

## بررسی رابطه بین رهبری اصیل و جو سازمانی (ملاحظه گری - نفوذوپویایی) در دو دانشگاه اصفهان و دانشگاه هرات

هدایت الله داورپناه<sup>۱</sup>

سید علی سیادت<sup>۲</sup>

محمد هادی افشار<sup>۳</sup>

حسین ربیع دولت آبادی<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۵/۶/۱۳

تاریخ وصول: ۹۴/۱۲/۱۱

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی و مقایسه رابطه بین رهبری اصیل و جو سازمانی (ملاحظه گری-نفوذوپویایی) در دو دانشگاه اصفهان و دانشگاه هرات بود. روش تحقیق توصیفی، از نوع همبستگی می باشد و جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان اداری دو دانشگاه اصفهان و دانشگاه هرات در سال ۱۳۹۴ تشکیل دادند. حجم نمونه بر اساس جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) به تعداد ۵۳۰ محاسبه شد. برای جمع آوری اطلاعات از دو پرسشنامه رهبری اصیل اوولبو و همکاران (۲۰۰۷) و پرسشنامه جو سازمانی هالپین و کرافت (۱۹۶۳) استفاده شد. داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی و با استفاده از آماره‌های میانگین، انحراف معیار، همبستگی پیرسون، آزمون T تک نمونه، آزمون T مستقل و تحلیل رگرسیون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و این داده‌ها با نرم افزار SPSS13 تحلیل شدند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد میانگین نمرات حاصل از پرسشنامه‌های رهبری اصیل و جو سازمانی (ملاحظه گری - نفوذ و پویایی) در هر دو دانشگاه در حد متوسط به بالا بود. نتایج آزمون T مستقل حاکی از آن بود که بین دو دانشگاه اصفهان و هرات از نظر اعمال رهبری اصیل و جو سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد ( $P=0/00$ ). علاوه بر آن بین رهبری اصیل و جو سازمانی (ملاحظه گری - نفوذ و پویایی) رابطه معنادار و مثبتی مشاهده شد ( $P=0/00$ )؛ و در هر دو دانشگاه جو سازمانی، بیشترین همبستگی را با مؤلفه‌های رهبری اصیل را به ترتیب با شفافیت رابطه‌ای، اخلاق‌مداری، پردازش متوازن و خودآگاهی داشت. ضمناً تحلیل رگرسیون داده‌ها حاکی از آن بود که رهبری اصیل تغییرات مربوط به جو سازمانی را پیش‌بینی می‌نماید و در بین مؤلفه‌های رهبری اصیل به ترتیب شفافیت رابطه‌ای، اخلاق‌مداری و خودآگاهی بیشترین توانایی در پیش‌بینی تغییرات مربوط به جو سازمانی را داشته‌اند و مؤلفه پردازش متوازن قابلیت پیش‌بینی و تبیین تغییرات جو سازمانی را نداشته است.

**واژگان کلیدی:** رهبری اصیل، جو سازمانی، ملاحظه گری، نفوذ و پویایی، اصفهان، هرات.

۱- دانشجوی مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران، ایمیل نویسنده h.davarpanah1991@gmail.com

۲. عضو هیات علمی دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. F.a.siadat@edu.ui.ac.ir

۳. دانشجوی مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. hadiafshar110@yahoo.com

۴. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. hosein.rabie@gmail.com

## مقدمه

انسان موجودی اجتماعی است و از این رو زمانی که گروهی از مردم گرد هم می آیند در بین آن ها مجموعه ای از کارکردها، باورها، هنجارها و ارزش ها میانشان پدیدار می شود که بر شیوه رفتاری آن ها اثر می گذارد. پیداست که انسان امروزی نمی تواند جدا از تشکیلات و سازمان های متشکل از هم نوعان خود زندگی کند، بنابراین باید گفت که بخش اعظم کردار و رفتار انسان ها از نهادها یا سازمان ها سرچشمه گرفته با این که دست کم تحت تاثیر آن هاست به همین رو، ماهیت محیط های اجتماعی کار در سازمان ها از موضوع های مورد توجه دانش های رفتاری و اجتماعی است، چرا که بسیاری از فعالیت های اساسی و حیاتی مورد نیاز جامعه را سازمان ها های گوناگون انجام می دهند یعنی پیشرفت و بقا جامعه تابع عملکرد موثر سازمان هاست؛ بنابراین می توان جامعه امروز را جامعه سازمانی بنامیم (علاقه بند، ۱۳۸۵).

از نظر تماس با افراد جامعه، نظام آموزشی از بالاترین میزان تماس و ارتباط برخوردار است. از جمله نهادهای آموزشی که در جامعه نقش قابل ملاحظه ای دارند دانشگاه ها هستند. امروزه دانشگاه ها به طور چشمگیری در حال گسترش و توسعه هستند، بنابراین با توجه به وظیفه سنگین نظام آموزشی و این که یکی از مهمترین وظایف کشور بر عهده این زیر نظام گذاشته شده است و همچنین با توجه به این که دانشگاه ها سهم عمده ای از بودجه هر کشور را به خود اختصاص می دهند، تمرکز بر فعالیت های سازمان های آموزشی نظیر دانشگاه ها از اهمیت بسیاری برخوردار است و دائما مدیران و دست اندرکاران این سازمان ها باید عملکرد آن ها را رصد کنند. پس ثمربخشی فعالیت های چنین سازمان های بدون شک از طرفی مستلزم هدایت و راهبری رهبرانی لایق و شایسته ای است که از اندیشه جامع و عمیق و قابل انعطاف برخوردارند و از طرف دیگر مستلزم این است که در چنین سازمان های جو سازمانی مناسبی حاکم باشد و کارکنان در فضای آرام و عاری از فشار روانی و استرس به کار خود مشغول باشند تا کارایی و اثربخشی سازمانی افزایش یابد و در نهایت به خلاقیت کارکنان منجر شود. برای مشخص کردن ویژگی های منحصر به فرد سازمان ها تا کنون اصطلاحات زیادی به کار گرفته شده است. هنگامی که افراد از این ویژگی های منحصر به فرد صحبت می کنند از اصطلاحاتی چون جو، شخصیت، آهنگ و شعائر استفاده می کنند، اما در این میان اصطلاح جو سازمانی کاربرد نسبتا کلی پیدا کرده و به عنوان یک تشبیه برای ویژگی های متمایز سازمان ها به کار رفته است (آونز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸، ص ۲۵۳).

هنگامی که از جو صحبت می شود افراد عادی تصویری از جو زمین که همچون هاله ای تمام وجوه زندگی آن ها را احاطه کرده است، به یاد می آورند. حال آنکه کمتر به مفاهیم علمی توجه می شود (گودرزی و گمینان، ۱۳۸۰). جو سازمانی، همانند هوای موجود در یک اتاق است، جو سازمانی را نمی توان دید یا لمس نمود، اما آن افراد را احاطه کرده است و هرچه که اتفاق می افتد را تحت تاثیر قرار می دهد و خود نیز از آنچه که در سازمان می گذارد، تاثیر می پذیرد (دیویس<sup>۲</sup>، ۱۳۷۰). هر محیط آموزشی دارای جوی است که ممکن است سرد، خشک، غیرقابل اعتماد یا حمایت کننده باشد. محیط زندگی انسان نقش اساسی در احساس خوشبختی و یا تیره بختی او دارد. اگر محیط بتواند به فرد اعتماد به نفس بدهد و بروز استعدادها و احساسات او را ممکن سازد و در نهایت بتواند زمینه های دستیابی به نیازهای فرد را امکان پذیر سازد، افراد احساس شادی و خوشبختی خواهند کرد (میرکمالی، ۱۹۹۲).

1. Owens
2. Davis

تحقیقات در مورد جو، با مطالعات هالپین و کرافت<sup>۱</sup> شروع شد و سپس توسط پژوهشگران دیگر ادامه یافته است (قاسمی نژاد و سیادت، ۱۳۸۳). از زمان مطرح شدن جو سازمانی توسط هالپین و کرافت تا به امروز تعاریف بسیاری از جو سازمانی ارائه شده که هر کدام از این تعاریف بر یکی از ویژگی های جو تاکید می کنند. در این جا برخی از آن ها که از اهمیت بیشتری برخوردارند مورد بررسی قرار می گیرد. هالپین و کرافت (۱۹۷۰) در تعریف جو سازمانی می گویند: ویژگی های درونی که یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز ساخته و روی رفتار افراد آن اثر می گذارد که به وسیله ی ادراکات کارکنان و توصیف های آنان از ویژگی های درونی سازمان سنجیده می شود (گودرزی و گمینان، ۱۳۸۰). جن و هوانگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) جو سازمانی را شیوه های متدوال، باورهای مشترک و نظام های ارزشی که در سازمان جاری است، تعریف کرده اند. برای افراد درون سازمان، جو سازمانی به صورت مجموعه ای از ویژگی ها و انتظارات است که الگوهای کلی فعالیت های سازمانی را توصیف می کند. فرنچ و همکاران معتقدند که جو سازمانی عبارت از یک پایگاه قوی از ادراک کارکنان درباره ویژگی ها و کیفیت سازمانی می باشد. با توجه به تعاریف ارائه شده، جو سازمانی مجموعه ویژگی هایی است که یک سازمان را توصیف می کند و آن را از دیگر سازمان ها متمایز می سازد، تقریباً در طول زمان پایدار است و رفتار افراد در سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد. می توان جو سازمانی را به بیانی ساده تر بیان کرد: «جو سازمانی درک کارکنان از محیطی است که در آن مشغول به کار هستند» (دنسون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶). عوامل بسیاری بر جو سازمانی تاثیر می گذارند، از جمله این عوامل نقش رهبر سازمان قابل ذکر است. چنان چه دانشگاه بخواهد به عنوان یک سازمان از رشد و بالندگی بهرمنند گردد، باید از رهبرانی برخوردار باشد که بتوانند جو سازمانی سالم و مطلوبی را بر دانشگاه حاکم کنند. یکی از این ابزارها که مدیران می توانند به کار گیرند نظریه رهبری اصیل است که جدیدترین و کامل ترین رویکرد رهبری می باشد که در سال های اخیر مطرح شده است (گاردنر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱).

نظریه رهبری اصیل برای نخستین بار در سال ۲۰۰۴ میلادی از سوی موسسه رهبری گالوپ از دانشگاه نبراسکا-لینکولن مطرح شد. تمایز اصلی این نظریه با دیگر نظریه های اخیر در زمینه رهبری این است که تئوری رهبر اصیل کلی تر است و بر سازه ریشه ای تمرکز دارد. منظور از سازه ریشه ای، پایه ای است که رهبری مثبت را شکل می دهد. تئوری رهبری اصیل، بر خود کنترلی (خودتنظیمی) و خود آگاهی رهبر و پیروان، سرمایه مثبت روان شناختی و نقش تعدیل گر مثبت سازمانی تمرکز دارد. 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 اصیل را می توان جامع ترین و کامل ترین نظریه ای دانست که مطرح شده است (دانایی فرد و مومنی، ۱۳۸۸).

### تعریف اصالت

با توجه به این که رکن اصلی یا به عبارت دیگر؛ عامل تمیزدهنده رهبری اصیل از دیگر سبک های رهبری، مفهوم اصالت (اصیل بودن) می باشد، لازم است پیش از پرداختن به مقوله رهبری اصیل، به تشریح و تبیین این مفهوم پرداخته شود. مفهوم اصالت ریشه در فلسفه یونان دارد؛ چرا که یونانیان از قدیم بر این باور بودند که: «به منظور این که صاحب

1. Halpin & Croft
2. Chen & huang
3. Denison
4. Gardner & et al

خودت باشی، خود واقعیت باش». همچنین با مطالعه حوزه های فلسفی و روان شناسی نیز به آثار ارزشمندی در ارتباط با این مفهوم پی خواهیم برد. تحقیقات صورت گرفته بر روی مفهوم اصالت از پژوهشهای دو روان شناس شهیر به نامهای روجرز و مازلو، بر روی افرادی که به خودشکوفایی رسید بودند و با فطرت اصلی (خود واقعی) خود هماهنگ بودند، آغاز شد. در ادامه مطالعات، این اندیشمندان به این نکته پی بردند که انس آن هایی که به خودشکوفایی رسیده اند، با ذات و فطرت خود هماهنگ بوده و انتظارات دیگران، خللی در کارشان ایجاد نمی کند و درگیر این که انتظارات دیگران چیست تا خود را با آن ها تطبیق دهند نمی باشند و انتخابهای شخصی خویش را بدون تاثیر پذیرفتن از فشارهای اطرافیان انجام می دهند. مازلو در ادامه تحقیقاتش مشاهده کرد که افراد خودشکوفای یقین اخلاقی قوی و استواری برخوردارند. در ادامه این تحقیقات، پژوهش بر روی مفهوم اصالت و متعاقب آن بر روی رهبری اصیل آغاز شد (پیران نژاد، ۱۳۹۲).

بر اساس مطالعات کرنیس<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)؛ اولیو و گاردنر<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) ابعاد اصالت شامل خودآگاهی - پردازش تحریف نشده (متعادل) اطلاعات - رفتار اصیل و روابط اصیل (شفافیت در روابط) است. رهبران اصیل افرادی هستند که می دانند چه کسی هستند (خود را می شناسند)، چه فکر می کنند و چگونه رفتار می کنند و از چشم انداز ارزشی/اخلاقی، دانش و توانایی های خود و دیگران آگاه هستند. همچنین از بستری که در آن باید فعالیت کنند آگاهی دارند. آن ها مطمئن، امیدوار، خوش بین و منعطف هستند و شخصیت بسیار اخلاقی دارند. هرگاه اصول اخلاقی آن ها زیر سوال رود، از سازگاری امتناع می ورزند. یک سازمان در صورتی اصیل است که در رهبری، محدودیت، عدم اطمینان، و احتمال را بپذیرد؛ توانایی اش را برای مسئولیت پذیری و انتخاب درک کند؛ به اشتباهات خود اعتراف کند؛ توان مدیریتی خلاق خود را برای برنامه ریزی منعطف، رشد و تدوین خط مشی به کار گیرد؛ و به طور مسئولانه در اجتماع و سبب تر مشارکت نماید (گاردنر و همکاران ۲۰۱۱).

تحقیقات انجام شده در مورد رهبری اصیل حاکی از آن است که ویژگی های روان شناسی مثبت، همچون: اعتماد، خوش بینی و امیدواری به عنوان منابع رهبری اصیل، ایفای نقش می کنند؛ چرا که این ویژگی ها احتمال بروز رفتارهایی همچون: خود تنظیمی و خودآگاهی که از ویژگی های رهبران اصیل است را بیشتر می کند. به طور خلاصه ویژگی های رهبران اصیل عبارتند از: ظرفیت اخلاقی - باور اخلاقی - شجاعت اخلاقی - خودآگاهی - خودتنظیمی - هوش عاطفی (پیران نژاد، ۱۳۹۲).

با توجه به ابعاد اصالت، چهار عنصر اساسی را می توان برای رهبران اصیل برشمرد که عبارتند از: (کرنیس، ۲۰۰۳؛ اولیو و گاردنر<sup>۳</sup> (۲۰۰۵)؛ لایز و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱؛ ریگو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱؛ مازیوتیس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱).

1- Kernis  
4. Llies & et al

2- Avolio & Gardner  
5. Rego & et al

3. Avolio & Gardner  
6. Mazutis

خودآگاهی: به درک رهبر نسبت به ویژگی‌های شخصیتی، نقاط قوت و ضعف، ارزشها، انگیزه‌ها، ادراکات و احساسات شخصی خویش اشاره دارد. رهبر خودش را می‌شناسد و می‌داند خواهان چه هست. به طور کلی خودآگاهی شامل هر دو مرجع بیرونی (آنچه که دیگران از رهبرشان درک کرده‌اند) و مرجع دورنی (شناخت رهبر از نقاط ضعف و قوت، باورها، انگیزه‌ها، احساسات و خویش) است. جنبه اخلاقی دورنی شده: جنبه اخلاقی دورنی شده، بیان‌کننده‌ی این است که رهبر دارای یک فرایند خودکنترلی (کنترل دورنی) است و ارزشهای خود را با اهداف و فعالیت‌هایش تطبیق می‌دهد. این بعد از رهبری اصیل به این اشاره دارد که رهبر تحت هیچ شرایطی بر خلاف استانداردهای اخلاقی خود عمل نمی‌کند و تحت تاثیر فشارهای و مشکلات محیطی، رفتاری غیر اصیل از خود بروز نمی‌دهد. در حقیقت این بعد از رهبری منعکس‌کننده تعهد رهبری اصیل به ارزش‌های اخلاقی است. پردازش متوازن: به این اشاره دارد که رهبری هیچ‌گونه قصد سوء‌ی در تفسیر و پردازش اطلاعات ندارد و شامل تجزیه و تحلیل تمامی اطلاعات مربوط، قبل از تصمیم‌گیری است. پردازش متوازن میزانی است که در آن رهبر، نظرات دیگران را جویا می‌شود و خواستار دیدگاه‌هایی از سوی پیروان است که موضع‌گیری‌های او را مورد چالش قرار می‌دهد و در پردازش اطلاعات مربوط به خود، چه مثبت و چه منفی صادقانه عمل می‌کند. شفافیت رابطه‌ای: شفافیت رابطه‌ای میزانی است که رهبر بر اساس خود واقعی (مطابق با ارزشها و اعتقادات واقعی) خویش عمل می‌کند و اوصالت خود را به دیگران نشان می‌دهد، اطلاعات را با دیگران تسهیم می‌کند و افکار و احساسات واقعی خود را ابزار می‌کند. در حقیقت به این اشاره دارد که رهبر در روابط خود تا چه حد گشودگی دارد و به تقویت ارتباط باز و شفاف با دیگران و فراهم آوردن فرصت برای اظهار نظر دیگران و بهره‌گیری از ایده‌ها و نظرات دیگران، می‌پردازد.

اسپارو<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) چهار ویژگی مشترک را شناسایی کرده است: تقدم خودآگاهی، ماهیت دیرپای من‌حقیقی، خودکنترلی و سازگاری، و اصالت و رهبری مثبت و اخلاقی. پژوهشگران چندین عامل دیگر که بر ایجاد رهبری اصیل موثر است را شناسایی کرده‌اند، شامل: ظرفیت مثبت روان‌شناختی، استدلال اخلاقی، اتفاقات بحرانی زندگی. رهبری اصیل دارای ویژگی مثبت اعتماد، امیدواری، خوش‌بینی و انعطاف‌پذیری است. این ویژگی‌های شخصیتی می‌تواند به عنوان جنبه‌های ثابت شخصیت در نظر گرفته شود، هرچند می‌تواند از طریق آموزش یا آماده‌سازی نیز بهبود پیدا کنند. دوم، استدلال اخلاقی به ظرفیت اتخاذ تصمیم‌های اخلاقی اشاره دارد؛ و مورد آخر، نقش اتفاقات بحرانی زندگی، چه مثبت و چه منفی را مطرح می‌کند که باعث تعدیل تغییر، ارتقاء رشد فردی، یادگیری و درک و کمک به افراد برای اصیل‌تر شدن می‌شود (مازیوتیس، ۲۰۱۱).

محققان بسیاری دو متغیر رهبری اصیل و جو سازمانی را مورد مطالعه قرار داده‌اند، از جمله مهمترین این مطالعات می‌توان به مواد زیر اشاره نمود: پیران نژاد (۱۳۹۲) در تحقیق خود با عنوان «رهبری اصیل، سبکی ضروری در مدیریت دانشگاه‌ها» به این نتایج دست یافت که از میان چهار بعد مرتبط با مفهوم رهبری اصیل، به ترتیب: شفافیت در روابط، رفتار اصیل، خودآگاهی و پردازش متعادل اطلاعات از اهمیت بیشتری برخوردارند. میرمحمدی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیق خود با عنوان «رهبری اصیل و دلبستگی شغلی: اعتماد به مثابه متغیر میانجی» به این نتیجه دست یافتند که رهبری اصیل تاثیر معنادار، مثبت و بالایی بر اعتماد بین فردی دارد. اشراقی و کاشف (۱۳۸۹) در تحقیق خود با عنوان «رابطه جو

سازمانی با سبک رهبری مدیران ادارات تربیت بدنی استان اصفهان» به این نتایج دست یافتند که بین جو سازمانی و سبک رهبری مدیران رابطه معنی داری وجود دارد.

نورائی (۲۰۰۶) در تحقیق خود به این نتایج دست یافت که جو سازمانی در دانشکده ها و گروه های تربیت بدنی در حد متوسط است و بین جو سازمانی و استرس شغلی، شیوه رهبری، ارتباطات و مشارکت اعضاء در فرایند تصمیم گیری رابطه وجود دارد. کوئن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۲) در تحقیق خود با عنوان «تاثیر رهبری روی جو سازمانی و عملکرد مالی» به این نتیجه دست یافتند که ارتباط مثبت و معنی دار قوی، بین سبک های مختلف رهبری و جو سازمانی است.

پریچارد<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۷۳) در تحقیق خود با عنوان «تاثیرات جو سازمانی بر روی عملکرد شغلی مدیریت» به این نتیجه دست یافتند که جو سازمانی به صورتی نسبتاً قوی با اجزای عملکرد و سبک مدیریت مدیران مرتبط است. همچنین تامپسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) در مطالعه خود با هدف پاسخ به این سوال که چه عواملی در رهبری منجر به ارتقای دلبستگی شغلی کارکنان می شود، به این نتیجه دست یافت که رهبری اصیل عملی است که می تواند منجر به ارتقای دلبستگی شغلی کارکنان شود؛ و همچنین لوتانز و آوولیو (۲۰۰۳) و والمبا و همکاران (۲۰۰۶) و حسن و فوربیس (۲۰۰۱) در پژوهش های خود به این نتیجه دست یافتند که اعتماد بین رهبر و کارمند باعث می شود، رهبر اصیل تر درک شود (میرمحمدی و همکاران، ۱۳۹۱).

با توجه به مطالب گفته شده در پژوهش حاضر محققین به دنبال بررسی و مقایسه رابطه رهبری اصیل و جو سازمانی (ملاحظه گری و نفوذ و پویایی) در دو دانشگاه اصفهان ایران و دانشگاه هرات افغانستان می باشند؛ بنابراین در پژوهش حاضر یک هدف کلی و چند هدف به طور ویژه دنبال شده است.

### هدف کلی:

بررسی رابطه بین رهبری اصیل و جو سازمانی (ملاحظه گری و نفوذ و پویایی) و مقایسه آن در دو دانشگاه اصفهان و دانشگاه هرات.

### اهداف ویژه:

- ۱- مقایسه دانشگاه اصفهان و دانشگاه هرات از لحاظ میزان استقرار رهبری اصیل و جو سازمانی (ملاحظه گری و نفوذ و پویایی).
- ۲- بررسی رابطه بین مؤلفه های رهبری اصیل با جو سازمانی (ملاحظه گری و نفوذ و پویایی) و مقایسه میزان این روابط در دو دانشگاه اصفهان و دانشگاه هرات.
- ۳- تبیین میزان تأثیر رهبری اصیل بر جو سازمانی (ملاحظه گری و نفوذ و پویایی). در دو دانشگاه اصفهان و دانشگاه هرات.

### روش

روش پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی می باشد.

1. Koene
2. Pritchard
3. Thompson

**جامعه، نمونه و روش نمونه گیری**

جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان اداری دانشگاه اصفهان و دانشگاه هرات در سال ۱۳۹۴ تشکیل داده‌اند. همچنین با استفاده از جدول کرجسی و مورگان<sup>۱</sup>، ۵۳۰ نفر از کارکنان دانشگاه اصفهان ایران و دانشگاه هرات افغانستان به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. با توجه به هدف کلی تحقیق که مطالعه تطبیقی رهبری اصیل و جو سازمانی (ملاحظه گری و نفوذ و پویایی) و رابطه این دو متغیر در دانشگاه های اصفهان و هرات بود و با توجه به این که تعداد کارکنان دواير ستادی دانشگاه ها متفاوت بود از روش نمونه گیری تصادفی متناسب با حجم (۲۶۵ نفر کارکنان دانشگاه اصفهان و ۲۶۵ نفر کارکنان دانشگاه هرات) استفاده شد.

**ابزار پژوهش**

به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز از پرسشنامه رهبری اصیل آوولیو و همکاران (۲۰۰۷) با مقیاس پنج ارزشی (خیلی کم = ۱ تا خیلی زیاد = ۵) استفاده شد که چهار مؤلفه؛ خودآگاهی (۴ سؤال)، پردازش متوازن (۳ سؤال)، اخلاق مداری (۴ سؤال)، شفافیت رابطه‌ای (۴ سؤال) را با ۱۵ سؤال مورد بررسی قرار می‌داد. روایی پرسشنامه مذکور توسط میرمحمدی و رحیمیان (۱۳۹۳) مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است. همچنین ضریب پایایی پرسشنامه مذکور ۹۰/۰ گزارش شده است که پایایی سطح بالا و مطلوبی می‌باشد؛ و پرسشنامه جو سازمانی هالپین و کرافت (۱۹۶۳)؛ ملاحظه گری (۴ سؤال) و نفوذ و پویایی (۴ سؤال) با مقیاس لیکرت پنج ارزشی (خیلی کم = ۱ تا خیلی زیاد = ۵) استفاده شد. روایی پرسشنامه جو سازمانی توسط جهرمی و همکاران (۱۳۸۸) مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است و ضریب پایایی این پرسشنامه ۷۹/۰ گزارش شده است. به منظور کسب اطمینان بیشتر از پایایی پرسشنامه‌های مذکور، پایایی هر دو پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ مورد محاسبه قرار گرفت و ضریب پایایی برای پرسشنامه رهبری اصیل (در دانشگاه اصفهان آلفای کرونباخ ۰/۹۴ و در دانشگاه هرات ۰/۹۴) و برای پرسشنامه جو سازمانی (در دانشگاه اصفهان آلفای کرونباخ ۰/۹۰ و در دانشگاه هرات ۰/۹۲) حاصل شد که نشانگر پایایی مطلوب برای هر دو پرسشنامه می‌باشد.

**یافته‌ها****جدول شماره ۱: میانگین رهبری اصیل و جو سازمانی (ملاحظه گری و نفوذ و پویایی) در دو دانشگاه****اصفهان و هرات**

میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری (Sig)	فاصله اطمینان ۹۵٪ حد پایین	حد بالا	
۹۵/۳	۶۳/۰	۰/۰۰	۸۸۰۵/۰	۰۳۴۰/۱	رهبری اصیل
۹۳/۳	۶۲/۰	۰۰/۰	۸۵۸۵/۰	۰۱۰۴/۱	مؤلفه‌های جو سازمانی
۷۰/۳	۷۰/۰	۰۰/۰	۶۱۸۳/۰	۷۸۹۰/۰	رهبری اصیل
۶۹/۰	۷۱/۰	۰۰/۰	۶۹۸۴/۰	۷۸۲۱/۰	مؤلفه‌های جو سازمانی

همان طور که در جدول شماره ۱ مشاهده می شود. میانگین رهبری اصیل در دانشگاه اصفهان ۹۵/۳ با انحراف معیار ۰/۶۳ و در دانشگاه هرات ۷۰/۳ با انحراف معیار ۰/۷۰ و میانگین جوسازمانی (ملاحظه گری و نفوذ و پویایی) در دانشگاه اصفهان ۹۳/۳ با انحراف معیار ۰/۶۲ در دانشگاه هرات ۶۹/۳ با انحراف معیار ۰/۷۱ می باشد. یافته ها نشان می دهد میانگین هر دو متغیر رهبری اصیل و جوسازمانی (ملاحظه گری و نفوذ و پویایی) در هر دو دانشگاه از حد متوسط (حد وسط طیف لیکرت) بزرگ تر است؛ و در هر دو دانشگاه مقدار معناداری رهبری اصیل و جوسازمانی ۰۰/۰ به دست آمده است که از سطح خطا آزمون (۰۵/۰) کوچک تر است و حد بالا و پایین فاصله اطمینان بزرگ تر از صفر (مثبت) می باشد. پس با توجه به میانگین رهبری اصیل و جوسازمانی (ملاحظه گری و نفوذ و پویایی) می توان گفت رهبری اصیل و جوسازمانی در هر دو دانشگاه در حد متوسط به بالاست.

### جدول شماره ۲: مقایسه دو دانشگاه اصفهان و دانشگاه هرات از نظر رهبری اصیل و جوسازمانی (ملاحظه گری - نفوذ و پویایی) (آزمون T مستقل)

فاصله اطمینان ۹۵٪		اختلاف میانگین	Sig.(2-tailed)	df	T	میانگین	خلاصه آزمون T مستقل	
حد پایه	حد بالا							
ن								
						۹۵/۳	دانشگاه	
۳۶۸۰۹/۰	۱۳۹۰۸/۰	۲۵۳۵۸/۰	۰۰/۰	۵۲۸	۳۵۰/۴	اصفهان	رهبری اصیل	
						۷۰/۳	دانشگاه هرات	
						۹۳/۳	دانشگاه	
۳۵۴۲۷/۰	۱۲۴۰۳/۰	۲۳۹۱۵/۰	۰۰/۰	۵۲۸	۰۸۱/۴	اصفهان	دو مؤلفه	
						۶۹/۳	دانشگاه هرات	جوسازمانی

برای تبیین اختلاف میانگین و مقایسه دو دانشگاه اصفهان و هرات از لحاظ دو متغیر پژوهش یعنی رهبری اصیل و جوسازمانی (ملاحظه گری و نفوذ و پویایی) از آزمون T دو نمونه مستقل استفاده گردید و نتایج نشان داد که بین دو دانشگاه اصفهان و هرات از نظر رهبری اصیل و جوسازمانی (ملاحظه گری و نفوذ و پویایی) (مقدار معناداری ۰۰/۰) تفاوت معناداری وجود دارد. در مورد رهبری اصیل اختلاف میانگین ۲۵/۰ به دست آمده است. مقدار سطح معناداری یا همان P-Value برابر ۰۰/۰ به دست آمده است که از سطح خطای آزمون یعنی  $\alpha = 0.05$  کوچک تر است همچنین مقدار T-Value برابر ۳۵۰/۴ به دست آمده است که از مقدار بحرانی ۹۶/۱ بزرگ تر است؛ بنابراین فرض صفر (تساوی میانگین ها) رد می شود. برای متغیر جوسازمانی (ملاحظه گری و نفوذ و پویایی) اختلاف میانگین ۲۳/۰ به دست آمده است؛ و مقدار سطح معناداری برابر ۰۰/۰ است که از سطح خطای آزمون یعنی  $\alpha = 0.05$  کوچک تر است و مقدار آماره T ۸۱/۴ به دست آمده که از مقدار بحرانی ۹۶/۱ بزرگ تر است؛ بنابراین فرض صفر (برابری رهبری معنوی در دو



دانشگاه) رد می شود به عبارت دیگر با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت دو دانشگاه هرات و دانشگاه اصفهان از جهت رهبری اصیل و جوسازمانی (ملاحظه گری، نفوذ و پویایی) اختلاف قابل توجهی دارند؛ و میانگین رهبری اصیل و جوسازمانی (ملاحظه گری، نفوذ و پویایی) در دانشگاه اصفهان بیشتر از دانشگاه هرات می باشد. جزئیات بیشتر در جدول ۲ قابل رؤیت می باشد.

### جدول شماره ۳: بررسی رابطه رهبری اصیل و جوسازمانی (ملاحظه گری - نفوذ و پویایی) و مقایسه دو دانشگاه اصفهان و هرات از نظر میزان رابطه بین رهبری اصیل و جوسازمانی

نوع همبستگی	ضریب همبستگی	سطح معناداری	نتیجه
دانشگاه اصفهان	۰/۸۷۲	۰/۰۰	وجود ارتباط معنادار
دانشگاه هرات	۰/۹۰۲	۰/۰۰	وجود ارتباط معنادار

معنی داری در سطح ۰/۰۵ و ۰/۰۱

### جدول شماره ۴: بررسی رابطه جوسازمانی (ملاحظه گری و نفوذ و پویایی) و مؤلفه های رهبری اصیل و مقایسه دانشگاه اصفهان و هرات از نظر میزان رابطه جوسازمانی و مؤلفه های رهبری اصیل

معنی داری در سطح ۰/۰۵ و ۰/۰۱

خود آگاهی	پردازش متوازن	اخلاق مداری	شفافیت رابطه ای
دانشگاه	۰/۷۲۹	۰/۷۴۷	۰/۸۳
اصفهان	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
جوسازمانی	۰/۷۸۵	۰/۷۹۴	۰/۸۵۸
هرات	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰

همچنین به منظور تبیین رابطه بین رهبری اصیل و جوسازمانی (ملاحظه گری و نفوذ و پویایی) از آزمون همبستگی پیرسون استفاده گردید و نتایج نشان داد که ضریب همبستگی بین رهبری اصیل و دو مؤلفه جوسازمانی در دانشگاه اصفهان ۰/۸۷۲ و در دانشگاه هرات ۰/۹۰۲ می باشد؛ که در هر دو دانشگاه نتایج به دست آمده بیانگر همبستگی سطح بالا و مطلوبی است (Sig= ۰/۰۰، سطح خطای ۵٪). این همبستگی در سطح خطای ۱٪ نیز معنادار است و با اطمینان ۹۹ درصد می توان گفت بین رهبری اصیل و دو مؤلفه جوسازمانی (ملاحظه گری، نفوذ و پویایی) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (جدول ۳). همچنین نتایج حاصل از پژوهش نشان می دهد بین جوسازمانی و هر یک از مؤلفه های رهبری اصیل رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. یافته ها نشان می دهند که در هر دو دانشگاه جوسازمانی بیشترین همبستگی را به ترتیب با شفافیت رابطه ای - اخلاق مداری - پردازش متوازن و خود آگاهی دارد. جزئیات همبستگی بین جوسازمانی و هر یک از مؤلفه های رهبری اصیل به طور کامل در جدول ۴ قابل رؤیت می باشد.

جدول شماره ۵: نتایج رگرسیون رهبری اصیل برای پیش بینی جوسازمانی (ملاحظه گری - نفوذ و پویایی) و مقایسه دو دانشگاه اصفهان و هرات از طریق نتایج رگرسیون

سطح معناداری	ضریب تعیین	t	ضرایب استاندارد	مدل				
				B (ضریب رگرسیون)	خطای معیار	Beta		
۰/۰	۷۶۱/۰	۹۲۰/۲۸	۸۷۲/۰	۰۳۰/۰	۸۶۳/۰	اصفهان	متغیر وابسته متغیر مستقل	جوسازمانی
۰/۰	۸۱۴/۰	۹۴۲/۳۳	۹۰۲/۰	۰۲۷/۰	۹۱۹/۰	هرات	اصیل	(ملاحظه گری - نفوذ و پویایی)

جدول شماره ۶: نتایج رگرسیون چند متغیره گام به گام مؤلفه های رهبری اصیل برای پیش بینی جوسازمانی (ملاحظه گری - نفوذ و پویایی) و مقایسه دو دانشگاه اصفهان و هرات از طریق نتایج رگرسیون

سطح معناداری	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	t	ضرایب غیر استاندارد		مدل	دانشگاه
				B (ضریب رگرسیون)	خطای معیار		
۰/۰	۸۳/۰	۶۸/۰	۱۲۶/۲۴	۸۳/۰	۰۲۸/۰	۶۸۱/۰	۱ شفافیت رابطه ای
۰/۰	۸۷۷/۰	۷۶۹/۰	۹۹۰/۱۳	۵۶۶/۰	۰۳۳/۰	۴۶۴/۰	۲ شفافیت رابطه ای
							اصفهان
							اخلاق مداری
			۵۶۵/۹	۳۸۷/۰	۰۳۸/۰	۳۶۳/۰	
			۵۴۸/۱۱	۴۹۲/۰	۰۳۵/۰	۴۰۳/۰	۳ شفافیت رابطه ای
۰/۰	۸۸۶/۰	۷۸۶/۰	۳۰۱/۷	۳۱۱/۰	۰۴۰/۰	۲۹۱/۰	۱ اخلاق مداری
			۴۵۹/۴	۱۸۸/۰	۰۳۸/۰	۰۱۷۱/۰	خود آگاهی
۰/۰	۸۵۸/۰	۷۳۷/۰	۱۲۸/۲۷	۸۵۸/۰	۰۲۷/۰	۷۲۷/۰	۱ شفافیت رابطه ای
			۴۵۹/۱۴	۵۶۸/۰	۰۳۳/۰	۴۸۲/۰	۲ شفافیت رابطه ای
۰/۰	۹۰/۰	۸۱۱/۰					هرات
							اخلاق مداری
			۱۱۵/۱۰	۳۹۸/۰	۰۳۷/۰	۳۷۳/۰	
			۹۲۹/۱۱	۴۸۴/۰	۰۳۴/۰	۴۱۰/۰	۳ شفافیت رابطه ای
۰/۰	۹۱۱/۰	۸۲۹/۰	۱۱۹/۷	۲۹۸/۰	۰۳۹/۰	۲۸۰/۰	۱ اخلاق مداری
			۳۳۰/۵	۲۱۹/۰	۰۴۱/۰	۲۱۸/۰	خود آگاهی

به منظور تبیین میزان پیش‌بینی تغییرات مربوط به جو سازمانی (ملاحظه گری - نفوذ و پویایی) از طریق رهبری اصیل از رگرسیون ساده استفاده گردید و نتایج نشان داد که ضریب بتا استاندارد در دانشگاه اصفهان  $0/87$  و دانشگاه هرات  $0/92$  می‌باشد که با توجه به این که آماره  $t$ -value در به‌دست آمده در هر دو دانشگاه (دانشگاه اصفهان  $28/920$ ، دانشگاه هرات  $33/942$ ) بزرگ‌تر از مقدار بحرانی  $1/96$  است، بنابراین ضرایب بتای مشاهده‌شده معنادار است. پس می‌توان گفت رهبری اصیل می‌تواند به‌عنوان متغیر تأثیرگذار و پیش‌بینی کننده جو سازمانی (دو مؤلفه ملاحظه گری و نفوذ و پویایی) در نظر گرفته شود. رهبری اصیل در دانشگاه اصفهان با ضریب رگرسیون  $0/863$  ضریب تعیین  $0/761$  قادر به تبیین و پیش‌بینی  $76$  درصد و در دانشگاه هرات با ضریب رگرسیون  $0/919$ ، ضریب تعیین  $0/814$  قادر به تبیین و پیش‌بینی  $81$  درصد تغییرات مربوط به جو سازمانی (ملاحظه گری، نفوذ و پویایی) می‌باشد. مقدار معناداری ( $0/00$ ) نیز کوچک‌تر از سطح خطای آزمون ( $0/05$ ) است که یافته‌های فوق را تأیید می‌کند. جزئیات بیشتر در جدول ۵ قابل‌رویت می‌باشد.

همچنین به منظور تبیین سهم هریک از مؤلفه‌های رهبری اصیل در پیش‌بینی تغییرات جو سازمانی (ملاحظه گری و نفوذ و پویایی) از تحلیل رگرسیون خطی از نوع گام‌به‌گام استفاده گردید. همان‌طور که جدول شماره ۶ نشان می‌دهد در هر دو دانشگاه شفافیت رابطه‌ای بیشترین توانایی را در پیش‌بینی تغییرات مربوط به مؤلفه‌های جو سازمانی را دارد و پس از آن متغیرهای اخلاق‌مداری، خودآگاهی بیشترین توانایی را به‌صورت ساده و ترکیبی در پیش‌بینی تغییرات مربوط به دو مؤلفه جو سازمانی دارند و متغیر پردازش متوازن قابلیت تبیین تغییرات جو سازمانی (ملاحظه گری و نفوذ و پویایی) را نداشته و از معادله خارج شده است. یافته‌های نشان می‌دهد در گام نخست متغیر شفافیت رابطه‌ای به‌عنوان بهترین پیش‌بینی کننده وارد معادله شده است، بنابراین شفافیت رابطه‌ای در مقایسه با دیگر ابعاد در دانشگاه اصفهان با ضریب رگرسیون  $0/681$  و ضریب همبستگی  $0/83$  قادر به پیش‌بینی  $68$  درصد و در دانشگاه هرات با ضریب رگرسیون  $0/727$  و ضریب همبستگی  $0/85$  قادر به پیش‌بینی  $73$  درصد تغییرات مربوط به جو سازمانی می‌باشد. در مرحله دوم متغیر اخلاق‌مداری وارد معادله شده که این متغیر در دانشگاه اصفهان با ضریب رگرسیون  $0/363$  و ضریب همبستگی چندگانه  $0/877$  قادر به پیش‌بینی  $8$  درصد و در دانشگاه هرات با ضریب رگرسیون  $0/373$  و ضریب همبستگی چندگانه  $0/90$  قادر به پیش‌بینی  $4/7$  درصد از تغییرات مربوط به جو سازمانی می‌باشد. در مرحله سوم متغیر خودآگاهی وارد معادله شده است که این متغیر در دانشگاه اصفهان با ضریب رگرسیون  $0/171$  و ضریب همبستگی چندگانه  $0/886$  قادر به پیش‌بینی  $1/7$  درصد و در دانشگاه هرات با ضریب رگرسیون  $0/218$  و ضریب همبستگی چندگانه  $0/911$  قادر به پیش‌بینی  $1/8$  درصد از تغییرات مربوط به جو سازمانی می‌باشد. سطح معناداری آزمون  $f$  در هر سه گام  $0/00$  است؛ و مقدار  $t$ -Value در تمام تحلیل‌ها از مقدار بحرانی  $1/96$  بزرگ‌تر می‌باشد که یافته‌های فوق را تأیید می‌کند. جزئیات بیشتر در جدول شماره ۶ قابل‌رویت می‌باشد.

## بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر سعی گردید تا به بررسی و مقایسه رابطه بین رهبری اصیل و جو سازمانی (ملاحظه گری - نفوذ و پویایی) در دانشگاه اصفهان و دانشگاه هرات پرداخته شود. نتایج به‌دست آمده نشان داد که جو سازمانی و رهبری اصیل در هر دو دانشگاه در حد متوسط به بالا می‌باشد (جدول شماره ۱)؛ و در خصوص رهبری اصیل و جو سازمانی (ملاحظه گری - نفوذ و پویایی) دانشگاه اصفهان نسبت به دانشگاه هرات از وضع مطلوب‌تری برخوردار است (جدول شماره ۲).

همچنین یافته‌ها به دست آمده از تحلیل داده‌های مربوط به هر دو دانشگاه، وجود رابطه معنادار جوسازمانی (ملاحظه‌گری - نفوذ و پویایی) با رهبری اصیل و هر یک از مؤلفه‌های رهبری اصیل را تأیید می‌نماید و نتایج نشان می‌دهد که در هر دو دانشگاه جوسازمانی (ملاحظه‌گری - نفوذ و پویایی) بیشترین همبستگی را به ترتیب با شفافیت رابطه‌ای - اخلاق‌مداری - پردازش متوازن و خودآگاهی دارد (جدول شماره ۳ و ۴). علاوه بر این یافته‌های حاصل از تحلیل رگرسیون ساده و گام‌به‌گام مربوط به داده‌های هر دو دانشگاه نشان می‌دهد که رهبری اصیل می‌تواند به عنوان متغیر تأثیرگذار و پیش‌بینی کننده جوسازمانی (دو مؤلفه ملاحظه‌گری و نفوذ و پویایی) در نظر گرفته شود (جدول شماره ۵) و در هر دو دانشگاه از میان مؤلفه‌های رهبری اصیل، شفافیت رابطه‌ای بیشترین توانایی را در پیش‌بینی تغییرات مربوط به مؤلفه‌های جوسازمانی (ملاحظه‌گری - نفوذ و پویایی) را دارد و پس از آن متغیرهای اخلاق‌مداری و خودآگاهی بیشترین توانایی را به صورت ساده و ترکیبی در پیش‌بینی تغییرات مربوط به دو مؤلفه جوسازمانی رادارند و متغیر پردازش متوازن قابلیت تبیین تغییرات دو مؤلفه جوسازمانی یعنی ملاحظه‌گری و نفوذ و پویایی را نداشته است (جدول شماره ۶).

با در نظر گرفتن پیشینه نظری تحقیق و با توجه به نتایج به دست آمده از اطلاعات جمع‌آوری شده در دانشگاه‌های مورد مطالعه، انتظار می‌رود رهبران سازمان‌ها به ویژه سازمان‌ها و نهادهای آموزشی نظیر دانشگاه‌ها، در راستای به کارگیری سبک رهبری اصیل در سازمان خویش تلاش نمایند و با رعایت ویژگی‌هایی نظیر شفافیت و صداقت در گفتار و رفتار خود، پذیرش اشتباهات خود، بیان حقایق دشوار، بیان احساسات به صورت مثبت، عمل کردن و تصمیم‌گیری بر اساس اصول اخلاقی و ... به عنوان یک رهبر اصیل، جوسازمانی سالمی که هم برای سازمان و هم برای کارکنان مطلوب باشد را ایجاد نمایند.

با توجه به مطالب گفته شده، در راستای توسعه و ترویج رهبری اصیل و جوسازمانی مناسب در دانشگاه‌ها پیشنهاد می‌شود که:

- ۱- مدیران دانشگاه‌ها به عنوان یک رهبر اصیل در گفتار و رفتار خویش شفافیت و صداقت داشته باشند، گفتار و رفتارشان باهم مطابقت و سازگاری داشته باشد و به گفته‌ها و وعده‌های که می‌دهند عمل نمایند. انتظارات خود را به صورت دقیق و روشن بیان نمایند.
- ۲- مدیران دانشگاه‌ها به عنوان یک رهبر اصیل انتقادپذیر و واقع‌بین باشند و اشتباهات خود را بپذیرند. همچنین تحمل شنیدن دیدگاه‌های مخالف را داشته باشند چرا که همیشه دیدگاه‌های افراد باهم همسو نیستند؛ و زمانی تصمیمات درست و مناسب اتخاذ می‌شود که دیدگاه‌ها افراد مختلف شنیده و بررسی شوند.
- ۳- مدیران دانشگاه‌ها به عنوان یک رهبر اصیل بر اساس ارزش‌های بنیادی تصمیم‌گیری و بر اساس استانداردهای اخلاقی عمل نمایند. همچنین دیگران را به اتخاذ تصمیمات مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی تشویق نمایند.
- ۴- مدیران دانشگاه‌ها به عنوان یک رهبری اصیل در راستای ایجاد جوسازمانی سالم و مطلوب، به کارکنان فرصت اظهار نظر بدهند و به کارکنان به عنوان یک دوست نه یک مافوق بنگرد و اشتباهات آن‌ها را دوستانه متذکر شود.
- ۵- همچنین در راستای فراهم آوردن یک جوسازمانی مطلوب مدیران دانشگاه‌ها به عنوان یک رهبری اصیل به کار خود علاقه نشان بدهند، با علاقه‌مندی در محیط کار و جلسات شرکت نمایند. با کارکنان خود صمیمیت داشته و تا حد امکان در حل مشکلات دیگران را یاری نمایند و از کارکنان نیز بخواهند همدیگر را در حل مشکلات یاری

نمایند. مدیران باید از معاشرت و گفتگو در محیط کار خود لذت ببرند و محیط کار خود را به‌جای یک محیط خشک و بی‌روح به یک محیط تعاملی و گرم و صمیمی تبدیل نمایند.

## منابع

### فارسی

- اشراقی، ح؛ کاشف، م. (۱۳۸۹). **رابطه جو سازمانی با سبک رهبری مدیران ادارات تربیت بدنی استان اصفهان**، نشریه علوم حرکتی و ورزش، سال هشتم، جلد دوم، شماره ۱۶، صفحات ۳۸-۴۷.
- امین شایان جهرمی، ش؛ احمدی، ع؛ درویش پورفراغه، س. (۱۳۸۸). **بررسی رابطه‌ی میان جو سازمانی با تعهد سازمانی و روحیه از دیدگاه دبیران دوره‌ی راهنمایی مدارس دخترانه‌ی شهر مرودشت در سال تحصیلی ۸۸-۸۷**، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دوم، شماره سوم، صفحات ۱۰۹-۱۳۰.
- بلانچارد، ک؛ پال، ه. (۱۳۸۱). **مدیریت رفتار سازمانی (کاربرد منابع انسانی)**، ترجمه: علی علاقه بند، تهران: امیر کبیر.
- پیران نژاد، ع. (۱۳۹۲). **رهبری اصیل، سبکی ضروری در مدیریت دانشگاه‌ها (مطالعه موردی دانشگاه‌های پیام نور استان‌های تهران و البرز)**، مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۶، سال دوم، شماره ۲، صفحات ۳۲۹-۳۵۰.
- جی آوتز، ر. (۱۹۹۸). **رفتار سازمانی در آموزش و پرورش**، ترجمه دکتر قربانعلی سلیمی؛ احمدعلی فروغی ابری (۱۳۸۲)، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، صفحه ۲۵۳.
- دانایی فرد، ح؛ مومنی، ن. (۱۳۸۷). **تئوری رهبری اثربخش از دیدگاه امام علی، استراتژی تئوری داده بنیاد متنی**، فصلنامه مطالعات انقلاب اسلامی، سال چهارم، شماره ۱۴، صفحات ۷۵-۱۱۱.
- دیویس، ک؛ نیواستورم، ج. (۱۳۷۰). **رفتار انسانی در کار (رفتار سازمانی)**، ترجمه محمد علی طوسی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- قاسمی، ا؛ سیادت، س. ع. (۱۳۸۳). **رابطه جو سازمانی با استرس شغلی و آثار آن بر دبیران مدارس متوسطه**، دوماهنامه علمی پژوهشی دانشگاه شاهد، سال یازدهم، دوره جدید، شماره ۸، صفحات ۵۵-۶۴.
- گودرزی، ا؛ گمینیان، و. (۱۳۸۰). **اصول، مبانی و نظریه‌های جو فرهنگ سازمانی**، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- میرمحمدی، م؛ رحیمیان، م؛ جلالی، ط. (۱۳۹۱). **رهبری اصیل و دل‌بستگی شغلی: اعتماد به مثابه متغیر میانجی**، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۱۲، صفحات ۱۵-۳۴.
- میرمحمدی، م؛ رحیمیان، م. (۱۳۹۳). **بررسی تاثیر رهبری اصیل بر خلاقیت فردی کارکنان با توجه به نقش میانجی سرمایه روانشناختی**، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۸، شماره ۳، صفحات ۱۸۱-۲۰۳.

## References

- A. Rego, F. Sousa, C. Marques, and M. Cunha.,(2011), **Authentic leadership promoting employees` psychological capital and creativity**, journal of business research.
- A. S. b. Koene, L. W. Vogelaar, and L. S. Joseph.,(2002), **Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations**, The Leadership Quarterly, vol. 13, pp. 193-215.
- B. J. Avolio, and W. L. Gardner.,(2005), **Authentic Leadership Development: Getting to The root of Positive Forms of Leadership**, The Leadership Quarterly., vol. 16, no. 3, pp. 315-338.
- C. J. Chen. And J. W. Huang.,(2007), **How organizational climate and structure affect knowledge management- social interaction perspective**, international journal of information management, vol. 27, no. 2, pp. 104-118.
- D. Denison.,(1996), **What is Difference Organizational Culture and Organizational Climate?:A Native Point of View on 2 Decade of Paradigm Wars**, Academy of Management Review, vol. 21, no. 3, pp. 619-654.
- D. Mazutis.,(2011), **Athentic leadership (book chapter)"**, Los Angeles: Sage.
- M. H. Kernis.,(2003), **Toward a Conceptualization of Optimal Self Esteem**,Psychological Inquiry, vol. 14, pp. 1-26.
- M. Mirkamali.,(1992), **Leadership and Management Training**,Tehran: Raman Publican; [Persian].
- R. D. Pritchard and W.K. Bernard.,(1973), **The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction**, Organizational Behavior and Human Performance, vol. 9, no. 1, pp. 126-146.
- R. Ilies, , F. P. .Morgeson, and J. D. Nahrgang.,(2005), **Authentic leadership and eudemonic well-being understanding leader-follower outcomes**, The Leadership Quarterly, vol. 16, pp. 373-394.
- T. Noraei.,(2006), **relationship between educational philosophy, management style and organizational climate In Physical Education Schools**, Research In Physical Education, vol. 19, pp. 55-70
- W. L. Gardner, C. C. Cogliser, K. M. Davis and M. Dickens.,(2011), **Authentic leadership: A review of the literature and research agenda**, The Leadership Quarterly, vol. 22, pp. 1120-1145.
- Y. G. Thompson.,(2009), **enhancing employee engagement (master dissertation)**, Royal roads university, 2009.