

## **The Effective Factors on Organizational Health of Schools; the Role of Leadership and Organizational Trust**

**Farhad Alipour<sup>1\*</sup>, Mohsen Rahimi<sup>2</sup>, Ebrahim Asabat Tabari<sup>3</sup>**

*1. Assistant Professor, Department of Educational administration, Farhangian University, Tehran, Iran*

*2. M.Sc. in Educational Administration, Farhangian University, Tehran, Iran*

*3. Assistant Professor, Department of Educational administration, Farhangian University, Tehran, Iran*

(Received: February 16, 2021; Accepted: May 31, 2021)

### **Abstract**

The aim of the present study was to investigate the role of leadership style on organizational health with regard to the mediating role of organizational trust. The statistical population in this research was all secondary schools of Fereydonshahr city. 90 schools were randomly selected as a statistical sample. 90 principals and 195 teachers answered the questions of the questionnaire. The data of this research was collected through standard questionnaires and by simple random method and analyzed by structural equation model method. The validity of the questionnaire was confirmed using convergent and divergent validity and the reliability of the questions was confirmed by factor loadings, Cronbach's alpha and composite reliability. The results and findings of the research indicate that the transformational leadership style has a greater impact on the organizational health of schools than the exchange leadership style. Also, organizational trust as a mediating variable plays a significant role in the relationship between transformational and transactional leadership style and organizational health.

**Keywords:** Leadership style, Organizational health, Organizational trust, Structural Equation Model.

---

\* Corresponding Author, Email: [f.alipoor@cfu.ac.ir](mailto:f.alipoor@cfu.ac.ir)

## عوامل مؤثر بر سلامت سازمانی مدارس؛ نقش رهبری و اعتماد سازمانی

فرهاد علی‌پور<sup>۱\*</sup>، محسن رحیمی<sup>۲</sup>، ابراهیم اصابت طبری<sup>۳</sup>

۱. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

۲. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

۳. استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۲۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۱۰)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش سبک رهبری بر سلامت سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی بود. جامعه آماری در این تحقیق کلیه مدارس متوسطه شهرستان فریدون‌شهر بود. ۹۰ مدرسه به شکل تصادفی به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و ۹۰ مدیر و ۱۹۵ معلم به سؤالات پرسشنامه پاسخ دادند. داده‌های این پژوهش از طریق پرسشنامه‌های استاندارد و به روش تصادفی ساده جمع‌آوری شده و با روش مدل معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شد. روایی پرسشنامه با استفاده از روایی همگرا و واگرا و پایایی سؤالات به وسیله بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأیید شد. نتایج و یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که سبک رهبری تحول‌آفرین تأثیر بیشتری بر سلامت سازمانی مدارس نسبت به سبک رهبری تبادل‌ی دارد. همچنین، اعتماد سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی نقش معناداری در رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و تبادل‌ی و سلامت سازمانی ایفا می‌کند.

**واژگان کلیدی:** اعتماد سازمانی، سبک رهبری، سلامت سازمانی، مدل معادلات ساختاری.

## مقدمه

عوامل مختلفی از جمله مدرسه، خانواده، تجارب شخصی و تحصیلی، سطح تحصیلات والدین، تشویق و انتظارات والدین، حمایت معلمان و انتظارات تحصیلی بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد. نقش مدارس و به‌ویژه جو حاکم بر آن در موفقیت و پیشرفت دانش‌آموزان تعیین‌کننده است. با این وجود، مدارس به‌عنوان یک سیستم مهم اجتماعی زمانی می‌تواند وظایف خود را به شکل اثربخش انجام دهد که خود سازمانی سالم و پویا باشند (فراهانی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). از جمله عواملی که می‌تواند بر سلامت سازمانی مدارس نقش مؤثری داشته باشد می‌توان به سبک رهبری و اعتماد سازمانی اشاره کرد. مطالعات مختلف نشان می‌دهد سبک رهبری مدیران یکی از عوامل تأثیرگذار بر سلامت سازمانی و اثربخشی سازمانی است (یداللهی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). در واقع، روش‌هایی که رهبر و مدیران مدرسه در طی فرایندهای سازمانی اتخاذ می‌کنند می‌تواند به‌عنوان یک عامل بازدارنده یا تقویت‌کننده در توسعه سلامت سازمانی عمل کند (تاپرک، ایناندی و کلاک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵).

انتخاب سبک‌های مدیریت و رهبری مناسب می‌تواند در استقرار شاخص‌های سلامت سازمانی در سطوح سه‌گانه نهادی، اداری و فنی و در ابعاد هفت‌گانه سلامت سازمانی، که در این پژوهش مد نظر خواهد بود، تأثیر شایان توجهی داشته باشد؛ از طرف دیگر، اهمیت سبک رهبری در مقایسه با گذشته در سازمان‌ها به‌طور شایان توجهی افزایش یافته است. جهانی‌سازی، تغییر روندهای اجتماعی و جمعیتی، افزایش دانش نیروی انسانی و نوآوری‌های سریع فن‌آوری، نیازی را در بین مدیران ارشد سازمانی ایجاد کرده است تا از تمام تلاش خود برای ایجاد تغییرات سازمانی استفاده کنند. بنابراین، رهبری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل این تغییر شکل موفقیت‌آمیز شناخته شده است (یاسیر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

اعتماد یکی از عوامل کلیدی در حوزه ارتباطات کاری است که سازمان را در جهت دستیابی به

- 
1. Farahani
  2. Yadollahi
  3. Toprak, Inandi & Colak
  4. Yasir

اهداف اثربخش یاری می‌دهد. اعتماد سازمانی باعث می‌شود بین رهبران و کارکنان احترام متقابل برقرار باشد، تصمیم‌گیری و حل مسئله با همکاری بیشتر انجام شود، نوآوری و خلاقیت تقویت شود، شفافیت و خودگشودگی بیشتری در سازمان تشویق شود، کارکنان از انگیزه بیشتری برخوردار شوند و جو مثبتی در سازمان به وجود آید (راهایانینگسی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹).

با توجه به توضیحات داده شده هدف از انجام این پژوهش بررسی نقش سبک رهبری بر سلامت سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی است. بنابراین، سؤال اصلی پژوهش این است که آیا سبک رهبری بر سلامت سازمانی مدارس نقش معناداری دارد؟ اعتماد سازمانی چه نقشی در این موضوع دارد؟

## مبانی نظری

### سبک رهبری

سبک‌های رهبری در دنیای امروز به‌طور فزاینده‌ای در حال پیچیده‌تر شدن است، سازمان‌ها و شرکت‌های معتبر به‌طور جدی بر روی سبک‌های رهبری خودکار می‌کنند. سبک‌های مختلف رهبری بستگی به شرایط دارد. اگر سبک نامناسبی توسط رهبر در پیش گرفته شود، ممکن است، چالش‌های بسیاری برای کارکنان، مدیران و بخش‌های منابع انسانی در برنامه‌ریزی و اجرای کار یک سازمان ایجاد کند (تواری، گارجاراتی و مجولتی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). سه سبک رهبری متداول در مطالعات سبک رهبری، رهبری تحول‌آفرین، رهبری تبادلی و رهبری عدم‌مداخله‌گر است.

رهبری تحول‌آفرین زمانی وجود دارد که رهبر از طریق چشم‌انداز مشترک پیروان را برانگیزاند، منبع الهام‌بخش برای آنان باشد و در رسیدن به چشم‌انداز سازمان کارکنان را توانمند کند و منابع لازم را جهت شکوفایی و ظرفیت‌های لازم کارکنان فراهم کند. رهبران تحول‌آفرین با حمایت و تشویق‌های خود از کارکنان سطح اخلاقی، انگیزه، اعتقادات و ادراکات کارکنان را نسبت به اهداف

1. Rahayuningsih  
2. Tewari, Gujarathi & Madulety

سازمان ارتقا می‌دهند آن‌ها نیازهای بنیادی و نیازهای سطح بالای افراد را برآورده می‌کنند تا کارکنان راه حل‌های جدید ارائه کنند و خلاقیت و نوآوری بیشتری از خود بروز دهند (رضا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). رهبری تبدالی مبتنی بر تئوری مبادله اجتماعی و مسیر هدف است (لن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). رهبری تبدالی یک سبک رهبری است که در آن رهبران از طریق مجازات و پاداش پیروان را برای انجام دادن وظایف خود هدایت می‌کنند. رهبران تبدالی با روشن کردن نقش‌ها و وظایف، پیروان خود را برای دستیابی به اهداف راهنمایی و انگیزه لازم را در آنان ایجاد می‌کنند. در این سبک رهبری ممکن است پیروان نظرات رهبر را قبول کنند، اما به ندرت تعهد به اهداف کاری را در آنان ایجاد می‌کند. رهبران تبدالی بیشتر به دنبال حل کردن مسائل به شکل موقت می‌باشند، این رهبران در برخی مواقع مانع مهارت‌های ابتکاری و خلاقانه کارکنان می‌شود. با این وجود، پژوهش‌های زیادی رابطه مثبت رهبری تبدالی با پیامدهای مثبت سازمانی و فردی کارکنان را تأیید کرده‌اند (ون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

رهبری عدم‌مداخله گر بیشتر در اقتصاد و علوم سیاسی برای تعریف سیاست حداقل دخالت دولت در امور اقتصادی افراد و جامعه به کار می‌رود. اولیو وبس (۱۹۹۰) رهبری عدم مداخله گر را «نبود رهبری» و «عدم‌مداخله» توصیف می‌کنند. رهبری عدم‌مداخله گر به گونه‌ای رفتار می‌کنند که گویی از مسئولیت‌ها و وظایفی که به وی محول می‌شود کناره‌گیری می‌کند. در این سبک رهبری یک رهبر حداقل تلاش خود را برای انجام کارهای مورد نیاز انجام می‌دهد و حداقل نگرانی را برای زیردستان نشان می‌دهد، بر این اساس، رهبری عدم مداخله گر را باید نه تنها «عدم حضور» بلکه «رهبری صفر» دانست (توسانوگلو و اکمکی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶).

### سلامت سازمانی

سلامت اغلب نبود بیماری در نظر گرفته می‌شود. طبق سازمان جهانی بهداشت (۱۹۹۸)، «سلامتی وضعیت مناسب جسمی، روحی، روان‌شناختی و اجتماعی است و صرفاً نبود بیماری یا ناتوانی

- 
1. Reza
  2. Lan
  3. Wen
  4. Tosunoglu & Ekmekci

است». افراد سالم به چالش‌های مختلف پاسخ می‌دهند و تمایل دارند زندگی شاد و مثمر ثمر داشته باشند. مانند افراد سالم که ویژگی‌های نشاط، شکوفایی، استحکام، شکوفایی، انعطاف‌پذیری و تناسب‌اندام را دارند، سازمان‌های سالم نیز چنین هستند (رایا و پانیرسلوام<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). سازمان سالم را به‌عنوان زنده‌ماندن در شرایط متغیر، توانایی به حل مشکلات سازمانی، پیاده‌کردن اصول سازمان‌های یادگیرنده و توسعه‌دهنده مهارت‌های خود، تعریف می‌کنند (تاپرک، ایناندی و کلاک، ۲۰۱۵).

هنوز تعریف یکسانی از سلامت سازمانی ارائه شده است. تعریف‌های سلامت سازمانی بسته به مکان و هدف گروه متفاوت بوده است. به معنای کلی، سلامت سازمانی به معنای وحدت روح، جسم و روان در سازمان است. ۱. بدن به معنای ارتباط، ساختار و توزیع شغل در سازمان است؛ ۲. ذهن به روشی اطلاق می‌شود که در آن رویه‌ها، مشکلات و وظایف اجرا می‌شود؛ ۳. روحیه اشتیاق و وابستگی احساس شده در سازمان را نشان می‌دهد. سازمان‌های سالم سازمانی هستند که واقعاً از عواملی که ممکن است باعث بیگانگی شغلی شوند، پاک شوند (گاسن و ترزی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

سازمان‌های سالم، به‌ویژه مدارس سالم دارای ویژگی‌های خاصی مانند هدف‌گرا بودن، داشتن شایستگی ارتباطی، انتقال قدرت، استفاده مؤثر از منابع، تعهد / وحدت، اخلاق، نوآوری، استقلال، سازگاری و حل مسئله هستند. سلامت سازمانی بر مفاهیم مختلفی مانند رضایت شغلی، اثربخشی، عملکرد معلمان، پیشرفت دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد و تحت تأثیر این متغیرها قرار می‌گیرد، یک سازمان سالم سازمانی است که در آن تمام فرایندهای سازمانی به‌طور کارآمد انجام شود (تاپرک، ایناندی و کلاک، ۲۰۱۵).

### اعتماد سازمانی

اعتماد سازمانی درباره انتظارات مثبت افراد از سرپرست، همکاران و خود سازمان است که باید درباره وعده‌ها، تصمیم‌ها و رفتارها صادقانه عمل کنند. بنابراین، می‌توان گفت که اعتماد سازمانی

---

1. Raya & Panneerselvam  
2. Gocen & Terzi

نه تنها درباره عملیات سازمانی بلکه درباره رفتارهای سرپرست و همکاران نیز است (اینس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). بنابراین، اعتماد سازمانی متشکل از سه بخش اعتماد به همکاران، اعتماد به مدیران و اعتماد به سازمان است (ال اجمی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). اعتماد عنصری حیاتی در زندگی سازمانی است. اگر اعتماد در هنجارهای یک سازمان ایجاد شود، هزینه‌های مبادلاتی در سازمان کاهش می‌یابد، همکاری بین اعضا، رفتارهای نوع‌دوستانه و رفتارهای فرانقشی افزایش می‌یابد، تطابق اعضا با قوانین سازمانی تسهیل می‌شود، درگیری‌ها کاهش می‌یابد، نیاز به توافقات رسمی، رفتار فرصت‌طلبانه و نیاز به کنترل سلسله‌مراتبی کاهش می‌یابد. با این حال، اعتماد پدیده‌ای بسیار پیچیده و شکننده است و به راحتی در روابط بین افراد یا گروه‌ها خصوصاً در سازمان‌های پست‌مدرن که تحت فشار برای انعطاف‌پذیری و تغییر مداوم هستند، ایجاد نمی‌شود. روابط قوی انسانی احتمالاً بیش از هر زمان دیگری در زندگی سازمانی اهمیت دارد (اردم و اووزن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴).

اعتماد سازمانی دربرگیرنده ۵ بعد صداقت، شایستگی، سازگاری، وفاداری و گشودگی است. صداقت در سازمان به معنای صادق بودن، داشتن خلق و خوی مناسب و رفتارهای اخلاقی مدیران و کارکنان است. شایستگی به معنای داشتن توانایی، دانش و ویژگی‌های فردی جهت انجام شغل اشاره دارد. وفاداری اشاره به حمایت و مراقبت سازمان از کارکنان و داشتن رفتارهای عادلانه نسبت به تمامی کارکنان اشاره دارد سازگاری اشاره به قابلیت اعتماد، پیش‌بینی‌پذیری و قضاوت درباره افراد بر اساس موقعیت اشاره دارد، گشودگی به معنای داشتن روابط باز با کارکنان و گرفتن نظرات و نگرش‌های آنان درباره مسائل سازمانی است.

### پیشینه پژوهش

رهبران موفق اعتماد کارمندان را با رفتارها و سبک رهبری خود جلب و حفظ می‌کنند. برای مثال، یک رهبر تحول‌آفرین توانایی‌ها و نیازهای فردی پیروان را درک می‌کند و نشان می‌دهد پیروان برای او اهمیت زیادی دارند. بنابراین، پیروان بر اساس نظریه مبادله اجتماعی به رهبر اعتماد می‌کنند.

- 
1. Ince
  2. Alajmi
  3. Erdem & Özen

رهبران تحول‌آفرین از اهداف تیم‌ها و گروه‌های کاری حمایت لازم را انجام می‌دهند. وقتی رهبران به‌گونه‌ای عمل کنند که کارکنان احساس احترام، غرور و اعتماد به نفس می‌کنند زمینه اعتماد کارکنان را فراهم می‌آورند. نتایج و پژوهش‌های چندی حاکی از آن است که رهبرانی که مطابق با مدل رهبری تحول‌آفرین با پیروان خود رفتار می‌کنند، اعتماد بالاتری را از سوی پیروان خود جلب می‌کنند (یاسیر و همکاران، ۲۰۱۶). آسنسیو<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) پژوهشی در آمریکا انجام داد. نتایج و یافته‌های پژوهش وی حاکی از است که سبک رهبری (رهبری تبدیلی و تحول‌آفرین) تأثیر مثبت و معناداری بر اعتماد و عملکرد سازمانی دارد (اسنسیو، ۲۰۱۶). نتیجه پژوهش رِوا<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) نشان داد رهبری تحول‌آفرین با اعتماد سازمانی با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد (رِوا، منیوئل و کستا آراجو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

مطالعات نشان داد سبک رهبری که یک رهبر مدرسه استفاده می‌کند، تأثیر مهمی بر سطح سلامت مدارس دارد. هنگامی که رهبر مدرسه معلمان را به سمت اهداف چشم‌اندازی سوق می‌دهد و جو سازمانی سالم از طریق توسعه مداوم مهارت‌ها خود و معلمان ترویج می‌دهد، معلمان می‌توانند عملکرد خود را به شکل اثربخش بهبود دهند (تاپراک، ایناندی و کلاک، ۲۰۱۵). سازمان‌های سالم و جامعه سالم نیاز به رهبرانی دارند که هم تصمیم‌های اثربخش اتخاذ کنند و هم از پیروان خود مراقبت کنند. از بین سبک‌های رهبری، سبک رهبری تحول‌آفرین بیشترین نقش را بر سلامت سازمانی دارد. رهبران تحول‌آفرین با ایجاد یک چشم‌انداز و انگیزه مشترک، زمینه فرهنگ سازمانی سالم را به وجود می‌آورند (پوروانا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). شیبانی<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی در شرکت گاز ترنج ایران نشان داد. نتایج و یافته‌های پژوهش وی حاکی از آن است که سبک‌های به کار گرفته شده رهبران و مدیران سازمانی تأثیر معناداری دارد (شیبانی، ۲۰۱۴). نتایج پژوهش آروکیاسامی<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) نشان داد رهبری تحول‌آفرین بر سلامت سازمانی مدارس تأثیر معناداری دارد (آروکیاسامی، ۲۰۱۷).

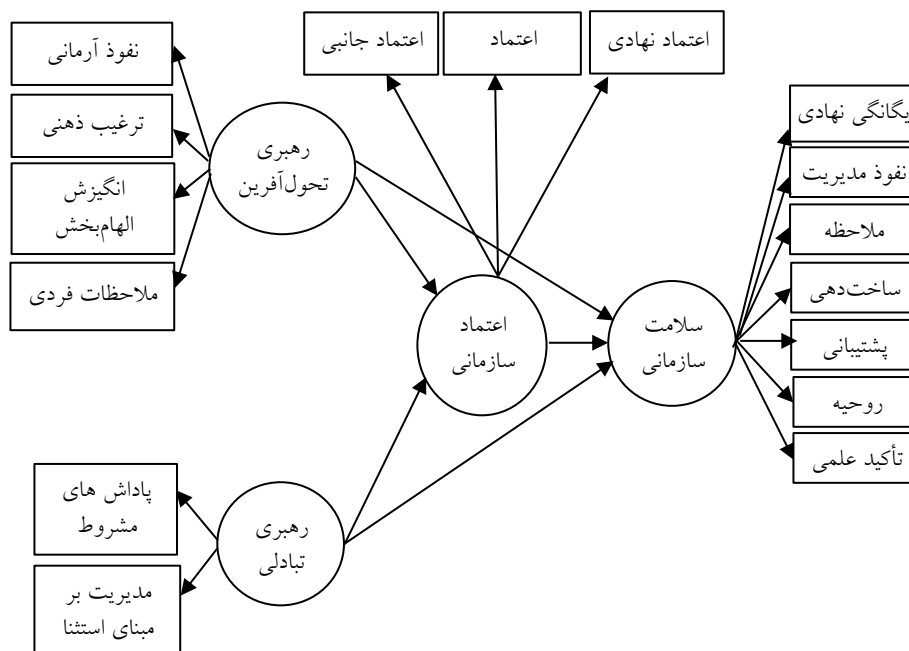
نتایج بررسی‌ها نشان‌دهنده اهمیت عامل اعتماد در سازمان‌های امروزی و تأثیر آن در بهبود

- 
1. Asencio
  2. Rua, Manuel & Costa Araújo
  3. Purwana
  4. Sheibani
  5. Arokiasamy



عملکرد و اثربخشی سازمانی است. در حقیقت، عنصر نامرئی نگهدارنده سلامت سازمان، اعتماد است. از سوی دیگر، وجود اعتماد به سازمان را می‌توان یکی دیگر از نتایج سلامت سازمانی دانست. اعتماد باعث ایجاد یک جو سالم و مطلوب می‌شود و باعث می‌شود کارکنان با انگیزه و روابط بیشتر و مؤثرتر اثربخش و عملکرد بالاتری را از خود نشان دهند (مهاجران و همکاران، ۱۳۹۶). نتایج و یافته‌های پژوهش فرجی خیای، ویسی و طهماسبی قرابی (۱۳۹۳) حاکی از آن است که بین اعتماد سازمانی و سلامت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (فرجی خیای و همکاران، ۱۳۹۳). مهاجران و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی، سلامت سازمانی و کارآفرینی کارکنان معاونت و مرکز بهداشت شهر همدان» انجام دادند. نتایج و یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که بین اعتماد سازمانی با سلامت سازمانی رابطه مثبت و معناداری برقرار است (مهاجران و همکاران، ۱۳۹۶).

با توجه به توضیحات داده‌شده در مبانی نظری و پیشینه پژوهش مدل مفهومی به شکل زیر است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

- بر اساس مدل مفهومی پژوهش فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر است.
- سبک رهبری تحول‌آفرین بر سلامت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- سبک رهبری تبادلی بر سلامت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- سبک رهبری تحول‌آفرین بر اعتماد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- سبک رهبری تبادلی بر اعتماد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- اعتماد سازمانی بر سلامت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- سبک رهبری تحول‌آفرین با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی بر سلامت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- سبک رهبری تبادلی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی بر سلامت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با توجه به اینکه به بررسی نقش سبک رهبری مدیران بر سلامت سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی در مدارس متوسطه می‌پردازد به لحاظ هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی است و به لحاظ روش، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری در این تحقیق کلیه مدارس متوسطه شهرستان فریدون‌شهر بود. تعداد این مدارس ۱۱۷ و تعداد مدیران مدارس ۱۱۷ نفر و تعداد معلمان این مدارس نیز ۳۹۷ نفر بوده که تعداد ۹۰ مدرسه به شکل تصادفی ساده به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. کلیه مدیران این مدارس به تعداد ۹۰ نفر و همچنین، ۱۹۵ معلم به شکل تصادفی در مجموع، ۲۸۵ نفر به سؤالات پرسشنامه پاسخ دادند.

برای جمع‌آوری اطلاعات متغیر سبک رهبری (تبادلی و تحول‌آفرین)، از پرسشنامه باس و اولیو (MLQ) (۱۹۹۴) که دارای ۳۲ گویه بود استفاده شد. برای متغیر سلامت سازمانی از پرسشنامه (OHI) هوی و فیلدمن (۱۹۹۶) که دارای ۴۴ گویه بود، استفاده شد. همچنین، برای متغیر اعتماد سازمانی از پرسشنامه آلونن و همکاران (۲۰۰۸) که دارای ۴۹ گویه بود، استفاده شد. در پژوهش‌های مختلف قبلی روایی و پایایی این آزمون‌ها تأیید شده است؛ با این حال، در این تحقیق نیز روایی این

پرسشنامه‌ها بر اساس روایی محتوا، همگرا و واگرا و پایایی آن نیز بر اساس آلفای کرونباخ که برای هر چهار پرسشنامه سبک رهبری تحول‌آفرین، سبک رهبری تبادلی، سلامت سازمانی و اعتماد سازمانی به ترتیب، ۰/۸۸۳، ۰/۷۰۵، ۰/۸۶۰ و ۰/۸۹۱ به دست آمد، تأیید شد. نتایج تفصیلی آلفای کرونباخ و ترکیبی در ادامه آمده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. بدین صورت که در آمار توصیفی به بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه و در آمار استنباطی به بررسی نرمال‌بودن متغیرها و تحلیل رگرسیون چندگانه (مدل معادلات ساختاری) به وسیله نرم‌افزار SPSS و Smartpls پرداخته شد.

### یافته‌های پژوهش

جدول ۱ توزیع فراوانی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان را نشان می‌دهد.

جدول ۱. توزیع فراوانی سابقه خدمت و تحصیلات

گزینه‌ها	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۹۱
	زن	۹۴
سابقه	کمتر از ۱۰ سال	۴۴
	۱۰-۱۵ سال	۶۰
	۱۶-۲۰ سال	۲۱
	۲۱-۲۵ سال	۵۶
	بالای ۲۵ سال	۱۰۴
	مجموع	۲۸۵
	مجموع	۱۰۰
تحصیلات	فوق دیپلم	۴۳
	لیسانس	۱۹۴
	فوق لیسانس	۴۸
	مجموع	۲۸۵
مجموع	۱۰۰	

در جدول ۱ توزیع فروانی جنسیت، سابقه خدمت و تحصیلات نشان داده شده است. جنسیت اکثر پاسخ‌دهندگان مرد، سابقه خدمت اکثر پاسخ‌دهندگان بالای ۲۵ سال و تحصیلات اکثر آنها لیسانس است.

در جدول ۲ همبستگی بین متغیرهای پژوهش نشان داده شده است. بر این اساس رهبری تبدلی با اعتماد سازمانی به میزان  $0.730^{**}$  و با سلامت سازمانی به میزان  $0.755$  و رهبری تحول‌آفرین با اعتماد به میزان  $0.762$  و با سلامت سازمانی به میزان  $0.726$  رابطه مثبت دارد. همچنین، ضریب معناداری به دست آمده برای تمامی روابط کوچکتر از سطح خطا ( $0.05$ ) است که نشان‌دهنده معناداری ضرایب تمامی روابط متغیرهای پژوهش است.

جدول ۲. همبستگی بین متغیرهای پژوهش

رهبری تحول‌آفرین	رهبری تبدلی	اعتماد سازمانی	سلامت سازمانی		
$0.726^{**}$	$0.556^{**}$	$0.765^{**}$	۱	همبستگی پیرسون	سلامت سازمانی
$0.000$	$0.000$	$0.000$		ضریب معناداری	
۲۵۲	۲۵۲	۲۵۲	۲۵۲	تعداد	
$0.762^{**}$	$0.730^{**}$	۱	$0.765^{**}$	همبستگی پیرسون	اعتماد سازمانی
$0.000$	$0.000$		$0.000$	ضریب معناداری	
۲۵۲	۲۵۲	۲۵۲	۲۵۲	تعداد	
$0.499^{**}$	۱	$0.730^{**}$	$0.556^{**}$	همبستگی پیرسون	رهبری تبدلی
$0.000$		$0.000$	$0.000$	ضریب معناداری	
۲۸۵	۲۸۵	۲۸۵	۲۸۵	تعداد	
۱	$0.499^{**}$	$0.762^{**}$	$0.726^{**}$	همبستگی پیرسون	تحول‌آفرین
	$0.000$	$0.000$	$0.000$	ضریب معناداری	
۲۸۵	۲۸۵	۲۸۵	۲۸۵	تعداد	

### مدل‌های اندازه‌گیری

برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از سه مورد پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳) که در بخش بعد هر یک از این موارد شرح داده می‌شود.

در صورتی که پایایی ترکیبی برای هر سازه بالای ۰٫۷ شود، نشان‌دهنده پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری است و مقدار کمتر از ۰٫۶ نبود پایایی را نشان می‌دهد. در آلفای کرونباخ درباره هر سازه، تمامی شاخص‌ها، با اهمیت مساوی در محاسبات وارد می‌شوند در حالی که در محاسبه پایایی ترکیبی، شاخص‌ها با بار عاملی بیشتر، اهمیت زیادتری دارند. همچنین، ضرایب روایی همگرا AVE نشان می‌دهند که چه درصدی از واریانس ساختار یا متغیر مدل، به وسیله یک گویه مجزا تشریح شده است. به عقیده مگنر<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۶) ضرایب AVE باید بالاتر از ۰٫۴ باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد تمامی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرها دارای پایایی و روایی همگرای مناسبی هستند. به‌منظور بررسی روایی واگرا از ماتریس فورنل و لاکر<sup>۲</sup> (۱۹۷۸) استفاده شده است. در این ماتریس اگر اعداد مندرج در قطر اصلی از مقادیر زیرین و سمت چپ خود بیشتر باشد مدل اندازه‌گیری دارای روایی واگرای قابل قبولی است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). تمامی اعداد به‌دست‌آمده در قطر اصلی از مقادیر زیرین و سمت چپ خود بیشتر بودند. بنابراین، تمام مدل‌های اندازه‌گیری از روایی واگرای مناسبی برخوردارند.

جدول ۳. ضریب پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ و روایی همگرا

ضریب AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	
۰٫۵۳۸	۰٫۸۷۲	۰٫۸۲۱	اعتماد جانبی
۰٫۵۲۱	۰٫۹۰۸	۰٫۸۹۱	اعتماد سازمانی
۰٫۴۹۳	۰٫۸۳۵	۰٫۷۷۳	اعتماد عمومی
۰٫۵۰۸	۰٫۸۲۶	۰٫۷۸۷	اعتماد نهادی
۰٫۵۷۳	۰٫۷۸۱	۰٫۷۲۸	انگیزش الهام‌بخش
۰٫۵۰۵	۰٫۸۷۶	۰٫۷۹۴	تأکید علمی
۰٫۴۹۸	۰٫۷۹۸	۰٫۷۸۰	ترغیب ذهنی
۰٫۴۲۷	۰٫۷۸۴	۰٫۷۰۵	رهبری تبادلی
۰٫۵۳۰	۰٫۹۰۲	۰٫۸۸۳	رهبری تحول‌آفرین
۰٫۶۰۶	۰٫۸۲۲	۰٫۷۷۷	روحیه

1. Magner

2. Fornell-Larcker

ضریب AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	
۰,۵۹۵	۰,۸۱۴	۰,۷۵۸	ساخت‌دهی
۰,۴۹۳	۰,۸۸۱	۰,۸۶۰	سلامت سازمانی
۰,۵۲۵	۰,۸۱۴	۰,۷۲۴	مدیریت بر مبنای استثنا فعال
۰,۶۰۲	۰,۸۵۷	۰,۷۷۶	ملاحظات فردی
۰,۷۲۳	۰,۸۸۶	۰,۸۰۶	ملاحظه
۰,۴۹۵	۰,۸۲۱	۰,۷۲۶	نفوذ آرمانی
۰,۶۴۱	۰,۸۴۲	۰,۷۲۰	نفوذ مدیریت
۰,۵۴۴	۰,۸۴۰	۰,۷۹۹	پاداش‌های مشروط
۰,۵۰۴	۰,۸۱۹	۰,۷۶۵	پشتیبانی
۰,۵۱۷	۰,۷۶۰	۰,۷۴۶	یگانگی نهادی

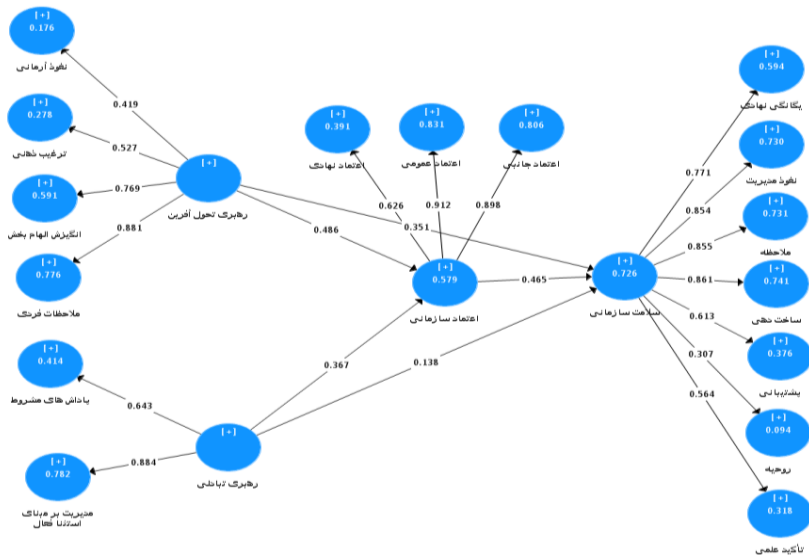
در بخش ساختاری مدل، روابط بین متغیرهای نهفته درونی و بیرونی مورد توجه قرار می‌گیرد. در اینجا هدف، تشخیص این موضوع است که آیا روابط تئوریک که بین متغیرها در مرحله تدوین چارچوب مفهومی مدنظر محققان بوده است، به وسیله داده‌ها تأیید شده است یا خیر. همچنین، برای اندازه‌گیری نقش متغیر میانجی و از دستورالعمل بوت‌استرپ<sup>۱</sup> در نرم‌افزار Smartpls3 استفاده شده است. بر این اساس، ابتدا به بررسی اثرات مستقیم آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش در شکل‌های ۲ و ۳ مدل معادلات ساختاری پرداخته می‌شود خروجی نرم‌افزار مطابق با جدول ۴ است. بر اساس فرضیه فرعی اول، رهبری تحول‌آفرین بر سلامت سازمانی به میزان ۰,۳۵۱ تأثیر دارد، همچنین، آماره تی به دست آمده برابر با ۵,۳۲۶، بیشتر از قدر مطلق ۱,۹۶ است که نشان‌دهنده معناداری ضرایب و تأیید فرضیه به دست آمده است. بر اساس فرضیه فرعی دوم، سبک رهبری تبادلی بر سلامت سازمانی به میزان ۰,۱۳۸ تأثیر دارد، همچنین، آماره تی به دست آمده برابر با ۲,۱۳۲ در سطح خطای ۰,۰۵ نشان‌دهنده معناداری ضرایب است. بنابراین، فرضیه دوم تأیید می‌شود. بر اساس فرضیه فرعی سوم، رهبری تحول‌آفرین بر اعتماد سازمانی به میزان ۰,۴۸۶ تأثیر دارد، همچنین، عدد معناداری به دست آمده برابر با ۶,۹۵۵ و بزرگ‌تر از قدر مطلق ۱,۹۶ است که نشان‌دهنده معناداری ضرایب و

#### 1. Bootstrap

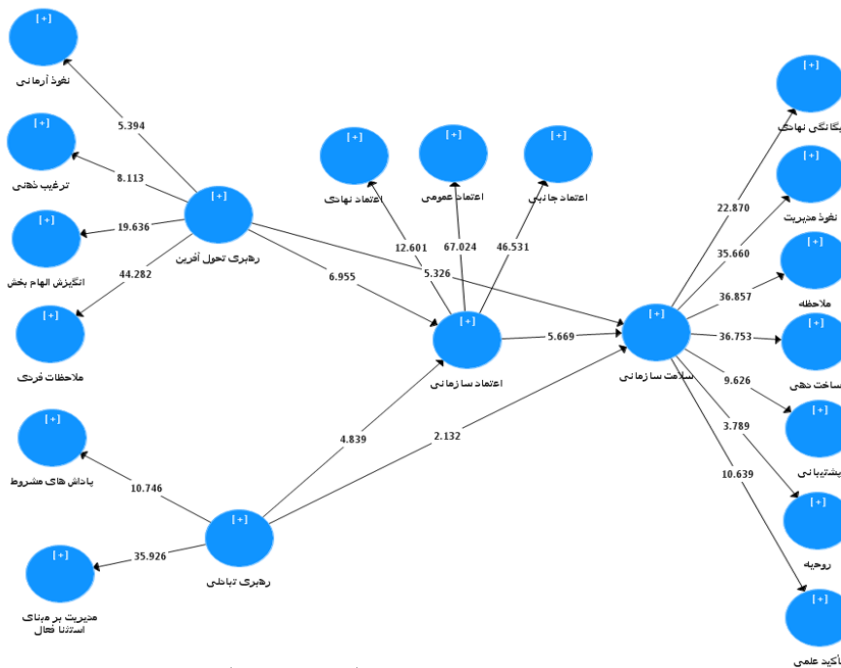
تأیید فرضیه به‌دست‌آمده دارد. بر اساس فرضیه فرعی چهارم، رهبری تبادلی بر اعتماد سازمانی به میزان ۰/۳۶۷ تأثیر دارد، همچنین، عدد معناداری به‌دست‌آمده برابر با ۴/۸۳۹ و بزرگ‌تر از قدر مطلق ۱/۹۶ است که نشان‌دهنده معناداری ضرایب و تأیید فرضیه است. بر اساس فرضیه فرعی پنجم، اعتماد سازمانی بر سلامت سازمانی به میزان ۰/۴۶۵ تأثیر دارد، همچنین، عدد معناداری به‌دست‌آمده برابر با ۵/۶۶۹ و بزرگ‌تر از قدر مطلق ۱/۹۶ است، که نشان‌دهنده معناداری ضرایب و تأیید فرضیه است.

جدول ۴. ضرایب مسیر و معناداری فرضیه‌ها و متغیرهای اصلی پژوهش

روابط	ضریب تأثیر	انحراف معیار	آماره تی	سطح معناداری
اعتماد سازمانی -> اعتماد جانبی	۰/۸۹۸	۰/۰۱۹	۴۶/۵۳۱	۰/۰۰۰
اعتماد سازمانی -> اعتماد عمومی	۰/۹۱۲	۰/۰۱۴	۶۷/۰۲۴	۰/۰۰۰
اعتماد سازمانی -> اعتماد نهادی	۰/۶۲۶	۰/۰۵۰	۱۲/۶۰۱	۰/۰۰۰
اعتماد سازمانی -> سلامت سازمانی	۰/۴۶۵	۰/۰۸۲	۵/۶۶۹	۰/۰۰۰
رهبری تبادلی -> اعتماد سازمانی	۰/۳۶۷	۰/۰۷۶	۸۳۹/۴	۰/۰۰۰
رهبری تبادلی -> سلامت سازمانی	۰/۱۳۸	۰/۰۶۵	۲/۱۳۲	۰/۰۳۴
رهبری تبادلی -> مدیریت بر مبنای استثنا فعال	۰/۸۸۴	۰/۰۲۵	۳۵/۹۲۶	۰/۰۰۰
رهبری تبادلی -> پاداش‌های مشروط	۰/۶۴۳	۰/۰۶۰	۱۰/۷۴۶	۰/۰۰۰
رهبری تحول‌آفرین -> اعتماد سازمانی	۰/۴۸۶	۰/۰۷۰	۶/۹۵۵	۰/۰۰۰
رهبری تحول‌آفرین -> انگیزش الهام بخش	۰/۷۶۹	۰/۰۳۹	۱۹/۶۳۶	۰/۰۰۰
رهبری تحول‌آفرین -> ترغیب ذهنی	۰/۵۲۷	۰/۰۶۵	۸/۱۱۳	۰/۰۰۰
رهبری تحول‌آفرین -> سلامت سازمانی	۰/۳۵۱	۰/۰۶۶	۵/۳۲۶	۰/۰۰۰
رهبری تحول‌آفرین -> ملاحظات فردی	۰/۸۸۱	۰/۰۲۰	۴۴/۲۸۲	۰/۰۰۰
رهبری تحول‌آفرین -> نفوذ آرمانی	۰/۴۱۹	۰/۰۷۸	۵/۳۹۴	۰/۰۰۰
سلامت سازمانی -> تأکید علمی	۰/۵۶۴	۰/۰۵۳	۱۰/۶۳۹	۰/۰۰۰
سلامت سازمانی -> روحیه	۰/۳۰۷	۰/۰۸۱	۳/۷۸۹	۰/۰۰۰
سلامت سازمانی -> ساخت دهی	۰/۸۶۱	۰/۰۲۳	۳۶/۷۵۳	۰/۰۰۰
سلامت سازمانی -> ملاحظه	۰/۸۵۵	۰/۰۲۳	۳۶/۸۵۷	۰/۰۰۰
سلامت سازمانی -> نفوذ مدیریت	۰/۸۵۴	۰/۰۲۴	۳۵/۶۶۰	۰/۰۰۰
سلامت سازمانی -> پشتیبانی	۰/۶۱۳	۰/۰۶۴	۹/۶۲۶	۰/۰۰۰
سلامت سازمانی -> یگانگی نهادی	۰/۷۷۱	۰/۰۳۴	۲۲/۸۷۰	۰/۰۰۰



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری پژوهش (تخمین استاندارد)



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری پژوهش (معناداری ضرایب)



به منظور بررسی نقش معنادار متغیر میانجی از روش بوت استرپ در نرم افزار SMARTPLS3 استفاده شد. اگرچه روش بارن و کنی<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) به دلیل سادگی به طور وسیعی در تحقیقات مورد استفاده قرار می گیرد، اما انتقاد جدی به این روش وارد است. در این روش به جای آزمودن کل مسیر به آزمودن روابط دوهده به شکل مجزا می پردازد، برای اینکه نشان دهیم متغیر میانجی در مدل تأثیر دارد، باید سه آزمون مجزا انجام دهیم و سه فرضیه پوچ را رد کنیم. هر یک از این آزمون ها خطای نوع یک و نوع دو خود را دارند و عملاً با اجرای این آزمون ها خطا را برای آزمون میانجی گیری افزایش می دهیم. آزمون سوبل<sup>۲</sup> یکی دیگر از ضعیف ترین آزمون ها برای سنجش متغیر میانجی است فرض آن بر توزیع نرمال داده های غیر مستقیم است که اغلب برقرار نیست و بازه اطمینان به دست آمده در این روش اطمینان کمتری نسبت به روش های بوت استرپ دارد (پهلوان شریف و مهدویان، ۱۳۹۵). با توجه به توضیحات داده شده در این پژوهش از روش بوت استرپ استفاده شده است. نتایج و خروجی جدول بوت استرپ برای فرضیه اصلی پژوهش شامل اثر کل و اثر غیر مستقیم می شود. ضریب تأثیر کل فرضیه پنجم (تأثیر رهبری تحول آفرین بر سلامت سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد) برابر با ۰/۵۷۷ و عدد معناداری برابر با ۹/۲۰۷ است. در جدول ۴ خروجی اثر غیر مستقیم برای تمامی سازه های پژوهش آورده شده است. سطر مربوط به آزمون فرضیه های پنجم و ششم پررنگ شده است. اعتماد سازمانی به عنوان متغیر میانجی تأثیر معناداری بین متغیرهای رهبری تحول آفرین بر سلامت سازمانی ایفا می کند. میزان تأثیر متغیر اعتماد سازمانی برابر با ۰/۲۲۶ و عدد معناداری یا همان آماره تی برابر با ۴/۶۶۳ است.

همچنین، اعتماد سازمانی به عنوان متغیر میانجی تأثیر معناداری بین متغیرهای رهبری تبدالی بر سلامت سازمانی ایفا می کند. میزان تأثیر متغیر اعتماد سازمانی با ضریب ۰/۱۷۱ و عدد معناداری یا همان آماره تی با ضریب ۳/۴۹۴ است.

اعتماد سازمانی به عنوان متغیر میانجی، نقش نسبی در تأثیر سبک رهبری بر اعتماد سازمانی دارد. زیرا با توجه به مدل های ساختاری و خروجی PLS بدون وجود متغیر اعتماد سازمانی، رهبری تحول آفرین بر سلامت سازمانی نیز تأثیر معناداری دارد.

---

1. Baron & Kenny

2. Sobel

جدول ۵. اثرات غیر مستقیم سازه‌های پژوهش

سطح معناداری	آماره تی	انحراف معیار	ضریب تأثیر	روابط
۰٫۰۰۰	۴٫۹۴۵	۰٫۰۶۷	۰٫۳۳۰	رهبری تبادلی -> اعتماد سازمانی -> اعتماد جانبی
۰٫۰۰۰	۶٫۶۳۸	۰٫۰۶۶	۰٫۴۳۶	رهبری تحول‌آفرین -> اعتماد سازمانی -> اعتماد جانبی
۰٫۰۰۰	۴٫۸۲۱	۰٫۰۶۹	۰٫۳۳۵	رهبری تبادلی -> اعتماد سازمانی -> اعتماد عمومی
۰٫۰۰۰	۶٫۸۱۴	۰٫۰۶۵	۰٫۴۴۳	رهبری تحول‌آفرین -> اعتماد سازمانی -> اعتماد عمومی
۰٫۰۰۰	۴٫۱۳۹	۰٫۰۵۵	۰٫۲۳۰	رهبری تبادلی -> اعتماد سازمانی -> اعتماد نهادی
۰٫۰۰۰	۵٫۹۹۳	۰٫۰۵۱	۰٫۳۰۴	رهبری تحول‌آفرین -> اعتماد سازمانی -> اعتماد نهادی
۰٫۰۰۲	۳٫۱۳۷	۰٫۰۳۱	۰٫۰۹۶	رهبری تبادلی -> اعتماد سازمانی -> سلامت سازمانی -> تأکید علمی
۰٫۰۰۰	۴٫۷۴۱	۰٫۰۵۵	۰٫۲۶۲	اعتماد سازمانی -> سلامت سازمانی -> تأکید علمی
۰٫۰۰۰	۳٫۹۷۵	۰٫۰۳۲	۰٫۱۲۷	رهبری تحول‌آفرین -> اعتماد سازمانی -> سلامت سازمانی -> تأکید علمی
۰٫۰۴۵	۲٫۰۱۰	۰٫۰۳۹	۰٫۰۷۸	رهبری تبادلی -> سلامت سازمانی -> تأکید علمی
۰٫۰۰۰	۴٫۷۰۲	۰٫۰۴۲	۰٫۱۹۸	رهبری تحول‌آفرین -> سلامت سازمانی -> تأکید علمی
۰٫۰۲۴	۲٫۲۶۷	۰٫۰۲۳	۰٫۰۵۲	رهبری تبادلی -> اعتماد سازمانی -> سلامت سازمانی -> روحیه
۰٫۰۰۳	۲٫۹۷۰	۰٫۰۴۸	۰٫۱۴۲	اعتماد سازمانی -> سلامت سازمانی -> روحیه
۰٫۰۰۵	۲٫۸۴۱	۰٫۰۲۴	۰٫۰۶۹	رهبری تحول‌آفرین -> اعتماد سازمانی -> سلامت سازمانی -> روحیه
۰٫۰۴۴	۱٫۹۹۸	۰٫۰۲۴	۰٫۰۴۲	رهبری تبادلی -> سلامت سازمانی -> روحیه
۰٫۰۰۱	۳٫۲۴۷	۰٫۰۳۳	۰٫۱۰۸	رهبری تحول‌آفرین -> سلامت سازمانی -> روحیه
۰٫۰۰۱	۳٫۴۶۹	۰٫۰۴۲	۰٫۱۴۷	رهبری تبادلی -> اعتماد سازمانی -> سلامت سازمانی -> ساخت دهی
۰٫۰۰۰	۵٫۵۸۴	۰٫۰۷۲	۰٫۴۰۰	اعتماد سازمانی -> سلامت سازمانی -> ساخت دهی
۰٫۰۰۰	۴٫۶۰۳	۰٫۰۴۲	۰٫۱۹۴	رهبری تحول‌آفرین -> اعتماد سازمانی -> سلامت سازمانی -> ساخت دهی
۰٫۰۳۴	۰٫۱۲۹	۰٫۰۵۶	۰٫۱۱۹	رهبری تبادلی -> سلامت سازمانی -> ساخت دهی
۰٫۰۰۰	۵٫۱۹۸	۰٫۰۵۸	۰٫۳۰۲	رهبری تحول‌آفرین -> سلامت سازمانی -> ساخت دهی
۰٫۰۰۱	۳٫۴۹۴	۰٫۰۴۹	۰٫۱۷۱	رهبری تبادلی -> اعتماد سازمانی -> سلامت سازمانی
۰٫۰۰۰	۴٫۶۶۳	۰٫۰۴۸	۰٫۲۲۶	رهبری تحول‌آفرین -> اعتماد سازمانی -> سلامت سازمانی
۰٫۰۰۱	۳٫۴۶۱	۰٫۰۴۲	۰٫۱۴۶	رهبری تبادلی -> اعتماد سازمانی -> سلامت سازمانی -> ملاحظه
۰٫۰۰۰	۵٫۵۱۵	۰٫۰۷۲	۰٫۳۹۷	اعتماد سازمانی -> سلامت سازمانی -> ملاحظه
۰٫۰۰۰	۴٫۵۷۱	۰٫۰۴۲	۰٫۱۹۳	رهبری تحول‌آفرین -> اعتماد سازمانی -> سلامت سازمانی -> ملاحظه

روابط	ضریب تأثیر	انحراف معیار	آماره تی	سطح معناداری
رهبری تبادلی -> سلامت سازمانی -> ملاحظه	۰,۱۱۸	۰,۰۵۶	۲,۱۲۱	۰,۰۳۵
رهبری تحول‌آفرین -> سلامت سازمانی -> ملاحظه	۰,۳۰۰	۰,۰۵۶	۵,۳۴۶	۰,۰۰۰
رهبری تبادلی -> اعتماد سازمانی -> سلامت سازمانی -> نفوذ مدیریت	۰,۱۴۶	۰,۰۴۲	۳,۵۰۷	۰,۰۰۰
اعتماد سازمانی -> سلامت سازمانی -> نفوذ مدیریت	۰,۳۹۷	۰,۰۶۹	۵,۷۱۱	۰,۰۰۰
رهبری تحول‌آفرین -> اعتماد سازمانی -> سلامت سازمانی -> نفوذ مدیریت	۰,۱۹۳	۰,۰۴۱	۴,۶۵۱	۰,۰۰۰
رهبری تبادلی -> سلامت سازمانی -> نفوذ مدیریت	۰,۱۱۸	۰,۰۵۵	۲,۱۲۹	۰,۰۳۴
رهبری تحول‌آفرین -> سلامت سازمانی -> نفوذ مدیریت	۰,۳۰۰	۰,۰۵۸	۵,۱۳۳	۰,۰۰۰
رهبری تبادلی -> اعتماد سازمانی -> سلامت سازمانی -> پشتیبانی	۰,۱۰۵	۰,۰۳۰	۳,۵۱۲	۰,۰۰۰
اعتماد سازمانی -> سلامت سازمانی -> پشتیبانی	۰,۲۸۵	۰,۰۵۲	۵,۴۵۳	۰,۰۰۰
رهبری تحول‌آفرین -> اعتماد سازمانی -> سلامت سازمانی -> پشتیبانی	۰,۱۳۸	۰,۰۳۲	۴,۳۲۹	۰,۰۰۰
رهبری تبادلی -> سلامت سازمانی -> پشتیبانی	۰,۰۸۵	۰,۰۴۱	۲,۰۵۳	۰,۰۴۱
رهبری تحول‌آفرین -> سلامت سازمانی -> پشتیبانی	۰,۲۱۵	۰,۰۵۳	۰,۰۴۹	۰,۰۰۰
رهبری تبادلی -> اعتماد سازمانی -> سلامت سازمانی -> یگانگی نهادی	۰,۱۳۱	۰,۰۳۷	۳,۵۲۲	۰,۰۰۰
اعتماد سازمانی -> سلامت سازمانی -> یگانگی نهادی	۰,۳۵۸	۰,۰۶۲	۰,۷۳۲	۰,۰۰۰
رهبری تحول‌آفرین -> اعتماد سازمانی -> سلامت سازمانی -> یگانگی نهادی	۰,۱۷۴	۰,۰۳۸	۴,۶۰۸	۰,۰۰۰
رهبری تبادلی -> سلامت سازمانی -> یگانگی نهادی	۰,۱۰۶	۰,۰۵۰	۲,۱۰۴	۰,۰۳۶
رهبری تحول‌آفرین -> سلامت سازمانی -> یگانگی نهادی	۰,۲۷۱	۰,۰۵۵	۰,۸۷۶	۰,۰۰۰

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش، بررسی نقش سبک رهبری تحول‌آفرین و تبادلی بر سلامت سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی در مدارس متوسطه شهرستان فریدون‌شهر بود. نتایج و یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که اعتماد سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی نقش معنادار و نسبی در تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین و تبادلی بر سلامت سازمانی ایفا می‌کند.

اساساً سلامت سازمانی در یک سازمان تحت تأثیر عوامل مختلف شناختی، محیطی و سازمانی است و معمولاً متأثر از باورهای ارزشی و نحوه مواجهه با کارکنان و چالش‌های سازمانی است.

اگرچه عوامل مختلفی ممکن است بر سلامت سازمانی اثرگذار باشد، در این پژوهش نقش سبک رهبری و اعتماد سازمانی به دلیل اهمیت آن و همچنین، بیشترین واریانسی که مطابق با مطالعات پیشین سلامت سازمانی را تبیین می‌کند، بررسی شد.

بر اساس فرضیه اول، سبک رهبری تحول‌آفرین بر سلامت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین، فرضیه اول تأیید شد. سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران مدارس تأثیر مهمی بر سطح سلامت مدارس دارد. هنگامی که رهبر مدرسه معلمان را به سمت چشم‌انداز و مأموریت مدرسه سوق می‌دهد، رهبر مدرسه می‌تواند از طریق توسعه مداوم مهارت‌های خود و معلمان، تصمیم‌گیری مشارکتی، تعاملات سازنده، شفافیت و پاسخگویی و تدوین منشور اخلاقی سلامت سازمانی مدارس را بهبود بخشد و تغییرات لازم را به وجود آورد. نتایج و یافته‌های این فرضیه منطبق بر یافته‌های تاپرک، ایناندی و کلاک (۲۰۱۵)، پوروانا (۲۰۱۵) و آروکیاسامی (۲۰۱۷)، عهدی هوجقان و ملکی (۱۳۹۵) و روآ (۲۰۱۶) است. نتایج و یافته‌های این پژوهش‌ها حاکی از آن است که رهبری تحول‌آفرین بر سلامت سازمانی تأثیر معناداری دارد. از جمله تفاوت جزئی در نتایج را می‌توان به مدل مفهومی متفاوت ذکر کرد.

بر اساس فرضیه دوم، رهبری تبادلی بر سلامت سازمانی تأثیر معناداری دارد. اما نکته بااهمیت آن است که رهبری تبادلی بر سلامت سازمانی تأثیر ضعیفی دارد زمانی که اینگونه رهبران اعتماد متقابل ایجاد می‌کنند و بسترهای لازم را برای آن فراهم می‌کنند، سلامت سازمانی بهبود پیدا می‌کند. نتایج و یافته‌های این پژوهش منطبق بر یافته‌های تاپرک، ایناندی و کلاک (۲۰۱۵) است.

بر اساس فرضیه سوم، رهبری تحول‌آفرین بر اعتماد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. بنابراین، فرضیه سوم تأیید می‌شود. رهبران تحول‌آفرین اعتماد کارمندان را با رفتارها و سبک رهبری خود جلب و حفظ می‌کنند. وقتی رهبران به گونه‌ای عمل کنند که کارکنان احساس احترام، غرور و اعتماد به نفس کنند و با پیروان خود صادق باشند، به آن‌ها اعتماد خواهد شد. نتایج و یافته‌های این فرضیه منطبق بر یافته‌های آسونسیو (۲۰۱۶)، و مهرابی طالقانی (۱۳۹۵) است. از جمله دلایل تفاوت جزئی مربوط به نوع روش تجزیه و تحلیل داده‌ها است. در این پژوهش فرضیه‌ها بر اساس مدل

معادلات ساختاری آزمون شد، در دو پژوهش اشاره شده تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق همبستگی انجام شد.

بر اساس فرضیه چهارم، رهبری تبدلی بر اعتماد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. بنابراین، فرضیه چهارم پژوهش نیز تأیید می‌شود. رهبران تبدلی باید علاوه بر تأکید بر نظم و انضباط و مقررات با ایجاد انگیزش و حمایت‌های مادی و روان‌شناختی و کاهش رابطه بده‌بستان و تصمیم‌گیری‌های مشارکتی اعتماد کارکنان را افزایش دهد. نتایج و یافته‌های پژوهش نیز مانند فرضیه سوم منطبق بر یافته‌های آسونسیو (۲۰۱۶)، و مهرابی طالقانی (۱۳۹۵) است.

بر اساس فرضیه پنجم، اعتماد سازمانی بر سلامت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. بنابراین، فرضیه پنجم پژوهش نیز تأیید می‌شود. اعتماد باعث ایجاد یک جو سالم و مطلوب می‌گردد و باعث می‌شود، کارکنان عملکرد بالاتری را از خود نشان دهند. اعتماد سازمانی باعث افزایش ارتباطات اثربخش و تشریک مساعی و در نهایت، سلامت سازمانی می‌شود. نتایج و یافته‌های این فرضیه منطبق بر یافته‌های پژوهش فرجی خیابوی، یسی و طهماسبی قرابی (۱۳۹۳)، مهاجران و همکاران (۱۳۹۶)، و تقوایی یزدی (۱۳۹۴) است. نتایج و یافته‌های این پژوهشگران مربوط به بخش درمان است در حالی که جامعه آماری این پژوهش مدارس آموزش و پرورش است. بنابراین، از جمله دلایل تفاوت جزئی در نتایج را می‌توان به جامعه آماری و مدل مفهومی متفاوت نسبت داد.

بر اساس فرضیه ششم، اعتماد سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی تأثیر معناداری بین متغیرهای سبک رهبری تحول‌آفرین و سلامت سازمانی ایفا می‌کند. اعتماد سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی، نقش نسبی در تأثیر سبک رهبری بر اعتماد سازمانی دارد. زیرا با توجه به مدل‌های ساختاری و خروجی PLS بدون وجود متغیر اعتماد سازمانی، سبک رهبری تحول‌آفرین بر سلامت سازمانی نیز تأثیر معناداری دارد. پژوهشی در این زمینه مشاهده نشد تا پژوهشگران یافته‌ها و نتایج این پژوهش را با یافته‌های پیشین مقایسه کند.

بر اساس فرضیه هفتم، اعتماد سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی تأثیر معناداری بین متغیرهای سبک رهبری تبدلی و سلامت سازمانی ایفا می‌کند. اعتماد سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی، نقش نسبی در تأثیر سبک رهبری تبدلی بر اعتماد سازمانی دارد. زیرا با توجه به مدل‌های ساختاری و خروجی

PLS بدون وجود متغیر اعتماد سازمانی، سبک رهبری تبدالی بر سلامت سازمانی نیز تأثیر معناداری دارد. همان‌طور که در شکل‌های ۲ و ۳ مدل معادلات ساختاری نشان داده شد. رهبری تبدالی به شکل مستقیم تأثیر ضعیفی بر سلامت سازمانی به شکل مستقیم دارد، اما با در نظر گرفتن متغیر میانجی اعتماد سازمانی تأثیر رهبری تبدالی بر سلامت سازمانی افزایش می‌یابد. مانند فرضیه ششم پژوهشی در این زمینه مشاهده نشد تا پژوهشگران یافته‌ها و نتایج این پژوهش را با یافته‌های پیشین مقایسه کند.

با توجه به این نتایج پیشنهاد می‌شود، هر چه مدیران در مدارس بتوانند ابعاد مختلف سبک رهبری تحول‌آفرین از جمله نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و توجه به دیگران یا بعدهای مختلف سبک رهبری تبدالی را بهبود بخشند اعتماد سازمانی و در نهایت سلامت سازمانی افزایش پیدا خواهد کرد. رهبران مدارس می‌توانند از طریق فراهم کردن منابع مورد نیاز معلمان و دانش‌آموزان و فراهم کردن زمینه تصمیم‌های مشارکتی جو سازمانی سالم و همراه با اعتماد را به وجود آورند. رهبران مدارس می‌توانند با ایجاد چشم‌انداز مشترک، ترویج ارزش‌های اخلاقی، شفافیت در تصمیم‌گیری، خودگشودگی، تعاملات بیشتر با بازیگران اعم از معلمان و دانش‌آموزان زمینه اعتماد بیشتر و سلامت سازمانی را فراهم کنند.

مدیران مدارس با شناسایی موانع سلامت سازمانی از جمله موانع ساختاری، فرهنگی، ارتباطی و ... مانع تهدید سلامت سازمانی در مدارس شوند. شناسایی کانال‌های ارتباطی سالم، تشویق و ایجاد انگیزه، درک مشکلات کارکنان و به ویژه معلمان کمک شایانی در بهبود سلامت سازمانی خواهد داشت.

هدف‌گذاری صحیح، استفاده مطلوب از امکانات، مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری، استفاده مطلوب از ظرفیت انجمن اولیا و مربیان نیز از جمله عوامل دیگر در بهبود سلامت سازمانی است. از آنجا که رهبری تحول‌آفرین نقش مؤثرتری نسبت به رهبری تبدالی در بهبود سلامت سازمانی داشته است، پیشنهاد می‌شود مؤلفه‌های رهبری تحولی در مدارس مورد توجه بیشتری قرار گیرد و ضرورت توجه به تغییرات محیطی، فناوری و ... متناسب با ویژگی‌های دانش‌آموزان نسل Z برای معلمان تشریح شود.

هر پژوهشی با محدودیت‌هایی روبه‌رو است و این پژوهش نیز خالی از این امر نیست. داده‌های این پژوهش به روش خودگزارشی مطابق با اکثر پژوهش‌های کمی انجام شده است. با وجود مزایای زیاد، این گونه پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی مانند سوگیری در خصوص مطلوبیت‌های اجتماعی روبه‌رو است بدین صورت که ممکن است بعضی از افراد به سؤالات حساس آنچنان که باید صادقانه جواب ندهند. به‌خصوص در پژوهش حاضر که بیشتر درباره خصوصیات رفتاری و بینش‌های درونی کارکنان است. علاوه بر این، درباره پرسشنامه‌های بسیار ساختاریافته، ساختار ممکن است شرکت‌کنندگان را وادار به پاسخگویی به روشی کند که با نظرات آن‌ها مطابقت نداشته باشد. برای مثال، ساختار ممکن است منعکس‌کننده پیش‌تصورات پژوهشگر باشد. از طرف دیگر، سؤالات باز ممکن است به ذهنیت منجر شود که به تجزیه و تحلیل پیچیده‌تری منجر می‌شود. حضور محقق در تکمیل پرسشنامه ممکن است بر پاسخ‌ها نیز تأثیر بگذارد (دمتروی، اذر و اساء، ۲۰۱۴).

## منابع

- پهلوان شریف، سعید، و مهدویان، وحید (۱۳۹۵). مدل‌سازی معادلات ساختاری با Amos. تهران: انتشارات بیشه.
- تقوایی یزدی، مریم (۱۳۹۴). رابطه مؤلفه‌های سلامت سازمانی با اعتماد سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی دبیران آموزش و پرورش ساری. *رهیافتی‌نودر مدیریت آموزشی*، ۷(۳)، ۹۵-۱۱۶.
- داوری، علی، و رضازاده، آرش (۱۳۹۳). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار Smartpls3. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- عهدی هوجقان، محمدحسین، و ملکی، بهنام (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با سلامت سازمانی در مدارس آموزش و پرورش ناحیه ۱ شهر ارومیه. *چهارمین همایش علمی پژوهشی یافته‌های نوین علوم مدیریت، کارآفرینی و آموزش ایران*، تهران، ۱۳۹۵.
- فرجی خیابوی، فرزاد، ویسی، محمد، و طهماسبی قرابی، احمد (۱۳۹۳). رابطه سلامت سازمانی و اعتماد سازمانی از دیدگاه کارکنان بیمارستان‌های آموزشی منتخب دانشگاه علوم پزشکی جندی‌شاپور اهواز. *مدیریت بهداشت و درمان*، ۵(۳)، ۶۳-۵۳.
- مهاجران، بهناز، قلعه‌ای، علیرضا، مقدم، زینب، و اکبری، تقی (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی، سلامت سازمانی و کارآفرینی کارکنان معاونت و مرکز بهداشت شهر همدان. *سلامت و بهداشت*، ۸(۳)، ۳۶۰-۳۵۰.
- مهرابی طالقانی، علیرضا (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری (تحول‌آفرین، تبادلی) و عدالت سازمانی (توزیعی و رویه‌ای) با اعتماد کارکنان. *اجلاس بین‌المللی تحقیق و توسعه در علوم انسانی، مدیریت و اقتصاد*.
- Alajmi, S. A. (2016). Linking psychological empowerment to job satisfaction and organizational commitment: Investigating the mediating effect of organizational trust. *International Journal of Business and Management*, 11(10), 120-140.
- Arokiasamy, A. (2017). The Influence of Transformational Leadership on Organizational Health of Secondary School Teachers in Malaysia: School Culture as a Moderator. *Saudi Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(4), 328-335.
- Asencio, H. (2016). Leadership, trust and organizational performance in the public sector. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 12(SI), 5-22.



- Demetriou, C., Ozer, B. U., & Essau, C. A. (2014). Self-report questionnaires. *The Encyclopedia of Clinical Psychology*, 1-6.
- Erdem, F., & Özen-Aytemur, J. (2014). Context-specific dimensions of trust in manager, subordinate and co-worker in organizations. *Arts and Humanities*, 3(10), 28-40.
- Farahani, M. F., Mirzamohamadi, M. H., Afsouran, N. R., & Saied Mohammadi, S. (2014). The study of the relationship of organizational health of the schools and that of the student's' academic achievement (A Case Study of High schools of Kohkilouie and Boierahmad Province, Iran 2011). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 628-633.
- Gocen, A., & Terzi, R. (2019). The Causal Effect of Spiritual Leadership on Organizational Health in Educational Organizations. *International Online Journal of Educational Sciences*, 11(2), 100-117.
- Ince, F. (2018). The effects of organizational trust on organizational toxicity and performance. *International Journal of Current Research*, 10(3), 67315-67318.
- LAN, T. S., Chang, I., Ma, T. C., Zhang, L. P., & Chuang, K. C. (2019). Influences of transformational leadership, transactional leadership, and patriarchal leadership on job satisfaction of cram school faculty members. *Sustainability*, 11(12), 34-65.
- Purwana, D. (2015). The Effect of transformational leadership, academic culture and organizational health on managerial effectiveness: A study of an Indonesian public higher education institution, Review of Integrative. *Business & Economics Research*, 4(4), 367-380.
- Rahayuningsih, I. (2019). The Positive Impact of Organizational Trust: A Systematic Review. *Educational, Healthand Community Psychology*, 8(1), 122-143.
- Raya, R. P., & Panneerselvam, S. (2013). The healthy organization construct: A review and research agenda. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 17(3), 89.
- Reza, M. H. (2019). Components of transformational leadership behavior. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research*, 5(3), 119-124.
- Rua, M. M. D. L., Manuel, O., & Costa Araújo, J. M. (2016). Linking transformational leadership and organizational trust: has organizational commitment a mediating effect on it? *Cuadernos de Gestion*, 16(1), 43-62.
- Sheibani, S. (2014). The effect of management style on organizational health in terms of organizational climate: A case study in Toranj Gaz Company. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 2(three (s)), pp-2944.
- Tewari, S., Gujarathi, R., & Madulety, K. (2019). Leadership styles and productivity. *Asian Social Science*, 15(4).
- Toprak, M., Inandi, B., & Colak, A. L. (2015). Do Leadership Styles Influence Organizational Health? A Study in Educational Organizations. *International Journal of Educational Methodology*, 1(1), 19-26.
- Tosunoglu, H., & Ekmekci, O. T. (2016). Laissez-Faire leaders and organizations: how do Laissez-Faire leader erode the trust in organizations? *Journal of Economics, Finance and Accounting*, 3(1), 89-99.
- Wen, T. B., Ho, T. C., Kelana, B. W. Y., Othman, R., & Syed, O. R. (2019). Leadership Styles in Influencing Employees' Job Performances. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 55-65.

- Yadollahi, S., Pakseresht, M., Akbari, M., Dashti-Kalantar, R., Shahi, S., & Asadizaker, M. (2020). Assessing the relationship between leadership styles and organizational health in Ilam's Teaching Hospitals in 2018. *PJMHS*, 14(1), 703-707.
- Yasir, M., Imran, R., Irshad, M. K., Mohamad, N. A., & Khan, M. M. (2016). Leadership styles in relation to employees' trust and organizational change capacity: Evidence from non-profit organizations. *Sage Open*, 6(4), 2158244016675396.