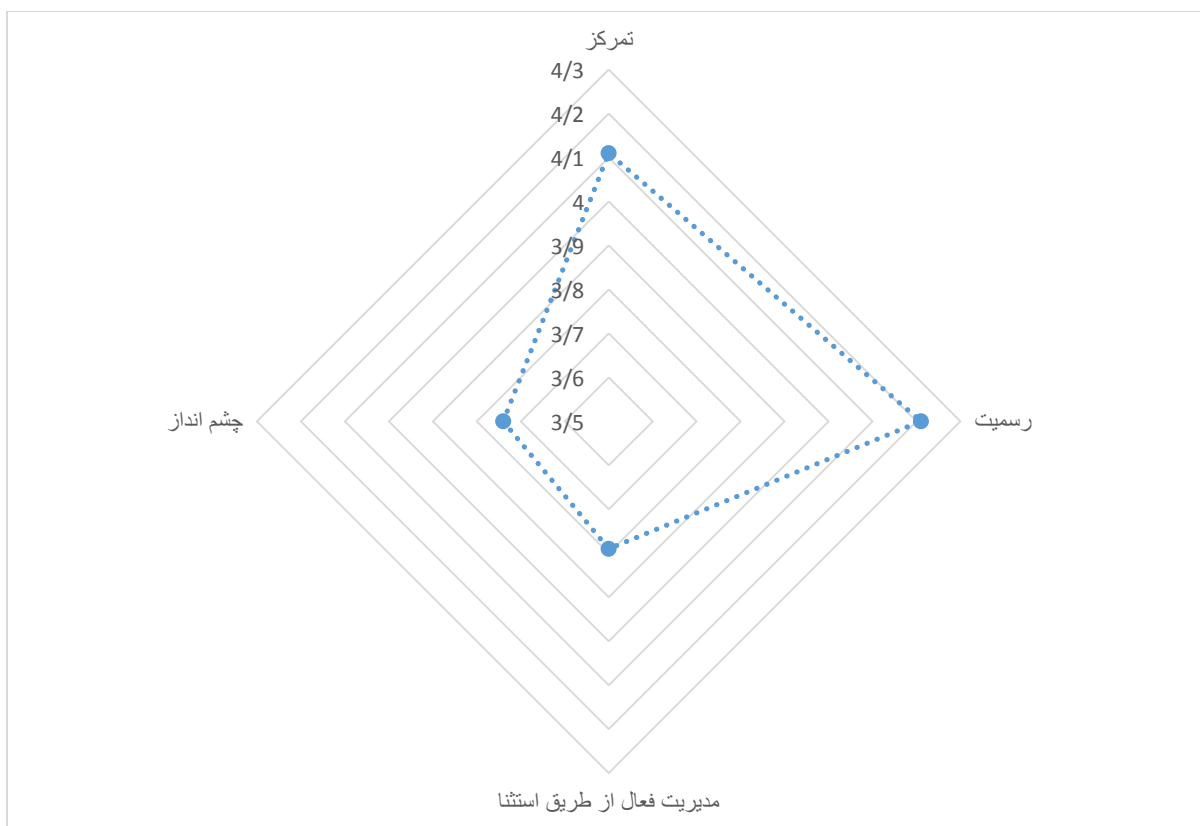
میانگین	انحراف معیار	واریانس	
۳,۷۷	.۴۹۵۶۳	.۲۴۶	سلامت سازمانی
۳,۸۴	.۵۰۵۳۱	.۲۵۵	یگانه نهادی
۳,۶۹	.۴۷۴۲۴	.۲۲۵	نفوذ مدیریت
۳,۸۷	.۴۴۹۵۵	.۲۰۲	ملاحظه
۳,۸۷	.۵۰۱۶۹	.۲۵۲	ساخت دهی
۳,۷۴	.۴۹۷۲۵	.۲۴۷	پشتیبانی
۳,۵۹	.۴۳۶۳۲	.۱۹۰	روحیه
۳,۸۴	.۴۹۵۶۳	.۲۴۶	تاکید علمی



۴-۲-۲ توصیف پرسشنامه رهبری تحول آفرین

تحلیل آمار توصیفی پرسشنامه رهبری تحول آفرین موید آن است که در کلیه مولفه ها میانگین بیش از ۳,۵ می باشد (طیف لیکرت ۵ تایی جهت سنجش به کار رفته است). بیشترین میانگین متعلق به توجه فردی و مدیریت فعال از طریق استثنا و کمترین متعلق به مدیریت انفعالی از طریق استثنا می باشد.

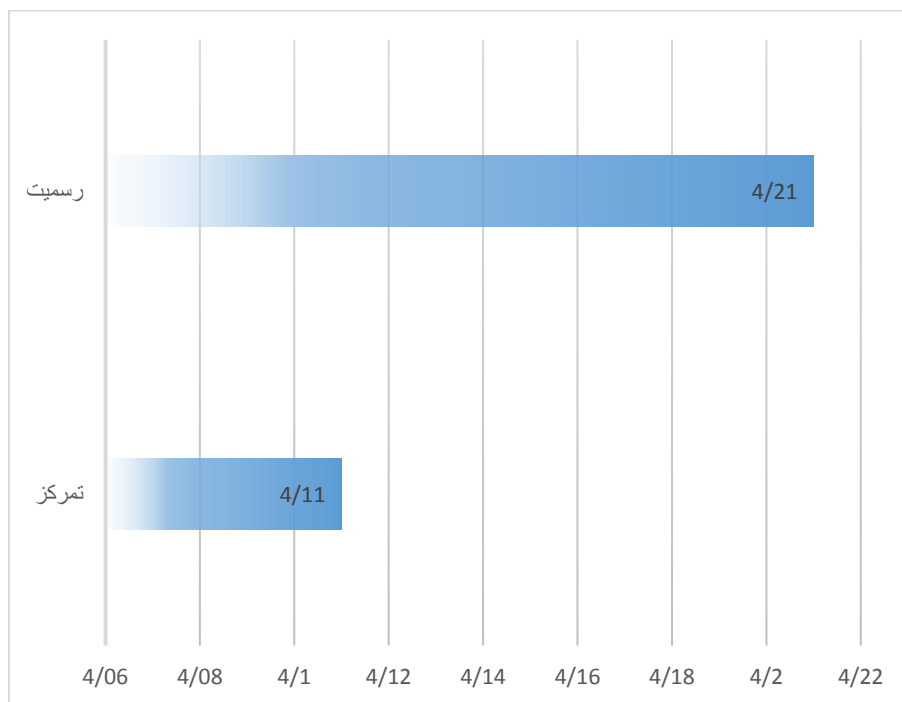
میانگین	انحراف معیار	واریانس	
۳,۷۵	۰.۶۷۶۱۵	۰.۴۵۷	رهبری تحول آفرین
۳,۷۹	۰.۶۸۰۲۴	۰.۴۶۳	توجه فردی
۳,۶۸	۰.۷۹۴۴۳	۰.۶۳۱	مدیریت انفعالی از طریق استثنا
۳,۷۹	۰.۹۰۴۸۱	۰.۸۱۹	مدیریت فعال از طریق استثنا
۳,۷۴	۱,۱۲۳۹۴	۱,۲۶۳	چشم انداز



۴-۲-۳ توصیف پرسشنامه ابعاد ساختاری

تحلیل آمار توصیفی پرسشنامه ابعاد ساختاری موید آن است که در کلیه مولفه ها میانگین بیش از ۳,۵ می باشد (طیف لیکرت ۵ تایی جهت سنجش به کار رفته است). بیشترین میانگین متعلق به رسمیت و کمترین متعلق به تمرکز می باشد.

میانگین	انحراف معیار	واریانس	
۴,۱۶	۰.۶۲۹۱۸	۰.۳۹۶	ابعاد ساختاری
۴,۱۱	۰.۶۲۱۹۵	۰.۳۸۷	تمرکز
۴,۲۱	۰.۵۸۲۱۸	۰.۳۳۹	رسمیت



۳-۴ پایایی

دامنه ضریب پایایی از صفر تا +۱ است به این معنا که اگر ضریب صفر باشد عدم پایایی و اگر این ضریب یک باشد پایایی کامل را نشان می دهد. همچنین در این پژوهش پایایی برای همه متغیرها و مولفه های آن اجرا شده است. نتایج نشان می دهد ضریب آلفای کرونباخ در همه موارد بالاتر از ۰,۷ می باشد که نتایج قابل قبول می باشد. روش پایایی آلفای کرونباخ معمول ترین ضریب پایایی ثبات داخلی است که در بیشتر مطالعات از آن استفاده می شود و معرف میزان تناسب گروهی از آیتم هایی است که یک سازه را می سنجند.

ضریب پایایی پرسشنامه سلامت سازمانی ۰,۷۲، رهبری تحول آفرین ۰,۷۶ و ساختار سازمانی ۰,۷۱ می باشد.

تعداد سوالات	ضریب آلفای کرونباخ	
	۰,۷۲	سلامت سازمانی
	۰,۷۱	یگانه نهادی
	۰,۷۳	نفوذ مدیریت
	۰,۷۰	ملاحظه،
	۰,۷۵	ساخت دهی
	۰,۷۸	پشتیبانی
	۰,۷۲	روحیه
	۰,۷۱	تاکید علمی

تعداد سوالات	ضریب آلفای کرونباخ	
	۰,۷۶	رهبری تحول آفرین
	۰,۷۲	توجه فردی
	۰,۷۳	مدیریت انفعالی از طریق استثنا
	۰,۷۸	مدیریت فعال از طریق استثنا
	۰,۷۵	چشم انداز

تعداد سوالات	ضریب آلفای کرونباخ	
	۰,۷۱	ابعاد ساختاری
	۰,۷۳	تمرکز
	۰,۷۲	رسمیت

۴-۴- تعیین توزیع آماره

از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف جهت مشخص کردن نرمال یا غیرنرمال بودن مؤلفه های مدل استفاده می شود. نتایج این آزمون در جدول ۴-۱۰ آمده است. همانطور که مشاهده می شود مقدار Sig در تمام مؤلفه های تحقیق بیشتر از ۵ درصد است، در نتیجه فرض صفر رد نمی گردد یعنی توزیع داده ها نرمال می باشد.

فرض صفر: توزیع داده ها نرمال می باشد.

فرض یک: توزیع داده ها نرمال نمی باشد.

نتیجه	مقدار آماره	سطح معنی داری	
نرمال می باشد.	۰,۱۱۳	۰,۰۰۱	سلامت سازمانی
نرمال می باشد.	۰,۱۱۲	۰,۰۰۰	یگانه نهادی
نرمال می باشد.	۰,۱۱۷	۰,۰۰۱	نفوذ مدیریت
نرمال می باشد.	۰,۱۰۶	۰,۰۰۰	ملاحظه،
نرمال می باشد.	۰,۰۸۴	۰,۰۰۱	ساخت دهی
نرمال می باشد.	۰,۰۹۴	۰,۰۰۰	پشتیبانی

روحیه	۰,۰۰۱	۰,۳۲۱	نرمال می باشد.
تاکید علمی	۰,۰۰۰	۰,۳۷۲	نرمال می باشد.

	سطح معنی داری	مقدار آماره	نتیجه
رهبری تحول آفرین	۰,۰۳۱	۰,۱۱۳	نرمال می باشد.
توجه فردی	۰,۰۰۰	۰,۱۱۲	نرمال می باشد.
مدیریت انفعالی از طریق استثنا	۰,۰۰۲	۰,۱۱۷	نرمال می باشد.
مدیریت فعال از طریق استثنا	۰,۰۱۴	۰,۱۰۶	نرمال می باشد.
چشم انداز	۰,۰۰۰	۰,۰۸۴	نرمال می باشد.

ج

	سطح معنی داری	مقدار آماره	نتیجه
ابعاد ساختاری	۰,۰۰۰	۰,۰۹۶	نرمال می باشد.
تمرکز	۰,۰۰۰	۰,۰۳۲	نرمال می باشد.
رسمیت	۰,۰۰۰	۰,۱۳۵	نرمال می باشد.

۴-۴ آزمون فرضیات

فرضیه اصلی:

رهبری تحول گرا بر سلامت سازمانی با دخالت متغیر میانجی ساختار سازمانی تاثیر معنا داری دارد.

فرض صفر: رهبری تحول گرا بر سلامت سازمانی با دخالت متغیر میانجی ساختار سازمانی تاثیر معنا داری ندارد.

فرض یک: رهبری تحول گرا بر سلامت سازمانی با دخالت متغیر میانجی ساختار سازمانی تاثیر معنا داری دارد.

جهت بررسی و آزمون فرضیه آزمون سوبل استفاده می شود آزمون سوبل برای انجام استنباط در مورد ضریب اثر غیرمستقیم ، یا به عبارتی میانجی استفاده نمود. بطور کلی در آزمون سوبل می توان از تخمین نرمال برای بررسی معنی داری رابطه استفاده کرد. با داشتن برآورد خطای استاندارد اثر غیرمستقیم می توان فرضیه صفر را در مقابل فرض مخالف آزمون کرد. آماره Z برابر است با نسبت ab به خطای استاندارد آن. به عبارت دیگر مقدار Z-Value را از رابطه زیر بدست می آوریم:

$$Z - \text{Value} = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}}$$

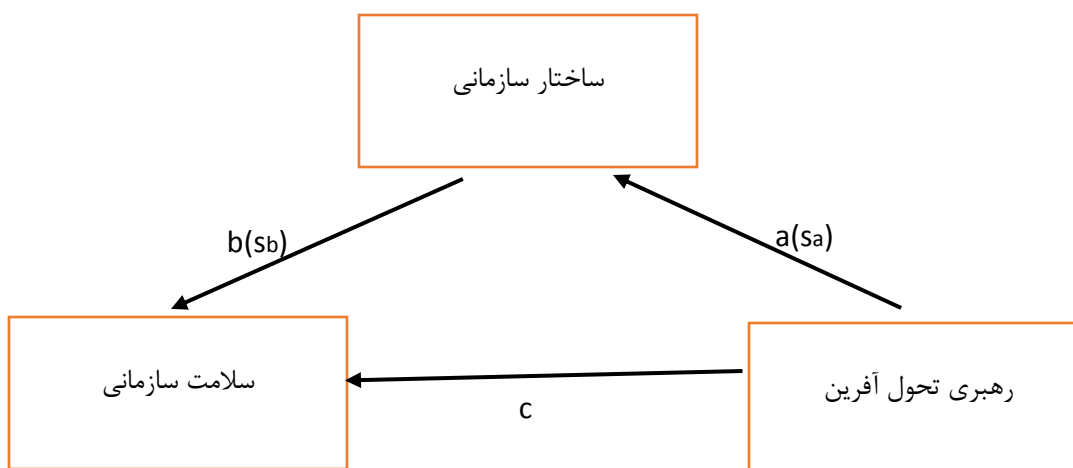
در این رابطه:

a: ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

b: ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته

Sa: خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و میانجی

Sb: خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و وابسته



با توجه به اینکه ناحیه معنی داری در آزمون سوبل از ۵٪ سطح خطای آزمون (۹۵٪ اطمینان) بیشتر شده است دلیل برای رد فرض صفر وجود ندارد (قبول میگردد) یعنی با ۹۵٪ اطمینان می توان گفت ساختار سازمانی رابطه بین رهبری تحول گرا و سلامت سازمانی را تحت تاثیر قرار نمیدهد لذا فرضیه رد می گردد

فرض صفر: رهبری تحول گرا بر سلامت سازمانی با دخالت متغیر میانجی ساختار سازمانی تاثیر معنا داری ندارد.

فرض یک: رهبری تحول گرا بر سلامت سازمانی با دخالت متغیر میانجی ساختار سازمانی تاثیر معنا داری دارد.

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:	
a	-0.39	Sobel test:	-1.19796821	0.1888197	0.23092939
b	0.58	Aroian test:	-1.13493197	0.1993071	0.25640382
s _a	0.29	Goodman test:	-1.27282812	0.17771449	0.20307904
s _b	0.22	Reset all	Calculate		

فرضیات فرعی:

ساختار سازمانی بر سلامت سازمانی تاثیر معنا داری دارد

فرض صفر: ساختار سازمانی بر سلامت سازمانی تاثیر معنا داری ندارد

فرض یک: ساختار سازمانی بر سلامت سازمانی تاثیر معنا داری دارد

نتایج نشان میدهد که همبستگی بین دو متغیر اصلی ۰,۷۶ می باشد. همچنین میزان همبستگی تعدیل شده پس از حذف خطاها برابر ۰,۵۸ می باشد.

آزمون آنوا جهت بررسی وجود رابطه خطی در خروجی شماره دو آزمون نشان می دهد که ۱۱,۸ درصد تغییرات در داخل مدل توسط متغیر تعیین می گردد و ناحیه معنی داری ۰,۰۰۰ می باشد که از سطح خطای آزمون ۵٪ کمتر است لذا فرض صفر رد میگردد و رابطه هم خطی بین دو متغیر تایید می گردد.

در خروجی سوم پس از تایید رابطه خطی در آنوا نتیجه سطح معنی داری برابر ۰,۰۰۰ بدست آمده است که نشان می دهد که متغیر مستقل (پیش بین) بر متغیر وابسته (ملاک) تاثی معنی داری دارد میزان تاثیر ۰,۷۳٪ می باشد.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	.767a	.588	.586		.22754

a. Predictors: (Constant), ساختار

ANOVAa

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.832	1	11.832	228.536	.000b
	Residual	8.284	160	.052		
	Total	20.116	161			

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.027	.189		5.447	.000
	ساختار	.731	.048	.767	15.117	.000

رهبری تحول گرا بر سلامت سازمانی تاثیر معنا داری دارد

فرض صفر: رهبری تحول گرا بر سلامت سازمانی تاثیر معنا داری ندارد

فرض یک: رهبری تحول گرا بر سلامت سازمانی تاثیر معنا داری دارد

نتایج نشان میدهد که همبستگی بین دو متغیر اصلی ۰,۶۸ می باشد. همچنین میزان همبستگی تعدیل شده پس از حذف خطاها برابر ۰,۴۷ می باشد.

آزمون آنوا جهت بررسی وجود رابطه خطی در خروجی شماره دو آزمون نشان می دهد که ۹,۵ درصد تغییرات در داخل مدل توسط متغیر تعیین می گردد و ناحیه معنی داری ۰,۰۰۰ می باشد که از سطح خطای آزمون یعنی ۵٪ کمتر است لذا فرض صفر رد میگردد و رابطه هم خطی بین دو متغیر تایید می گردد.

در خروجی سوم پس از تایید رابطه خطی در آنوا نتیجه سطح معنی داری برابر ۰,۰۰۰ بدست آمده است که نشان می دهد که متغیر مستقل (پیش بین) بر متغیر وابسته (ملاک) تاثی معنی داری دارد میزان تاثیر ۵۵,۰٪ می باشد.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	.688 ^a	.473	.470		.25734

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.520	1	9.520	143.762	.000 ^b
	Residual	10.596	160	.066		
	Total	20.116	161			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.625	.188		8.644	.000
	رهبری	.557	.046	.688	11.990	.000

رهبری تحول گرا بر ساختار سازمانی تاثیر معنا داری دارد

فرض صفر: رهبری تحول گرا بر ساختار سازمانی تاثیر معنا داری ندارد

فرض یک: رهبری تحول گرا بر ساختار سازمانی تاثیر معنا داری دارد

نتایج نشان میدهد که همبستگی بین دو متغیر اصلی -0.62 می باشد. همچنین میزان همبستگی تعدیل شده پس از حذف خطاها برابر -0.38 می باشد.

آزمون آنوا جهت بررسی وجود رابطه خطی در خروجی شماره دو آزمون نشان می دهد که 8.6 درصد تغییرات در داخل مدل توسط متغیر تعیین می گردد و ناحیه معنی داری 0.000 می باشد که از سطح خطای آزمون یعنی 5% کمتر است لذا فرض صفر رد میگردد و رابطه هم خطی بین دو متغیر تایید می گردد.

در خروجی سوم پس از تایید رابطه خطی در آنوا نتیجه سطح معنی داری برابر 0.000 بدست آمده است که نشان می دهد که متغیر مستقل (پیش بین) بر متغیر وابسته (ملاک) تاثی معنی داری دارد میزان تاثیر 53% می باشد. تاثیر منفی می باشد یعنی با افزایش رهبری تحول گرا ساختار سازمان از تمرکز و رسمیت کمتری برخوردار می شود

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	Std. Error of the Estimate
1	-.625a	-.390	-.386	.29038

ANOVAa

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.628	1	8.628	102.322	.000b
	Residual	13.492	160	.084		
	Total	22.120	161			

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.748	.212		-8.239	.000
	رهبر	-.531	-.052	-.625	-10.115	.000

۴-۵ سایر یافته های پژوهشی

در این قسمت ۴ معاونت اصلی دانشگاه یعنی معاونت پژوهشی، معاونت اداری و مالی، معاونت آموزشی، معاونت فرهنگی بر اساس فرضیات فرعی به صورت جداگانه مورد بررسی و استنتاج نتایج قرار گرفته اند. نتایج تمامی معاونتها نشان داده است که تاثیر متغیر پیش بین بر ملاک معنی دار می باشد. اما تاثیر میانجی رد می گردد.

تاثیر رهبری تحول گرا بر ساختار سازمانی			تاثیر رهبری تحول گرا بر سلامت سازمانی			تاثیر تاثیر ساختار سازمانی بر سلامت سازمانی		
SM	BET A	R	SM	BETA	R	SM	BET A	R
۰,۲۶	۰,۴۸	۰,۵۱	۰,۰۲۱	۰,۵۲	۰,۵۶	۰,۳۲-	۰,۵۴-	۰,۵۷-
۰,۱۸	۰,۴۳	۰,۵۰	۰,۰۱۲	۰,۴۸	۰,۵۱	۰,۲۱-	۰,۴۲-	۰,۴۹-
۰,۰۹۸	۰,۴۵	۰,۴۸	۰,۰۲۱	۰,۵۲	۰,۵۶	۰,۲۱-	۰,۴۹-	۰,۵۱-
۰,۰۲۶	۰,۴۸	۰,۵۲	۰,۰۲۱	۰,۵۲	۰,۵۶	۰,۲۹-	۰,۴۸-	۰,۵۰-
معاونت پژوهشی			معاونت اداری و مالی			معاونت آموزشی		
معاونت فرهنگی								

آزمون سوبل			
نتیجه	سطح معنی دار	آماره آزمون	
فاقد تاثیر میانجی در معاونت پژوهشی	۰,۱۰	۱,۳۳۴	معاونت پژوهشی
فاقد تاثیر میانجی در معاونت اداری و مالی	۰,۱۲۱	۱,۲۰۳	معاونت اداری و مالی
فاقد تاثیر میانجی در معاونت آموزشی	۰,۲۴۰	۶,۰۸۷	معاونت آموزشی
فاقد تاثیر میانجی در معاونت فرهنگی	۰,۱۸۲	۰,۸۷	معاونت فرهنگی

فصل پنجم

بحث و نتیجه گیری

یک پژوهش زمانی تکمیل می گردد که نتایج بدست آمده از آن که بر پایه ی فرضیات علمی است اثبات گردد در فصل آخر این پژوهش داده ها و فرضیات فصل چهارم مورد ارزیابی و خلاصه می شود و با تحلیل و بررسی فرضیات فصل اول به آنها پاسخ داده می شود همچنین گزارشی از پژوهش های محققان ارائه می شود و در گام بعدی پیشنهادات و در نهایت پیشنهاد هایی برای پژوهش های آینده ارائه می شود.

۵-۲ بحث و نتیجه گیری

در ادبیات پژوهش و تحقیق در سازمان سلامت سازمان از مباحث پیچیده و مهمی است که توجه محققان رفتاری و کمی را بخود جلب نموده است. لایدن و کلینگل معتقد بودند که سلامت سازمانی مفهوم تقریباً تازه ای است و تنها شامل توانایی سازمان برای انجام وظایف به طور مؤثر نیست بلکه شامل توانایی سازمان برای رشد و بهبود نیز میگردد. ناظران در سازمانهای سالم کارکنانی متعهد و وظیفه شناس، روحیه بالا، کانالهای ارتباطی باز و موفقیت بالا مییابند و یک سازمان سالم جایی است که افراد میخواهند در آنجا بمانند و کار کنند و به آن افتخار کنند و خود افرادی سودمند و مؤثر هستند

به زعم پارسونز سلامت سازمانی در سه سطح اصلی و هر بعد بر اساس مؤلفه هایی به شرح زیر است

۱- سطح فنی شامل روحیه و تأکید علمی

۲- سطح اداری و مدیریتی شامل ملاحظه گری، ساخت دهی و پشتیبانی

۳- سطح نهادی شامل نفوذ مدیری و یگانگی نهادی

مایز (۱۹۵۹) خاطر نشان کرد که سازمان همیشه سالم نخواهد بود. به نظر او سلامت سازمانی به دوام و بقای سازمان در محیط خود و سازگاری با آن و ارتقاء و گسترش توانایی خود برای بقاء و سازش بیشتر اشاره میکند(واین، ۱۹۸۶)

سرپرستی، امنیت کاری، شرایط کاری، مقام و منزلت، سطح حقوق و دستمزد، استقرار روابط متقابل دو جانبه، سرپرستان، همکاران و مرئوسان و زندگی شخصی کارکنان را برای تأمین و حفظ سلامت سازمان لازم دانسته است و معتقد است نبود این عوامل ممکن است چنان کارمندان را دچار عدم رضایت سازد که سازمان را ترک کرده و موجودیت آن را به مخاطره اندازند(محمدی، ۱۳۹۲)

بر این اساس ساختار سازمانی و رهبری و مدیریت باید مورد بررسی قرار گیرند در این پژوهش نیز با هدف بررسی تاثیر رهبری تحول گرا بر سلامت سازمانی با دخالت متغیر میانجی در دانشگاه صنعتی شاهرود صورت گرفته است که نتایج موید آن است که ساختار سازمانی رابطه بین رهبری تحول گرا و سلامت سازمانی را تحت تاثیر قرار نمیدهد لذا فرضیه رد گردیده است درتوجیه این مسئله می توان گفت سلامت سازمانی مستقیما از رهبری تاثیر خواهد گرفت چرا که مدیران الگوی عملکردی می باشند اما رهبری به واسطه ساختار نمیتواند سلامت را متاثر نماید.

همچنین در خصوص فرضیات دیگر نتایج نشان داده است که :

-ساختار سازمانی بر سلامت سازمانی تاثیر معنا داری دارد در خصوص یافته های این پژوهش یعنی رابطه سلامت سازمانی و ساختار سازمانی با نتایج دکتر کرم الله دانش فرد در پژوهشی رابطه ساختار سازمانی و میزان سلامت سازمانی در دانشگاه های دولتی، علوم پزشکی، آزاد و مراکز پیام نور بررسی کرد مطابقت دارد که نتیجه این پژوهش آن است که ساختار دانشگاه ها از لحاظ تمرکز گرایی نسبت به سایر ابعاد ساختار سازمانی یعنی رسمیت گرایی و پیچیدگی بوروکراتیک تر است همچنین دانشگاه های دولتی از لحاظ تمرکز گرایی و رسمیت گرایی نسبت به سایر دانشگاه ها بوروکراتیک تر است و دانشگاه علوم پزشکی نسبت به سه دانشگاه دیگر (دولتی،

پیام نور، آزاد) از سلامت سازمانی بالاتری برخوردار است و در نهایت بین ساختار سازمانی و سلامت سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

نتایج نشان داد که ساختار سازمانی بر سلامت سازمانی تاثیر معنا داری دارد و این تاثیر مثبت است.

-رهبری تحول گرا بر سلامت سازمانی تاثیر معنا داری دارد یافته های این پژوهش در خصوص رابطه رهبری تحول گرا بر سلامت سازمانی با نتایج عباس قاضی و سعید رازقی مطابقت دارد. نتایج نشان می دهد تمامی ابعاد رهبری تحول آفرین رابطه معناداری بر سلامت سازمانی دارند به این صورت که مدیران دارای سبک رهبری تحول گرا با ایجاد رابطه دوستانه و ایجاد همبستگی بین کارکنان و ایجاد روابطی بر پایه اعتماد به گسترش سلامت سازمانی در سازمان کمک می کنند.

این یافته با نتایج پژوهش رستگار نیز همسو می باشد که رفتار های نشات گرفته از رهبری به طور مستقیم بر سلامت سازمانی تاثیر می گذارد رهبری تحول آفرین هنگامی رخ می دهد که مدیران کارکنان را در تصمیم گیری ها مشارکت دهند در آن ها انگیزه ایجاد کنند و باعث شوند کارکنان فقط به نفع شخصی خود نیاندیشند و فراتر از اهداف خود یعنی اهداف سازمان را مدنظر قرار دهند که این مهم موجب افزایش رضایتمندی کارکنان، رهبران و به طور کلی موجب افزایش سلامت سازمانی در سازمان خواهد شد.

نتایج نشان داد که رهبری تحول گرا بر سلامت سازمانی تاثیر معنا داری دارد و این تاثیر مثبت است.

-رهبری تحول گرا بر ساختار سازمانی تاثیر معنا داری دارد یافته های این پژوهش در خصوص رابطه رهبری تحول گرا و ساختار سازمانی با نتایج علی افشاری و نسرین ارشدی مطابقت دارد بدین صورت که رهبران تحول آفرین با حمایت از کارکنان موجب افزایش انگیزه کارکنان شده که انگیزه کارکنان از عوامل مهم ساختار سازمانی است.

نتایج نشان داد که رهبری تحول گرا بر ساختار سازمانی تاثیر معنا داری دارد و این تاثیر مثبت است.

۳-۵ پیشنهادات بر گرفته از پژوهش

۱- سبک رهبری تحول گرا با رسمیت و تمرکز رابطه ای عکس دارد لذا پیشنهاد می گردد با توجه به نمره بالای رسمیت و تمرکز در سازمان به تمرکز زدایی و کاهش سطوح سازمانی جهت بهبود جریان امور ، تصمیم گیری و افزایش خلاقیت اقدام شود

۲- سلامت سازمان، توجه را به شرایطی جلب می کند که رشد و توسعه سازمان را تسهیل کرده پویایی سازمان را تسهیل می نماید لذا به مدیران پیشنهاد می گردد نسبت به بهبود سلامت از طریق بهبود سبک های رهبری اقدام نمایند.

۳- پیشنهاد می شود از مدیرانی در سطوح میانی مدیریتی در دانشگاه استفاده شود که دارای سبک رهبری تحول آفرین بوده که در نتیجه با شرکت دادن کارکنان در تصمیم گیری ها و استفاده از ایده های نو باعث ایجاد روحیه مشارکتی در کارکنان شده که در نهایت منجر به رضایت شغلی و سلامت سازمانی خواهد شد.

۴-۵ پیشنهاد به دیگر پژوهشگران

- ۱- بررسی تاثیر سلامت سازمانی بر تعهد و افزایش کیفیت خدمات
- ۲- بررسی تاثیر ساختار بر تعلق سازمانی کارکنان و مشارکت و تعهد
- ۳- رابطه بین مولفه های رهبری تحول آفرین بر ساختار سازمانی را در سازمان هایی که اهداف غیر آموزشی و یا خدماتی دارند بررسی کنند.
- ۴- رابطه سلامت سازمانی با انواع رهبری ها بررسی شود.

۵-۵ محدودیت های پژوهش

(۱) اطلاع نداشتن کارکنان از اهمیت و ضرورت پژوهش

(۲) محدود کردن جامعه آماری به کلیه کارکنان (رسمی و قراردادی) دانشگاه صنعتی شاهرود و تعمیم آن

به سایر دانشگاه

ها دشوار است.

(۳) بی دقتی برخی از پاسخ دهندگان و محافظه کاری کارکنان در پاسخ به سوالات پرسشنامه ها از دیگر

محدودیت های پژوهش می باشد

منابع و مآخذ

انصاری، محمد اسماعیل، باقری کلجاهی، علی و صالحی، مسلم، تعهد سازمانی از دیدگاه نظریه پردازان و نقش راهبردهای مدیریت منابع انسانی در بهبود آن، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۱۳۸۹، ۳۱، ۷۲-۳۵

اعرابی، سید محمد (۱۳۸۵) «طراحی ساختار سازمانی»

فانی، علی اصغر و دانایی فرد، حسن و زکیانی، شعله (۱۳۹۲) «بررسی تاثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و سلامت سازمانی»

جمشیدیان، مهدی و یزدان شناس، مهدی (۱۳۸۷) «نقش مدیریت تحول آفرین در مدیریت تغییر»

خدابخشی، محمد و صمد زاده، مریم و مبارکی، حسین (۱۳۹۸) «بررسی تاثیر ساختار سازمانی بر تحلیل رفتگی شغلی کارکنان حوزه ستادی وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی»

صیف، محمد حسن و کمائی، سید محمد حسین و واقفی، علی و تاجوران، مرضیه (۱۳۹۸) «بررسی نقش میانجی ساختار سازمانی با رهبری تحول گرا و چرخه حیات سازمانی کارکنان»

دانایی، الوانی فرد (۱۳۹۴) روش شناسی کیفی مدیریت: رویکرد جامع، انتشارات اشراقی

خالصی، رضا و خالصی، امین (۱۳۹۶) فساد اداری روش های پیشگیری و مقابله با آن از طریق وضع قوانین

انصاری محمد اسماعیلی و استادی حسین و جاوری فرشته (۱۳۸۸) بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و نگرش های مثبت کاری کارکنان در ادارات امور مالیاتی استان اصفهان

زاهدی، محمد و قاجاریه فرزند، رابطه تعهد سازمانی با تمایل به ماندگاری پرستاران شاغل در نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران، نشریه پرستاران ایران، ۱۳۹۰، دوره ۲۴، ۷۳، ۲۶-۱۹.

زکی، محمد علی، تعهد سازمانی معلمان و بررسی عوامل موثر بر آن، مجله علوم انسانی، ۱۳۸۸، ۷۷، ۱۲۴-۹۷.

سنجقی، محمد ابراهیم، تحلیلی بر ماهیت و ابعاد رهبری تحول آفرین، فصلنامه علمی پژوهشی علوم انسانی، ۱۳۸۰، سال یازدهم، ۲۷-۲۸.

سنجقی، محمد ابراهیم، فرهی پوزنجانی، برزو و حسینی سرخوش، سید مهدی، تاثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان دفاعی، فصلنامه راهبردی دفاعی، ۱۳۹۰، سال نهم، ۳۲، ۱۳۶، ۱۱۱.

ادواردز و همکاران، (۱۳۷۹)، "تحقیق پیمایشی: راهنمای عمل"؛ ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی.

آقائی. کمال، (۱۳۸۱)، "بررسی رابطه بین سلامت سازمانی باوظایف شش گانه مدیرانآموزشی مدارس متوسطه شهرستان مهاباد"، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران ، دانشگاه علامه طباطبائی

اندرودی. ر، (۱۳۸۱)، "ارتباط بین سلامت سازمانی و تعهد معلمان در مدارس راهنمایی دخترانه شهر تهران"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم تهران، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی

ثناگو.اکرم؛ نیکروش. منصوره؛ دباغی. فاطمه، (۱۳۸۵)، "بررسی مفهوم تعهد سازمانی از دیدگاه اعضای هیات علمی پرستاری و مامایی"، مجله دانشگاه علوم پزشکی ایران ۸۳، دوره سیزدهم، شماره ۵۲، ص ۱-۱۰

جاهد. حسینعلی، (۱۳۸۴)، "سلامت سازمانی"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۵۹، ص ۱۶-۲۱.

جعفری.حسن؛ محمدیان.مهدی؛ حسین پور. داوود، (۱۳۹۰)، "رابطه سلامت سازمانی و تعهد در کارکنان بیمارستان های آموزشی منتخب دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز"، مجله علمی پژوهشی جندی شاپور، سال چهارم، شماره ۱، صص ۴۱-۴۹

ذوالقدر نسب. محسن، (۱۳۸۴)، "بررسی رابطه ی بین سلامت سازمانی و تعهد سازمانی معلمان در مقطع ابتدائی شهر همدان در سال تحصیلی ۸۳ ۸۲"، پایان نامه ی کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم تهران.

زکی. محمدعلی، (۱۳۸۰)، " بررسی سلامت سازمانی مدارس شهرضا"، فصلنامه مصباح ، سال دهم، شماره ی ۳۸ ، صفحات ۸۷ - ۷۱

علاقه بند. علی، (۱۳۷۸)، "سلامت سازمانی در مدرسه"، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۲۱، صص ۳۳-۱۴.

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

مقیمی.سیدمحمد،(۱۳۸۰)، "سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی"، تهران، انتشارات سرمه

نادری بلداجی (۱۳۸۱)، "بررسی میزان سلامت سازمانی ادارات آموزش و پرورش استان چهارمحال

بختیاری برطبق الگوی هوی و فیلدمن"،پایان نامه کارشناسی ارشد . مرکز آموزش مدیریت دولتی

Arghya Ray (Author) 2012 Important Leadership Theories in the Realm of Management Science

George P. Allen, PharmD, W. Mark Moore, PharmD, Lynette R. Moser, PharmD 2016 The Role of Servant Leadership and Transformational Leadership in Academic Pharmacy(American Journal of Pharmaceutical Education

Choi et al. Human Resources for Health (2016) Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment

Prachi Juneja 2015 Delegation of Authority - Meaning, Importance and its Principles

Ahmet İlhan 2020 Investigating Organizational Health and Its Dimensions at an Organizational Level Bass (1985) theory of transformational and transactional leadership. Dissertation Abstracts International Kevin Ford What is transformational leadership?

The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness 2008

Chen, X. N. & Francesco. A.M. (2000). Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions. Hum Relat; 35 (6): 869-870

Chen.M.F.(2006) The relationship among transformational leadership ,organizational commitment and organizational citizenship behavior-a study of network department in a telecommunication company

Stone A. Gregory, Russell F. Robert, Patterson Kathleen (2004) Transformational versus servant leadership- A Difference in leader Focus, Leadership and organization development. Journal, Vol 25.No 4,pp 349-361.

William A, H (1993). The assessment of transactional analysis ego states via the adjective checklist. Journal Personality assessment, 44,2,120-199.

Chuang, S. H. (2004), “A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation”, *Expert Systems with Applications*, Vol. 27, No. 3, pp. 459-465

Daft, Richard L.(1998). *Organization Theory and Design*. 6 Edition. Ohio: South western college publishing.

Pettinger, Richard. (2000), *Mastering Organizational Behavior*, MACMILAN PRESS LTD. London. First published

Wang Catherine L., Ahmed Pervez, K (2003). "Structure & Structural Dimensions For Knowledge-Based Organizations", *Measuring Business Excellence*, Vol 7, Issue 1, pp 112-11

Tear Richard E, and at co, "relating strategy, structure and performance", *Journal of Workplace Learning*, Volume 10, Number 2, 1998, pp 58-75

Harper, G. W. (1997). Exploring the influence of organizational health and robustness as predictors of student achievement and attendance. Unpublished doctoral dissertation, Oklahoma State University, Stillwater

پیوست

پرسشنامه

به نام خدا

پاسخگوی ارجمند با سلام و احترام

به استحضار می‌رساند، پرسشنامه حاضر به منظور اجرای یک پژوهش با عنوان « بررسی نقش میانجی ساختار

سازمانی در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و سلامت سازمانی» طراحی و ارائه گردیده است.

از آنجایی که دستیابی به نتایج صحیح و علمی بستگی به اظهار نظر های حضرتعالی دارد. خواهشمند است با

ارائه پاسخ های دقیق خود به پرسش های مطرح شده محقق را در گردآوری اطلاعات مورد نیاز یاری فرمایید.

لازم به ذکر است پرسشنامه بدون نام و اطلاعات آن فقط جهت انجام پژوهش به کار گرفته شده و کاملاً محرمانه

تلقى خواهد شد و پیشاپیش از همکاری و دقت نظر شما سپاسگذارم.

الف: جمعیت شناختی تحقیق

سن زیر ۳۰ سال ☐ ۳۰ تا ۳۵ سال ☐ ۳۵ تا ۴۰ سال ☐ ۴۰ تا ۵۰ سال ☐ بالای ۵۰ سال ☐

جنسیت: مرد ☐ زن ☐

تحصیلات: کاردانی ☐ کارشناسی ☐ کارشناسی ارشد و دکتری ☐

ب: سوالات پرسشنامه

سلامت سازمانی

ردیف	عبارت	همیشه	غالباً	گاهی	بندرت	هرگز
۱	از کارمندان در مقابل خواسته های نامعقول ارباب رجوع حمایت می شود.					
۲	محل کارم (دفتر/ مرکز / ...) در مقابل فشار های محیطی آسیب پذیر است.					
۳	خواسته های ارباب رجوع، حتی هنگامی که با برنامه مدون محل کارم(دفتر/ مرکز / ...) همخوانی ندارند، پذیرفته می شود.					
۴	کارمندان احساس می کنند که ارباب رجوع آنها را تحت فشار قرار می دهد.					
۵	گروه های ویژه ای از ارباب رجوع در مدیران محل کارم(دفتر/ مرکز / ...) نفوذ دارند.					
۶	محل کارم(دفتر/ مرکز / ...)، خواسته های فوری ارباب رجوع را می پذیرد.					
۷	عده قلیلی از ارباب رجوع معترض، می توانند سیاست و خط مشی محل کارم(دفتر/ مرکز / ...) را تغییر دهند.					
۸	مدیرم هر آنچه از کارمندان خود می خواهد به دست می آورد.					
۹	توصیه های مدیر(محل کارم) از سوی رؤسایش موردتوجه جدی قرار می گیرد.					
۱۰	مدیرم قادر است که بر اقدامات رؤسای خود تأثیر بگذارد.					
۱۱	مدیرم قادر است که به خوبی با رئیس بالاتر خود کار کند.					
۱۲	مدیرم با موانع و دشواری هایی از سوی رؤسای خود مواجه می شود .					
۱۳	مدیرم، صمیمی و خونگرم است.					
۱۴	مدیرم با همه کارمندان به عنوان همتای خود کار می کند.					
۱۵	مدیرم به پیشنهادات کارمندان عمل می کند.					
۱۶	مدیرم به ایجاد تغییرات علاقمند است.					
۱۷	مدیرم مراقب رفاه شخصی کارمندان است.					
۱۸	مدیرم از کارمندان می خواهد که قواعد و مقررات معینی را رعایت کنند.					
۱۹	مدیرم افکار و نگرش های خود را به روشنی مطرح می کند.					
۲۰	مدیرم به کارمندان می گوید که از آنها چه انتظاری دارد.					

					مدیرم ضوابط معینی را برای عملکرد کارمندان تعیین می کند.	۲۱
					مدیرم کارهایی را که قرار است انجام دهد، برنامه ریزی می کند.	۲۲
					مواد و اطلاعات اضافی به درخواست کارمندان فراهم می شود.	۲۳
					مواد و لوازم کافی برای استفاده در محل کار در اختیار کارمندان قرار می گیرد.	۲۴
					کارمندان، لوازم اداری ضروری را دریافت می کنند.	۲۵
					مواد و لوازم آموزشی مکمل برای استفاده در دسترس کارمندان است.	۲۶
					کارمندان به مواد و اطلاعات آموزشی مورد نیاز خود دسترسی دارند.	۲۷
					کارمندان محل کارم(دفتر/ مرکز/ ...)، نسبت به یکدیگر لطف و محبت دارند.	۲۸
					کارمندان محل کارم(دفتر/ مرکز/ ...)، یکدیگر را دوست می دارند.	۲۹
					کارمندان محل کارم(دفتر/ مرکز/ ...)، نسبت به یکدیگر بی تفاوت و بی اعتنا هستند.	۳۰
					کارمندان محل کارم(دفتر/ مرکز/ ...)، نسبت به یکدیگر اظهار دوستی می کنند.	۳۱
					کارمندان محل کارم(دفتر/ مرکز/ ...)، از همدیگر کناره گیری می کنند.	۳۲
					روحیه کارمندان محل کارم(دفتر/ مرکز/ ...)، قوی است.	۳۳
					میان کارمندان محل کارم(دفتر/ مرکز/ ...)، حس اعتماد و اطمینان وجود دارد.	۳۴
					کارمندان محل کارم(دفتر/ مرکز/ ...)، کار خود را با شور و اشتیاق انجام می دهند.	۳۵
					کارمندان محل کارم(دفتر/ مرکز/ ...)، احساس نزدیکی می کنند.	۳۶
					ارباب رجوع محل کارم(دفتر/ مرکز/ ...)، می توانند به راحتی به حل مسئله خود در آن واحد نایل شوند.	۳۷
					محل کارم(دفتر/ مرکز/ ...)، برای پاسخگویی بهتر به ارباب رجوع، ملاکهای سطح بالایی تعیین می کنند.	۳۸
					ارباب رجوع به کارمندانی که خوب فعالیت می کنند، احترام می گذارند.	۳۹

۴۰	ارباب رجوع به کارمندان محل کارم(دفتر/ مرکز/...)، هدیه می دهند تا آنها بتوانند بهتر خدمات ارائه دهند.				
۴۱	کارمندان محل کارم(دفتر/ مرکز/...)، معتقدند که آنها توانایی پیشرفت کاری را دارند.				
۴۲	پیشرفت کاری کارمندان محل کارم(دفتر/ مرکز/...)، مورد توجه و قدردانی مدیر قرار دارد.				
۴۳	کارمندان سخت می کوشند که کار خود را بهبود بخشند.				
۴۴	محیط یادگیری محل کارم(دفتر/ مرکز/...)، منضبط و جدی است.				

رهبری تحول آفرین

ردیف	عوامل	کاملاً	مخالفم	نظری	موافقم	کاملاً
توجه فردی						
۱	با من به عنوان یک فرد رفتار می کند نه فقط به عنوان یک عضو گروه.					
۲	هنگامی که من انتظارات را برآورده می کنم، رضایت خود را اعلام می کند.					
۳	در توسعه نقاط قوتم به من کمک می کند.					
۴	در انجام وظایفم به من کمک می کند.					
۵	الهام بخش غرور و افتخار در وجود من می باشد.					
۶	به روش محترمانه ای با من رفتار می کند.					
۷	من را به عنوان فردی با نیازها، توانمندی ها و تمایلاتی متفاوت از دیگران در نظر می گیرد.					
۸	فراتر از نیازهای شخصی خود و جهت ایجاد رفاه و بهبود در اوضاع گروه تلاش می کند.					
۹	هنگام حل مسائل، رویکردهای مختلفی را جستجو می کند.					
مدیریت انفعالی از طریق استثناء						
۱۰	قبل از اقدام کردن، منتظر می ماند تا چیز اشتباهی رخ دهد.					

۱۱	بیان می‌کند که قبل از اقدام کردن، مسائل باید سخت، شدید و مزمن شده باشند.				
۱۲	پاسخ به سؤالات فوری را به تاخیر می‌اندازد.				
۱۳	تا زمانی که مسائل سخت و شدید نشده اند، به آنها توجه نمی‌کند.				
۱۴	از تصمیم‌گیری اجتناب می‌کند.				
۱۵	هنگامی که موضوعات مهمی ایجاد می‌شود، از مشارکت در آنها اجتناب می‌کند.				
مدیریت فعال از طریق استثناء					
۱۶	به بی‌قانونی‌ها، اشتباهات، استثناءها و انحرافات از استاندارد توجه دارد.				
۱۷	تمام اشتباهات را پیگیری می‌کند.				
۱۸	توجه خودش را بر بررسی اشتباهات، شکایت‌ها و نواقص متمرکز می‌کند.				
چشم‌انداز / الهام					
۱۹	اهمیت داشتن یک حس قوی هدف را مشخص می‌کند.				
۲۰	با اشتیاق درباره نیاز به کسب هدف صحبت می‌کند.				
۲۱	درباره آینده به طور خوشبینانه ای صحبت می‌کند.				
۲۲	وجود یک چشم‌انداز لازم برای آینده را با دقت بیان می‌کند.				
۲۳	اعتماد می‌دهد که اهداف کسب خواهند شد.				
۲۴	درباره مهم‌ترین ارزش‌ها و باورها صحبت می‌کند.				

ساختار سازمانی

نقشه	عوامل	کاملاً	مخالفت	نظری	موافقت	کاملاً
تمرکز						
1	اختیار استخدام کارکنان جدید در راس سازمان متمرکز است.					
2	در سازمان من، سرپرست مستقیم درباره تعداد کارکنانی که در یک عملیات کاری استفاده می‌شوند، تصمیم‌گیری نمی‌کند.					

3	سرپرستان مستقیم درباره مدیریت مسائل نیروی کار داخلی نقش چندانی ندارند.				
4	در سازمان من، مدیریت عالی درباره تاریخ های تحویل کالا و خدمات تصمیم گیری می کند.				
5	در سازمان من، مدیریت عالی درباره اخراج کارکنان تصمیم گیری می کند.				
6	در سازمان من، مدیریت عالی درباره تخصیص کار موجود بین کارکنان تصمیم گیری می کند.				
7	در سازمان من، مدیریت عالی درباره روش گزینش کارکنان جدید تصمیم گیری می کند.				
8	در سازمان من، مدیریت عالی درباره انواع تجهیزات مورد استفاده تصمیم گیری می کند.				
9	در سازمان من، مدیریت عالی درباره روش های کار تصمیم گیری می کند.				
10	هنگام تصمیم گیری برای خرید کالاها و خدمات جدید، غالباً به توصیه دیگران (سرپرست یا مدیر مستقیم) توجه می کنم.				
11	هنگامی که یک مساله مرتبط با خرید رخ می دهد، باید به شخص دیگری (معمولاً مدیر یا سرپرست مستقیم) مراجعه می کنم.				
رسمیت					
12	سازمان من، نوعاً از تماس مکتوب برای استخدام استفاده می کند.				
13	به افراد جدید، کتابچه های اطلاعاتی درباره شرایط کاری داده می شود.				
14	تمام کارکنان سازمان، شرح شغل مکتوب دارند.				
15	در سازمان من، دفترچه های راهنمای رویه ها و قوانین ثابت مکتوب وجود دارد.				
16	هر فردی در سازمان، نمودار سازمانی را دارد یا می تواند داشته باشد.				
17	در سازمان من، دفترچه های راهنمای سیاست های مکتوب وجود دارد.				
18	در سازمان من، دستورالعمل های عملیاتی مکتوب وجود دارد.				
19	در سازمان من، بیشتر تصمیمات خرید تحت پوشش قوانین و رویه های موجود است.				
20	من غالباً رویه های عملیاتی سختی را هنگام تصمیم گیری در زمینه خرید پیگیری می کنم.				
21	بیشتر مسائل مرتبط با خرید می توانند توسط یک رویه استاندارد پیگیری شوند.				

					۲۲ من غالباً مسائلی که در فرآیند خرید رخ می‌دهد را از طریق دستورالعمل های شفاهی یا مکتوبی که توسط دیگران ایجاد شده، پیگیری می‌کنم.
--	--	--	--	--	--

Abstract

The purpose of this study is to investigate the mediating role of organizational structure in the relationship between transformational change and organizational health in Shahroud University of Technology. The research method is applied in terms of purpose and in terms of quantitative nature and the tool on the questionnaire. And Cronbach's alpha for all changes is above 0.70

It is worth mentioning that the statistical population of formal and contract research of Shahroud University of Technology, which is a total of 243 people and the sample of the research through Simple random sampling formula of 144 people, was used to analyze the data using SPSS software.

The results of the main research hypothesis showed that transformational leadership has no significant effect on organizational health with the mediating variable of organizational structure and according to the results of the research hypotheses, organizational structure has a significant effect on organizational health and transformational leadership on organizational health. It has meaning and transformational leadership has a significant effect on organizational structure.

Keywords: Leadership, Organizational Health, Organizational Structure



University of Technology Shahrood

Faculty of Industrial Engineering and Management

M.Sc. Thesis in Master Of Business Administration

**Investigating the mediating role of organizational
structure in the relationship between transformational
leadership and organizational health**

By: Hadiseh younesian

Supervisor:

Dr. Bozorgmehr Ashrafi

February 2022