

## تبیین اثرات به کارگیری سبک‌های رهبری پدرسالارانه و اصیل در سازمان‌های دولتی و غیردولتی؛ مبتنی بر مقایسه تطبیقی

محمد طالقانی<sup>۱</sup>، سحر اسدزاده منجیلی<sup>۲</sup>، مهران مهدی زاده<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۰۵

### چکیده

سازمان‌های بخش دولتی و غیردولتی برای بقا و رشد در محیط پویا، پیچیده و رقابتی امروز ناگزیرند از سبک‌های متنوع و مناسبی جهت رهبری و هدایت سرمایه‌های انسانی‌شان بهره‌گیرند؛ زیرا بهره‌گیری از سبک‌های نوین رهبری علی‌رغم برخی محدودیت‌های اجرایی، از مزایای عمده‌ای برخوردارند که علاوه بر ایجاد شادی و نشاط، پشتیبانی و افزایش مشارکت کارکنان در امور، منجر به ارتقاء عملکرد و بهره‌وری آنان و سازمان می‌شود. هدف این مطالعه، مقایسه تطبیقی دو سبک رهبری پدرسالارانه و اصیل از نظر تاریخچه، مفهوم، مزایا و ابعاد بوده و به منظور گردآوری این اطلاعات از روش مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شد. همچنین در این پژوهش پس از تبیین مبانی نظری، مروری بر مهمترین یافته‌های پژوهشگران داخلی و خارجی درباره اهمیت و اثرات سبک‌های رهبری پدرسالارانه و اصیل بر امور مربوط به سرمایه انسانی از جمله عملکرد شغلی و اجتماعی کارکنان، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی، رفاه عاطفی و رضایتمندی شغلی، یادگیری سازمانی، تسهیم دانش، توانمندسازی شغلی و غیره، صورت گرفته و در پایان نیز به بحث و جمع‌بندی یافته‌ها پرداخته شد.

**کلید واژه‌ها:** سرمایه‌های انسانی، سبک‌های نوین رهبری، رهبری پدرسالارانه، رهبری معتبر.

<sup>۱</sup> دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت، رشت، ایران

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی (گرایش بازاریابی)، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان، زنجان، ایران

<sup>۳</sup> مدرس دانشگاه جامع علمی کاربردی واحد گیلان، ایران

ایمیل نویسنده مسئول: m.taleghani454@yahoo.com

## مقدمه

امروزه سازمان‌های دولتی و غیردولتی در ایران با تنش‌های بسیاری در درون و بیرون همراه است و این امر منجر به تحمیل فشارهای روانی و استرس‌زا بر سرمایه‌های انسانی و تأثیر منفی بر عملکرد آنان و متعاقباً عملکرد و بهره‌وری سازمانی شده است؛ از سویی فقدان به‌کارگیری شیوه‌های حکمرانی خوب در بخش‌های دولتی و غیره دولتی باعث عملکرد ضعیف بخش دولتی و عدم پویایی کسب و کارهای ایران شده و بر این اساس طبق آخرین گزارش رقابت-پذیری جهانی در سال ۲۰۱۹، رتبه نهادها و پویایی کسب و کار ایران از ۱۴۱ کشور به ترتیب ۱۲۰ ام و ۱۳۲ ام باشد (مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۱۹). مطالعات نشان می‌دهد که اغلب پژوهشگران داخلی و خارجی بر این نکته تأکید دارند که برای بهبود عملکرد چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی نیاز به ایجاد محیطی پویا، شفاف و به دور از تنش بوده و مدیران و مسئولان بایستی ضمن مسئولیت‌پذیری در برابر تغییرات، فضا را برای شکوفایی استعدادهای سرمایه-های انسانی مهیا نموده و با ایجاد انگیزه در آنان زمینه را برای بهره‌گیری از مهارت‌هایشان جهت پیشبرد امور فراهم آورند. این امر مستلزم به‌کارگیری سبک‌های رهبری نوپا و انسان‌گرا نمی‌باشد. در گذشته سبک‌های رهبری عقلایی، اقتضایی، مشارکتی، تحول‌گرا و ... از جمله سبک‌هایی بودند که جهت هدایت و رهبری سرمایه‌های انسانی به کار گرفته می‌شدند؛ اما امروزه سبک‌های رهبری جدیدی از سوی بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های مطرح به کار گرفته می‌شود که دارای مزایای بسیاری نسبت به سبک‌های پیشین می‌باشد. از جمله این سبک‌ها می‌توان به سبک‌های رهبری پدرسالارانه و اصیل (معتبر) اشاره نمود که پژوهشگران و کارآفرینان موفق بسیاری بر اثرات بسیار سازنده آن اشاره نموده‌اند. به عنوان نمونه، اوگورلوگو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) بر این باورند که رهبر پدرسالار در محیط کاری چنان محیطی دوستانه ایجاد می‌کند که کارکنان تیم خود را به عنوان یک خانواده در نظر می‌گیرند. از سویی، والومبوآ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) رهبری اصیل را به عنوان الگوی رفتاری که ظرفیت‌های روانشناختی مثبت و جو اخلاقی مثبتی را ترسیم و ارتقا می‌دهد، خودآگاهی را تقویت می‌کند، جوانب اخلاقی را درونی می‌سازد، پردازش اطلاعات را متعادل می‌کند، شفافیت ارتباطی بین رهبر و پیروان را ضروری می‌داند و توسعه خود<sup>۳</sup> (توانمندسازی خود) را تقویت می‌نماید، تعریف کردند. مطالعه حاضر، ضمن آشنایی با تاریخچه، مفاهیم، مزایا و ویژگی‌ها و ابعاد هر یک از سبک‌های رهبری پدران و اصیل، مروری بر دستاوردها و یافته‌های پژوهشگران داخلی و خارجی صورت گرفته و بدین ترتیب پس از جمع‌بندی آثار و پیامدهای به‌کارگیری سبک‌های رهبری پدرسالارانه و اصیل، به بحث و نتیجه‌گیری پرداخته می‌شود.

## چارچوب نظری

پژوهشگران بر اساس ویژگی‌های رهبری سازمانی چینی، رهبری پدرسالارانه<sup>۴</sup> را بر پایه پیشینه تاریخ و فرهنگ چین ارائه نمودند و می‌توان گفت که رهبری پدرسالارانه به طور خاص به عنوان نظریه رهبری بومی چینی توسعه داده شد و ریشه در سنن چینی دارد (لی نین و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). پژوهش‌های مختلف نیز طی مطالعات تجربی به این نتیجه دست یافتند که سبک رهبری پدرسالارانه به طور گسترده در سازمان‌ها و شرکت‌های چینی وجود داشته و طی سه دهه گذشته در پژوهش‌های پژوهشگران غربی نیز مورد توجه قرار گرفته است (وانگ و کوآنگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷)؛ اما با وجود اینکه پدرسالاری مفهومی برجسته در حوزه خط مشی عمومی است، بیان آن در ادبیات رهبری بسیار چالش‌برانگیز است. شکل پدرسالاری که به شدت انتخاب پیروان را در مورد مسائل متعدد محدود می‌سازد (به عنوان مثال رهبر با پیروان مانند بچه‌ها رفتار می‌کند)، از نظر اجتماعی پذیرفته شده نیست و از این رو، این سبک رهبری، به خصوص در کشورهای توسعه یافته غربی و جوامع صنعتی، مفهومی منفی در نظر گرفته می‌شود. این سبک رهبری در فرهنگ‌های جمع‌گرا که در آنها تطابق زیاد مسئولیت بیشتر در قبال دیگران و وابستگی بیشتر مورد توجه است، مفهومی مثبت تلقی می‌شود؛ ولی در مقابل، در فرهنگ‌های فردگرا که استقلال، خودآشنایی و خودکارآمدی دارای ارزش است، چندان مورد پسند نیست. در فرهنگ‌های فردگرا، درگیری رهبر پدرسالار در زندگی فردی و شخصی

<sup>1</sup> Ugurluoglu et al., 2018

<sup>2</sup> Walumbwa et al.

<sup>3</sup> self-development

<sup>4</sup> Paternalistic Leadership

<sup>5</sup> Lin et al., 2015

<sup>6</sup> Wang and Kwan, 2017

کارمند نوعی نقض حریم خصوصی محسوب می‌شود؛ اما بالعکس، درگیری رهبر در چنین مسائلی در فرهنگ‌های جمع‌گرا کاملاً مطلوب است.

به طور کلی، «پدرسالاری» برگرفته از واژه لاتین پتر<sup>۱</sup> به معنای پدر است. پدرسالاری در روابط سلسله‌مراتبی، بین بالادست و زیردست که دارای نقش‌های متفاوت‌اند، رخ می‌دهد. پدرسالاری در خانواده‌ای که در آن پدر از اختیار خود برای ارتقای رفاه خانواده استفاده می‌کند، کاملاً مشهود است. بنابراین، رهبری پدرسالارانه به عنوان رویکردی مدیریتی، نوعی سبک رهبری است که در آن رهبر، خیرخواهی پدران و قدرت سلسله‌مراتبی را همزمان به کار می‌برد؛ یا به عبارتی، رهبر پدرسالار وظایف مراقبت کردن، پرورش دادن، هدایت کردن، حفاظت کردن و ... را به عهده دارد و در واقع می‌توان گفت که همه وظایف یک پدر نسبت به فرزندانش را به عهده دارد. گل‌فاند<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، بیان می‌کند که در فرهنگ‌های پدرسالار، افراد دارای قدرت، خود را مانند یک پدر می‌بینند و معتقدند حمایت از کارکنانشان جزء وظایفشان محسوب می‌شود. در مقابل، حمایت‌های رهبر، افراد نسبت به رهبر وفادار بوده، از وی اطاعت می‌کنند و احترام وی را نگاه می‌دارند. برای انجام این کار، این گونه رهبران در زندگی غیرکاری پیروان وارد شده و در مواقع نیاز به حمایت‌های عاطفی، از آنها حمایت می‌کنند (اوزکلینیک و سنسی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴).

#### تعریف رهبری پدرسالارانه

رهبری پدرسالارانه به عنوان سبکی از رهبری تعریف می‌شود که اختیار و نظم را با نگرانی و توجه به زیردستان همراه می‌کند و دارای سه بُعد مستبدانه، خیرخواهانه و اخلاقی است (چن و کائو، ۲۰۰۹). رهبری پدرسالارانه ترکیبی از نظم و قدرت قوی، خیرخواهی پدران و یکپارچگی اخلاقی مشخص می‌باشد. بنابراین رهبری پدرسالارانه به یک رهبر اشاره دارد که مدل‌های رفتاری متنوعی اعم از نظم و انضباط سخت‌گیرانه، اقتدار و مهربانی پدران؛ به طور کلی رفتارهای اقتدارگرا، خیرخواهانه و اخلاقی را ارائه می‌دهد (لین و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵).

#### مزایای رهبری پدرسالارانه

اگرچه مزیت یا معایب این سبک از رهبری در هر سازمان یا هر کشوری یکسان نیست؛ اما مزایای عمده رهبری پدرسالارانه بستگی به زندگی کاری شاد و بانشاط کارکنان دارد. اگر کارکنان احساس کنند که از منافعشان مراقبت می‌شود و رهبرشان از آنها پشتیبانی کند، این امر منجر به افزایش مشارکت و بهره‌وری آنان شده و علاوه بر ارتقای عملکردشان برای سازمان سودمند خواهد بود؛ در غیر این صورت، این سبک نیز می‌تواند منجر به کاهش بهره‌وری و عملکرد شده و معایب داشته باشد. بنابراین مزایای رهبری پدرسالارانه را می‌توان به صورت ذیل برشمرد:

- وفاداری بالای کارکنان بدین خاطر که احساس می‌کنند شنیده می‌شوند و نیازهای آنها برآورده می‌شود؛
- رفتار خوب از جانب شخص بالایی مورد تشویق و پاداش قرار می‌گیرد؛
- میزان غیبت و جابجایی شغلی کاهش می‌یابد؛
- اغلب تصمیمات با مشارکت کارکنان و متناسب با علائق آنان اتخاذ می‌شود؛
- شکل‌گیری خطوط ارتباطی باز بین مدیران و کارکنان که باعث می‌شود کارکنان احساس رضایتمندی داشته باشند؛
- بازخوردها مورد تشویق قرار می‌گیرد که این منجر می‌شود روحیه کارکنان بهبود یافته و احساس اهمیت کنند؛
- این درک به وجود می‌آید که مدیر می‌خواهد همه به موفقیت دست یابند که این منجر به کاهش رقابت میان کارکنان می‌شود (افزایش حس اتحاد و همدلی و کاهش حس رقابت)؛
- استقبال از ایده‌های کارکنان توانمند برای اتخاذ بهترین تصمیمات باعث افزایش اعتماد و وفاداری کارکنان می‌شود؛
- احساس مسئولیت مدیران در قبال زندگی شخصی کارکنان که این امر از گسستگی کارکنان می‌کاهد؛
- در برخی موارد نیز منجر به افزایش نوآوری مستمر، کسب ارزش بازار و رهبری صنعت می‌شود.

#### ابعاد رهبری پدرسالارانه

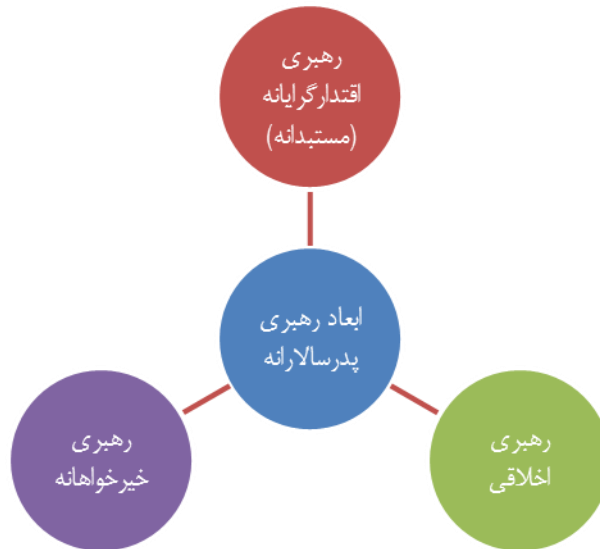
<sup>۱</sup> Pater

<sup>۲</sup> Gelfand

<sup>۳</sup> Ozcelic and Cencki, 2014

<sup>۴</sup> Lin et al., 2015

تاکنون تنها ابعادی که برای این مفهوم ارائه شده، همان دسته‌بندی فرّه و چنگ<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۰ است. آنها رفتارهای رهبری پدرسالارانه را طبق شکل (۱) در ۳ بُعد اقتدارگرایانه (مستبدانه)، خیرخواهانه و اخلاقی طبقه‌بندی کردند. بعد مستبدانه یا اقتدارگرایانه<sup>۲</sup> : این بعد به اعمال اختیار و کنترل قوی بر زیردستان و دریافت اطاعت بی چون و چرا از سوی آنها اشاره دارد. این بعد بر رهبران به عنوان هسته سازمان تمرکز می‌کند و آنها را افرادی در نظر می‌گیرد که در هنگام تصمیم‌گیری‌ها هیچ توجهی به دیگران ندارند (کریمی و شجاعی، ۱۳۹۴). رهبری استبدادی به رفتار رهبری اشاره دارد که قدرت مطلق را اعمال می‌کند و خواستار اطاعت از زیردستان است. اقتدارگرایی به واسطه رفتار رهبری همچون تأکید بر اقتدار و کنترل، کم توجهی به شایستگی پیروان، رفتارهای تصویربرداری و رفتارهای آموزشی ظاهر می‌شود (لین و سان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸).



شکل ۱: ابعاد رهبری پدرسالارانه (فرّه و چنگ، ۲۰۰۰)

**بعد خیرخواهانه** : خیرخواهی به معنای این است که رهبر، نگران رفاه فردی و خانوادگی پیرو است. رهبران دارای این سبک، نسبت به کارکنان خود مهربان‌اند و به فعالیت‌های کاری و فردی آنها توجه نشان می‌دهند. نشان دادن رفتار خیرخواهانه توسط رهبران از طریق کمک به پیروان در مواقع بروز مشکل کاری و فردی و توجه نشان دادن به رفاه آنها حتی در خارج از محیط کاری می‌تواند منجر به ارتقای فعالیت‌های متقابل شود. بنابراین، بعد خیرخواهانه دارای دو زیرمجموعه خیرخواهی فردمحور و خیرخواهی وظیفه‌محور است (کریمی و شجاعی، ۱۳۹۴). به عبارت دیگر رهبری خیرخواهانه به رفتار رهبری اشاره دارد که نشان می‌دهد نگرش فردی نسبت به رفاه شخصی یا خانوادگی فراتر از روابط کاری است. رهبر خیرخواه انرژی را برای مراقبت، نگرانی و تشویق کارکنان هنگام مواجه شدن با مشکلات اختصاص می‌دهد. چنگ (۱۹۹۵) می‌گوید که اقتدارگرایی و خیرخواهی می‌تواند به طور همزمان توسط یک رهبر به کار گرفته شود (لین و سان، ۲۰۱۸).

**بعد اخلاقی** : اخلاق یک رهبر نشان‌دهنده پرهیزگاری، انضباط نفس و عدم خودرأیی است. این گونه رهبران هیچ‌گاه از پیروان خود سوء استفاده نمی‌کنند و آنها را به جای آنکه وسیله ببینند، هدف در نظر می‌گیرند. در این بعد، رهبران صدمه‌ای به سازمان وارد نمی‌کنند و برای پیروانشان نقش یک مدل را ایفا می‌کنند. به گفته چنگ (۲۰۱۴) شش حوزه‌ای که رهبران در آن می‌توانند اخلاق خود را نشان دهند عبارتند از: شجاعت، رادمردی، مسئولی، انصاف، درستکاری و الگو بودن (کریمی و شجاعی، ۱۳۹۴). رهبری اخلاقی به رفتار رهبری اشاره دارد که فضیلت شخصی برتر، خودپنداره و خودخواهی را نشان می‌دهد. رهبری اخلاقی به عنوان یک رفتار رهبری شناخته شده است که استانداردهای اخلاقی بالا را ارائه می‌دهد. این رفتار رهبری کارکنان را ترغیب می‌کند تا فراتر از انطباق با توافقات رسمی، که به نوبه خود اعتماد کارکنان را در قضاوت رهبران افزایش می‌دهد و به جای منافع شخصی تنها به نفع جمعی مربوط می‌شود.

### تاریخچه رهبری اصیل (معتبر)

<sup>1</sup> Farh and Cheng (2000)

<sup>2</sup> Autocratic

<sup>3</sup>Lin and Sun, 2018

از جمله مفاهیمی که با ورود روانشناسی مثبت‌گرا به حوزه رفتار سازمانی مطرح شده است، رهبری معتبر یا اصیل می‌باشد. مفهوم اعتبار یا اصالت (شناخت خویش) از زمان ارسطو شکل گرفته و طی دهه‌های گذشته مورد توجه محققان بوده است. اعتبار برگرفته از فلسفه یونان قدیم و به معنای شناخت خودشان است که در معبد دلفی حکاکی شده است. ریشه این کلمه به کلمه یونانی *authento* بر می‌گردد که به معنای داشتن اختیار و قدرت کامل است و بیانگر مفهوم کارکرد معتبر است که به وسیله آن افراد، مسئله حوزه خودشان می‌باشند (گاردنر و همکاران، ۲۰۱۱). تئوری جدیدی در رهبری که به این مفهوم اشاره دارد، رهبری اصیل یا معتبر است که ریشه در اصالت فرد دارد. در زمینه رهبری معتبر، واضعان این شیوه معتقدند که کاهش رهبری اخلاقی همراه با افزایش چالش‌های اجتماعی، نیاز به یک شیوه رهبری مثبت را بیش از پیش آشکار ساخته است. پژوهشگران معتقدند که سبک‌های قدیمی رهبری عصر حاضر مفید نبوده و چارچوب‌های موجود برای پرورش رهبران آینده کافی نیستند و به گونه‌ای از رهبری نیاز است که به کمک آن بین اهداف سازمان نیازهای کارکنان تعادل ایجاد شود. لذا به منظور توصیف چنین شیوه رهبری مثبتی، زمینه‌ها و موضوعات مختلف رهبری، اخلاق و دانش سازمانی مثبت را ادغام نموده تا مفهوم رهبری معتبر را بنیان نهند (درخشان و زندی، ۱۳۹۵).

برخی از پژوهشگران معتقدند که پیشینه رهبری اصیل به دهه ۱۹۶۰ بر می‌گردد؛ چرا که اولین مفهوم فلسفی اعتبار در ادبیات رهبری در دهه ۱۹۶۰ به‌وجود آمد و منعکس‌کننده این فرضیه بود که اعتبار سازمانی از طریق رهبری آن آشکار می‌شود (گاردنر و همکاران، ۲۰۱۱). برخی نیز معتقدند که تئوری رهبری اصیل برای اولین بار در سال ۱۹۹۰ در رشته جامعه‌شناسی و آموزش و پرورش مطرح گردید و به عنوان یک مفهوم جدید توجه بسیاری را از سوی جامعه مطالعات رهبری جلب نمود و چنین مطرح شد که نظریه رهبری اصیل یک نظریه هنجاری است که یک رهبر ایده‌آل برای سازمان‌ها را توصیف می‌کند که هدف آن ادغام ایده‌های اولیه در مورد رهبری مؤثر در رابطه با رهبری اخلاقی بوده است (مرادی‌مقدم و همکاران، ۱۳۹۶). عده‌ای نیز معتقدند که نظریه رهبری اصیل برای نخستین بار در سال ۲۰۰۴ میلادی از سوی مؤسسه رهبری گالوپ از دانشگاه نبراسکا-لینکولن مطرح و یا چارچوب آن توسعه یافت.

### تعریف رهبری اصیل

تور و اوفوری (۲۰۰۸)، رهبران معتبر و اصیل را افرادی رازدار، امیدوار، خوش‌بین، انعطاف‌پذیر، شفاف، اخلاق‌مدار و آینده‌محور دانست که درک خوبی از حساسیت‌های فرهنگی دارند و بسیار با انگیزه و خودآگاه هستند. آنها دارای سطح بالایی از صداقت، پایداری عمیق به اهداف، شجاعت در حرکت رو به جلو، شور و اشتیاق و مهارت هدایت افراد هستند (تور و اوفر، ۲۰۰۸).

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. در اینجا اصیل بودن به معنای پایداری به ارزش‌ها و اعتقادات و یک روند درونی شده می‌باشد که بر اساس تجرب شخصی بدست آمده است (گاردنر و همکاران، ۲۰۱۱). رهبران اصیل مطمئن، امیدوار، خوش‌بین و منعطف هستند و شخصیت اخلاق‌گرا دارند (گاردنر و همکاران، ۲۰۱۱). اعتماد و به طور خاص اعتماد به رهبری، مؤلفه‌ای ضروری و ماندگار در موفقیت سازمان است و رهبری اصیل به عنوان کسی که قابل اعتماد و راستین است، تعریف می‌شود (یوسفی و همکاران، ۱۳۹۴).

### مزایای رهبری اصیل

- دارای شفافیت واقعی بوده، به لحاظ ذهنی باز هستند، دارای فروتنی بوده، و در برابر اشتباهات پاسخگو و مسئولیت اشتباهات را می‌پذیرند؛
- در راستای انجام وظایف و برآورده کردن نیازهای سازمان تلاش مستمر می‌کنند؛
- دارای سطح بالایی از هوش هیجانی از طریق خودآگاهی، خودمراقبتی و رفتارهای بازخوردی (بازتاب‌دهنده)؛
- نگاهی واقع‌بینانه و جامع با پذیرش نقاط قوت و ضعف در خود و دیگران؛
- انعطاف‌پذیری، پایداری و سازگاری در عمل و به راحتی تحت فشار و چالش‌های خارجی قرار نمی‌گیرند؛
- مشارکت با دیگران به شیوه انسانی و شخصی، درک اهمیت رابطه در حالی که واقعاً مایل به تسهیل و تقویت ارتباط کار مثبت و سالم هستند؛
- توانایی ترکیب و هماهنگی دیدگاه‌های متعدد در تصمیم‌گیری برای ایجاد ارزش و معنی برای همه ذینفعان؛
- رهبری اصیل زمینه اخلاقی عملکرد در محیط کار را فراهم می‌کند و در هر عمل و تصمیم صداقت دارند؛

<sup>1</sup> Gardner et al., 2011

<sup>2</sup> Toor and Ofor, 2008

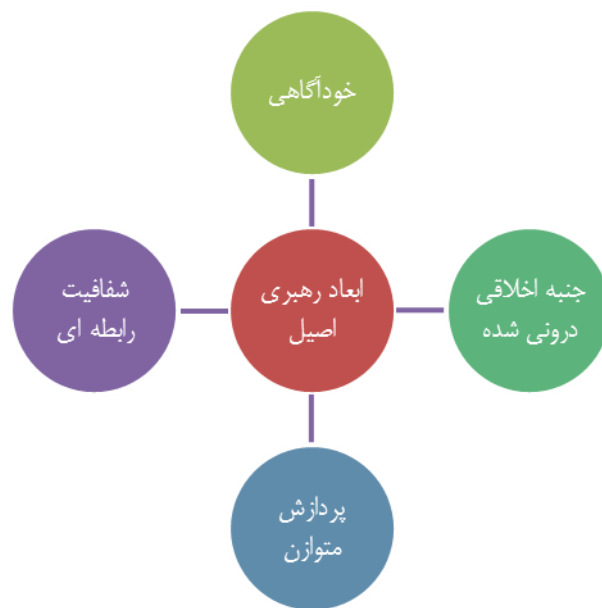
- قابلیت‌های روانی و جو اخلاقی مثبت را تقویت می‌کند؛
- باعث بهبود اعتماد بنفس در انجام وظایف کاری و در نتیجه منجر به ارتقای عملکرد فردی و سازمانی می‌شود؛
- از طریق تحسین و اعتماد برای خود پیرو خلق یا جذب می‌کنند؛
- رهبری اصیل می‌تواند در سطوح فردی، گروهی و سازمانی عمل کند؛
- رهبران اصیل هدفمند بوده و نسبت به محیط کار آگاهند و نسبت به اهداف شور و اشتیاق دارند؛
- رهبران اصیل در راستای ارزش‌ها اقدام کرده و در هنگام انجام کارها، بر روی ارزش‌ها سازش و مصالحه نمی‌کنند؛
- رهبران اصیل روابطی را با دیگران بنا می‌گذارند و با پیروان خود نیز ارتباط دوسویه دارند. آنها مایل به تسهیم تجربیات خودشان و شنیدن تجربیات سایرین هستند؛
- رهبران اصیل خودتنظیم و منضبط هستند و توانایی تمرکز بر یک هدف و حرکت به سمت اهداف حتی در صورت مواجهه با ناکامی هستند (دارای قابلیت سازگاری، خونسردی، آرامش و سازگاری در شرایط بحرانی و استرس‌زا)؛
- رهبران اصیل دارای شفقت و قلبی مهربان هستند و نسبت به نیازهای دیگران حساس و تمایل به کمک آنها دارند؛
- رهبران اصیل خودآگاه بوده و پیروان را نیز به خودآگاهی ترغیب می‌کنند؛
- رهبران اصیل با توجه به خود واقعی‌شان عمل کرده و بر اساس ارزش‌ها رفتار می‌کنند؛
- رهبران اصیل روابط شفاف را توسعه، محیطی با اعتماد خلق و تعهد در ارتباط با دیگران را پرورش می‌دهند؛
- رهبران اصیل توسعه و توانمندسازی پیروانشان را تشویق می‌کنند.

### ابعاد رهبری اصیل

بر اساس نظریه مؤسسه رهبری گالوپ، چهار بُعد رهبری اصیل طبق شکل (۲) شامل خودآگاهی، جنبه اخلاقی درونی شده، پردازش متوازن و شفافیت رابطه‌ای می‌باشد.

**خودآگاهی:** یکی از ابعاد مهم رهبری اصیل می‌باشد و به درک نقاط قوت و ضعف فردی و چگونگی ارتباط با دنیای پیرامون شخص اشاره دارد. طی مطالعات اولیو و گاردنر (۲۰۰۵)، خودآگاهی شامل ۴ عنصر ارزش‌ها، هویت شناختی، احساسات و اهداف/ انگیزه‌ها می‌باشد. به طور کلی خودآگاهی را می‌توان درک بالای رهبر از نقاط قوت، ضعف و انگیزه‌های خود به همان خوبی که دیگران می‌دانند، تعریف نمود. خودآگاهی شامل دو مرجع بیرونی و درونی می‌باشد. مرجع درونی به شناخت رهبر از موقعیت‌های ذهنی مانند باورها، خواسته‌ها و احساسات مربوط می‌شود؛ در حالی که مرجع بیرونی به انعکاس تصویر خود و آنچه دیگران از رهبرشان درک کرده‌اند، مربوط می‌شود. در رفتار با خودآگاهی بالا به نظر می‌رسد که هر دو مرجع بیرونی و درونی باعث افزایش اثربخشی آنها به عنوان رهبر شده است (میرمحمدی و رحیمیان، ۱۳۹۳). همچنین خودآگاهی به عنوان آگاهی و اعتماد به شخصیت، ارزش‌ها، انگیزه‌ها، احساسات و ادراکات شخصی آنها تعریف می‌شود (یوسفی و همکاران، ۱۳۹۴). به عبارتی دیگر، 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 آگاه است (درخشان و زندی، ۱۳۹۵). رهبران اصیل با استفاده از فرایند خودآگاهی موجب افزایش استقلال زیردست خود می‌شوند (دهقانی سلطانی و همکاران، ۱۳۹۶).

جنبه اخلاقی درونی شده: بیان‌کننده یک فرایند کنترلی است که به موجب آن، رهبران ارزش‌هایشان را با اهداف و فعالیت‌هایشان تطبیق می‌دهند (دهقانی سلطانی و همکاران، ۱۳۹۶). به عبارت دیگر، جنبه اخلاقی درونی شده به معنای نشان دادن صداقت و به‌کارگیری ارزش‌های شخص در کنار استانداردهای اخلاقی بیرونی است؛ بگونه‌ای که به عنوان راهنما عمل فرد درآیند (درخشان و زندی، ۱۳۹۵). این مؤلفه به رفتارهایی اشاره دارد که بیشتر از آنکه مبتنی بر فشارهای بیرونی از جمله همکاران، سازمان و اجتماع باشد به وسیله ارزش‌ها و معیارهای اخلاقی درونی شده در فرد هدایت می‌شود. این مؤلفه به شکل نهادینه شده و یکپارچه شده خودتنظیمی اشاره می‌کند. خودتنظیمی فرایندی است که افراد به وسیله به وجود آوردن استانداردهای اخلاقی درونی شده، تشخیص و تبیین اختلاف میان این استانداردها و پیامدهای مورد انتظار و برطرف کردن این اختلاف‌ها، فرایند خودکنترلی را تسهیل می‌کنند (میرمحمدی و رحیمیان، ۱۳۹۳).



شکل ۲: ابعاد رهبری اصیل (مؤسسه رهبری گالوپ)

پردازش متوازن: پردازش متوازن شامل تجزیه و تحلیل تمامی اطلاعات مربوط قبل از تصمیم‌گیری می‌باشد. رهبرانی که دیدگاه‌ها و نظرات دیگران را جویا می‌شوند و موقعیت‌های موجود را به چالش می‌کشند، دارای چنین ویژگی می‌باشند. به طور مثال، رهبری که به طور فعال در جست‌وجوی بازخورد از افراد است، حس قوی‌تری نسبت به کار خود و روابط خود با مافوق، همکاران و پیروان خود دارد. پردازش متوازن کلید رشد و توسعه رهبری معتبر می‌باشد (میرمحمدی و رحیمیان، ۱۳۹۳). میزانی است که در آن رهبر، اطلاعاتش را قبل از تصمیم‌گیری تحلیل می‌کند و خواستار دیدگاه‌هایی از سوی پیروان است که موضع‌گیری آنها را مورد چالش قرار می‌دهد (دهقانی سلطانی و همکاران، ۱۳۹۶). به عبارت دیگر، پردازش متوازن بیانگر توجه به دیدگاه‌های مختلف در هنگام تصمیم‌گیری است (درخشان و زندی، ۱۳۹۵). شفافیت رابطه‌ای: شفافیت رابطه‌ای به روابط نزدیک با سطح بالای خودگشودگی و اعتماد اشاره دارد و نشان می‌دهد تا چه حد رهبر به تقویت یک ارتباط باز و شفاف با دیگران برای فراهم ساختن فرصت بهره‌گیری از ایده‌ها، نظرات و چالش‌ها در آینده نزدیک می‌پردازد. در چنین حالتی رهبر با توسعه ویژگی‌های مثبت مانند خوش‌بینی، امید و اعتماد به نفس به ایجاد چنین روابطی کمک می‌نماید و زمینه رشد خود و پیروانش را فراهم می‌سازد. شفافیت به واسطه اشتراک اطلاعات و بیان افکار و احساسات حقیقی، اعتماد متقابل را بهبود می‌بخشد (میرمحمدی و رحیمیان، ۱۳۹۳). به عبارتی دیگر، شفافیت رابطه‌ای میزانی است که رهبر، اطلاعات خود را به دیگران نشان می‌دهد، اطلاعات را با دیگران به اشتراک می‌گذارد و افکار و احساسات خود را ابراز می‌کند (یوسفی و همکاران، ۱۳۹۴). به عبارت دیگر، شفافیت ارتباطی بیانگر گشودگی و صداقت در ارتباطات است (درخشان و زندی، ۱۳۹۵). رهبران اصیل با شفافیت رابطه‌ای کارمندان را در ابزار عقاید، احساسات و خودگشودگی تشویق می‌کنند (سیانسی و همکاران، ۲۰۱۴). با توجه به مطالب مطرح شده اهداف پژوهش به شرح زیر است:

- تبیین اهمیت و مزایای سبک‌های رهبری پدرسالارانه و اصیل
- شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های سبک‌های رهبری پدرسالارانه و اصیل
- مقایسه تطبیقی سبک‌های رهبری پدرسالارانه و اصیل از جنبه‌های گوناگون
- تبیین آثار و پیامدهای به‌کارگیری سبک‌های رهبری پدرسالارانه و اصیل در سازمان‌های داخلی

<sup>1</sup> Cianci et al., 2014

## روش تحقیق

پژوهش حاضر به دلیل اینکه به دنبال بررسی و تبیین آثار و پیامدهای دو سبک رهبری پدرسالارانه و اصیل بر عملکرد نیروی انسانی و سازمانی بوده و دربرگیرنده پیشنهادهایی برای بهبود وضعیت حکمرانی در سازمان‌ها است از نوع کاربردی می‌باشد. به منظور گردآوری اطلاعات از روش مطالعات کتابخانه‌ای و استناد به پژوهش‌های داخلی و خارجی بهره گرفته شده و به دلیل اینکه دو سبک رهبری به طور تطبیقی مقایسه می‌شوند، پژوهش از نوع توصیفی - تحلیلی می‌باشد.

در این مطالعه جهت مرور پیشینه پژوهش و بررسی مدل‌های ارائه شده درباره تأثیرات سبک‌های رهبری پدرسالارانه و اصیل، جمعاً ۳۲ مقاله جدید و معتبر - ۱۵ مقاله داخلی و خارجی مربوط به رهبری پدرسالارانه و ۱۷ مقاله مربوط به رهبری اصیل - مورد بررسی قرار گرفت؛ در گام دوم مزایا، ابعاد و مؤلفه‌های دو سبک مذکور شناسایی و بر مبنای خاستگاه، الگوی رفتاری، ابعاد، تأکیدات و رویکرد مورد مقایسه قرار گرفتند و در گام نهایی اثرات هر یک بر عملکرد نیروی انسانی و سازمانی احصاء گردید.

## پیشینه پژوهش

در این بخش به تبیین یافته‌های پژوهشگران داخلی و خارجی در رابطه با اثرات هر یک از سبک‌های رهبری پدرسالارانه و اصیل در قالب جداول (۱) و (۲) پرداخته شده است.

جدول ۱: پیشینه پژوهش درباره رهبری پدرسالارانه

پژوهشگر (سال)	عنوان پژوهش	یافته‌های پژوهش
شجاعی و همکاران (۱۳۹۷)	بررسی رابطه بین رهبری پدرسالارانه با عملکرد کارکنان و رفتارهای شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد در بین دبیران دبیرستان متوسطه اول پسرانه شهرستان کلاله	نتایج نشان داد که رهبری مستبدانه با اعتماد رابطه منفی اما معناداری دارد؛ یعنی با اعمال رهبری مستبدانه، اعتماد کاهش می‌یابد؛ اما رهبری خیرخواهانه و اخلاقی با اعتماد رابطه مثبت و معناداری دارند. از دیگر نتایج تحقیق این بود که بین اعتماد و عملکرد کارکنان و همچنین بین اعتماد و رفتار شهروندی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
اکرادی و صدقی موسوی (۱۳۹۷)	بررسی نقش میانجی‌گر قرارداد روانشناختی در رابطه بین رهبری پدرسالار و تمایل به ترک شغل کارکنان شرکت‌های صنایع غذایی شهرستان رشت	نتایج نشان داد که رهبری پدرسالارانه تأثیر مثبتی بر قرارداد روانشناختی، و تأثیر منفی بر تمایل به ترک شغل دارد. همچنین قرارداد روانشناختی نیز تأثیر منفی بر تمایل به ترک شغل دارد. فرضیات تعدیل‌گری سن نیز در روابط موجود بین متغیرها تأیید نگردید.
عابدی و همکاران (۱۳۹۶)	بررسی تأثیر رهبری پدرسالارانه بر عملکرد تجاری با توجه به متغیر میانجی تعهد سازمانی مورد مطالعه: شرکت تولیدی پینک	نتایج پژوهش حاکی از رابطه غیرمعدول بین متغیرهای رهبری پدرسالارانه و عملکرد تجاری است. همچنین رابطه رهبری پدرسالارانه با تعهد سازمانی و تعهد سازمانی با عملکرد تجاری سازمان معنادار است؛ و در واقع رهبری پدرسالارانه به طور غیرمستقیم از طریق تعهد سازمانی، بر عملکرد تجاری سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
امیرنیا و بخت‌آزمای (۱۳۹۶)	تأثیر رهبری پدرسالارانه بر یادگیری سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی آوای کارکنان (مورد مطالعه: شعب بانک تجارت استان آذربایجان شرقی)	نتایج حاکی از آن است که رهبری پدرسالارانه بر آوای کارکنان و همچنین آوای کارکنان بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد و آوای کارکنان نقش واسطه‌ای را در بین روابط رهبری پدرسالارانه و یادگیری سازمانی ایفا می‌کند.



<p>یافته‌ها نشان داد تأثیر رهبری خودمختار نفع‌طلب بر مبادله رهبر و عضو و بر وضعیت قضاوت کارکنان معنادار نبود؛ تأثیر رهبری خیرخواهانه بر مبادله رهبر و عضو (روابط اجتماعی رهبر و پیرو) و بر وضعیت قضاوت کارکنان (قضاوت درباره جایگاه و موقعیتشان) و تأثیر رهبری اخلاقی بر مبادله رهبر و عضو و بر وضعیت قضاوت کارکنان معنادار بود و تأثیر مبادله رهبر و عضو و تأثیر قضاوت کارکنان بر مبنای جایگاه بر حق اظهار نظر کارکنان معنادار بود. وی اصلی‌ترین راهکار را کاهش اصولی و تدریجی رهبری اقتدارگرا و قدرت‌طلب از طریق فرهنگ‌سازی و تشویق مسئولان شرکت گاز استان اصفهان به گرایش بیشتر به سمت سبک‌های خیرخواهانه و اخلاقی دانست.</p>	<p>بررسی اثرات سبک‌های رهبری خودمختار (قدرت طلب، نوع دوست و اخلاقی) بر حق اظهار نظر کارکنان با در نظر گرفتن تئوری LMX و قضاوت کارکنان از جایگاهشان</p>	<p>زادمهر (۱۳۹۵)</p>
<p>نتایج پژوهش نشان داد بین مؤلفه‌های رهبری خیرخواهانه و رهبری اخلاقی با آوای سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ ولی بین رهبری مستبدانه و آوای کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد. همچنین تسهیم دانش بین ابعاد رهبری پدرسالارانه و رهبری خیرخواهانه با آوای کارکنان نقش تعدیل‌کنندگی ندارد؛ اما متغیر تسهیم دانش رابطه بین رهبری اخلاقی و آوای کارکنان را تعدیل می‌کند.</p>	<p>بررسی رابطه بین رهبری پدرسالارانه و آوای کارکنان با تأکید بر نقش تعدیل‌کننده تسهیم دانش کارکنان شعب بانک صادرات استان گلستان</p>	<p>کریمی و شجاعی (۱۳۹۴)</p>
<p>نتایج نشان داد که ابعاد رهبری پدرسالارانه تأثیر مستقیمی بر عملکرد شغلی و قصد ترک شغل کارکنان دارد. از پیشنهادها این پژوهش این بود که رهبران در سازمان‌های بهداشت و درمانی اگر به دنبال تأثیر مثبت بر عملکرد زیردستانشان هستند باید بر رفتار خیرخواهانه تأکید کنند و اگر به دنبال حداقل‌سازی قصد ترک شغل هستند باید بر رفتار خیرخواهانه و اخلاقی تأکید کنند.</p>	<p>تأثیر رهبری پدرسالارانه بر عملکرد شغلی و قصد ترک شغل</p>	<p>اوگورلوگو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)</p>
<p>پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که کارکنان معاصر چینی از رهبری خیرخواهانه و تحول‌گرایانه انتظار بسیار زیاد و از رهبری اخلاقی انتظار معتدلی دارند و ترجیح می‌دهد رهبری اقتدارگرایانه به حداقل ممکن برسد. طبق مدل مفهومی (شکل ۲)، لین و سان به این نتیجه رسیدند که کارکنان چینی در صورت خودارزیابی بیشتر و گرایش به فاصله قدرت بیشتر ترجیح به رهبری اقتدارگرا و در صورت خودارزیابی بیشتر و گرایش به فاصله قدرت کمتر ترجیح به رهبری غیراقتدارگرا دارند. همچنین طبق شکل زیر، در صورت خودارزیابی کمتر و گرایش به فاصله قدرت کمتر، ترجیح بر رهبری اقتدارگرا کمتر و در صورت خودارزیابی کمتر و گرایش به فاصله قدرت بیشتر، ترجیح بر رهبری اقتدارگرا کمتر و در صورت خودارزیابی بیشتر و گرایش به فاصله قدرت بیشتر، ترجیح بر رهبری اقتدارگرایانه بیشتر بود.</p>	<p>ترجیحات رهبری کارکنان چینی و رابطه آن با گرایش فاصله قدرت و خودارزیابی محوری</p>	<p>لین و سان<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)</p>
<p>نتایج تحلیل پژوهش آنها نشان داد که بعد اقتدارگرایانه تأثیر بر تعهد سازمانی ندارد؛ در حالی که ابعاد خیرخواهی و اخلاقی ارتباط مثبتی با تعهد سازمانی دارند. به علاوه اینکه اقتدارگرایی با هویت سازمانی</p>	<p>مطالعه اثر رهبری پدرسالارانه بر تعهد سازمانی با تمرکز بر نقش میانجی شناخت و هویت سازمانی</p>	<p>وانگ و کاوان<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)</p>

<sup>1</sup> Ugurluoglu et al., 2018

<sup>2</sup> Lin and Sun

<sup>3</sup> Wang, H. and Kwan

<p>رابطه منفی دارد اما رفتارهای خیرخواهانه و اخلاقی رابطه مثبتی با هویت و شناخت سازمانی دارند. و نتیجه آخر اینکه هویت سازمانی روابط بین ابعاد خیرخواهانه و اخلاقی با تعهد سازمانی را میانجی‌گری می‌کند و بر این رابطه تأثیرگذار است.</p>		
<p>نتایج نشان داد که از ۳ شیوه معمول رهبری، رایج‌ترین مشخصات رهبری اخلاقی-اقتدارگرا (۶۰/۱ درصد) بود که به دنبال آن نما یه رهبری اخلاقی خیرخواهانه (۲۹/۱ درصد) و کمترین شیخ، مشخصات رهبری استبدادی (۸/۸ درصد) بود که در آن هم اخلاق و هم خیرخواهانگی کم بود. احتمال واکنش‌های وابسته به نما یه رهبری اخلاقی خیرخواهانه با شناسایی بیشتر سرپرستان، تعهد شغلی بیشتر، عملکرد بهتر کار و کاهش قصد ترک و احتمال واکنش‌ها به رفتار اقتدارگرایانه، قصد ترک بیشتر بود.</p>	<p>پروفایل‌های رهبری پدرانه به عنوان یک رویکرد فردمحور</p>	<p>چو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)</p>
<p>نتایج نشان داد که سبک رهبری پدرسالارانه به طور کلی منجر به اعتماد زیردستان می‌شود؛ با این تفاوت که ۲ مؤلفه رهبری خیرخواهی و اخلاقی منجر به اعتماد می‌گردد و مؤلفه رهبری اقتدارگرایانه منجر به شکل‌گیری اعتماد نمی‌شود.</p>	<p>تأثیر سبک رهبری پدرسالارانه بر اعتماد زیردستان: مطالعه‌ای در هند</p>	<p>راوات و لیندون<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)</p>
<p>پژوهشگران به این نتیجه دست یافتند که رهبر با رفتارهای اقتدارگرایانه، خیرخواهانه و اخلاقی نقش مهمی را در بالابردن آوای کارکنان و زیردستان ایفا می‌کنند که این مهم از تأثیر مستقیم و مثبت رفتار اقتدارگرایانه و تأثیر غیرمستقیم رفتار خیرخواهانه از طریق توانمندسازی روانشناختی نشأت می‌گیرد. اما تأثیر رهبری پدرسالارانه با رفتار اقتدارگرایانه از طریق توانمندسازی روانشناختی، تأثیر منفی بر رفتارهای آوایی کارکنان دارد.</p>	<p>مطالعه تجربی تأثیر رهبری پدرسالارانه بر رفتارهای آوایی کارکنان - نقش مؤثر توانمندسازی روانشناختی</p>	<p>لین و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)</p>
<p>نتایج پژوهش حاکی از آن بود که ابعاد رهبری خیرخواهانه و اخلاقی دارای ارتباط مثبت با رفتارهای درون‌نقشی و فراتنشی می‌باشند ولی رهبری مستبدانه ارتباط منفی با عملکرد کارکنان دارد. همچنین نتایج پژوهش آنها نشان داد که زنان دید خوبی نسبت به رهبری پدرسالارانه ندارند زیرا معمولاً در مسند قدرت قرار نداشته‌اند.</p>	<p>بررسی ارتباط رهبری پدرسالارانه و عملکرد شغلی کارکنان شرکت‌هایی در تایوان</p>	<p>چن و همکاران (۲۰۱۴)</p>
<p>پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که رهبری اقتدارگرا با عملکرد و رفتار شهروندی رابطه منفی دارد و عزت نفس این رابطه را میانجی‌گری می‌کند؛ به عبارتی دیگر رهبری اقتدارگرا منجر به کاهش عملکردی کارکنان و رفتار شهروندی کارکنان سازمان می‌شود. آنها همچنین پی بردند که تأثیر منفی رهبری اقتدارگرایی بر عزت نفس، عملکرد شغلی و رفتار شهروندی زیردستان بیشتر از زمانی بود که سرپرستان سطح بالایی از رفتار خیرخواهانه را نشان می‌دهند.</p>	<p>جلوه یونانی از رهبران پدرسالاری: اقتدارگرا، خیرخواهی، عزت نفس مبتنی بر سازمان و عملکرد</p>	<p>چان و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۳)</p>
<p>پژوهشگران به این نتیجه دست یافتند که رهبری پدرسالارانه بر هویت اخلاقی تأثیرگذار است که بخشی از این تأثیرگذاری به واسطه تأثیر</p>	<p>تأثیر رهبری پدرسالارانه بر هویت اخلاقی: نقش تعدیل‌گر اعتماد</p>	<p>آتکن و کنکسی<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)</p>

<sup>1</sup> Chou, Sibley, Liu, Lin. and Cheng

<sup>2</sup> Rawat and Lyndon

<sup>3</sup> Lin, Meizhen and Li

<sup>4</sup> Chan, Huang, Snape and Lam

تعدیل‌کننده اعتماد به رهبری بر رابطه بین رهبری پدرسالارانه و هویت اخلاقی بود. نتایج این مطالعه، اهمیت رهبری پدرسالارانه را بر کارکنان در تبعیت از قوانین و رویه‌های شرکت، نشان دادن حس مسئولیت‌پذیری و مراقبت از مشتریان از مشتریان، جامعه و سایرین، نشان داد.	
--	--

جدول ۲: پیشینه پژوهش درباره رهبری اصیل

پژوهشگر (سال)	عنوان پژوهش	یافته‌های پژوهش
هادیان نسب و همکاران (۱۳۹۷)	بررسی تأثیر رهبری اصیل در عملکرد اجتماعی سازمان با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: اداره کل بنادر و دریانوردی گیلان)	نتایج پژوهش نشان داد که رهبری اصیل بر عملکرد اجتماعی و فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری دارد. همچنین، فرهنگ سازمانی نیز بر عملکرد اجتماعی تأثیر معناداری داشته است. نقش میانجی فرهنگ سازمانی نیز با توجه به تأثیر معنادار بودن روابط تأیید شد.
دهقانی سلطانی و همکاران (۱۳۹۶)	بررسی تأثیر رهبری اصیل بر کسب مزیت رقابتی با تبیین نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی کارکنان	یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری اصیل بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت معنی‌داری دارد. همچنین رهبری اصیل از طریق توانمندسازی روانشناختی کارکنان نیز تأثیر مثبت معنی‌داری بر مزیت رقابتی در شرکت‌های بیمه در استان ایلام دارد.
درخشان و همکاران (۱۳۹۶)	رابطه رهبری اصیل و شفافیت سازمانی (مورد مطالعه: اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان)	یافته‌ها نشان داد که بین رهبری اصیل و ابعاد آن با شفافیت سازمانی، رابطه مثبت و معناداری وجود داشت. یافته‌ها همچنین نشان داد که بعد پردازش متوازن از رهبری اصیل پیش‌بینی‌کننده معنادار شفافیت سازمانی است، اما تأثیر رگرسیونی سایر ابعاد معنادار نبود.
مرادی مقدم و همکاران (۱۳۹۶)	روابط ساختاری سبک رهبری اصیل با اشتیاق شغلی و رفتار سازمانی مثبت معلمان	یافته‌ها نشان داد که بین رهبری اصیل با اشتیاق شغلی و رفتار سازمانی مثبت معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و نتیجه اینکه رهبری اصیل می‌تواند اشتیاق شغلی و همچنین رفتار سازمانی مثبت معلمان را به صورت مستقیم تحت تأثیر قرار دهد. همچنین می‌توان با افزایش این نوع رهبری در آموزش و پرورش باعث افزایش متغیرهای مثبت (اشتیاق شغلی و رفتار سازمانی مثبت) در این سازمان مهم شد.
شجاعی و همکاران (۱۳۹۵)	بررسی ارتباط بین رهبری اصیل با نیت جابه‌جایی با نقش میانجی قلدری سازمانی، فرسودگی شغلی و رضایت شغلی در میان کارکنان دانشگاه گلستان	نتایج حاکی از آن بود که بین رهبری اصیل و قلدری سازمانی (به معنی آزار و اذیت، تخلف و محروم کردن کسی از نظر اجتماعی که تأثیر منفی روی عملکرد شخص می‌گذارد)، رهبری اصیل و رضایت؛ تحلیل رفتگی و رضایت و نیت جابه‌جایی، رابطه منفی و معنی‌دار و بین قلدری و تحلیل رفتگی، رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.
درخشان و زندی (۱۳۹۵)	بررسی تأثیر رهبری اصیل بر فضیلت سازمانی (مورد مطالعه: اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان)	نتایج نشان داد رهبری اصیل و ابعاد آن، رابطه مثبت و معناداری با فضیلت سازمانی داشتند. از میان ابعاد رهبری اصیل، به ترتیب پردازش متوازن، خودآگاهی، چشم‌انداز اخلاقی درونی و شفافیت ارتباطی، بیشترین همبستگی را با فضیلت سازمانی داشتند. همچنین ابعاد رهبری اصیل، پیش‌بینی‌کننده معنادار فضیلت سازمانی بودند.

<sup>1</sup> Otken and Cencki

<p>نتایج ارتباط مثبت و معنادار بین رهبری اصیل و مولفه‌های آن با دلبستگی شغلی کارکنان را نشان داد. همچنین، نتایج رگرسیون چندگانه نیز نشان داد که رهبری اصیل توان پیش‌بینی و تبیین ۰/۳۴۴ از تغییرات دلبستگی شغلی کارکنان را دارد. بنابراین به مدیران این سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که جهت بهبود نگرش‌ها و دیدگاه‌های کارکنان نسبت به شغل و افزایش دلبستگی آنها به سازمان و متناسب با آن افزایش عملکرد سازمان، زمینه را برای به‌کارگیری سبک رهبری اصیل در سازمان‌های‌شان فراهم کنند.</p>	<p>رابطه بین سبک رهبری اصیل و دلبستگی شغلی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان های غرب کشور</p>	<p>یوسفی و همکاران (۱۳۹۴)</p>
<p>نتایج پژوهش نشان داد که کلیه ابعاد رهبری اصیل از جمله خودآگاهی، جنبه اخلاقی درونی شده، شفافیت رابطه‌ای و پردازش متوازن بر هویت‌یابی سازمانی با مؤلفه‌های عضویت، شباهت و وفاداری، تأثیرگذار است.</p>	<p>بررسی تأثیر رهبری اصیل بر هویت‌یابی سازمانی (مطالعه موردی کارکنان یکی از واحدهای صنعتی دفاعی کشور)</p>	<p>لطفی جلال‌آبادی و همکاران (۱۳۹۴)</p>
<p>نتایج نشان داد رهبری اصیل اثر مثبت و معناداری بر سرمایه روانشناختی و خلاقیت داشته که با توجه به ضرایب مسیر این روابط در سطح نسبتاً بالایی می‌باشد. سرمایه روانشناختی نیز اثر مثبت، معنادار و نسبتاً بالایی بر خلاقیت داشته است. همچنین نشان داده شد، سرمایه روانشناختی به‌عنوان متغیر میانجی اثر محدودی در رابطه بین رهبری اصیل و خلاقیت فردی دارد.</p>	<p>بررسی تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت فردی کارکنان با توجه به نقش میانجی سرمایه روانشناختی</p>	<p>میرمحمدی و رحیمیان (۱۳۹۳)</p>
<p>نتایج نشان داد که مدل اثرات رهبری معتبر بر خوش‌بینی علمی و مشارکت کاری معتبر بوده و ارتباط معنی‌داری بین رهبری معتبر و ابعاد وابسته به نگرش معلمان مشاهده شد.</p>	<p>بررسی اثرات رهبری اصیل بر خوش-بینی علمی و مشارکت معلم در تایلند</p>	<p>کولوفاس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)</p>
<p>یافته‌ها نشان داد که خلاقیت کارکنان به طور معناداری مربوط به رهبری معتبر، مشارکت کاری و توانمندسازی روانشناختی است. به علاوه، نتایج مؤید آن بود که مشارکت بیشتر کارکنان در کار منجر به خلاقیت بیشتر و توانمندسازی روابط بین رهبری معتبر و خلاقیت کارکنان را میانجی‌گری می‌کند و باعث افزایش آن می‌شود.</p>	<p>تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت کارکنان در سازمان‌های پروژه‌محور با نقش میانجی مشارکت کاری و توانمندسازی روانشناختی</p>	<p>مبارک و نور<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)</p>
<p>نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد که نمرات رهبری معتبر پیش‌بینی کننده خوبی برای تعهد سازمانی از جمله وفاداری و تعهد هنجاری است؛ اما تعهد عاطفی را پیش‌بینی نمی‌کند. لذا در صورت به‌کارگیری رهبری معتبر قادر به حفظ کارکنان از طریق افزایش تعهد سازمانی خواهیم بود.</p>	<p>اثرات رهبری اصیل بر تعهد سازمانی در بیمارستان دولتی آفریقای جنوبی</p>	<p>لانگ وین و اولیویر<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)</p>
<p>پژوهشگران به این نتیجه دست یافتند که اخلاق و اعتبار با خلق و به‌اشتراک‌گذاری دانش رابطه معناداری دارد و رهبری اصیل در آینده نقش بسزایی در خلق محیط سازمانی مثبت برای انجام فرایندهای مدیریت دانش دارد.</p>	<p>رهبری اصیل و مدیریت دانش</p>	<p>پیسین و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۷)</p>
<p>نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که رهبری اصیل بر تعهد سازمانی در صنعت مهمانداری تأثیر مثبتی می‌گذارد و اینکه تعهد</p>	<p>اثرات رهبری اصیل و تعهد سازمانی بر قصد ترک شغل</p>	<p>گالتینگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)</p>

<sup>1</sup> Kulophas, Hallinger, Ruengtrakul and Wongwanich

<sup>2</sup> Mubarak and Noor (2018)

<sup>3</sup> Hlongwane and Olivier

<sup>4</sup> Basen et al.

سازمانی، با میانجی‌گری ترک شغلی کارکنان را کاهش می‌دهد.		
این مطالعه نشان می‌دهد که به طور خاص، رهبری اصیل به طور قابل توجهی افراد را از تصمیم‌گیری‌های غیراخلاقی در مواجهه با وسوسه منع می‌کند، در حالی که پیروان رهبران بی‌طرف به احتمال زیاد تسلیم وسوسه می‌شوند. رهبری اصیل تأثیر قابل توجهی بر تصمیم‌گیری اخلاقی زمانی که وسوسه غایب بود نداشت. علاوه بر این، نتایج نشان دهنده تأثیر تعدیل‌شده قابل توجهی بودند که به موجب آن تأثیر تعاملی رهبری اصیل و وسوسه در مورد ارزیابی جرم افراد از طریق ماهیت تصمیم‌گیری اخلاقی وساطت شد.	اثرات رهبری اصیل بر تصمیم‌گیری اخلاقی پیروان در برابر وسوسه: یک مطالعه تجربی	کیانسی و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۱۴)
پژوهشگر به این نتیجه رسید که رهبری معتبر اثرات مثبتی بر نگرش و رفتار کارکنان داشته که این تأثیر مثبت در نهایت منجر به ارتقای عملکرد سازمانی می‌گردد.	رهبری اصیل و عملکرد سازمانی	نوازخان <sup>۳</sup> (۲۰۱۰)
نتایج پژوهش نشان داد که رفتار حمایتی رهبر و اعتماد برای مدیریت لازم و ضروری است و منجر به بهبود عملکرد کارکنان بخش مراقبت‌های بیماران می‌شود.	تأثیر رفتارهای رهبری معتبر بر اعتماد و نتایج کار پرسنل مراقبت‌های بهداشتی و درمانی	وانگ و کامینگز <sup>۴</sup> (۲۰۰۹)

## یافته‌های تحقیق

در جدول (۳) به مقایسه تطبیقی دو سبک رهبری پدرسالارانه و رهبری اصیل از جنبه‌های مختلف پرداخته شده و در جدول (۴) آثار و پیامدهای به‌کارگیری این سبک‌ها در سازمان‌ها تبیین شده است.

جدول ۳: مقایسه تطبیقی سبک‌های رهبری پدرسالارانه و اصیل

سبک‌ها جوانب	رهبری پدرسالارانه	رهبری اصیل
خاستگاه	پژوهشگران بر اساس ویژگی‌های رهبری سازمانی چینی، رهبری پدرسالارانه را بر پایه پیشینه تاریخ و فرهنگ چین ارائه نمودند و می‌توان گفت که رهبری پدرسالارانه به طور خاص به عنوان نظریه رهبری بومی چینی توسعه داده شد و ریشه در سنن چینی دارد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• برخی از پژوهشگران معتقدند که پیشینه رهبری اصیل به دهه ۱۹۶۰ بر می‌گردد؛</li> <li>• برخی نیز معتقدند که تئوری رهبری اصیل برای اولین بار در سال ۱۹۹۰ در رشته جامعه‌شناسی و آموزش و پرورش مطرح گردید.</li> <li>• عده‌ای نیز معتقدند که نظریه رهبری اصیل برای نخستین بار در سال ۲۰۰۴ میلادی از سوی مؤسسه رهبری گالوپ از دانشگاه نبراسکا-لینکولن مطرح و با چارچوب آن توسعه یافت.</li> </ul>
الگوی رفتاری	رهبری پدرسالارانه ترکیبی از نظم و قدرت قوی، خیرخواهی پدرانه و یک‌پارچگی اخلاقی مشخص	رهبری اصیل را به عنوان الگوی رفتاری که ظرفیت‌های روانشناختی مثبت و جو اخلاقی مثبتی را ترسیم و ارتقا می‌دهد،

<sup>1</sup> Gatling, Kang and Kim

<sup>2</sup> Cianci, Hannah, Roberts and Tsakumis

<sup>3</sup> Nawaz Khan

<sup>4</sup> Wong and Cummings

	می‌باشد. بنابراین رهبری پدرسالارانه به یک رهبر اشاره دارد که مدل‌های رفتاری متنوعی اعم از نظم و انضباط سخت‌گیرانه، اقتدار و مهربانی پدران؛ به طور کلی رفتارهای اقتدارگرا، خیرخواهانه و اخلاقی را ارائه می‌دهد.	
ابعاد	۳ بُعد اقتدارگرایانه (مستبدانه)، خیرخواهانه و اخلاقی	۴ بُعد خودآگاهی، جنبه اخلاقی درونی شده، پردازش متوازن و شفافیت رابطه‌ای
تأکیدات	رهبران پدرسالار همانند یک عضو ارشد خانواده و مانند یک پدر بر حمایت از پیروان خود تأکید می‌ورزند. در این گونه روابط، تدارک راهنه‌هایی برای زندگی حرفه‌ای و شخصی پیروان و ایجاد جو حمایتی در حوزه‌های کاری و غیرکاری کارمندان، اهمیت زیادی برای رهبر دارد.	(۱) خودآگاه، فروتن و در جست‌وجوی بهبود، آگاه از شرایط موجود و نگران رفاه دیگران؛ (۲) و کسی که به دنبال افزایش میزان اعتماد از طریق ایجاد چارچوب اخلاقی و (۳) متعهد به موفقیت سازمانی در قالب ارزش‌های اجتماعی است
رویکرد	مناسب برای فرهنگ‌های جمع‌گرا	جدیدترین سبک رهبری و مناسب برای همه فرهنگ‌ها

جدول ۴: آثار و پیامدهای به‌کارگیری سبک‌های رهبری پدرسالارانه و اصیل در سازمان‌ها

سبک‌ها / اثرات	رهبری پدرسالارانه	رهبری اصیل
اثرات	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ بهبود اعتماد</li> <li>➤ ارتقاء عملکرد شغلی کارکنان</li> <li>➤ بهبود رفتار شهروندی و روان‌شناختی</li> <li>➤ کاهش تمایل ترک شغل</li> <li>➤ بهبود تعهد سازمانی</li> <li>➤ تشویق یادگیری سازمانی</li> <li>➤ بهبود رفاه کارکنان</li> <li>➤ فرهنگ‌سازی و ترغیب به تسهیم دانش</li> <li>➤ بهبود هویت و شناخت سازمانی</li> <li>➤ توانمندسازی روان‌شناختی</li> <li>➤ بهبود مسئولیت‌پذیری کارکنان در خدمات-رسانی به مشتریان</li> <li>➤ افزایش مشارکت و بهره‌وری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ بهبود عملکرد اجتماعی</li> <li>➤ بهبود فرهنگ سازمانی</li> <li>➤ بهبود عملکرد کارکنان و مزیت رقابتی</li> <li>➤ افزایش شفافیت سازمانی</li> <li>➤ افزایش اشتیاق شغلی و رفتار سازمانی مثبت</li> <li>➤ کاهش تحلیل‌رفتگی و نیت جابجایی</li> <li>➤ بهبود فضیلت سازمانی</li> <li>➤ افزایش خلاقیت</li> <li>➤ افزایش امید کارکنان</li> <li>➤ بهبود دلبستگی سازمانی</li> <li>➤ بهبود هویت‌یابی سازمانی و وفاداری کارکنان</li> <li>➤ بهبود نگرش و خوش‌بینی</li> <li>➤ تشویق به اشتراک‌گذاری دانش</li> <li>➤ بهبود تصمیم‌گیری اخلاقی</li> </ul>

## بحث و نتیجه‌گیری

همانگونه که تبیین گردید، متناسب با تغییر و تحولات محیطی سبک‌های رهبری نوینی مطرح و توسعه داده شد که از مزایای بسیاری برخوردارند. دو سبک نوین رهبری که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت، سبک‌های رهبری پدرسالارانه و اصیل بود که طی دهه‌های

<sup>1</sup> self-development

گذشته مورد توجه بسیاری از پژوهشگران و مدیران سازمانی قرار گرفته است. در این راستا، پژوهشگران در زمینه مطالعات رهبری به این نتیجه رسیده‌اند که سبک رهبری پدرسالارانه، سبک رهبری معمول در فرهنگ کشورهای آسیایی، خاورمیانه و آمریکای لاتین است و به طور کلی در کشورهای در حال توسعه طرفداران بیشتری بدست آورده است. به عنوان نمونه، در یک مطالعه که توسط ایکان و همکاران<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۰ انجام گرفت، آنها پی بردند که در کشورهای هند، پاکستان، چین و ترکیه فرهنگ پدرسالاری بالا، در کشورهای آلمان و رژیم اشغالگر قدس فرهنگ پدرسالاری پایین و در کشورهای رومانی، روسیه، کانادا و ایالات متحده آمریکا در سطح متوسطی می‌باشد. همچنین وانگ و کاوان<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود اشاره کردند که کارآفرینان موفق در چین از جمله وانگ چوان فو (رئیس شرکت خودروسازی بی.وی.ای. دی.)، ژانگ روی مین<sup>۳</sup> (رئیس گروه لوازم برقی و خانگی هایر<sup>۴</sup>)، لیو چوان ژی<sup>۵</sup> (بنیانگذار و رئیس شرکت لنوو) و رن ژنگ فی<sup>۶</sup> (بنیانگذار و رئیس گروه فناوری هواوی<sup>۷</sup>) که در مدیریت کسب و کار مدرن فعالیت دارند، سبک رهبری پدرسالارانه دارند. از سویی نظریه رهبری اصیل، جدیدترین و کامل‌ترین رویکرد رهبری است که در سال‌های اخیر مطرح شده و تمایز اصلی این نظریه با نظریه‌های اخیر در زمینه رهبری این است که تئوری رهبری اصیل کلی‌تر است و بر سازه‌های ریشه‌ای تمرکز دارد. با این حال، نظریه رهبری اصیل هنوز در مرحله نوپای توسعه است.

لذا به مدیران سازمان‌های دولتی و غیردولتی (اعم از شرکت‌های تولیدی و غیردولتی) پیشنهاد می‌شود با اتخاذ سیاست‌های مؤثر و فعال در حوزه بازار کار، مهیاسازی شرایط فرهنگی و جو حاکم بر سازمان و به‌کارگیری سبک‌های رهبری مورد اشاره و از طریق ایجاد فضایی پویا و شفاف برای کارکنان، و با تقویت ویژگی‌هایی از جمله برقراری روابط منعطف بین مدیر و کارمند (کارگر)، پویایی (تحرک) یا انگیزه نیروی کار داخلی و احترام به حقوق کارکنان، زمینه بهبود عملکرد را همچون مدیران موفق در این عرصه فراهم کنند زیرا مشاهده تجارب موفق به‌کارگیری این سبک در شرکت‌های مطرح جهانی نشان می‌دهد با این سبک‌های رهبری می‌توان به موفقیت‌های بیشتری دست یافت. به محققان آتی نیز پیشنهاد می‌شود سبک‌های نوین رهبری در کشورهای توسعه یافته را شناسایی و ضمن بررسی تأثیر آن بر عملکرد سازمان‌های دولتی و غیردولتی، با سبک‌های رهبری پدران و اصیل مقایسه کنند. شناسایی و امکان‌سنجی پیاده‌سازی سبک‌های نوین رهبری در سازمان‌های ایرانی و بررسی چالش‌های پیاده‌سازی سبک‌های موفق و نوین رهبری در سازمان‌های ایرانی و ارائه الگوی پیاده‌سازی از دیگر پیشنهادها به محققان علاقه‌مند می‌باشد.

## منابع

- اکرادی، احسان و صدفی موسوی، سیده ساناز (۱۳۹۷). بررسی نقش میانجیگر قرارداد روانشناختی در رابطه بین رهبری پدرسالار و تمایل به ترک شغل. فصلنامه فرهنگ مشاوره و روان درمانی، دوره ۹، شماره ۳۵، صص ۹۹-۱۱۶.
- درخشان، مژگان و زندی، خلیل (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر فضیلت سازمانی (مورد مطالعه: اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان). پژوهشنامه مدیریت تحول، سال هشتم، شماره ۱ (پیاپی ۱۵)، صص ۱۰۶-۸۸.
- درخشان، مژگان؛ قنبری، سیروس؛ زندی، خلیل؛ سیف‌پناهی، حامد (۱۳۹۶). رابطه رهبری اصیل و شفافیت سازمانی (مورد مطالعه: اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان). نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۵، شماره ۴، صص ۷۶۷-۷۸۸.
- دهقانی سلطانی، مهدی؛ شبیری، اردشیر؛ فارسی‌زاده، حسین؛ طیبی، داراب؛ فلاحی، فرشته (۱۳۹۶). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر کسب مزیت رقابتی با تبیین نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی کارکنان. پژوهشنامه بیمه، دوره ۳۳، شماره ۱، صص ۱۲۶-۱۰۷.

<sup>1</sup> Aycan et al. (2000)

<sup>2</sup> Wang Chun-fu

<sup>3</sup> Zhang Rui-min

<sup>4</sup> CEO of Haier Group

<sup>5</sup> Liu Chuan-zhi

<sup>6</sup> Ren Zheng-Fei

<sup>7</sup> Founder and President of Huawei Technologies Co.

- زادهمهر، نیما (۱۳۹۵). بررسی اثرات سبک‌های رهبری خودمختار (قدرت طلب، نوع دوست و اخلاقی) بر حق اظهار نظر کارکنان با در نظر گرفتن تئوری LMX و قضاوت کارکنان از جایگاهشان. مجله مدیران کیفیت، سال نهم، شماره ۱۸، صص ۸۴-۱۱۱.
- شجاعی، سامره؛ صادقی، منصوره؛ دنکوب، مرتضی (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین رهبری اصیل با نیت جابه‌جایی با نقش میانجی قلدری سازمانی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال پنجم، شماره ۹، صص ۶۵-۹۱.
- شجاعی، سامره؛ صادقی، منصوره؛ صالحی راد صالح (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین رهبری پدرسالارانه با عملکرد کارکنان و رفتارهای شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد در بین دبیران دبیرستان متوسطه اول پسرانه شهرستان کلاله. فصلنامه مدیریت تحقیقات آموزشی، دوره ۹، شماره ۳۵، صص ۶۱-۸۲.
- کریمی، مریم و شجاعی، سامره (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین رهبری پدرسالارانه و آوای کارکنان با تأکید بر نقش تعدیل‌کننده تسهیم دانش کارکنان شعب بانک صادرات استان گلستان. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، سال چهارم، شماره دهم، صص ۲۱-۳۸.
- لطفی جلال‌آبادی، مصطفی؛ موغلی، علیرضا؛ فیضی، طاهره؛ امیرخانی، امیرحسین (۱۳۹۴). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر هویت‌یابی سازمانی (مطالعه موردی کارکنان یکی از واحدهای صنعتی دفاعی کشور). فصلنامه مدیریت نظامی، سال پانزدهم، شماره ۵۸، صص ۴۲-۲۴.
- مرادی‌مقدم؛ مجیدی؛ جعفری، سکینه؛ نبوی، مریم (۱۳۹۶). روابط ساختاری سبک رهبری اصیل با اشتیاق شغلی و رفتار سازمانی مثبت معلمان. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. سال یازدهم، شماره ۲، صص ۶۷-۸۴.
- میرمحمدی، سید محمد و رحیمیان، محمد (۱۳۹۳). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت فردی کارکنان با توجه به نقش میانجی سرمایه روانشناختی. پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۸، شماره ۳، صص ۱۸۱-۲۰۴.
- هادیان‌نسب، علی؛ ابراهیم‌پور، مصطفی؛ نوع‌پسند اصیل، سید محمد (۱۳۹۷). بررسی تأثیر رهبری اصیل در عملکرد اجتماعی سازمان با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان). نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۶، شماره ۱، صص ۱۱۷-۱۴۸.
- یوسفی، بهرام؛ عیدی‌پور، کامران؛ غلامی ترکسلویه، سجاد (۱۳۹۴). ارتباط بین سبک رهبری اصیل با دل‌بستگی شغلی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره دوم، شماره ۸، صص ۵۷-۶۳.
- Besen, F., Tecchio, E. and Fialho, F. A. P. (2017). Authentic leadership and knowledge management. *Gest. Prod., São Carlos*, 24(1), pp. 2-14.
- Chan, S. C. H., Huang, X., Snape, E., and Lam, C. K. (2013). The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 108-128.
- Chou, W., Sibley, C. G., Liu, J. H., Lin, T., and Cheng, B. (2015). Paternalistic Leadership Profiles A Person-Centered Approach. *Group & Organization Management*, 40(5), pp .
- Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P. and Tsakumis, G. T. (2014). The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 25, pp. 581-594.
- Cotrill, K., Denise Lopez, P. and Hoffman, C. C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations, Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 33(3), pp. 275-292.
- Gardner W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M. and Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), pp. 1120-1145.
- Gatling, A., Kang, HJ. J. A. and Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), pp. 181-199.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., and Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction, *Journal of Nursing Management*, (18), pp. 993-1003.
- Hlongwane, V. and Olivier, B. (2017). Authentic leadership influences on organisational commitment in a South African state hospital. *Journal of Psychology in Africa*, 27(5), pp. 400-404 .



- Kulophas, D., Hallinger, P., Ruengetrakul, A. and Wongwanich, S. (2018). Exploring the effects of authentic leadership on academic optimism and teacher engagement in Thailand. *International Journal of Educational Management*, 32(1), pp.27-45.
- Laschinger, H. K.S. and Fida, R. (2015). Linking Nurses' Perceptions of Patient Care Quality to Job Satisfaction: The Role of Authentic Leadership and Empowering Professional Practice Environments. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 45(5), pp. 276-283.
- Lin, C., Meizhen, L. and Li, Y. (2015). An empirical study on the effect of paternalistic leadership on employees' voice behaviors --the intermediary role of psychological empowerment. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 18(6), pp. 789-810.
- Lin, C-H. V., and Sun, J-M. J. (2018). Chinese Employees' Leadership Preferences and the Relationship with Power Distance Orientation and Core Self-Evaluation. *Frontiers of Business Research in China*, 12(6), pp. 1-22.
- Mubarak, F. and Noor, A. (2018). Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment. *Cogent Business & Management*, 5, pp. 1-14.
- Nawaz Khan, S. (2010). Impact of Authentic Leaders on Organization Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), pp. 167-172.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Otken, A. B. and Cenkci, T. (2012). The Impact of Paternalistic Leadership on Ethical Climate: The Moderating Role of Trust in Leader, 108(4), pp. 525-536.
- Ozcelik, G. and Cenksi, T. (2014). Moderating effect of job embeddedness on the relationship between paternalistic leadership and in- role performance. 10th International Strategic Management Conference, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, pp. 872-880.
- Powlus, A. (2017). Five Characteristics of Authentic Leadership. Available at: ((<https://sites.psu.edu/leadership/2017/04/09/15415>))
- Rawat, P. S. and Lyndon, S. (2016). Effect of paternalistic leadership style on subordinate's trust: an Indian study. *Journal of Indian Business Research*, 8(4), pp.264-277.
- Saher, N., Naz, S., Tasleem, I., Naz, R. and Kausar, S. (2013). Does Paternalistic leadership lead to Commitment? Trust in leader as moderator in Pakistani context. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1), pp. 443-455.
- Toor, S. R. and Ofori, G. (2008). Leadership for future construction industry: agenda for authentic leadership, *International Journal of Project Management*, (26), pp. 620-630.
- Ugurluoglu, O., Ugurluoglu Aldogan, E., Turgut, M. and Ozatkan, Y. (2018). The Effect of Paternalistic Leadership on Job Performance and Intention to Leave the Job. *Journal of Health Management*, 20(1), PP. 46-55.
- Waite, R., McKinney, N., Smith, M.E. and Meliy, F. (2014). The embodiment of authentic leadership. *Journal of Professional Nursing*, 30(4), pp. 282-291.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. and Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, pp. 89-126.
- Wang, H. and Kwan, K. J. (2017). A Study on the Influence of Paternalistic Leadership on Organizational Commitment: Focus on the Mediating Effect of Organizational Identification. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 8(2), pp. 109-116.
- Whitehead, G. (2009). Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration and Leadership*, 37, pp. 847-872.
- Wong, C. A. and Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), pp. 6-23.

World Economic Forum (2019). The Global Competitiveness Report 2019 .

Zhang, Y., Ming-yun H. and Xie, Y. (2014). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*. 1- 12.

**نحوه استناد به مقاله:**

طالقانی، محمد، اسدزاده منجیلی، سحر، مهدی زاده، مهران. (۱۳۹۸). تبیین اثرات به‌کارگیری سبک‌های رهبری پدرسالارانه و اصیل در سازمان‌های دولتی و غیردولتی؛ مبتنی بر مقایسه تطبیقی. *توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۲ (۲)، ۱۲۷-۱۴۴.

[http://jhce.iaurasht.ac.ir/article\\_672034.html](http://jhce.iaurasht.ac.ir/article_672034.html)