

## رابطه ادراک از رهبری موثق با رفتارهای انحرافی کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر اصفهان

الهام پورمختاری<sup>۱</sup>  
فریبا کریمی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۱/۱

تاریخ دریافت: ۹۵/۵/۱

### چکیده

این پژوهش با هدف تعیین رابطه ادراک از رهبری موثق با رفتارهای انحرافی در کارکنان اداره‌های آموزش و پرورش شهر اصفهان به روش توصیفی-همبستگی انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل همه کارکنان اداره‌های آموزش و پرورش است که تعداد آن‌ها ۶۶۳ نفر بودند. براساس فرمول حجم نمونه کوکران ۲۴۳ نفر به عنوان نمونه آماری با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات، از پرسشنامه‌های رهبری موثق والومبا و همکاران و رفتارهای انحرافی بنت و رابینسون استفاده شد. پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از آلفای کرونباخ به ترتیب رهبری موثق (۰/۸۵) و رفتار انحرافی (۰/۷۳) محاسبه شد. تجزیه و تحلیل یافته‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون گام به گام و آزمون تحلیل واریانس انجام شد. نتایج نشان داد که بین رهبری موثق ( $p < 0/01, r = -0/285$ )، مؤلفه‌های شفافیت رابطه‌ای ( $p < 0/01, r = -0/226$ )، جنبه‌های اخلاقی درونی شده ( $p < 0/05, r = -0/160$ ) و پردازش متوازن ( $p < 0/01, r = -0/196$ ) با رفتارهای انحرافی رابطه معنی‌دار و معکوس وجود دارد. همچنین، از بین مؤلفه‌های رهبری موثق به ترتیب مؤلفه‌های شفافیت رابطه‌ای، پردازش متوازن و جنبه‌های اخلاقی درونی شده قادر به پیش‌بینی رفتارهای انحرافی کارکنان ستادی بود. همچنین نتایج نشان داد که بین نمره‌های رهبری موثق و رفتارهای انحرافی برحسب جنسیت، سن و مدرک تحصیلی تفاوت معنی‌دار وجود ندارد. تفاوت بین نمره‌های رفتارهای انحرافی برحسب سابقه خدمت معنی‌دار نبوده ولی تفاوت نمره‌های رهبری موثق برحسب سابقه خدمت معنی‌دار بود. همچنین نتایج نشان داد بین نمره‌های رهبری موثق افراد با سابقه خدمت کمتر از ۱۰ سال، سابقه ۱۰ تا ۲۰ سال و بیشتر از ۲۰ سال تفاوت معنی‌دار بوده است.

**واژگان کلیدی:** رهبری موثق، رفتارهای انحرافی، کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر اصفهان

elham.poormokhtari@yahoo.com

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

Faribakarimi2005@yahoo.com

۲. دکتری مدیریت آموزشی، دانشیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) (نویسنده مسئول)

## مقدمه

از ابعاد رفتار سازمانی که در دهه های اخیر مورد توجه صاحب نظران و کارشناسان رفتار سازمانی قرار گرفته است، رفتار انحرافی<sup>۱</sup> در کار است. سازمان ها همواره انتظار داشته اند کارکنان و اعضای خود به دنبال اجرای وظایف و مسئولیت های واگذاری شده به آنها باشند و از رفتارهای مضر برای سازمان که به زیان رساندن به کارکنان یا مشتریان (ارباب رجوع) منجر می شود، دوری گزینند. این گونه رفتارها، رفتارهای نامطلوب بوده، نوعی انحراف از هنجارهای سازمان به حساب می آیند (مور و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). در دهه گذشته موضوع رفتارهای انحرافی در محیط کار، به طور فزاینده ای در پژوهش های سازمانی مطرح بوده است. رفتارهای انحرافی از قبیل دزدی، اجتناب از اعمال تلاش، حضور نداشتن بر سر کار بدون دلیل و پرخاشگری که هنجارها، اهداف، خط مشی ها و قوانین سازمانی را نقض می کنند، می توانند تأثیرات عمیقی بر فرد و سازمان داشته باشند. چنین رفتارهایی سبب وارد آمدن خسارات مالی و جانی متعددی به کارکنان، سازمان و به طور کلی جامعه می شوند و دستیابی به اهداف سازمان را مختل می سازند (ارشدی و پیریایی، ۱۳۹۱). رفتارهای انحرافی می توانند تأثیرات سوء عمیقی بر کارکنان و نیز سازمان داشته باشند، یعنی کارکنان یا دائماً کار آن سازمان (رفتار انحرافی سازمانی<sup>۳</sup>) یا عملکرد اعضای آن سازمان (رفتار انحرافی بین فردی<sup>۴</sup>) و یا هر دو را، با مشکل مواجه می سازند (گالپرین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲). در واقع انحرافات سازمانی، گروهی از رفتارهای بین یک شخص و سازمان است که دیر آمدن به محیط کار نمونه ای از این نوع رفتار انحرافی است. از طرفی دیگر، رفتار منحرف بین فردی، رفتاری است که بین اشخاص در محیط کار دیده می شود و تحقیر کردن یکدیگر، بحث کردن، گستاخانه برخورد کردن و موارد مشابه در این دسته از رفتارهای انحرافی قرار می گیرد (هنل<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵).

محیط کار عرصه اعمال رفتارهایی است که برای افراد، سازمان ها و جامعه دارای پیامدهای مهمی هستند. برخی از این رفتارها، رفتارهای یاری رسان یا مدنی هستند که مطلوبیت اجتماعی دارند، مجموعه دیگری از رفتارها به عنوان رفتارهای انحرافی یا نامناسب مطرح می شوند. رفتارهای اخیر با عناوین متفاوتی از قبیل رفتارهای انحرافی محیط کار<sup>۷</sup>، رفتارهای ضد اجتماعی<sup>۸</sup> و رفتارهای ضد تولید<sup>۹</sup> نامیده می شوند. رفتارهای انحرافی در محیط کار، اعمالی عمدی و اختیاری، در تقابل با هنجارهای سازمانی و زیان بار برای کارکرد سازمانی هستند (بنت و رایبسون<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۰). رفتارهای غیر اخلاقی و انحرافی، رفتارهای متضاد با رفتارهای مورد قبول سازمان (بر پایه قواعد، رسوم، هنجارها) است که در قالب هایی نظیر دزدی، آسیب رسانی به امکانات و تجهیزات، بد رفتاری با همکاران، مشتریان، رفتارهای کلامی غیر مؤدبانه، شایعه پراکنی، غیبت و دیر آمدن های بدون هماهنگی و غیر مجاز را شامل می شوند (گلپور و همکاران، ۱۳۸۷).

بروز رفتارهای غیر اخلاقی در سازمان ها از مهم ترین معضلات عصر فعلی است. هر چه رفتارهای غیر اخلاقی کارکنان بیشتر می شود، عملکرد سازمان بیشتر تحت تأثیر قرار گرفته و تصویر بیرونی سازمان بیشتر مخدوش می شود. می توان ادعا کرد که حاکمیت ارزش های اخلاقی بر سازمان و رعایت آنها از سوی کارکنان، تأثیر بسزایی بر موفقیت سازمان ها دارد و به نهادینه سازی ارزش های اخلاقی در سازمان ها منجر می شود؛ ارزش هایی که روابط اثربخش کارکنان و سازمان را تقویت

1. Deviant Behavior

4. DWB- Interpersonal

7. Workspace Deviance Behaviors

10. Bennett &amp; Robinson

2. Moor et al

5. Galperin

8. Antisocial Behaviors

3. DWB- Organizational

6. Henle

9. Counterproductive Behaviors

می‌کنند (شریف زاده و پور ولی، ۱۳۸۸). از آنجا که، در سال ۲۰۱۴ میلادی سازمان شفاف‌سازی جهانی<sup>۱</sup>، کشور ایران را از نظر شاخص تخلفات اداری در میان ۱۷۵ کشور جهان در رده ۱۳۶ قرار داده است، لزوم توجه به دلایل و ارتباط تخلفات اداری از جمله رفتارهای انحرافی کار با دیگر متغیرهای سازمانی، و راهکارهایی برای رفع این رفتارهای انحرافی بیش از پیش اهمیت دارد. رفتارهای کاری انحرافی برای سازمان، هزینه‌های اقتصادی، اجتماعی و روان‌شناختی زیادی دارد. رفتارهای کاری انحرافی علاوه بر هزینه‌های مذکور، تأثیرات منفی روان‌شناختی نظیر پیامدهای منفی در سلامت روانی و جسمانی، کاهش روحیه کارکنان، افزایش غیبت و جابجایی، کاهش اعتماد به نفس و افزایش استرس را نیز به همراه دارد (بولینگ و بییر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

به طور کلی، چالش‌های اخلاقی و عملکردی مرتبط با شرایط فعلی و شرایط بفرنج محیط کار، نیاز به یک رویکرد نوین رهبری را آشکار ساخته است. بر این اساس، هم بخش آموزش و هم بخش عملی و کاربردی روی اهمیت رهبری یا درجه‌ای که رهبران نسبت به خودشان صادق هستند، تأکید کرده‌اند (قانع نیا و همکاران، ۱۳۹۴).

رهبری موثق<sup>۳</sup> (اصیل)، کامل‌ترین و جدیدترین رویکرد رهبری است که در سال‌های اخیر مطرح شده است. تحقیق در خصوص رهبری اصیل در طول چند سال اخیر به موازات پژوهش سازمانی مثبت‌گرا و اخلاق رهبری شکل گرفته است. رهبری اصیل به‌عنوان یک الگوی رفتاری از ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت و جو اخلاقی مثبت سازمانی منتج می‌شود و موجبات پرورش خودآگاهی<sup>۴</sup>، جنبه‌های اخلاقی درونی شده<sup>۵</sup>، پردازش متوازن<sup>۶</sup> و شفافیت روابط<sup>۷</sup> در کار با پیروان را فراهم می‌سازد (والومبا و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸). رهبری موثق را می‌توان به‌عنوان الگوی رفتاری تعریف کرد که هم از ظرفیت‌های مثبت روان‌شناختی و جو مثبت اخلاقی نشأت گرفته است و هم بر آن تأثیر می‌گذارد. رهبران موثق نه تنها از ظرفیت‌های مثبت روان‌شناختی (خودکارآمدی، انعطاف‌پذیری، خوش‌بینی و امیدواری) برخوردار هستند بلکه می‌توانند این‌گونه ظرفیت‌های مثبت روان‌شناختی را در کارکنان نیز تقویت کنند. رهبران موثق با کمک به کارکنان برای یافتن معنا در کار، افزایش خوش‌بینی و خلق روابط شفاف به اعتمادسازی و تقویت و ترویج جو اخلاقی مثبت منجر می‌شوند. از آنجایی که رهبران به‌عنوان الگوهای رفتاری پیروان تلقی می‌شوند انتظار می‌رود که ادراک رفتار مثبت گرایانه رهبران از سوی پیروان الگوبرداری شود (والومبا و همکاران، ۲۰۰۸). رهبری اصیل با برقراری روابط مثبت و باز، ارزش‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و حتی نقاط ضعف و اشتباهات، خود را در معرض دید و نظر همگان قرار می‌دهد و موجبات پیامدهای مثبتی همچون ایجاد حس اعتماد متقابل، آزادی بیان در ارائه ایده‌های جدید و حتی غیرمتعارف و اثربخشی سازمان را به دنبال خواهد داشت (نرمن و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰). رهبران موثق افرادی هستند که به خودشناسی رسیده و از چگونگی افکار و رفتار خود، آگاهی دارند. آن‌ها از بینش ارزشی - اخلاقی برخوردارند و از دانش و توانایی‌های دیگران و بستری که در آن فعالیت می‌کنند، شناخت دارند. رهبران موثق، مطمئن، امیدوار، خوش‌بین، منعطف هستند و شخصیت بسیار اخلاقی دارند (گاردنر و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱).

1. International Transparency Organization  
4. Self Awareness  
7. Relational Transparency  
10. Gardner et al

2. Bowling & Beehr  
5. Internalized Moral Perspectives  
8. Walumbwa et al

3. Authentic Leadership  
6. Balanced Processing  
9. Norman et al

خودآگاهی مهم ترین عنصر و سنگ بنای مهم رهبری موثق است و به درک نقاط قوت و ضعف فردی و چگونگی ارتباط با دنیای پیرامون شخص اشاره دارد. در حقیقت بدون توجه به خودآگاهی، اصالت بیشتر با تناسب بین هویت فردی و عملکرد ارتباط پیدا خواهد کرد که در این حالت خودشیفتگی، شرارت و عملکردهای ناشایست نیز دارای توجیه می شوند، زیرا هویت خود را با اعمالی که انجام می دهند سازگار می دانند (دیددامس و چنگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). دومین جزء رهبری موثق، پردازش متعادل است و شامل تجزیه و تحلیل تمامی اطلاعات مربوط، قبل از تصمیم گیری است. رهبرانی که دیدگاهها و نظرات دیگران را جویا می شوند و موقعیت های موجود را به چالش می کشند، داری چنین ویژگی هستند (نیدر و کریشیم<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). سومین جزء تشکیل دهنده رهبری موثق، جنبه های اخلاقی درونی شده است و به رفتارهایی اشاره دارد که بیشتر از آن که مبتنی بر فشارهای بیرونی از جمله همکاران، سازمان و اجتماع باشد، به وسیله ارزش ها و معیارهای اخلاقی درونی شده در فرد هدایت می شود (پیترسون و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). چهارمین و آخرین جزء تشکیل دهنده رهبری به روابط نزدیک با سطح بالای گشودگی و اعتماد اشاره دارد و نشان می دهد تا چه حد رهبر به تقویت یک ارتباط باز و شفاف با دیگران برای فراهم ساختن فرصت بهره گیری از ایده ها، نظرات و چالش ها در آینده نزدیک می پردازد. در چنین حالتی رهبر با توسعه ویژگی های مثبت مانند خوش بینی، امید، اعتماد به نفس به ایجاد چنین روابطی کمک می کند و زمینه رشد خود و پیروانش را فراهم می سازد. به طور کلی یکی از شرایط ضروری برای داشتن شفافیت در روابط، عملکرد یکپارچه فرد در تمام جنبه های زندگی است. دانشمندان معتقدند در صورتی که رهبر در موقعیت های متفاوت، نقاب های متفاوتی را بپذیرد، هرگز اصیل نخواهد بود (فارمانزیک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

رهبری اصیل ریشه در اصالت فرد دارد. اصالت بر معنای صادق بودن با خود است (آولیو و گاردنر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). زمانی که انسان اصالت خود را اذعان می دارد، می تواند نقاط ضعف، اشتباهات، اسرار و بخش هایی از خود را که به جهت ترس از اجتماع و حتی خود در سایه آنچه وجود دارد پنهان ساخته است، بپذیرد. رفتاری، اصیل است که منطبق بر ارزش ها، ترجیحات و نیازها باشد نه اینکه صرفاً برای دستیابی به پاداش و یا اجتناب از تنبیه صورت بپذیرد (کلنک<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). بدین ترتیب اصالت لزوماً به معنای اخلاقیات نیست، زیرا ممکن است فرد به دلیل ترس از تنبیه و یا اخراج همیشه در راستای اصول اخلاقی عمل کند و براساس خودآگاهی و شناخت ارزش های درونی از رفتارهای غیر اخلاقی پرهیز نکند. اصالت بر ایده های اخلاقی تثبیت شده در فرد و تمام مواردی که کمک می کند فرد مورد اعتماد دیگران قرار گیرد و به طور دائم و همیشگی در جهت فعالیت های اخلاقی حرکت کند، تأکید می ورزد (ژو و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱). اصالت، جایگزینی امیدبخش در مقابل ترس و ناتوانی در محیط کار است (دیددامس و چنگ<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲).

در سال های اخیر، تحقیقات جامع و دقیقی در روان شناسی اجتماعی در حوزه سازه اصالت صورت پذیرفت که مهم ترین آن آزمایشات کرنیس است. وی نشان داد افرادی که خود را به خوبی می شناسند و از نقاط ضعف و قوت خود باخبر هستند، شخصیت محکم و اعتماد به نفس بالایی دارند. چنین افرادی نسبتاً عاری از تعصبات دفاعی غیرمنطقی هستند و در نتیجه راحت تر می توانند روابط شفاف، باز و یا حتی نزدیک با دیگران داشته باشند. چنین رفتارهایی در حقیقت حاکی از سازگاری بین ارزش ها، باورها و اقداماتشان است. زمانی که فرایندهای خودتنظیمی در فرد درونی و تثبیت می شود،

1. Diddams & Chang  
4. Furmanczyk  
7. Zhu et al

2. Neider & Schriesheim  
5. Avolio & Gardner

3. Peterson et al  
6. Klenke

رفتارهای فرد به واسطه ارزش‌های درونی در مقابل تهدیدها، پاداش‌ها و انگیزه‌های بیرونی و یا حتی انتظارات اجتماعی هدایت می‌شود (والومبا و همکاران، ۲۰۰۸). بدین ترتیب رفتارهای مثبت و اصیل رهبر از طریق رفتارهایش به‌عنوان یک کیفیت پایدار از سوی پیروان درک می‌شود و با ایجاد چنین اعتمادی آن‌ها را در یافتن ارزش‌ها، باورها و معنای زندگی هدایت می‌کنند و اهداف را در جهت ارزش‌ها تعیین ساخته و به‌طور کلی نسبت به فرد غیر اصیل بیشتر به اصول اخلاقی پایبند است (آلگرا و ویرسما<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). در حقیقت، اصالت عامل مشترک میان اجزاء تشکیل دهنده رهبری اصیل است و همین عامل موجب همپوشانی اجزاء می‌شود، به‌گونه‌ای که هر یک از آن‌ها با داشتن ساختارها و ویژگی‌های منحصر به فرد خود به‌طور هم‌افزایی، تشکیل سازه‌ای به‌مراتب بالاتر و با پیامدهای مثبت‌تری را می‌دهند (پیترسون و همکاران، ۲۰۱۲). برخی رهبران برای اصیل شدن نیازی به راهنمایی ندارند، مانند بسیاری از رهبران فعلی یا سابق (از جمله گاندی و نلسون ماندلا) که شایسته اصالت هستند. دیگران ممکن است توان اصیل شدن را داشته باشند اما برای بالفعل کردن توانایی‌های خویش به کمک نیاز داشته باشند (کوپر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵).

نتایج پژوهش پولادی دوره‌ی (۱۳۹۳)، نشان داد که بین رهبری مخرب و رفتارهای انحرافی رابطه معنادار وجود ندارد. نتایج تحلیل رگرسیون همزمان نیز نشان داد که از بین متغیرهای واسطه‌ای تنها استرس منفی، نقش میانجی در رابطه بین رهبری مخرب و رفتار انحرافی سازمانی دارد و در رابطه بین رهبری مخرب با عملکرد سازمانی هیچ یک از متغیرهای واسطه‌ای نقش میانجی ندارند. همچنین نتایج تحلیل‌های جانبی نیز نشان داد که بین نظرات پاسخگویان براساس متغیرهای جمعیت‌شناختی (سن، جنس، وضعیت تأهل، سابقه کار و سطح تحصیلات) در درک از رهبری مخرب، درک از عملکرد سازمانی، درک از رفتارهای انحرافی سازمانی، استرس شغلی، بهزیستی روان‌شناختی و عاطفه مثبت و منفی تفاوت معناداری وجود ندارد.

یافته‌های پژوهش باغبانیان و خمرنیا (۱۳۹۲)، نشان داد که پرستاران دارای بیشترین و کارکنان اداری دارای کمترین میزان رفتارهای کاری انحرافی بودند. همچنین رابطه معنی‌داری بین میانگین نمره رفتارهای انحرافی شغلی براساس میزان تحصیلات، سطح درآمد و شغل کارکنان مشاهده شد. رفتارهای انحرافی در افراد با مدرک لیسانس بیشتر از دیپلم بود. در این مطالعه، رابطه‌ای بین سن، سابقه کار و جنس کارکنان با رفتارهای کاری انحرافی در آنان مشاهده نشد. نتایج پژوهش سبحانی و همیتان (۱۳۹۱)، نشان داد که جنسیت، سن، میزان تحصیلات و پست سازمانی بر سبک رهبری اصیل مدیران تأثیری نداشت.

وان گیلز و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان "رهبری اخلاقی و انحراف سازمانی پیروان با نقش متغیر تعدیل‌گر توجه اخلاق" با بررسی یک نمونه ۹۶ نفری از کارکنان اداری به این نتیجه دست یافتند که کارکنانی که خود گرایش اخلاقی دارند در پاسخ به رهبری غیراخلاقی، انحراف رفتاری بیشتری از خود نشان می‌دهند.

پیترسون و همکاران (۲۰۱۲)، در دو پژوهش جداگانه در خصوص تأثیر رهبری اصیل بر هیجانات مثبت، سرمایه روان‌شناختی و عملکرد کارکنان به رابطه مثبت و معناداری بین رهبری اصیل و هیجانات مثبت، سرمایه و در نتیجه عملکرد کارکنان دست پیدا کردند. وولی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۰)، در پژوهشی با عنوان "رهبری اصیل، توسعه سرمایه

1. Algera & Wiersma  
3. Van Gils et al

2. Cooper et al  
4. Woolley et al

روان‌شناختی پیروان، جو مثبت کاری و جنسیت<sup>۱</sup> به این نتیجه رسیدند که رهبری اصیل بر روی سرمایه روان‌شناختی پیروان تأثیر دارد و علاوه بر این رهبران باید به تأثیر ویژگی های کارکنانشان برای تشخیص پیامدهای رهبریشان توجه کنند. یامارینو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در پژوهش خود با عنوان "بررسی رابطه بین رهبری اصیل و رفتار سازمانی" پرداخته‌اند و به این نتیجه دست یافتند که رهبری اصیل بر رفتار سازمانی مثبت شامل رفتارهای فردی (رهبران و پیروان)، سازمانی (فرهنگی) و گروهی (اشتراکی) در شرایط مختلف تأثیرگذار است.

آولیو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) به بررسی چگونگی تأثیر رهبری اصیل بر نگرش، رفتار و عملکرد کارکنان پرداخته و دریافته‌اند که رفتارهای سازمانی همچون اعتماد، امید و عواطف برای توصیف رهبری اصیل و تأثیرشان بر نگرش و رفتار کارکنان به کار می‌رود.

از جمله سازمان‌هایی که اهمیت و نقش زیادی در زندگی انسان دارند، سازمان‌های آموزشی و به‌ویژه آموزش و پرورش است. نظام آموزش و پرورش بنا به ضرورت تغییرات اجتماعی از سازمان‌های پیچیده و بزرگ اجتماعی در هر کشوری محسوب می‌شود و با رشد و توسعه اجتماعی و فرهنگی و اقتصادی پیوندی ناگسستنی دارد و به تدریج از یک حالت ساده ابتدایی به یک حالت پیچیده در آمده است. ثمربخشی این نظام از یک سو، تبدیل انسان‌های مستعد سالم، بالنده، متعادل و رشد یافته است و از سوی دیگر تأمین‌کننده نیازهای نیروی انسانی جامعه در بخش‌های متفاوت فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی است. امروزه به دلیل گسترش علوم و تجارب بشری و توسعه فناوری و پیشرفت‌های صنعتی، گرایش به سازمان‌های آموزش و پرورش امری فراگیر و جهانی شده است. به حدی که از شاخص‌های مهم رشد هر جامعه را وسعت دامنه وظایفی می‌دانند که نظام آموزش و پرورش آن به عهده گرفته است. اهمیت روزافزون آموزش و پرورش سبب شده است که دولت‌ها، سعی کنند با اتخاذ سیاست‌های بخردانه، به ارتقای این سازمان در جوامع خود پردازند (خجسته بوجار، ۱۳۸۸). توجه به اهمیت این سازمان و تلاش در جهت کاهش رفتارهای انحرافی ممکن، محقق را بر آن داشت تا به انجام پژوهشی پیرامون رابطه بین رهبری موثق با رفتارهای انحرافی در کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر اصفهان پردازد و از نتایج حاصل در بهره‌مندی از رهبری موثق به نحو مؤثر استفاده شود و حرکت در مسیر دستیابی به اهداف آموزش و پرورش را تسهیل کند. در این پژوهش فرضیه‌های زیر مورد آزمون قرار گرفتند:

- ۱- بین رهبری موثق و مؤلفه‌های آن با رفتارهای انحرافی در کارکنان ستادی آموزش و پرورش رابطه وجود دارد.
- ۲- بین مؤلفه‌های رهبری موثق با رفتارهای انحرافی در کارکنان ستادی آموزش و پرورش رابطه چندگانه وجود دارد.
- ۳- بین نظرات پاسخگویان بر حسب عوامل دموگرافیک در مورد رهبری موثق و رفتارهای انحرافی در کارکنان ستادی آموزش و پرورش تفاوت وجود دارد.

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر، پژوهشی توصیفی است که به شیوه همبستگی انجام گرفته است. جامعه آماری در پژوهش حاضر شامل همه کارکنان اداره‌های آموزش و پرورش است که تعداد آن‌ها ۶۶۳ نفر بودند که بر اساس فرمول حجم نمونه کوکران ۲۴۳ نفر به عنوان نمونه آماری با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شدند. در مجموع از تعداد ۲۴۳ پرسشنامه توزیع شده بین کارکنان، تعداد ۲۴۱ پرسشنامه به طور کامل جمع‌آوری شد.

## ابزار پژوهش

برای سنجش رهبری موثق از پرسشنامه ۱۶ گویه‌ای والومبا و همکاران (۲۰۰۸) با مقیاس ۵ درجه‌ای، استفاده شد. پرسشنامه رهبری موثق ۴ مؤلفه (شفافیت رابطه‌ای، جنبه‌های اخلاقی درونی شده، پردازش متوازن و خودآگاهی) را اندازه‌گیری می‌کند. برای سنجش رفتارهای انحرافی، از پرسشنامه بنت و رابینسون (۲۰۰۰) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۱۹ گویه با مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت است و ۲ مؤلفه (رفتارهای انحرافی نسبت به همکاران، رفتارهای انحرافی نسبت به سازمان) را اندازه‌گیری می‌کند. با توجه به استفاده مکرر از هردو پرسشنامه در پژوهش‌های مختلف داخلی و خارجی نیازی به بررسی روایی محتوایی نبود. پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از آلفای کرونباخ به ترتیب رهبری موثق (۰/۸۵) و رفتار انحرافی (۰/۷۳) محاسبه شد. تجزیه و تحلیل یافته‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون گام به گام و آزمون تحلیل واریانس انجام شد.

## یافته‌ها

۱- بین رهبری موثق و مؤلفه‌های آن با رفتارهای انحرافی در کارکنان ستادی آموزش و پرورش رابطه وجود دارد.

## جدول (۱) ضریب همبستگی بین رهبری موثق و مؤلفه‌های آن با رفتارهای انحرافی

شاخص آماری متغیر پیش‌بین	ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی	سطح معناداری
رهبری موثق	۰/۲۸۵**	۰/۰۸۱	۰/۰۰۱
شفافیت رابطه‌ای	۰/۲۲۶**	۰/۰۵۱	۰/۰۰۱
جنبه‌های اخلاقی درونی شده	۰/۱۶۰*	۰/۰۲۶	۰/۰۱۳
پردازش متوازن	۰/۱۹۶**	۰/۰۳۸	۰/۰۰۲
خودآگاهی	۰/۰۱۲	۰/۰۰۱	۰/۸۴۸

\*\* $p < 0/01$  و \* $p < 0/05$

یافته‌های جدول (۱) نشان می‌دهد، ضریب همبستگی بین رهبری موثق و مؤلفه‌های شفافیت رابطه‌ای، جنبه‌های اخلاقی درونی شده و پردازش متوازن با رفتارهای انحرافی معنی‌دار است. یعنی بین رهبری موثق (۲=-۰/۲۸۵) و شفافیت رابطه‌ای (۲=-۰/۲۲۶)، جنبه‌های اخلاقی درونی شده (۲=-۰/۱۶۰) و پردازش متوازن (۲=-۰/۱۹۶) با رفتارهای انحرافی رابطه معکوس و معنی‌دار وجود دارد. براساس ضریب تعیین (۲) به ترتیب ۸/۱، ۵/۱، ۲/۶، ۳/۸ درصد واریانس رهبری موثق و شفافیت رابطه‌ای، جنبه‌های اخلاقی درونی شده و پردازش متوازن با رفتارهای انحرافی مشترک بوده است. لذا فرضیه اول مبنی بر این که بین رهبری موثق و مؤلفه‌های شفافیت رابطه‌ای، جنبه‌های اخلاقی درونی شده و پردازش متوازن با رفتارهای انحرافی رابطه وجود دارد، تأیید می‌شود. رابطه بین مؤلفه خودآگاهی با رفتارهای انحرافی معنی‌دار نیست.

۲- بین مؤلفه‌های رهبری موثق با رفتارهای انحرافی در کارکنان ستادی آموزش و پرورش رابطه چندگانه وجود دارد.

## جدول (۲) پیش بینی رفتارهای انحرافی با مؤلفه های رهبری موثق

P	F	R2	R	P	t	Beta استاندارد	Beta غیراستاندارد		متغیر پیش بین	شاخص آماري متغیر ملاک
							خطای معیار	بتا		
۰/۰۰۱	۱۲/۸۴۱	۰/۰۵۱	۰/۲۲۶	۰/۰۰۱	-۳/۵۸۳	-۰/۲۲۶	۰/۰۴۶	-۰/۱۶۷	شفافیت رابطه ای	گام اول
۰/۰۰۱	۱۱/۱۷۰	۰/۰۸۶	۰/۲۹۳	۰/۰۰۱	-۳/۵۱۳	-۰/۲۱۸	۰/۰۴۶	-۰/۱۶۱	شفافیت رابطه ای	گام
۰/۰۰۳					-۳/۰۱۱	-۰/۱۸۷	۰/۰۳۸	-۰/۱۱۴	پردازش متوازن	دوم
۰/۰۰۱					-۳/۵۳۸	-۰/۲۱۵	۰/۰۴۵	-۰/۱۵۹	شفافیت رابطه ای	گام
۰/۰۰۱	۱۰/۹۹۹	۰/۱۲۲	۰/۳۵۰	۰/۰۰۱	-۳/۵۲۷	-۰/۲۱۸	۰/۰۳۸	-۰/۱۳۳	پردازش متوازن	گام سوم
۰/۰۰۲					-۳/۱۳۵	-۰/۱۹۳	۰/۰۴۳	-۰/۱۳۶	جنبه های اخلاقی	درونی شده

\*\*p<۰/۰۱ و \*p<۰/۰۵

یافته های جدول (۲) نشان می دهد، از بین متغیرهای مورد مطالعه در رگرسیون بهترین پیش بینی کننده رفتارهای انحرافی در گام اول مؤلفه شفافیت رابطه ای، در گام دوم مؤلفه پردازش متوازن، در گام سوم مؤلفه جنبه های اخلاقی درونی شده از رهبری موثق بوده است. براساس نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام ارتباط بین مؤلفه های شفافیت رابطه ای، پردازش متوازن، جنبه های اخلاقی درونی شده از رهبری موثق با رفتارهای انحرافی معنادار بوده است. بر این اساس در گام اول ضریب مؤلفه شفافیت رابطه ای ۵/۱ درصد واریانس رفتارهای انحرافی، در گام دوم ضرایب مؤلفه های شفافیت رابطه ای و پردازش متوازن ۸/۶ درصد واریانس رفتارهای انحرافی، در گام سوم ضرایب مؤلفه های شفافیت رابطه ای، پردازش متوازن و جنبه های اخلاقی درونی شده ۱۲/۲ درصد واریانس رفتارهای انحرافی را تبیین می کند.

همچنین، یافته ها حاکی از آن است که ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در مؤلفه شفافیت رابطه ای، رفتارهای انحرافی را ۰/۲۱۵ واحد کاهش، ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در مؤلفه پردازش متوازن، رفتارهای انحرافی را ۰/۲۱۸ واحد کاهش، ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در مؤلفه جنبه های اخلاقی درونی شده، رفتارهای انحرافی را ۰/۱۹۳ واحد کاهش می دهد.

۳- بین نظرات پاسخگویان برحسب عوامل دموگرافیک در مورد رهبری موثق و رفتارهای انحرافی در کارکنان ستادی آموزش و پرورش تفاوت وجود دارد.



**جدول (۳) تحلیل واریانس چندراهه نمره‌های رهبری موثق با توجه به متغیرهای دموگرافیک (جنسیت، سن، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت)**

منبع	متغیرها	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری
جنسیت	رهبری موثق	۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵	۰/۲۹۵	۰/۵۸۷
	رفتارهای انحرافی	۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵	۰/۱۴۴	۰/۷۰۵
سن	رهبری موثق	۰/۰۳۰	۲	۰/۰۱۵	۰/۱۷۹	۰/۸۳۶
	رفتارهای انحرافی	۰/۸۰۱	۲	۰/۴۰۱	۲/۳۴۱	۰/۰۹۸
مدرک تحصیلی	رهبری موثق	۰/۲۲۷	۲	۰/۱۳۸	۱/۶۳۵	۰/۱۹۷
	رفتارهای انحرافی	۰/۱۰۷	۲	۰/۰۵۳	۰/۳۱۲	۰/۷۳۲
سابقه خدمت	رهبری موثق	۰/۶۴۹	۲	۰/۳۲۴	۳/۸۳۷	۰/۰۲۳
	رفتارهای انحرافی	۰/۷۰۱	۲	۰/۳۵۰	۲/۰۴۸	۰/۱۳۱

نتایج مندرج در جدول (۳) نشان می‌دهد که بین نمره‌های رهبری موثق و رفتارهای انحرافی برحسب جنسیت، سن و مدرک تحصیلی تفاوت معنی‌دار وجود ندارد. تفاوت بین نمره‌های رفتارهای انحرافی بر حسب سابقه خدمت معنی‌دار نیست، ولی تفاوت نمره‌های رهبری موثق برحسب سابقه خدمت معنی‌دار است. آزمون زوجی ارائه شده در جدول (۴)، تفاوت بین گروه‌ها را نشان می‌دهد.

**جدول (۴) آزمون زوجی مقایسه میانگین نمره‌های رهبری موثق بر حسب سابقه خدمت**

سابقه خدمت	تفاوت میانگین	سطح معنی داری
کمتر از ۱۰ سال (۳/۲۶) ← ۱۰ تا ۲۰ سال (۳/۳۹)	-۰/۱۳۷	۰/۰۰۳
کمتر از ۱۰ سال (۳/۲۶) ← بیشتر از ۲۰ سال (۳/۳۷)	-۰/۱۱۲	۰/۰۲۶

نتایج مندرج در جدول (۴) نشان می‌دهد، بین نمره‌های رهبری موثق افراد با سابقه خدمت کمتر از ۱۰ سال، سابقه ۱۰ تا ۲۰ سال و بیشتر از ۲۰ سال تفاوت معنی‌دار وجود دارد.

**بحث و نتیجه‌گیری**

یافته‌های فرضیه اول، نشان داد بین رهبری موثق و مؤلفه‌های شفافیت رابطه‌ای، جنبه‌های اخلاقی درونی شده و پردازش متوازن با رفتارهای انحرافی رابطه معکوس و معنی‌دار وجود دارد. رابطه بین مؤلفه خودآگاهی با رفتارهای انحرافی معنی‌دار نیست. نتایج پژوهش با مطالعه یامارینو و همکاران (۲۰۰۸) مبنی بر تأثیرگذار بودن رهبری اصیل بر رفتار سازمانی مثبت شامل رفتارهای فردی (رهبران و پیروان)، سازمانی (فرهنگی) و گروهی (اشتراکی) در شرایط مختلف، همسو است. از طرفی در این موضوع با آولیو و همکاران (۲۰۰۴)، همسویی دارد. در تبیین نتیجه به دست آمده، می‌توان بیان داشت که هرآنچه مدیریت سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان بیشتر بر مؤلفه‌های رهبری موثق تأکید کند و در اجرای فعالیت‌ها

به کار بندد، کاهش رفتارهای انحرافی را در کارکنان ستادی می تواند انتظار داشته باشد. هر چقدر نگرش فرد نسبت به رهبر خود نامناسب تر باشد، احتمال تمایل به رفتارهای کاری نابهنجار نظیر خرابکاری، کج رفتاری و... افزایش پیدا می کند. استراتژی های رهبری به خصوصی می تواند شکوفایی بیشتر سازمان را تسهیل کرده و آن را به سوی عملکردهای فوق العاده مثبت سوق دهند. رهبرانی که اصیل تر هستند، رفتار شفاف تری را نشان می دهند که ایجاد اعتماد می کند (هارتل و اشکاناسی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

در نتیجه این اعتماد، احتمال ارتکاب رفتارهای انحرافی در سازمان کاهش می یابد. با توجه به اینکه، پردازش متوازن میزانی است که در آن رهبر، اطلاعات را پیش از تصمیم گیری تحلیل می کند و خواستار دیدگاه ها و رفتارهایی از سوی پیروان است که موضع گیری های او را مورد چالش قرار دهد، تقویت مؤلفه پردازش متوازن موجب می شود رهبر به پیروان فرصت بیان نظرات و دیدگاهشان را بدهد. از سویی، شفافیت روابط به طور مؤثر به تمایل رهبران برای باز بودن، خودآشکارسازی و روابط معتمد و صادق بودن، برمی گردد که دارای هر دو جنبه مثبت و منفی می باشد.

شفافیت رابطه ای به روابط نزدیک با سطح بالای گشودگی و اعتماد اشاره دارد و نشان می دهد تا چه حد رهبر به تقویت یک ارتباط باز و شفاف با دیگران برای فراهم ساختن فرصت بهره گیری از ایده ها، نظرات و چالش ها در آینده نزدیک می پردازد. در چنین حالتی رهبر با توسعه ویژگی های مثبت مانند اعتماد به ایجاد چنین روابطی کمک می کند و زمینه رشد خود و پیروانش را فراهم می سازد. با استفاده از شفافیت رابطه ای رهبر موثق خود را بیشتر و بهتر به کارکنان نشان می دهد. معیارهای اخلاقی و معنوی که در رهبر جمع شده است و به نظر می رسد با آن ها زندگی می کند، می تواند تأثیرات مثبت و شگرفی بر هویت اخلاقی و معنوی و توسعه عاطفی معنوی پیروان داشته باشد. از سویی نبود رابطه خودآگاهی رهبر با رفتارهای انحرافی کارکنان در این سازمان، می تواند این گونه تبیین شود که این ویژگی رهبر بیشتر به توسعه شخصی رهبر مربوط بوده و در این سازمان آگاهی رهبران از نقاط قوت و ضعف خود در جهت ارتباط با کارکنان و بازخورد از سوی کارکنان نبوده است، یا کارکنان از خودآگاهی رهبران خود اطلاعی ندارند و یا می توان با دیدگاهی منفی بیان کرد که کارکنان، رهبران خود را خود آگاه نمی دانند. آموزش و پرورش به طور خاص و دیگر سازمان ها به طور عام باید رهبری اصیل را به عنوان بهترین سبک رهبری سازمان قرار داده تا بتوانند وفاداری و تعهد را در کارکنان خود تقویت و از بروز رفتارهای انحرافی جلوگیری کنند.

یافته های فرضیه دوم، نشان داد بهترین پیش بینی کننده رفتارهای انحرافی، مؤلفه شفافیت رابطه ای، سپس مؤلفه پردازش متوازن و در نهایت مؤلفه جنبه های اخلاقی درونی شده از رهبری موثق بوده است. پژوهش مشابهی در این زمینه یافت نشد. رهبری موثق با تقویت یک ارتباط باز و شفاف با دیگران و تمرین خودتنظیمی و تفسیر اطلاعات مثبت و منفی و همچنین تعهد به ارزش های محوری اخلاق، موجب بهبود رفتار کارکنان در محیط کار می شوند. آنچه رهبران اصیل را از غیر اصیل متمایز می کند رفتارهای آن ها است که در راستای ارزش ها و اعتقاداتشان است و این امر به نوبه خود باعث شکل گیری اعتبار و اعتماد بین پیروانشان می شود (آولیو و ماتر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). رهبری اصیل در تلاش است تا اصول ارزشی و اخلاقی را در عمل به کار گیرد، در نتیجه کارکنان کمتر به رفتارهای انحرافی در سازمان گرایش پیدا می کنند. رهبران آموزشی برای موفقیت و اثربخشی نیاز دارند تا خود واقعی خود را به دور از هرگونه تزویر و تقلید در معرض دید پیروان خود قرار

1. Hartel &amp; Ashkanasy

2. Avolio &amp; Mhatre

دهند و به اصول اخلاقی که در بیانات خود به پیروانشان اعلام می‌کنند در تمام شرایط به صورت عملی پایبند باشند. این ویژگی‌ها از عناصر اصلی رهبری اصیل است که رعایت آن‌ها در سازمان‌های امروزی بسیار ضروری و مهم می‌نماید. بنابراین، با توجه به یافته این فرضیه، می‌توان اذعان کرد که اگر مدیران آموزش و پرورش شهر اصفهان از سبک رهبری موثق بهره ببرند، می‌توانند با ایجاد تعهد و اعتماد وافر در مدیران و کارکنان، از طریق تعهد و پایبندی رهبران به اصول اخلاقی و سازمان و استفاده از مشارکت کارکنان در سازمان، اعضای سازمان را از انجام رفتارهای انحرافی در سازمان دور کرده و در جهت حرکت در مسیر جدید و فتح قله‌های بالاتری از عملکرد آرمانی بسیج کنند. نتایج حاصل از فرضیه سوم، نشان داد که بین نمره‌های رهبری موثق و رفتارهای انحرافی برحسب جنسیت، سن و مدرک تحصیلی تفاوت معنی‌دار وجود ندارد. تفاوت بین نمره‌های رفتارهای انحرافی بر حسب سابقه خدمت معنی‌دار نیست، ولی تفاوت نمره‌های رهبری موثق برحسب سابقه خدمت معنی‌دار است. بین نمره‌های رهبری موثق افراد با سابقه خدمت کمتر از ۱۰ سال، سابقه ۱۰ تا ۲۰ سال و بیشتر از ۲۰ سال تفاوت معنی‌دار وجود دارد. یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش سبحانی و همتیان (۱۳۹۱) که نشان داد جنسیت، سن، میزان تحصیلات، بر سبک رهبری اصیل مدیران تأثیری نداشت، همسو است. این مطالعه نیز نشان داد که بین میانگین نمره رفتارهای انحرافی بر اساس جنس، سن و سابقه خدمت تفاوت معنی‌دار وجود ندارد. چنین یافته‌ای با نتایج به دست آمده از پژوهش پولادی دوره‌ونی (۱۳۹۳)، مطالعه باغبانیان و خمرنیا (۱۳۹۲) همسو بوده است. از سویی، نتایج مطالعه حاضر نشان داد که رفتارهای انحرافی در افراد با مدرک رابطه معنی‌داری ندارد، با مطالعه باغبانیان و خمرنیا (۱۳۹۲)، مبنی بر اینکه، رفتارهای انحرافی در افراد با مدرک لیسانس بیشتر از دیپلم بود، همخوانی نداشته ولی با نتایج مطالعه پولادی دوره‌ونی (۱۳۹۳)، مطابقت دارد. در تحقیق حاضر به نظر می‌رسد پاسخگویان با سابقه کمتر، بینش کافی نسبت به رهبری نداشته و شناخت کافی از مدیریت و رهبری سازمان ندارند. در مقابل افراد با سابقه بیشتر نسبت به عدم شفافیت‌ها، نبود یا فقدان پردازش متوازن و موارد مشابه، بینش کافی داشته و بر مدیریت و رهبری سازمان تسلط دارند. همین امر باعث می‌شود تا بین افراد با سابقه خدمت با افرادی که سابقه خدمت کافی ندارند در زمینه‌ی رهبری موثق تفاوت معنی‌دار مشاهده شود.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمانی به واسطه سبک رهبری موثق، با ترویج و بهبود ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت و ایجاد جو اخلاقی از طریق برنامه‌های پاداش و تنبیه و برنامه‌های آموزشی، مانع از بروز رفتارهای انحرافی در سازمان شوند. همچنین در جهت افزایش خودآگاهی، به مدیران پیشنهاد می‌شود، از بازخوردها برای بهبود تعامل با دیگران حمایت و چگونگی تأثیر اقدامات یک رفتار بر روی دیگران را درک کنند.

همچنین، برای تقویت مؤلفه‌های رهبری موثق در مدیران در قالب کارگاه‌های آموزشی تأکید شود، به منظور ایجاد شفافیت رابطه‌ای، خواسته‌ها و مقاصد رهبر و سازمان به صورت دقیق و روشن بیان شود؛ از سرکوب کردن عقاید و نظرات دیگران دوری شود، رهبران در جهت شناخت احساسات خود و ابراز آن به درستی تلاش کرده و به منظور نهادینه کردن جنبه‌های اخلاقی بر اساس ارزش‌های بنیادین، اشتباهات خود را بپذیرند و مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی تصمیم‌گیری کنند، اعمال را با گفتار خود سازگار کنند.

در جهت افزایش پردازش متوازن، دسترسی به اطلاعات مفید، جامع و به موقع را تسهیل کنند و دیدگاه‌های مختلف را، دقیق و به دور از غرض‌ورزی و تعصب، گوش کنند.

به مسئولان آموزش و پرورش، پیشنهاد می شود که از کارکنان قابل اعتماد و صادق که ارتباطات شفاف و مطلوب با دیگران برقرار می کنند در پست های مدیریتی استفاده کنند.

### منابع

#### فارسی

- ارشدی، ن؛ پیریایی، ص. (۱۳۹۱). **اعتمادپذیری کارکن، قابلیت اعتماد سرپرست و اعتماد بین فردی به عنوان پیشایندهای رفتارهای انحرافی محیط کار**. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید چمران اهواز.
- باغبانیان، ع و خمرنیا، م. (۱۳۹۲). **بررسی رفتارهای انحرافی شغلی کارکنان بیمارستان امام علی (ع) زاهدان در سال ۱۳۹۰**، مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان، ۱۲ (مرداد) ۴۰۸-۳۹۹.
- پولادی دورهونی، آ. (۱۳۹۳). **تأثیر رهبری مخرب بر رفتارهای انحرافی بواسطه استرس شغلی و بهزیستی روان شناختی (مورد مطالعه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان)**. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
- خجسته بوجار، م. (۱۳۸۸). **بررسی تأثیر سبک رهبری خدمتگزار مدیران بر اعتماد سازمانی کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد**، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- سبحانی، ع و همتیان، ن. (۱۳۹۱). **بررسی رابطه هوش فرهنگی مدیران دانشگاه سمنان و ادراکات کارکنان از سبک رهبری اصیل آن ها**، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، ۶(۲)، ۵۱-۳۹.
- شریف زاده، ف و پورولی، ب. (۱۳۸۸). **بررسی عوامل مؤثر بر جلوگیری از تخلف کارکنان شاغل در نظام اداری**، فصلنامه دانش ارزیابی، ۱، ۲۲۱-۱۸۱.
- قانع نیا، م؛ ارشدی، ن؛ سلطانیان، ن و فروهر، م. (۱۳۹۴). **تأثیر رفتارهای رهبری اصیل بر افزایش عملکرد کارکنان پتروشیمی**، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۲(۶)، ۱۴۱-۱۲۵.
- گل پرور، م؛ نیری، ش و مهداد، ع. (۱۳۸۷). **رابطه استرس، فرسودگی هیجانی و رفتارهای انحرافی سازمانی در شرکت سهامی ذوب آهن «شواهدی برای مدل استرس- فرسودگی (عدم تعادل)- جبران»** نشریه روان شناسی اجتماعی یافته های نو در روان شناسی، پاییز، ۲(۸)، ۳۴-۱۹.

#### انگلیسی

- Algera, P. M., & Lips-Wiersma, M. (2012). **Radical Authentic Leadership: Cocreating the conditions under which all members of the organization can be authentic**, The Leadership Quarterly, 23(1):118-131.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). **Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership**. The Leadership Quarterly, 16, 315 - 338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., May & D. R. (2004). **Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors**. The Leadership Quarterly, 15(6): 801-823
- Avolio, B. J., & Mhatre, K. H. (2012). **Advances in theory and research on authentic leadership**. In K. S. Cameron, & G. M, Spreitzer. (Eds.), The Oxford handbook of positive organizational scholarship (pp. 773-783). New York, NY: Oxford University Press.

- Bennett. R. J, & Robinson. S. L. (2000). **Development of a measure of workplace deviance**. Journal of Applied Psychology, 85: 349-360.
- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). **Workplace harassment from the victim's perspective: a theoretical model and meta-analysis**. Journal of Applied Psychology, 91(5): 998.
- Cooper, C. D., Scadura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). **Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders**. The Leadership Quarterly, 16: 475-493
- Diddams, M., & Chang, G. C. (2012). **Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership**. The Leadership Quarterly, 23,593-603.
- Furmanczyk, J.(2010). **The cross cultural leadership aspect**. Journal of Intercultural Management, 2(2): 67-82.
- Galperin BL (2002). **Determinants of deviance in the workplace: an empirical examination in Canada and Mexico, unpublished doctoral dissertation**. Concordia University. Montreal.
- Gardner. W. L, Cogliser. C. C, Davis. K. M, & Dickens. M. P. (2011). **Authentic leadership: A review of the literature and research agenda**. The Leadership Quarterly, 22: 1120 -1145.
- Hartel, C. E. J., & Ashkanasy, N. M. (2011). **Healthy human cultures as positive work environments**. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), The handbook of organizational culture and climate (2nd ed., pp. 85-100).Thousand Oaks, CA: Sage.
- Henle CA (2005). **Predicting workplace deviance from the interaction between organizational justice and personality**. Journal of Managerial Issues.17, (2): 247-256.
- Klenke, K. (2007). **Authentic Leadership: a self, leader, and spiritual identity perspective**. International Journal of Leadership Studies, 3(1) :68-97.
- Moor, C, Detert, J. R., Trevin o.L A., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). **Why employees do bad things: Moral disengagementand unethical organizational behavior**. Personnel Psychology, 65, 1–48.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C.A. (2011). **The Authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests**. The Leadership Quarterly, 22:1146-1164.
- Norman, S.M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). **The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness**. The Leadership Quarterly, 21,350-364.
- Peterson, S.J., Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., & Hannah, S.T. (2012). **The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts**. Leadership Quarterly, 23: 502-516
- Van Gils, S., Van Quaquebeke, N., van Knippenberg, D., van Dijke, M., De & Cremer, D. (2014). **Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness**. The Leadership Quarterly, 26(2): 190-203.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). **Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure**. Journal of Management, 34: 89–126.
- Woolley, Lydia, Caza. Arran& Levy.Lester (2010).**Authentic Leadership and Follower Development Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender**. Journal of Leadership & Organizational Studies. 1(6) 641-661.

- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). **Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective.** *The Leadership Quarterly*, 19(6): 693-707.
- Zhu, W., Avolio, B. J., Riggio, R. E., & Sosik, J. J. (2011). **The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics.** *The Leadership Quarterly* 22:801-817.