

## Modeling of Simultaneous Relationships between Various Styles of Leaderships, Readiness for Changes and Organizational Health: A case study of Shiraz University

Jafar Torkzadeh\*

Fateme Safae\*\*

Somayeh Mezginezhad\*\*\*

### Introduction

Today's society is an organizational society and in order for organizations to be well responsive and therefore effective, they need to pay attention to environmental changes and demands and be ready for change. Organizational health is a very powerful tool for preparing employees for change. In other words, it must be possible to provide the necessary preparation for employees to make the necessary changes so that the organization can respond well to environmental demands. Health and readiness for change are influenced by the actions of the leader and the type of leadership in the organization. Awareness of organizational health indicators and their improvement makes employees feel safe and more motivated and enthusiastic, and provides the necessary context for change and readiness to accept change, which contributes to the effectiveness of the organization. Provide in yourself and the staff. Therefore, the purpose of this study is modeling of simultaneous relationships between various styles of leaderships, readiness for changes and organizational health: A case study of Shiraz University

### Method

In this descriptive correlational study, the statistical population was all

---

\* Associate Professor, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran. *Corresponding Author:* [djt2891@gmail.com](mailto:djt2891@gmail.com)

\*\* M. A. in Educational Administration, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran.

\*\*\* Ph.D. Student of Educational Administration, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran.

official employees of Shiraz University (including 600 people) who were selected as a research sample using Morgan table using 234 simple stratified random sampling methods. The research tools included a questionnaire of various styles of leadership Torkzadeh & Jafari (2013) readiness for change (Torkzadeh and Abdesharifi, 2015) and organizational health (derived from the organizational health questionnaire of Torkzadeh and Basiri, 2015) which after calculating validity and reliability, distributed and collected. The research data were analyzed using multivariate regression coefficient.

### **Results**

The results showed that Leadership Styles and readiness to change simultaneously predict organizational health.

### **Discussion**

It is recommended that university administrators explore various leadership styles and adapt to changes in order to meet organizational health requirements specific to their circumstances.

**Keywords:** Styles of Leaderships, Readiness for Change, Organizational Health

---

**Author Contributions:** Author 1 was responsible for leading the overall research process. Author 2 was responsible for compiling theoretical framework, data collection, data analysis and Findings report. Author 3 was responsible for Conclusion from the findings and writing the article.

**Acknowledgments:** The authors declare their thanks to all those who contributed in completion of this research.

**Conflicts of interest:** The authors declare that there is no conflict of interests in this article.

**Funding:** The authors received no financial support for the research.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۷/۰۱  
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۵/۲۸

مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز  
پاییز و زمستان ۱۴۰۲، دوره ۳۰ ششم، سال ۳۰  
شماره ۲، صص: ۸۱-۹۸

مقاله پژوهشی

## مدل یابی روابط همزمان سبک‌های مختلف رهبری، آمادگی برای تغییر و سلامت سازمانی: مطالعه موردی دانشگاه شیراز

جعفر ترک‌زاده\*

فاطمه صفایی\*\*

سمیه مزگی‌نژاد\*\*\*

### چکیده

هدف پژوهش حاضر مدل‌یابی روابط همزمان سبک‌های مختلف رهبری، آمادگی برای تغییر و سلامت سازمانی: مطالعه موردی دانشگاه شیراز می‌باشد. در این مطالعه توصیفی همبستگی، جامعه آماری کلیه کارمندان رسمی دانشگاه شیراز (شامل ۶۰۰ نفر) بود که با استفاده از جدول مورگان ۲۳۴ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ساده به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه سبک‌های رهبری (ترک‌زاده و جعفری، ۱۳۹۲)، آمادگی برای تغییر (ترک‌زاده و عبدشریفی، ۱۳۹۴) و سلامت سازمانی (برگرفته از پرسشنامه سلامت سازمانی ترک‌زاده و بصیری، ۱۳۹۴) بود که پس از محاسبه روایی و پایایی، توزیع و گردآوری شد. داده‌های پژوهش با استفاده از روش آماری ضریب رگرسیون چند متغیره مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان داد که سبک‌های رهبری و آمادگی برای تغییر به طور همزمان سلامت سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند. پیشنهاد می‌گردد سبک‌های مختلف رهبری و آمادگی برای تغییر در راستای تأمین و تعیین سلامت سازمانی در دانشگاه متناسب با شرایط و مقتضیات متغیر محیطی آن، مد نظر مدیران دانشگاه قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: سبک‌های رهبری، آمادگی برای تغییر، سلامت سازمانی

\* دانشیار، بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.  
(نویسنده مسئول)  
dji2891@gmail.com

\*\* دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

### مقدمه

در کلیه دیدگاه‌ها، مکاتب و الگوهای توسعه اجتماعی از دانشگاه به عنوان یک عامل کلیدی و اثرگذار یاد می‌شود. دانشگاه از یک سو می‌تواند به عنوان یک ملاک فرآیندی نشان‌دهنده وضعیت و سطح رشد و توسعه جامعه به حساب آید و از سوی دیگر به عنوان یک شاخص پیش‌بینی‌کننده امکان و زمینه رشد و توسعه جامعه در آینده نیز تلقی گردد. در این بین توجه به وضعیت سلامت سازمانی<sup>۱</sup> دانشگاه‌ها به دلیل تأثیراتی که بر کمیت و کیفیت فعالیت‌های دانشگاهی دارد، توجه بسیاری از صاحب‌نظران این حوزه را به خود جلب نموده است (Ghahramani et al., 2012).

سلامت سازمانی به دوام و بقای سازمان در محیط خود و سازگاری با آن، همچنین گسترش و ارتقاء توانایی خود برای سازش بیشتر اشاره دارد (Mohajeran et al., 2018). به عبارتی سلامت سازمانی به معنای داشتن رفتار دوستانه با کارمندان (Hadizadeh, 2014)، هماهنگی میان اعضاء (Hoy & Miskel, 2013)، ایجاد روحیه و اعتماد به نفس بالاتر در کارمندان (Caldwell et al., 2008)، داشتن عملکرد خوب مالی و احساس انجام کار مفید و رشد شخصی در کارمندان (Poulin & Leclerc, 2009) و توانمندی سازمان برای پاسخگویی به شرایط متغیر محیطی و اقتضائات آن، تحقق اهداف و سازمان و همزمان حفظ یکپارچگی و درستکاری سازمان (Torkzadeh, 2008) می‌باشد.

مدل‌های گوناگونی برای سلامت سازمانی توسط صاحب‌نظران ارائه شده است. در این زمینه Torkzadeh (2008) سلامت سازمانی را دارای سه بعد انسجام، اثربخشی و پاسخگویی می‌داند. انسجام سازمانی به معنای حفظ یکپارچگی، هماهنگی و همسویی فعالیت‌های سازمان جهت رسیدن به مطلوبیت‌ها می‌باشد. اثربخشی به معنی انجام دادن کار درست به گونه‌ای که سازمان به اهداف خود در سازمان دست یابد اشاره دارد و پاسخگویی به توانایی رفع مشکلات و نیازهای افراد و سازمان و توجه به شرایط، نیازها و مقتضیات محیطی توجه دارد (Hoy & Miskel, 2013).

سلامت سازمانی در دانشگاه‌ها سبب می‌شود که بتوان با کارکنان و محیطی سالم، سیاست‌ها و اهداف دانشگاه را محقق نمود (Soltani Bahram & Alizadeh Aghdam, 2021)

---

1- Organizational Health

و با افزایش و بهبود انگیزه و امید به زندگی، به کارکنان کمک می‌کند تا در برابر تغییرات، انعطاف‌پذیر بوده و پذیرای تغییرات در جهت اهداف سازمانی باشند (Özer et al, 2019). در این زمینه Nazem (2010) بیان می‌دارد دانشگاه‌هایی که از سلامت کافی برخوردارند برای ادامه حیات خود قادرند به هدف‌ها و مقاصد انسانی خود دست یابند، موانعی که در پیش رو دارند شناسایی و این موانع را از پیش پای خود بردارند و از انعطاف‌پذیری لازم نیز برخوردارند. همچنین نتایج مطالعه Akbari et al. (2013) حاکی از آن است که سلامت سازمانی در دانشگاه سبب ایجاد محیطی دلپذیر برای کار و کوشش، بالا رفتن روحیه سازندگی و دستیابی به اهداف خواهد شد.

از عوامل مؤثر بر سلامت سازمانی، طرح‌های تغییر از جمله آمادگی برای تغییر<sup>۱</sup> می‌باشد (Miller et al., 2012). با توجه به این‌که جهان امروز به شدت رقابتی است، دانشگاه‌ها باید برای فعالیت در چنین جهانی و پاسخگویی سریع و مناسب به شرایط و تحولات محیطی، هر لحظه آماده تغییر باشند (Bagherian far et al., 2020) به طوری که توانایی مقابله با چالش‌های به وجود آمده در محیط را داشته باشند و قدرت تطابق و سازگاری بالایی را از خود بروز دهند (Moshki Hassan Abad et al., 2021). بدون شک شکست در آمادگی برای تغییر و پاسخ‌دهی به موقع به نیروهای تغییر و نیازهای محیطی و درونی که دانشگاه را احاطه کرده‌اند، تبعات منفی ناگواری برای جامعه خواهد داشت (Mirkamali & Mazari, 2017).

آمادگی برای تغییر شامل درجه‌ای از ادراک سازمان و آمادگی ذهنی کارکنان برای پذیرش تغییر و انطباق‌پذیری با محیط جهت بهبود عملکرد و دستیابی به موفقیت می‌باشد (Susanto, 2008; Dietscher et al., 2019). در یک تقسیم‌بندی Holt et al. (2007) طبقه‌بندی چهارگانه‌ای را در زمینه ابعاد آمادگی برای تغییر ارائه داده‌اند که شامل ابعاد محتوایی، زمینه‌ای، فرآیندی و فردی می‌شود. (Torkzadeh & Abdsharif, 2015) نیز ضمن توجه به طبقه‌بندی چهارگانه Holt et al. (2007) بعد دیگری با عنوان بعد محیطی به این چهار بعد اضافه نمودند و ابعاد آمادگی برای تغییر را به صورت پنج بعد محتوایی، زمینه‌ای، محیطی، فردی و فرآیندی معرفی نمودند. مطابق با این طبقه‌بندی منظور از بعد محتوایی تغییرات، سیاست‌ها یا اعمال خاصی است که باید انجام شود و تفاوت‌هایی که باید در سازمان نسبت به قبل ایجاد شود

می‌باشد (Holt et al., 2007). بعد زمینه‌ای اشاره به هر نوع تغییری است که در زمینه‌ای خاص رخ می‌دهد و این تغییرات ترکیبی از عوامل بیرونی و درونی سازمان است و این زمینه بر تمام جنبه‌های تغییر اثر می‌گذارد. بعد فردی نیز تفاوت‌های فردی و ویژگی‌های کارکنان که می‌تواند تسهیل‌کننده و یا بازدارنده تغییر باشد را دربرمی‌گیرد. بعد فرآیندی به توالی مراحل و اتفاقاتی که باید رخ دهند تا تغییر به وقوع پیوندد، اشاره دارند و تأکید آن‌ها بیشتر بر گام‌های کلیدی پیاده سازی تغییر است و در نهایت در بعد محیطی میزان توانمندی سازمان در پاسخگویی به محیط بیرونی و ایجاد تصویر سازمانی مطلوب مد نظر قرار می‌گیرد (Torkzadeh & Abdsharif, 2015).

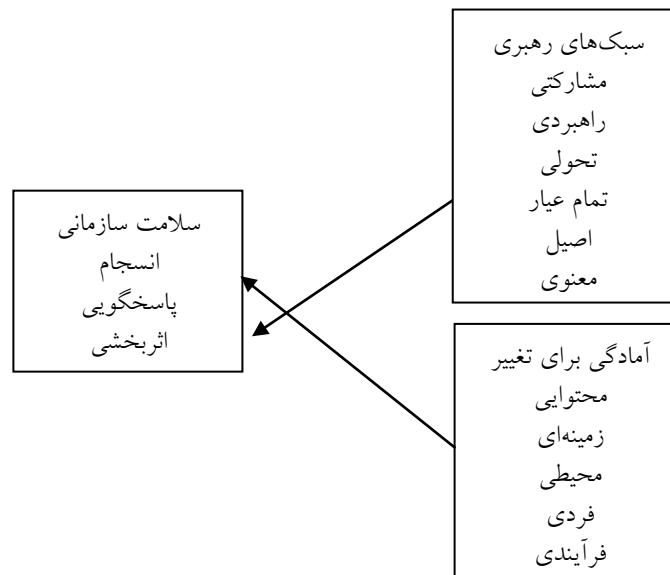
نتایج مطالعه (Amirkhani & Amirkhani, 2015) حاکی از آن است که عدم آمادگی برای تغییر بر سلامت سازمانی تأثیر منفی می‌گذارد. این در حالی است که (Tofighi et al., 2011) در مطالعه خود نشان دادند که تغییرات سازمانی تأثیری بر شاخص‌های سلامت سازمانی ندارد. از دیگر عوامل مؤثر بر سلامت سازمانی می‌توان به وجود یک رهبری توانا و اثربخش در سازمان اشاره نمود. رهبری که بداند در هر شرایطی چگونه باید عمل کرد و مقتضیات محیطی را به خوبی درک کند (Besharat Ghotb Abadi et al., 2019). امروزه دانشگاه‌ها برای پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر و به منظور حفظ بقا و پویایی خود ناگزیر از نوآوری و همگامی با تغییرات و تحولات ایجاد شده در عرصه‌های مختلف هستند (Hanifi & Aghaie, 2010). در این شرایط، رهبری اثربخش، عامل اصلی و اساسی در ایجاد همسویی و همدلی در سازمان و پیش‌بینی‌کننده کلیدی خلاقیت فردی، تیمی و سازمانی است (Madadi & Talebi, 2020) و به سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها کمک می‌کند تا در دنیای پر تلاطم از رقبا عقب نیفتند و سازمان بتواند در مسیری حرکت کند که به اهدافش دست یابد. به عبارتی تغییرات سریع محیطی شرایط جدید و پیچیده‌ای را برای سازمان‌ها ایجاد کرده است و برآیند این شرایط وجود رهبری اثربخش که بتواند سازمان را به اثربخشی لازم برساند، لازم و ضروری است (Torkzadeh et al., 2013).

مدیران می‌توانند سبکی از رهبری را انتخاب کنند که تضمین‌کننده اهداف متعالی دانشگاه باشد (Rahimian et al., 2018) و یک رهبر می‌تواند با انتخاب روش و نوع رهبری خود، سازمان را به سمت سلامت پیش ببرد و یا بر عکس آن را از سلامت دور کند. در این زمینه (Salarzahi et al., 2015) در بررسی رابطه سبک‌های رهبری با سلامت سازمانی در دانشگاه

شهید بهشتی نشان دادند بین سبک رهبری تحولی و تبدیلی با سلامت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج مطالعه MehraVare Giglo et al. (2020) در بررسی تأثیر سبک رهبری اصیل بر سلامت سازمانی دانشگاه علامه طباطبائی تهران حاکی از آن است رهبری اصیل بر روی سلامت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. با توجه به آنچه گفته شد و اهمیت سلامت سازمانی، پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که آیا سبک‌های مختلف رهبری و آمادگی برای تغییر به طور همزمان پیش‌بینی‌کننده معنادار سلامت سازمانی در دانشگاه شیراز می‌باشند؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری کلیه کارمندان دانشگاه شیراز که دارای حکم رسمی بودند (شامل ۶۰۰ نفر)، می‌باشد که بر اساس جدول مورگان، ۲۳۴ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ساده انتخاب



شکل ۱. مدل مفهومی رابطه بین سبک‌های مختلف رهبری، آمادگی برای تغییر و سلامت سازمانی

Figure 1. Conceptual model of the relationship between different leadership styles, readiness for change and organizational health

شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌های سبک‌های رهبری (Torkzadeh and Jafari (2013). آمادگی برای تغییر (Torkzadeh and Abdsharif (2015) و سلامت سازمانی Torkzadeh and Basiry (2015) بود:

۱. **انواع رهبری:** جهت شناسایی سبک‌های رهبری از پرسشنامه سبک‌های رهبری (Torkzadeh and Jafari (2013) استفاده شده است که دارای ۲۱ گویه در ۶ بعد رهبری مشارکتی (عبارات ۱ تا ۳)، راهبردی (عبارات ۴ تا ۷)، تحولی (عبارات ۸ تا ۱۰)، تمام عیار (عبارات ۱۱ تا ۱۴)، اصیل (عبارات ۱۵ تا ۱۷) و معنوی (عبارات ۱۸ تا ۲۱) می‌باشد. لازم به ذکر می‌باشد که در این پرسشنامه کارکنان، نظر خود را در زمینه سبک رهبری مدیران خود اعلام می‌دارند. نمره‌گذاری این پرسشنامه بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت از کاملاً موافقم (نمره ۵) تا کاملاً مخالفم (نمره ۱) می‌باشد. در پژوهش حاضر روایی مقیاس با استفاده از روش تحلیل گویه برای کل مقیاس (۰/۷۱ - ۰/۳۱) و هر یک از ابعاد رهبری مشارکتی (۰/۹۰ - ۰/۶۴)، رهبری راهبردی (۰/۸۴ - ۰/۷۶)، رهبری تحولی (۰/۷۶ - ۰/۶۵)، رهبری تمام عیار (۰/۷۸ - ۰/۶۲)، رهبری اصیل (۰/۸۰ - ۰/۶۹) و رهبری معنوی (۰/۸۷ - ۰/۶۱) در سطح معناداری ۰/۰۰۱ تأیید و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ در کل و برای هر یک از ابعاد رهبری مشارکتی، رهبری راهبردی، رهبری تحولی، رهبری تمام‌عیار، رهبری اصیل و رهبری معنوی به ترتیب ۰/۹۱، ۰/۷۷، ۰/۸۵، ۰/۶۳، ۰/۷۳، ۰/۶۹ و ۰/۷۶ به دست آمد.

۲. **آمادگی برای تغییر:** این پرسشنامه توسط (Torkzadeh and Abdsharif (2015) طراحی شده که دارای ۲۳ گویه در ۵ بعد محتوایی (عبارات ۱، ۶، ۹، ۱۲، ۱۳، ۱۴ و ۱۶)، زمینه‌ای (عبارات ۳ و ۸)، محیطی (عبارات ۴ و ۱۹)، فردی (عبارات ۲، ۵، ۷، ۱۰، ۱۵ و ۲۲) و فرآیندی (عبارات ۱۱، ۱۷، ۱۸، ۲۰، ۲۱ و ۲۳) است. نمره‌گذاری این پرسشنامه بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت از کاملاً موافقم (نمره ۵) تا کاملاً مخالفم (نمره ۱) می‌باشد. جهت تعیین روایی از روش تحلیل گویه استفاده شد. ابتدا ضریب همبستگی کل گویه‌ها با نمره کل آنها محاسبه گردید که روایی آنها بین (۰/۷۲ - ۰/۲۱) در سطح معناداری (۰/۰۰۱) مورد تأیید قرار گرفت و پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ در کل ۰/۹۰ به دست آمد.

۳. **سلامت سازمانی:** این پرسشنامه توسط (Torkzadeh and Basiry (2015) طراحی شده است که دارای ۲۶ گویه در ۳ بعد انسجام (عبارات ۱ تا ۱۱)، اثربخشی (عبارات ۱۲ تا ۱۷) و



پاسخگویی (عبارات ۱۸ تا ۲۶) می‌باشد. نمره‌گذاری این پرسشنامه بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت از کاملاً موافقم (نمره ۵) تا کاملاً مخالفم (نمره ۱) می‌باشد. جهت تعیین روایی از روش تحلیل گویه استفاده شد. ابتدا ضریب همبستگی کل گویه‌ها با نمره کل آن‌ها محاسبه گردید که روایی آن‌ها بین (۰/۷۹ - ۰/۴۸) در سطح معناداری (۰/۰۰۱) مورد تأیید قرار گرفت و پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ در کل ۰/۹۲ به دست آمد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS24 و AMOS24 و آزمون آماری رگرسیون چند متغیره در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ تجزیه و تحلیل شدند.

### یافته‌های پژوهش

بررسی قدرت پیش‌بینی انواع رهبری و آمادگی برای تغییر در سلامت سازمانی نتایج رگرسیون چندمتغیره نشان داد:

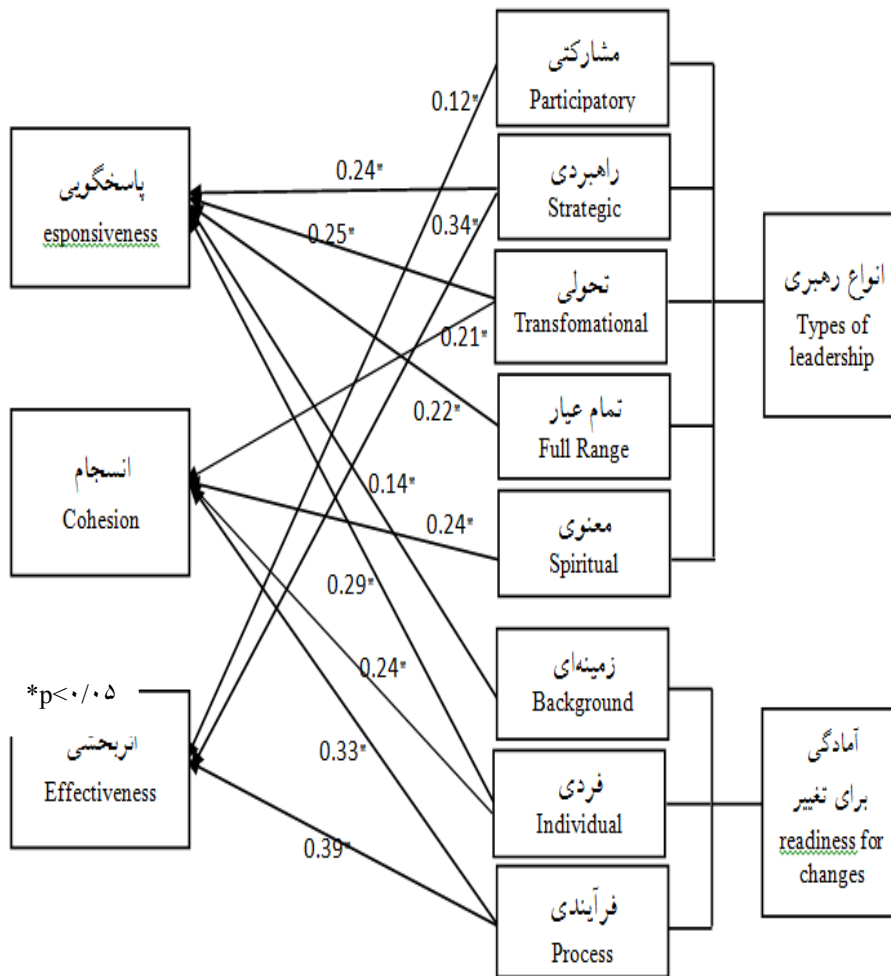
جدول ۱. بررسی قدرت پیش‌بینی انواع رهبری و آمادگی برای تغییر در سلامت سازمانی

Table 1. Assess the predictive power of different types of leadership and readiness for change in organizational health

رهبری مشارکتی	← Participatory leadership	اثربخشی	Effectiveness	β=0.12 و P<0.05
رهبری راهبردی	← Strategic leadership	پاسخگویی	responsiveness	β=0.24 و P<0.05
رهبری راهبردی	← Strategic leadership	اثربخشی	Effectiveness	β=0.34 و P<0.01
رهبری تحولی	← Transformational leadership	پاسخگویی	responsiveness	β=0.25 و P<0.05
رهبری تحولی	← Transformational leadership	انسجام	Cohesion	β=0.24 و P<0.05
رهبری تمام‌عیار	← Full Range Leadership	پاسخگویی	responsiveness	β=0.22 و P<0.05
رهبری معنوی	← Spiritual leadership	انسجام	Cohesion	β=0.24 و P<0.05
بعد زمینه‌ای	← Background dimension	پاسخگویی	responsiveness	β=0.14 و P<0.05
بعد فردی	← Individual dimension	پاسخگویی	responsiveness	β=0.29 و P<0.05
بعد فرآیندی	← Process dimension	پاسخگویی	responsiveness	β=0.24 و P<0.05
بعد فرآیندی	← Process dimension	انسجام	Cohesion	β=0.33 و P<0.05
بعد فرآیندی	← Process dimension	اثربخشی	Effectiveness	β=0.39 و P<0.05

بر اساس مدل نهایی از آن‌جا که مقدار شاخص برازش هنجار شده، شاخص برازش تطبیقی و شاخص برازش فزاینده، ۰/۹۷ می‌باشد نشان‌دهنده این واقعیت می‌باشد که این مدل

قابلیت پیش‌بینی را دارد اما به دلیل این‌که مقدار RMSEA (۰/۵۳) و مقدار  $X^2/df$  (۵۴/۶۳) شده است نمی‌توان این مدل را به تمام موقعیت‌ها تعمیم داد و قابلیت تعمیم ندارد یا تعمیم آن محتاطانه است.



شکل ۲. مدل نهایی تحلیل مسیر توان همزمان انواع رهبری و آمادگی برای تغییر در پیش‌بینی سلامت سازمان (فقط مسیرهای معنادار ترسیم شده است)

Figure 2. Final model of path analysis of simultaneous power types of leadership and readiness for change in the organization's health forecast (only meaningful paths are drawn)

جدول ۲. شاخص‌های نیکویی برازش مربوط به مدل پژوهش

Table 2. Fitness goodness indicators related to the research model

نام شاخص	اختصار	مقدار	برازش قابل قبول
Index name	Abbreviation	the amount of	Acceptable fit
کای اسکوئر نسبی مدل	X <sup>2</sup> /df	54.63	1-3
شاخص برازش هنجار شده	NFI	0.97	>0.9
شاخص برازش تطبیقی	CFI	0.97	>0.9
شاخص برازش فزاینده	IFI	0.97	0-1
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	0.53	<0.1

## بحث و نتیجه‌گیری

در شناسایی توان همزمان انواع رهبری و آمادگی برای تغییر در پیش‌بینی سلامت سازمانی در دانشگاه شیراز نتایج نشان داد که رهبری مشارکتی تنها پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار بعد اثربخشی، رهبری راهبردی پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار ابعاد پاسخگویی و اثربخشی، رهبری تحولی پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار ابعاد پاسخگویی و انسجام، رهبری تمام‌عیار پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار بعد پاسخگویی، رهبری معنوی پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار بعد انسجام می‌باشد. همچنین بعد زمینه‌ای و بعد فردی پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار بعد پاسخگویی و بعد فرآیندی پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار هر سه بعد پاسخگویی، انسجام و اثربخشی سلامت سازمانی می‌باشد. اما رهبری اصیل و ابعاد محتوایی و محیطی هیچ یک از ابعاد سلامت سازمانی را در دانشگاه شیراز پیش‌بینی نمی‌کنند.

این نتایج با نتایج پژوهش‌های (Ahmadi and Bazrafshan, 2014) در زمینه رابطه بین سبک‌های رهبری با سلامت سازمانی و استرس شغلی کارکنان، (Shahsavari et al., 2014) در زمینه رابطه بین شیوه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی مدیران و سلامت سازمانی، (Rajaeipour et al., 2010) در زمینه بررسی رابطه سبک‌های رهبری مدیران با سلامت سازمانی، (Gholamzadeh et al., 2012) در زمینه بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری، سلامت سازمان و قلدری در محل کار، (al. Orhan and Khademfar, 2015) در زمینه رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و سلامت سازمانی، (2015) در زمینه تأثیر رهبری بر سلامت سازمانی، (Cemaloglu, 2011) در زمینه سبک‌های

رهبری مدیران، سلامت سازمانی و قلدری در محل کار، (Korkmaz (2007) در زمینه تأثیر سبک رهبری بر سلامت سازمانی، (Amirkhani and Amirkhani (2015) در زمینه تأثیر بدبینی کارکنان نسبت به تغییر سازمانی بر سلامت سازمانی همسو و با نتایج (Tofighi et al. (2011) در زمینه تأثیر تغییرات سازمانی بر شاخص‌های سلامت سازمانی غیر همسو می‌باشد.

در زمینه نقش پیش‌بینی‌کنندگی رهبری مشارکتی برای بعد اثربخشی می‌توان بیان نمود که رهبران از طریق جلب مشارکت جمعی سبب ایجاد انگیزه در کارکنان و افزایش سطح خلاقیت، ایجاد روحیه گروهی کار کردن، خودباوری، توسعه مهارت‌ها و ... می‌گردند (Lajevardi & Nazari, 2010). از این رو وجود رهبری مشارکتی با تشویق کارمندان به انجام وظایف خود به‌طور صحیح، سبب می‌شود تا اثربخشی در دانشگاه محقق گردد.

در زمینه نقش پیش‌بینی‌کنندگی رهبری راهبردی برای بعد پاسخگویی و اثربخشی می‌توان بیان نمود که در دانشگاه شیراز رهبری راهبردی با تشخیص به موقع مسائل و مشکلات محیطی سرمایه‌های مادی و معنوی خود را در راستای پاسخگویی به تغییرات محیطی و کسب مزیت‌های رقابتی آن توسعه داده‌اند. مدیران دانشگاه نیز از فرصت‌های مختلف محیطی استفاده کرده و درصدد هستند که با خلق فرصت‌های جدید، دانشگاه را توسعه داده و همچنین با هدایت ایده‌ها، افکار، ادراکات، رفتار و عملکرد محیط درونی و بیرونی دانشگاه موجب افزایش مطلوبیت‌ها در دانشگاه را فراهم آورند. این ویژگی‌ها در دانشگاه شیراز به همراه تشویق افراد و کارمندان به پذیرش تغییرات و فرصت دادن به افراد تا خلاقیت‌ها و ابتکارات خود را بروز دهند و همچنین نهادینه کردن امر تغییر در سازمان به عنوان رمز کلیدی پیروزی در دنیای متلاطم سبب شده است تا به خوبی نیازهای متغیر محیطی تشخیص داده شود و کارمندان در جهت رفع آن نیازها تمام سعی و تلاش خود را به کار گیرند و ضمن پاسخگویی به محیط بیرونی، به انتظارات و خواسته‌های درونی محیط دانشگاه نیز توجه داشته و موجبات محقق شدن اهداف دانشگاه براساس انتظاراتش را فراهم می‌کنند.

در زمینه نقش پیش‌بینی‌کنندگی رهبری تحولی برای بعد پاسخگویی و انسجام می‌توان بیان نمود که رهبری تحولی در دانشگاه شیراز نیز با در نظر گرفتن تغییرات محیطی و نیازهای در حال تغییر در نظر دارد برای پیروزی در برابر سایر رقبا و دانشگاه‌ها افراد را به سمت تغییرات پیش برد. با توجه به این نکته که پیروزی در برابر رقبا با کمک و همکاری یکدیگر امکان‌پذیر

می‌باشد افراد را به هماهنگی هر چه بیشتر تشویق کرده و از طرفی با نفوذی که چنین رهبری بر پیروان دارد افراد از وی تبعیت کرده تعامل و همکاری بیشتری نشان داده‌اند در نتیجه انسجام و یکپارچگی در سازمان و دانشگاه بیشتر شده و حفظ گردیده است. همچنین رهبران تحولی دانشگاه از طریق بیان شفاف چشم اندازهای تغییر، فراهم کردن منابع و امکانات مناسب برای تغییرات، حمایت از این تغییرات، ساختار تواناساز منعطف و جو باز در دانشگاه، توجه به خلاقیت و ابتکارات، افزایش مهارت کارمندان و دادن انگیزه به افراد، داشتن روابط دو جانبه و توجه به نظرات کارمندان و غیره به کارمندان کمک کرده تا بتوانند به خوبی نیازهای متغیر محیطی را تشخیص داده و به آن‌ها پاسخگو باشند.

در زمینه نقش پیش‌بینی‌کنندگی رهبری تمام عیار برای بعد پاسخگویی می‌توان بیان نمود که رهبری تمام عیار تمرکز زیادی بر روی پاسخگویی به محیط داشته باشد از این رو با آماده کردن افراد جهت تعیین نیازهای محیط بیرونی به پاسخگو بودن افراد کمک کند.

در زمینه نقش پیش‌بینی‌کنندگی رهبری معنوی برای بعد انسجام می‌توان بیان نمود رهبری معنوی از دید بعضی از صاحب‌نظران به عنوان رهبری تحولی، مشارکتی و خدمتگزار نیز در نظر گرفته شده است (Dent et al., 2005). از این رو هم به تحولات و تغییرات توجه دارد و هم برای اعمال این تغییرات همکاری و هماهنگی را تشویق می‌کند. در کنار توجه به تغییرات بیشترین تأکیدش بر همکاری و تعامل می‌باشد. در دانشگاه شیراز نیز ممکن است رهبران معنوی با تشویق افراد به همکاری، تعاون، سازگاری، انجام کار گروهی، توجه به تغییرات و تحولات و آماده کردن افراد برای پذیرش تغییرات موجبات انسجام را فراهم کنند.

بعد زمینه‌ای تنها بعد پاسخگویی را پیش‌بینی نموده است. در این خصوص می‌توان گفت که دانشگاه شیراز با فراهم کردن زمینه‌ها و بسترهای مورد نیاز برای تغییرات محیط درونی و بیرونی سازمان را برای اعمال تغییرات آماده کرده است. وجود بسترها و زمینه‌ها برای تغییرات کمک کرده تا تغییرات محیطی و نیازهای متغیر محیطی تشخیص داده شود و با پاسخگویی به این نیازها در صدد رفع آن‌ها باشد.

بعد فردی تنها بعد پاسخگویی را پیش‌بینی نموده است در تفسیر این نتیجه شاید بتوان اظهار داشت که در دانشگاه شیراز وجود انواع رهبری بر روی توان بعد فردی در پیش‌بینی ابعاد سلامت سازمانی تأثیر گذاشته و این تأثیر می‌تواند به عوامل مختلفی بستگی داشته باشد از جمله

اینکه در بعد فردی توجه ویژه‌ای به تفاوت‌ها و ویژگی‌های افراد شده و بر اساس آن ویژگی‌ها از افراد انتظار می‌رود که چه فعالیت‌هایی را انجام دهند، ممکن است این شش نوع رهبری که همزمان با ابعاد آمادگی برای تغییر در نظر گرفته شده است چندان توجه‌ای به این تفاوت‌ها نداشته و به ابعاد دیگر آمادگی برای تغییر بیشتر توجه داشته‌اند. عدم توجه کافی به تفاوت‌ها سبب می‌شود که افراد در سازمان احساس کنند اهمیت چندانی ندارند و وجودشان برای سازمان چندان مهم نیست و احساس نوعی سرخورده‌گی کنند. از این‌رو بدون این‌که علاقه‌ای به همکاری و هم‌نوایی داشته باشند هرکس بدون داشتن ارتباط چندانی با همکاران و مدیر وظایفش را انجام داده و با ارائه خدماتش پاسخگو باشد. بدون اینکه اثربخشی را به همراه داشته باشد. در نهایت این افراد تنها پاسخگو بوده اما در انجام فعالیت‌شان به دلیل عدم همکاری با سایرین و عدم هماهنگی بین فعالیت‌ها، انسجام وجود نداشته و اثربخشی عمل نکرده‌اند. در دانشگاه شیراز نیز ممکن است عواملی که ذکر گردید موجب گردیده است تا کارمندان احساس کم‌ارزشی کرده و انگیزه چندانی برای انجام وظایفشان نداشته باشند در نتیجه تنها پاسخگو بوده بدون اینکه منسجم عمل کنند و اثربخشی در فعالیت‌شان دیده شود.

بعد فرآیندی هر سه بعد سلامت سازمانی را پیش‌بینی کرده است. شاید بتوان این تفسیر را ارائه کرد که دانشگاه شیراز با توجه به هر کدام از انواع رهبری به خوبی توانسته است فرآیندها، روش‌ها و گام‌های ایجاد تغییر را طراحی ریزی کند. عوامل مؤثر در این زمینه ممکن است شامل این عوامل باشد: دانشگاه با رقبا و سایر دانشگاه‌ها رابطه خوب و سازنده‌ای توانسته است برقرار کند، مدیران در کارمندان جهت ایجاد تغییرات انگیزه ایجاد کرده و از تغییرات حمایت می‌کنند، دانشگاه شیراز فرآیندها و کارکردهای خود را متناسب با تغییرات بیرونی و درونی محیط دوباره طراحی کرده است، به خلاقیت و نوآوری پاداش داده می‌شود و مدیران با حفظ رابطه دو جانبه با کارمندان، اعتماد به نفس آن‌ها را بالا برده و سبب افزایش انگیزه آن‌ها برای استقبال از تغییرات می‌شوند. در نتیجه وجود هر کدام از عوامل می‌تواند در اینکه بعد فرآیندی در هر دو گام توانسته است هر سه بعد سلامت سازمانی را پیش‌بینی کند مؤثر باشد.

با توجه به نتایج به دست آمده در مدل نهایی پژوهش، پیشنهاد می‌گردد که سبک‌های رهبری مدیران و آمادگی برای تغییر در راستای تأمین و تعیین سلامت سازمانی در دانشگاه متناسب با شرایط و مقتضیات متغیر محیطی آن، مد نظر مدیران دانشگاه قرار گیرد.

سهم مشارکت نویسندگان: نویسنده ۱ مسئول هدایت روند کلی تحقیق، نویسنده ۲ تدوین چارچوب نظری، جمع‌آوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها و گزارش یافته‌ها، نویسنده ۳ نتیجه‌گیری از یافته‌ها و نگارش مقاله. تشکر و قدردانی: نویسندگان از همه کسانی که در تکمیل این پژوهش مؤثر بوده‌اند، مراتب تشکر خود را اعلام می‌دارند.

تضاد منافع: نویسندگان اذعان می‌کنند که در این مقاله هیچ نوع تعارض منافی وجود ندارد.

منابع مالی: نویسندگان برای انجام این پژوهش هیچ‌گونه حمایت مالی دریافت نکرده‌اند.

## References

- Ahmadi, E., & Bazrafshan, A. A. (2014). Relationship Management Styles to Organizational Health and Job Stress. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 5(2), 73-89. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.20086369.1393.5.18.5.6> [persian]
- Akbari, M., SHakiba, H., Ziaee, M. S., Marzban, Sh & Razi, S. (2013). Investigating the relationship between organizational health and organizational entrepreneurship: (Case study: University of Tehran). *Public Management Quarterly*, 5(1), 1-20. DOI: 10.22059/jipa.2013.35545 [Persian]
- Amirkhani, A., & Amirkhani, M. (2015). An investigation of the impact of employee cynicism toward organizational change on organizational health. *Journal of Public Administration*, 7(1), 19-39. DOI: 10.22059/jipa.2015.50767 [Persian]
- Bagherian Far, M., Nasr Esfahani, A. R., & Ahanchian, M. R. (2020). Identifying the Indices of Desirable Content Regarding the Humanity Courses for Universities and the Extent of Considering Them. *Journal of Educational Sciences (JEDUS)*, 27(2), 225-252. DOI: 10.22055/edus.2021.33992.3068 [Persian]
- Besharat Ghotb Abadi, Z., Shah Talebi Hossein Abadi, B., & Saeidian Khorasgani, N. (2019). Identifying Components and providing a Model of Ethical Leadership in the university (Study: Islamic Azad University). *Journal of Educational Sciences (JEDUS)*, 26(2), 239-256. DOI: 10.22055/edus.2019.28686.2793 [Persian]
- Caldwell, D. F., Chatman, J., O'Reilly, C. A., Ormiston, M., & Lapiz, M. (2008). Implementing strategic change in a health care system: The importance of leadership and change readiness. *Health Care Management Review*, 33(2), 124- 133. DOI: 10.1097/01.HMR.0000304501.82061.e0.
- Cemaloglu, N. (2011). Primary principals' leadership styles, school organizational health and workplace bullying. *Journal of Educational Administration*, 49(5), 495-512. DOI: 10.1108/09578231111159511.
- Dent, E. B., Higgins, M. E & wharff, D. M. (2005). Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and

- embedded assumption. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 625-53. DOI: [10.1016/j.leaqua.2005.07.002](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.002)
- Dietscher, C., Pelikan, J., Bobek, J., Nowak, P., & World Health Organization. (2019). The Action Network on Measuring Population and Organizational Health Literacy (M-POHL): a network under the umbrella of the WHO European Health Information Initiative (EHII). *Public health panorama*, 5(1), 65-71.
- Ghahramani, M., Abolghasemi, M., Arefi, M., Khatami, M. H. (2012). Examine organizational health at Shahid Beheshti University. *Quarterly Journal of Career & Organizational Counseling*, 4(10), 13-30. [persian]
- Gholamzadeh, D. & Tahvildar Khazaneh, A. (2012). Surveying the Relationship Between Leadership Styles, Organization Health and Workplace Bullying. *Journal of Global Strategic Management*, 12, 5-22. DOI: [10.22059/jipa.2013.50399](https://doi.org/10.22059/jipa.2013.50399).
- Hadizadeh, J. (2014). The relation between organizational health and strategic management. *JNAS Journal*, 3(12), 1379-1381.
- Hanifi, F., & Aghaie, A. H. (2010). The effect of competencies and behavior of change leaders (university administrators in Region 8) on their performance. *Educational Management Leadership Quarterly*, 2(2), 25-44. [persian]
- Hoy, K., W., Miskel, G. C. (2013). Educational Administration: Theor, Research and Practice. McGraw Hill. Hill Companise Inc.
- Holt, D. T., Arminakis, A. A., Field, H. S. & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. DOI: [10.1177/0021886306295295](https://doi.org/10.1177/0021886306295295).
- Khademfar, M. (2012). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Health in Golestan Province of Iran. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(12), 218-229.
- Korkmaz, M. (2007). The effect of Leadership style on organizational Health. *Educational Research Quarterly*, 3, 22-54.
- Lajevardi, J., & Nazari, A. (2010). Investigating the relationship between emotional intelligence and managers' preferred leadership style. *Management Perspectives Quarterly*, 1, 85-69. [persian]
- Miller, A. L., Krusky, A., Franzen, S., Cochran, S., & Zimmerman, M. (2012). Partnering to translate evidence-based programs to community settings: bridging the gap between research and practice. *Health Promot Pract*, 13(4), 559-566. DOI: [10.1177/1524839912438749](https://doi.org/10.1177/1524839912438749)
- Madadi, R., & Talebi, B. (2020). Structural Analysis of Teacher's Job Innovation Based on Transformational Leadership. *Managing Education in Organizations*; 8(2), 83-102. URL: <http://journalieaa.ir/article-1-130-fa.html> [persian]



- Mehravare Giglo, SH., Akbari, T., & Rashidi, A. (2020). The role and role of genuine leadership components in predicting organizational health with the mediating role of psychological capital in the higher education system. *Applied Educational Leadership*, 1(1), 87-99. [persian]
- Mirkamali, S. M., & Mazari, E. (2017). The Role of Self-Development on the Readiness to Change of Higher Education Institutions Staff, with Mediating Role of Organizational Development. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 10(2), 33-60. [persian]
- Mohajeran, B., Ghaleei, A., Ashrafi Salimkandi, F., & Darvishi, Z. A. (2018). A Study of the Relationship Between Social Capital and Organizational Health by the Mediating Role of Organizational Self-Esteem. *Journal of Applied Sociology*, 29(4), 39-58. DOI: [10.22108/jas.2018.101197.1026](https://doi.org/10.22108/jas.2018.101197.1026) [persian]
- Moshki Hassan Abad, M., Ekrami, M., Karimi Dashtaki, A., & Hafezi, H. (2021). Designing a Conceptual Model of the Third Generation University in System of distance education; The Case of Payame Noor University. *Journal of Educational Sciences (JEDUS)*, 28(1), 1-20. DOI: [10.22055/edus.2021.34889.3107](https://doi.org/10.22055/edus.2021.34889.3107) [persian]
- Nazem, F. (2010). Organizational health of different regions of Islamic Azad University. *Quarterly Journal of New Thoughts in Educational Sciences*, 5(3), 11-23. [persian]
- Orhan, S. & Tosuntas, S. B. (2015). The Effect of Leadership on Organizational Health. *Leadership and Organizational Outcomes*, 199-210. DOI: [10.1007/978-3-319-14908-0\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0_12).
- Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., Saygılı, M., & Songur, C. (2019). The impact of work alienation on organizational health: A field study in health sector. *International Journal of Healthcare Management*, 12(1), 18-24. DOI: [10.1080/20479700.2017.1312804](https://doi.org/10.1080/20479700.2017.1312804)
- Poulin, L. & Leclerc, S. (2004). Organizational Health Evaluation and Implementation Process. Final Report presented to the Canada Council for the Arts.
- Rajaeipour, S., Ahmadi, A., Babaei, R. (2010). Investigating the Relationship between Managers' Leadership Styles and Organizational Health in Lenjan Secondary Schools in the Academic Year 2008-2009. *Quarterly Journal of Curriculum Planning-Knowledge and Research in Educational Sciences*, 1(27), 117-136. [Persian]
- Rahimian, H., Abbaspour, A., Taheri, M., & Sobhani Jo, S. (2018). Designing and validation of a servant leadership model for Farhangian University Based on the Grounded Theory. *Journal of Educational Sciences (JEDUS)*, 25(1), 87-108. DOI: [10.22055/edu.2018.21033.2110](https://doi.org/10.22055/edu.2018.21033.2110) [Persian]
- Salarzahi, H., Dinarzahi, A. And Raisi, h. (2015). Investigating the relationship between transformational and exchange leadership style and organizational health from the perspective of Shahid Beheshti University

- administrators. International Conference on Management, Culture and Economic Development, Mashhad. [Persian]
- Shahsavari, T., Afrasiabi, R., Bahramzadeh, H. (2014). The relationship between managers' decision-making practices and organizational health. *Management Futurism*, 25(101), 53-64. [Persian]
- Soltani Bahram, S., & Alizadeh Aghdam, M. B. (2021). A Sociological Study of the Organizational Health among Tabriz University Staff. *Quarterly of Social Studies and Research in Iran*, 10(1), 145-174. DOI: [10.22059/jisr.2021.300627.1052](https://doi.org/10.22059/jisr.2021.300627.1052) [Persian]
- Susanto, A. B. (2008). Organizational readiness for change: A case study on change readiness in a manufacturing company in Indonesia. *International Journal of Management Perspectives*, 2(1), 50-61.
- Tofighi, S. H., Chaghary, M., Amerioun, A., & Karimi Zarchi A. A. (2011). Effect of organizational changes on organizational health indicators and its relationship with organizational effectiveness. *J Mil Med*, 13(3), 173-179. [Persian]
- Torkzadeh, J. (2009). Strategic Leadership in Higher Education, New Approaches and Perspectives in Higher Education. Tehran: *Research Institute of Cultural and Social Studies*, 175-139.
- Torkzadeh, J., Nekoomand, S., & Dehghan Harati, F. (2013). A Study of the Organization's Prime Functions in order to Serve Society Development and Some of Their Requirements. *Quarterly Journal of Human Resource Management and Support Development*, 8(28), 39-64. [Persian]
- Torkzadeh, J., & Abdsharif, F. (2015). Predicting the Readiness for Organizational Change Based on Staff Perceptions about Organizational Structure Type with the Mediating Role of Organizational Integrity. *Journal of Management Studies in Development and Evolution*, 24(78), 33-64. URL. [20.1001.1.22518037.1394.24.78.3.5](https://doi.org/10.1001.1.22518037.1394.24.78.3.5) [Persian]

