

ساختار عاملی و همسانی درونی پرسشنامه رهبری اصیل

سیروس قنبری^۱، خلیل زندی^{۲*}، حامد سیف‌پناهی^۳

^۱ دانشیار، دانشگاه بوعلی‌سینا همدان، گروه علوم تربیتی، همدان، ایران

^۲ دانشجوی دکتری، دانشگاه بوعلی‌سینا همدان، گروه علوم تربیتی، همدان، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۳ کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی تهران، گروه علوم تربیتی و روان‌شناسی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: آبان ۱۳۹۴، اصلاحیه: آسفند ۱۳۹۴، پذیرش: اردیبهشت ۱۳۹۵

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارزیابی روایی و پایایی پرسشنامه رهبری اصیل انجام گرفته است. روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی بوده است. جامعه آماری شامل کارکنان بخش‌های اداری پنج سازمان دولتی واقع در سایت اداری شهر سنندج می‌باشد. با رعایت نسبت کارکنان هر سازمان، نمونه‌ای به حجم ۱۳۱ آزمودنی به شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه رهبری اصیل والومبا و همکاران (۲۰۰۸) بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و مرتبه دوم، ضریب آلفای کرونباخ و آزمون t تک نمونه‌ای صورت گرفت. نتایج نشان داد که روایی سازه و همسانی درونی پرسشنامه رهبری اصیل مورد تأیید بود و می‌توان از این ابزار، جهت اندازه‌گیری رهبری اصیل استفاده نمود. نتایج همچنین نشان داد که از دیدگاه افراد نمونه، وضعیت رهبری اصیل در سازمان‌های مورد مطالعه، در سطح بالاتر از متوسط بود.

کلمات کلیدی: رهبری اصیل، خودآگاهی، شفافیت ارتباطی، چشم‌انداز اخلاقی درونی شده، پردازش متوازن اطلاعات

۱- مقدمه

در اواخر قرن بیستم، خسارات ناشی از پایمال شدن اخلاق و وجود رهبران غیر قابل اعتماد در سازمان‌ها، بالغ بر صدها میلیون دلار برآورد شده و متأسفانه کماکان نمونه‌های بسیاری از رهبران غیرقابل اعتماد در سازمان‌ها مشاهده می‌شوند [۱۴]. دهه گذشته با معضل فقدان اعتماد در سازمان‌ها مشخص شده است و لذا تمایل به سادگی، شفافیت و در یک کلام تمایل به سبک رهبری اصیل^۱ افزایش یافته است. اگرچه این مفهوم تقریباً بیست سال است که معرفی گردیده، اما در سال‌های اخیر شهرت آن افزایش یافته و به عنوان پاسخی به نگرانی فزاینده پیرامون تغییرات اجتماعی مطرح شده است [۱۷]. واضعان این شیوه رهبری معتقدند که کاهش رهبری اخلاقی همراه با افزایش چالش‌های اجتماعی، نیاز به یک شیوه رهبری مثبت را بیش از هر زمان دیگری آشکار ساخته است. آن‌ها همچنین معتقدند که چارچوب‌های موجود برای پرورش رهبران آینده کافی نیستند. بنابراین به منظور توصیف چنین شیوه رهبری مثبتی، صاحب‌نظران، موضوعات و زمینه‌های مختلف رهبری، اخلاق و دانش سازمانی مثبت را ادغام نموده تا مفهوم رهبری اصیل را بنیان نهند [۵]؛ این صاحب‌نظران اعتقاد دارند که سازه رهبری اصیل می‌تواند به عنوان راه‌حلی برای چالش‌های رهبری معاصر و مطالبات رهبری آینده مطرح شود [۲۱].

رهبری اصیل فرایندی است که طی آن رهبر و پیروان به خودآگاهی دست یافته و روابطی باز، شفاف، دوستانه و لبریز از اعتماد بین آن‌ها ایجاد می‌شود [۱۱]. رهبران اصیل به عنوان افرادی توصیف می‌شوند که به‌طرز قابل توجهی از نحوه تفکر و رفتار خود آگاه هستند و سایرین نیز باور دارند که این افراد از ارزش‌ها، چشم‌اندازهای اخلاقی، دانش و قوت‌های خود و دیگران آگاهند. رهبران اصیل همچنین نسبت به محیطی که در آن کار می‌کنند، آگاه هستند. این افراد اعتماد آفرین، خوش‌بین، مقاوم و دارای اخلاق عالی هستند [۲۶]. بر مبنای یکی از کامل‌ترین تعاریف، رهبری اصیل "الگویی از رفتار رهبری است که به طور توأمان، ظرفیت‌های روان‌شناختی افراد و جو اخلاقی مثبتی را ارتقا می‌دهد تا از این طریق به افزایش خودآگاهی، ایجاد چشم‌انداز اخلاقی درونی شده، پردازش متوازن اطلاعات و شفافیت ارتباطی نائل شود و بدین‌وسیله بتواند موجبات بالندگی و بهسازی پیروان را فراهم آورد [۲۴]. به بیان دیگر، رهبری اصیل سطحی از آگاهی و نمایش الگویی از گشودگی و شفاف‌سازی در رفتار با دیگران از طریق تسهیم اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری؛ پذیرش دستاوردهای دیگران، و آشکارسازی ارزش‌ها، انگیزه‌ها و احساسات خود است به‌نحوی که زبردستان بتوانند شایستگی‌ها و اخلاق رهبر را به روشنی در اعمال و رفتارهای وی مشاهده نمایند" [۲۴].

در مجموع به دلیل جدید بودن سازه‌ی رهبری اصیل، تاکنون تعریف واحد و مشخصی که مورد توافق همه‌ی صاحب‌نظران باشد، از آن به دست نیامده است، اما در عین حال در مورد برخی جنبه‌های رهبری اصیل اتفاق نظر وجود دارد. از جمله اینکه رهبران اصیل از خودآگاهی

1. Authentic Leadership
* zandikhail@yahoo.com

۳- تاریخچه رهبری اصیل

پیدایش رهبری اصیل به طور برجسته‌ای تحت تأثیر تلاش‌های کرنیس (۲۰۰۳) بود که در جستجوی شناسایی ماهیت مفهوم عزت نفس^۲، بیان کرد که قابلیت اعتماد می‌تواند به عنوان بازتاب اقدامات خالصانه‌ی شخص تعریف شود [۷]. در واقع کرنیس در سال ۲۰۰۳، مفهوم اصیل را به عنوان عامل اساسی در ایجاد عزت نفس مطرح نموده و چهار عنصر مهم برای سازه رهبری اصیل را این‌گونه بیان می‌کند:

۱- خودآگاهی شخص نسبت به قوت‌ها، ضعف‌ها، احساسات و ارزش‌هایش.
 ۲- پردازش بدون سوگیری اطلاعات مربوط به خود یا پردازش عینی ویژگی‌های شخصی.

۳- رفتار اصیل یا عمل بر مبنای خود حقیقی شخص.

۴- قابلیت اعتماد ارتباطی: تلاش برای دستیابی به گوشه‌دگی، راستی و صداقت در ارتباط با دیگران [۲۵].

به دنبال تلاش‌های کرنیس، به تدریج فعالیت‌های نظری پیرامون مفهوم‌سازی رهبری اصیل توسط اولیو و گاردنر^۳ در سال ۲۰۰۵ و گاردنر و همکاران در سال ۲۰۰۵ شروع گردید. همچنین والومبا و همکاران در سال ۲۰۰۸ از جمله اولین افرادی بودند که در زمینه تهیه و توسعه‌ی ابزار اندازه‌گیری رهبری اصیل به فعالیت پرداختند [۱۹].

اولیو و همکاران در سال ۲۰۰۵ معتقدند که هدف اولیه از مدل رهبری اصیل، تدوین یک تئوری جدید در رهبری نبود، بلکه مفهوم رهبری اصیل در جستجوی شناسایی جنبه‌های اساسی رهبری بود. به بیان دیگر هدف اولیو و همکارانش، بررسی هسته اصلی همه‌ی تئوری‌های رهبری بود تا ماهیت اصلی رهبری در همه‌ی رویکردهای رهبری، شناسایی، تشریح و آزمون شود [۲۵]. به تدریج گسترش مطالعات بر روی رهبری اصیل موجب شد که این مفهوم به عنوان یک تئوری مستقل که مؤلفه‌ها و شاخص‌های مشخصی دارد، شناخته شود.

۳-۱- مفهوم اصیل

اگرچه امروزه واژه اصیل^۴ در ادبیات علمی مربوط به مدیریت، رهبری و رفتار سازمانی مثبت، محبوبیت بسیاری را به دست آورده است اما این واژه در فلسفه و روانشناسی، مفهوم جدیدی نیست. اصیل از فلسفه یونانی آمده و جایگاه مهمی در نوشته‌های یونانی دارد و اشاره به چیزی دارد که به خودی خود درست باشد [۱۵]. به منظور فهم بهتر اصیل بودن، می‌توان آن را با مفهوم صداقت^۵ (بی‌ریایی) مقایسه نمود. در این زمینه اولیو و گاردنر در سال ۲۰۰۵ با مینا قرار دادن دیدگاه‌های اریکسون^۶ در سال ۱۹۹۵، ترلینگ^۷ در سال ۱۹۷۲ و هارتر^۸ در سال ۲۰۰۲، تفاوت صداقت و اصیل بودن را این‌گونه توضیح داده‌اند:

"صداقت به معنای تناسب بین اظهارات فرد و احساسات حقیقی وی

برخوردارند و بر مبنای ارزش‌ها و عقاید اصیل خود عمل می‌کنند [۸]. تور و آفوری در سال ۲۰۰۸ نیز با جمع‌بندی ادبیات موجود پیرامون رهبری اصیل، این رهبران را افرادی رازدار، امیدوار، خوش‌بین، انعطاف‌پذیر، شفاف، اخلاق‌مدار و آینده‌محور می‌دانند. از نظر تور و آفوری، رهبران اصیل درک خوبی از حساسیت‌های فرهنگی دارند و بسیار با انگیزه و خودآگاه هستند. آن‌ها همچنین دارای سطح بالایی از صداقت، پایبندی عمیق به اهداف، شجاعت در حرکت رو به جلو، شور و شوق و مهارت در هدایت افراد هستند [۲۱].

۲- بیان مسئله

رهبری اصیل با تلاش‌های کرنیس^۱ در سال ۲۰۰۳ وارد ادبیات سازمان و مدیریت شد [۷ و ۲۵]. در طی یازده سال اخیر، این سبک از رهبری در پژوهش‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته و ارتباط آن با متغیرهایی همچون جو ایمن [۱۷]، خلاقیت و نوآوری [۱۵ و ۱۸]، احساس هویت [۲۴]، توانمندسازی [۲۴]، دلبستگی شغلی [۱۱ و ۲۴]، رضایت شغلی [۱۱ و ۱۲]، رفتار شهروندی سازمانی [۶ و ۲۴] و کاهش تمایل به ترک خدمت [۱۲] مورد تأیید قرار گرفته است. با این حال علی‌رغم اینکه پژوهش‌های چندی در زمینه رهبری اصیل در کشورهای خارجی انجام شده است، تأملی بر پژوهش‌های انجام گرفته در کشورمان نشان می‌دهد که تئوری رهبری اصیل در بافت سازمان‌های ایرانی چندان مورد بررسی قرار نگرفته است و به جز چند پژوهش معدود [۱، ۲ و ۳] به صورت جدی در سازمان‌های ایرانی مطالعه نشده است. از آن‌جا که یک راه‌کار مهم جهت معرفی و تسهیل مطالعه‌ی این شیوه رهبری در سازمان‌های ایرانی، معرفی و اعتباریابی ابزار اندازه‌گیری رهبری اصیل می‌باشد، و نیز از آن‌جا که در پژوهش‌های معدود انجام گرفته در ایران، اطلاعات زیادی پیرامون ساختار عاملی پرسشنامه رهبری اصیل ارائه نشده است، لذا یکی از اهداف از پژوهش حاضر، مطالعه‌ی ساختار عاملی پرسشنامه رهبری اصیل در بافت سازمان‌های دولتی است. در کنار دغدغه‌ی اعتباریابی پرسشنامه رهبری اصیل، گزارشات مربوط به رسوایی‌های اخلاقی و به‌ویژه فساد اداری در سازمان‌های اداری، بیش از پیش ضرورت توجه به رهبران اخلاق‌مدار و قابل اعتماد را آشکار می‌سازد. در این راستا سازمان‌های دولتی واقع در شهر سنجندج به عنوان یکی از مراکز استانی محروم که متأسفانه به دلیل حاشیه‌ای بودن و احتمال کوتاهی در پایش مستمر بر فعالیت‌های آن‌ها وجود دارد، نیازمند توجه بیشتری می‌باشند. با این توضیحات دو مسأله‌ی پیش روی پژوهش حاضر، اعتباریابی ابزار سنجش رهبری اصیل و ارزیابی میزان کاربست رهبری اصیل در سازمان‌های دولتی شهر سنجندج، به منظور ارائه پیشنهادی بهبود بوده است. در جستجوی پاسخ به این مسائل، سؤالات زیر مطرح و مورد بررسی قرار گرفته‌اند:

۱- ساختار عاملی پرسشنامه رهبری اصیل به چه صورت است؟

۲- همسانی درونی پرسشنامه رهبری اصیل به چه صورت است؟

۳- وضعیت رهبری اصیل در میان ادارات دولتی شهر سنجندج به چه صورت است؟

2. self-esteem
3. Avolio and Gardner
4. authenticity
5. sincerity
6. Erickson
7. Trilling
8. Harter

اکتفا شده است و این مفاهیم به طور شفاف توضیح داده نشده‌اند. بنابراین شامیر و ایلام در سال ۲۰۰۵ معتقدند که برای شناخت رهبری اصیل باید ویژگی‌های رهبران اصیل مورد توجه قرار گیرد. آن‌ها ویژگی‌های زیر را برای رهبران اصیل بر می‌شمرند:

- شیوه رهبری رهبران اصیل، تقلیدی و ظاهرسازی نیست. آن‌ها اصراری بر انجام کارهایی ندارند که تصویری از یک رهبر گروه را از خود نشان دهند. بلکه کارها و فعالیت‌هایی که انجام می‌دهند واقعاً بیانگر ویژگی‌های یک رفتار اصیل می‌باشد. به این معنا که واقعاً آن عقاید و کارها را درست و اصیل می‌دانند [۲۰].

- مشابه با ویژگی اول، رهبران اصیل به خاطر امتیازات شخصی همچون مقام، افتخار، فخرفروشی و ... در فعالیت‌های مربوط به رهبری درگیر نمی‌شوند. بلکه به خاطر اعتقادات راسخ خود به انجام وظیفه می‌پردازند. آن‌ها هدف یا آرمان ارزش‌مداری دارند و به منظور ترویج این آرمان‌ها در فعالیت‌های رهبری درگیر می‌شوند [۲۰].

- رهبران اصیل، اصیل هستند نه بدلی! این به آن معنا نیست که رهبران اصیل لزوماً بسیار خاص هستند و ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها بسیار متفاوت از دیگران است، بلکه ممکن است ارزش‌ها، اعتقادات، اهداف و آرمان‌های آن‌ها مشابه با ارزش‌ها، اعتقادات و آرمان‌های سایر رهبران و پیروان باشد. در این‌جا اصیل بودن به این معناست که پایبندی به ارزش‌ها و اعتقادات، ریاکارانه نیست، بلکه یک روند درونی شده است که بر اساس تجارب شخصی به دست آمده است. در واقع رهبران اصیل به ارزش‌ها به این دلیل پایبند نیستند که مثلاً از لحاظ سیاسی یا اجتماعی مناسب است بلکه واقعاً و ذاتاً این ارزش‌ها را درست می‌دانند [۲۰].

البته باید توجه داشت، رهبران، همانند هر کس دیگری، افرادی اجتماعی هستند و لذا تحت تأثیر ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی، والدین، همسالان، آموزش، نقش‌های اجتماعی و سایر عوامل اجتماعی هستند، بنابراین محتوای ارزش‌ها و باورهای آن‌ها نیز به‌طور صد در صد، اصیل نیست؛ اما آن‌ها دریافت‌کنندگان منفعل از این ورودی‌های اجتماعی نیستند، بلکه آن‌ها ارزش‌ها و باورهای اجتماعی را از طریق تجارب و احساسات خود، شخصی می‌کنند و این ارزش‌ها و باورها را به شکل متعالی‌تری به بیرون انعکاس می‌دهند. این ویژگی در واقع چیزی است که در تعریف مفهوم اصیل بودن به عنوان شخصی شدن تجارب فرد مشخص می‌شود [۲۰].

- مشابه با ویژگی سوم، رهبران اصیل افرادی هستند که بر مبنای ارزش‌ها و باورهای اصیل خود عمل می‌کنند. آنچه آن‌ها بیان می‌کنند با آنچه که باور دارند، یکی است و آنچه آن‌ها انجام می‌دهند، هم با گفته‌ها و هم با باورهایشان یکسان است. از آن‌جا که رهبران اصیل بر اساس ارزش‌ها و باورهای خود و نه با هدف محبوب شدن و یا پیشبرد منافع شخصی و سیاسی عمل می‌کنند، لذا به عنوان افرادی شناخته می‌شوند که از سطح بالایی از صداقت و یکپارچگی برخوردارند. همچنین هم‌خوانی بین گفتار، پندار و کردار، رهبران اصیل را به عنوان افرادی واقعاً شفاف^۸ مشخص می‌نماید [۲۰].

است. این تعریف به طور ضمنی اشاره می‌کند که در صداقت، فرد با شخص دیگری که احساسات و افکارش را برای وی اظهار می‌کند در تعامل است. پس در اینجا ارتباط خود با فرد دیگر مطرح است. این درحالیست که اصیل بودن به تناسب بین عمل و تفکر فرد با خود حقیقی^۱ فرد اشاره دارد. در واقع در این‌جا اصیل بودن به معنای تناسب بین افکار فرد در مورد خود با احساسات، نیازها، خواسته‌ها، ترجیحات و باورهای حقیقی وی است. بنابراین مفهوم اساسی در اصیل بودن، خودآگاهی است [۴].

۲-۳ ویژگی‌های رهبران اصیل

رهبران اصیل در قضاوت‌های خود سطح بالایی از اخلاق را به نمایش می‌گذارند، به زوایای مختلف امور توجه می‌کنند و نیازهای ذی‌نفعان مختلف سازمان را در نظر می‌گیرند. در واقع این رهبران تلاش می‌کنند با درنظر گرفتن نیازهای افراد مختلف، بهترین تصمیمات ممکن را اتخاذ نمایند. این رهبران، با ویژگی‌هایی همچون مثبت‌اندیشی، خوش‌بینی و اشتیاق فراوان مشخص می‌شوند و در اتخاذ و اجرای تصمیمات دشوار، موفق و پایدار هستند. این ویژگی‌ها باعث می‌شود که رهبران اصیل، به معنای واقعی، اعتماد زیردستان را به خود جلب کنند [۱۴].

رهبران اصیل از لحاظ ذهنی پیروان را ترغیب می‌کنند که در یک تعامل پویا به بحث و تبادل نظر بپردازند و تلاش کنند تا برای مسائل سازمانی راه‌حل‌های خلاقانه‌ای ارائه نمایند. در مقابل، رهبران که اصیل نیستند به قدری خودآگاهی پیروان را از بین می‌برند که زیردستان حتی تصویری از رهبر با ارزش‌ها و اخلاقیات مبهم را نیز پذیرفته و آن را قابل قبول می‌دانند. چنین پذیرشی که ناشی از وجود ابهام و تناقض در رفتارهای رهبر و زیردستان می‌باشد، فرصت را برای افزایش ظاهرسازی‌ها و رفتارهای ریاکارانه فراهم می‌آورد [۱۶]. گاردنر و شرمهورن^۲ در سال ۲۰۰۴ در پاسخ به این سؤال که چگونه می‌توان به یک رهبر اصیل تبدیل شد، به دیدگاه بیل جرج^۳ استناد می‌کنند و می‌گویند: "سال‌های بسیاری برای توسعه شخصی، کسب تجربه و تحمل مشقت‌های کار سخت لازم است تا فرد به رهبری اصیل تبدیل شود. اگرچه ممکن است با استعداد رهبری متولد شویم اما همه‌ی ما مجبوریم که خود را توسعه دهیم تا به رهبران خوبی تبدیل شویم. برای اینکه رهبر اصیلی شوید، منتظر سرنوشت نباشید، بلکه به درون خود سفر کنید؛ سفری برای پیدا کردن خود حقیقی و هدف حقیقی از زندگی" [۹].

شامیر و ایلام^۴ در سال ۲۰۰۵ معتقدند که تعاریفی که از رهبری اصیل به دست آمده است نمی‌توانند به طور کاملی به شناخت رهبری اصیل منجر شوند. چراکه از نظر آن‌ها در تعریف رهبری اصیل صرفاً به معنای لغوی این مفهوم در لغت‌نامه‌ها همچون "حقیقی"^۵، "اصیل"^۶، "غیر تقلیدی"^۷ و ...

1. true self
2. Gardner & Schermerhorn
3. Bill George
4. Shamir & Eilam
5. genuine
6. original
7. not a fake

8. transparent

۳-۳ مؤلفه‌های رهبری اصیل

رهبری اصیل مشتمل بر چهار مؤلفه‌ی خودآگاهی^۱، شفافیت ارتباطی^۲، جنبه‌های درونی اخلاق (چشم‌انداز اخلاقی درونی شده)^۳ و پردازش متوازن^۴ می‌باشد. در ادامه هر یک از این مؤلفه‌ها شرح داده می‌شوند:

مؤلفه‌ی اول (خودآگاهی):

خودآگاهی به عنوان یک مفهوم کلیدی در رهبری اصیل به فهم روشن شخص از قوت‌ها و ضعف‌هایش اشاره دارد [۷] و بیانگر فهم عمیق نسبت به مهارت‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای خود است [۶]. در واقع خودآگاهی اشاره به میزان و حدودی دارد که رهبر از دانش دقیق و مناسبی برخوردار است و نشان می‌دهد که از تأثیر خود بر دیگران نیز آگاه است. از چنین رهبری انتظار می‌رود که درک بالاتری نسبت به مسائل داشته باشد تا بتواند ظرفیت رهبری خود را جهت هدایت و توسعه پیروان ارتقا دهد [۲۳].

مؤلفه‌ی دوم (شفافیت ارتباطی):

شفافیت ارتباطی بیانگر گشودگی و صداقت در ارتباطات است [۶]. شفافیت ارتباطی اشاره به رفتارهایی از رهبری دارد که آشکارا و با گشودگی به تسهیم اطلاعات پرداخته و احساسات و افکار خود را به روشنی مشخص می‌کند و از این طریق روابط مثبتی ایجاد می‌کند. رهبرانی که شفافیت ارتباطی از خود نشان می‌دهند، توانایی ایجاد رابطه‌ی مناسب با کارکنان از طریق نشان دادن مسئولیت‌پذیری، صداقت، صراحت و روابط اصیل را دارند [۲۳].

مؤلفه‌ی سوم (جنبه‌های درونی اخلاق (چشم‌انداز اخلاقی درونی شده):

جنبه‌های درونی اخلاق (چشم‌انداز اخلاقی درونی شده) به معنای نشان دادن صداقت و به‌کارگیری ارزش‌های شخص در کنار استانداردهای اخلاقی بیرونی است به‌گونه‌ای که به عنوان راهنمای عمل فرد درآیند [۶]. این بعد اشاره به رفتارهایی از رهبران دارد که از طریق ارزش‌های اخلاقی درونی هدایت می‌شوند و در مقابل فشارهای بیرونی همچون فشار همکاران، فشارهای سازمانی و اجتماعی قرار می‌گیرند. در هنگام مواجهه با معضلات دشوار اخلاقی، از رهبرانی که از چشم‌انداز اخلاقی بالاتری برخوردارند انتظار می‌رود به شکل اخلاقی‌تری تفکر و عمل کنند و بر اساس ارزش‌های والای انسانی رفتار نمایند. در واقع رهبران همواره با انتخاب‌های سختی مواجه هستند و در این راستا رهبر اصیل کسی است که برای انتخاب گزینه درست به اندازه کافی شهامت داشته باشد و بتواند در برابر فشارهای غیرمنطقی دیگران ثابت قدم بماند [۲۳].

مؤلفه‌ی چهارم (پردازش متوازن):

پردازش متوازن بیانگر توجه به دیدگاه‌های مختلف در هنگام تصمیم‌گیری است [۶]. اولیو و نویسندگان همکار وی از اصطلاح پردازش متوازن استفاده می‌کنند تا حالتی بی‌طرفانه از پردازش اطلاعات در مورد تجارب، دانش و بازخوردهای شخصی را توصیف کنند، به‌گونه‌ای که در آن

1. self awareness
2. relational transparency
3. internalized moral perspective
4. balanced processing

پنهان‌کاری، تحریف، بزرگ‌نمایی و یا ناآگاهی وجود نداشته باشد. بنابراین در چنین حالتی رهبران اصیل فارغ از سوگیری‌هایی هستند که ممکن است اطلاعات مربوط به آن‌ها را مختل کند [۲۳].

۴-۳ برودادهای رهبری اصیل

رهبری اصیل بر مفهوم اعتماد و شفافیت بنا نهاده شده است. اعتماد و شفافیت یک عنصر اساسی است که افراد را قادر می‌سازد تا به‌طور مطلوبی در کنار یکدیگر کار کنند. بنابراین رهبران اصیل با سطح بالایی از اعتمادسازی شناخته می‌شوند که نه تنها به موفقیت آن‌ها، بلکه به موفقیت دیگران نیز کمک می‌کند [۲۳]. اعتقاد بر این است که رهبران اصیل می‌توانند تأثیر مثبتی بر رفتارهای پیروان داشته باشند، چرا که چنین رهبرانی، خودکنترلی^۵ کارکنان را فراهم می‌آورند. این رهبران همچنین با تأکید بر رعایت وظایف اخلاقی، موجب افزایش حس پایبندی به اهداف و دستیابی به خدمات عالی، تشویق نوآوری، و ایجاد انگیزه دستیابی به کیفیت بی‌نظیر در بلند مدت می‌شوند [۲۴]. اولیو و گاردنر در سال ۲۰۰۵ نیز بیان می‌کنند که رهبری اصیل از طریق کمک به زیردستان برای یافتن معنا در کار، ایجاد خوش‌بینی و تعهد در میان پیروان و تشویق روابط شفاف به منظور ایجاد اعتماد، و بهبود فضای اخلاقی مثبت، می‌تواند زمینه‌ی تعالی سازمان را فراهم آورد [۲۵].

به طور کلی پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رهبری اصیل بر متغیرهایی همچون خلاقیت و نوآوری [۱۵ و ۱۸]، دلبستگی شغلی [۱۱ و ۲۴]، رضایت شغلی [۱۱ و ۱۲]، رفتار شهروندی سازمانی [۶ و ۲۴]، و کاهش تمایل به ترک خدمت [۱۲] اثرگذار می‌باشد. در ادامه نحوه اثرگذاری رهبری اصیل بر چند نمونه از این متغیرها، با استناد به دیدگاه صاحب‌نظران تبیین شده است:

الف) افزایش خلاقیت و نوآوری از طریق رهبری اصیل

موسیلدیلی و همکاران در سال ۲۰۱۳ پژوهشی با عنوان "تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت و نوآوری" انجام دادند. نتایج نشان داد که رهبری اصیل هم به صورت مستقیم و هم با واسطه خلاقیت بر نوآوری کارکنان تأثیرگذار بود [۱۵]. ریگو و همکاران در سال ۲۰۱۴ نیز طی پژوهشی که در میان ۲۰۳ نفر از کارکنان شاغل در سازمان‌های پرتغال به عمل آوردند، نشان دادند که رهبری اصیل هم به صورت مستقیم و هم با واسطه دو متغیر امید و احساسات مثبت کارکنان، بر خلاقیت کارکنان تأثیرگذار است [۱۸].

ریگو و همکاران در سال ۲۰۱۴ ارتباط بین رهبری اصیل و خلاقیت کارکنان را با استفاده از دو مفهوم امنیت روانی و انگیزش درونی تبیین می‌کنند. آن‌ها معتقدند وجود امنیت روانی باعث می‌شود شخص به این باور برسد که می‌تواند بدون ترس از سرزنش شدن و بدون وجود تهدید خاصی در فعالیت‌های خلاقانه درگیر شود؛ در این زمینه رهبری اصیل با نشان دادن شفافیت و استانداردهای اخلاقی درونی، حس اعتماد، احترام و هویت را در کارکنان افزایش می‌دهد. احساس اعتماد، احترام و هویت در کارکنان به نوبه خود موجب می‌شود که امنیت روانی آن‌ها ارتقا یافته

5. self-determination

فارغ‌التحصیلان پرستاری" انجام دادند. نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که ۲۰ درصد از واریانس رضایت شغلی از طریق رهبری اصیل و دلبستگی شغلی قابل تبیین بود [۱۱].

والومبا و همکاران در سال ۲۰۱۰ در تبیین رابطه رهبری اصیل با درگیر شدن در کار و رضایت شغلی کارکنان این‌گونه استدلال می‌کنند: "رهبران اصیل بر اساس ارزش‌های اخلاقی درونی رفتار می‌کنند و تلاش می‌نمایند جوی مملو از اعتماد را در برخورد با کارکنان فراهم آورند. چنین رهبرانی همواره به طور شفاف کارکنان را در جریان تصمیم‌گیری‌ها قرار می‌دهند و تعهد بالای خود به تصمیمات و اهداف سازمانی را نشان می‌دهند. در چنین شرایطی انتظار می‌رود کارکنان از این رفتارها الگو برداری نموده و با تعهد بالایی در کار خود درگیر شوند" [۲۴].

د) افزایش پیروان قابل اعتماد از طریق رهبری اصیل
گاردنر و همکاران در سال ۲۰۰۵ بیان می‌کنند که یک برونداد مهم رهبری اصیل، افزایش زیردستان قابل اعتماد می‌باشد. این امر از طریق خودتنظیمی و خودآگاهی رهبران اصیل میسر می‌شود و عنصر مهم در این جریان، شفافیت رهبر است. در واقع ایده اساسی این است که وقتی رهبر شفاف باشد، مورد اعتماد بودن وی آسان‌تر مشخص می‌شود [۱۰]. رهبران اصیل به پیروان کمک می‌کنند که پتانسیل رهبری خود را بشناسند، مهارت‌های رهبری اصیل را در خود پرورش دهند و به پیروان اصیل تبدیل شوند. بنابراین پیروی اصیل^۱ که توسط گاردنر و همکارانش در سال ۲۰۰۵ مطرح شده است، جزء جدایی‌ناپذیر و نتیجه‌ی رهبری اصیل است [۱۳].

۴- ارتباط رهبری اصیل با سایر تئوری‌های رهبری مشابه

رهبری اصیل به عنوان مکمل رهبری اخلاقی و رهبری تحول آفرین مطرح شده است [۲۴]. رهبران اصیل لزوماً تحول آفرین، آرمان‌گرا و یا کاریزماتیک نیستند. همچنین رهبری اصیل با رهبری تحول آفرین، آرمان‌گرا و یا کاریزماتیک مترادف نمی‌باشد اما در عین حال رهبران تحول آفرین، آرمان‌گرا و یا کاریزماتیک می‌توانند اصیل نیز باشند [۱۴]. به طور مشابه لیوید-والکر^۲ و والکر^۳ در سال ۲۰۱۱ به نقل از اولیو و همکاران در سال ۲۰۰۴ بیان می‌کنند که رهبری اصیل ترکیبی از رهبری تحول آفرین و رهبری اخلاقی است و یا می‌تواند به عنوان جریان افزایش صلاحیت‌های رهبری اخلاقی با هدف ایجاد رهبری تحول آفرین شناخته شود [۱۳]. در عین حال باید توجه داشت که رهبری اصیل با رهبری تحول آفرین متفاوت بوده و مؤلفه‌های و ابزار خاص خود را دارد. تفاوت کلیدی بین رهبری اصیل و رهبری تحول آفرین این است که تأثیر رهبران اصیل ناشی از شعور بالا، احساس قوی و پایبندی به ارزش‌ها و عقایدشان است، در حالی‌که تأثیر رهبران تحول آفرین ناشی از چشم‌انداز مثبت و قدرتمند آن‌هاست. رهبران تحول آفرین احتمالاً از احساس قوی برخوردار هستند اما آن‌چه آن‌ها را متمایز می‌سازد چشم‌انداز این رهبران است. در مقابل اگرچه ممکن است رهبران اصیل نیز از چشم‌انداز مثبتی

و آن‌ها با جرأت بیشتر و بدون ترس، به طرح ایده‌های خلاقانه و غیرمعمول بپردازند [۱۸]. ریگو و همکاران در سال ۲۰۱۴ همچنین معتقدند انگیزش درونی کارکنان، باعث افزایش خلاقیت آن‌ها می‌گردد، چرا که کارکنانی که از درون برانگیخته می‌شوند، کنجکاو و علاقه بیشتری به یادگیری از خود نشان می‌دهند، مایل به خطر کردن هستند و به‌هنگام مواجهه با چالش‌ها، موانع و فرصت‌ها مقاوم‌تر هستند [۱۸]. در این زمینه رهبران اصیل از طریق حمایت از استقلال و خودکنترلی کارکنان می‌توانند آن‌ها را از درون برانگیزانند و در نتیجه رهبری اصیل می‌تواند با خلاقیت کارکنان ارتباط داشته باشد.

ب) افزایش رفتار شهروندی سازمانی از طریق رهبری اصیل
کاترل و همکاران در سال ۲۰۱۴ رابطه‌ی رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی را تأیید نمودند. در این پژوهش همچنین وضعیت رهبری اصیل، در سطح بالاتر از متوسط گزارش شد [۶]. والومبا و همکاران در سال ۲۰۱۰ نیز طی پژوهشی نشان دادند که رهبری اصیل هم به صورت مستقیم و هم با واسطه‌ی دو متغیر احساس هویت و توانمندسازی می‌تواند بر رفتار شهروندی سازمانی و دلبستگی شغلی کارکنان تأثیر بگذارد [۲۴].

والومبا و همکاران در سال ۲۰۱۰ با اشاره به اینکه تقریباً همه‌ی پژوهش‌های پیشین در زمینه شیوه‌های رهبری رابطه‌مدار و رفتارهای شهروندی سازمانی، ارتباط بین این دو متغیر را مورد تأیید قرار داده‌اند، معتقدند که احتمالاً منطق پشت این رابطه، ناشی از این واقعیت است که کارکنان معمولاً رفتارهایی را نمایش می‌دهند که رهبران با اعمال خود بر آن رفتارها تأکید کرده‌اند. با این استدلال، این اندیشمندان نتیجه می‌گیرند، رهبرانی که اهمیت اعتمادسازی در سازمان را درک می‌کنند احتمالاً تلاش می‌کنند با کمک خالصانه به کارکنان و نشان دادن گشودگی و رفتارهای نوع‌دوستانه، همکاران را به کمک به یکدیگر و انجام رفتارهای فراتر از تشویق نمایند و در نتیجه انتظار می‌رود که رهبری اصیل با رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان رابطه داشته باشد [۲۴].

ج) افزایش دلبستگی شغلی و رضایت شغلی از طریق رهبری اصیل
میرمحمدی و همکاران در سال ۱۳۹۱ طی پژوهشی نشان دادند که رهبری اصیل از طریق اعتماد بین فردی، میزان دلبستگی شغلی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۳].

لاکینگر و همکاران در سال ۲۰۱۲ طی پژوهشی ارتباط متغیرهای رهبری اصیل، سرکشی در محیط کار، فرسودگی عاطفی، رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت را بررسی نمودند. مدل نهایی پژوهش آن‌ها حاکی از تأثیر منفی رهبری اصیل بر قلدری در محیط کار بود که آن نیز به نوبه خود بر کاهش فرسودگی عاطفی و افزایش رضایت شغلی تأثیر داشت. در نهایت نیز رضایت شغلی بر کاهش تمایل به ترک خدمت اثرگذار بود. در این پژوهش همچنین مشخص شد رهبری اصیل بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مستقیم و معنی‌داری داشت. بنابراین در مجموع پژوهشگران نتیجه گرفتند که رهبری اصیل هم به صورت مستقیم و هم با واسطه‌ی کاهش سرکشی در محیط کار، موجب افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌گردد [۱۲]. جیالوناردو و همکاران در سال ۲۰۱۰ نیز پژوهشی با عنوان "رهبری اصیل مربیان: پیش‌بینی کننده دلبستگی شغلی و رضایت شغلی

1. Authentic followership
2. Lloyd-Walker & Walker

جهت گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه رهبری اصیل^۱ استفاده شد. در مورد اینکه پرسشنامه رهبری اصیل اولین بار توسط اولیو و همکاران در سال ۲۰۰۷ طراحی شده است یا توسط والومبا و همکاران در سال ۲۰۰۸؛ اندکی اختلاف نظر وجود دارد. به عنوان نمونه جیالوناردو و همکاران در سال ۲۰۱۰ معتقدند که اولیو و همکاران در سال ۲۰۰۷ ابتدا به ساخت مقیاس رهبری اصیل اقدام نموده‌اند، اما رووف در سال ۲۰۱۳، ساخت این مقیاس را به والومبا و همکاران در سال ۲۰۰۸ نسبت می‌دهد. به هر حال آنچه که واضح است این‌که افرادی همچون اولیو، گاردنر و والومبا در پژوهش‌های متعددی در زمینه رهبری اصیل با یکدیگر همکاری داشته و به گسترش تئوری رهبری اصیل و ابزار مرتبط با آن کمک نموده‌اند. در پژوهش حاضر، با مطالعه‌ی پژوهش‌های پیشین، والومبا و همکاران در سال ۲۰۰۸ به عنوان سازندگان مقیاس رهبری اصیل در نظر گرفته می‌شوند. در ادامه ویژگی‌های این ابزار شرح داده شده است:

در سال ۲۰۰۸، والومبا با همکاری اولیو، گاردنر، ورنسینگ و پترسون، به ساخت و اعتباریابی پرسشنامه رهبری اصیل پرداختند. این پرسشنامه شامل ۱۶ آیم و چهار مؤلفه‌ی خودآگاهی، شفافیت ارتباطی، جنبه‌های درونی اخلاق (چشم‌انداز اخلاقی درونی شده)، و پردازش متوازن می‌باشد. گویه‌های پاسخ‌دهی به پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج‌گویه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم، کاملاً موافقم) و شیوه‌ی نمره‌گذاری آن نیز به ترتیب از صفر تا چهار می‌باشد.

بررسی ساختار عاملی پرسشنامه‌ی ۱۶ ماده‌ای والومبا و همکاران در سال ۲۰۰۸ که در دو مطالعه مجزا در آمریکا و چین انجام گرفت، حاکی از آن بود که می‌توان ۱۶ گزاره پرسشنامه را در چهار مؤلفه‌ی خودآگاهی، شفافیت ارتباطی، چشم‌انداز اخلاق درونی شده و پردازش متوازن اطلاعات دسته‌بندی نمود. نتایج پژوهش مزبور همچنین نشان داد که بار عاملی گزاره‌های پرسشنامه در مطالعه‌ی چین در دامنه ۰/۶۲ تا ۰/۷۴ بود و در مطالعه‌ی آمریکا، بار عاملی این گزاره‌ها در دامنه‌ی بین ۰/۶۶ تا ۰/۸۷ گزارش شد. البته در هر دو مطالعه تمام بارهای عاملی در سطح ۰/۰۱ معنادار بودند [۲۲]. پایایی کلی مقیاس رهبری اصیل نیز در پژوهش جیالوناردو و همکاران در سال ۲۰۱۰، بر اساس ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۹۱ گزارش شد و پایایی مؤلفه‌های خودآگاهی، شفافیت ارتباطی، جنبه‌های درونی اخلاق (چشم‌انداز اخلاق درونی شده) و پردازش متوازن اطلاعات به ترتیب ۰/۷۱، ۰/۶۹، ۰/۸۸ و ۰/۸۳ گزارش شد. در جدول ۲، مؤلفه‌ها و شاخص‌های پرسشنامه رهبری اصیل و مقدار آلفای کرونباخ در صورت حذف هر شاخص ارائه شده است.

برخوردار باشند، اما این ویژگی، شرط ضروری برای رهبری اصیل نیست [۲۵]. نکته دیگر اینکه بر خلاف رهبری تحول آفرین، کاریزما یا جاذبه، لزوماً یک جزء یا عنصر اساسی از رهبری اصیل نیست [۱۳].

۵- روش پژوهش

از آن‌جا که پژوهش حاضر به ارائه پیشنهادهایی اجرایی جهت بهبود شیوه‌های رهبری در سازمان منجر می‌گردد، کاربردی است. همچنین از آن‌جایی که یافته‌های پژوهش می‌تواند به معرفی و گسترش ابزار اندازه‌گیری رهبری اصیل در سازمان‌های ایرانی منجر گردد، توسعه‌ای می‌باشد. از لحاظ روش نیز می‌توان پژوهش را توصیفی از نوع پیمایشی دانست. جهت انتخاب افراد نمونه به بخش‌های اداری پنج سازمان دولتی واقع در سایت اداری شهر سنندج، شامل اداره کل تأمین اجتماعی استان کردستان، شرکت گاز استان کردستان (گازرسانی ناحیه سنندج)، اداره کل کمیته امداد امام خمینی، شرکت توزیع نیروی برق استان کردستان، اداره کل ثبت اسناد و املاک استان کردستان مراجعه گردید. تعداد اعضای جامعه آماری ۳۳۵ نفر بود، لذا در ادامه با استناد به جدول کرجسی و مورگان و با استفاده از شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (بر حسب سازمان مورد مطالعه)، ۱۸۱ پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد، ۱۳۱ پرسشنامه به‌صورت کامل و سالم بازگردانده شد (نرخ پاسخگویی: ۰/۷۲). بنابراین نمونه نهایی، ۱۳۱ نفر از کارکنان بود. در جدول ۱، نسبت کارکنان در جامعه آماری و نمونه آماری بر حسب هر یک از سازمان‌های مورد مطالعه ارائه شده است. یادآور می‌شود، جامعه آماری تنها آن دسته از کارکنانی بوده‌اند که در سازمان‌های متبوع خود واقع در سایت اداری شهر سنندج مشغول به فعالیت بوده‌اند و کارکنان سایر بخش‌های سازمان‌های مزبور که خارج از سایت اداری شهر سنندج مشغول به فعالیت هستند، جزو جامعه آماری مورد مطالعه محسوب نمی‌شوند.

جدول (۱): حجم جامعه و نمونه به تفکیک سازمان‌های مورد مطالعه

سازمان	حجم زیر گروه	نسبت حجم زیر گروه به حجم کل جامعه	تعداد نمونه	نسبت حجم زیر نمونه به حجم کل نمونه
اداره کل تأمین اجتماعی استان کردستان	۶۵	۰/۱۹۴	۲۷	۰/۲۰۶
شرکت گاز استان کردستان (گازرسانی ناحیه سنندج)	۷۰	۰/۲۰۹	۲۸	۰/۲۱۴
اداره کل کمیته امداد امام خمینی	۶۰	۰/۱۷۹	۲۲	۰/۱۶۸
شرکت توزیع نیروی برق استان کردستان	۶۵	۰/۱۹۴	۲۴	۰/۱۸۳
اداره کل ثبت اسناد و املاک استان کردستان	۷۵	۰/۲۲۴	۳۰	۰/۲۲۹

1. Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)

۶- یافته‌های پژوهش

در جدول ۳، برخی اطلاعات توصیفی پیرامون ترکیب افراد نمونه بر حسب تحصیلات، جنسیت و وضعیت استخدامی ارائه شده است.

جدول (۳): ترکیب افراد نمونه بر حسب متغیرهای جمعیت‌شناختی

مجموع	تحصیلات				وضعیت استخدامی	
	کارشناسی ارشد	کارشناسی	کاردانی	دیپلم	زن	مرد
۲۴	۷	۱۱	۵	۱	زن	رسمی
۳۰	۱۰	۱۹	-	۱	مرد	رسمی
۱۰	۱	۶	۱	۲	زن	پیمانی
۱۰	۲	۵	۳	-	مرد	پیمانی
۱۷	۹	۶	۱	۱	زن	قراردادی
۲۳	۸	۱۳	۱	۱	مرد	قراردادی
۷	۲	۵	-	-	زن	سایر
۱۰	۳	۷	-	-	مرد	سایر
۱۳۱	۴۲	۷۲	۱۱	۶	مجموع	

قبل از بررسی سؤالات پژوهش، لازم بود از رعایت برخی پیش‌فرض‌های اساسی جهت انجام آزمون‌های پارامتریک و به ویژه تحلیل عاملی تأییدی اطمینان حاصل گردد. در این زمینه یکی از پیش‌فرض‌های مورد نیاز جهت استفاده از آزمون‌های پارامتریک، نرمال بودن توزیع داده‌ها می‌باشد. جهت قضاوت در مورد نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد. در این آزمون فرض صفر بیانگر نرمال بودن توزیع داده‌ها و فرض خلاف بیانگر غیر نرمال بودن توزیع داده‌ها می‌باشد. همان‌گونه که در جدول ۴ ملاحظه می‌شود، مقدار آماره Z برابر با ۱/۱۷۷ و سطح معنی‌داری حاصل، ۰/۱۲۵ بود ($P > ۰.۰۵$). از آن‌جا که مقدار Z در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنی‌دار نبود، لذا فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع داده‌ها تأیید می‌گردد. بنابراین می‌توان در ادامه از آزمون‌های پارامتریک استفاده نمود.

جدول (۴): نتایج بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	آماره Z	سطح معنی‌داری
رهبری اصیل	۱۳۱	۲/۲۴	۰/۷۶۸	۱/۱۷۷	۰/۱۲۵

یکی دیگر از پیش‌فرض‌هایی که لازم بود جهت انجام آزمون‌های آماری مورد بررسی قرار گیرد، کفایت نمونه مورد بررسی جهت انجام تحلیل عاملی بود. در جدول ۵ نتایج بررسی این پیش‌فرض ارائه شده است. بر

جدول (۲): ابعاد و شاخص‌های پرسشنامه رهبری اصیل و مقدار آلفای

کرونباخ در صورت حذف هر آیتم

مؤلفه	شاخص	آلفا در صورت حذف آیتم
خودآگاهی	رهبرم برای بهبود ارتباطات خود با دیگران، همواره به گرفتن بازخورد از دیگران اهمیت می‌دهد.	۰/۹۶۲
	رهبرم برای نظرانی که کارکنان در مورد او دارند، احترام قائل می‌شود.	۰/۹۶۱
	رهبرم نشان داده است که از قوت‌ها و ضعف‌هایش آگاه است.	۰/۹۶۱
	رهبرم به وضوح از تأثیر خود بر دیگران آگاه است.	۰/۹۶۱
شفافیت ارتباطی	رهبرم به روشنی آن‌چه را که مدنظرش است، بیان می‌کند.	۰/۹۶۱
	رهبرم وقتی که کار اشتباهی انجام دهد، به اشتباه بودن آن اعتراف می‌کند.	۰/۹۶۳
	رهبرم با شهودگی، اطلاعات را با دیگران به اشتراک می‌گذارد.	۰/۹۶۲
	رهبرم نظرات و افکار خود را به روشنی برای دیگران بیان می‌کند.	۰/۹۶۱
چشم‌انداز اخلاقی درونی شده	بین اعتقادات و رفتار رهبر من سازگاری و هم‌خوانی وجود دارد.	۰/۹۶۱
	رهبرم در تصمیم‌گیری‌ها از باورها و اعتقادات اخلاقی پیروی می‌کند.	۰/۹۶۰
	رهبرم به نظرات کارکنان اهمیت می‌دهد، حتی اگر این نظرات بر خلاف دیدگاه‌های وی باشد.	۰/۹۶۱
	رهبرم در انجام فعالیت‌هایش از استانداردهای اخلاقی درونی پیروی می‌کند.	۰/۹۶۳
پردازش متوازن اطلاعات	رهبرم به نظرانی که باورهای او را به چالش می‌کشند، اهمیت می‌دهد.	۰/۹۶۲
	رهبرم قبل از رسیدن به یک نتیجه‌گیری نهایی، با دقت به دیدگاه‌های جایگزین گوش می‌دهد.	۰/۹۶۱
	رهبرم قبل از تصمیم‌گیری، داده‌ها و اطلاعات مختلف را به‌طور عینی تجزیه و تحلیل می‌کند.	۰/۹۶۱
	رهبرم دیگران را به شنیدن دیدگاه‌ها و نقطه‌نظرهای مخالف تشویق می‌کند.	۰/۹۶۲

جدول (۶): شاخص‌های برازندگی پیرامون ساختار عاملی پرسشنامه رهبری اصیل

تحلیل عاملی مرتبه دوم	تحلیل عاملی مرتبه اول	ملاک برازش	شاخص‌های نیکویی برازش
۲/۵۰	۲/۷۹	کمتر از ۳	نسبت مجذور کای به درجه آزادی
۰/۱۰	۰/۱۱	کمتر از ۰/۱	تخمین ریشه میانگین مربعات خطا
۰/۹۷	۰/۹۷	بزرگتر از ۰/۹	شاخص مقایسه‌ای برازش
۰/۹۶	۰/۹۵	بزرگتر از ۰/۹	شاخص استاندارد شده برازش
۰/۹۷	۰/۹۶	بزرگتر از ۰/۹	شاخص استاندارد نشده برازش
۰/۹۷	۰/۹۷	بزرگتر از ۰/۹	شاخص افزایشی برازش
۰/۹۵	۰/۹۴	بزرگتر از ۰/۹	شاخص نسبی برازش
۰/۰۴	۰/۰۴	کمتر از ۰/۰۵	ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده
مقدار آماره مجذور کای در تحلیل عاملی مرتبه اول با تعداد نمونه ۱۳۱ و درجه آزادی ۱۰۴ برابر است با: ۲۹۰/۲۲			
مقدار آماره مجذور کای در تحلیل عاملی مرتبه دوم با تعداد نمونه ۱۳۱ و درجه آزادی ۱۰۰ برابر است با: ۲۵۰/۱۳			

جدول (۷): بار عاملی و مقادیر t متناظر برای شاخص‌های رهبری اصیل

پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم

مؤلفه‌ها								شاخص
پردازش متوازن		چشم‌انداز اخلاقی درونی		شفافیت ارتباطی		خودآگاهی		
آماره t	بار عاملی	آماره t	بار عاملی	آماره t	بار عاملی	آماره t	بار عاملی	
						۹/۶۱	۰/۷۵	۱
						۱۰/۱۴	۰/۸۱	۲
						۹/۷۴	۰/۷۸	۳
						۱۰/۱۲	۰/۸۰	۴
				۹/۷۲	۰/۷۷			۵
				۸/۹۶	۰/۷۱			۶
				۹/۶۱	۰/۷۵			۷
				۱۰/۳۴	۰/۸۰			۸
		۹/۷۴	۰/۷۸					۹
		۱۰/۹۹	۰/۸۴					۱۰

این اساس مشخص شد که مقدار آماره KMO، برابر با ۰/۹۴۱ می‌باشد. از آنجا که مقدار شاخص KMO بالاتر از ۰/۷ می‌باشد، لذا می‌توان گفت داده‌های پژوهش قابل تقلیل به تعدادی عوامل زیربنایی و مکنون می‌باشند. همچنین با استناد به مقدار آماره مجذور کای در آزمون کرویت بارتلت، مشخص می‌شود که مقدار این آماره برابر با ۱۸۴۲/۵۸ و سطح معنی‌داری حاصل، ۰/۰۰۱ می‌باشد. با توجه به معنی‌دار بودن مقدار مجذور کای در آزمون بارتلت، می‌توان نتیجه گرفت که بین گویه‌های داخل هر یک از عوامل زیربنایی، همبستگی بالایی وجود دارد و از طرف دیگر بین گویه‌های یک عامل با گویه‌های عوامل دیگر، همبستگی خاصی مشاهده نمی‌شود. در مجموع بر اساس نتایج آزمون KMO و بارتلت می‌توان گفت کفایت نمونه مورد مطالعه جهت انجام تحلیل عاملی مورد تأیید می‌باشد.

جدول (۵): نتایج بررسی تناسب داده‌ها در تحلیل عامل

شاخص کفایت نمونه‌گیری کیزر - میر - اولکین	۰/۹۴۱
آزمون کرویت بارتلت	مجذور کای
	درجه آزادی
	سطح معنی‌داری
	۱۸۴۲/۵۸۴
	۱۲۰
	۰/۰۰۰

پس از اطمینان از نرمال بودن توزیع داده‌ها و کفایت نمونه جهت انجام تحلیل عاملی، در ادامه سؤالات پژوهش مورد بررسی قرار گرفته‌اند:

۱- ساختار عاملی پرسشنامه رهبری اصیل به چه صورت است؟

به منظور بررسی ساختار عاملی پرسشنامه رهبری اصیل از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و مرتبه دوم استفاده شد. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول مشخص می‌نماید که آیا متغیرهای آشکار به خوبی بر روی متغیر مکنون بار می‌شوند. به زبان ساده، این آزمون نشان می‌دهد که آیا ۱۶ ماده‌ی در نظر گرفته شده در پرسشنامه رهبری اصیل می‌توانند توصیف مناسبی از متغیر رهبری اصیل به عمل آورند یا خیر؛ همچنین تحلیل عاملی مرتبه دوم به بررسی این نکته می‌پردازد که آیا پرسشنامه رهبری اصیل را می‌توان در قالب چهار مؤلفه‌ی خودآگاهی، شفافیت ارتباطی، جنبه‌های درونی اخلاق (چشم‌انداز اخلاقی درونی شده) و پردازش متوازن اطلاعات دسته‌بندی نمود یا خیر؛ در جدول ۶، شاخص‌های نیکویی برازش پیرامون بررسی ساختار عاملی پرسشنامه رهبری اصیل ارائه شده است. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود به استثنای شاخص RMSEA، سایر شاخص‌های برازندگی حکایت از برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم دارند. بنابراین می‌توان گفت ۱۶ ماده‌ی در نظر گرفته شده در پرسشنامه رهبری اصیل می‌توانند توصیف مناسبی از متغیر رهبری اصیل به عمل آورده و قابل تقلیل به چهار مؤلفه‌ی خودآگاهی، شفافیت ارتباطی، جنبه‌های درونی اخلاق (چشم‌انداز اخلاقی درونی شده) و پردازش متوازن اطلاعات هستند.

مورد تأیید است. همچنین ضرایب آلفای کرونباخ در مورد هر یک از مؤلفه‌های بیانگر رهبری اصیل، بالاتر از ۰/۷ بوده و مورد تأیید قرار می‌گیرند.

جدول (۹): ضرایب آلفای کرونباخ پیرامون بررسی همسانی درونی

شاخص‌های پرسشنامه رهبری اصیل

متغیر	تعداد آیتم	آلفای کرونباخ
خودآگاهی	۴	۰/۸۶۴
شفافیت ارتباطی	۴	۰/۸۴۳
چشم‌انداز اخلاقی درونی شده	۴	۰/۸۶۱
پردازش متوازن	۴	۰/۸۶۰
رهبری اصیل	۱۶	۰/۹۶۴

۳- وضعیت رهبری اصیل در میان ادارات دولتی شهر سنندج به چه صورت است؟

به منظور بررسی وضعیت رهبری اصیل از دیدگاه کارکنان ادارات دولتی شهر سنندج، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد. همان‌گونه که در جدول ۱۰ ملاحظه می‌شود، مقادیر t به دست آمده، مثبت و در سطح ۰/۰۱ معنادار هستند ($P > .01$). بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که وضعیت رهبری اصیل و ابعاد آن در میان ادارات دولتی شهر سنندج، به طور معناداری بالاتر از متوسط می‌باشد.

جدول (۱۰): نتایج بررسی وضعیت رهبری اصیل و مؤلفه‌های آن

مؤلفه	تعداد آیتم	میانگین نظری	t	درجه آزادی	سطح معناداری
خود آگاهی	۲/۲۶	۰/۸۱۶	۲	۱۳۰	۰/۰۰۰
شفافیت ارتباطی	۲/۲۲	۰/۷۹۱	۲	۱۳۰	۰/۰۰۲
چشم‌انداز اخلاقی درونی شده	۲/۲۸	۰/۷۸۳	۲	۱۳۰	۰/۰۰۰
پردازش متوازن اطلاعات	۲/۲۰	۰/۸۰۱	۲	۱۳۰	۰/۰۰۵
رهبری اصیل	۲/۲۴	۰/۷۶۸	۲	۱۳۰	۰/۰۰۰

۱۱			۰/۷۹	۱۰/۲۵	
۱۲			۰/۷۰	۸/۸۰	
۱۳			۰/۷۶	۹/۷۰	
۱۴			۰/۸۱	۹/۹۹	
۱۵			۰/۸۰	۹/۹۷	
۱۶			۰/۷۵	۹/۲۵	

در جدول ۷، بار عاملی و مقادیر t متناظر با هر یک از شاخص‌های پرسشنامه رهبری اصیل، پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم ارائه شده است. از آن‌جا که مقادیر t متناظر با بار عاملی همه‌ی گویه‌ها بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشند، لذا مشخص می‌شود که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، همه‌ی متغیرهای آشکار به خوبی بر روی متغیرهای مکنون بار شده و می‌توانند توصیف مناسبی از متغیر چهار بعدی رهبری اصیل به عمل آورند.

همچنین بار عاملی و مقادیر t متناظر با آن‌ها در مورد هر یک از مؤلفه‌های بیانگر رهبری اصیل، در جدول ۶ نشان داده شده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که مقادیر t مربوط به بارهای عاملی چهار مؤلفه‌ی خودآگاهی، شفافیت ارتباطی، چشم‌انداز اخلاقی درونی شده و پردازش متوازن اطلاعات به ترتیب برابر با ۰/۷۴، ۰/۹۰، ۰/۸۸ و ۰/۸۹ می‌باشد. همچنین مقادیر t متناظر با بارهای عاملی همه‌ی مؤلفه‌ها بالاتر از ۱/۹۶ و در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنی‌دار است. جدول ۶ همچنین نشان می‌دهد که مؤلفه‌ی شفافیت ارتباطی با ضریب تبیین ۰/۸۱، بیشترین اشتراک واریانس را با متغیر رهبری اصیل دارد و پس از آن سه مؤلفه‌ی جنبه‌های درونی اخلاق (چشم‌انداز اخلاقی درونی شده)، خودآگاهی و پردازش متوازن اطلاعات، به ترتیب در رده‌های بعدی قرار دارند.

جدول (۸): بار عاملی و مقادیر t متناظر برای مؤلفه‌های رهبری اصیل

مؤلفه	بار عاملی	ضریب تبیین	t	اولویت
خودآگاهی	۰/۸۶	۰/۷۴	۱۰/۵۴	سوم
شفافیت ارتباطی	۰/۹۰	۰/۸۱	۱۰/۸۰	اول
چشم‌انداز اخلاقی درونی شده	۰/۸۸	۰/۷۷	۱۰/۷۶	دوم
پردازش متوازن اطلاعات	۰/۸۱	۰/۶۶	۱۰/۲۵	چهارم

۲- همسانی درونی پرسشنامه رهبری اصیل به چه صورت است؟
به منظور بررسی همسانی درونی پرسشنامه رهبری اصیل به ضریب آلفای کرونباخ استناد می‌شود. همان‌گونه که در جدول ۹ ملاحظه می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه رهبری اصیل برابر با ۰/۹۶ می‌باشد که

۷- نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، بررسی ساختار عاملی پرسشنامه رهبری اصیل بود. نتایج نشان داد که ۱۶ ماده‌ی در نظر گرفته شده در پرسشنامه رهبری اصیل می‌توانند توصیف مناسبی از متغیر رهبری اصیل به عمل آورده و در عین حال قابل تقلیل به چهار مؤلفه‌ی خودآگاهی، شفافیت ارتباطی، جنبه‌های درونی اخلاق (چشم‌انداز اخلاقی درونی شده) و پردازش متوازن اطلاعات هستند. این نتایج هم‌سو با یافته‌های والومبا و همکاران در سال ۲۰۰۸ است که روایی سازه پرسشنامه رهبری اصیل را تأیید نمودند [۲۲]. نتایج بررسی همسانی درونی پرسشنامه رهبری اصیل نیز نشان داد که پایایی پرسشنامه مزبور، در مجموع و بر حسب مؤلفه‌های تشکیل دهنده آن مورد تأیید بود. این نتایج هم‌سو با یافته‌های جیالوناردو و همکاران در سال ۲۰۱۰ است که همسانی درونی پرسشنامه رهبری اصیل را با استناد به ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار دادند [۱۱].

تأیید ساختار عاملی پرسشنامه رهبری اصیل را می‌توان با استفاده از مفهوم بنیادین صداقت تبیین نمود. صداقت بیانگر تناسب بین افکار با افکار، افکار با گفتار، افکار با رفتار و گفتار با رفتار است. رهبری که از صداقت برخوردار است، هم با خود روراست است و هم با دیگران. لازمه رو روراست بودن با خود آن است که فرد، خود حقیقی خود را بشناسد و بر مبنای آن، تفکر و عمل نماید. شناخت خود حقیقی تداعی کننده مفهوم خودآگاهی است و از دیگر سو با نهادینه شدن چشم‌انداز اخلاقی فرد ملازمت دارد. در واقع خود حقیقی به مثابه فطرتی پاک است که می‌تواند تبلور فضایل نیکو باشد و لذا رهبری که بر مبنای خود حقیقی خود تفکر و رفتار نماید، ضمن حائز شدن به خودآگاهی، می‌تواند تجلی و الگوی درونی شدن اخلاقیات به‌شمار آید. از این زاویه می‌توان گفت که صداقت در معنای کلان، متعالی و راستین‌اش تبیین کننده خودآگاهی و درونی شدن جنبه‌های اخلاقی می‌باشد. از سوی دیگر صداقت نه تنها رو راست بودن با خود است، بلکه همچنین به معنای روراست بودن با دیگران است. این روراستی با سایرین موجب می‌شود که رفتار و روابط رهبر با دیگران شفاف باشد. چنین فردی به‌روشنی عقاید، نظرات، اطلاعات و تجربیاتش را با دیگران در میان می‌گذارد و لذا از شفافیت ارتباطی برخوردار است. در نهایت می‌توان گفت که رهبر اصیل به‌منظور دستیابی به خودآگاهی خود و دیگران، هم از دیگران بازخورد می‌گیرد و هم به آن‌ها بازخورد ارائه می‌دهد. بنابراین چنین فردی به نظرات کارکنان اهمیت می‌دهد، به‌دیدگاه‌های جایگزین گوش می‌دهد، به زوایای مختلف اطلاعات و نقطه‌نظرهای دیگران توجه می‌کند، کارکنان را به شنیدن نظرات یکدیگر تشویق می‌کند و در یک کلام، تلاش می‌کند که پردازش منسجم و متوازنی از اطلاعات را نمایش دهد. با این توضیحات می‌توان گفت رهبری اصیل زمانی معنا می‌یابد که فرد از لحاظ درونی، در مسیر خودآگاهی و عمل بر مبنای اصول اخلاقی درونی شده سیر نماید و از لحاظ ارتباط با دیگران هم شفاف بوده و در مسیر پردازش متوازن اطلاعات و دیدگاه‌های مختلف گام بردارد. بنابراین منطقی است که نتایج پژوهش حاکی از

تقلیل مشخصه‌های رهبری اصیل به چهار بعد خودآگاهی، شفافیت، چشم‌انداز اخلاقی درونی و پردازش متوازن اطلاعات باشد.

به هر حال به نظر می‌رسد مدیران چنان‌چه در صدد اعتمادآفرینی در درون سازمان خود هستند، لازم است قبل از هر اقدامی به درون خود نگریسته و با شناخت خود حقیقی خود در مسیر افزایش اعتماد پیروان گام بردارند؛ چرا که کسی که بتواند به خودآگاهی دست یابد، می‌تواند با پیروی از ارزش‌های اصیل درونی و در نظر گرفتن جوانب مختلف و منافع همه‌ی افراد به اتخاذ تصمیمات بهتر نائل گردد. در چنین شرایطی رهبر می‌تواند با صراحت و صداقت خود، مسیرهای ارتباطی شفاف را در سازمان بنیان نهاده و زیردستان را نیز به حرکت در این مسیر تحریک نماید. از سوی دیگر از آن‌جا که شناخت ادراکات زیردستان از نحوه تفکر و عمل مدیران می‌تواند بازخوردهای مثبتی برای مدیران قلمداد شده و زمینه بهبود تصمیمات مختلف فردی و سازمانی از جانب مدیران را فراهم آورد، لذا معرفی ابزار اندازه‌گیری رهبری اصیل می‌تواند به عنوان گامی در جهت نیل به این اهداف و ارتقای اخلاقیات در سازمان محسوب شود.

در بخش دیگری از پژوهش، وضعیت رهبری اصیل از دیدگاه کارکنان ادارات دولتی شهر سمنان مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که میزان کاربست رفتارهای بیانگر رهبری اصیل در سازمان‌های مورد مطالعه، در سطح بالاتر از متوسط می‌باشد. این نتایج هم‌سو با یافته‌های کاترل و همکاران در سال ۲۰۱۴ است که در پژوهش خود، وضعیت رهبری اصیل را در سطح بالاتر از متوسط گزارش کردند [۶]. به هر حال اگرچه رهبری اصیل در ادبیات سازمان و مدیریت، به ویژه در بافت مطالعات مدیریتی ایران، از لحاظ مفهوم‌پردازی علمی، اصطلاح نویسی است و به طور رسمی و آکادمیک به بررسی ویژگی‌های رهبران اصیل پرداخته نشده است؛ اما این هرگز به معنای بی‌توجهی به رفتارهای اعتماد آفرین در فرهنگ سازمان‌های ایرانی نیست. چراکه در متون دینی و بر مبنای اعتقادات و آموزه‌های اسلامی، همواره تأکید ویژه‌ای بر تناسب بین فکر و عمل همه‌ی افراد و از جمله مدیران سازمان‌ها شده است. بنابراین اگرچه ممکن است ابزار اندازه‌گیری رهبری اصیل، مقیاس جدیدی باشد اما در عین حال نتایج نشان می‌دهد که مدیران توانسته‌اند با شناخت دقیق ویژگی‌های خود و پیروان و با رعایت استانداردهای اخلاق حرفه‌ای، صداقت در تعاملات و توجه به جنبه‌های مختلف امور در اتخاذ تصمیمات، تصویری از یک رهبر اصیل را از خود به نمایش بگذارند.

در مجموع با توجه به اینکه مشخص شد که پرسشنامه رهبری اصیل از روایی مناسبی در نمونه‌ای از سازمان‌های ایرانی برخوردار است، لذا پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، این ابزار در سازمان‌های دیگر نیز مورد استفاده قرار گیرد تا اطمینان بیشتری از اعتبار پرسشنامه رهبری اصیل حاصل گردد و از این طریق بتوان به شناخت بهتری از وضعیت رهبری اصیل در سازمان‌های مختلف دست یافت. همچنین پیشنهاد می‌شود که ارتباط رهبری اصیل با متغیرهای شغلی و سازمانی همچون خلاقیت و نوآوری، اعتماد سازمانی، دلبستگی شغلی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و ... مورد بررسی قرار گیرد. در نهایت به منظور اعتمادآفرینی بیشتر در ادارات مورد مطالعه و سایر سازمان‌ها، پیشنهادهای

- کاربردی زیر مطرح می‌گردد:
- مدیران، انتظار خود از کارکنان را به روشنی بیان نمایند.
- مدیران در عمل به آن چه که می‌گویند، پایبند باشند.
- مدیران در عمل به آن چه که باور دارند، پایبند باشند.
- مدیران به طور واضح و روشن، در مورد فعالیت‌های کارکنان بازخورد مناسب و صریح ارائه دهند.
- مدیران به منظور شناخت قوت‌ها و ضعف‌های خود، به بازخوردهای ارائه شده از جانب پیروان و هم‌ردیفان اهمیت دهند.
- مدیران در رفتار و گفتار خود همواره، به رعایت استانداردهای اخلاقی پایبند باشد.
- مدیران سعه صدر خود را افزایش دهند و با دیدگاه‌های مخالف نیز برخوردی منطقی داشته باشند.
- مدیران نظرات کارکنان را در مورد کیفیت کار خود جویا شوند و برای این نظرات اهمیت قائل شوند.
- مدیران بدون لجبازی اشتباهاتشان را بپذیرند تا به‌عنوان الگویی از انتقادپذیری نزد کارکنان شناخته شوند.
- مدیران عقاید و نظراتشان را به روشنی و بدون ابهام برای کارکنان بیان کنند.
- مدیران تلاش نمایند که از طریق مطالعه منابع جدید علمی و شرکت در کارگاه‌های حرفه‌ای، ضمن اینکه همواره خود را به‌روز نگه دارند، آخرین دستاوردهای علمی مرتبط با حوزه کاری خود را با کارکنان در میان بگذارند.
- مدیران در قضاوت‌های خود پیرامون مسائل مختلف، به همه زوایای مسأله توجه نمایند و از تک بعدی نگری بپرهیزند.
- مدیران توجه ویژه‌ای به صندوق پیشنهادهای و انتقادات یا «سامانه مربوط به تماس مستقیم با مدیر» داشته باشند.
- توصیه می‌شود، سیستم‌های اطلاعاتی سازمان، متناسب با نیازهای اطلاعاتی کارکنان پست‌های مختلف به‌روزرسانی شود و امکان دستیابی کارکنان واحدهای مختلف به اطلاعات فراهم شود.
- ### ۸- منابع و مأخذ
- [۱] پیران‌نژاد، علی. (۱۳۹۲)، رهبری اصیل، سبکی ضروری در مدیریت دانشگاه‌ها، فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال دوم، شماره ۲، صص ۳۲۹-۳۵۰.
- [۲] سبحانی، عبدالرضا. همتیان، نیلوفر. (۱۳۹۱)، بررسی رابطه هوش فرهنگی مدیران دانشگاه سمنان و ادراکات کارکنان از سبک رهبری اصیل آن‌ها، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال ششم، شماره ۲، صص ۵۱-۳۹.
- [۳] میرمحمدی، سیدمحمد. رحیمیان، محمد. جلالی‌خان‌آبادی، طاهره. (۱۳۹۱)، رهبری اصیل و دل‌بستگی شغلی: اعتماد به مثابه متغیر میانجی. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۱۲، صص ۳۴-۱۵.
- [4] 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.
- [5] Cooper, C. D., Scandura, T. A., Schriesheim, C. A., (2005), **Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and**
- [6] Cottrell, K., Denise Lopez, P., Hoffman, C. C., (2014), **How authentic leadership and inclusion benefit organizations**, Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 33 (3), 275-292.
- [7] Diddams, M., Chang, G. C., (2012), **Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership**, The Leadership Quarterly, 23, 593-603.
- [8] Endrissat, N., Muller, W. R., Kaudela-Baum, S., (2007), **En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership**, European Management Journal, 25 (3), 207-220.
- [9] Gardner, W. L., Schermerhorn, JR., (2004), **Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership**, Organizational Dynamics, 33 (3), 270-281.
- [10] Garger, J., (2008), **Developing Authentic Leadership in Organizations: Some Insights and Observations**, Development and learning in organizations, 22 (1), 14-16.
- [11] 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, 993-1003.
- [12] Laschinger, H. K., Wong, C. A., Grau, A. L., (2012), **The Influence of Authentic Leadership on Newly Graduated Nurses' Experiences of Workplace Bullying, Burnout and Retention Outcomes: A Cross-Sectional Study**, International Journal of Nursing Studies, 49, 1266-1276.
- [13] Lloyd- Walker, B., Walker, D., (2011), **Authentic Leadership for 21st Century Project Delivery**, International Journal of Project Management, 29, 383-395.
- [14] May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., Avolio, B. J., (2003), **Developing the Moral Component of Authentic Leadership** Organizational Dynamics, 32 (3), 247-260.
- [15] Muceldili, B., Turan, H., Erdil, O., (2013), **The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness**. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 99, 673-681.
- [16] Nichols, T. W., Erakovich, R., (2013), **Authentic Leadership and Implicit Theory: a Normative form of Leadership?**. Leadership & Organization Development Journal, 34 (2), 182-195.
- [17] Nielsen, M. B., Eid, J., Mearns, K., Larsson, G., (2013), **Authentic Leadership and Its Relationship with Risk Perception and Safety Climate**, Leadership & Organization Development Journal, 34 (4), 308-325.
- [18] 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, 200-210.
- [19] Roof, R., (2013), **Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) Psychometrics**, Asian Journal of Business Ethics, 3 (1), 1-8.
- [20] Shamir, B., Eilam, G., (2005), **What's Your Story? A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development**, The Leadership Quarterly, 16, 395-417.
- [21] Toor, S. R., Ofori, G., (2008), **Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership**, International Journal of Project Management, 26, 620-630.
- [22] 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.
- [23] Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., Hailey, F., (2011). **Authentic Leadership and The Knowledge Economy: Sustaining Motivation and Trust Among Knowledge Workers**. Organizational Dynamics, 40, 110-118.
- [24] Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., Avolio, B. J., (2010), **Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors**, The Leadership Quarterly, 21, 901-914.
- [25] Wong, C., Cummings, G., (2009), **Authentic Leadership: a New Theory for Nursing or Back to Basics?**, Journal of Health Organization and Management, 23 (5), 522-538.
- [26] 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, 693-707.

