

## تبیین رابطه سبک‌های رهبری مدیران و سلامت سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری رشت)

مهرداد گودرزوند چگینی \* ثمین یوسفی \*\*

### چکیده

سلامت سازمانی به عنوان یکی از شاخص‌های اثربخشی سازمانی، به دوام و بقای سازمان در مسیر رشد و توسعه کمک می‌کند. زیربنای هرگونه حرکت به سوی رشد و توسعه، و تحول سازمانی، بهبود فرایند کار در سازمان‌ها، شناخت دقیق وضعیت موجود، تشخیص صحیح نقاط قوت و ضعف، سپس، طرح برنامه‌های سنجیده برای اصلاح کارها است. به‌طور مسلم، انتخاب سبک‌های مدیریت و رهبری مناسب می‌تواند در استقرار شاخص‌های سلامت تأثیری شایان توجه داشته باشد. هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه سبک‌های رهبری و سلامت سازمانی با توجه ویژگی‌های سن، سابقه کاری و تحصیلات در شهرداری رشت است. ابزار پژوهش پرسشنامه بود که روایی آن توسط جمعی از متخصصان و صاحب‌نظران، و پایایی آن با محاسبه آلفای کرونباخ بررسی شد. جامعه آماری، مدیران و کارکنان شهرداری رشت بودند که از بین آن‌ها تعداد ۳۳۱ کارمند و ۱۰۵ مدیر براساس جدول مورگان به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌ها با نرم‌افزار SPSS تحلیل شد. نتایج نشان داد رابطه مثبت و معنادار بین سبک‌های آمرانه، مشورتی و مشارکتی با سلامت سازمانی وجود دارد، و رابطه سبک رهبری خیرخواهانه با سلامت سازمانی معنادار نیست.

واژگان کلیدی: رهبری، سبک رهبری، سلامت سازمانی.

تاریخ دریافت: ۱۹ فروردین ۱۳۹۷ تاریخ پذیرش: ۷ خرداد ۱۳۹۷

\* استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رشت، رشت، ایران

\*\* مدرس، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رشت، رشت، ایران، (نویسنده مسئول):

yousefi\_samin@yahoo.com

## مقدمه

امروزه وجود رقابت جهانی و سیر پرشتاب تکنولوژی برای تسخیر بازار از یک سو و محدودیت منابع طبیعی از سوی دیگر، ضرورت توجه به سبک‌های رهبری مدیران را برای همگان روشن کرده است. بنابراین، سیاست‌گذاران و مدیران «بهبود سلامت سازمان» را گاه به عنوان ابزار، و گاه به عنوان هدف مورد توجه قرار می‌دهند. مفهوم سلامت سازمانی مفهوم بی‌نظیری است که اجازه می‌دهد تصویر عمیقی از تأثیر رفتار شغلی کارکنان در محیط سازمان ارائه شود (می‌چنسکی، ۲۰۰۰، ص ۴۸). این مفهوم از چند دهه پیش با شدت گرفتن فرایند رقابت در دنیای صنعتی مطرح شد و با ادغام مفاهیم روان‌شناسی صنعتی با برخی مسائل اقتصادی و مدیریتی شکلی ترکیبی و بااهمیت به خود گرفته است. سازمان‌های سالم با رفتاری مانند پویایی گروهی، خلاقیت‌های هدفمند، نوآوری تکامل یافت و تبدیل سرمایه به سود نظر دیگران را به خود جلب می‌کنند. کار گروهی اثربخش در گروه سلامت کارکنان و محیط سالم سازمانی است. رهبری مؤثر با ایجاد کار گروهی و هدایت افراد باعث همسوسدن اهداف کارکنان با اهداف سازمان می‌شود. در نتیجه، افراد از طریق تحقق اهداف سازمانی به اهداف شخصی خود نایل می‌شوند (غلام‌زاده، ۱۳۹۱، ص ۲۰). در سازمانی سالم، ارتباط اثربخشی بین همکاران و مدیران وجود دارد. از نظر روان‌شناسان صنعتی و سازمانی، سازمان سالم به مکانی اطلاق می‌شود که در آن افراد با علاقه به محل کارشان می‌آیند و به کارکردن در این محل افتخار می‌کنند (دافسکی، ۱۳۸۹، ص ۶۶). همچنین، جدا از سالم‌بودن سازمان در همه اجزای آن، موفقیت یک سازمان تا حد زیادی به کیفیت تصمیم‌های رهبران و چگونگی اخذ آن بستگی دارد (هریری<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴، ص ۲۸۷). رهبری عنصری مهم برای حیات، رشد، بالندگی یا مرگ سازمان محسوب می‌شود. با توجه به محیط رقابتی و پیچیدگی مهارت‌ها و ارتباطات، توفیق سازمان بدون

1 Hariri

به‌کارگیری سبک رهبری مناسب مدیران چندان مقدور نیست. مدیر آگاه نسبت به اهداف سازمان سبک‌های متفاوت و مناسبی را در سازمان تجربه می‌کند و با بهره‌گیری از تجارب خود بهترین و مناسب‌ترین سبک را با توجه به هدف‌ها و انتظارات برمی‌گزیند. از آنجا که سبک‌های رهبری مدیران در سازمان تأثیر مستقیم و بسزایی دارند، باید در سازمان پیگیری شوند زیرا سلامت سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و باعث پیشرفت سازمان می‌شود. بنابراین، شناخت یک سازمان سالم و شیوه‌های رهبری آن گامی مهم در درک درست سازمان است. شهرداری رشت هم مانند سایر سازمان‌ها برای ارائه خدمات مطلوب به شهروندان و نیز نیل به اهداف مشخص شده نیازمند سازمانی سالم است تا کارکنان آن بتوانند رضایت ارباب رجوع را به نحو احسن فراهم کند، تا از این طریق به آبادانی و عمران شهری منجر شود. بنابراین، با عنایت به اینکه هیچ‌کس جز رهبر و مدیر، نمی‌تواند سلامت سازمان را تأمین کند، تحقیق حاضر بر آن است تا با توجه به اهمیت موضوع سلامت سازمانی به این پرسش پاسخ دهد که سبک‌های متفاوت مدیریتی بر سلامت سازمانی کارکنان شهرداری رشت چه تأثیری دارد؟

## ۲. مبانی نظری

با توجه به اهمیت منابع انسانی در سازمان، ضرورت رهبری صحیح آنان یکی از دغدغه‌های مدیران امروز است. در سال‌های اخیر موضوع رهبری توجه محققان و پژوهشگران زیادی را به خود جلب کرده است. اگرچه در دوره‌ای مدیریت و رهبری می‌توانست به‌طور جداگانه مطرح شود، ولی زمانی که مزیت رقابتی سازمان‌ها، کارکنان دانشی آنان است که برای سازمان ارزش می‌آفرینند، دیگر کارکنان مدیرانی نمی‌خواهند فقط تقسیم وظایف کنند یا کارایی را بالا ببرند. آن‌ها مدیرانی می‌خواهند که مأموریت تعریف کنند و آن‌ها را توانمند کنند، استعدادهایشان را توسعه دهند و بازخورد مؤثر و

به‌هنگام ارائه دهند (مورای<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲، ص ۴۲۱). به عبارت دیگر، رهبری و مدیریت دو کارکرد هم پوشاننده دارند، یعنی هر دو برای موفقیت سازمان‌ها حیاتی‌اند. به‌جرات می‌توان گفت همه پیروزی‌ها، شکست‌ها، سازندگی‌ها، ویرانگری‌ها، و به‌طور کلی، سعادت و شقاوت بشر در طول تاریخ مرهون رهبری‌های صحیح و ناصحیح بوده است. هیچ‌کس جز رهبر سازمان، نمی‌تواند تندرستی سازمان را تضمین کند (سن و ارن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲، ص ۴). در حالی که مدیران اغلب مسئولیت، راهبرد، فناوری، بازاریابی یا تأمین مالی را با موفقیت به زیردستان خود تفویض می‌کنند، مسئولیت سلامت فرهنگی سازمان را نمی‌توانند به هیچ‌کس جز خود، بسپارند. به عبارتی، سلامت سازمانی و کامیابی در محل کار از دو منبع ناشی می‌شود؛ نخست، سبک رهبری و رفتار مدیران مستقیم کارکنان است و دوم، سرمشق‌های سازمانی که باعث ایجاد خلاقیت و همکاری می‌شوند (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۱۳۶). سازمان سالم شامل پیروان و رهبران سالم است. سازمانی که از محیط کار سال می‌برخوردار است، انرژی خود را در جهت تحقق اهداف سازمان سوق می‌دهد و سبب می‌شود اعتماد بین افراد در سازمان بیشتر شود و روحیه آن‌ها ارتقا یابد. این عوامل باعث افزایش کارایی کارکنان می‌شوند. کارمندان در سازمان‌های سالم معمولاً متعهد، وظیفه‌شناس و سودمند هستند و روحیه و عملکرد بالایی دارند و در جهت حل مشکل به صورت غیر رسمی - فارغ از مقام رسمی - با یکدیگر همکاری می‌کنند. چنین سازمانی معمولاً در انجام دادن وظایف به‌طور مؤثر موفق است و توانایی سازگاری با رشد را دارد.

## رهبری

رهبری همه‌جا وجود دارد و مردم آن را براساس موقعیتی که با آن مواجه می‌شوند و نقش‌ها و مسئولیت‌هایی که به عهده می‌گیرند در زندگیشان تجربه می‌کنند (اسمیت و

1 Murray

2 Sen & Eren

بودن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳، ص ۸). رهبری پدیده‌ای پیچیده است. مفهوم رهبری شامل محدوده وسیعی از تفاسیر با توجه به خصوصیات رهبر، رفتار و اثرش بر روی کارمندان و فعالیت‌هایشان می‌شود (بسیوک<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳، ص ۷۱). نورتهاوس (۲۰۰۴) بیان می‌کند رهبری فرایندی است که یک فرد، افراد گروه را برای رسیدن به هدف مشترک تحت تأثیر قرار می‌دهد. رهبری می‌تواند ماهیت فرایند تأثیرگذاری و پیامدهای ناشی از آن تعریف شود که بین یک رهبر و پیروان رخ می‌دهد و چگونگی این فرایند بوسیله ویژگی‌ها و رفتارهای رهبر، درک پیرو و اختیارات رهبر شرح داده می‌شود (هستر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳، ص ۵۷). رهبری به عنوان یکی از وظایف مدیریت، هنر تأثیر بر دیگران برای دستیابی به اهداف است (عراقیه و امینی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳، ص ۷۵۹). در حالی که مردم ارتباط محکم و مداومی را با رهبری حفظ می‌کنند، بارکر<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) تفکر جدیدی را در ارتباط با رویکرد علمی مطرح می‌کند «تئوری‌های قدیمی رهبری... قابل فهم بود و در مورد علوم فیزیکی گذشته دید مثبتی داشت که ایده‌های جدید درباره ماهیت و واقعیت زندگی را شامل نمی‌شدند»، او بیان کرد رهبری بدین گونه که ما آن را تجربه می‌کنیم «یک فرایند اجتماعی مداوم است، نه یک رخداد منحصربه‌فرد یا مجموعه‌ای از رخدادهای محدود» به همراه «آغاز و پایان مشخص و... مرتبط با ارتباطات علی و معلولی» (اسمیت و بودن، ۲۰۱۳، ص ۹). رهبری قدرت تحرک سازمان است، براساس نظر کیت دیویس<sup>۶</sup> یک سازمان بدون رهبری تنها افراد و ماشین‌هایی پریشان خواهد بود. رهبری فرایند تأثیر بر یک گروه برای انجام دادن اهداف است. رهبری توانایی رهبر برای تحریک زیردستان برای کارکردن با اشتیاق و اطمینان است. رهبری، قابلیت‌های

---

1 Smith & Bowden

2 Bosiok

3 Hester

4 Araghieh & Amini

5 Barker

6 Keith Davis

بالتوجه را به واقعیت تغییر می‌دهد. رهبری عملکردی است که موفقیت را به همراه دارد (چاندرا مهتا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳، ص ۴). رهبران به وسیله معیارهای مختلفی طبقه‌بندی می‌شوند و یکی از آن‌ها سبک رهبری است. سبک رهبری ساختاری است که تعریف‌های متفاوتی از آن براساس مفاهیم نظری بیان شده است. می‌توان گفت روش خاصی برای هدایت رهبری است. براساس برخی تفاسیر، سبک رهبری شامل محدوده وسیع‌تری از اصطلاحات می‌شود، به طوری که بعضی از نویسندگان ادعا می‌کنند «سبک رهبری ترکیبی از ویژگی‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی است که رهبران در حین تعامل با زیردستان از آن‌ها استفاده می‌کنند». می‌توان گفت تفسیر رهبری درباره سبک‌های رهبری اشاره می‌کند که «این رهبری است که بر آنچه رهبران انجام می‌دهند و چگونگی رفتارشان اثر می‌گذارد».

«سبک رهبری رفتار یک رهبر در گروه است که برای خودش مشخص بوده و نه تنها در موقعیت مشابه بلکه در موقعیت‌های مختلف بروز می‌کند» (بسیوک و همکاران، ۲۰۱۳، ص ۶۹). آزمایش‌های نظری درباره رهبری موفق جهانی مشخص کرد که سبک رهبری شاخصی برای موفقیت سازمان است که آن هم مربوط به تأثیر پیروان می‌شود (هارپر، ۲۰۱۲، ص ۲۴). سبک رهبری به وسیله ساختار فرهنگی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. سبک رهبری مدیران تعاملات آن‌ها با کارمندان را منعکس می‌کند. رهبری مؤثر به سبک رهبری مناسب و موقعیتی که کارمندان در آن رهبری می‌شوند، بستگی دارد. زیرا اگر سبک‌های رهبری مدیران با موقعیت‌های مختلف سازمانی هماهنگ باشد، سازمان مؤثرتر خواهد بود. به کارگیری سبک‌های رهبری مناسب برای هر محیطی نه تنها می‌تواند محیط کار مطلوبی را از طریق ارتباطات سالم در سازمان ایجاد کند، بلکه اشتیاق کارکنان برای تلاش کردن افزایش می‌دهد (عراقیه و امینی، ۲۰۱۳، ص ۷۵۷). سبک‌های متعددی برای رهبری توسط صاحب‌نظران مختلف مطرح شده است که در

این تحقیق برای سنجش رابطه بین سبک‌های رهبری با سلامت سازمانی از سبک رهبری لیکرت استفاده می‌کنیم. رنسیس لیکرت<sup>۱</sup> بر اساس مطالعات اولیه میشیگان تحقیقات وسیعی انجام داد تا الگوی کلی مدیریت مدیران شایسته و کارآمد را در مقایسه با الگویی که سایر مدیران به کار می‌گیرند، کشف کند. لیکرت در مطالعاتش دریافت سبک‌های متداول مدیریت سازمان‌ها را می‌توان بر روی پیوستاری از سیستم یک تا چهار نشان داد این سیستم‌ها را می‌توان به شرح زیر توصیف کرد:

الف) استبدادی - آمرانه: در این نوع از سیستم مدیریت تصمیم‌ها به وسیله مدیران رده‌بالا اتخاذ می‌شود و به سلسله‌مراتب پایین‌تر ابلاغ می‌شود، زیردستان در تصمیم‌های سازمانی شرکت داده نمی‌شوند، سازمان از طریق ترس و تهدید افراد را وادار به کار می‌کند. در این نوع سیستم افراد در کار تیمی درگیر نمی‌شوند.

ب) خیرخواهانه - دلسوزانه: در این نوع سیستم تصمیم‌ها هنوز به وسیله افرادی که در رده‌بالای مدیریت سازمان قرار دارند، اتخاذ می‌شود، پاداش‌ها و برخی تنبیه‌ها برای انگیزش کارکنان به کار می‌رود، اطلاعات ممکن است از زیردستان به مدیران رده‌بالا منتقل شود، ولی به اطلاعاتی محدود است که مدیران مایل به شنیدن آن هستند.

ج) مشورتی: در این نوع از سیستم زیردستان از طریق پاداش‌ها و شرکت در بعضی تصمیم‌گیری‌ها انگیزش می‌یابند، مدیران به‌طور سودمندانه از عقاید و ایده‌های زیردستان استفاده می‌کنند، با این حال، درگیری در اتخاذ تصمیم‌های ناقص و هنوز در تصمیم‌های عمده که به وسیله مدیران رده‌بالا اتخاذ می‌شود، شرکت ندارند.

د) مشارکتی: مدیران اطمینان کاملی به زیردستان خود دارند، ارتباطات بین زیردستان و بالا دستان خیلی زیاد است، زیردستان به‌طور کامل در فرایند تصمیم‌گیری

---

1 Rensis Likert

شرکت داده می‌شوند، زیردستان به راحتی عقاید خود را بیان می‌کنند، در این نوع سیستم به مقدار زیادی کار تیمی وجود دارد و همه اعضای سازمان برای دستیابی به اهداف سازمان احساس مسئولیت می‌کنند. کارکنان از طریق پاداش‌های اقتصادی و شرکت در تصمیم‌گیری‌ها و دستیابی به اهداف انگیزش می‌یابند (مولر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲، ص ۲۲۳).

### سلامت سازمانی

مفهوم سلامتی مثبت در یک سازمان، توجه را به شرایطی جلب می‌کند که رشد و توسعه سازمان را تسهیل می‌کند یا مانع پویایی‌های سازمان است. سلامت سازمانی اولین بار توسط مایلز (۱۹۶۹) پیشنهاد شد. واژه سلامت به عنوان توانایی سازگاری یک سازمان با محیط خود، ایجاد هماهنگی میان اعضای آن و رسیدن به اهداف تعریف شده است (زاهد-بابلان و مونیکیا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰، ص ۱۵۳۳). «پلین و لیلرک<sup>۳</sup> سلامت سازمانی را توانایی هر سازمان برای انجام دادن موفق مأموریت‌های خود تعریف کرده‌اند. از نظر «پاتریک لنچینی»<sup>۴</sup> سازمان سالم سازمانی است که سیاست‌بازی و سردرگمی در آن کمتر راه دارد، روحیه و بهره‌وری در آن بالا است، میزان جابه‌جایی نامطلوب نیروی کار در آن کمتر است و در مقایسه با سازمان بیمار هزینه کمتری صرف‌گزینه می‌کند. وی برای سازمان‌های سالم چهار اصل را مطرح می‌کند: ایجاد و نگهداری یک تیم متحد برای رهبری؛ ایجاد شفافیت در سازمان؛ بازگویی اهمیت شفافیت سازمانی و تقویت شفافیت سازمانی به کمک تدابیر انسانی (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۱۳۷). از نظر «لایدن و کلینگل»<sup>۵</sup> سلامت سازمانی مفهوم تقریباً تازه‌ای است و شامل توانایی سازمان برای

1 Mueller

2 Zahed-Babelan & Moenikia

3 Pvllyn & lylrk

4 Patrick Lencioni

5 Lynden & Klingle



انجام دادن وظایف خود به‌طور مؤثر، و رشد و بهبود سازمان می‌شود. یک سازمان سالم جایی است که افراد می‌خواهند در آنجا بمانند و کار کنند و خود افرادی مؤثر و سودمند باشند. «ماتیو مایلز»<sup>۱</sup> یک سازمان سالم را به عنوان سازمانی تعریف می‌کند که نه تنها در محیط خود دوام می‌آورد، بلکه در یک برهه زمانی طولانی نیز به‌طور کافی سازش کرده و توانایی‌های بقا و سازش خود را به‌طور مداوم توسعه داده و گسترش می‌دهد (صادقی و علوی، ۱۳۹۳، ص ۲). با نگرش سیستمی به سازمان به عنوان یک موجود زنده، آنچه به یک سازمان داده می‌شود، آنچه که از سازمان گرفته می‌شود، اثراتی که روی مواد خام گذاشته و در آن‌ها تغییراتی ایجاد می‌شود و نتایجی که از این تبدیل و تحول گرفته می‌شود، ابعاد سازمان را تشکیل می‌دهد و در صورتی که این سازوکار برابر با برنامه عمل کند و همه اجزای آن علی‌رغم ایفای نقش‌های متفاوت در راستای هدف سازمان فعالیت کنند، آنگاه سلامت آن سازمان بروز و ظهور می‌یابد. به عبارت دیگر، اگر درون‌داد، برون‌داد، فرایند و بازخورد سازمان با وظایف و نقش‌های متفاوت برای یک هدف تلاش کنند، سازمان سالم تجلی خواهد یافت (رامداس و لوئیس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲، ص ۴۷۱). لایدن و کلینگل باتوجه به یافته‌های تحقیق آماری که درباره ارزیابی سلامت سازمانی دانشکده آموزش عالی انجام داده‌اند، برای سلامت سازمانی یازده مؤلفه (بعد جداگانه، اما مرتبط) معرفی کرده‌اند که عبارت‌اند از: ۱. ارتباط: در سازمان سالم ارتباط مستمر میان کارکنان و به همان خوبی میان زیردستان و فرادستان باید تسهیل شود. ارتباط باید دوطرفه باشد و در سطوح مختلف سازمان برقرار باشد. در سازمان سالم، بحث‌های چهره‌به‌چهره به همان اندازه اهمیت اسناد و مدارک نوشته‌شده، مهم است. ۲. مشارکت و درگیربودن در سازمان: در یک سازمان سالم کارکنان همه سطوح به‌طور مناسبی درگیر تصمیم‌گیری‌های سازمان می‌شوند. ۳. وفاداری و تعهد: در سازمان سالم یک جو اعتماد بالایی میان اشخاص وجود دارد، کارکنان منتظر این هستند که

---

1 Matthew Miles

2 Ramdass & Lewis

سرکار بیایند، و احساس می‌کنند شرکت آن‌ها مکان خوبی برای کارکردن است.

۴. اعتبار یا شهرت مؤسسه یا شرکت: یک سازمان سالم ادراک از اعتبار و شهرت مثبت را به کارکنان منعکس می‌کند و کارکنان به‌طور کلی، به شهرت و اعتبار بخش یا حوزه خود ارزش قائل‌اند. ۵. روحیه: روحیه مناسب در سازمان به وسیله یک جو دوستانه در جایی که کارکنان به‌طور عمده، همدیگر و شغلشان را دوست دارند و در مجموع، هم به‌طور شخصی و هم به دلیل سازمان برانگیخته می‌شوند، نمایش داده می‌شود.

۶. اخلاق: در یک سازمان سالم عموماً رفتار غیراخلاقی وجود ندارد. کارکنان تمایل دارند بیشتر به اخلاق باطنی ارزش قائل شوند و جایی را برای سیاست در سازمان نبینند. ۷. شناسایی یا بازشناسی عملکرد: در یک سازمان سالم کارکنان برای به فعلیت درآوردن استعدادهایشان تشویق می‌شوند و مورد حمایت قرار می‌گیرند، عموماً آن‌ها احساس می‌کنند ارزشمندند، آن‌ها به‌طور مناسبی برای پیشرفت درون جوی از حق‌شناسی و مراقبت شناسایی می‌شوند. ۸. مسیر هدف: درون یک جو سالم کارکنان می‌توانند تمرکز بالای واحدهایشان را تشخیص دهند و اهداف را درون سازمان تشخیص دهند، چون در تنظیم اهداف مشارکت دارند. ۹. رهبری: رهبران به عنوان عامل تعیین‌کننده‌ای بر سوددهی و اثربخشی سازمان به شمار می‌روند و عموماً رفتاری دوستانه دارند و کارکنان به‌راحتی می‌توانند با آن‌ها ارتباط برقرار کنند. ۱۰. بهبود یا توسعه کارایی کارکنان: در یک محیط سالم سازمانی، اغلب گروه ویژه‌ای برای حمایت از آموزش و بهبود مستمر نیروهای موجود در سازمان وجود دارد. ۱۱. کاربرد منابع: کارکنان باید مشاهده کنند که منابع و امکانات به‌طور شایسته و به طریق سازگار با انتظارات آن‌ها از پیشرفتشان بین آن‌ها تقسیم شده است. مایلز نیز ویژگی‌های سازمان سالم را در تأمین سه نیاز اصلی یعنی: ۱. نیازهای وظیفه‌ای سازمان؛ ۲. نیازهای بقا؛ ۳. نیازهای رشد و توسعه سازمان دانسته و با توجه به این سه نیاز، ابعاد سلامت سازمانی را شامل ده مورد می‌داند که عبارت‌اند از سازگاری، شایستگی حل مسئله، تمرکز بر اهداف، شایستگی ارتباطات، حداکثر برابری قدرت، به‌کارگیری منابع، انسجام

و یگانگی، روحیه، استقلال، نوآوری. وی معتقد است که سازمان سالم با نیروهای بازدارنده بیرونی به گونه‌ای موفقیت‌آمیز برخورد کرده و نیروی آن‌ها را به‌طور اثربخش در راستای اهداف و مقاصد اصلی سازمان هدایت می‌کند. البته عملکرد سازمان در یک روز مشخص، ممکن است اثربخش یا غیراثربخش باشد، اما علائم درازمدت در سازمان‌های سالم، مساعدت اثربخشی است. اگر تخصص‌ها و فنون از سلامت کامل برخوردار باشند، افزایش مسئولیت‌پذیری کارکنان و بهبود کیفیت محصولات و خدمات سازمان‌ها تأمین می‌شود (دیجوی و ویلسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳، ص ۲۹).

تاکنون تحقیقات متعددی در زمینه بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری با سلامت سازمانی انجام گرفته است، اما هریک از پژوهش‌ها سبک‌های متفاوت از سبک لیکرت را بررسی کرده است. از این رو، در ادامه به نتایج برخی پژوهش‌ها پرداخته می‌شود. کمال اوغلو<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی که با عنوان «سبک‌های رهبری مدیران، سلامت سازمانی مدارس و آسیب‌های محیط کار» انجام داد. نتایج حاکی از وجود رابطه مثبت بین سبک‌های رهبری مدیران و سلامت سازمانی بود. همچنین، یک رابطه منفی بین سبک‌های رهبری مدیران و آسیب‌های محیط کار وجود داشت. زمانی که رابطه معکوس بین سلامت سازمانی و آسیب‌های محیط کار شناسایی شود. بدین معناست که رابطه مثبت بین سبک‌های رهبری مدیران و سلامت سازمانی وجود دارد. در پژوهشی که توسط غلام زاده و تحویلدار خزانه (۱۳۹۲) با عنوان «رابطه بین سبک‌های رهبری، سلامت سازمانی و اجحاف (مطالعه موردی: راه آهن جمهوری اسلامی ایران)» انجام گرفت. نتایج حاکی از وجود رابطه معنادار بین سبک‌های رهبری، سلامت سازمانی و اجحاف در محیط کار است و پیشنهاد اصلی این تحقیق بهبود رفتارهای مدیریتی به منظور به‌کارگرفتن سبک رهبری مناسب برای ایجاد سازمانی سالم و در نتیجه، حل مشکل اجحاف است. در پژوهش جعفری و همکاران (۱۳۹۳) با عنوان «بررسی رابطه

---

1 Dejoy & Wilson

2 Cemaloglu

سبک رهبری مدیران با سلامت سازمانی (مطالعه موردی: فرماندهی انتظامی شهرستان همدان)»، نتایج نشان داد غیر از نبودن رابطه معنادار بین سبک رهبری دستوری و سلامت سازمانی در سایر سبک‌های رهبری با سلامت سازمانی رابطه معنادار و مثبت وجود داشت. همچنین، ۵/۵۲ درصد از تغییرات سلامت سازمانی با سبک‌های رهبری تفویضی و مشارکتی تبیین شد. نتایج آزمون فریدمن نیز مشخص کرد که سبک رهبری مشارکتی و سطح نهادی- بعد یگانگی نهادی، به ترتیب بیشترین اهمیت را در سبک رهبری و سلامت سازمانی داشتند.

### پرسش‌های پژوهش

پرسش‌های پژوهش به شرح زیر بیان می‌شود.

- پرسش ۱: آیا بین سبک‌های رهبری مدیران و سلامت سازمانی در شهرداری رشت رابطه معناداری وجود دارد؟
- پرسش ۲: وضعیت سلامت سازمانی در شهرداری رشت چگونه است؟
- پرسش ۱-۲. میزان سلامت سازمانی در شهرداری رشت در زمینه روحیه چگونه است؟
- پرسش ۲-۲. میزان سلامت سازمانی در شهرداری رشت در زمینه نوآوری چگونه است؟
- پرسش ۲-۳. میزان سلامت سازمانی در شهرداری رشت در زمینه مشارکت در تصمیم‌گیری چگونه است؟
- پرسش ۲-۴. میزان سلامت سازمانی در شهرداری رشت در زمینه استقلال چگونه است؟
- پرسش ۲-۵. میزان سلامت سازمانی در شهرداری رشت در زمینه وفاداری و تعهد چگونه است؟
- پرسش ۲-۶. میزان سلامت سازمانی در شهرداری رشت در زمینه مسیر دستیابی به هدف‌ها چگونه است؟

پرسش ۲-۷. میزان سلامت سازمانی در شهرداری رشت در زمینه یگانگی و سازگاری چگونه است؟

پرسش ۲-۸. میزان سلامت سازمانی در شهرداری رشت در زمینه توسعه و کارایی چگونه است؟

پرسش ۳. سبک‌های رهبری مدیران در شهرداری رشت چگونه است؟

پرسش ۴. آیا بین سبک رهبری مدیران در شهرداری رشت تفاوت معناداری وجود دارد؟

### ۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف از نوع کاربردی و از لحاظ روش تحقیق، در زمره توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری پژوهش مدیران و کارکنان شهرداری رشت می‌باشند که تعداد آن‌ها ۲۳۰۵ نفر بود. از این تعداد، ۱۵۷ نفر پست‌های مدیریتی داشتند. ۱۰۵ نفر مدیر و ۳۳۱ نفر کارکنان براساس جدول مورگان و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار سنجش متغیر سلامت سازمانی، پرسشنامه اکبری و همکاران (۱۳۹۲) است که شامل هشت بعد و ۴۰ پرسش، و برای متغیر سبک رهبری پرسشنامه مقیمی (۱۳۸۴) است که شامل چهار بعد و ۳۵ پرسش است و با طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای طراحی شده است. به منظور سنجش روایی پرسش‌های پرسشنامه اعتبار محتوا بررسی شد. اعتبار محتوای این پرسشنامه توسط تعدادی از صاحب‌نظران دانشگاهی و سازمانی تأیید شد. برای سنجش پایایی ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. این ضریب برای همه متغیرها بیش از ۰/۷۰ بود که این اعداد حاکی از پایایی مناسب ابزار اندازه‌گیری است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها آزمون‌های کولموگروف - اسمیرنوف، تی استیودنت و ضریب همبستگی پیرسون اجرا شد.

## ۴. یافته‌ها

برای تحلیل داده‌ها ابتدا آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها در سطح معناداری ۵ درصد اجرا شد که نتایج آن در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. آزمون نرمال بودن داده‌ها

شاپیرو-ویلک		کولموگروف-اسمیرنوف		آزمون سازه (عامل)
درجه آزادی	معناداری	درجه آزادی	معناداری	
<b>کارکنان</b>				
۳۳۱	۰٫۹۵۱	۳۳۱	۰٫۲۱۰	روحیه
۳۳۱	۰٫۹۵۶	۳۳۱	۰٫۱۱۲	نوآوری
۳۳۱	۰٫۹۱۴	۳۳۱	۰٫۱۴۳	مشارکت در تصمیم‌گیری
۳۳۱	۰٫۹۶۱	۳۳۱	۰٫۰۸۰	تعهد و استقلال
۳۳۱	۰٫۹۵۴	۳۳۱	۰٫۲۲۱	مسیر هدف
۳۳۱	۰٫۹۴۵	۳۳۱	۰٫۰۹۰	وفاداری
۳۳۱	۰٫۹۱۲	۳۳۱	۰٫۰۸۹	یگانگی و سازگاری
۳۳۱	۰٫۹۲۰	۳۳۱	۰٫۱۱۶	توسعه و کارایی
<b>مدیران</b>				
۱۰۵	۰٫۹۴۴	۱۰۵	۰٫۲۰۰	سبک رهبری آمرانه
۱۰۵	۰٫۹۵۴	۱۰۵	۰٫۱۲۲	سبک رهبری دلسوزانه
۱۰۵	۰٫۸۹۹	۱۰۵	۰٫۱۰۴	سبک رهبری مشورتی
۱۰۵	۰٫۹۵۱	۱۰۵	۰٫۱۳۵	سبک رهبری مشارکتی

همان‌طور که در جدول ۱ نمایش داده شده است، در همه موارد ضریب معناداری بزرگتر از ۰٫۰۵ به دست آمد. بنابراین، می‌توان گفت داده‌های گردآوری‌شده نرمال است و می‌توان آزمون‌های پارامتریک را اجرا کرد.

جدول ۲. ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه سبک‌های رهبری با سلامت سازمانی

رابطه	مقدار ضریب همبستگی	معناداری	وجود رابطه	نوع رابطه
سبک رهبری آمرانه و سلامت سازمانی	۰/۱۸۷	۰/۲۰۷	دارد	مستقیم
سبک رهبری دلسوزانه و سلامت سازمانی	-۰/۰۰۸	۰/۹۵۷	ندارد	غیرمستقیم
سبک رهبری مشورتی و سلامت سازمانی	۰/۱۷۹	۰/۰۹۷	دارد	مستقیم
سبک رهبری مشارکتی و سلامت سازمانی	۰/۳۹۴	۰/۰۰۶	دارد	مستقیم

۱۴۱

تبیین رابطه سبک‌های رهبری مدیران و سلامت سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری رشت)

بر اساس نتایج آزمون همبستگی، ضریب همبستگی پیرسون برای هر یک از روابط مربوط به سبک‌های آمرانه، مشورتی و مشارکتی با سلامت سازمانی به ترتیب، برابر ۰/۱۸۷، ۰/۱۷۹ و ۰/۳۹۴ است که نشان می‌دهد بین سبک‌های آمرانه، مشورتی و مشارکتی با سلامت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و از آنجا که ضریب‌های همبستگی محاسبه شده مثبت است، رابطه مستقیم است. همچنین، ضریب همبستگی پیرسون سبک رهبری دلسوزانه و سلامت سازمانی برابر با -۰/۰۰۸ است که بیان می‌کند رابطه معناداری بین این دو متغیر وجود ندارد و از آنجا که ضریب همبستگی محاسبه شده منفی است، رابطه غیرمستقیم است.

جدول ۳. خلاصه آزمون تی تک‌نمونه برای بررسی وضعیت ابعاد متغیر سلامت سازمانی

متغیرهای پژوهش	مقدار تی	میانگین	مقدار معناداری	فاصله اطمینان ۹۵ درصد	
				حد پایین	حد بالا
روحیه	۶۹/۴۲۲	۴/۰۳۶	۰/۰۰۰	۰/۹۵۸	۱/۱۱۵
نوآوری	۵۹/۳۷۷	۳/۹۳۲	۰/۰۰۰	۰/۸۱۶	۱/۰۴۷
مشارکت در تصمیم‌گیری	۵۰/۸۷۴	۳/۱۰۵	۰/۰۰۴	۰/۰۳۳	۰/۱۷۶
تعهد و استقلال	۶۷/۰۳۸	۳/۵۹۸	۰/۰۰۰	۰/۴۹۰	۰/۷۰۵
مسیر هدف	۹۲/۴۳۲	۳/۹۶۳	۰/۰۰۰	۰/۸۶۹	۱/۰۵۷
وفاداری	۶۲/۹۸۲	۳/۵۰۷	۰/۰۰۱	۰/۲۹۰	۰/۸۰۸
یگانگی و سازگاری	۴۴/۹۲۲	۳/۶۷	۰/۰۰۱	۰/۶۱۶	۱/۰۰۲
توسعه و کارایی	۵۲/۷۹۵	۳/۵۸۹	۰/۰۰۱	۰/۲۳۳	۰/۷۵۱

با توجه به جدول ۳، میانگین دیدگاه پاسخگویان در هریک از ابعاد سلامت سازمانی بزرگتر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز برای هریک از ابعاد متغیر سلامت سازمانی کوچک‌تر از سطح خطای ۰/۰۵ است، بنابراین، میانگین مشاهده‌شده معنادار است. همچنین، مقدار آماره تی مربوط به هر بعد به‌دست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است و کران بالا و پایین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر (مثبت) است. بنابراین، به استناد هر یک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت از نظر سلامت سازمانی، شهرداری رشت در وضعیت مطلوب قرار دارد.

جهت سنجش معناداری تفاوت میانگین نمره نظرات پاسخگویان براساس دیدگاه زن و مرد، در زمینه هر یک از ابعاد چهارگانه مؤثر بر سبک‌های رهبری مربوط به جنسیت آزمون تی جوامع مستقل اجرا شد.

جدول ۴. نتایج آزمون تی مستقل

مقدار معناداری	انحراف معیار	میانگین	جنسیت	
۰/۰۴۱	۰/۶۶۵	۳/۶۷۴	مرد	سبک رهبری آمرانه
	۰/۶۳۴	۳/۶۱۵	زن	
۰/۰۳۴	۰/۶۲۷	۳/۶۹۶	مرد	سبک رهبری خیرخواهانه
	۰/۶۱۹	۳/۶۰۶	زن	
۰/۰۳۱۵	۰/۶۶۵	۳/۵۶۹	مرد	سبک رهبری مشورتی
	۰/۶۵۳	۳/۵۷۹	زن	
۰/۰۹۲۰	۰/۸۶۸	۳/۴۸۰	مرد	سبک رهبری مشارکتی
	۰/۸۷۲	۳/۵۳۹	زن	

با توجه به جدول ۴ اختلاف دیدگاه زن و مرد درباره سبک‌های رهبری آمرانه و خیرخواهانه معنادار است. یعنی مردان و زنان نگرش متفاوتی نسبت به سبک‌های



رهبری آمرانه و خیرخواهانه دارند. مقدار معناداری به ترتیب، برابر با ۰/۰۴۱ و ۰/۰۳۴ به دست آمده است که از سطح خطا کوچکتر است. بنابراین، و با توجه به میانگین مشاهده شده می‌توان گفت مردان نگرش اثرگذارتری نسبت به سبک‌های رهبری آمرانه و خیرخواهانه دارند. همچنین، اختلاف دیدگاه زن و مرد درباره سبک‌های رهبری مشورتی و مشارکتی معنادار نیست، یعنی زنان و مردان نگرش متفاوتی نسبت به سبک‌های رهبری مشورتی و مشارکتی ندارند. مقدار معناداری به ترتیب، برابر با ۰/۳۱۵ و ۰/۹۲۰ به دست آمده است که از سطح خطا بزرگتر است. بنابراین، نگرش زنان و مردان نسبت به سبک‌های رهبری مشورتی و مشارکتی یکسان نیست. اختلاف دیدگاه زن و مرد درباره سبک رهبری مشارکتی معنادار نیست.

برای سنجش معنادار بودن تفاوت نظرات پاسخگویان از دیدگاه سن، مدرک تحصیلی و سابقه کاری تحلیل واریانس تک‌عاملی اجرا شد. زیرا در اینجا نیز بیش از دو گروه مستقل وجود دارد که نتایج آزمون تحلیل واریانس در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. آزمون تحلیل واریانس تک‌عاملی برای سن، مدرک تحصیلی و سابقه کاری

متغیرها	آماره F		ضریب معناداری	
	دیدگاه سن	دیدگاه مدرک تحصیلی	دیدگاه سابقه کاری	دیدگاه سابقه کاری
سبک رهبری آمرانه	۲/۶۷۸	۱/۸۹۸	۰/۱۳۲	۰/۱۳۴
سبک رهبری خیرخواهانه	۰/۹۵۴	۱/۰۰۷	۰/۴۳۳	۰/۱۶۱
سبک رهبری مشورتی	۲/۶۶۹	۲/۶۶۹	۰/۰۶۲	۰/۲۰۵
سبک رهبری مشارکتی	۰/۷۱۳	۰/۷۰۷	۰/۵۸۳	۰/۱۸۰

با توجه جدول ۵، میانگین نمره نظرات پاسخگویان براساس سن، مدرک تحصیلی و سابقه کاری در چهار گروه مختلف، در تفاوت معناداری ندارد.

## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که بیان شد، نتایج نشان داد رابطه معناداری بین دو سبک مهم مدیریت و رهبری یعنی سبک‌های مشورتی و مشارکتی با سلامت سازمانی معنادار است؛ اما بین سبک رهبری خیرخواهانه با سلامت سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد. نتایج آزمون تی تک‌نمونه نشان داد وضعیت سلامت سازمانی شهرداری رشت در ابعاد روحیه، نوآوری، مشارکت در تصمیم‌گیری، تعهد و استقلال، مسیر هدف، وفاداری، یگانگی و سازگاری و توسعه و کارایی در وضعیت مطلوبی قرار دارد. بنابراین، براساس یافته‌ها، می‌توان ادعا کرد شهرداری رشت در وضعیت سالمی به سر می‌برد. همچنین، نتایج نشان داد نگرش مدیران زن و مرد نسبت به سبک رهبری آمرانه و خیرخواهانه (دلسوزانه) متفاوت است، ولی درباره سبک‌های رهبری مشورتی و مشارکتی تفاوت معناداری وجود ندارد. همچنین، نظرات مدیران براساس سن، مدرک تحصیلی و سابقه کار نشان داد گرایش با به‌کارگیری چهار سبک رهبری در آن‌ها یکسان است. بنابراین، با توجه نتایج، پیشنهادهای زیر بیان می‌شود.

- مدیران باید توجه بیشتری به مشارکت کارکنان در امور، افزایش تعهد و استقلال آن‌ها و تقویت روحیه کارکنان در سازمان داشته باشند و اقدامات لازم را به منظور افزایش و بهبود این موارد انجام دهند.
- فرهنگ حاکم بر سازمان باید مروج مشارکت کارکنان در امور و تمایل مدیران به به‌کارگیری سبک‌های رهبری مشارکتی، حتی مشورتی باشد زیرا فرهنگ حاکم بر سازمان نقش بسزایی در موفقیت سبک رهبری مدیران دارد.
- فراهم کردن شرایط برای بروز نوآوری در سازمان اهمیت بالایی دارد؛ از این رو، مدیران، کارکنان را در به‌کارگیری روش‌های جدید در انجام دادن کارها ترغیب کرده، تنوع و گوناگونی دیدگاه‌های آن‌ها را تشویق کنند و برنامه منسجمی برای شناسایی خلاقیت کارکنان و در نتیجه، حمایت از آن داشته باشند.

- با ایجاد فرصت‌های آموزشی، زمینه تقویت و رشد استعداد و خلاقیت کارکنان را فراهم کنند و با پرورش و ترویج فرهنگ، چشم‌انداز و سرنوشت مشترک، داشتن ساعات شناور کاری و حذف محدودیت‌های زمانی کار، حذف مقررات دست‌وپاگیر، افزایش مدیریت غیرمتمرکز و تفویض اختیار، زمینه بروز خلاقیت و نوآوری در کارکنان را فراهم کنند و برای بالابردن روحیه و تأکید علمی و نوآوری برای افزایش سلامت سازمانی تلاش کنند.
- ایجاد بستر مناسب به منظور افزایش حس استقلال در سازمان میان اعضا، ارتقای سطح دانش عمومی و افزایش روحیه کارکنان در بهره‌مندی از نوآوری و خلاقیت، و ایجاد بستر مناسب برای گردش آزاد اخبار و اطلاعات بسیار اهمیت دارد. اگر جریان اطلاعات آزاد باشد، یعنی همه از اطلاعات سازمان به یک اندازه مطلع باشند، در نتیجه، فاصله قدرتی که در اثر داشتن اطلاعات برای اشخاص به وجود می‌آید، کاهش می‌یابد.
- برای بهبود توسعه و کارایی، باید فرصت‌های لازم برای رشد حرفه‌ای کارکنان را فراهم کرد و آن‌ها را برای شرکت در دوره‌های بازآموزی تشویق و حمایت کنند و نسبت به ایجاد اعتماد و اطمینان درباره حفظ استقلال و اختیارات کاری، نداشتن نگرانی از بیان افکار و نظرات، ارتقای شغلی براساس شایستگی، عادلانه بودن عزل و نصب‌ها، امکان به‌کارگیری تخصص‌ها و مهارت‌ها، حمایت سازمانی در برابر تهدیدات شغلی، نگران نبودن درباره اشتغال دائم و مشخص بودن وظایف و اختیارات اقدام کنند. در صورت بی‌تمایلی مدیران به مشارکت کارکنان در امور، به‌کارگیری نظرات کارکنان و مشورت با آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها ضرورت دارد.
- حمایت و تقدیر از کارکنان با عملکرد خوب، حمایت از تحقیق و توسعه در

سازمان، تشویق کارکنان برای بیان ایده‌های جدید و نوآورانه در سازمان، توسعه کارها توسط خود کارکنان و دخالت نکردن مدیران و آزادی کارکنان در گردش شغلی و تصدی مشاغل مختلف در سازمان را می‌توان به عنوان راهکارهای افزایش سلامت سازمان در نظر گرفت.

## منابع

۱. اکبری، مرتضی، شکیبا، حجت، ضیایی، محمدصادق، مرزبان، شیرمراد، و رازی، سمیرا (۱۳۹۲). «بررسی رابطه سلامت سازمانی با کارآفرینی سازمانی». *مدیریت دولتی*، دوره ۵، شماره ۱، صص ۱-۲۰.
۲. جعفری، محمد، اسکندری، خسرو، سعیدزاده، حمیدرضا، حیدری، حسن، و مهدیان‌نسب، حاجی محمد (۱۳۹۳). «بررسی رابطه سبک رهبری مدیران با سلامت سازمانی (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی شهرستان همدان)». *نظارت و بازرسی*، دوره ۸، شماره ۳۰، صص ۹۱-۱۰۸.
۳. غلامزاده، داریوش (۱۳۹۱). *رهبری در عرصه سازمان*. چاپ اول، تهران: انتشارات ترمه.
۴. غلامزاده، داریوش، و تحویلدار خزانه، آزاده (۱۳۹۲). «رابطه بین سبک‌های رهبری، سلامت سازمانی و اجحاف (مطالعه موردی: راه آهن جمهوری اسلامی ایران)». *مدیریت دولتی*، دوره ۵، شماره ۴، صص ۱۷۴-۱۵۷.
۵. قاسمی، محمد، فردین، مرضیه، و جودزاده، مهتا (۱۳۹۳). «بررسی تأثیر رهبری معنوی بر سلامت سازمانی (مطالعه‌ای در بین کارکنان تأمین اجتماعی زاهدان)». *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، دوره ۷، شماره ۲۶، صص ۱۳۵-۱۵۶.
۶. قهرمانی، محمد، ابوالقاسمی، محمود، عرفی، محبوبه، و خاتمی، میرحمید (۱۳۹۱). «ارزیابی سلامت سازمانی دانشگاه شهید بهشتی». *مشاوره شغلی و سازمانی*، دوره ۴، شماره ۱۰، صص ۱۳-۳۰.
۷. میچنسکی، فرناندو (۲۰۰۰). *سبک‌ها و گونه‌های مدیریت در سازمان*. ترجمه علیرضا مرادی، تهران: انتشارات نازنین.

8. Araghieh, A., & Amini, Gh. (2013). "Study the relationship between leadership style of elementary and secondary schools principals and effectiveness of school with emphasis on Fiedler's contingency theory". *Journal of Basic and Applied Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 755-760.
9. Bosiook, D., & Sad, N. (2013). "Leadership styles and creativity". *Applied Knowledge Management*, Vol. 1, No. 2, pp.64-77.
10. Chandra Mehta, M. (2013). "Leadership style and their consequences". *Journal of Radix International Educational and Research Consortium*, Vol. 2, No. 1, pp.1-10.
11. Cemaloglu, N. (2011). "Primary Principals' leadership styles, school organizational health and workplace bullying". *Journal of Educational Administration*, Vol. 49, pp. 495-512.
12. DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2003). "Organizational health promotion: Broadening the horizon of workplace health promoting". *Health Promot*, Vol. 17, No. 5, pp. 337-341.
13. Harper, Sh. (2012). "The leader coach: A model of multi-style leadership." *Journal of Practical Consulting*, Vol. 4, No. 1, pp. 22-31.
14. Hester, D. (2013). *Strategic leadership: Moving beyond the leader-follower dyad*. Doctoral Dissertation.
15. Hariri, H., Monypenny, R., & Prideaux, M. (2014). "Leadership styles and decision-making styles in an Indonesian school context". *School Leadership & Management*, Vol. 34, pp. 284-298.
16. Miles, M. B. (1965). "Planned change and organizational health: Figure and ground". In *Change Processes in the public schools*, CASEA, (pp. 11-34).
17. Ramdass, M., & Lewis, T. (2012). "Towards a model for research on the effects of school organizational health factors on primary school performance in Trinidad & Tobago". *Educational Development*, Vol. 32, No. 3, pp. 482-492.
18. Sen, A., & Eren, E. (2012). "Innovative leadership for the twenty first century". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 41, pp. 1-14.

19. Smits, S., & Bowden, D. (2013). "Leverage psychological assets for the development and maintenance of leadership capabilities". *International Leadership Journal*, Vol. 5, No. 1, pp. 3-25.
20. Zahed-Babelan, A., & Moenikia, M. (2010). "A study of simple and multiple relations between organizational health and faculty trust in female high schools". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 2, No. 1, pp. 1532-1536.