



Institute for Research  
& Planning in Higher Education

## Higher Education Letter

Print ISSN: 2008-4617



National Organization  
for Educational Testing

# Simultaneous Modeling of Leadership Worldview, Organizational Structure and Organizational Climate's Maturity: A Case Study of Guilan University

Jafar Torkzadeh<sup>1</sup>, Elham Dehghan<sup>2</sup>, Somayeh Mezginezhad<sup>3</sup>

1. Professor, PhD in Educational Administration, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran; (Corresponding Author), Email: djt2891@gmail.com
2. M. A. in Educational Administration, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran, Email: dehghan\_y1398@yahoo.com
3. PhD Student of Educational Administration, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran, Email: s.mezginejad@gmail.com

### Article Info

**Article Type:**  
Research Article

**Received:** 2024.09.30

**Received in revised**

**form:** 2025.01.26

**Accepted:** 2025.02.26

**Published online:**

2025.03.23

### ABSTRACT

**Objective:** Considering the importance of the role of appropriate leadership and its type in the success of higher education institutions in order to achieve the desirability of the organization and also respond to the environmental requirements by designing a suitable organizational structure and also creating a suitable platform for the realization of the maturity of people in the organization, in this research, an effort was made to Modeling the simultaneous relationships of leadership worldview, organizational structure and organizational climate maturity: a case study of Gilan University.

**Methods:** In this correlational descriptive study, 310 undergraduate and graduate students of all disciplines of Gilan University were selected in 1400 by simple random sampling and 225 faculty members were selected by staged cluster sampling. The tools of data collection were questionnaires on the type of worldview of leadership, the type of organizational structure and the maturity of the university atmosphere. Data were analyzed using SPSS<sub>24</sub> statistical software and statistical tests of univariate t, paired t, intragroup variance analysis, Benferroni tracking and multivariate regression.

**Results:** The results showed that the highest average is related to the worldview of network leadership (2.72) and the lowest average is related to the worldview of regulatory leadership (2.54). The average of the enabling structure (3.03) is higher than the inhibiting structure (1.98), which is statistically significant ( $p=0.001$ ). Also, the results showed that regulatory leadership worldview is a negative and significant predictor of all dimensions of organizational climate maturity. The world view of social leadership, network and entrepreneurship is a positive and meaningful predictor of all aspects of the maturity of the organizational atmosphere. Enabling organizational structure is a positive and significant predictor and inhibiting organizational structure is a negative and significant predictor of all dimensions of organizational climate maturity ( $P<0.01$ ).

**Conclusion:** Based on these results, the leaders of educational institutions, by adopting the worldview of network leadership and an empowering organizational structure, should improve the organization's ability to survive in a turbulent and dynamic environment and provide the foundation for the maturation of the organizational atmosphere.

**Keywords:** Organizational Climate's Maturity, Leadership's Worldview, Organizational Structure, Students, Faculty Members, Guilan University

**Cite this article:** Torkzadeh, Jafar; Dehghan, Elham; Mezginezhad, Somayeh (2025). Simultaneous Modeling of Leadership Worldview, Organizational Structure and Organizational Climate's Maturity: A Case Study of Guilan University. *Higher Education Letter*, 18(69),42-60 DOI: 10.22034/hel.2024.539582.1748



© The Author(s).

Publisher: Institute for Research & Planning in Higher Education & National Organization of Educational Testing(NOET)

## مدل‌یابی روابط هم‌زمان جهان‌بینی رهبری، ساختار سازمانی و بلوغ جو سازمانی: مطالعه موردی دانشگاه گیلان

سید جعفر ترک‌زاده<sup>۱</sup>، الهام دهقان<sup>۲</sup>، سمیه مزگی‌نژاد<sup>۳</sup>

۱. استاد، مدیریت آموزشی، بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران؛ (نویسنده مسئول)، رایانامه: djt2891@gmail.com
۲. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. رایانامه: dehghan\_y1398@yahoo.com
۳. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. رایانامه: s.mezginejad@gmail.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله:	هدف: با توجه به اهمیت نقش رهبری مناسب و نوع آن در موفقیت مؤسسات آموزش عالی برای دستیابی به مطلوبیت سازمان و همچنین پاسخگویی به اقتضائات محیطی از طریق طراحی ساختار سازمانی مناسب و همچنین ایجاد بستر مناسب جهت تحقق بلوغ افراد در سازمان، در این پژوهش تلاش شد به مدل‌یابی روابط هم‌زمان جهان‌بینی رهبری، ساختار سازمانی و بلوغ جو سازمانی: مطالعه موردی دانشگاه گیلان پرداخته شود.
مقاله پژوهشی	
دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۰۹	<b>روش پژوهش:</b> در این مطالعه توصیفی از نوع همبستگی، ۳۱۰ نفر از دانشجویان کارشناسی و کارشناسی ارشد تمامی رشته‌های دانشگاه گیلان در سال ۱۴۰۰ به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و ۲۲۵ نفر از اعضای هیئت علمی به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای مرحله‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌های نوع جهان‌بینی رهبری، نوع ساختار سازمانی و بلوغ جو دانشگاه بود. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS24 و آزمون‌های آماری t تک‌متغیره، t زوجی، تحلیل واریانس درون‌گروهی، تعقیب بنفرونی و رگرسیون چندمتغیره تجزیه و تحلیل شدند.
اصلاح: ۱۴۰۳/۱۱/۰۷	
پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۰۸	<b>یافته‌ها:</b> نتایج نشان داد که بالاترین میانگین مربوط به جهان‌بینی رهبری شبکه‌ای (۲/۷۲) و پایین‌ترین میانگین مربوط به جهان‌بینی رهبری تنظیمی (۲/۵۴) است. میانگین ساختار تواناساز (۳/۰۳) بالاتر از ساختار بازدارنده (۱/۹۸) است که این تفاوت از نظر آماری معنی‌دار است ( $P=0/001$ ). همچنین نتایج نشان داد جهان‌بینی رهبری تنظیمی، پیش‌بینی‌کننده منفی و معنی‌دار همه ابعاد بلوغ جو سازمانی است. جهان‌بینی رهبری اجتماعی، شبکه‌ای و کارآفرینی پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنی‌دار همه ابعاد بلوغ جو سازمانی است. ساختار سازمانی تواناساز، پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنی‌دار و ساختار سازمانی بازدارنده، پیش‌بینی‌کننده منفی و معنی‌دار همه ابعاد بلوغ جو سازمانی است ( $P<0/001$ ).
انتشار: ۱۴۰۴/۰۱/۰۳	
	<b>نتیجه‌گیری:</b> بر اساس این نتایج رهبران مؤسسات آموزشی با اتخاذ جهان‌بینی رهبری شبکه‌ای و ساختار سازمانی تواناساز، توانایی سازمان را برای بقا در محیط پرتلاطم و پویا ارتقا دهند و زمینه‌ساز بلوغ‌یافتگی جو سازمانی را فراهم نمایند.
	<b>کلیدواژه‌ها:</b> بلوغ جو سازمانی، جهان‌بینی رهبری، ساختار سازمانی، دانشجویان، اعضای هیئت علمی، دانشگاه گیلان

استاد: ترک‌زاده، جعفر؛ دهقان، الهام؛ مزگی‌نژاد، سمیه (۱۴۰۴). مدل‌یابی روابط هم‌زمان جهان‌بینی رهبری، ساختار سازمانی و بلوغ جو سازمانی: مطالعه موردی دانشگاه

گیلان. نامۀ آموزش عالی ۱۸(۶۹)، ۴۲-۶۰. DOI: 10.22034/hel.2024.539582.1748



حق مؤلف © نویسندگان.

ناشر: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی و سازمان سنجش آموزش کشور

## مقدمه

امروزه دانشگاه‌ها به‌منظور پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر و به‌منظور حفظ بقا و پویایی خود ناگزیر از نوآوری و همگامی با تغییرات و تحولات ایجادشده در عرصه‌های مختلف هستند و ضروری است که دانشگاه‌ها در دنیای پرتلاطم از رقبا عقب نمانند و بتوانند در مسیری حرکت کنند که هدف‌های خود دست یابند (ترک‌زاده و همکاران، ۱۴۰۲). این در حالی است که نقش بالقوه مؤسسات آموزش عالی برای تحقق رویای آینده پایدار ضروری است (منصور و حسین<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). در این بین دانشگاه‌ها برای بقا، رشد و توسعه نیاز به تغییر بیش در مورد سبک و نگرش رهبری دارند که بتوانند رسالت خود را در تغییر و تبدیل سریع جهانی به‌طور مستمر تداوم بخشند (جباری‌مراغوش و همکاران، ۱۳۹۹). توجه و نیاز به رهبری در بسیاری از زمینه‌ها و فعالیت‌ها ضروری و محسوس است ولی این نیاز در نظام‌های آموزشی از جمله دانشگاه‌ها که نقش مؤثر در گردش امور جامعه و تداوم و بقای آن دارند، بیشتر خود را نشان می‌دهد (آگوستا و نوردین<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱).

دانشگاه‌ها برای برخورداری از کیفیت بهتر، قابلیت‌های بیشتر و ساختارهای کارآمدتر جهت ارتقای یادگیری، گسترش و توسعه پژوهش، تولید علم، ترویج و اشاعه دانش و ارتباط کارآمد با جامعه برای توانمندسازی نیروی انسانی، بهسازی پیوسته فرایند آموزش دانشگاهی و خودنوسازی در پی رهبرانی با جهان‌بینی‌هایی متناسب با تحولات، اقتضات و شرایط موقعیتی و محیطی هستند تا بتوانند به کمک ایجاد نقشه‌های شناختی، توان نفوذ بالا و چشم‌انداز گسترده، تعهد و اشتیاق لازم را در کارکنان در جهت تحقق مطلوبیت‌های حیاتی در سازمان فراهم کنند (کیدوری و همکاران، ۱۳۹۸). بر این اساس، مؤسسات آموزش عالی بدون رویکردها و شیوه‌های نوین رهبری نمی‌توانند با محیط ارتباط برقرار کنند و پاسخگوی این محیط پویا و پیچیده باشند. بنابراین، از یک سو برای دستیابی به مطلوبیت‌های سازمان، اتخاذ رویکرد رهبری مناسب ضرورت می‌یابد و از سوی دیگر، نوسازی و تغییر الگوی رهبری اهمیت می‌یابد (کوزس و پاسنر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). بر این اساس، ضروری است پنداره‌های مفهومی و نقشه‌های شناختی کارآمدی مربوط به رویکردهای نو در رهبری در مدیران گسترش یابد و ساختارسازی مطلوب و کارآ جهت استفاده از رویکرد رهبری مورد نظر انجام پذیرد (ترک‌زاده، ۱۳۸۸).

رهبری، توانایی افراد برای استفاده، توسعه و توانمندسازی همه چیز در جهان است، چه در قالب منابع انسانی و چه در قالب منابع طبیعی (آرتانتو<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲) و توانایی الهام بخشیدن و برانگیختن افراد و همچنین توانایی آن برای پیش‌بینی آینده و هدایت نهادها به سمت پیشرفت است (یو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۴). رهبری، عنصر اصلی موفقیت سازمان‌هاست و نقشی محوری در شکل دادن به پایداری دانشگاه‌ها ایفا می‌نماید (خاواجاء<sup>۶</sup>، ۲۰۲۴). همچنین، رهبری عامل کلیدی برای ارتقای عملکرد سازمانی است؛ به همین دلیل، موفقیت یا عدم موفقیت سازمان تحت تأثیر اثربخشی رهبری در تمامی سطوح است (افیانتی و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱) و رفتار رهبر کارایی کدها، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها را تعیین می‌کند (طیبی و همکاران، ۱۴۰۰)، به‌عنوان لنگرگاه سازمان عمل کرده و جهت‌یابی لازم را در زمان تغییر فراهم می‌نماید (آراد و همکاران، ۱۳۹۹). با توجه به این پیامدها، ماهیت و نوع رهبری مهم است چون رهبران نقش استراتژیک در تلاش برای دستیابی به هدف‌های سازمانی با توجه به چشم‌انداز و مأموریت سازمان دارند. از این رو، پرداختن به موضوع رهبری، بیش‌ازپیش مورد توجه قرار می‌گیرد (یوسمانسیا و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۴). در این بین، تغییر و تحولات عصر حاضر موجب آن شده که روش‌های سنتی اداره سازمان‌ها قدرت و توانایی کافی برای مواجهه با تغییرات و چالش‌های محیطی را نداشته باشد. بنابراین هزاره سوم نیازمند رویکردهای جدیدی از رهبری است (وینکلر<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰).

در دو دهه گذشته، به رویکردهای جدید رهبری توجه بسیاری شده است. این رویکردها بر خلاف رویکردهای کلاسیک به مبانی فکری و فلسفی رهبری و رفتارهای منبعث از آن توجه نموده و بر این پایه، بنا شده‌اند. تلاش در این جهت طوری ادامه یافته که در دهه حاضر رویکردهای رهبری پربعدتر و پیچیده‌تری مانند رهبری راهبردی به‌عنوان یک رویکرد اساسی و حتی یک پارادایم در قلمرو مطالعه و عمل رهبری مطرح شده است (داورپناه و همکاران، ۱۴۰۰) و یا اینکه صاحب‌نظرانی مانند وکسلر<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۶) جهان‌بینی رهبری<sup>۱۱</sup> را مطرح نموده‌اند. به عقیده وکسلر (۲۰۰۶)

1. Mansoor & Hussain

2. Augusta & Nurdin

3. Kouzes & Posner

4. Artanto

5. Uy et al

6. Khawaja

7. Efiyanti et al

8. Yusmansyah et al

9. Winkler

10. Wexler

11. Leadership's Worldview

جهان‌بینی‌ها بر مبنای آنچه ما نسبت به هستی و محیط پیرامون خود برداشت، دریافت و احساس می‌نماییم به وجود می‌آید و فقط می‌توان با شناخت و بررسی الگوها، چارچوب‌ها، رفتارها، ارزش‌ها و فرهنگ‌های مربوط به هر یک از جهان‌بینی‌ها به توصیف و شناسایی آنها اقدام کرد و متناسب با شرایط محیطی و موقعیتی و مطلوبیت‌های اساسی سازمان به انتخاب و به کارگیری آنها پرداخت. از آنجایی که دانشگاه، سازمان پیچیده و چندبعدی است باید رهبران و مدیران آن از مهارت‌های مناسب جهت ایفای وظایف رهبری و مدیریت برخوردار باشند.

ایاکوت<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) بیان می‌دارد که جهان‌بینی‌ها به وسیله تجربه و تفکری که از رویدادهای محیط به دست می‌آوریم به وجود می‌آید و می‌تواند زمینه‌ساز عملکرد مؤثر سازمان شود. در همین راستا لستر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) اظهار داشته‌اند که جهان‌بینی رهبری در یک سازمان، تبدیل به مرکزی برای موفقیت مدیریت و تنوع به شیوه‌ای فراگیر و مؤثر می‌شود و می‌تواند موفقیت و بقای سازمان را به دنبال داشته باشد. علاوه بر این، به‌زعم شاکد<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) رهبری مؤسسات آموزش عالی، عنصری اساسی در ساختار آن به شمار می‌رود زیرا شیوه‌های رهبری جایگاه مؤسسات آموزش عالی را ارتقا یا تنزل می‌دهد.

سازمان‌ها در جهت ایجاد سازواری یعنی تغییر خود، دیگران و محیط، در ابتدای امر و قبل از انتظام بخشیدن به جامعه و محیط تعاملی خود، باید خود را انسجام درونی بخشیده و رفتار سازمانی خود را مدیریت نمایند. به عبارتی، برای اینکه سازمان بتواند در بر محیط خود تغییر ایجاد نموده و تأثیرگذار باشد ابتدا باید در خود و درون خود تغییر ایجاد نموده و نظمی پویا را در آن مستقر نماید (ترک‌زاده، ۱۳۸۸). این مهم می‌تواند از طریق طراحی ساختاری پاسخگو تحقق یابد؛ زیرا ساختار میدانی برای کنش‌های سازمانی است (تولبرت و هال<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). ساختار سازمانی<sup>۵</sup>، تقسیم کار و ساختار روابط کاری بین گروهی از صاحبان موقعیت است که برای دستیابی به یک هدف خاص با هم کار می‌کنند (رحمد و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱) و به‌عنوان یک مقوله پویا از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده در روند حیات و بقای سازمان در محیط سرشار از عدم اطمینان امروزی است. بر این اساس، به‌منظور پویایی و بالندگی سازمانی، داشتن ساختاری متناسب با ویژگی‌های محیطی ضروری است (آنگل کسکا<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱). ساختار الگوی روابط موجود بین اجزای یک کل سازماندهی شده است که به‌عنوان یکی از ارکان اصلی سازمان و جزء جدائی‌ناپذیر مدیریت، نقش مهمی در تحقق بخشیدن اهداف سازمانی را بر عهده دارد (گرای<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶؛ الشباکی و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸). ساختار شیوه‌ای را تعیین می‌کند که در آن نقش‌ها، قدرت، اختیار و مسئولیت‌ها تعیین و مدیریت می‌شود و بدین طریق به ایجاد و جهت‌دهی قابلیت‌های کارکردی در سازمان منجر می‌گردد (صابر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۱). درواقع، ساختار سازمانی که به‌عنوان مهم‌ترین عنصر سازمانی و ابزار کلیدی سازمان محسوب می‌شود (الشباکی و همکاران، ۲۰۱۸)، با طرح‌ریزی صحیح الگوهای ارتباطی و ایجاد هماهنگی بین عناصر سازمانی به بهبود عملکرد ذی‌ربطان آموزشی و کیفیت خدمات آموزشی خواهد انجامید.

سازمان‌ها و به‌خصوص دانشگاه‌ها، با گرایش نسبت به ساختارهای بازدارنده، از یک سو حصول قابلیت‌های لازم جهت پاسخگویی به ذی‌نفعان را از خود سلب می‌کنند و از سوی دیگر در بین ذی‌ربطان آموزشی جوی از بی‌اعتمادی را توسعه می‌دهند و همین امر موجب می‌شود ماندگاری و بقای آنان در شرایط پرقابلیت امروز به خطر بیفتد. از آنجاکه دانشجویان از اصلی‌ترین و مهم‌ترین دریافت‌کنندگان خدمات دانشگاهی هستند (وارن و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۱) دانشگاه‌ها ناگزیر هستند جهت حفظ بقای خود در محیط، ساختارهای تواناساز را طراحی نمایند.

با توجه به نقش و اهمیت ساختار و با توجه به آنکه ساختار می‌تواند اثر تواناساز یا بازدارندگی بر عملکرد دانشگاه داشته باشد، پس بایستی ساختارهای کارآمدی ساخته شوند که بتواند اهداف دانشگاه و در عین حال، نیازهای افراد را متناسب با شرایط محیطی برآورده سازد (هوی و میسکل<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۹). با توجه به کارکردهای مهمی که ساختار می‌تواند برای سازمان به دنبال داشته باشد و علی‌رغم تقسیم‌بندی‌های مختلفی که صاحب‌نظران از ساختار ارائه کرده‌اند، در این پژوهش، ساختار دانشگاه بر مبنای نوع‌شناسی که هوی و سویتلند<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۱) و هوی و میسکل (۲۰۱۳)

1. Eacott

2. Lester et al

3. Shaked

4. Tolbert & Hall

5. Organizational Structure

6. Rahmad et al

7. Angelkoska

8. Gray

9. Al Shobaki et al

10. Saber

11. Warren et al

12. Hoy & Miskel

13. Hoy & Sweetland

ارائه کرده‌اند، مورد بررسی قرار گرفته است. این محققان، ساختار سازمانی را به دو نوع تواناساز<sup>۱</sup> و بازدارنده<sup>۲</sup> طبقه‌بندی کرده‌اند. در ساختار تواناساز مسئولیت‌های سازمانی به‌روشنی مطرح گردیده و راهنمایی‌های لازم در رابطه با حل مشکلات سازمانی به اعضای سازمان ارائه می‌شود (شکلیو و بالاز<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴)، به مسائل و مشکلات به‌عنوان فرصتی برای یادگیری نگریسته می‌شود (میتچل و تارتر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶) و فضایی از خلاقیت، مشارکت و اعتماد را در سازمان پرورش می‌دهد (میتچل و کنسلر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). ساختار سازمانی تواناساز می‌تواند از طریق قابلیت کارکردی خود به تعیین هدف‌ها و مطلوبیت‌های متناسب با اقتضات سازمانی کمک کند و از طریق ایجاد انعطاف‌پذیری، افزایش قابلیت یادگیری و توانمندسازی سازمانی زمینه‌دستیابی به آنها را فراهم نماید (هوی و میسکل، ۲۰۱۹). در مقابل، ساختار بازدارنده با سلسله‌مراتبی انعطاف‌ناپذیر و سیستمی از قواعد و مقررات تنبیهی، بر اجابت و هم‌نوایی اعضای سازمان متمرکز است. به عبارتی دیگر، سلسله‌مراتبی از قواعد و مقررات قهری و اجباری، بیانگر ماهیت ساختار بازدارنده است. ساختار بازدارنده، شرایط لازم برای تبدیل افراد به کارمندان نالایق، بی‌میل به کار و مسئولیت نسبت به خواسته‌های مدیریت را فراهم می‌آورد و هر نوع خلاقیت و نوآوری را سرکوب می‌نماید (پیکار، ۱۴۰۲). بدین‌وسیله شرایط بازدارنده و طردکننده‌ای را برای سازمان ایجاد کرده و مانع از آن می‌شود که سازمان به‌منظور دستیابی به مطلوبیت‌های اساسی خود بتواند خود را با محیط متغیر سازوار سازد.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود انتخاب نوع ساختار سازمانی مناسب یا نامناسب عواقب و نتایج مختلفی را برای سازمان در پی خواهد داشت. بر این اساس، علاوه بر لزوم پرداختن به ساختار سازمانی، توجه به محیط و جو حاکم بر آن اهمیتی قابل ملاحظه می‌یابد. توجه به جو سازمانی عاملی است که می‌تواند سبب شود تا سخت‌گیری‌های سلسله‌مراتب سازمانی نیز کاهش یابد (پیولفون و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱). جو سازمانی<sup>۷</sup> یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده نگرش و رفتارهای فردی و گروهی در سازمان است (شیخ و اکبر<sup>۸</sup>، ۲۰۲۱) که منعکس‌کننده ادراکات کارکنان از سیاست‌ها، شیوه‌ها و رویه‌هایی است که انتظار می‌رود، حمایت شود و با توجه به منابع انسانی این سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد (میلاتی و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۲۱). جو سازمانی مجموعه‌ای از حالات، خصوصیات یا ویژگی‌های حاکم بر یک سازمان است که خصوصیات قابل اندازه‌گیری محیط کار را تعیین می‌نماید (پراسیتو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۱). جو سازمانی حاکم بر رفتار و انگیزش کارکنان اثرگذار بوده، به‌عنوان منبعی بانفوذ و مؤثر در جهت شکل‌دهی رفتار عمل می‌نماید، تعاملات اجتماعی را ارتقا بخشیده و سبب پویایی‌های سازمان می‌شود (هیوانگ و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۹). آرگریس<sup>۱۲</sup> به تأثیر اعمال و اقدامات رهبران بر رفتار فردی و رشد شخصی در ضمن مطالعه سازمان‌ها پرداخته و به نظر وی تنها راه برای ایجاد یک تغییر مؤثر و بادوام تغییر در سطوح عمیق فردی است و برای آنکه یک فرد بتواند طی سال‌های رشد به شخصی پخته و بالغ مبدل شود بایستی هفت تغییر در شخصیت فرد به وجود آید. او فرض را بر این می‌گذارد که این تغییرات در یک پیوستار قرار دارد و شخصیت سالم در طول این پیوستار از رشدنیافتگی به رشدنیافتگی دگرگون می‌شود که تا اندازه‌ای مسئله بلوغ را روشن می‌سازد. وی مدعی است، با وجود آنکه همه افراد مایل نیستند که مسئولیت‌های بیشتری را بپذیرند یا با مشکلات فزاینده‌ای که داشتن مسئولیت به بار می‌آورد، سروکار داشته باشند، درواقع رهبران موفق کسانی هستند که می‌توانند انگیزه این افراد را از طریق بالا بردن سطح مسئولیت افراد بهبود بخشند و درواقع عوامل زمینه‌ای و فضای سازمانی به‌گونه‌ای ترتیب داده شوند که منجر به بلوغ در افراد شده و افراد نیز چنین جوی را احساس و باور نمایند (هرسی و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۷). بنابراین فراهم‌سازی جوی که در آن هر کس بتواند رشد کند و به بلوغ برسد در حالی که برای موفقیت سازمانش تلاش کرده، نیازهای خود را نیز ارضا سازد، جوی که در آن یک تعهد درونی در فرد به وجود آورد، همچنین هم‌سویی نیازها و اهداف کارکنان و سازمان را نیز به دنبال داشته باشد، یکی از چالش‌های مهم رهبران محسوب می‌شود (گروبلر و رنسبورگ<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۸).

1. Enabling
2. Einderung
3. Shklyaeve & Balazs
4. Mitchell & Tarter
5. Mitchell & Kensler
6. Pulphon et al
7. Organizational Climate
8. Syekh & Akbar
9. Melati et al
10. Prasetyo
11. Huang et al
12. Argyris
13. Hersey et al
14. Grobler & Rensburg

به‌طور کلی، سازمان‌ها برای ایجاد تغییر و تأثیرگذاری بر محیط خود در وهله اول باید خود و درون خود را تغییر دهند و به آن نظمی پویا ببخشند (کرافورد و کلدرا، ۲۰۱۹). رسیدن به این امر مستلزم برقرار نمودن ارتباطات سازنده و اثربخش است که از طریق طراحی ساختار مناسب و استفاده به‌هنگام و به‌جا از رویکردهای مناسب رهبری حاصل می‌شود. می‌توان گفت که ساختار از طریق طراحی الگوهای تعاملی، زمینه کنترل اعمال افراد را فراهم می‌نماید (رابینز و جاج، ۲۰۰۹). از طرفی، این ساختار سازمان است که برای سازمان قابلیت کارکردی ایجاد می‌نماید و از آن‌جا که بلوغ جو سازمانی نیز به‌عنوان یک کارکرد سازمان شناخته و پذیرفته شده است می‌توان به تأثیر و تأثر این دو متغیر اذعان نمود و حال در این میان نیز با توجه به نقش و اهمیتی که رهبری و رویکردها و سبک‌های رهبری از جمله جهان‌بینی رهبری در سازمان‌ها ایفا می‌نمایند، میتوانند به‌عنوان یک عامل اثرگذار باشند و این امر لزوم اجرای پژوهشی درباره ارتباط بین این متغیرها را دو چندان می‌نماید. بنابراین، با توجه به اهمیت این عوامل (جهان‌بینی رهبری، ساختار سازمانی و بلوغ جو سازمانی) و روابط تعاملی آنها در هدایت رفتار و عملکرد سازمان در محیط پویا و متغیر کنونی، بررسی رابطه بین جهان‌بینی رهبری، ساختار سازمانی و بلوغ جو سازمانی، اهمیت می‌یابد. بر اساس موارد فوق‌الذکر، در پژوهش حاضر، مدل‌یابی روابط هم‌زمان جهان‌بینی رهبری، ساختار سازمانی و بلوغ جو سازمانی: مطالعه موردی دانشگاه گیلان بررسی می‌شود.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ساختار سازمانی بر مبنای نوع‌شناسی که هوی و سویتلند (۲۰۰۱) و هوی و میسکل (۲۰۱۳) ارائه کرده‌اند، به دو نوع تواناساز و بازدارنده طبقه‌بندی شده است.

#### ۱. ساختار تواناساز

در ساختار تواناساز مسئولیت‌های سازمانی به‌روشنی مطرح گردیده و راهنمایی‌های لازم در رابطه با حل مشکلات سازمانی به اعضای سازمان ارائه می‌شود (شکلیو و بالاز، ۲۰۲۴)، به مسائل و مشکلات به‌عنوان فرصتی برای یادگیری نگریسته می‌شود (میتچل و تارتر، ۲۰۱۶) و فضایی از خلاقیت، مشارکت و اعتماد را در سازمان پرورش می‌دهد (میتچل و همکاران، ۲۰۱۸). ساختار سازمانی تواناساز می‌تواند از طریق قابلیت کارکردی خود به تعیین هدف‌ها و مطلوبیت‌های متناسب با اقتضات سازمانی کمک نماید و از طریق ایجاد انعطاف‌پذیری، افزایش قابلیت یادگیری و توانمندسازی سازمانی زمینه دستیابی به آنها را فراهم کند (هوی و میسکل، ۲۰۱۹).

#### ۲. ساختار بازدارنده

در ساختار بازدارنده با سلسله‌مراتبی انعطاف‌ناپذیر و سیستمی از قواعد و مقررات تنبیهی، بر اجابت و هم‌نوایی اعضای سازمان متمرکز است. به عبارتی دیگر، سلسله‌مراتبی از قواعد و مقررات قهری و اجباری، بیانگر ماهیت ساختار بازدارنده است. ساختار بازدارنده، شرایط لازم برای تبدیل افراد به کارمندان نالایق، بی‌میل به کار و مسئولیت نسبت به خواسته‌های مدیریت را فراهم می‌آورد و هر نوع خلاقیت و نوآوری را سرکوب می‌کند (پیکار، ۱۴۰۲) و بدین وسیله شرایط بازدارنده و طردکننده‌ای را برای سازمان ایجاد کرده و مانع از آن می‌شود که سازمان به‌منظور دستیابی به مطلوبیت‌های اساسی خود بتواند خود را با محیط متغیر سازوار سازد. جهان‌بینی رهبری از دیدگاه وکسلر (۲۰۰۶) به چهار نوع کارآفرینی، تنظیمی، اجتماعی و شبکه‌ای تقسیم شده است.

#### ۱. جهان‌بینی کارآفرینی

از ویژگی‌های بارز این نوع جهان‌بینی، کنترل و ایجاد رقابت به‌منظور هدایت سازمان است. لذا این نوع رهبری نیل به موفقیت را منوط به عوامل گوناگونی از جمله کیفیت منابع انسانی، مالی و همچنین ایجاد نوعی رقابت بین افراد می‌داند. بر این اساس، می‌توان گفت این نوع رهبری در سطح عملیاتی و کاربردی سازمان قرار دارد و به رهبری فرصت‌طلب مشهور است. رهبران فرصت‌طلب افرادی فردگرا، قاطع و بی‌پروا هستند که با کار سخت، نقش اساسی خود را ایفا می‌کنند. این رهبران وجود خود را به‌عنوان امتیازی برای سازمان می‌دانند. رهبران فرصت‌طلب برای کسب سود و تثبیت موقعیت خود دست به هر کاری می‌زنند. آنان تلاش می‌کنند موفقیت‌های سوابق خود را حفظ کنند و با افراد تازه‌وارد و جوان به رقابت می‌پردازند، خواستار به دست آوردن قدرت بیشتر و سمت‌های بالاتر هستند و از زیردستان با کار سخت و هزینه کم بهره‌برداری می‌کنند. رهبران فرصت‌طلب نه ایده‌های نوین اظهار می‌کنند و نه به‌طور آگاهانه در جستجوی خلاقیت و نوآوری هستند. درواقع آنها به دنبال موفقیت و سود بیشتر هستند. رهبران فرصت‌طلب بسیار نتیجه‌مدار هستند و به همین خاطر برای به دست آوردن نتیجه دلخواه گاهی اوقات قواعد و قوانین

1. Crawford & Kelder

2. Robbins & Judge

را نادیده می‌انگارند.

## ۲. جهان‌بینی تنظیمی

رهبرانی که از جهان‌بینی تنظیمی بهره می‌گیرند از طریق سیستم قانونی سلسله‌مراتبی، کنترل و رعایت قراردادهای قانونی، سازمان خود را هدایت می‌کنند. بنابراین، این نوع رهبری تحقق مطلوبیت‌های سازمان را منوط بر حفظ وضع موجود، ثبات و پایداری و وفاداری افراد به سیستم می‌داند و به رهبری بوروکراتیک معروف شده است. رهبران بوروکراتیک بر قوانین و مقررات تأکید دارند و زیردستان خود را مطابق با عدالت، در زیر چتر قوانین مورد حمایت قرار می‌دهند.

## ۳. جهان‌بینی اجتماعی

جهان‌بینی اجتماعی به رهبرانی اشاره دارد که با تأکید بر رقابت گروهی، انعطاف‌پذیری، گفتگو و ارزش‌های فرهنگی، سازمان خود را هدایت می‌کنند. لذا این نوع رهبری دستیابی به مطلوبیت‌های سازمان را منوط بر ارزش‌های مشترک گروه، همکاری گروهی و ارتباطات می‌داند. رهبری در این جهان‌بینی، رهبری مشارکتی نامیده می‌شود. رهبران مشارکتی، افرادی آرام، صبور، با کمال هستند و به خاطر همکاری و مشارکت خود در قبال نسل آینده به خود می‌بالند. رهبران مشارکتی، فرهنگی را به وجود می‌آورند که در آن گفتگوهای مبتنی بر ارزش‌های مشترک، یادگیری‌های گروهی و مشارکت افراد افزایش می‌یابد (ترکزاده و نجفی، ۱۳۹۸).

## ۴. جهان‌بینی شبکه‌ای

رهبرانی که دارای دیدگاه جهان‌بینی شبکه‌ای هستند، با استفاده از فناوری، ابداع، نوآوری و ابتکار عمل، سازمان خود را هدایت می‌کنند. رهبران دانش با تأکید بر انعطاف‌پذیری و رقابت بیرونی بر آن هستند که از افراد خلاق و ایده‌های برتر حمایت کنند؛ بنابراین این نوع رهبری دستیابی به مطلوبیت‌های سازمان را منوط به همراه بودن با تغییرات، محور قرار دادن دانش، شهرت و اعتبار اعضای سازمان می‌داند و به رهبری دانش مشهور گشته است. رهبران دانش، افرادی که پایبند سنت‌ها و قوانین گذشته هستند، افرادی که قادر به ادامه کار در عصر تحولات، تکنولوژی و اطلاعات نیستند. حال، این افراد چه ثروتمند باشند یا فقیر، جهان اولی باشند یا جهان سومی، در هر حال آنها مخالف تکنولوژی و پیشرفت هستند. از دیدگاه رهبران دانش این افراد از جهان‌سازی دست می‌کشند و در برابر تجربیات اساسی که منجر به ایجاد راهی به سمت دنیایی تازه و نو می‌شود، مقاومت می‌کنند (ترکزاده و جعفری، ۱۳۹۱).

در زمینه بلوغ جو سازمانی بر طبق نظریه آرگریس هفت تغییر باید در شخصیت یک فرد رخ دهد تا فرد نابالغ به فرد بالغ تبدیل شود. در ذیل، اقدامات مدیریتی بر پیوستار بلوغ و نابالغ بودن آرگریس شرح داده می‌شود:

۱. **تغییر از حالت منفعل به حالت فعال:** اگر سازمانی که افراد در آن کار می‌کنند، آنها را محدود سازد و به آنها فشار آورد تا به صورت منفعل در حیطه محدودی از امور انجام وظیفه کنند، آنها بی‌علاقه و ناکام می‌شوند.
۲. **تغییر از حالت وابسته به مستقل:** اگر سازمان اجازه ندهد که افراد استقلال خود را به وسیله مشارکت کردن در اخذ تصمیماتی که بر وضعیت آنان مؤثر است، اعمال کنند اعتماد به نفس و بهره‌وری آنها خدشه‌دار می‌شود.
۳. **از داشتن رفتارهای محدود تا داشتن رفتارهای چندگانه:** اگر سازمان فرصت ایفای نقش‌های گوناگون را ندهد انگیزش افراد کاهش یافته و علاقه خود را از دست می‌دهند.
۴. **از داشتن علائق سطحی به عمیق:** اگر مدیران بر این فرض باشند که کار جدی، تفکر و تصمیم‌گیری بایستی توسط نخبگان در رأس هرم انجام گیرد و قدرت در میان کارکنان درون سازمان تقسیم نشود، تصمیمات سینرژیک و هم‌افزایی نخواهند داشت و کارکنان احساس منزوی بودن و نداشتن حق رأی خواهند کرد.
۵. **از داشتن دیدگاه زمانی کوتاه تا بلند:** اگر سازمان‌ها به کارکنان حق مشارکت در راهبردهای طولانی‌مدت را ندهند، هم سطح بهره‌وری و هم روحیه کارکنان کاهش می‌یابد.
۶. **از زیر دست بودن تا مساوی بودن:** کارکنان نسبت به سازمانی که به آنها اعتماد نمی‌کند تا به مانند یک فرد مسئول رفتار نمایند کوشش می‌کند آنها را تربیت کند و واکنش منفی نشان می‌دهند.
۷. **از نقص خودآگاهی تا داشتن احساس خودآگاهی:** سازمان‌هایی که این فرصت را ضایع می‌سازند و از پتانسیل‌های فراوان نیروی کار سود نمی‌جویند محکوم به شکست هستند (مشهدی ابوالقاسمی، ۱۳۹۱).

پیولفون و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه خود با عنوان «تأثیر رهبری تحول آفرین، جو سازمانی، مدیریت منابع انسانی، ساختار سازمانی و رضایت شغلی بر ایجاد خلاقیت کارکنان دانشکده پزشکی بیمارستان رامتیبودی، دانشگاه مهیدول<sup>۱</sup>» به این نتیجه دست یافتند که بین رهبری تحول آفرین و ساختار سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین اولالی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در مطالعه خود با عنوان «تأثیر رهبری خدمتگزار و ساختار سازمانی بر رفتار نوآورانه کارکنان در مؤسسات عالی نیجریه» نشان دادند که بین رهبری خدمتگزار و ساختار سازمانی ارتباط مثبت و معنی دار دوسویه‌ای وجود دارد.

اقبال و پیووار سولیح<sup>۳</sup> (۲۰۲۳) در مطالعه خود با عنوان «رفتار شهروندی سازمانی برای محیط رمزگشایی شد: رهبران پایدار، جو سازمانی سبز و تناسب فرد با سازمان» نشان دادند که بین رهبری و جو سازمانی ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد. کائو و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۳) در مطالعه خود با عنوان «حمایت سازمانی ادراک شده و رفتار شهروندی سازمانی - مطالعه اثر تعدیل کننده انگیزه مشارکت داوطلبانه و تأثیر سطح متقابل رهبری تحول آفرین و جو سازمانی»، بین رهبری و جو سازمانی ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین بوسورث و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) نشان دادند که رهبری در بهبود و رشدیافتگی جو سازمانی نقش دارد. مریل<sup>۶</sup> (۲۰۱۱) مطالعه‌ای در دانشگاه یوتا انجام داد و به این نتیجه دست یافت که بین سبک رهبری تحول‌گرا و سیاست عدم مداخله رهبری با جو ایمن رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. زمانی و چناری (۱۳۹۸) در مطالعه خود به این نتیجه دست یافتند که بین سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا با جو سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. نتایج مطالعه ترک‌زاده و جعفری (۱۳۹۳) نشان داد که از دیدگاه اعضای هیئت علمی و کارمندان، نوع جهان‌بینی رهبری در اکثر موارد پیش‌بینی کننده معنی دار (مثبت و منفی) جو سازمانی بود. مشهدی ابوالقاسمی (۱۳۹۱) در بررسی رابطه بین نوع ساختار سازمانی دانشگاه و ادراک دانشجویان از میزان بلوغ جو در دانشگاه‌های شهر بندر عباس به این نتیجه دست یافت که میزان بلوغ جو سازمانی در دانشگاه‌های قلمرو تحقیق پایین‌تر از حد کفایت مطلوب است و همچنین ساختار بازدارنده رابطه معنی داری با میزان بلوغ جو سازمانی در دانشگاه‌های شهر بندر عباس و دانشگاه‌های آزاد و هرمزگان نداشت. در همین راستا جعفری (۱۳۹۱) با بررسی رابطه بین نوع جهان‌بینی رهبری و جو سازمانی در دانشگاه شیراز دریافت که از دیدگاه اعضای هیئت علمی و کارمندان بین نوع جهان‌بینی رهبری با جو سازمانی در اکثر موارد رابطه معنی دار (مثبت و منفی) وجود دارد. سیمونز<sup>۷</sup> (۲۰۰۸) نیز در زمینه شکل‌گیری جو سازمانی بر نقش رهبری تأکید کرده است.

جدول (۱) خلاصه پیشینه پژوهش

پژوهشگران	نتایج
اقبال و پیووار سولیح (۲۰۲۳)	ارتباط مثبت و معنی دار بین رهبری و جو سازمانی
کائو و همکاران (۲۰۲۳)	ارتباط مثبت و معنی دار بین رهبری و جو سازمانی
پیولفون و همکاران (۲۰۲۱)	ارتباط مثبت و معنی دار بین رهبری تحول آفرین و ساختار سازمانی
اولالی و همکاران (۲۰۲۱)	ارتباط مثبت و معنی دار بین رهبری خدمتگزار و ساختار سازمانی
بوسورث و همکاران (۲۰۱۸)	ارتباط مثبت و معنی دار بین سبک رهبری تحول‌گرا با جو ایمن
مریل (۲۰۱۱)	ارتباط مثبت و معنی دار بین سبک رهبری تحول‌گرا با جو ایمن
سیمونز (۲۰۰۸)	تأثیر رهبری بر شکل‌گیری جو سازمانی
زمانی و چناری (۱۳۹۸)	ارتباط مثبت و معنی دار بین سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا با جو سازمانی
ترک‌زاده و جعفری (۱۳۹۳)	نقش معنی دار نوع جهان‌بینی رهبری در جو سازمانی
مشهدی ابوالقاسمی (۱۳۹۱)	نبود ارتباط معنی دار ساختار بازدارنده با میزان بلوغ جو در دانشگاه‌های شهر

1. Ramthibodi, Mahidol University

2. Olaleye et al

3. Iqbal & Piwowar-Sulej

4. Kao et al

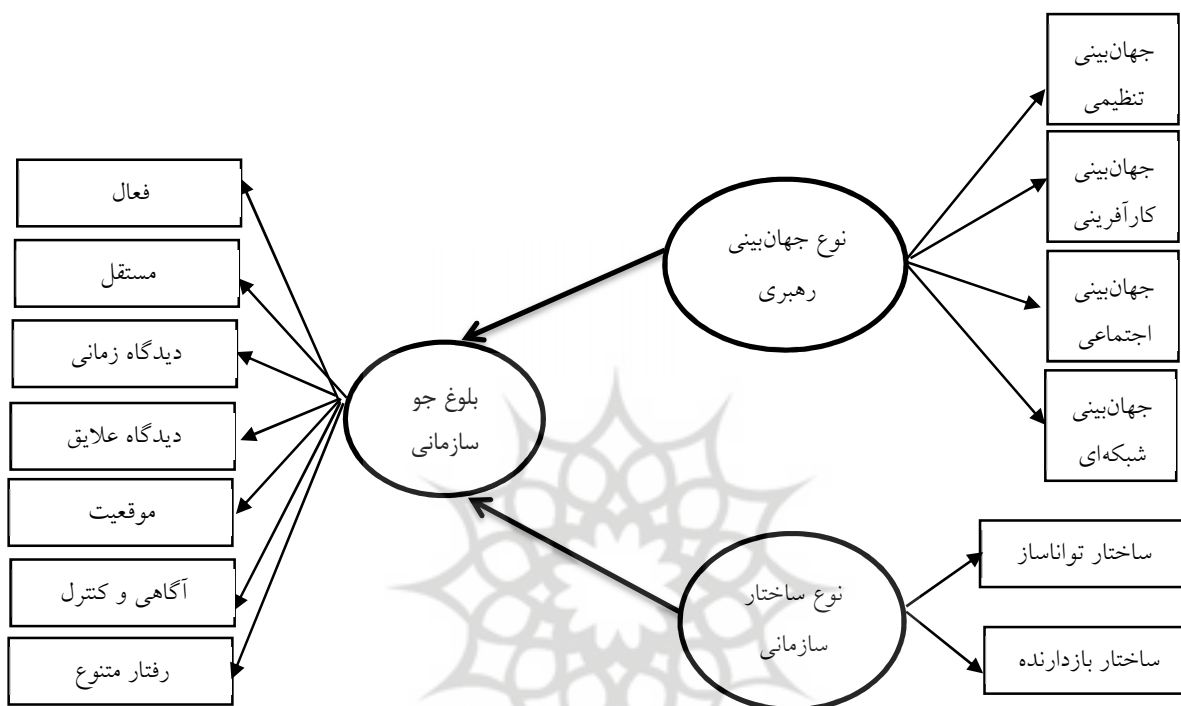
5. Bosworth et al

6. Merrill

7. Simmons



با توجه به طرح مسئله و پیشینه مطرح‌شده، چارچوب مفهومی پژوهش در شکل (۱) ارائه شده است:



شکل (۱) چارچوب مفهومی رابطه هم‌زمان نوع ساختار سازمانی و نوع جهان‌بینی رهبری با بلوغ جو سازمانی

## گزاره‌های پژوهش

### هدف کلی

هدف کلی از اجرای پژوهش حاضر مدل‌یابی روابط هم‌زمان جهان‌بینی رهبری، ساختار سازمانی و بلوغ جو سازمانی: مطالعه موردی دانشگاه گیلان است.

### پرسش‌های پژوهش

۱. نوع جهان‌بینی رهبری غالب در دانشگاه گیلان کدام است؟
۲. نوع ساختار سازمانی غالب در دانشگاه گیلان کدام است؟
۳. بلوغ جو سازمانی در دانشگاه گیلان از نظر دانشجویان به چه میزان است؟
۴. آیا نوع جهان‌بینی رهبری و نوع ساختار سازمانی به‌طور هم‌زمان پیش‌بینی‌کننده معنی‌دار بلوغ جو سازمانی در دانشگاه گیلان است؟

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش در زمره پژوهش‌های توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل همه اعضای هیئت علمی و دانشجویان سال آخر مقاطع کارشناسی و کارشناسی ارشد تمامی رشته‌های دانشگاه گیلان در سال ۱۴۰۰ (۵۴۰ عضو هیئت علمی و ۱۶۰۰ دانشجو) است. حجم نمونه برای دانشجویان با استفاده از فرمول کرجسی مورگان، ۳۱۰ نفر به دست آمد که دانشجویان به روش

نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. حجم نمونه برای اعضای هیئت علمی، ۴۰ درصد حجم جامعه معادل ۲۲۵ نفر به دست آمد که این افراد به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای مرحله‌ای انتخاب شدند. در این راستا به منظور انتخاب گروه نمونه اعضای هیئت علمی ابتدا تمامی دانشکده‌های دانشگاه گیلان در نظر گرفته شدند. پس از آن نیز ۴۰ درصد از دانشکده‌ها به صورت تصادفی انتخاب شدند و سپس در دانشکده‌های منتخب ۴۰ درصد از بخش‌ها و همه اعضای هیئت علمی این بخش‌ها به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌های استاندارد نوع جهان بینی رهبری ترک‌زاده و جعفری (۱۳۹۱)، نوع ساختار سازمانی ترک‌زاده و محترم (۱۳۹۳) و بلوغ جو دانشگاه ترک‌زاده (۱۳۸۷) بود.

**(الف) مقیاس نوع جهان بینی رهبری:** این مقیاس شامل ۶۲ گویه در ۴ بعد جهان‌بینی تنظیمی (۱۷ عبارت)، جهان‌بینی شبکه‌ای (۱۵ عبارت)، جهان‌بینی اجتماعی (۱۶ عبارت) و جهان‌بینی کارآفرینی (۱۴) است. نمره‌گذاری این پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (نمره ۱) تا کاملاً موافقم (نمره ۵) است. در پژوهش حاضر پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای ابعاد جهان‌بینی تنظیمی، جهان‌بینی اجتماعی، جهان‌بینی شبکه‌ای و جهان‌بینی کارآفرینی به ترتیب ۰/۹۰، ۰/۹۴، ۰/۹۶ و ۰/۸۵ به دست آمد.

**(ب) مقیاس نوع ساختار سازمانی:** این مقیاس شامل ۳۵ گویه در ۲ بعد تواناساز (۲۰ عبارت) و بازدارنده (۱۵ عبارت) است. هر یک از دو بعد دارای زیرمؤلفه‌های رسمیت، تمرکز، فرایند و زمینه است. نمره‌گذاری این مقیاس بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (نمره ۱) تا کاملاً موافقم (نمره ۵) است. در پژوهش حاضر پایایی این پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای ساختار تواناساز ۰/۶۴ و ساختار بازدارنده ۰/۷۲ به دست آمد.

**(ج) مقیاس بلوغ جو:** این مقیاس شامل ۲۱ گویه در ۷ بعد فعال (۳ عبارت)، مستقل (۳ عبارت)، دیدگاه زمانی (۳ عبارت)، دیدگاه علایق (۳ عبارت)، موقعیت (۳ عبارت)، آگاهی و کنترل (۳ عبارت) و رفتار متنوع (۳ عبارت) است. نمره‌گذاری این مقیاس بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت از خیلی زیاد (نمره ۵) تا خیلی کم (نمره ۱) است. پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از ابعاد فعال، مستقل، دیدگاه زمانی، دیدگاه علایق، موقعیت، آگاهی و کنترل و رفتار متنوع به ترتیب ۰/۷۹، ۰/۷۶، ۰/۷۳، ۰/۸۱، ۰/۷۹، ۰/۸۶ و ۰/۷۷ به دست آمد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS24 و آزمون‌های آماری t تک‌متغیره، t زوجی، تحلیل واریانس درون‌گروهی، تعقیب بنفرونی و رگرسیون چندمتغیره تجزیه و تحلیل شدند.

## یافته‌ها

### ۱. نوع جهان‌بینی رهبری غالب در دانشگاه گیلان کدام است؟

جدول (۲) مقایسه میانگین نمره جهان‌بینی رهبری مورد استفاده استادان دانشگاه گیلان

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	F	P
تنظیمی	۲/۵۴	۰/۴۵	۲۸/۴۴	۰/۰۰۰۱
اجتماعی	۲/۶۵	۰/۶۶		
شبکه‌ای	۲/۷۲	۰/۷۸		
کارآفرینی	۲/۵۹	۰/۵۰		

نتایج تحلیل واریانس درون‌گروهی نشان می‌دهد که بالاترین میانگین مربوط به جهان‌بینی رهبری شبکه‌ای (۲/۷۲) و پایین‌ترین میانگین مربوط به جهان‌بینی رهبری تنظیمی (۲/۵۴) می‌باشد و تفاوت معنی‌داری بین جهان‌بینی‌های رهبری وجود دارد ( $p=۰/۰۰۱$ ). نتیجه آزمون تعقیبی نشان می‌دهد که بین میانگین جهان‌بینی رهبری اجتماعی با میانگین جهان‌بینی رهبری تنظیمی، میانگین جهان‌بینی رهبری شبکه‌ای با میانگین جهان‌بینی رهبری تنظیمی و اجتماعی و میانگین جهان‌بینی رهبری کارآفرینی با میانگین جهان‌بینی رهبری اجتماعی، تفاوت معنی‌داری وجود دارد ( $p<۰/۰۰۱$ ). ولی بین میانگین جهان‌بینی رهبری کارآفرینی با میانگین جهان‌بینی رهبری تنظیمی و شبکه‌ای تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

### ۲. نوع ساختار سازمانی غالب در دانشگاه گیلان کدام است؟

جدول (۳) ارزیابی نوع ساختار سازمانی دانشگاه گیلان

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	t	df	P
ساختار تواناساز	۳/۰۳	۰/۴۱	۱/۴۳	۲۲۴	۰/۰۰۱
ساختار بازدارنده	۱/۹۸	۰/۴۹			

نتیجه آزمون t زوجی نشان می‌دهد که میانگین ساختار تواناساز (۳/۰۳) بالاتر از ساختار بازدارنده (۱/۹۸) است که این تفاوت از نظر آماری معنی‌دار است (p=۰/۰۰۱). بنابراین ساختار سازمانی غالب در دانشگاه گیلان از نظر اعضای هیئت علمی، ساختار تواناساز است.

### ۳. بلوغ جو سازمانی در دانشگاه گیلان از نظر دانشجویان به چه میزان است؟

جدول (۴) بررسی ادراک دانشجویان از میزان بلوغ جو دانشگاه گیلان

ابعاد بلوغ جو	میانگین	انحراف استاندارد	سطح متوسط	t	P	سطح مطلوب	t	P
فعال	۳/۳۶	۱/۲۸		۶/۱۴	۰/۰۱		۱۰/۸۶	۰/۰۰۰۱
مستقل	۳/۱۸۸	۱/۰۹		۳/۷۷	۰/۰۱		۱۶/۲۶	۰/۰۰۰۱
دیدگاه زمانی	۳/۲۹	۱/۳۲		۴/۸۳	۰/۰۱		۱۱/۶۹	۰/۰۰۱
دیدگاه علایق	۳/۱۵۳	۱/۰۱	۳	۳/۳۲	۰/۰۱	۴	۱۸/۳۵	۰/۰۰۱
موقعیت	۳/۱۸۵	۱/۴۳		۲/۸۴	۰/۰۱		۱۲/۴۸	۰/۰۰۱
آگاهی و کنترل	۳/۱۵۲	۱/۳۲		۲/۵۱	۰/۰۱		۱۳/۹۷	۰/۰۰۰۱
رفتار متنوع	۳/۲۲	۱/۰۴		۴/۷۸	۰/۰۱		۱۶/۰۹	۰/۰۰۱

نتیجه آزمون t تک‌متغیره نشان می‌دهد میانگین نمره ابعاد فعال، مستقل، دیدگاه زمانی، دیدگاه علایق، موقعیت، آگاهی و کنترل و رفتار متنوع بلوغ جو دانشگاه از دید دانشجویان از سطح متوسط بالاتر و از سطح مطلوب پایین‌تر است (p=۰/۰۰۱). بر این اساس در دانشگاه گیلان، اگرچه میزان بلوغ جو دانشگاه بیشتر از حداقل کفایت متوسط است، اما به حد کفایت مطلوب نرسیده است.

### ۴. آیا نوع جهان‌بینی رهبری و نوع ساختار سازمانی به‌طور هم‌زمان پیش‌بینی‌کننده معنی‌دار بلوغ جو سازمانی در دانشگاه گیلان است؟

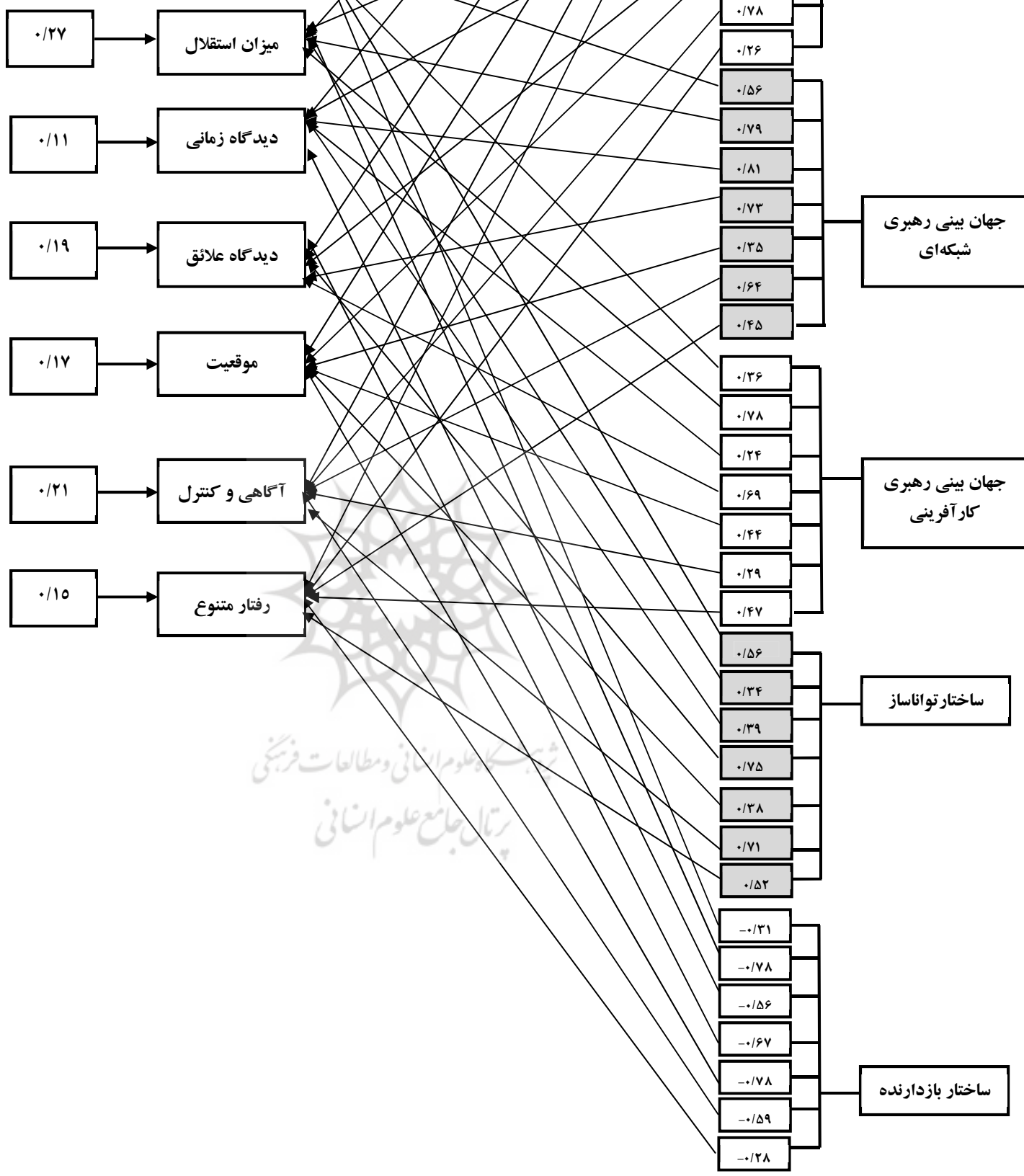
نتایج رگرسیون چندمتغیره نشان داد:

جدول (۵) نتایج رگرسیون پیش‌بینی بلوغ جو سازمانی از طریق جهان‌بینی رهبری و نوع ساختار سازمانی

مؤلفه‌ها	فعال	مستقل	دیدگاه زمانی	دیدگاه علایق	موقعیت	آگاهی و کنترل	رفتار متنوع
جهان‌بینی رهبری	$\beta=۰/۷۲$	-	$\beta=۰/۴۵$	$\beta=۰/۴۱$	$\beta=۰/۵۲$	-	$\beta=۰/۶۸$
تنظیمی	$P<۰/۰۱$		$P<۰/۰۱$	$P<۰/۰۱$	$P<۰/۰۱$		$P<۰/۰۱$
جهان‌بینی رهبری	$\beta=۰/۴۴$	$\beta=۰/۵۶$	$\beta=۰/۴۸$	$\beta=۰/۶۷$	$\beta=۰/۳۰$	$\beta=۰/۷۸$	$\beta=۰/۲۶$
اجتماعی	$P<۰/۰۱$	$P<۰/۰۱$	$P<۰/۰۱$	$P<۰/۰۱$	$P<۰/۰۱$	$P<۰/۰۱$	$P<۰/۰۱$
جهان‌بینی رهبری	$\beta=۰/۵۶$	$\beta=۰/۷۹$	$\beta=۰/۸۱$	$\beta=۰/۷۳$	$\beta=۰/۳۵$	$\beta=۰/۶۴$	$\beta=۰/۴۵$
شبکه‌ای	$P<۰/۰۱$	$P<۰/۰۱$	$P<۰/۰۱$	$P<۰/۰۱$	$P<۰/۰۱$	$P<۰/۰۱$	$P<۰/۰۱$
جهان‌بینی رهبری	$\beta=۰/۳۶$	$\beta=۰/۷۸$	$\beta=۰/۲۴$	$\beta=۰/۶۹$	$\beta=۰/۴۴$	$\beta=۰/۲۹$	$\beta=۰/۴۷$
کارآفرینی	$P<۰/۰۱$	$P<۰/۰۱$	$P<۰/۰۱$	$P<۰/۰۱$	$P<۰/۰۱$	$P<۰/۰۱$	$P<۰/۰۱$

$\beta=0/52$	$\beta=0/71$	$\beta=0/38$	$\beta=0/75$	$\beta=0/39$	$\beta=0/34$	$\beta=0/56$	ساختار تواناساز
$P<0/01$	$P<0/01$	$P<0/01$	$P<0/01$	$P<0/01$	$P<0/01$	$P<0/01$	
$\beta=0/28$	$\beta=0/59$	$\beta=0/78$	$\beta=0/67$	$\beta=0/56$	$\beta=0/78$	$\beta=0/31$	ساختار بازدارنده
$P<0/01$	$P<0/01$	$P<0/01$	$P<0/01$	$P<0/01$	$P<0/01$	$P<0/01$	





پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 پرتال جامع علوم انسانی

## بحث و نتیجه گیری

در راستای پرسش اول پژوهش، نتایج نشان داد بالاترین میانگین مربوط به جهان بینی رهبری شبکه‌ای (۲/۷۲) و پایین‌ترین میانگین مربوط به جهان بینی رهبری تنظیمی (۲/۵۴) است ( $P=0/001$ ). بر این اساس از دیدگاه اعضای هیئت علمی نوع جهان بینی غالب در دانشگاه قلمرو پژوهش از نوع شبکه‌ای یا دانشی است که این نتایج ناهمسو با یافته‌های مطالعات رایینسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) و جعفری (۱۳۹۱) است. رهبران دارای جهان بینی شبکه‌ای، افرادی هستند که پایبند سنت‌ها و قوانین گذشته بوده و سعی دارند فرایندهای کاری خود را بدون دخالت کارکردهای فناوری‌های جدید انجام دهند. با توجه به اینکه نمونه پژوهش اعضای هیئت علمی دانشگاه بوده‌اند شاید به دلیل معمول بودن فرایندهای کاری آنان و تأکید مدیرانشان بر انجام صحیح وظایف خود در حیطه انجام گرفته منجر به شکل‌گیری این دیدگاه در کارکنان شده باشد. از طرفی، رهبرانی که دارای جهان بینی شبکه‌ای هستند با تأکید نمودن بر رقابت بیرونی و انعطاف‌پذیری به دنبال آن هستند که از ایده‌های برتر و افراد خلاق حمایت نمایند (کاستوپولوس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). در نتیجه به نظر می‌رسد اعضای هیئت علمی دانشگاه علاوه بر تأکید به انجام صحیح امور از انعطاف‌پذیری لازم نیز برخوردارند و از این طریق موجب ایجاد تغییر و پیگیری اهداف فردی آنان نیز می‌شوند. به عبارتی گرایش آنان به ایجاد تغییرات جدید و رشد ابتکار در بین افراد نوعی پویایی به وجود آورده است که به یادگیری مهارت‌های جدید در آنان نیز منجر می‌شود.

در راستای پرسش دوم پژوهش، نتایج نشان داد میانگین ساختار تواناساز (۳/۰۳) بالاتر از ساختار بازدارنده (۱/۹۸) است که این تفاوت از نظر آماری معنی‌دار است ( $P=0/001$ ). بنابراین ساختار سازمانی غالب در دانشگاه گیلان از نظر اعضای هیئت علمی، ساختار تواناساز است. این نتایج با یافته‌های مطالعات هوی و سوئیتلند (۲۰۰۱)، رودآز<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)، مشهدی ابوالقاسمی (۱۳۹۱) و نکومند (۱۳۹۲) همسو است. ساختار تواناساز به قواعد و مقرراتی حمایتگر اشاره می‌کند که رهبران سازمانی به مدد آنها از اختیارات خود برای مدیریت تغییرات سازمانی استفاده می‌کنند. بنابراین باعث ایجاد فضای مناسبی می‌شود که از ایجاد تغییرات جدید حمایت می‌کند و باعث رشد و بالندگی افراد می‌شود و از طرفی با ویژگی‌هایی که دارد زمینه مقاومت آنان در برابر تغییر را نیز می‌کاهد. از طرفی در این نوع ساختار، نقش‌ها و رویه‌ها در عین مشخص بودن، انعطاف‌پذیرند و مشکلات و کاستی‌ها به‌عنوان فرصت‌های یادگیری تلقی می‌شوند. همچنین، همکاری گروهی و تصمیم‌گیری مشارکتی ترویج داده می‌شود (گرای و سامرز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). بنابراین می‌توان انتظار داشت که افراد از طریق مشارکت در فرایندهای گروهی و تلاش برای ارائه خدمات مناسب به جامعه وظایف خود را به‌خوبی انجام دهند. ساختار تواناساز از طریق این ویژگی‌ها می‌تواند باعث ایجاد انگیزش و رشد پتانسیل‌های کارکنان برای فعالیت‌های آتی شود؛ بنابراین با توجه به شواهد موجود می‌توان با استفاده از این نوع ساختار زمینه اثربخشی بیش‌ازپیش فعالیت‌های دانشگاه را فراهم نمود.

در راستای پرسش سوم پژوهش، نتایج نشان داد میانگین نمره ابعاد فعال، مستقل، دیدگاه زمانی، دیدگاه علائقی، موقعیت، آگاهی و کنترل و رفتار متنوع بلوغ جو دانشگاه از دید دانشجویان از سطح متوسط بالاتر و از سطح مطلوب پایین‌تر است ( $P=0/001$ ). بر این اساس در دانشگاه گیلان، اگرچه میزان بلوغ جو دانشگاه بیشتر از حداقل کفایت متوسط است، اما به حد کفایت مطلوب نرسیده است. این نتایج با یافته‌های مطالعات استوارت<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) و مشهدی ابوالقاسمی (۱۳۹۱) همسو است. بر اساس این نتایج می‌توان بیان نمود که در دانشگاه گیلان اعتمادبه‌نفس افراد بیش از حد قابل قبول بوده و در تصمیمات مشارکت می‌کنند. سطح روحیه آنها بیش از اندازه قابل قبول بوده اما در حد متوسط به آنها اعتماد شده و همچون افراد مسئول رفتار می‌شود و قدرت به اندازه قابل قبولی در بین کارکنان درون سازمان تقسیم شده است. در حد متوسط دارای انگیزه بوده و فرصت ایفای نقش‌های گوناگون را می‌یابند. همچنین می‌توان چنین بیان نمود به دلیل استقلالی که وجود دارد دانشجویان پایه‌پای فارغ‌التحصیلان و کارکنان انجام وظیفه می‌نمایند. از جهت بعد آگاهی و کنترل بر خود می‌توان گفت که افراد تسلط و کنترل کافی بر خود و همچنین توانایی شناخت مناسب از توانایی‌ها، ناتوانی‌ها و ویژگی‌های خود داشته و با حفظ خونسردی و تسلط بر شرایط گوناگون متناسب با آن عمل می‌کنند. همچنین در این دانشگاه از دیدگاه دانشجویان، افراد به میزان قابل قبولی دارای علاقه و انگیزه به تحصیل بوده و به دلیل حضور در صحنه‌های رقابتی فعال نیز هستند.

در راستای پرسش چهارم پژوهش، نتایج نشان داد که نتایج نشان داد جهان بینی رهبری تنظیمی، پیش‌بینی‌کننده منفی و معنی‌دار همه ابعاد بلوغ جو سازمانی است. جهان بینی رهبری اجتماعی، شبکه‌ای و کارآفرینی پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنی‌دار همه ابعاد بلوغ جو سازمانی است. ساختار سازمانی تواناساز، پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنی‌دار و ساختار سازمانی بازدارنده، پیش‌بینی‌کننده منفی و معنی‌دار همه ابعاد بلوغ جو سازمانی است ( $P<0/01$ ).

1. Robinson

2. Kostopoulos et al

3. Rhoads

4. Gray & Summers

5. Stewart

جهان‌بینی رهبری اجتماعی، شبکه‌ای و کارآفرینی پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنی‌دار بلوغ جو سازمانی و جهان‌بینی رهبری تنظیمی پیش‌بینی‌کننده منفی و معنی‌دار بلوغ جو سازمانی است. در این زمینه می‌توان بیان نمود که رهبران با جهان‌بینی اجتماعی با تأکید بر انعطاف‌پذیری و رقابت درونی به دنبال آن هستند که روحیه مشارکت و همکاری را بین آنان تقویت کنند و از این طریق از به خطر افتادن سیستم جلوگیری نمایند. در جهان‌بینی شبکه‌ای رهبران دانش با تأکید بر رقابت بیرونی و انعطاف‌پذیری می‌توانند از ایده‌های برتر حمایت کنند. در جهان‌بینی کارآفرینی رهبران با تأکید بر کنترل بالا و رقابت بیرونی بر آن هستند که موفقیت و سود بیشتری را به دست آورند. آنان در پی به دست آوردن قدرت و سمت بیشتر هستند و اعتقاد آنها بر این است که این امر ارزش تلاش کردن را دارد و در نهایت به پاداش فراوان و بیش از حد منجر می‌شود (وکسلر، ۲۰۰۶). با توجه به این ویژگی‌ها طبیعی به نظر می‌رسد که جهان‌بینی رهبری اجتماعی، شبکه‌ای و کارآفرینی پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنی‌دار بلوغ جو سازمانی باشد. در مقابل، جهان‌بینی رهبری تنظیمی پیش‌بینی‌کننده منفی و معنی‌دار بلوغ جو سازمانی است. علت دستیابی به چنین نتیجه‌ای در دانشگاه قلمرو مورد پژوهش چنین است که رهبران بوروکراتیک در پی آن هستند بقای سیستم را با تأکید بر سلسله‌مراتب و قوانین و مقررات حفظ کنند. زیرا زمانی که سیستم‌های معتبر در معرض خطر قرار می‌گیرند، ناملی افزایش یافته و زمینه‌ساز اختلال، قانون‌شکنی، ایجاد ترس و وحشت و تغییرات و تحولات اجتماعی، سیاسی و اقتصادی می‌شود (ترکزاده و جعفری، ۱۳۹۱).

نتایج نشان داد که ساختار سازمانی تواناساز، پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنی‌دار و ساختار سازمانی بازدارنده، پیش‌بینی‌کننده منفی و معنی‌دار بلوغ جو سازمانی است. ساختار سازمانی تواناساز با تأکید بر قوانین و فرایندهای منعطف و پویا، علاوه بر اینکه زمینه ارتقا، میزان اعتماد، انگیزش و وفاداری را فراهم آورده به ایجاد بستر مناسب برای افزایش آگاهی، اعتماد و همکاری بین افراد کمک کرده است (هوی و میسل، ۲۰۱۳). ساختار سازمانی تواناساز همچنین به ایجاد جوی از اعتماد، مشارکت و نوآوری منجر شده است (گرای، ۲۰۱۶). همچنین از آنجایی که از دیگر ویژگی‌های ساختار تواناساز ارتباطات دوطرفه است، دانشگاه مورد قلمرو تحقیق به خوبی توانسته از ارتباطات دوطرفه بهره برده و این ارتباطات دوطرفه موجب بالا رفتن سطح دانش و بصیرت شده و برای افراد این امکان را فراهم نموده که یاد بگیرند و تعامل برقرار نمایند. از نتایج این تعامل می‌توان به ایجاد روحیه مشارکت اشاره نمود هنگامی که افراد در دانشگاه به صورت مشارکتی عمل می‌نمایند و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده می‌شوند، سطح بلوغ آنان ارتقا می‌یابد، افراد احساس قدرتمندی دارند و علایق آنان نیز عمیق‌تر می‌گردد و در جهت افزایش سطح بلوغ حرکت می‌کنند (اکسل تیم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). دانشگاه گیلان با وضع ساختار تواناساز که ویژگی‌های آن احساس اعتماد، مسئولیت‌پذیری و تعهد است زمینه‌ساز این دیدگاه در افراد شده که در موقعیت‌های برابر افراد به بلوغ می‌رسند. همچنین یافته‌ها نشان‌دهنده آن است که بین ساختار بازدارنده با بلوغ جو دانشگاه رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. از آنجایی که بعد تمرکز در ساختار بازدارنده منجر به بازدارندگی در بلوغ جو سازمانی می‌شود به عبارتی می‌توان بیان کرد که کنترل‌های سخت‌گیرانه، عدم حمایت از نوآوری و ابتکار و همچنین بی‌توجهی به خواسته افراد سبب می‌شود که آنان به افرادی منفعل، بدون اعتماد به نفس، بی‌انگیزه، بی‌علاقه و بی‌روحیه تبدیل شده و از توانایی‌های افراد استفاده نشود. بنابراین طبیعی به نظر می‌رسد که بین ساختار بازدارنده با بلوغ جو دانشگاه رابطه منفی و معنی‌داری وجود داشته باشد.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود که تصمیم‌گیرندگان کلیدی دانشگاه گیلان، با بهره‌گیری از روابط بین نوع ساختار سازمانی، جهان‌بینی رهبری و بلوغ جو سازمانی مسیرهای مورد نظر را پیش‌بینی کنند و نسبت به دستکاری عملیاتی متغیرها برای نیل به وضعیت مطلوب اهتمام ورزند. با توجه به نتایج برآمده از مدل معادلات ساختاری، پیشنهاد می‌شود که مدیریت دانشگاه گیلان در سیاست‌گذاری‌های دانشگاه به این مقوله توجه لازم را داشته و در راستای توانمندسازی ساختار سازمانی تمرکز کنند و از محدودیت‌هایی که ممکن است به بازدارندگی ساختار سازمانی منجر شود دوری گزینند تا زمینه بلوغ جو سازمانی در این دانشگاه افزایش یابد. چراکه ساختار سازمانی منعطف و پویا، موجب ارتقای سطح کمی و کیفی بلوغ جو سازمانی نیز می‌شود. مدیران می‌توانند با ایجاد زمینه مشارکت و ارتباط فزاینده بین کارکنان، افزایش انعطاف‌پذیری، ترویج اعتماد سازمانی در بین کارکنان و مدیران به توانمندسازی ساختار سازمانی کمک نمایند. از دیگر سو، برگزاری کارگاه آموزشی ویژه مدیران دانشگاه گیلان با محتوای پویایی‌شناسی ساختار، درک انواع جهان‌بینی رهبری و ایجاد زمینه بلوغ جو سازمانی نیز از مهم‌ترین مسائلی است که می‌تواند آگاهی آنان در این زمینه را افزایش دهد. آگاهی مدیران از زمینه‌های رشد اعتماد سازمانی و یادگیری مداوم و ادراک ضرورت پاسخگویی مداوم همگی مسائلی هستند که بر سطح توانمندی دانشگاه گیلان برای رسیدن به بلوغ جو سازمانی هستند.

<sup>۱</sup>. Accel Team

## References

- Accel Team, P. (2012). *Motivation Theory and Practices*. Available at: <http://www.accelteam.com/motivation-theory-and-practices>.
- Agusta, A. S., & Nurdin, L. (2021). Integrative Leadership Style of Libraries at Islamic Universities in Indonesia. *Library Philosophy & Practice*, 1-18.
- Al Shobaki, M., Abu-Naser, S. S., El Talla, S. A., & Amuna, Y. M. A. (2018). Performance Reality of Administrative Staff in Palestinian Universities. *International Journal of Academic Information Systems Research*, 2(4), 1-17.
- Angelkoska, V. (2021). Organizational Structure Changes Within the Banks. *UTMS Journal of Economics*, 12(1), 70-83.
- Arad, O., Mohammad Davoudi, A. H., & Taqipourzahir, A. (2019). Identifying dimensions and components of authentic leadership in Islamic Azad University. *Educational Leadership & Management Quarterly*, 14(3), 61-43. [Persian]
- Artanto, D. (2022). Transformational Leadership Strategy to Improve the Quality of Islamic Education Services. *Journal of Islamic Education Management*, 1(2), 108-122.
- Bosworth, K., Garcia, R., Judkins, M., & Saliba, M. (2018). The impact of leadership involvement in enhancing high school climate and reducing bullying: An exploratory study. *Journal of School Violence*, 17(3), 354-366.
- Crawford, J. A., & Kelder, J. A. (2019). Do we measure leadership effectively? Articulating and evaluating scale development psychometrics for best practice. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 133-144.
- Davarpanah, H., Siadat, A., & Yadalhi Deh Cheshme, A. (2021). The structural model of causal relationships between the type of worldview of leadership and organizational innovation with the mediating role of organizational awareness (case study: Isfahan University administrative staff). *Productivity Management Quarterly*, 15(1), 107-136. [Persian]
- Eacott, S. (2018). *Beyond Leadership*. In *Beyond Leadership* (pp 95-111), Springer, Singapore.
- Efiyanti, E., Lubis, A. R., Sofyan, S., & Syafruddin, S. (2021). The Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance: A Case Study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 583-593.
- Gray, J. (2016). Investigating the Role of Collective Trust, Collective Efficacy, and Enabling School Structures on Overall School Effectiveness. *Education Leadership Review*, 17(1), 114-128.
- Gray, J. A. & Summers, R. (2016). Enabling School Structures, Trust, and Collective Efficacy in Private International Schools. *International Journal of Education Policy & Leadership*, 11(3), 1-15.
- Grobler, A., & Rensburg, M. J. V. (2018). Organisational climate, person-organisation fit and turn over intention: a generational perspective within a South African Higher Education Institution. *Studies in Higher Education*, 1-13.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D., E. (2017). *Management of Organizations Behavior: Leading Human Resources*. 10th edition, prentice hall.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2019). *Educational Administration Theory, Research, and Practice*. New Yoyrk: Mc Graw- Hill.
- Hoy, W. K., & Sweetland, S. R. (2001). Designing Better Schools; The Meaning and Measure of Enabling school structures. *Educational Administrative Quarterly*, 37, 296-321.
- Huang, L. C., Gao, M., & Hsu, P. F. (2019). Effects of Organizational Justice on Organizational Climate and Organizational Performance in Ecology Industry. *Ekoloji*, 28(107), 237-241.
- Iqbal, Q., & Piwowar-Sulej, K. (2023). Organizational citizenship behavior for the environment decoded: sustainable leaders, green organizational climate and person-organization fit. *Baltic Journal of Management*, 18(3), 300-316.
- Jabari Maraghoosh, G., Yari Haj Atalo, J., & Maleki Avarsin, S. (2019). Explaining accountability and growth with the mediating role of organizational learning based on spiritual leadership in faculty members. *Educational Leadership & Management Quarterly*, 14(2), 101-83. [Persian]
- Jafari, S. (2012). *Investigating the relationship between leadership worldview and organizational climate in Shiraz University*. Master's thesis in educational management, Shiraz University. [Persian]



- Kao, J. C., Cho, C. C., & Kao, R. H. (2023). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior—A study of the moderating effect of volunteer participation motivation, and cross-level effect of transformational leadership and organizational climate. *Frontiers in Psychology*, 14, 1082130.
- Khawaja, S. (2024). Exploring Effective Leadership Models within Private Higher Education Institutions in England. *Korean Journal of Physiology and Pharmacology*, 28(1), 211-214.
- Kizouri, A., Mohammadi Hosseini, S. A., & Soleimani, E. (2018). Students' perception of the teaching competencies of academic staff members in higher education (case study: Ferdowsi University of Mashhad). *Teaching Research Quarterly*, 7(4), 107-131. [Persian]
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64(12), 1335-1343.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The Leadership Practices Inventory: Theory and Evidence behind the Five Practices of Exemplary Leaders*. Available from: www.Leadershipchallenge.com.
- Lester, G. V., Virick, M., & Clapp-Smith, R. (2016). *Harnessing global mindset to positively impact advances in global leadership through international human resource management practices*, In *Advances in Global Leadership* (pp. 325-349). Emerald Group Publishing Limited.
- Mansoor, T., & Hussain, S. (2024). Impact of knowledge oriented leadership on sustainable service quality of higher education institutes. *VINE Journal of Information & Knowledge Management Systems*, 54(4), 705-724.
- Mashadi-Abolqasmi, M. (2011). *Investigating the relationship between the type of organizational structure of the university and students' perception of the maturity of the atmosphere in the universities of Bandar Abbas*. Master's Thesis in Educational Management, Shiraz University International Unit. [Persian]
- Merrill, K. C. (2011). *The Relationship Among Nurse Manager Leadership Style, Span of Control, Staff Nurse Practice Environment, Safety Climate and Nurse-Sensitive Patient Outcomes*. the University of Utah.
- Melati, B. A., Moeins, A., & Tukiran, M. (2021). The Relationship between organizational climate and work motivation to organizational commitment in PT. *Citra abadi Sejati. International Journal of Social, Policy & Law*, 2(2), 22-36.
- Mitchell, R. & Tarter, C. (2016). A path analysis of the effects of principal professional orientation towards leadership, professional teacher behavior, and school academic optimism on school reading achievement. *Societies*, 6(1), 1-11.
- Mitchell, R. M., Kensler, L., & Tschannen-Moran, M. (2018). Student trust in teachers and student perceptions of safety: Positive predictors of student identification with school. *International Journal of Leadership in Education*, 21(2), 135-154.
- Nekoumand, S. (2012). *Investigating the relationship between the type of organizational structure and its ability to respond to the environment in the centers of Shiraz Applied Scientific University*. Master's thesis in educational management, Shiraz University. [Persian]
- Olaleye, B. R., Solanke, F. T., Ojo, O. O., Fetuga, O. M., & Anifowose, O. N. (2021). Influence of Servant Leadership and Organizational Structure on Employee Innovative Behaviour in Nigerian Tertiary Institutions. *KIU Journal of Humanities*, 6(1), 305-308.
- Pikar, J. (2024). *The role of the type of organizational structure on plateauing and job performance of education workers in Takhar province*. Master's thesis, Birjand University. [Persian]
- Prasetyo, M. A. M. (2021). The Effects of Organizational Climate and Transformative Leadership on Islamic Boarding School Teacher Performance. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 6(2), 214-235.
- Pulphon, S., Pranee, S., Kortana tanapol, T., & Pungnirund, B. (2021). Influences of Transformational leadership, Organizational climate, Human resource management, Organizational structure, and Job satisfaction on the Innovative creation of employees for the Faculty of Medicine Ramathibodi hospital, Mahidol University. *Turkish Journal of Computer & Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(12), 336-347.
- Rahmad, R., Sabri, S., & Nasfi, N. (2021). The Influence of Organizational Structure, Leadership and Human Resource Capability on Service Effectiveness. *International Journal of Social & Management Studies*, 2(3), 123-131.

- Rhoads, D., H. (2009). *Enabling Structure and Collective Efficacy: A Study OF the Perceptions of Elementary School Divisions of American Schools in Mexico*. Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements For The Degree Doctor of Education, Seton Hall University.
- Robinson, T. (2010). *Examining the Impact of Leadership Style and School Climate on Student Achievement*. Doctor of Philosophy (PhD), Dissertation, Educational Foundations & Leadership, Old Dominion University.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational Behavior, 13 ed*. New Dehli: Prentice Hall of India.
- Saber, A. P. D. M. A. (2021). Organizational Structure and its Relationship with the Administrative and Technical Performance of the University of Kirkuk's Student Activities Department. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 25 (6), 9999-10007.
- Shaked, H. (2021). Instructional leadership in higher education: The case of Israel. *Higher Education Quarterly*, 75(2), 212-226.
- Simmons, C. (2008). *Organizational Culture, Work Place and Turnover*. A dissertation submitted to the University of Louisville.
- Syekh, S., & Akbar, A. (2021). Improving Lecturer Performance Through Leadership Style, organizational climate and work motivation at Batanghari university, JAMBI. *Dinasti International Journal of Management Science*, 2(4), 581-595.
- Stewart, E., B. (2008). School structural Characteristics, Student Effort, Peer Associations and Parenteral Involvement: The Influences of School and Individual Level Factors on Academic Achievement, Florida State University. *Education & Urban Society*, 40(2), 179-204.
- Tayibi, S., Shojaei, S., & Chiragali, M. (2021). Designing a structural model of moral atmosphere based on patriarchal leadership in the general education departments of the northern provinces of the country. *Educational Leadership & Management Quarterly*, 14(1), 212-189. [Persian]
- Tolbert, P. S. & Hall, R. H. (2009). *Organizations: Structure, Processes and Outcomes*. New Jersey: pearson prentice Hall.
- Torkzadeh, J., Safaei, F., & Mazghinejad, S. (2024). Modeling simultaneous relationships of different leadership styles, readiness for change and organizational health: a case study of Shiraz University. *Educational Science Quarterly*, 6(30), 81-98. [Persian]
- Torkzadeh, J., & Jafari, S. (2019). Validation Leadership Worldview Scale for Public Schools Principals *School Administration*, 7(3), 253-269.
- Torkzadeh, J., & Jafari, S. (2013). Investigating the relationship between leadership worldview and organizational climate (case study: Shiraz University). *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 3(1&2), 117-158. [Persian]
- Torkzadeh, J., & Jafari, S. (2002). Traditional and new approaches and theories of leadership: towards the world view of leadership. *Quarterly Journal of Management Development & Human Resources & Support*, 7(25), 133-91. [Persian]
- Torkzadeh, J. (1998). *Strategic leadership in higher education. New approaches and perspectives in higher education*. Tehran: Research School of Cultural and Social Studies, Ministry of Science, Research and Technology.
- Uy, F., Vestal, P., Andrin, G., Malbas, M., Sardido, J., & Kilag, O. K. (2024). Educational Leadership: Vision, Trust, and Adaptability. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, & Excellence (IMJRISE)*, 1(3), 171-177.
- Warren, M. R., Thamson, J. P., & Saegert, S. (2001). *The Role of Social Capital in Combating Poverty*. In Saegert, S; Thamson, J.P & Warren, M.R., (des), Social Capital and Poor Communities. New York: Russell Sage Foundation
- Wexler, M. N. (2006). *Leadership in Context, The Four Faces of Capitalism*. Edvard Elgar Publishing.
- Winkler, I. (2010). *Contemporary Leadership Theories University of Southern Denmark Dept*. Border RegionStudies.
- Yusmansyah, E. F., Sulyani, A. C., Larasati, N., Nurhasanah, H., Nisa, C., & Firdaus, A. R. (2024). Organizational Leadership Strategies in Improving the Quality of School Education in the Digital Era. *Riwayat: Educational Journal of History & Humanities*, 7(1), 250-261.
- Zamani, A., & Chenari, A. (2018). Examining the relationship between leadership style and organizational

commitment and organizational atmosphere of the country's tax affairs organization. *Research Journal of Taxation*, 43, 119-143. [Persian]



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی