

The role of genuine leadership in the organizational performance of education staff in Urmia

Kobra Jafari. jafari.ko47@gmail.com
Noorallah Khalilzadeh. khalilzadeh44@gmail.com

Abstract:

The purpose of this study is to investigate the role of genuine leadership in the performance of education staff in Urmia. This research is a descriptive regression analysis in terms of the purpose of applied research and in terms of data collection. The statistical population of this study consists of all employees of the General Department of Education of Urmia city in the number of 300 people. Using Morgan table, 169 people were randomly selected as a sample. The collection tool was Avolio, Gardner and Walumbwa (2006) Genuine Leadership Questionnaire, Hershey and Goldsmith Organizational Performance Questionnaire. The apparent validity of the questionnaires was confirmed by citing experts' opinions and their reliability was confirmed by citing Cronbach's alpha coefficient. To organize, summarize and analyze the data using descriptive statistics characteristics such as percentages, mean and standard deviation, etc. and in inferential statistics with correlation test and regression analysis to analyze the data. The results show that there is a significant relationship between original leadership and organizational performance of employees at the level of ($= 0.05$). Therefore, with the increase of genuine leadership, the organizational performance of employees also increases. Therefore, in order to improve the performance of the employees of the organization, it is necessary to implement genuine leadership at all levels of the organization and try to implement it as best as possible. . It is suggested that education managers and leaders, by applying this leadership style and its appropriate executive approaches, provide the basis for improving the performance of subordinates.

Keywords: Leadership, Genuine leadership, Organizational Performance, Education

نقش رهبری اصیل در عملکرد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان ارومیه

کبری جعفری^۱

نورالله خلیل زاده^۲

صص ۲۰-۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۲/۵

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی نقش رهبری اصیل در عملکرد کارکنان آموزش و پرورش شهرستان ارومیه می باشد. این تحقیق از نظر هدف تحقیق کاربردی و از نظر گردآوری داده ها توصیفی از نوع همبستگی تحلیل رگرسیون می باشد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش شهرستان ارومیه به تعداد ۳۰۰ نفر تشکیل می دهند. با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۶۹ نفر به صورت تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری، پرسشنامه‌ی رهبری اصیل آوولیو، گاردنر و والیوم (۲۰۰۶)، پرسشنامه‌ی عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت بود که روایی ظاهری پرسش نامه ها با استناد به نظر متخصصان و پایایی آن ها با استناد به ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. برای سازمان دادن، خلاصه کردن و تجزیه تحلیل داده ها با استفاده از مشخصه های آمار توصیفی مانند درصد ها، میانگین و انحراف معیار و در آمار استنباطی با آزمون همبستگی و تحلیل رگرسیون به تجزیه تحلیل داده ها پرداخته شده است. نتایج نشان می دهد بین رهبری اصیل و عملکرد سازمانی کارکنان در سطح (۰/۰۵) رابطه معناداری وجود دارد. لذا با افزایش رهبری اصیل، عملکرد سازمانی کارکنان نیز افزایش می یابد. بنابراین برای بهبود عملکرد کارکنان سازمان باید رهبری اصیل را در تمام سطوح سازمان پیاده کرد و در اجرای هر چه بهتر آن تلاش کرد. پیشنهاد می شود مدیران و رهبران آموزش و پرورش، با کاربست این سبک رهبری و رویکردهای اجرایی مناسب آن، زمینه بهبود عملکرد را در زیردستان فراهم کنند.

کلیدواژه‌ها: رهبری، رهبری اصیل، عملکرد سازمانی، آموزش و پرورش

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی، گرایش علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور واحد ارومیه، jafari.ko47@gmail.com

^۲ استادیار گروه روانشناسی، دانشگاه پیام نور واحد ارومیه، khalilzadeh44@gmail.com

مقدمه

در دنیای رقابتی امروز که با تغییرات گسترده جهانی همراه است، سازمان ها نیازمند سبک رهبری متفاوت و جدیدی می باشند تا رهبران با ایفای نقش رهبری بتوانند عملکرد کارکنان را بهبود بخشند و پاسخ های مناسب به تغییرات سازمانی را بدهند. رهبری نقش بسیار مهمی در بهره وری سازمان ها دارد، لازمه ی بهره برداری بیشتر از توانایی بالقوه کارکنان در منابع مادی و مالی و غیره داشتن رهبرانی شایسته و توانمند است که به صورت کارآمد از این امکانات در جهت تحقق اهداف سازمان استفاده نمایند (بیرانوند، ۱۳۹۴). هر سازمانی اعم از انتفاعی و غیر انتفاعی برای دستیابی به اهدافی تشکیل شده است که توسط ذینفعان آن تعیین می شوند. سازمان ها رکن اصلی جامعه کنونی را تشکیل می دهند و دو عامل بسیار مهم و حیاتی آن عبارت اند از مدیریت که مهمترین عامل در حیات و رشد و بالندگی و مرگ سازمان محسوب می شود و دیگری که انسانها که گردانندگان اصلی هر سازمان می باشند (رستم پور خامنه، ۱۳۹۴). در سازمانهای امروزی اهمیت موضوع رهبری باعث شده است که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگی ها و خصوصیات رهبران موفق در سازمان ها برآیند و همواره در تلاشند تا مشخصات رهبر موفق را در سازمان ذکر کنند، در پی این تلاشها در دهه های اخیر مکاتب رهبری ونظریات متعددی در زمینه رهبری شکل گرفته و به جامعه علمی معرفی شده است. از نیروی منابع انسانی سازمان به عنوان عاملی مهم در فرایند تغییر یاد میکنند و معتقدند اداره کردن بخش انسانی سازمان چالش اصلی در هدایت فرایند تغییر در سازمان است، زیرا که انسان ارزشها، خواسته ها و نگرش هایش را به سمت یک فعالیت خاص و ویژه در نظر می گیرد (رابینز^۱، ۱۳۸۴). در عصری که مشکلات اقتصادی و اجتماعی و سیاسی زندگی چندین برابر شده است، محققین در پی آن هستند تا با روش هایی بتوانند این مشکلات را برای کارمندان به حداقل برسانند تا آن ها بتوانند با آرامش خاطر به کار خود بپردازند. از سال ۲۰۰۰ به بعد در نگاه سازمان ملل برای تعیین سطح توسعه یافتگی کشورها متغیرهای نشاط، امید به آینده، خشنودی و رضایتمندی افراد جامعه نیز به عنوان یک متغیر کلیدی وارد محاسبات شده است. به این صورت که اگر مردم یک جامعه احساس نشاط، خشنودی و رضایت نکنند نمی توان آن جامعه را توسعه یافته قلمداد کرد. که این نشان دهنده اهمیت شادی و نشاط می باشد (امیری، ۱۳۹۶). حال ضرورت انجام این تحقیق به این دلیل است که نیروی انسانی که یک عامل کلیدی در سازمان می باشند، باید بتوان به نحوی آن ها را رهبری کرد که فعالیت آن ها در راستای اهداف سازمان و موفقیت عملکردی آن باشد. عملکرد معانی زیادی دارد، مانند نتیجه کار، میزان کار و حاصل محصول. بنابراین به نتیجه رفتار یا نتیجه اقدامات و اعمال، عملکرد گفته می شود. در واقع، عملکرد رفتاری است که دو ویژگی دارد: نخست، قابلیت اندازه گیری، یعنی رفتارهایی که می توانند به صورت کلمات مشخص شوند. ارزش این رفتارها بر اساس میزان مشارکت آنها برای تکمیل اهداف فردی، واحدی یا سازمانی متفاوت است. دوم،

^۱Robinz



چند بعدی یعنی رفتارهای گوناگونی وجود دارند که توان پیش بردن یا ممانعت اهداف سازمانی را دارند. بنابراین، درک عملکرد، مستلزم در نظر گرفتن تعداد زیادی از انواع رفتارهای گوناگون است (آلبو و وهمیر، ۲۰۱۴).

عملکرد شغلی رفتاری است که در جهت رسیدن به اهداف سازمانی، اندازه گیری و ارزش گذاری شده است. پس موفقیت و شکست یک سازمان به عملکرد شغلی کارکنان آن وابسته است و به دو بعد عملکرد وظیفه ای و زمینه ای تقسیم میشود که عملکرد وظیفه ای مجموعه وظایفی را در بردارد که در شرح شغل رسمی بیان شده و کارکنان بطور رسمی آن را اجرا میکنند و شامل فعالیتهای رفتاری مرتبط با وظایف و اهداف و مسئولیتهای سازمان است اما عملکرد زمینه ای رفتارهایی را شامل میشود که به طور رسمی در شرح شغل بیان نشده است ولی از طریق اثرگذاری بر زمینه های روانشناختی و اجتماعی موجب افزایش اثربخشی و کارایی یک سازمان میشوند (مهری نژادوردین، ۱۳۹۶).

بهبود عملکرد در سطح سازمانی به بهبود کل سازمان منجر می شود. بهبود سازمان دانشی است که بر اساس علوم رفتاری و کاربردی پی ریزی شده و به مجموعه کل سازمان اشاره دارد. در بهبود عملکرد در سطح سازمان، باید به طور سیستمی عمل نموده و نگاهی همه جانبه به سازمان شود (داشگر زاده، ۱۳۷۲). از سوی دیگر دست یابی به عملکرد برتر و کسب نتایج مطلوب بدون برخورداری از برنامه ای در قالب یک سیستم یکپارچه و مدون امکان پذیر نخواهد بود. این سیستم باید قادر به طرح ریزی عملکرد و تدوین و اجرای برنامه ها از طریق نظام های اجرایی بوده و با کمک نظام های ارزیابی به بهسازی عملکرد منجر شود (حاجی کتابی، کیائی و نسیری، ۱۳۸۴). تاکید بر موضوع ارزیابی و سنجش عملکرد از گذشته های دور و هم زمان با شکل گیری نخستین جوامع بشری به چشم میخورد. مدیران و مالکان منابعی را در اختیار فعالیت های سازمانی قرار می دهند و و از سوی دیگر مشتریان سازمانی نیز انتظارات و خواسته هایی دارند. یک سازمان زمانی موفق خواهد بود که با بهره گیری صحیح از منابع بتواند خواسته های ذی نفعان خود را برآورده ساخته و اهداف سازمانی را پوشش دهد (امیری، ۹۶).

رهبری اصیل در پاسخ به نقصان و کاستی دیگر سبک های رهبری مبنی بر عدم توجه آنها به اصول اخلاقی به وجود آمد (پیران نژاد، ۱۳۹۰). این تئوری همه تلاش های خود را به کار گرفته تا نواقص نظریه های پیشین را برطرف سازد. در اوایل سال ۲۰۰۰ میلادی، رهبری اصیل به عنوان یک نظریه رهبری در پاسخ به " دوران چالش انگیز و آشفته (آوولیو و گاردنر، ۲۰۰۵، ص ۳۱۶) " بحران های اخلاقی شرکت های بزرگ پدیدار گشت. با بحران اخلاق، ضرورت طرح نظریه ای جدید مطرح شد که بتواند معضلات مدیریت را برطرف کند. بر این اساس، در سال ۲۰۰۴، نظریه رهبری اصیل در یک کار تیمی توسط آوولیو و گاردنر در موسسه رهبری گالوپ از دانشگاه نبراسکا لینکولن مطرح شد. پس از تحقیق بر ۸۰ مقاله در مورد رهبری و بررسی نقاط قوت و ضعف آنها، نظریه رهبری اصیل مطرح شد و در اختیار پژوهشگران و کارشناسان و مدیران قرار گرفت. این تئوری همه تلاش های خود را به کار گرفته تا نواقص نظریه های پیشین را برطرف سازد. رهبران اصیل با ارج نهادن

^۴AguinisAlbu, O. B. & Wehmeier

^۵Avolio & gardner

به مقام انسانی کارکنان و شناسایی و پرورش رفتارهای آنان به سمت توسعه پیروان خود پیش می روند. آنها به پیشرفت و توسعه شخصی و شغلی کارکنان اهمیت داده و موانع را از سر راه آنان بر می دارند. چنین رفتارهایی باعث شنیده شدن صدای کارکنان در سازمان شده و انعطاف پذیری آنان را در سازمان افزایش می دهد. تمایز اصلی این نظریه با دیگر نظریه های اخیر در زمینه رهبری این است که منظور: تئوری رهبری اصیل کلی تر است و بر سازه ریشه ای تمرکز دارد (آوولیو، ۲۰۰۵: ۳۲۸). منظور از سازه ریشه ای، پایه ای است که رهبری مثبت را شکل میدهد (آوولیو، ۲۰۰۵: ۳۲۸).

آوولیو (۲۰۰۴) در پژوهش خود با عنوان بررسی تأثیر رهبری اصیل بر رفتارها و نگرش های کارکنان رهبران اصیل به وسیله خودآگاه بود، روراست بودن با کارکنان، تصمیم گرفتن بر اساس استانداردهای اخلاقی درونی شده و قادر بودن به تحلیل واقع گرایانه همه اطلاعات مربوط (شامل نظرات و پیشنهادهای مخالف کارکنان)، اعتماد و احترام کارکنان را بالا می برند. رهبران اصیل انگیزش درونی کارکنان را بالا می برند، انگیزش درونی برای خلاقیت حیاتی است، زیرا یک شخص برانگیخته شده از درون مایل است تا فردی کنجکاو و یادگیرنده، از لحاظ ذهنی منعطف، مایل به ریسک کردن و مقاوم در زمان رویارویی با موانع، چالش ها و فرصتها باشد. رهبران اصیل از طریق تبادلات اجتماعی مثبت با پیروانشان ممکن است باعث شوند کارکنان با علاقه و شور بیشتری کار کنند و احساسات مثبت بیشتری را تجربه کنند این احساسات مثبت میتواند میزان توجه کارکنان و دامنه شناخت را گسترده تر کند، بنابراین احتمال فعالیت های خلاق را افزایش میدهد (رگو، س.سوسا، مارکوس و سونه، ۲۰۱۱). تمایز اصلی این نظریه با دیگر نظریه های اخیر در زمینه رهبری این است که این نظریه بر چالش جوامع امروزی یعنی مسائل اخلاقی، عدم اطمینان و تغییرهای پیوسته تمرکز کرده است (بیرانوند، ۱۳۹۴). تئوری رهبری اصیل، بر خود کنترلی (خود نظمی) و خودآگاهی رهبر و پیروان، سرمایه مثبت، روان شناسی و نقش تعدیلگر مثبت سازمانی تمرکز دارد. (آوولیو و همکاران، ۲۰۰۵). رهبری اصیل الزاماً تحول آفرین نیست. برای مثال، به دنبال تبدیل پیروان به رهبر نیست. رهبری اصیل در بیشتر موارد منظور خود را با عمل، نه با حرف و در قالب اصول، درحالی که به طور مثال: ارزش ها و اخلاقیات به دیگران منتقل می کند، رهبری کاریزماتیک، با سخنوری و لفاظی به دنبال تأثیرگذاری و متقاعد کردن دیگران است. (آوولیو و همکاران، ۲۰۰۵). البته نظریه های رهبری معنوی و خدمتگزار نیز هرچند آشکارا یا به اشاره نقش خودکنترلی و خودآگاهی رهبری را همانند نظریه رهبری اصیل عنوان می کنند، ولی در سطح مباحث نظری باقی ماند هاند و پشتوانه پژوهش های میدانی ندارند. همچنین نقش بافت سازمانی را نادیده می گیرند. (آوولیو و همکاران، ۲۰۰۵).

یواس شامیر^۱(۲۰۰۵) مقاله ای با عنوان داستان شما چیست؟ رویکرد توسعه رهبری اصیل، را بیان کرده است. وی می نویسد رهبران اصیل، رهبرانی جعلی نیستند. آنها به خاطر پاداش شخصی یا موقعیت، رهبری نمی کنند. بلکه رهبری آنها از اعتقادشان منجر می شود. رهبران اصیل اقدامات خود را بر اساس ارزشها و اعتقادات باورهای خود انجام می دهند(رستمی، ۱۳۹۵).

والومبا و همکاران(۲۰۰۸) رهبری اصیل را اینگونه تعریف کرده اند:

...الگوی از رفتار رهبر است که فوق و فراز را به تصویر می کشد و ظرفیتهای مثبت روانی و جو مثبت اخلاقی را ترویج می دهد، به تقویت بیشتر خودآگاهی، دیدگاههای درونی اخلاق، پردازش متعادل از اطلاعات، و شفافیت رابطه در بخشی از کار رهبران با پیروان، و به ترویج خود بهبودی مثبت می پردازد.

اخیراً، والومبا و همکاران (۲۰۰۸) رهبری اصیل را در چهار مفهوم " خودآگاهی، شفافیت رابطه، پردازش متعادل، دیدگاههای درونی اخلاقی " عملیاتی کرده اند. رهبران اصیل با ارج نهادن به مقام انسانی کارکنان و شناسایی و پرورش رفتارهای آنان به سمت توسعه پیروان خود پیش می روند. آنها به پیشرفت و توسعه شخصی و شغلی کارکنان اهمیت داده و موانع را از سر راه آنان بر می دارند. چنین رفتارهایی باعث شنیده شدن صدای کارکنان در سازمان شده و انعطاف پذیری آنان را در سازمان افزایش می دهد. تئوری رهبری اصیل، بر خود کنترلی (خود نظمی) و خودآگاهی رهبر و پیروان، سرمایه مثبت روان شناسی و نقش تعدیلگر مثبت سازمانی تمرکز دارد. (آوولیو و همکاران، ۲۰۰۵: ۴۵۹). ازاین رو، می توان گفت نتیجه تلاش های اندیشمندان غربی و شرقی تا به امروز، به تئوری رهبری اصیل انجامیده است؛ این تئوری همه تلاش خود را به کار گرفته تا نواقص نظریه های دوره های پیشین را برطرف سازد. بنابراین، تئوری رهبری را می توان جامع ترین و کامل ترین نظریه ای دانست که مطرح شده است. طرح تئوری های رویکرد ویژگی های فردی، توجه اندیشمندان را به ویژگی های روحی و معنوی رهبر معطوف داشت، به گونه ای که پس از آن، اندیشمندان در تئوری سازی خود، به معنویت و روحانیت توجه کردند. ازاین رو، تلاش های اندیشمندان برای بیان اهمیت معنویت و ویژگی های انسانی در رهبری، سبب خلق تئوری های رهبری همچون تئوری های رهبری معنوی، تحول آفرین و کاریزماتیک شد. اندیشمندان امید داشتند که با کوشش های خود بتوانند با توجه به ویژگی های الهی و معنوی رهبری، تئوری هایی را خلق کنند که مشکلات و نواقص تئوری های پیشین را برطرف سازد.

تئوری های قبلی دستورالعمل های خود را بدون توجه به ذات معنوی و الهی انسان ارائه کرده اند. این تلاش ها ارزشمند، اما ناکافی بود؛ زیرا تئوری های خلق شده، در طول سال ها مورد نقد قرار گرفتند و بعضاً نیز در حد یک نظریه باقی ماندند. درنهایت، هنوز تئوری رهبری جامع و کامل

^۱Boas Shamir

که رضایت علمی کاربران را برآورده سازد، خلق نشده است. رهبری اصیل را بدین گونه تشریح نموده اند: این رهبران میدانند که چه کسی هستند، باورهای خود را می شناسند و بدان ارزش می دهند و بر اساس آن ارزش ها و باورها گام برمی دارند و در همین حین، بسیار شفاف و واضح با دیگران در تعامل اند (بدری و نودهی، ۱۳۹۵). رهبری اصیل آگاهی عمیقی نسبت به طرز تفکر و رفتار خود دارد و از ارزش ها، دیدگاه های اخلاقی و قوت های خود و دیگران آگاه است؛ از بافتی که در آن فعالیت می کند آگاه است؛ مطمئن، امیدوار، خوش بین، انعطاف پذیر، اخلاق گرا و آینده نگر است. این سبک رهبری بر چالش های امروزی، یعنی مسائل اخلاقی، عدم اطمینان و تغییرات پیوسته تمرکز کرده است. ارزش های فی نفسه برتر (ارزش های جهان شمول نظیر عدالت اجتماعی، برابری، روشنفکری ارزش های نیک خواهی همانند صداقت، وفاداری و مسئولیت پذیری) و عواطف مثبت معطوف به دیگران (سپاسگذاری، حسن نیت، قدردانی و توجه به دیگران) نقش اساسی در ظهور و رشد نظریه رهبری اصیل داشته است. رهبری اصیل بر اساس ترکیب سبک های رهبری تحول آفرین و اخلاقی و از فرآیند ظرفیت روانی مثبت و مفهوم تعالی سازمانی شکل گرفته که باعث خود آگاهی و خود تنظیمی مدیران می شود. این سبک رهبری، الگویی متعالی و رشد یافته برای پیروان است و پیروان باید برای رشد و تعالی در فرآیند توسعه فردی خویش و متعاقب آن عملکرد بهتر به رهبر اقتدا کنند (کریم پور، ۱۳۸۸).

به طور کلی منشأ نظریه رهبری اصیل توسعه فردی رهبر است، کسی که با پشتوانه سرمایه اخلاقی و فطری که در خود به طور تمام و کمال به عینیت رسانیده است، توانسته خود را بشناسد و به استعداد های درونی خود دست یابد از این رو شایسته تابعیت است. این سبک رهبری در اسلان مورد تأکید قرار گرفته است و راه توسعه و کمال فردی را عبادت و عبودیت خداوند میدانند و چنین رهبرانی شایسته تابعیت می باشند (پیران نژاد، ۱۳۹۰).

کارکنانی که به وسیله رهبری اصیل هدایت می شوند، سرمایه روانشناسی بالاتری دارند، این منبع روانشناختی آن ها را تشویق می کند تا خلاق تر باشند (دیدامز و چنج، ۲۰۱۲).

رهبری اصیل راه حلی برای چالش های رهبری معاصر و مطالبات رهبری آینده است (تور و افوری^۸، ۲۰۰۸) که از طریق افشاسازی حقیقی خود به انتقال اطلاعات در یک حالت باز و صادقانه می پردازد. این مفهوم تقریباً بیست سال است که مطرح شده است، اما در سال های اخیر شهرت آن افزایش یافته و به منزله پاسخی به نگرانی فزاینده پیرامون تغییرات اجتماعی مطرح شده است (دیدامز^۹ و چنج^{۱۰}، ۲۰۱۳).

^۸Diddams, M., Chang

^۹Toor

^{۱۰}Ofori

^۱Didamse

^۱Chang

رهبری اصیل بر جنبه های اخلاقی رهبری متمرکز است و از جمله این جنبه های اخلاقی می توان به تسهیم اطلاعات از جانب رهبر اصیل و تشویق زیردستان برای داشتن ارتباطات باز اشاره کرد (پیران نژاد، ۱۳۹۲) درواقع ایده اساسی این است که وقتی رهبر شفاف باشد، مورد اعتماد بودن وی آسان تر مشخص می شود.

رهبران اصیل بر مبنای ارزش ها و باورهای اصیل خود عمل میکنند. آنچه آنها بیان می کنند با آنچه باور دارند، یکی است و آنچه آنها انجام میدهند، هم با گفته ها و هم با باورهایشان یکسان است. از آنجا که رهبران اصیل بر اساس ارزشها و باورهای خود و نه با هدف محبوب شدن یا پیش برد منافع شخصی و سیاسی عمل میکنند، لذا به منزله افرادی شناخته می شوند که از سطح بالایی از صداقت و یکپارچگی برخوردارند. به طور کلی رهبران اصیل از لحاظ ذهنی پیروان را ترغیب میکنند که در تعامل پویا به بحث و تبادل نظر بپردازند و تلاش کنند تا برای مسائل سازمانی راه حل های خلاقانه ای طرح کنند. در مقابل، رهبران غیراصیل به قدری خودآگاهی پیروان را از بین می برند که زیردستان حتی تصویری از رهبر با ارزش ها و اخلاقیات مبهم را نیز می پذیرند و آن را قابل قبول میدانند. چنین پذیرشی که ناشی از وجود ابهام و تناقض در رفتارهای رهبر و زیردستان است، فرصت را برای افزایش ظاهرسازی ها و رفتارهای ریاکارانه فراهم می آورد (نیکولاس و ایراکوویچ، ۲۰۱۳).

درخشان، زندی، قنبری و سید پناهی (۱۳۹۶) به بررسی رابطه رهبری اصیل با شفافیت سازمانی از دیدگاه کارکنان اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان پرداختند. نتایج نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین رهبری اصیل و شفافیت سازمانی وجود دارد.

در پژوهشی که لطفی جلال آبادی، موغلی، فیضی و امیرخانی (۱۳۹۴) با عنوان بررسی تأثیر رهبری اصیل بر هویت یابی سازمانی (مطالعه موردی کارکنان یکی از واحدهای صنعتی دفاعی کشور) انجام دادند. نتایج نشان داد احساس هویت کارکنان با سازمان تأثیر زیادی بر رفتارها و نگرشهای کارکنان و افزایش توان غیر فیزیکی رزمی نیروهای مسلح دارد. مدیران برای غلبه بر چالش های محیطی بایستی هویت یابی سازمانی کارکنان را تقویت کنند. بر این اساس، درک عوامل مؤثر بر احساس هویت کارکنان با سازمان به وظیفه مهم مدیران تبدیل شده است. نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه های تحقیق نشان میدهد که کلیه ابعاد رهبری اصیل بر هویت یابی سازمانی تأثیرگذار است.

پژوهش دیگری میرمحمدی و رحیمیان (۱۳۹۳) با عنوان بررسی تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت فردی کارکنان با توجه به نقش میانجی سرمایه روانشناختی انجام دادند. آنان بیان کردند که یکی از عوامل حیاتی تأثیرگذار بر خلاقیت و نوآوری و ظرفیتهای روانشناختی کارکنان، رهبری است. از این رو هدف از انجام این تحقیق بررسی رابطه جدیدترین رویکرد رهبری به نام رهبری اصیل با خلاقیت کارکنان با توجه به نقش میانجی

سرمایه روانشناختی میباشد. جامعه آماری این تحقیق را ۸۸۵ نفر از مدیران و کارکنان سازمان نقشه برداری کل کشور تشکیل می دهند. داده های این تحقیق از طریق پرسشنامه و نمونه ای متشکل از ۲۱۰ نفر به روش تصادفی ساده به بررسی پژوهشی به عنوان تبیین نقش رهبری تحول آفرین در گرایش به خلاقیت سازمانی پرداخت. نتایج حاصل از این پژوهش نشان میدهد که خلاقیت یکی از مهمترین عوامل در جمع آوری و با روش مدل معادلات ساختاری تحلیل گردید. روایی سؤالهای تحقیق با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن نیز به وسیله آلفای کرونباخ بررسی و تأیید شد. نتایج مدل معادلات ساختاری، فرضیههای تحقیق را تأیید میکند. همچنین نشان داده شد، سرمایه روانشناختی به عنوان متغیر میانجی اثر محدودی در رابطه بین رهبری اصیل و خلاقیت فردی دارد.

در پژوهشی که سید نقوی و کاهه (۱۳۹۱) با عنوان نقش رهبری اصیل در بهبود سطح خلاقیت و اشتیاق به کار کارکنان انجام دادند. این پژوهش به طور تجربی رهبری اصیل را در چهار بعد خود آگاهی، پردازش متعادل، شفافیت روابط و جنبه های اخلاقی به عنوان یک الگوی رفتاری مناسب جهت بهبود اشتیاق به کار کارکنان و شکوفایی خلاقیت در سازمان معرفی می کند. روش به کار رفته در این پژوهش توصیفی-همبستگی است و داده های آن به کمک نمونه گیری خوشه ای تصادفی از نمونه متشکل از ۱۷۶ نفر (مدیران، کارشناسان و کارگران) جمع آوری شده است. در این پژوهش از روش ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری و همچنین تحلیل عاملی اکتشافی برای متغیر خلاقیت و اشتیاق به کار و تحلیل عاملی و لیزرل مورد تحلیل SPSS تأییدی برای متغیر رهبری اصیل استفاده شده است که توسط نرم افزارهای قرارگرفته است. نتایج تحلیل حاکی از آن است که متغیر میانجی اشتیاق به کار، اثر نسبتاً کاملی در رابطه بین رهبری اصیل و خلاقیت دارد و رهبری اصیل با تأثیرگذاری بر روی اشتیاق به کار کارکنان، می تواند نقش بسزایی در بهبود خلاقیت دارد.

بر اساس آولیو و همکاران (۲۰۰۴) در پژوهش خود با عنوان بررسی تأثیر رهبری اصیل بر رفتارها و نگرش های کارکنان رهبران اصیل به وسیله خودآگاه بود، روراست بودن با کارکنان، تصمیم گرفتن بر اساس استانداردهای اخلاقی درونی شده و قادر بودن به تحلیل واقع گرایانه همه اطلاعات مربوط (شامل نظرات و پیشنهادهای مخالف کارکنان)، اعتماد و احترام کارکنان را بالا می برند. رهبران اصیل انگیزش درونی کارکنان را بالا می برند، انگیزش درونی برای خلاقیت حیاتی است، زیرا یک شخص برانگیخته شده از درون مایل است تا فردی کنجکاو و یادگیرنده، از لحاظ ذهنی منعطف، مایل به ریسک کردن و مقاوم در زمان رویارویی با موانع، چالش ها و فرصت ها باشد. رهبران اصیل از طریق تبادلات اجتماعی مثبت با پیروانشان ممکن است باعث شوند کارکنان با علاقه و شور بیشتری کار کنند و احساسات مثبت بیشتری را تجربه کنند و این احساسات مثبت م میتواند میزان توجه کارکنان و دامنه شناخت را گسترده تر کند، بنابراین احتمال فعالیت های خلاق را افزایش میدهد (رگو، س.سوسا، مارکوس و سونه، ۲۰۱۱).

ویلیامز^۱ (۲۰۱۲) در مطالعات خود به این نتایج دست یافتند که رهبری اصیل تاثیر مثبت و معنی داری بر توانمندسازی روانشناختی در میان پرستاران دارد و همچنین موجب افزایش رضایتمندی شغلی و بهبود خودآزمایی عملکرد در آنها میشود.

مطالعات گیالوناردو و وونگ^۲ (۲۰۱۹) در میان فارغ التحصیلان رشته پرستاری نشان داد که رهبری اصیل بر نگرش شغلی، درگیری شغلی و رضایتمندی شغلی تاثیر مثبت و معنی داری دارد.

روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف تحقیق کاربردی و از نظر گردآوری داده ها توصیفی از نوع همبستگی تحلیل رگرسیون می باشد. جامعه ی آماری این پژوهش را کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش شهرستان ارومیه به تعداد ۳۰۰ نفر تشکیل می دهند. با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۶۹ نفر به صورت تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع آوری اطلاعات از دو پرسشنامه زیر استفاده شده است:

پرسشنامه رهبری اصیل، توسط آوولیو، گاردنر و والیوم (۲۰۰۶) طراحی شده است. این پرسشنامه دارای ۱۵ سوال می باشد. و بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت با سوالاتی به سنجش رهبری اصیل می پردازد. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده در پژوهش (زارعی، ۱۳۹۴) برای این پرسشنامه بالای ۰,۷ برآورد شد.

پرسشنامه عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت که دارای ۴۲ گویه هست. و براساس طیف لیکرت پنج گزینه ای به سنجش عملکرد سازمانی کارکنان می پردازد. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای پایایی پرسشنامه در پژوهش اسدی، قربانی، نصرتی و دوستی (۱۳۸۸) ۰,۸۶ بدست آمده است.

برای سازمان دادن، خلاصه کردن و تجزیه تحلیل داده ها با استفاده از مشخصه های آمار توصیفی مانند درصد ها، میانگین و انحراف معیار و... و در آمار استنباطی با آزمون همبستگی و تحلیل رگرسیون به تجزیه تحلیل داده ها می پردازیم. گفتنی است جهت سرعت و دقت در کار آماری پژوهش، کلیه مراحل با استفاده از نرم افزار SPSS استفاده میشود.

^۱Williams

^۲Giallonardo & Wong

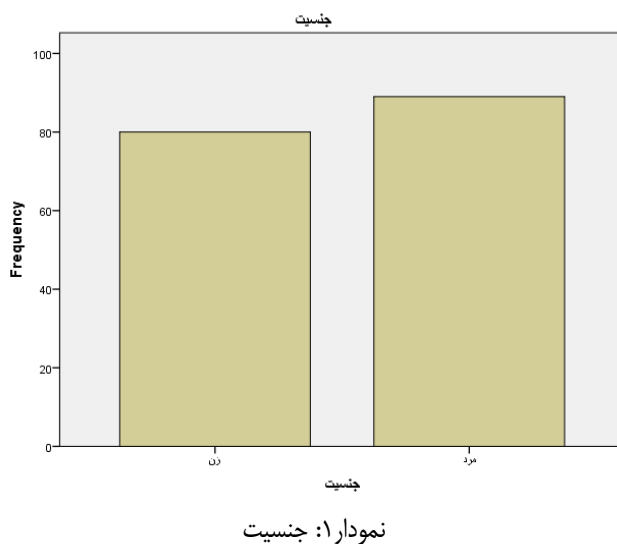
یافته ها

ویژگی های جمعیت شناختی نمونه پژوهش در قالب جدول فراوانی و نمودار میله ای گزارش می شوند.

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
زن	۸۰	۴۷/۳
مرد	۸۹	۵۲/۷
کل	۱۶۹	۱۰۰

جدول ۱: ویژگی های جمعیت شناختی

با توجه به جدول بالا، بیشتر افراد نمونه (۸۹ نفر و ۵۲/۷ درصد) کارکنان مرد هستند. سایر ویژگی های مربوط به جنسیت کارکنان در نمودار میله ای به شرح ذیل توصیف می شود:



برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها از آزمون چولگی و کشیدگی استفاده شد. در جدول زیر چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش گزارش شده اند.

متغیر	چولگی	کشیدگی
رهبری اصیل	-۰/۱۱	-۰/۹۵
رهبری تحول آفرین	-۰/۲۶	-۰/۷۳

عملکرد	۰/۲۵-	۰/۵۱-
--------	-------	-------

جول ۲: بررسی نرمال بودن داده ها

با توجه به جدول شماره ۲، قدر مطلق چولگی و کشیدگی برای تمامی متغیرها کمتر از ۱ هست. بنابراین می توان نتیجه گرفت که توزیع متغیرها نرمال هست و می توان از آزمون های پارامتریک مانند همبستگی پیرسون برای بررسی فرضیه های پژوهش استفاده نمود.

فرضیه پژوهش: رهبری اصیل در عملکرد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش ارومیه نقش دارد.

برای بررسی این فرضیه با توجه به نرمال بودن متغیرها از آزمون پارامتریک استفاده شد و چون فرضیه در مورد رابطه بین دو متغیر رهبری اصیل با عملکرد سازمانی کارکنان بود از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد، (برای بررسی فرضیه یک فرض صفر در نظر گرفته شد) ضریب همبستگی و سطح معناداری آن در جدول زیر بررسی و تحلیل شدند.

نام متغیر	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
رهبری اصیل - عملکرد تحصیلی	۱۶۹	۰/۳۱۴	۰/۰۰۷

جدول ۳: سطح معناداری

با ملاحظه جدول شماره ۳ چون سطح معنی داری به دست آمده (۰/۰۰۷) از ۰/۰۵ کمتر است، مشاهده می شود که ضریب همبستگی متغیر رهبری اصیل و عملکرد سازمانی کارکنان معنادار است و بین رهبری اصیل و عملکرد سازمانی کارکنان در سطح (۰/۰۵) رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین فرضیه صفر رد شده و فرضیه اول پژوهش تأیید می شود. لذا با افزایش رهبری اصیل، عملکرد سازمانی کارکنان نیز افزایش می یابد. وجود ضریب همبستگی (۰/۰۰۷) مثبت و معنادار طبق جدول فوق بین دو متغیر رهبری اصیل و عملکرد سازمانی کارکنان به این معنی است که هر چه میزان رهبری اصیل بالا رود، عملکرد سازمانی کارکنان بیشتر می شود، یعنی سازمان های با رهبری اصیل بالا دارای عملکرد بالایی می باشند.

بحث و نتیجه گیری

آزمون فرضیه تحقیق نشان داد که بین رهبری اصیل و عملکرد سازمانی کارکنان در سطح ($r=0/05$) رابطه معناداری وجود دارد. لذا با افزایش درجه رهبری اصیل، عملکرد کارکنان نیز افزایش می‌یابد.

این نتایج با پژوهش درخشان و همکاران (۱۳۹۶)، لطفی جلال آبادی و همکاران (۱۳۹۴)، میر محمدی و همکاران (۱۳۹۳)، سید نقوی و کاهه (۱۳۹۱)، اولیو و همکاران (۲۰۰۴)، وانگ و لاسچینگر (۲۰۱۴)، گیالوناردو و وونگ (۲۰۱۰) همسو است.

در تبیین نتیجه حاصل برای تحقیق می‌توان گفت که استفاده از رهبری اصیل در سازمان‌ها به منظور کسب مزیت رقابتی و عملکرد بالاتر بسیار مهم و حیاتی است. در نتیجه رهبری اصیل می‌تواند شرکت‌ها را در بهبود کارایی، نوآوری، پاسخ‌گویی به مشتریان، روحیه همکاری در کارکنان و سودآوری و در نهایت کسب مزیت و عملکرد بالاتر یاری کند. از این رو استفاده از مدیران و رهبرانی شایسته با ویژگی‌هایی چون داشتن توان پردازش متوازن در شرکت‌ها، به آنان کمک خواهد کرد که قبل از تصمیم‌گیری به تفسیر و پردازش اطلاعات اقدام کنند که این عمل خود موجب جلوگیری از انجام کارهای غیرضروری شده و ارائه خدمات با کمترین هزینه و همگام با فناوری‌های نوین را برای شرکت‌ها به ارمغان می‌آورد. از جمله تکنیک‌های رهبری اصیل توانمندسازی کارکنان است، توانمندسازی که عمده‌تاً مربوط به درون شرکت است در مقوله‌هایی نظیر رهبری، منابع انسانی، خط مشی‌ها و منابع و فرآیندها، بستر رقابتی شدن و سودآوری را فراهم می‌آورد. باید با بهبود رویه‌های تصمیم‌گیری راهبردی در زمینه سرمایه‌گذاری مناسب و بجا در منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان توجه شود. مدیریت عالی شرکت بر برنامه‌های توانمندسازی کارکنان تأکید کند. برای مثال برنامه‌های مهارت‌های منابع انسانی با اضافه کردن دوره‌های آموزشی و پژوهشی.

مدیران و رهبران باید رابطه صمیمانه‌تری برقرار کنند. اگر رهبر و پیرو رابطه خوبی داشته باشند. رابطه رهبر پیرو با ماهیت مثبت‌تگرایانه، اخلاقی و منصفانه‌ای داشته باشند، کارکنان را بیشتر به سمت عملکرد مطلوب سوق خواهند داد؛ بنابراین در سطح رهبری اصیل که با ویژگی‌های مثبت روان‌شناختی، پردازش متوازن، وجدان درونی، خودآگاهی و شفافیت روابط همراه است، اعتماد به صداقت و انصاف رهبر سازمان (به جهت تلاشی که رهبر اصیل در حفظ ارزش‌های شخصی و اخلاقی خود حتی در شرایطی که معارض با منافعش باشد می‌کند)، سبب می‌شود کارکنان خودشان را عضوی از سازمان دانسته، همسو با اهداف و چشم‌انداز سازمان عمل کرده برای تحقق اهداف سازمان تلاش کنند. از این رو، رهبری اصیل هم محرک وفاداری کارکنان نسبت به انجام کار متعهدانه است و هم کارکنان را به استفاده از ظرفیت‌های خود در انجام عملکرد نقش و فرائض خود (همچون رفتار شهروندی سازمانی) ترغیب می‌کند. خود رهبر به دلیل ویژگی‌هایی که دارد کارکنان را جذب و علاقه‌مند به خود می‌کند که در نتیجه می‌تواند روی انگیزش آنها، در عملکرد شغلی مؤثر باشد. رهبری اصیل با تأثیرگذاران بر جو و فرهنگ سازمانی و ایجاد جو و فرهنگ مبتنی بر صداقت، شفافیت، امنیت، حمایت و غیره است که بستر عملکرد مطلوب را برای کارکنان فراهم می‌سازد.

پیوست ها

پرسشنامه استاندارد رهبری اصیل آوولیو، گاردنر و والیوم (۲۰۰۶)

خیلی کم	کم	تاحدودی	زیاد	خیلی زیاد	سوالات
					۱. (مدیر تان) در مورد موضوعات مهم به راحتی تجدید نظر می کند؟
					۲. نحوه تاثیر پیامدهای یک رفتار مدیرتان برروی دیگران چگونه است؟
					۳. چگونگی توصیف کردن صحیح نگاه دیگران به مدیر؟
					۴. چگونگی حمایت کردن از بازخوردها(ازدید مدیر) برای بهبود تعامل بادیگران؟
					۵. میزان گوش دادن با دقت مدیر به دیدگاه های مختلف؟
					۶. میزان چالش برانگیز بودن دیدگاه ها و نظرات مدیران؟
					۷. میزان تحلیل اطلاعات مدیرتان با تصمیم مرتبط؟
					۸. میزان تصمیم گیری مدیر بر اساس ارزش های بنیادی؟
					۹. میزان سازگاری گفتار با عمل ایشان چگونه است؟
					۱۰. میزان عمل کردن براساس استانداردهای اخلاقی چقدر است؟
					۱۱. چگونگی تشویق دیگران به تصمیمات مبتنی برارزش های اخلاقی؟
					۱۲. چگونگی بیان کردن منظور خود را به صورت دقیق و روشن؟
					۱۳. میزان پذیرش اشتباهات خود (مدیر تان) ؟
					۱۴. چگونگی بیان حقایق دشوار توسط مدیر؟
					۱۵. (چگونگی بیان هیجانات و احساسات خود)مدیر(به صورت مثبت؟

پرسشنامه عملکرد هرسی و گلد اسمیت

خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	سوالات
					۱) تا چه میزان رشته ی تحصیلی شما با شغلتان مرتبط است؟
					۲) تا چه میزان شغل فعلی تان با تجربه کاری شما مرتبط است؟
					۳) تا چه میزان استعداد و توانایی هایتان با شغل فعلی شما متناسب است؟
					۴) تا چه میزان شغل شما برای سازمان اهمیت دارد؟
					۵) تا چه میزان هدف از انجام کارتان را می دانید؟
					۶) تا چه میزان نسبت به الویت کارتان در سازمان آگاه هستید؟
					۷) تا چه میزان با روش های بهینه انجام کارتان آشنایی دارید؟
					۸) تا چه میزان کارها در محل کارتان براساس سلسله مراتب اداری انجام می شود
					۹) تا چه میزان کارکنان در انجام وظایف پیچیده حمایت می شوند؟
					۱۰) تا چه میزان برای انجام وظایف محوله نیاز به هماهنگی با سایر افراد واحدها دارید؟
					۱۱) تا چه میزان سایر بخش ها در اجرای وظایف شما، حمایت و همکاری می کنند؟
					۱۲) تا چه میزان همکاری لازم را با سایر بخشهای سازمان به عمل میاورید؟
					۱۳) تا چه میزان هنگام بروز مشکلات فردی از حمایت مدیر خود برخوردارید؟
					۱۴) تا چه میزان برای انجام امور محوله بودجه و اعتبار کافی در اختیار دارید؟
					۱۵) تا چه میزان در مورد چگونگی انجام کارهای محوله به پرسش ترغیب میشوید؟
					۱۶) میزان تمایل و انگیزه شما نسبت به انجام وظایف محوله چقدر است؟

				۱۷) تا چه میزان حقوق خود را نسبت به کاری که برای سازمان انجام می‌دهید، منصفانه ارزیابی می‌کنید؟
				۱۸) تا چه میزان در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت می‌کنید؟
				۱۹) تا چه میزان در هنگام نشان دادن ابتکار عمل از پاداش مادی و معنوی بهره‌مند می‌شوید؟
				۲۰) تا چه میزان در انجام امور محوله مسئولیت پذیر هستید؟
				۲۱) تا چه میزان شغل فعلی تان با علایق و تمایلات شما متناسب است؟
				۲۲) تا چه میزان شغل شما از نظر محتوا و تنوع ارضا کننده می‌باشد؟
				۲۳) تا چه میزان وظیفه‌ای که انجام می‌دهید به عنوان نتیجه‌ای از عملکرد برجسته یک سازمان است؟
				۲۴) تا چه میزان دریافت شما با توجه به نو کار و مسئولیت‌ها در سازمان در مقایسه با کارکنان مشابه منصفانه می‌باشد؟
				۲۵) تا چه میزان از ابتکارات و نوآوری شما در کار قدردانی می‌شود؟
				۲۶) تا چه میزان به منصفانه بودن تصمیمات مسئولان خود اطمینان دارید؟
				۲۷) تا چه میزان تصمیماتی که شما در حیطه کار خود می‌گیرید قابلیت دارد؟
				۲۸) تا چه میزان تصمیمات مافوق در خصوص منابع انسانی، دستمزد، ارتقا و... منطبق با قوانین و مقررات است؟
				۲۹) تا چه میزان رعایت مفاد قانون در اتخاذ تصمیمات ملاک عمل قرار دارد؟
				۳۰) تا چه میزان از کیفیت کاری که انجام می‌دهید مطلع می‌شوید؟
				۳۱) تا چه میزان از ناحیه مسئولین در جریان روش‌های بهبود عملکرد خود قرار می‌گیرید؟
				۳۲) تا چه میزان به موقع در جریان نتایج مثبت و منفی کار خود قرار می‌گیرید؟
				۳۳) تا چه میزان از نقاط ضعف عملکرد خود مطلع می‌شوید؟
				۳۴) تا چه میزان از نقاط قوت عملکرد خود مطلع می‌شوید؟

				۳۵) تا چه میزان جریان اطلاعات میان کارکنان در آموزش حین خدمت دوطرفه است؟
				۳۶) تا چه میزان کارهای شما به طور منظم مورد ارزیابی قرار می گیرد؟
				۳۷) تا چه میزان از انتظارات کاری مسئولتان نسبت به خودتان اطلاع دارید؟
				۳۸) تا چه میزان کار شما زمینه انجام طراحی و برنامه ریزی را برای شما فراهم می کند؟
				۳۹) تا چه میزان سازمان سعی در آشنا کردن افراد با شغلشان را دارد؟
				۴۰) تا چه میزان شرایط فیزیکی محیط کار و جوانب ایمنی و بهداشتی رعایت می شود؟
				۴۱) تا چه میزان برای انجام وظایف محوله تسهیلات در اختیار شما قرار داده می شود؟
				۴۲) تا چه میزان فقدان امکانات مانع از انجام امور محوله می شود؟

منابع

- امیری، مصطفی (۱۳۹۶). بررسی تاثیر سبک رهبری اصیل بر موفقیت عملکردی پروژه های عمرانی با میانجی گری کامیابی فراخود و شادمانی کارکنان، پایان نامه کارشناسی ارشد. رشته عمران گرایش مدیریت ساخت. موسسه آموزش عالی سبحان.
- بدری، مرتضی. نودهی، حسن (۱۳۹۵). پیش بینی قابلیت های نوآوری براساس سبک رهبری اصیل در آموزش و پرورش. فصلنامه علمی پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی. دوره ششم، شماره سه، صص. ۱۵۰-۱۱۲۵
- پیران نژاد، علی (۱۳۹۲). رهبری اصیل، سبکی ضروری در مدیریت دانشگاهها، مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال ۲، شماره ۲، ۳۳۰ - ۳۵۰.
- حاجی کتابی علی، کیانی بتول، نسیری نسترن، (۱۳۸۴). بررسی و تبیین ماهیت مدیریت عملکرد با توجه به الگوی BSC، تهران: دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد.
- حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۸) "مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی" سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها.
- درخشان، مژگان؛ قنبری، سیروس؛ زندی، خلیل؛ سید پناهی، حامد (۱۳۹۶). رابطه رهبری اصیل و شفافیت سازمانی (مورد مطالعه: اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان)، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۵، شماره ۴، زمستان، ۱۳۹۶، صص ۷۶۷-۷۸۸.
- داشگرزاده، "بهبود روشها و محیط عملکرد آن"، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷.
- داور پناه، هدایت الله، سیادت، سید علی. افشار، محمد هادی. ربیع دولت آبادی، حسین. (۱۳۹۵). بررسی رتبه بین رهبری اصیل و جو سازمانی (ملاحظه گری- نفوذ و پویایی) در دو دانشگاه اصفهان و دانشگاه هرات. نوآوریهای مدیریت آموزشی، سال یازدهم، شماره سوم (مسلسل ۴۴): ۴۸-۳۵.
- رابینز، استیفن پی، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، دفتر پژوهش ها ی فرهنگی، ۱۳۸۵.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۰). مدیریت رفتار سازمانی. انتشارات سمت، تهران.
- رابینز، پی. استیفن و جاج، ای. توماس (۲۰۰۹). رفتار سازمانی. (ترجمه مهدی زارع، ۱۳۸۹). تهران: نص.
- رستمی، نادر (۱۳۹۵). تدوین مدل رهبری تحول آفرین در شهرداری تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد. رشته مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش و مدیریت و برنامه ریزی. ش منابع انسانی. دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- رستم پور خامنه، مهسا (۱۳۹۴). فرا تحلیل تحقیقات مربوطه به رهبری تحول آفرین. پایان نامه کارشناسی ارشد. رشته مدیریت دولتی.
- ساعتچی، محمود؛ عزیزپور شویی، علی اکبر (۱۳۸۴)، طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی، دوماهنامه دانشور رفتار، ۱۲ (۱۱)، صص ۱۸ - ۱.
- سرمذ، زهره؛ بازگان، عباس؛ حجازی، الهه. (۱۳۸۵). روش های تحقیق در علوم رفتاری (نسخه دوازدهم). تهران: انتشارات آگه.

سید نقوی، میرعلی؛ کاهه، مریم. (۱۳۹۳). نقش رهبری اصیل در بهبود سطح خلاقیت و اشتیاق به کار کارکنان. فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم، شماره ۷۶: ص ۱

کریم پور، سیده طاهره (۱۳۸۸). ارتباط رهبری تحول آفرین با خلاقیت دبیران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه الزهراء. دانشکده علوم تربیتی الزهراء، رشته مدیریت آموزشی.

میرمحمدی، محمد و رحیمیان، محمد (۱۳۹۳)، بررسی رهبری اصیل برخلاقیت فردی کارکنان باتوجه به نقش میانجی سرمایه روانشناختی، پژوهشهای مدیریت در ایران، دوره ۱۸، شماره ۳، ۱۸۱-۲۰۳.

مهری نژادوردین، اکبر (۱۳۹۶)، بررسی تطبیقی رهبری تحول آفرین با رهبری در اسلام، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده اقتصاد، مدیریت بازرگانی. گروه مدیریت، رشته مدیریت بازرگانی، گرایش تحول.

یوکل، گری (۱۹۹۴). مدیریت و رهبری در سازمان ها. (ترجمه محمد ازگلی و قاسم قنبری، ۱۳۸۲)، تهران موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین.

Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. and Bhatia, P (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. Journal of Organizational Behavior, Vol 25.

Avolio Bruce J. Gardner, William L. Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership Quarterly 16 (2005) 315-338.

Avolio, B., Waldman, D., & Einstein, W. (1988). Transformational leadership in a management game simulation: Impacting the bottom line. Group and Organizational Studies, 13, pp. 59-80

Albu, O. B. & Wehmeier, S. (2014). "Organizational Transparency and Sense-Making: The Case of Northern Rock", Journal of Public Relations Research, 26 (2), 117-133.

Shamir, B.; Eilam, G. (2005). "What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development", The Leadership Quarterly, 16 (3), 395-417.

Chen, P. & Partington, D. (2006). Three conceptual levels of construction project management. International of project management. 24. 412-421.

Diddams, M., Chang, G.C (2012) only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. The Leadership Quarterly, 23,593-603.

Giallonardo, L. M.; Wong, C. A. & Iwasiw C. L. (2010). "Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction", Journal of Nursing Management, 18(8), 993-1003.

Rego, A.; Sousa, F.; Marques, C. & Pina e Cunha, M. (2014). "Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship", Journal of Business Research, 67 (2), 200-210.



Toor, S. R. & Ofori, G. (2008). "Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership", *International Journal of Project Management*, 26 (6), 620-630.

Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., Peterson, S., (2008), Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. Published in *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.

Williams, C. C. (2005). "Trust Diffusion: The Effect of Interpersonal Trust on Structure, Function, and Organizational Transparency," *Business & Society*, 44 (3), 357-368.

Nichols, T. W. & Erakovich, R. (2013). "Authentic leadership and implicit theory: a normative form of leadership?", *Leadership & Organization Development Journal*, 34 (2), 182-195.