

## نقش رهبری تحول آفرین در سلامت سازمانی مدارس: آزمون نقش میانجی عدالت سازمانی

امیر حسین کیذوری<sup>۱</sup>، سید احمد محمدی حسینی<sup>۲</sup> و عذرا حسین پور<sup>۳</sup>

Received: 13/10/2017  
Accepted: 01/01/2018

صفحات: ۸۰-۱۰۱

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۷/۲۱  
پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۱۰/۱۱

**چکیده:** هدف پژوهش، بررسی روابط میان رهبری تحول آفرین، عدالت سازمانی و سلامت سازمانی است. روش پژوهش توصیفی-همبستگی بود جامعه آماری شامل تمامی معلمان مدارس سبزوار بودند که شامل ۴۸۹۲ نفر است. نمونه مورد مطالعه براساس جدول مورگان ۳۵۷ نفر تعیین شد که پرسشنامه بین ۳۶۵ نفر به صورت طبقه ای تصادفی توزیع شد. برای تجزیه و تحلیل داده های از آزمون های تی تک نمونه ای، و تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج نشان داد که رهبری تحول آفرین هم به طور مستقیم و هم به طور غیر مستقیم به واسطه عدالت سازمانی نقش کلیدی را در توسعه سلامت سازمانی دارد. بنابراین، این مطالعه اهمیت رهبری تحول آفرین را بر عدالت سازمانی و اهمیت هر دوی این متغیرها را بر بهبود سلامت سازمانی مدارس روشن می سازد.  
کلیدواژگان: سلامت سازمانی، عدالت سازمانی، رهبری تحول آفرین.

### The role of Transformational Leadership in Organizational health in schools: Testing the Mediator Role OF Organizational Justice

AmirHossein Kayzouri, <sup>1\*</sup> Seyed Ahmad Mohammadi Hosseini,<sup>2</sup> and Ozra Hosseinpour<sup>3</sup>

**Abstract:** The purpose of this study is to investigate the stability and direction of relations among transformational leadership, organizational justice and organizational health in schools of Sabzevar. Regarding this purpose, As a result, findings of present investigation can be applied for all schools and educational systems, particularly in the city of Sabzevar. In the basis of required data gathering, the study is descriptive and correlational in which variables relations are analyzed through research purpose. The study population contains all primary, middle school teachers of Sabzevar, engaged in teaching during school year 2015-2016. From 4892 samples, 357 were selected by Morgan table and 365 questionnaires were distributed by stratified random sampling. Content and construct validity were considered to measure questionnaires validity. In addition, content validity was confirmed by experts in scope of behavior and educational management. In order to measure stability, a primary sample including 40 questionnaires was pretested. One sample T-test, Kolmogorov - Smirnov test, Confirmatory Factor Analysis and structural equation modeling were used for inferential statistics. The results show that transformational leadership, both directly and indirectly through organizational justice plays a key role in development of organizational health. Also findings imply that organizational justice has significant, positive and direct impact on organizational health.

**Keywords:** organizational health, organizational justice, transformational justice.

۱. استادیار دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه حکیم سبزواری

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه سمنان

۳. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه سمنان

\* نویسنده مسؤول:

## مقدمه

آموزش و پرورش به عنوان اساس و زیربنای توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر جامعه است، امروزه در اغلب کشورها آموزش و پرورش صنعت رشد قلمداد می شود و پس از امور دفاعی بیشترین بودجه دولتی را به خود اختصاص می دهد. از آنجایی که بخش قابل توجهی از آموزش و پرورش در مدارس صورت می گیرد، مدارس به عنوان یک نظام اجتماعی حساس و مهم، از جایگاه خاصی برخوردارند. مدارس در صورتی خواهند توانست وظیفه خطیری را که به دوش آنهاست به نحو احسن انجام دهند که سازمانهای سالم و پویایی باشند، اما متأسفانه ابعاد سلامت سازمانی و اهمیت و نقش آن به منزله ی یک تعیین کننده اثربخش برای دست اندر کاران نظام آموزشی، مفهوم ناشناخته ای است و به همین علت بیشتر افرادی که در یک موقعیت نابهنجار مدیریتی مانند کم کاری، غیبت، تقاضای متعدد برای انتقال به سازمان های دیگر، کیفیت پایین و ... قرار می گیرند، سعی بر آن دارند تا با دستکاری یا فشار به کارکنان این وضع را سر و سامان بخشند، غافل از این که مشکل جای دیگری است و راه حل آن چیز دیگری است.

فهم وضع سلامت سازمان می تواند ما را در انتخاب و گزینش روش های مدیریتی مناسب برای اثربخشی آن را یاری کند. بنابراین، پژوهش و مفهوم پردازی سلامت سازمانی لازمه فعالیت های پر دامنه و گسترده سازمان هاست و هر کوشش معناداری برای بهسازی سازمان اهمیت دارد (اکبری و همکاران، ۱۳۹۲). اصطلاح سلامت سازمانی نخستین بار در سال ۱۹۶۹ توسط مایلز<sup>۱</sup> در مطالعه جو سازمانی مدارس به کار برده شد. از نظر مایلز، سلامت سازمانی به وضعی فراتر از اثربخشی کوتاه مدت سازمانی دلالت دارد که به مجموعه ای از خصایص به نسبت با دوام اشاره می کند و عبارت است از؛ دوام و بقای سازمان در محیط خود، سازگاری با آن و ارتقاء و گسترش توانایی سازمان برای سازگاری بیشتر است (فرجاد، مالمیر و طاهری، ۱۳۹۳). لذا سلامت سازمانی نتنها توانایی سازمان برای انجام وظایف به طور مؤثر است، بلکه توانایی سازمان برای رشد و بهبود مداوم را نیز در بر می گیرد. در سازمان های سالم، کارکنان متعهد و وظیفه شناس با روحیه و عملکرد بالا و کانال های ارتباطی باز و با موفقیت بالا وجود دارد.

از طرفی عدالت نقش مهمی را در سازمان ایفا می کند و نحوه برخورد با افراد در سازمان ها ممکن است که رفتار و نگرش کارکنان را در سازمان تحت تأثیر قرار دهد. احساس بی عدالتی، انگیزه توفیق طلبی شغلی را در کارکنان کاهش می دهد تا جایی که از تلاش هدفمندانه آنها

در سازمان کاسته می‌شود (شفیع پور مطلق، جعفری و یارمحمدیان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). بنابراین، رعایت عدالت، رمز بقا و پایداری جریان توسعه و پیشرفت سازمان و کارکنان آن است. لذا از جمله وظایف اصلی مدیریت، حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه در مدیران و احساس عدالت در معلمان است. از سوی دیگر عوامل زیادی بر عدالت سازمانی تأثیر می‌گذارند که یکی از آنها رهبری تحول آفرین است (گیلت و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

رهبری تحول آفرین از جدیدترین سبک های رهبری است که بسیار مورد توجه قرار گرفته است (شاه منصوری و سکوت آرانی، ۱۳۹۴). امروزه نظریه رهبری تحول آفرین جایگاه ویژه ای در تحقیقات و کاربردهای عملی نظریه رهبری کسب کرده است (باس و ریگو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). رهبری تحول آفرین، بیانگر فرایندی است که افراد را متحول می‌کند و با ارزش ها، خصیصه های اخلاقی و اهداف بلندمدت در ارتباط است (کلر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵). رهبری تحول آفرین برای سازمان هایی که به سمت نوآوری و خلاقیت سوق دارند به خوبی شناخته شده و با کاهش تعویض کارکنان در سازمان همراه است (وبرج<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). مطالعات متعدد رفتارهای رهبری تحول آفرین را بررسی کرده اند و نشان داده اند آن ارتباط مثبت با انگیزش کارکنان یا سازمان دارند (جادگ و پیسلو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴). محققان پیشنهاد کرده اند که رهبری تحول آفرین برای اعضای که باهم کار می‌کنند تشویق ارائه می‌دهد و در نتیجه افزایش کارایی جمعی را به دنبال دارد (کلوی و بارلینگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰). یافته های نشان می‌دهد که یک فرآیند تحول سازمانی موفقیت آمیز نیاز به منصوب رهبران تحول آفرین با مهارت های مناسب و ویژگی های بارز برای به اجرا درآوردن نوآوری و خلاقیت از طریق مدیریت در درون مجموعه خود را دارند (کاظمی و نارنجی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵). با این حال، سلامت سازمانی در واقع تنها توانایی سازمان برای انجام وظایف به طور مؤثر نیست، بلکه شامل توانایی سازمان برای رشد و بهبود مداوم است. لذا با دستیابی به بینش و شناخت مناسب از مزیت ها و منافع فراوان حاصل از بکارگیری رهبری تحول آفرین و تأثیر آن بر سلامت سازمانی و عدالت سازمانی و همچنین آگاهی از دستاوردهای حاصل از عدالت سازمانی و نقش آن در میانجی گری رابطه بین رهبری تحول آفرین و سلامت سازمانی مدارس این امکان را می

1. Shafiepour Motlagh., Jaafari and yarmohammadian

2. Gillet et al

3. Bass & Riggio

4. Keller

5. Weberg

6. Judge & Piccolo

7. Kelloway & Barling

8. Kazmi & Naaranoja

یابند تا فعالیت ها و اقدامات مناسب تری را جهت فراگیری مهارت های رهبری تحول آفرین، ارتقاء سلامت سازمانی و بهبود احساس انصاف و ادراک عدالت، در سازمان های خود برنامه ریزی و مدیریت نمایند. با توجه به این که تاکنون پژوهشی در مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه شهر سبزوار در خصوص نقش رهبری تحول آفرین، عدالت سازمانی و سلامت سازمانی در بهره وری سازمان های آموزشی انجام نشده، لازم بود که این ارتباط بررسی شود. از این رو، هدف این پژوهش دستیابی به این شناخت از طریق آزمون تجربی هریک از عوامل رهبری تحول آفرین و تعیین میزان تأثیرگذاری آنها بر سلامت سازمانی، به واسطه عدالت سازمانی بوده است.

### مبانی نظری و پیشینه

رهبری تحول آفرین: موضوع رهبری موضوعی دانشگاهی بوده است (تیسسن، وولد و اسپیت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). و یکی از شناخته ترین نظریه های رهبری، تئوری رهبری تحول آفرین است (سوهمن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). رهبری تحول آفرین به عنوان یکی از مؤثرترین سبک های رهبری است که به رابطه بین رهبران و پیروان توجه دارد (نورمن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶)، و سبب رشد و ترویج فرهنگ در سازمان شده و به عنوان بهترین منبع سازمانی از آن یاد می شود. رهبران تحول آفرین نیازهای پیچیده نیروی کاری را با فراتر رفتن از یک تبادل اجتماعی یا ارتباط معامله ای صرف برآورده می سازند. آنها انگیزه های روانی و بازخوردهای مثبت کارکنان را - که موجبات سطوح بالاتری از تعهد و همکاری پیروان را فراهم می آورد- پرورش می دهند (الیور و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). رهبری تحول آفرین هنگامی اتفاق می افتد که رهبران علایق کارکنان تحت فرمان خود را بسط دهند و با تمرکز و آگاهی اهداف گروه را بپذیرند و در کارکنان انگیزه ایجاد کنند و به فراتر از نفع شخصی خود بیانندیشند و نیز زمینه را برای کارکنان خود به گونه ای فراهم آورند تا همه آنان بتوانند به راحتی اهداف خود را بیان نمایند (فلورس و اکستد<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). باس<sup>۶</sup> ۱۹۹۱، نشان داد که رهبران تحول آفرین می توانند با ایجاد انگیزه و الهام بخش در پیروان عملکرد خوبی انجام دهند و از طریق ایجاد یک حس الهام بخش انتظارات بالاتری از پیروان خود داشته باشند. به علاوه، رهبران تحول آفرین تحت تأثیر ارزش هایی نظیر آرمان، نیازها و اولویت های پیروان

1. Tyssen., Wald & Spieth

2. Sohmen

3. Norman et al

4. Oliver et al

5. Flores&Ekstedt

6. Bass

خود قرار دارند و همین امر آنان را قادر می سازد تا برای سازمان از تمام پتانسیل خودشان استفاده کنند. در خصوص عوامل و عناصر تشکیل دهنده نظریه تحول آفرین و ابعاد آن، نویسندگان و محققان مختلفی اظهار نظرهایی داشته اند. ما در پژوهش حاضر برای سنجش رهبری تحول آفرین از پرسشنامه باس و اولیوا<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) استفاده کرده ایم که مؤلفه های آن عبارت اند از:

نفوذ آرمانی: رهبرانی را توصیف می کند که به عنوان مدل هایی قوی برای پیروان عمل می کنند و آنها را به پیروی از چشم انداز سازمان ترغیب می کنند.

ترغیب ذهنی: را به منظور به چالش کشیدن افکار و خلاقیت پیروان به کار می گیرند و آنان را جهت ارائه ایده های جدید ترغیب می کنند.

انگیزش الهام بخش: توصیف کننده رهبرانی است که از پیروان خود خواسته ها و انتظارات زیادی دارند و به آنها از طریق انگیزش، الهام می بخشند تا در راستای افزایش تعهد آنان گام برداشته و تحقق چشم انداز مشترک را تسهیل نمایند.

ملاحظات فردی: بیانگر رهبرانی است که جوی حمایتی را برای پیروان خود ایجاد می کنند و به دقت به نیازهای آنان گوش فرا می دهند (آگا، نوردرهاون و ولجو،<sup>۲</sup> ۲۰۱۶).

سلامت سازمانی: یکی از تأثیرگذارترین عوامل بر کیفیت و بهره وری در سازمان است و شرایطی برای تعالی و برتری سازمان فراهم می کند. پاولین و لیلرک<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، سلامت سازمانی را به عنوان توانایی هر سازمان برای انجام موفقیت آمیز مأموریت خود تعریف کرده اند. همچنین سلامت سازمانی به وسیله ویژگی ها و خصوصیتی که بر روی رفتار کارکنان تأثیر می گذارند تعریف شده است؛ همانند: ارتباطات، شایستگی کارکنان، توانایی نیروی کار، مهارت های مدیریت، روحیه کارکنان در محیط کار و آگاهی کارکنان از مأموریت و رسالت سازمان (فراهانی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴).

زمانی سازمان سالم است که کارکنان احساس کنند کاری سودمند انجام می دهند و به احساس رشد و پرورش شخصی دست می یابند. از سوی دیگر بسیاری از عوامل در سطح فردی و سازمانی در عملکرد سالم کارکنان نقش بازی می کنند (گلیسون و گلین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱).

1. Bass&Avolio

2. Aga., Noorderhaven & Vallejo

3. Polin & Leclerc

4. Farahani et al

5. Glisson & Green

گلیسون، گلین و ویلیمز<sup>۱</sup>، (۲۰۱۳)، که منجر به تکامل و توسعه عملکرد سازمان می شود جو سازمانی سالم و حمایتگر که نشان دهنده سلامت سازمانی است دارای وضعیتی است که در آن عملکرد فردی و سازمانی در عملکردی بالاتر از حد انتظار و استناد قرار دارد، می تواند زمینه را برای بروز رفتار های فرانش فراهم نماید که طبق پژوهش پیتر<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) این امر عامل مهمی در افزایش اثربخشی سازمان محسوب می شود. این عامل باعث خودکارآمدی کارکنان می شود و به افزایش انگیزه انجام فعالیت فراتر از وظایف و کار اثربخش در سازمان منجر می گردد و این رویکرد دستیابی به پیشرفت و نیل به اهداف سازمان را تعالی می بخشد (نادری و صفرزاده<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). با توجه به تعاریف، سلامت سازمانی مدارس اغلب از یک ساختار چند بعدی تشکیل شده و شامل ادراکات کارکنان، روابط رهبری، اعتماد و حمایت بین همکاران (مهتا، آتکینز و فرزیر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳) و ارتباط با مدرسه (اوبرنا، واسدرپ و بریدشاو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴) است. لذا مدارس سالم معلمان متعددی دارند که به یکدیگر و به مدیر اعتماد دارند و معلمان و دانش آموزان موفق دارند. برای ارزیابی سلامت سازمانی مدل های مختلفی ارائه شده است که یکی از مهمترین آنها، مدل ارائه شده توسط هوی و فیلدمن<sup>۶</sup> (۱۹۹۶) است که شامل ابعاد یگانگی، نفوذ مدیر، ملاحظه گری، ساخت دهی، حمایت منابع، روحیه و تأکید علمی است که در پژوهش حاضر از آن استفاده گردید.

عدالت سازمانی: عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای اساسی و فطری انسان است که همواره در طول تاریخ، وجود آن بستری مناسب را جهت توسعه جوامع انسانی فراهم کرده است و نیز پدیده ای اجتماعی است که توجه بسیاری از متخصصان روانشناسی اجتماعی و اساتید رفتار سازمانی را به خود جلب کرده است (حسینی و کریمی، ۱۳۹۱). زیرا بسیاری از رفتارها و نگرش های سازمانی بسیار مهم می توانند به صورت مستقیم به ادراک کارکنان از عدالت مربوط شوند. محققان دریافته اند که ادراک کارکنان از عدالت، اثرات گسترده ای روی رفتار کارکنان دارد (جمال‌الدین<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹). در ادبیات سازمان و مدیریت، واژه عدالت سازمانی در ابتدا توسط گرینبرگ<sup>۸</sup> (۱۹۸۷)، به کار گرفته شده است. به زعم گرینبرگ، عدالت سازمانی با ادراک کارکنان

1. Glisson., Green &Williams

2. Pieter

3. Naderi & Safarzade

4. Mehta., Atkins & Frazier

5. O'Brennan., Waasdorp & Bradshaw

6. Hoy & Fildman

۷. Jamaludin

8. Greenberg

از میزان برابری یا انصاف در سازمان مرتبط است. وی این اصطلاح را برای تشریح و تفسیر انصاف و برابری در محیط کار مورد استفاده قرار می دهد (مرتضوی و نیک کار، ۱۳۹۳). مفهوم عدالت سازمانی به رفتار منصفانه کارکنان سازمان اشاره دارد. رفتار منصفانه، چیزی است که کارکنانی که زمان و توانایی های خود را در سازمان سرمایه گذاری می کنند انتظار دارند دریافت کنند (کاریکر و ویلیامز، ۲۰۰۹). همچنین عدالت سازمانی به احساس عدالتی که وابسته به طرز تفکر افراد است اشاره دارد (دی فابو و پالیزچی، ۲، ۲۰۱۲). عدالت سازمانی تمرکز خود را به قضاوت های اخلاق و فرایند های تصمیم گیری مربوط می داند و تحقیقات عدالت سازمانی تا حد زیادی بر قضاوت افراد در مورد اعمال دیگران، استفاده از قوانین هنجاری و اخلاقی تمرکز دارد (راپ و همکاران، ۳، ۲۰۱۴). در تقسیم بندی انواع عدالت سازمانی، سه مفهوم عدالت توزیعی، عدالت رویه ای و عدالت تعاملی مطرح شده است. که ما در پژوهش حاضر برای سنجش عدالت سازمانی از پرسشنامه عدالت سازمانی نیهوف و مورمن<sup>۴</sup> (۱۹۹۳) استفاده کرده ایم که عبارتند از:

عدالت توزیعی: به قضاوت برابری توزیع نتایج مانند سطح پرداخت یا مقیاس و فرصت های ارتقاء در یک بافت سازمانی اشاره دارد.

عدالت رویه ای: به وجود عدالت و انصاف در رویه های تصمیم گیری از جهت توزیع و تخصیص امکانات، فرصت ها، پاداش ها و ترفیحات به کارکنان دلالت دارد.

عدالت تعاملی: مطرح می کند که کیفیت تعامل و رفتار بین شخصی در تعیین قضاوت های انصاف مهم و مؤثر است. کلوی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) بر این عقیده اند که سبک رهبری تحول آفرین پشتیبان سلامت سازمانی، امنیت کاری و افزایش روحیه کارکنان است. مرتضوی و نیک کار (۱۳۹۳)، پژوهشی با عنوان، نقش میانجی گری عدالت سازمانی در رابطه میان سبک رهبری تحول آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان انجام دادند که یافته های آنها نشان داد سبک رهبری تحول آفرین بر عدالت سازمانی و عدالت سازمانی بر کیفیت زندگی کاری کارکنان اثر معناداری دارد. گیلت و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۳)، در پژوهشی با عنوان، نقش میانجی عدالت سازمانی در رابطه بین رهبری تحول آفرین و کیفیت زندگی کاری پرستاران نشان دادند که اثر معناداری

1. Karriker & Williams

2. Di Fabio & Palazzeschi

3. Rupp et al

4. Niehoff & Moorman

5. Kelloway et al

6. Gillet et al

بین رهبری، عدالت و کیفیت زندگی وجود دارد. پللیو و همکاران (۲۰۱۵)، در پژوهشی با عنوان، رابطه بین تعهد و عدالت سازمانی که اطلاعات توسط پرسشنامه در بین ۱۲۲ نفر از کارکنان شرکت های ایتالیایی جمع آوری شد یافته های آنان نشان داد رابطه معناداری بین عدالت و تعهد وجود دارد. گوندرسون، هلسی و ریدر (۲۰۱۲) به تحقیق رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد کارکنان پرداخته اند. که نتایج آنان بیانگر این است که رهبری تحول آفرین به عنوان یک نیروی امیدوار کننده برای کارکنان است. پژوهشی به وسیله ی بوتینی، برادشاو و مندلسون (۲۰۱۴)، با عنوان، نقش سلامت سازمانی در فرسودگی شغلی کارکنان مدرسه صورت پذیرفت که نتایج نشان داد فرسودگی شغلی کارکنان با سلامت سازمانی رابطه معکوس دارد و سلامت سازمانی با استرس پایین معلمان، اثربخشی بالا و ادراکات مثبت دانش آموزان ارتباط دارد. پژوهشی با عنوان بررسی رابطه سلامت سازمانی مدارس و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان، توسط فراهانی و همکاران (۲۰۱۴)، نتایج نشان داد رابطه مثبت و معنادار بین سلامت سازمانی و پیشرفت تحصیلی وجود دارد. منصور و سکوت آرنی (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر خودکارآمدی کارکنان انجام دادند یافته های آنان نشان داد سبک رهبری تحول آفرین بر خودکارآمدی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. قرونه و ملکی نیا (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان، ادراک معلمان از وضعیت سلامت سازمانی مدارس دریافتند که در بین مقاطع تحصیلی، مدارس مقطع ابتدایی از سلامت نسبتاً بهتری برخوردار هستند. مدارس مقاطع راهنمایی و متوسطه در مراتب بعدی قرار می گیرند. در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی: تبیین نقش شخصیت سالم سازمانی (سلامت سازمانی) که توسط فانی، دانایی فرد و زکیانی (۱۳۹۰)، نتایج نشان داد که عامل سلامت سازمانی به عنوان متغیر مداخله گر بر رفتار و عدالت سازمانی تأثیر دارد. فرجاد، المیر و طاهری (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان، بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و عدالت سازمانی با تعهد سازمانی در بین کارکنان ادارات امور مالیاتی همدان انجام دادند بررسی های آنان نشان داد بین سلامت و تعهد سازمانی و بین عدالت و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

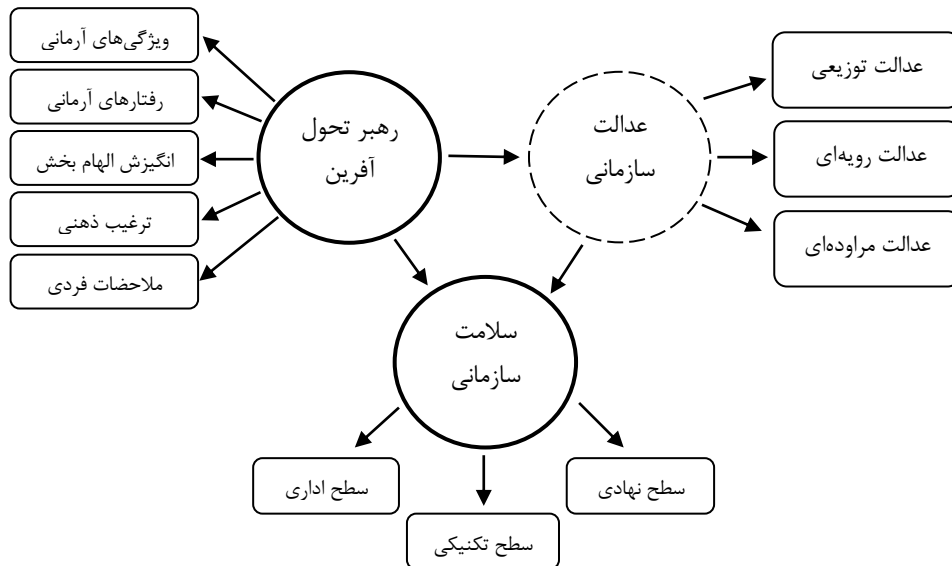
بر اساس بررسی پیشینه پژوهش مدل مفهومی مورد نظر طراحی شده است و در قالب شکل ۱ ارائه شده است.

1. Paolillo et al

2. Gundersen., Hellesøy & Raeder

3. Bottiani., Bradsha & Mendelson





شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش

۱. رهبری تحول آفرین بر عدالت سازمانی معلمان مدارس شهرستان سبزوار تأثیر مستقیم، مثبت و معنی داری دارد.
۲. رهبری تحول آفرین بر سلامت سازمانی معلمان مدارس شهرستان سبزوار تأثیر مستقیم، مثبت و معنی داری دارد.
۳. عدالت سازمانی معلمان بر سلامت سازمانی آنها تأثیر مستقیم، مثبت و معنی داری دارد.
۴. رهبری تحول آفرین به واسطه عدالت سازمانی بر سلامت سازمانی معلمان تأثیر غیر مستقیم، مثبت و معنی داری دارد.

### روش پژوهش

این پژوهش، براساس هدف از دسته پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌شود؛ زیرا نتایج پژوهش قابل استفاده برای تمام مدارس و نظام‌های آموزش و پرورش، به خصوص مدارس شهرستان سبزوار است و براساس چگونگی بدست آوردن داده‌های مورد نیاز توصیفی و از نوع

همبستگی است که در آن روابط متغیرها بر اساس هدف پژوهش تحلیل می شود. به منظور جمع آوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه ای و همچنین از یک مطالعه میدانی در میان معلمان مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه استفاده شده است. جامعه ی آماری این پژوهش شامل کلیه معلمان مدارس شهرستان سبزوار بودند که در سال تحصیلی ۹۵-۹۴ به خدمت اشتغال داشتند. این تعداد شامل ۴۸۹۲ نفر است. نمونه مورد مطالعه براساس جدول مورگان ۳۵۷ نفر تعیین شد که پرسشنامه بین ۳۶۵ نفر به صورت طبقه ای تصادفی در نیمه دوم سال ۱۳۹۵ توزیع شد. از این تعداد ۳۴۵ پرسشنامه بازگشت داده شد. از این میان ۳۴۰ پرسشنامه انتخاب و مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. همچنین برای هر یک از مقاطع تحصیلی مورد نظر نسبت گیری کردیم و سهم هر کدام رو از نمونه مشخص کردیم و در جدول ۱ نحوه توزیع و جمع آوری پرسشنامه ها را آورده ایم.

جدول ۱. فراوانی توزیع و جمع آوری پرسشنامه ها

تعداد پرسشنامه کامل برگشتی	تعداد پرسشنامه توزیع شده	حجم نمونه	تعداد	جامعه
				ابتدایی:
۱۵۲	۱۰۵	۱۰۳	۱۴۰۲	زن
	۵۶	۵۶	۷۵۸	مرد
				متوسطه اول:
۹۲	۴۹	۴۶	۶۳۴	زن
	۵۰	۵۰	۶۷۴	مرد
				متوسطه دوم:
۹۶	۵۵	۵۵	۷۳۷	زن
	۵۰	۵۰	۶۸۷	مرد
۳۴۰	۳۶۵	۳۶۰	۴۸۹۲	مجموع

به منظور جمع آوری داده ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسشنامه استفاده گردیده است. پرسشنامه این پژوهش شامل ۸۸ سؤال (گویه) است. اگرچه مجموعه این سؤالات در یک پرسشنامه آمده است، اما شامل پنج دسته سؤالات متمایز از هم است. از ۴۴ سؤال پرسشنامه مذکور، ۴ سؤال مربوط به تعیین جنسیت، نوع مدرسه، سن، سطح تحصیلات و سابقه خدمت پاسخ دهندگان، ۲۰ سؤال برای سنجش رهبری تحول آفرین که دارای چهار بعد ملاحظه فردی،

ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی است براساس پرسشنامه باس و اولیوا (۲۰۰۰) و ۲۰ سؤال برای سنجش عدالت سازمانی با ابعاد عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مرادده‌ای/ تعاملی که از پرسشنامه نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) اقتباس شده است و ۴۴ سؤال برای سنجش سلامت سازمانی که دارای ابعاد یگانگی، نفوذ مدیر، ملاحظه‌گری، ساخت دهی، حمایت منابع، روحیه و تأکید علمی است و براساس پرسشنامه OHI هوی و فیلدمن (۱۹۸۷) استفاده شده است، و با طیف ۵ تایی لیکرت در نظر گرفته شده است. پس از تدوین طرح مقدماتی پرسشنامه تلاش گردید تا میزان روایی و اعتبار پرسشنامه تعیین شود.

به منظور سنجش پایایی، یک نمونه اولیه شامل ۴۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های بدست آمده از پرسشنامه، میزان ضریب همبستگی درونی با آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای سؤالات متغیرها به ترتیب، ۰/۹۲ برای رهبری تحول آفرین، ۰/۹۴ برای عدالت سازمانی و ۰/۹۲ برای سلامت سازمانی بدست آمد. این اعداد نشان دهنده این است که پرسشنامه‌ها از قابلیت اعتماد و به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است.

به منظور سنجش روایی سؤالات در این پژوهش، روایی محتوا و روایی سازه مدنظر قرار گرفت، که روایی محتوا توسط اساتید راهنما و متخصصان حوزه رفتار و مدیریت آموزشی این حوزه تعیین شد و برای بررسی صحت مدل‌های اندازه‌گیری از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. همچنین برای انجام این تحلیل‌ها از نرم افزارهای آماری SPSS ۲۲ و Lisrel ۸/۵ استفاده شده است که یافته‌های بررسی روایی نشان داد از بین سه متغیر عدالت سازمانی، سلامت سازمانی و رهبری تحول آفرین، سؤالات (۱، ۱۲، ۳۰ و ۳۲) سلامت سازمانی و سؤال (۱۷) متغیر رهبری تحول آفرین دارای بار عاملی کمتر ۰/۳ بود که از سؤالات حذف و دوباره سؤالات بررسی شد و در نهایت مدل نهایی ارائه گردید و نتایج نشان داد تمام بارهای عاملی بالای ۰/۳ بوده که بیانگر روایی است.

### یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری پژوهش حاضر نشان داد که از بین ۳۴۰ نفر پاسخ دهنده، معادل (۵۶/۸) را زنان و (۴۳/۲) را مردان تشکیل می‌دهند. از لحاظ سنی، ۸۹/۹ درصد از کل کارکنان جامعه بین ۳۱ تا ۵۰ سال سن دارند. همچنین از لحاظ سابقه کاری هم بیشتر افراد سابقه بالای ۲۰ سال دارند. به علاوه طبق یافته‌ها، ۶۴/۷ درصد پاسخگویان تحصیلات لیسانس دارند.

برای تعیین وضعیت نرمال بودن داده ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. نتایج مربوط به آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (جدول ۲) نشان می دهد که پاسخ های شرکت کنندگان به تمام پرسش های پژوهش دارای ویژگی توزیع نرمال است.

جدول ۲. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیر	Z	سطح معناداری (sig)
رهبری تحول آفرین	۱/۰۷۳	۰/۱۹۹
عدالت سازمانی	۱/۰۹۸	۰/۱۷۹
سلامت سازمانی	۱/۲۰۴	۰/۱۱۰

لذا می توان از آزمون های پارامتریک و به طور اخص آزمون میانگین یک جامعه (آزمون T تک نمونه ای) و همبستگی پیرسون استفاده نمود.

به منظور بررسی وضعیت متغیرهای پژوهش، میانگین نمونه را با میانگین جامعه مقایسه شد و تفاوت آن با یک مقدار مفروض مورد بررسی و آزمون قرار گرفت.

جدول ۳. نتایج میانگین یک جامعه برای متغیرهای پژوهش

مقدار آزمون = ۳						
نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری	t	درجه اطمینان ۹۵٪	
					حد بالا	حد پایین
عدالت سازمانی	۳/۵۵۶۵	۰/۷۱۵۷	۰/۰۰۰	۱۴/۳۳۷	۰/۴۸۰	۰/۶۳۲۸
سلامت سازمانی	۳/۵۴۴۱	۰/۶۰۱۱	۰/۰۰۰	۱۶/۶۸۹	۰/۴۸۰	۰/۶۰۸۲
رهبری تحول آفرین	۳/۹۷۰۸	۰/۶۶۶۱	۰/۰۰۰	۲۶/۸۷۳	۰/۸۹۹	۱/۰۴۱۸

نتایج آزمون میانگین جامعه در جدول ۳ نشان می دهد که متغیرهای عدالت سازمانی، سلامت سازمانی و رهبری تحول آفرین به ترتیب ۳/۵۵، ۳/۵۴ و ۳/۹۷ است. مقادیر به دست آمده برای عدالت سازمانی، سلامت سازمانی و رهبری تحول آفرین از میانگین فرضی (۳) جدول بزرگتر است. لذا، می توان استنباط کرد که میانگین های عدالت سازمانی، سلامت سازمانی و رهبری تحول آفرین در مدارس سبزووار از وضعیت مناسبی برخوردار است.

تحلیل همبستگی برای تعیین نوع و درجه رابطه یک متغیر کمی با متغیر کمی دیگر است. در پژوهش حاضر از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. جدول ۴ نشان می‌دهد که همبستگی رهبری تحول آفرین با عدالت سازمانی  $0/750$ ، رهبری با سلامت سازمانی  $0/648$ ، و ضریب همبستگی بین عدالت با سلامت  $0/676$  است و در سطح  $0/01$  معنی دار است.

جدول ۴. ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

سلامت سازمانی	عدالت سازمانی	رهبری تحول آفرین	ضریب همبستگی
		۱ ۳۴۰	رهبری تحول آفرین تعداد
	۱ ۳۴۰	$**0/750$ ۳۴۰	عدالت سازمانی تعداد
۱ ۳۴۰	$**0/676$ ۳۴۰	$**0/648$ ۳۴۰	سلامت سازمانی تعداد

\*معنی داری در سطح  $0/01$

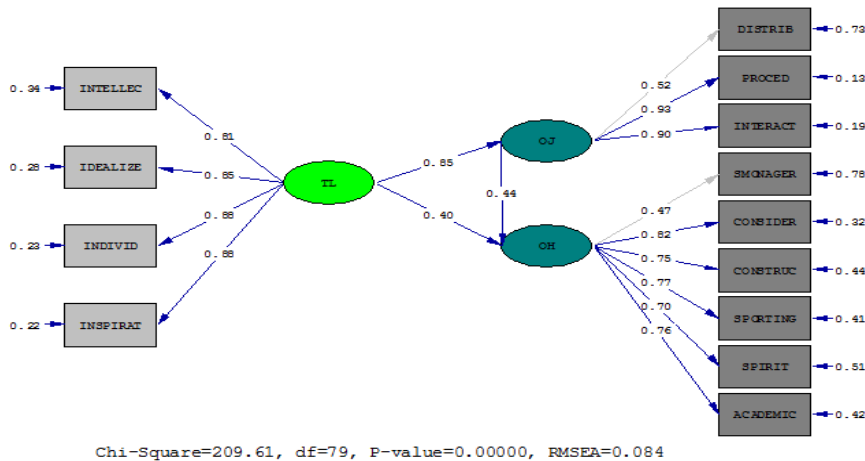
بنابراین فرضیه صفر در سطح  $0/01$  رد می‌گردد و با احتمال ۹۹ درصد می‌توان گفت که بین رهبری با سلامت رابطه‌ی معنی داری وجود دارد. و با افزایش رهبری تحول آفرین و عدالت سازمانی، سلامت سازمانی در کارکنان مدارس سبزوار بهبود و افزایش می‌یابد.

### مدل سازی معادلات ساختاری

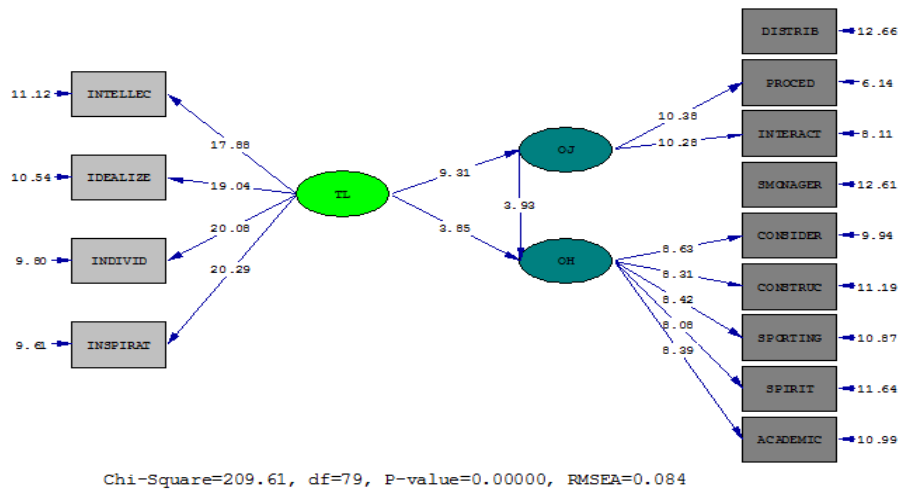
جهت بررسی صحت و سقم فرضیات اصلی تحقیق حاضر از روابط علی مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. همانطور که ملاحظه می‌گردد مدل از نظر شاخص‌های تناسب در وضعیت مناسبی به سر می‌برد. در مورد رابطه بین اجزای مدل این نتایج بدست آمده است:

رهبری تحول آفرین بر روی سلامت سازمانی دارای اثر مثبت، مستقیم و معناداری برابر با  $0/40$  است (فرضیه اول) و همچنین رهبری تحول آفرین بر روی عدالت سازمانی دارای اثر مثبت، مستقیم و معناداری برابر با  $0/85$  است (فرضیه دوم)، به علاوه عدالت سازمانی بر روی سلامت سازمانی دارای اثر مثبت، مستقیم و معناداری برابر با  $0/44$  است (فرضیه سوم)، لذا فرضیه چهارم یعنی میانجی بودن عدالت سازمانی در رابطه با رهبری تحول آفرین و سلامت سازمانی

نیز تأیید می شود. با تأیید نقش میانجی عدالت سازمانی، رهبری تحول آفرین دارای اثر غیر مستقیم، مثبت و معناداری برابر با ۰/۳۷۴ بر روی سلامت سازمانی است. همچنین در آزمون فرضیه های تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری، اولا خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون فرضیه ها هستند. نسبت  $\chi^2$  به df زیر ۳ است بنابراین مقدار  $\chi^2$  مقدار مناسب و پایینی است میزان RMSEA برابر ۰/۰۸ نیز نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل ساختاری است. به عبارت دیگر داده های مشاهده شده منطبق بر مدل مفهومی تحقیق است. مقدار NFI, AGFI, GFI به ترتیب برابر با ۰/۹۱، ۰/۸۷ و ۰/۹۷ است که نشان دهنده برازش نسبتاً مناسب مدل است. نمودار ۱ و ۲ مدل معادلات ساختاری را هم در حالت استاندارد و هم در حالت معنی داری نشان می دهد. همچنین در جدول ۵ خلاصه روابط بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است.



نمودار ۱. مدل معادلات ساختاری در حالت استاندارد



نمودار ۲. مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری

جدول ۵. خلاصه روابط بین متغیرهای پژوهش (مستقل و وابسته)

ردیف	ارتباط دو به دو متغیرها	ضریب اثر	ضریب معناداری	نتیجه
۱	رهبری تحول آفرین   عدالت سازمانی	۰/۸۵	۹/۳۲	+
۲	رهبری تحول آفرین   سلامت سازمانی	۰/۴۰	۳/۸۵	+
۳	عدالت سازمانی   سلامت سازمانی	۰/۴۴	۳/۹۳	+
۴	اثر غیرمستقیم		۰/۲۴۲	+
۵	اثر کل		۱/۹۳۲	+

### بحث و نتیجه گیری

مطالعه حاضر به دنبال کمک به درک بهتر از سازوکار رفتار تحول آفرین رهبری، عدالت سازمانی و سلامت سازمانی در پشتیبانی عملکرد معلمان است. از این رو می توان بیشترین کاربرد عملی این پژوهش را متوجه مدیران و معلمان سازمانها دانست، زیرا در صورتی که مدیریت به سلامت و میزان عدالت تأکید نماید به همان میزان می تواند از رفتار تحول آفرین در جهت پیشرفت سازمان استفاده نماید. یافته های این پژوهش با توجه به نتایج تحلیل مسیر نشان می دهد: رهبری تحول آفرین به طور مثبت و معنی داری بر عدالت سازمانی تأثیر دارد. بنابراین با تأیید این فرضیه می توان نتیجه گرفت که رهبری تحول آفرین می تواند به شکل دادن فرایند

عدالت و عملکرد سازمان کمک شایانی کند. لذا یکی از وظایف اصلی مدیریت، اجرای رفتارهای منصفانه و رعایت عدالت سازمانی در سازمان است.

نتایج به دست آمده حاصل از بررسی نقش رهبری تحول آفرین در میزان عدالت در این پژوهش، مشابه نتایج پژوهشی است که توسط والمبوا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) انجام گرفت. آنها دریافتند بین سبک تحول آفرین و برقراری عدالت در سازمان ارتباط مثبتی وجود دارد. از پژوهش های دیگری که با نتایج حاضر همخوانی دارد می توان به پژوهش هایی که چو و دنسریو<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، عسگری و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، مرتضوی و نیک کار<sup>۳</sup> (۱۳۹۳) و مرادی و همکاران (۲۰۰۸) اشاره کرد که همگی بر تأثیر رهبری تحول آفرین بر عدالت در سازمان اشاره کرده اند. ثانیاً نتایج این پژوهش نشان می دهد رهبری تحول آفرین به طور مثبت و معنی داری بر سلامت سازمانی تأثیر دارد. بنابراین با توجه به این نتیجه می توان گفت رهبری تحول آفرین می تواند نقش مؤثری در میزان سلامت سازمان و شرایطی برای تعالی و برتری مدارس فراهم آورد. کلووی و همکاران (۲۰۱۲) با بررسی تأثیر سبک رهبری تحول آفرین مدیران بر سلامت معلمان نشان دادند بین رهبری تحول آفرین و سلامت سازمانی کارکنان رابطه مثبت وجود دارد. ثالثاً نتایج این پژوهش نشان می دهد که عدالت سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری بر سلامت در سازمان دارد. این نتیجه بیانگر این است که اگر در سازمانی عدالت رعایت شود، انتظار می رود که عملکردی سالم از سوی مدیران و معلمان بروز کند. از این رو پیشنهاد می شود مدیران مدارس این متغیر مهم را مدنظر قرار دهند و جوی عدالت محور را در سازمان به وجود آورند؛ زیرا چنین جوی ارتباط بالایی با معیارهای اثربخشی سازمان دارد، و مدارس در صورتی خواهند توانست وظیفه خطیری را که به دوش آنهاست به نحو احسن انجام دهند که سازمان هایی سالم باشند. و مدارس سالم زمانی بروز می کنند که از فشارهای نامعقول محیط و والدین محفوظ اند، مدرسه دارای برنامه های آموزشی منسجم است، اختلاف نظرها و تفاوت ها جهت بهبود کار مدرسه استفاده می شود. به علاوه، مدیر در مافوق های خود نفوذ داشته و در فکر و عمل خود استقلال دارد. همچنین یافته ها از نقش میانجی عدالت سازمانی بین رهبری تحول آفرین و سلامت سازمانی حکایت دارد. بنابراین اگر سازمان ها به خصوص مدارس شهرستان سبزوار خواهان این هستند که مشکلات و مسائل پیش روی سازمان خود را حل کنند و سالم باشند باید رهبری تحول آفرین رو به نحو احسن در مدارس خود به کار گیرند و برای

1. Walumbwa et al

2. Cho & Dansereau

3. Asgari et al



پیشبرد مدارس در مسیر تحقق اهداف، استمرار بقای سازمانی، لزوم هماهنگی، همراهی و تعامل تمامی سطوح سازمانی با رهبران، آنان باید متناسب با فرهنگ، روحیه، استانداردهای عملکرد و رویه‌ها زمینه ایجاد، رشد و توسعه سلامت در مدارس را فراهم سازند و باعث به وجود آمدن احساس بهتر در میان معلمان و سپس موجب سلامت بیشتر آنها شوند.

براساس نتایج بدست آمده، در رابطه با رهبری تحول آفرین و عدالت سازمانی با سلامت سازمانی کارکنان در مدارس سبزواری، به منظور گسترش کمی و کیفی رهبری تحول آفرین و عدالت سازمانی با سلامت سازمانی در این مدارس، پیشنهاد می شود موارد ذیل انجام گیرد: مدیران با به کارگیری آگاهانه سبک رهبری تحول آفرین، تقویت رفتارهای عادلانه، شناسایی علل و عوامل کم انگیزه بودن کارکنان، اصلاح فرآیندهای ناکارآمد و همچنین توجه به رشد و بالندگی منابع انسانی ارتقاء و بهره وری شغلی و سازمانی را در سازمان های خود فراهم آورند؛ بررسی موانع ایجاد سازمان سالم؛ درک و تمجید از کار خوب معلمان به وسیله مدیران و دادن بازخوردهای مناسب در مورد عملکرد؛ در مدارس با ایجاد جوی اعتماد آمیز از طریق احساس آزادی بیان، احترام به افکار و احساسات فرد و انعکاس درک احساسات و ایجاد محیط برای پرورش و بروز استعدادها و با تأکید بیش تر بر جنبه علمی بر افزایش سلامت سازمانی مدارس افزوده شود. مدیران می توانند نقش بسیار مؤثری در ایجاد جو اعتماد و نشاط علمی در مدرسه ایفا نمایند؛ و در آخر اینکه در آموزش و پرورش و یا سازمان های دیگر بحث های عدالت سازمانی، سلامت سازمانی و رهبری تحول آفرین آموزش داده شود.

## منابع

- اکبری، مرتضی؛ شکیبیا، حجت؛ ضیائی، محمد صادق، مرزبان، شیرمراد و رازی، سمیرا (۱۳۹۲). بررسی رابطه ی بین سلامت سازمانی و کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تهران). مدیریت دولتی، ۵: ۱-۲۰.
- حسینی، سید یعقوب و کریمی، سمیرا (۱۳۹۱). عدالت سازمانی: ارائه مدلی برای اندازه گیری عدالت برون سازمانی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۲ (۶۸): ۶۷-۸۳.
- شاه منصوری، اشرف و سکوت آرانی، مهدی (۱۳۹۴). تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر خودکارآمدی کارکنان (در شهرداری شهرستان آران و بیدگل). مدیریت توسعه و تحول، ۲۱: ۴۳-۴۸.
- فانی، علی اصغر؛ دانایی فرد، حسن و زکیانی، شعله (۱۳۹۰). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی: تبیین نقش شخصیت سالم سازمانی. پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۱۷ (۱): ۱-۱۷.
- فرجاد، حاجیه؛ مال میر، آمنه و طاهری، علی (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و عدالت سازمانی با تعهد سازمانی در بین کارکنان ادارات امور مالیاتی همدان. توسعه، ۹ (۳۱): ۲۳-۴۴.

قرونه، داوود و ملکی نیا، عماد (۱۳۹۴). ادراک معلمان از وضعیت سلامت سازمانی مدارس. پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۸(۳): ۱۱۱-۱۲۵.

مرتضوی، سعید و نیک کار، امیر (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان نقش میانجی گری عدالت سازمانی در رابطه میان سبک رهبری تحول آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان مورد مطالعه: شرکت آب و فاضلاب مشهد. پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی علمی - پژوهشی، ۶(۱۱): ۱۰۳-۱۲۲.

- Aga. D. A., Noorderhaven. N & Vallejo. B (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34: 806-818.
- Alagheband, A. (1999). "Organizational Health of School", *Administration in Education Quarterly*, No.21:14-33.
- Asgari, A., A., Silong. D, Ahmad. A and Samah. B.A (2008).TheRelation between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange & Perceived Organizational Support. *European Journal of Scientific Research*, 23(2): 227-242.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications for transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. *Research in organizational change and development*, Vol. 4: 231-272.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). The implications for transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. *Research in organizational change and development*, Vol. 4: 231-272.
- Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Bass, B.M (1991). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organ Dyn.* 18: 19-31.
- Bottiani. J. H., Bradshaw. C & Mendelson.T (2014). Promoting an equitable and supportive school climate in high schools: The role of school organizational health and staff burnout. *Journal of School Psychology* 52: 567-582.
- Cho, J., Dansereau, F (2010). Are transformational leaders fair? A multilevel study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly* 21 (3): 409-421.
- Di Fabio, A., & Palazzeschi, L. (2012). Organizational justice: Personality traits or emotional intelligence? An empirical study in an Italian hospital context. *Journal of Employment Counseling*, 49(1):31-42.
- Farahani. M, Mirzamohamadi.M.H, Raedi Afsouran.N & Mohammadi.S.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.
- Flores. W. R & Ekstedt (2016). Shaping intention to resist social engineering through transformational leadership, information security culture and awareness. *Computers & security*, 59: 26-44.
- Gillet. N., Fouquereau. E., Bonnaud-Antignac. A., Mokoukolo. R & Colombat. P (2013). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational

- leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies* 50: 1359-1367.
- Glisson, C., & Green, P (2011). Organizational climate, services and outcomes in child welfare systems. *Child Abuse and Neglect*, 35:582-591.
- Glisson, C., Green, P., & Williams, N. M (2012). Assessing the organizational social context (OSC) of child welfare systems: Implications for research and practice. *Child Abuse and Neglect*, 36: 621-632.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice; Yesterday, today and tomorrow. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago; Rand McNally.
- Gundersen, G., Hellesøy, B.T., Raeder, S (2012). Leading international project teams the effectiveness of transformational leadership in dynamic work environments. *J. Leadersh. Org. Stud.* 19 (1):46-57.
- Hoy, W. K & Feldman, J. A (1996). Organization health: the concept and its measure, Jamaludin, Z. (2009). Perceived Organizational Justice and Its Impact to the Development of Commitments: A Regression Analysis. *International Review of Business Research Papers*, 5(4):478-490.
- Judge, T.A., Piccolo, R., (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology* 89 (5):755-768.
- Karriker, J., & Williams, M. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model. *Journal of Management*, 35(1):112-135.
- Kazmi, S. A. Z & Naaranoja, M (2015). Innovative drives get fuel from transformational leadership's Pied pipers' effect for effective organizational transformation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 181: 53 – 61.
- Keller, T., Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: A social exchange perspective; *Human Relations*, 48 (2).
- Kelloway, E. K., Barling, J (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress* 24 (3): 260-279.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., Loughlin, C. A (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: the mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress* 26 (1): 39-55.
- Korkmaz, M. (2006). The Relationship between organizational Health and Robust vision in Elementary schools. *Educational Research Quarterly*, 1: 14-36.
- Korkmaz, M. (2007). The effect of Leadership style on organizational Health. *Educational Research Quarterly*, 3: 22-54.
- Mehta, T. G., Atkins, M. S., & Frazier, S. L (2013). The organizational health of urban elementary schools: School health and teacher functioning. *School Mental Health*, 5: 144-154. <http://dx.doi.org/10.1007/s12310-012-9099-4>.
- Moradi Chaleshtari, M ., Hamidi, M ., Sajadi, N ., Kazemnejad, A ., Jafari, A ., Moradi Chaleshtari, J(2008). The relation between transactional-transformational leadership styles with organizational justice and presenting a model in the organization of sport sciences, *Journal of Sport Management*, No. 2: 73-96. (In Persian).
- Naderi, F & Safarzade, S (2014). The Relationship of Organizational Justice, Organizational Health, Job Engagement and Organizational Climate with Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior, *Knowledge & Research in Applied Psychology*, Vol 15. No. 2 (Continuous No. 56): 56-68.

- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3): 527–556.
- Norman. B., Thomson. I. I. I., James .V. Rawson. Catherine. P. S & Bledsoe. M (2016). Transformation and Transformational Leadership: A Review of the Current and Relevant Literature for Academic Radiologists. *Academic Radiology*, Vol 23, No 5: 592–599.
- O'Brennan, L. M., Waasdorp, T. E., & Bradshaw, C. P (2014). Strengthening bullying prevention through school staff connectedness. *Journal of Educational Psychology*, 106: 870–880. <http://dx.doi.org/10.1037/a0035957>.
- Oliver, P. H. , Gottfried, A. W., Guerin, D. W., Gottfried, A. E., Reichard, R. J., Riggio, R. E. (2011). Adolescent family environmental antecedents to transformational leadership potential: A longitudinal meditational analysis. *The Leadership Quarterly*, 22(3): 535–544.
- Paolillo. A., Platania. S., Magnano.P & Ramaci.T (2015). Organizational Justice, Optimism and Commitment to Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 191: 1697 – 1701.
- Pieter, J. (2010). Organizational atmosphere the concept and Its Measure. *Journal of vocational Behavior*, 66(2): 326-338.
- Polin, L., & Leclerc, S. (2004). *Organizational health: evaluation and implementation process*. Canada Council for the Arts. <http://www.Canadacouncil.ca>.
- Rupp. D. E., Shao. R., Jones. K. S & Liao. H (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 123: 159–185.
- Shafiepour Motlagh. F., Jaafari. P& yarmohammadian. M. (2010).”The study of Relationship between Organizational Justice and Decision making Styles with Productivity in educational systems (case study, Esfahan), *International Conference on Operations and Management Sciences* (ICOMS), Institute Of Management Technology Nagpur, February 12-13.
- Sohmen, V.S (2013). Leadership and teamwork: two sides of the same coin. *J. IT Econ. Dev.* 4 (2): 1–18.
- Tyssen, A. K., Wald. A & Spieth. P (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *Int. J. Proj. Manag.* 32 (3): 365–375.
- Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A., Oke, a (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*. 95 (3): 517–529.
- Weberg. D (2010). *Transformational leadership and staff retention: an evidence review with implications for healthcare systems*. 34: 246–258.