

## روابط ساختاری سبک رهبری اصیل با اشتیاق شغلی و

### رفتار سازمانی مثبت معلمان

مجید مرادی مقدم<sup>۱</sup>، سکینه جعفری<sup>۲</sup>، سیده مریم نبوی<sup>۳</sup>

#### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه سبک رهبری اصیل بر اشتیاق شغلی و رفتار سازمانی مثبت معلمان دوره‌های ابتدایی و متوسطه اول در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ می‌باشد. پژوهش حاضر با توجه به هدف، کاربردی و با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی - همبستگی محسوب می‌شود. جامعه آماری شامل تمام معلمان زن و مرد شاغل در آموزش و پرورش شهر سمنان (۱۳۵۰ نفر) می‌باشد. شرکت کنندگان ۲۸۰ نفر از معلمان دوره ابتدایی و متوسطه اول (۱۷۳ نفر معلمان دوره ابتدایی، ۱۰۷ نفر معلمان دوره متوسطه) بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی انتخاب شدند. ابزار تحقیق شامل پرسشنامه رهبری اصیل آلیو و همکاران (۲۰۰۷)، پرسشنامه رفتار سازمانی مثبت نگاین و نگاین<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) و پرسشنامه اشتیاق شغلی سالانوا و شوفلی (۲۰۰۱) بوده است. داده‌ها با مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار LISREL تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که بین رهبری اصیل با اشتیاق شغلی و رفتار سازمانی مثبت معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. رهبری اصیل بر اشتیاق شغلی معلمان اثر مثبت و معناداری دارد. همچنین رهبری اصیل بر رفتار سازمانی مثبت اثر مثبت و معناداری دارد. بنابراین، 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.

**کلید واژه‌ها:** رهبری اصیل، اشتیاق شغلی، رفتار سازمانی مثبت، معلمان.

پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۲/۹

دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۷/۲۰

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه سمنان، سمنان، ایران (نویسنده مسئول)

majidmoradi136@gmail.com

<sup>۲</sup> استادیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه سمنان sjafari.105@semnan.ac.ir

<sup>۳</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه سمنان، سمنان، ایران m\_nabavi6262@yahoo.com

<sup>۴</sup> Nguyen & Nguyen

### مقدمه

در عصر حاضر سازمان‌های مدرن بر مدیریت سرمایه انسانی تمرکز بیشتری دارند. بطور کلی سازمان‌ها انتظار دارند که کارکنانشان بیش فعال بوده، از خود ابتکار نشان داده، با دیگران با ملامت کار کنند، مسئولیت توسعه حرفه خود را برعهده گیرند و به کیفیت بالای استانداردهای عملکردی متعهد باشند (چو و لوئیس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲؛ بکر و شافلی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). در واقع همانگونه که اورلیج<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) بیان کرده است سازمان‌های امروزی به کارکنانی نیاز دارند که نه تنها جسمشان بلکه روح و ذهنشان نیز در کار خود درگیر باشد (بکر و شافلی، ۲۰۰۸). در این میان یکی از مهم‌ترین سازمان‌ها در هر کشوری، سازمان آموزش و پرورش است. مهم‌ترین پیشرفت یک جامعه وجود معلمان با انگیزه و اثربخش می‌باشد، معلمانی که به عنوان اصلی‌ترین عنصر فرآیند یاددهی و یادگیری می‌توانند با داشتن سطح بالایی از انگیزه، روحیه و اشتیاق اثربخشی نظام آموزشی یک کشور را تضمین نمایند (کارنی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵؛ حاجلو، قراملکی و هوشمند، ۱۳۹۴).

در طول سال‌های متوالی محققان عوامل درونی و بیرونی را که بر عملکرد معلمان و به سبب آن عملکرد دانش‌آموزان تأثیرگذار بوده است را مورد بررسی قرار داده‌اند، که تجارب تعداد زیادی از معلمان بیان‌کننده استرس و فرسودگی بوده است. به همین سبب، فرسودگی شغلی معلمان سال‌ها جزو موضوعاتی بود که محققان آموزشی زیادی را به خود جلب کرده بود تا زمانی که اخیراً مفهوم روانشناسی مثبت‌نگر و شاخه‌های آن بیان گردیده است (کلاپس، رورنتراکل و وانگ و انیچ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). روانشناسی مثبت‌گرا در انتقاد به روانشناسی که در ابتدا بیشتر بر نقاط منفی و بیماری‌های ذهنی تمرکز داشت ایجاد گردید (بکر و شافلی، ۲۰۰۸). روانشناسی مثبت‌گرا در سال ۱۹۹۸ توسط مارتین سلیگمن و همکارانش مطرح گردید. روانشناسی مثبت‌گرا تنها بر بیماری‌های روانی تمرکز نمی‌کند و بیان می‌کند که درمان متمرکز بر ضعف‌ها نیست، بلکه درمان عبارت است از ساختن و گسترش دادن چیزهایی که مفید و خوب هستند، یعنی مطالعه، شناختن و گسترش دادن توانمندی‌ها و فضیلت‌ها در انسان‌ها و

<sup>1</sup> Cho & Lewis

<sup>2</sup> Bakker & schaufeli

<sup>3</sup> Ulrich

<sup>4</sup> Kearney

<sup>5</sup> Kulophas, Ruengtrakul & Wongwanich

جوامع (سلیگمن و کسایکت مایهلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). اشتیاق شغلی و رفتار سازمان مثبت دو مفهوم جدید از شاخه‌های روانشناسی مثبت‌نگر می‌باشند (بکر و شافلی، ۲۰۰۸). اشتیاق شغلی معلمان به چگونگی درگیریشان در کار و علاقه‌ای که به شغل خود دارند مربوط می‌باشد (بکر و بال<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰؛ کلاسن، الدهفری، منسفیلد و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). مطالعات زیادی نشان می‌دهند که اشتیاق شغلی با متغیرهای مهمی همچون خروجی‌های هر سازمان (شافلی، تاريس و بکر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶)؛ ترک سازمان و تعهد نسبت به سازمان (شافلی و بکر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴)؛ عملکرد تحصیلی (شافلی، مارتینز، مارکزپینتو و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲)؛ کیفیت خدمات در ارتباط با مشتریان (سالانوا، آگتو و پیروف<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵)؛ عملکرد شغلی (بکر و بال، ۲۰۱۰) ارتباط معناداری دارد، به طور کلی کارکنان مشتاق به طور کامل با سازمان یکی می‌شوند و سازمان را هویت خود می‌پندارند و شکست و موفقیت سازمان را شکست و موفقیت خود می‌پندارند (سید نقوی و کاهه، ۱۳۹۳). که این موارد حاکی از اهمیت این متغیر در سازمان‌ها و بالاخص در سازمان آموزش و پرورش می‌باشد.

دومین متغیر مورد بررسی در این پژوهش رفتار سازمانی مثبت می‌باشد، رفتار سازمانی مثبت نهضت جدیدی است که با احیای نگرش مثبت به انسان و رفتارهای وی در حال شکل‌گیری و توسعه است (لوتانز<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲). طبق نظریه لوتانز (۲۰۰۲) رفتار سازمانی مثبت نگر به "مطالعه و درخواست نقاط قوت منابع انسانی و ظرفیت‌های روان‌شناسی که قابل ارزیابی، قابل توسعه و قابل مدیریت برای بهبود عملکرد در کارکنان می‌باشد" متمایل است، به صورت کلی پیام رفتار سازمانی مثبت گرا به مدیران این است که قبل از آنکه بر کمبودها، نقص‌ها و کاستی‌های کارکنان متمرکز شوید بر قوتها، قابلیت‌ها، خوبی‌ها و توانایی‌های ذاتی آنان تأکید کنید

<sup>1</sup> Seligman & Csikemihaly

<sup>2</sup> Bakker & Bal

<sup>3</sup> Klassen, Aldhafri, Mansfield, Purwanto, Siu, Wong, & Woods

<sup>4</sup> Schaufeli, Taris & Bakker

<sup>5</sup> Schaufeli & Bakker

<sup>6</sup> Schaufeli, Martinez, Marques Pinto, Salanova & Bakker

<sup>7</sup> Salanova, Agut & Peiro'

<sup>8</sup> Luthans

(الوانی، ۱۳۹۳). همانطوری که زدسولد و پت<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) بیان داشته‌اند سلامت شغلی و رفاه کارکنان نه تنها هزینه محسوب نمی‌شود بلکه نوعی سرمایه گذاری می‌باشد. اهمیت این متغیرها (رفتار سازمانی مثبت و اشتیاق شغلی) از آن بابت است که در تحقیقات انجام شده سال‌های اخیر مشخص شده که واژه‌هایی با رویکرد منفی مانند برد باخت، نارضایتی شغلی، غیبت از کار و... رشد چهار برابری نسبت به واژه‌های مثبت گرایانه مانند شفقت، پرهیز کاری، اشتیاق و... داشته است (بکر و شافلی، ۲۰۰۸).

از آنجاییکه مدیریت و رهبری در هر سازمانی می‌تواند مهم‌ترین عامل در رشد، حیات، بالندگی یا مرگ یک سازمان باشد (باقری، جاجرمی‌زاده و کیانی، ۱۳۹۳). بنابراین یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر این دو متغیر می‌تواند رهبری سازمان باشد (آل‌ساهی، احمد و حسان، ۲۰۱۶؛ یامرینو، دیانا، شریزهایم و دنسرو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸؛ برد، چانگ، واتسون و ماری<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). پژوهشگران معتقدند که سبک‌های قدیمی رهبری برای عصر حاضر مفید نیستند. گونه‌ای از رهبری نیاز است که به کمک آن بین اهداف سازمان و نیازهای کارکنان تعادل ایجاد شود (لاوب<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳). رهبری اصیل که از تئوری روانشناسی مثبت‌نگر ناشی شده است (آولیو و گاردنر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵) و همچنین با رهبری تحولی نیز ارتباط مثبت دارد (اسپیتمولر و ایلیس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰؛ والوبوا، لوتانز، اوی و اوک<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱) یکی از جدیدترین تئوری‌ها در رهبری می‌باشد که می‌تواند به این اهداف جامه عمل بپوشاند.

رهبران اصیل کسانی هستند که به خودشناسی رسیده‌اند، از چگونگی رفتار خود آگاهی دارند و از بینش ارزشی - اخلاقی برخوردارند و از دانش و توانمندی‌های افراد دیگر که با آنها فعالیت می‌کنند، شناخت دارند. رهبران اصیل مطمئن، امیدوار، خوشبین و منعطف هستند و شخصیت

<sup>1</sup> Zwetsloot & Pot

<sup>2</sup> Al Sahi, Ahmad & Hossan

<sup>3</sup> Yammarino, Dionne, Schriesheim, Dansereau

<sup>4</sup> Bird, Chuang, Watson & Murray

<sup>5</sup> Laub

<sup>6</sup> Avolio & Gardner

<sup>7</sup> Spitzmuller & Ilies

<sup>8</sup> Walumbwa, Luthans, Avey & Oke

بسیار اخلاقی دارند (گاردنر، کاگلیسر، دیویس و دیکنز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). رهبران اصیل از آن جایگاه حالت‌های عاطفی مثبت بیشتری را تجربه می‌کنند، به همین دلیل از طریق سرایت هیجانی پیروان آنها نیز حالت عاطفی مثبت بیشتری را در مقایسه با سبک‌های رهبری دیگر تجربه می‌کنند (رگو، سوزا، مارکوس و کیونا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). رهبری اصیل در تقویت نگرش‌های مثبت کاری پیروان از جمله تعهد، درگیر شدن در کار و اشتیاق به کار، بهبود عملکرد فردی و سازمانی، رفتار سازمانی مثبت، حس امنیت و رضایت شغلی نقش به‌سزایی دارد (آلساهی، زمان احمد و حسام، ۲۰۱۶؛ فارمانزیک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰؛ یامرینو و همکاران، ۲۰۰۸). به‌طور کلی سازمان‌هایی که دارای رهبری اصیل می‌باشند ظرفیت‌های روانی مثبت و همچنین جو اخلاقی مثبت بهتری در روابط رهبران با پیروان تجربه می‌کنند (هینوجوسا، مکالی، رندلفسنگ و گاردنر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). پژوهش‌های آلساهی و همکاران (۲۰۱۶)؛ پنجر و سرنی<sup>۵</sup> (۲۰۱۴)؛ کلاپس و همکاران (۲۰۱۴)؛ برد و همکاران (۲۰۱۲)؛ وانگ و برد<sup>۶</sup> (۲۰۱۱) بیان‌کننده ارتباط مثبت بین رهبری اصیل و اشتیاق شغلی می‌باشند و در پژوهش خود بیان کرده‌اند رهبری اصیل تأثیر مثبت و معناداری بر اشتیاق شغلی افراد سازمان دارد. نتایج پژوهش یامرینو و همکاران (۲۰۰۸) نیز بیان‌کننده ارتباط مثبت بین رهبری اصیل و رفتار سازمانی مثبت می‌باشد و سایر پژوهشگران همچون وولی، کازا و لوی<sup>۷</sup> (۲۰۱۰)؛ جنسن و لوتانز<sup>۸</sup> (۲۰۰۶)؛ ایلینز، مرگسن و نهرگنگ<sup>۹</sup> (۲۰۰۵)؛ دریکس و فرین<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۲) نیز در پژوهش‌های خود بیان کرده‌اند که رهبری اصیل تأثیر مثبتی بر رفتارهای مثبت افراد سازمانی دارد. به‌صورت کلی از سال ۲۰۰۴ که اصطلاح رهبری اصیل برای اولین بار مطرح شد، پژوهش‌هایی در مورد پیامدها و تأثیر آن بر سازمان و بر دیگر عوامل سازمانی

<sup>1</sup> Gardner, Coglisser, Davis & Dickens

<sup>2</sup> Rego, Sousa, Marques & Cunha

<sup>3</sup> Furmanczyk

<sup>4</sup> Hinojosa, McCauley, Randolph-Seng & Gardner

<sup>5</sup> Penger & Černe

<sup>6</sup> Wang & Bird

<sup>7</sup> Woolley, Caza & Levy

<sup>8</sup> Jensen & Luthans

<sup>9</sup> Ilies, Morgeson & Nahrgang

<sup>10</sup> Dirks & Ferrin

صورت گرفته است، که این پژوهش‌ها بیشتر در خارج از کشور انجام شده‌اند و پژوهش‌های داخلی در این زمینه کمتر به چشم می‌خورد (یوسفی، عیدی پور و غلامی، ۱۳۹۴).

رهبری اصیل: رهبران نقش برجسته‌ای در تداوم حیات، بالندگی و حتی زوال سازمان‌ها دارند. آن‌ها با حمایت از رفتارهای سازنده و نیز سرمایه‌گذاری‌های مطلوب، بالندگی و پویایی سازمان را تداوم خواهند بخشید (آولیو و مچرا،<sup>۱</sup> ۲۰۱۱؛ عباسی، حسینی، کریمی و حسین آبادی، ۱۳۹۵). مفهوم اصالت (شناخت خویشتن)، از زمان ارسطو شکل گرفته و طی دهه‌های گذشته مورد توجه محققان بوده است. اصالت، مفهومی است که شامل داشتن تجارب شخصی و رفتار مطابق با خود واقعی است (شجاعی، صادقی و دنکوب، ۱۳۹۵). تئوری جدیدی در رهبری که به این مفهوم اشاره دارد رهبری اصیل می‌باشد. رهبری اصیل ریشه در اصالت فرد دارد. به صورت کلی به این معنا می‌باشد که فرد با خودش صادق باشد (آولیو و گاردنر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). 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 (لادکین و تیلور<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). 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 (جو و نیمون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴).

پژوهشگران مختلف تعاریف مختلفی از رهبری اصیل ارائه داده‌اند، والویا و کالگس (۲۰۰۸) رهبری اصیل را به عنوان الگویی از رفتار رهبری ترسیم کردند که دارای ظرفیت‌های روانشناختی مثبت می‌باشد و شامل جو اخلاقی مثبت، پرورش خودآگاهی، درونی‌سازی چشم‌انداز اخلاقی، متعادل‌سازی پردازش اطلاعات، شفافیت ارتباط در روابط با زیردستان و پرورش و توسعه خود در زمینه مثبت‌نگری می‌باشد (کلاپس و همکاران، ۲۰۱۴). ایرکیوتلو و چافرا (۲۰۱۳) رهبری اصیل را فرآیندی می‌دانند که طی آن رهبران از نحوه تفکر و رفتار خود و نیز از زمینه‌ای که در آن عمل می‌کنند آگاه می‌باشند. هینوسا و همکاران (۲۰۱۴) رهبری اصیل

---

<sup>1</sup> Avolio & Mhatre

<sup>2</sup> Avolio & Gardner

<sup>3</sup> Ladkin & Taylor

<sup>4</sup> Joo & Nimon

را یک الگوی رفتار رهبری می‌دانند که در آن دیدگاه‌های مثبت روان‌شناختی و اخلاقی به کار گرفته می‌شود، تا باعث خودآگاهی، نهادینه‌سازی دیدگاه‌های اخلاقی، پردازش متعادل و بی‌طرفانه اطلاعات و باعث شفاف‌سازی رابطه کاری میان رهبران و کارکنان شود. لوتانز (۲۰۰۳) معتقد است که رهبران اصیل به علت توجه به مسائل و منفعت شخصی دیگران بیشتر از منافع شخصی خود، توان رهبری بالاتری را در امور دارا می‌باشند. پیروان این رهبران از طریق اعتماد و تحسینی که از جانب رهبر احساس می‌کنند جذب وی می‌شوند (استوتن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). نشانه‌های رهبری اصیل را در سازمان‌ها می‌توان تمایل به تنظیم رفتار خود توسط رهبر، عملکرد بدون سوگیری یا تعصب در تصمیم‌گیری‌ها و داشتن روابط حرفه‌ای آزاد و صادقانه دانست (استوتن، ۲۰۱۴). رهبری اصیل پیامدهای مثبتی همچون ایجاد حس اعتماد متقابل، آزادی بیان در ارائه ایده‌های جدید و حتی غیر متعارف و اثر بخشی سازمان را به دنبال خواهد داشت (نرمن، اولیو و لوتانز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). اولیو و گاردنر (۲۰۰۵) معتقدند، رهبری اصیل دارای چهار بعد شفافیت روابط (رهبر اطلاعات خود را به دیگران نشان می‌دهد، آن‌ها را با دیگران تسهیم می‌کند و افکار و احساسات خود را ابراز می‌کند)؛ استدلال اخلاقی درونی (اشاره به دارا بودن مقیاس بالای اخلاقی دارد که رهبر تصمیم‌گیری‌های خود را بر مبنای ارزش‌های درونی قرار می‌دهد)؛ پردازش متوازن (رهبر را قادر می‌سازد اطلاعات مربوط به کار خود را اعم از مثبت و یا منفی جمع‌آوری نماید و به تجزیه و تحلیل اطلاعات قبل از تصمیم‌گیری پردازد) و خودآگاهی (اشاره به درک قوت‌ها و ضعف‌های فردی و چگونگی ارتباط با دنیای پیرامون رهبر دارد).

**اشتیاق شغلی:** اشتیاق شغلی یک مفهوم نسبتاً جدید است که نتیجه تأثیر روان‌شناسی مثبت‌نگر، بر روی نیروهای انسانی می‌باشد که به عملکرد مطلوب و تجربه‌های مثبت کاری توجه می‌کند (شافلی و بکر، ۲۰۰۴). ریشه این مفهوم در نظریه خودمختاری است، که به یک حالت مثبت در زمان انجام کار اشاره دارد که با سه حالت ذهنی جذب، نیرومندی و فداکاری مشخص می‌شود (شافلی، سالانوا، گنزالس روما و بکر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). مطالعات ابتدایی در زمینه این مفهوم در ارتباط با سازمان‌های تجاری است، که اشاره به کارمندانی با سطوح بالایی از اشتیاق، انگیزش و عملکرد

<sup>1</sup> Stoten

<sup>2</sup> Norman, Avolio & Luthans

<sup>3</sup> Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker

در زمینه شغلی دارد (بکر، شافلی، لیتر و ترایس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸) و سپس وارد حوزه‌های آموزشی شده است. بیکر (۲۰۱۱) معتقد است که افراد مشتاق در محیط کار رفتاری فعالانه و خوب از خود نشان می‌دهند. آن‌ها افرادی منفعل در محیط کار نیستند و در مواقع لازم به صورت فعال محیط کار خود را تغییر می‌دهند (بیکر، ۲۰۱۱). در واقع افراد مشتاق به لحاظ شناختی، فیزیکی و احساسی در کار خود درگیر می‌باشند (کان<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰) اشتیاق شغلی معلمان نیز اشاره دارد به اینکه چقدر معلمان به شغل خود سرگرم می‌باشند و توسط آن برانگیخته می‌شوند (بکر و بال، ۲۰۱۰؛ کلاسن و همکاران، ۲۰۱۲). سه رویکرد مختلف در ارتباط با اشتیاق شغلی وجود دارد: الف: اینگونه تصور می‌شود که آن به عنوان یک منبع انگیزشی برای حمایت و به رسمیت شناختن همکاران و سرپرستان، بازخورد عملکرد، فرصتی برای یادگیری، توسعه و استفاده از مهارت‌های فردی می‌باشد؛ ب: اینگونه می‌باشد که کارکنان مشتاق علاقه زیادی به موفقیت سازمان خود دارند و در زمینه کار خود دارای عملکردی فراتر از استانداردهای تعیین شده سازمان می‌باشند و یا به تعهد فردی، احساس گرایش و تأکید فرد بر داشتن شغل خود و بودن بخشی از سازمان اشاره دارد (بکر و شافلی، ۲۰۰۸)؛ ج: رویکردی متفاوت از منابع شغلی و خروجی‌های مثبت سازمانی می‌باشد به این معنا که اشتیاق شغلی نقطه‌ی مقابل فرسودگی شغلی است (شافلی، بکر و سالانوا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶؛ مسلش و لیتر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). بر پایه این سه رویکرد اشتیاق شغلی در سه بعد توانایی (تلاش بیشتر فرد در هنگام کار و مقاومت بیشتر او در موقعیت‌های دشوار)؛ جذب (تمرکز عمیق فرد در هنگام کار و همچنین جدایی سخت او از کار) و فداکاری حرفه‌ای (احساس معناداری انجام کار و چالش‌انگیز بودن آن) تقسیم شده است (لارنس، شافلی، بکر و سالانوا<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷؛ شافلی و همکاران، ۲۰۰۶؛ کوپر-هاکیم و ویس و سواران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵).

**رفتار سازمانی مثبت:** در عصر جدید سازمان‌ها به مدیریتی نیاز دارند که با یک تغییر از منفی‌گرایی به مثبت‌گرایی در جهت استفاده از حالت‌ها، توانمندی‌ها و ظرفیت‌های مثبت نیروی

<sup>1</sup> Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris

<sup>2</sup> Kahn

<sup>3</sup> Schaufeli, Bakker & Salanova

<sup>4</sup> Maslach & Leiter

<sup>5</sup> Illorens, schaufeli, bakker & salanova

<sup>6</sup> cooper-hakim & viswesvaran



انسانی با استفاده از سیاست‌های مثبت سازمانی اقدام کنند (بکر و شافلی، ۲۰۰۸). یکی از متغیرهایی که در سال‌های اخیر در این مسیر گام برداشته است رفتار سازمانی مثبت می‌باشد. رفتار سازمانی مثبت توسط لوتانز (۲۰۰۷) به عنوان مطالعه و کاربرد نقاط قوت منابع انسانی مثبت و ظرفیت‌های روانشناختی که قابلیت اندازه‌گیری و توسعه یافتن دارند و به طور مؤثری برای مدیریت و بهبود عملکرد در محل کار کاربرد دارند، ابداع و معرفی شد (ناستی زایی و جناآبادی، ۱۳۹۴). معمولاً رفتار سازمانی مثبت‌نگر شرایط روان‌شناسی مثبت افراد و نقاط قوت منابع انسانی را مورد بررسی قرار می‌دهد که به عبارتی به بهبود عملکرد یا رفاه کارکنان مرتبط می‌باشد. برای نمونه، این امر ممکن است اعتبار پیش‌بینی قابلیت کلی ذهن و هوش هیجانی برای بهبود عملکرد را در برگیرد، یا بر قابلیت‌های شناختی، خلاقیت، عقل، توانایی‌های انفعالی، تعهد به کار و شوخ طبعی متمرکز شود. رفتار سازمانی مثبت‌نگر در بعضی از پژوهش‌ها نیز به بررسی نقش عباراتی مانند خودکفایی، خوش‌بینی، امید، جهندگی و دیگر منابع شخصی سازگار با درخواست‌های سازمانی یا مطابق با ارتقای عملکرد می‌پردازد (بکر و شافلی، ۲۰۰۸).

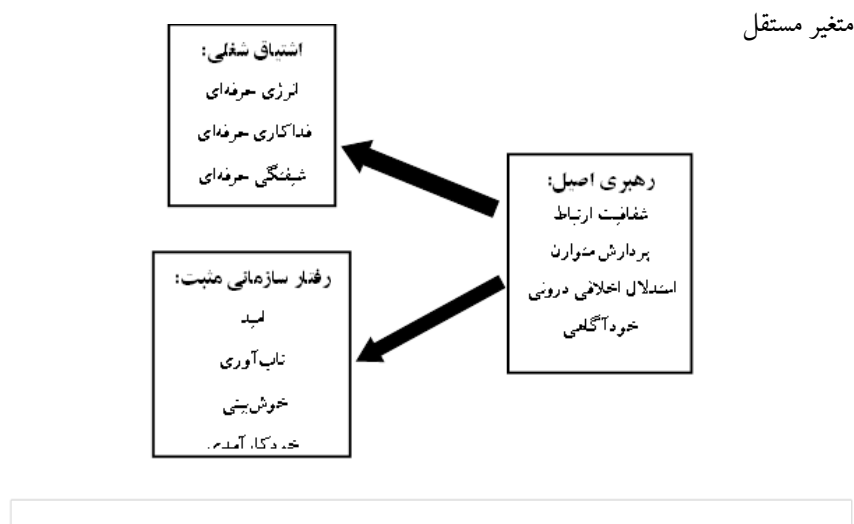
لوتانز، اولیو، اوی و نرمن،<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) بیان کرده‌اند که رفتار سازمانی مثبت دارای چهار بعد امید (یک حالت انگیزشی با در نظر گرفتن اهداف روشن برای زندگی)؛ تاب‌آوری (ظرفیت‌های قابل توسعه در فرد برای برگشت به حالت اولیه و نخستین هنگام مواجهه با سختی، شکست، تعارض و حتی پدیده‌های مثبت مانند پیشرفت و افزایش مسئولیت)؛ خوشبینی (ارزیابی واقع‌بینانه فرد در رابطه با آنچه می‌تواند به دست آورد در برابر آنچه قادر به کسب آن نیست)؛ خودکارآمدی (قضاوت فرد درباره اینکه با توجه به مهارت‌هایی که دارد و موقعیت‌هایی که با آن مواجه می‌شود، چگونه در یک موقعیت خوب یا بد عمل می‌کند) می‌باشد.

بنابراین با توجه به اوصاف ذکر شده و بررسی پیشینه پژوهش و اهمیت نقش رهبری اصیل، اشتیاق شغلی و رفتار سازمانی مثبت در موفقیت آموزش و پرورش جهت دستیابی به مطلوبیت‌های آموزشی و سازمانی، در این پژوهش مدل فرضی از روابط ساختاری بین رهبری اصیل با اشتیاق شغلی و رفتار سازمانی مثبت در نظر گرفته شد. در مدل مفهومی ارائه شده رهبری اصیل به عنوان متغیر مستقل و اشتیاق شغلی و رفتار سازمانی مثبت به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته

<sup>۱</sup> Luthans, Avolio, Avey & Norman

شده است تا با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادهایی برای توسعه و ترویج رهبری اصیل و به تبع آن ترویج و بهبود سطح رفتار سازمانی مثبت و اشتیاق شغلی در مدیریت و رهبری آموزش و پرورش ارائه گردد.

#### متغیرهای وابسته



شکل ۱. مدل مفهومی اثر رهبری اصیل بر اشتیاق شغلی و رفتار سازمانی مثبت

#### فرضیه‌های تحقیق

- ۱- رهبری اصیل بر اشتیاق شغلی اثر مستقیم و معناداری دارد.
- ۲- رهبری اصیل بر رفتار سازمانی مثبت اثر مستقیم و معناداری دارد.

#### روش تحقیق

مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه معلمان ابتدایی (۸۵۶ نفر) و متوسطه اول (۴۹۴ نفر) در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ بودند. که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی، نمونه‌ای به حجم ۲۸۰ نفر در نظر گرفته شد. از این تعداد شرکت

کنندگان در پژوهش ۱۷۳ نفر معادل با (۶۱/۸٪) معلمان دوره ابتدایی و ۱۰۷ نفر معادل با (۳۸/۲٪) معلمان دوره متوسط بودند. ابزار پژوهش شامل **الف) پرسشنامه رهبری اصیل:** با توجه به هدف پژوهش از پرسشنامه رهبری اصیل آلیو و همکاران (۲۰۰۷) استفاده شده است که مشتمل بر ۱۴ سؤال می‌باشد و به صورت طیف لیکرت پنج گزینه‌ای از بسیار کم (۱) تا بسیار زیاد (۵) درجه‌بندی شده است. پرسشنامه رهبری اصیل مشتمل بر زیرمقیاس‌های شفافیت در روابط؛ استدلال اخلاقی درونی؛ پردازش متوازن و خودآگاهی می‌باشد. اعتبار این مقیاس توسط محقق به روش آلفای کرونباخ به ترتیب شفافیت در روابط (۰/۸۵)؛ استدلال اخلاقی درونی (۰/۸۳)؛ پردازش متوازن (۰/۷۶) و خودآگاهی (۰/۸۷) محاسبه شده است. **ب) پرسشنامه اشتیاق شغلی:** به منظور اندازه‌گیری اشتیاق شغلی معلمان، از پرسشنامه اشتیاق شغلی سالانوا و شوفلی (۲۰۰۱) استفاده شده است که مشتمل بر ۱۷ سؤال می‌باشد و به صورت طیف لیکرت پنج گزینه‌ای از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) درجه‌بندی شده است. پرسشنامه اشتیاق شغلی مشتمل بر زیرمقیاس‌های انرژی حرفه‌ای؛ فداکاری حرفه‌ای و شیفتگی حرفه‌ای می‌باشد. اعتبار این مقیاس توسط محقق به روش آلفای کرونباخ به ترتیب انرژی حرفه‌ای (۰/۸۹)؛ فداکاری حرفه‌ای (۰/۸۸) و شیفتگی حرفه‌ای (۰/۹۳) محاسبه شده است. **ج) پرسشنامه رفتار سازمانی مثبت:** به منظور اندازه‌گیری رفتار سازمانی مثبت، از پرسشنامه رفتار سازمانی مثبت نگاین و نگاین<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) استفاده شده است که مشتمل بر ۱۳ سؤال و ۴ زیرمقیاس امید؛ تاب‌آوری؛ خوشبینی و خودکارآمدی می‌باشد و به صورت طیف لیکرت پنج گزینه‌ای از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) درجه‌بندی شده است. اعتبار این مقیاس توسط محقق به روش آلفای کرونباخ به ترتیب برای مؤلفه امید (۰/۸۲)؛ تاب‌آوری (۰/۸۲)، خوشبینی (۰/۷۲) و خودکارآمدی (۰/۸۲) محاسبه شده است. برای تحلیل داده‌ها شاخص‌های توصیفی شامل میانگین، انحراف استاندارد و ضرایب همبستگی محاسبه شد. روابط فرضی ساختاری با مدل معادلات ساختاری آزمون شد و شاخص‌های برازندگی مدل نهایی گزارش شد.

## یافته‌ها

<sup>1</sup> Nguyen & Nguyen

برای تعیین میانگین متغیرهای رهبری اصیل، اشتیاق شغلی و رفتار سازمانی مثبت از آمار توصیفی میانگین، انحراف استاندارد و ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش استفاده شد (جدول ۱). در نمونه مورد مطالعه میانگین رهبری اصیل ( $M = 3/93$ ) در یک بازه ۵ درجه‌ای نشان می‌دهد که شرکت کنندگان، رهبری اصیل را در سطح بالای متوسط ارزیابی کرده‌اند. الگوی تقریباً مشابهی در مورد رفتار سازمانی مثبت مشاهده می‌شود. با این تفاوت که در این مقیاس، پراکندگی کمتر از رهبری اصیل است. رهبری اصیل با اشتیاق شغلی و رفتار سازمانی مثبت رابطه معنادار و در جهت نظری دارد. شدت رابطه رهبری اصیل با رفتار سازمانی مثبت در حد متوسط ولی بیشتر از اشتیاق شغلی است ( $r = 0.65, p < .01$ ). اشتیاق شغلی با رفتار سازمانی مثبت مرتبط ( $r = 0.49, p < .01$ ) است.

جدول ۱. نتایج میانگین، انحراف استاندارد و ضریب همبستگی متغیرهای پژوهش

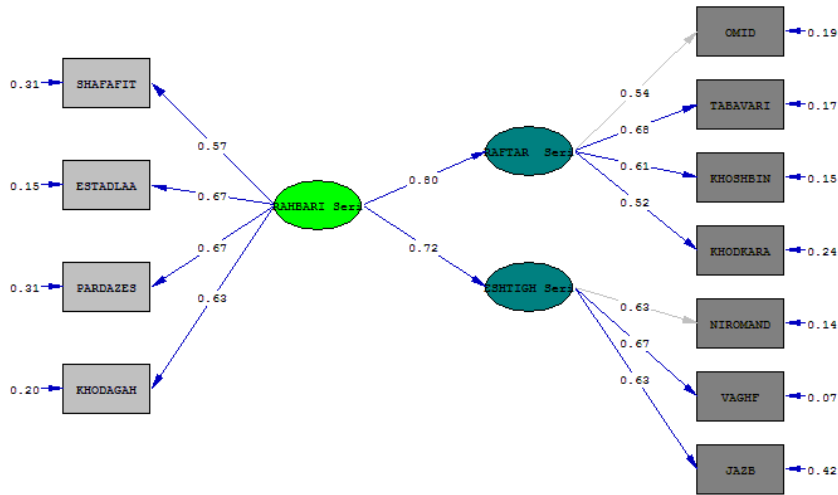
متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	رهبری اصیل	اشتیاق شغلی	رفتار سازمانی مثبت
۱. رهبری اصیل	۳/۹۳	۰/۶۹	-		
۲. اشتیاق شغلی	۳/۶۳	۰/۷۲	۰/۵۴**	-	
۳. رفتار سازمانی مثبت	۳/۹۰	۰/۶۲	۰/۶۵**	۰/۴۹**	-

\*\* $P < .001$  \* $P < .05$

**نتایج حاصل از معادلات ساختاری:** در تحلیل ارتباط بین سه متغیر رهبری اصیل، اشتیاق شغلی و رفتار سازمانی مثبت پژوهش از مدل مسیر، برای نشان دادن ارتباط آنها استفاده شد. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که بر اساس مقدار ( $t = 11/35$ ) به دست آمده، رهبری اصیل اثر ساختاری معناداری ( $P < .01$  و  $\beta = 0/72$ ) بر اشتیاق شغلی معلمان دارد و سبک رهبری اصیل ۴۷٪ از اشتیاق شغلی معلمان را تبیین می‌کند. یافته دیگر پژوهش نشان داد که بر اساس مقدار ( $t = 11/20$ ) به دست آمده، سبک رهبری اصیل اثر ساختاری معناداری ( $P < .01$ ) و  $\beta = 0/80$ ) بر رفتار سازمانی معلمان دارد و سبک رهبری اصیل ۵۸٪ از رفتار سازمانی مثبت معلمان را تبیین می‌کند. همچنین ضرایب معناداری مدل در شکل (۳) حاکی از معنادار بودن مدل مذکور می‌باشد. بررسی شاخص‌های برازش مدل حاکی از آن است که مدل نهایی، برازش مطلوبی با داده‌ها دارد (جدول ۲).

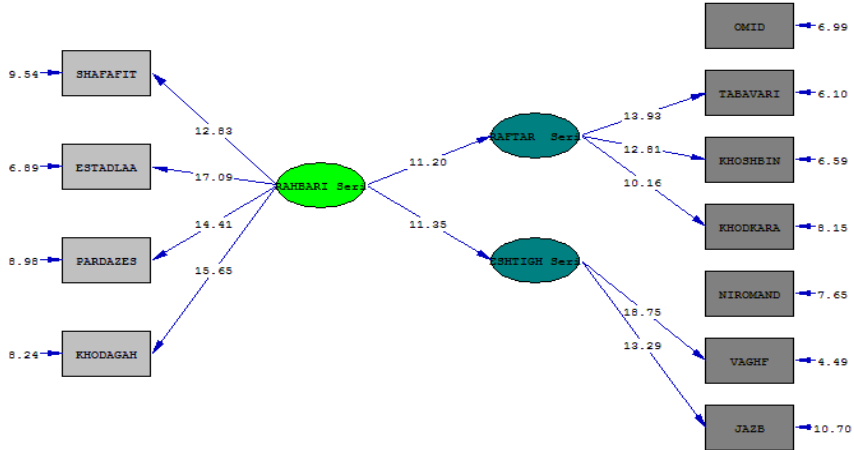
همچنین بر اساس یافته‌های به دست آمده در سبک رهبری اصیل، ابعاد استدلال اخلاق درونی و پردازش متعادل با ضریب ۰/۶۷ دارای بیشترین بار عاملی و شفافیت در روابط با ۰/۵۷ دارای

کمترین بار عاملی می‌باشند؛ در اشتیاق شغلی بعد وفاداری حرفه‌ای با ۰/۶۷ دارای بالاترین بار عاملی می‌باشند و همچنین در رفتار سازمانی مثبت بعد تاب‌آوری با بار عاملی ۰/۶۸ دارای بیشترین بار عاملی و خودکارآمدی با بار عاملی ۰/۵۲ دارای کمترین بار عاملی می‌باشد.



Chi-Square=90.51, df=34, P-value=0.00000, RMSEA=0.077

شکل ۲. مدل نهایی اثر سبک رهبری اصیل بر اشتیاق شغلی و رفتار سازمانی مثبت



Chi-Square=90.51, df=34, P-value=0.00000, RMSEA=0.077

شکل ۳. مدل نهایی اثر سبک رهبری اصیل بر اشتیاق شغلی و رفتاری سازمانی مثبت

جدول ۲. شاخص‌های برازندگی مدل نهایی اثر سبک رهبری اصیل بر اشتیاق شغلی و رفتاری سازمانی مثبت

شاخص	دامنه مورد قبول	مقدار	نتیجه
$X^2$	$P > 0/05$	۹۰/۵۱	تأیید
Df	-	۳۴	-
$X^2/df$	۳-۵	۲/۶۶	تأیید
RMSEA	$RMSEA < 0/08$	۰/۰۷۷	تأیید
GFI	$GFI > 0/90$	۰/۹۰	تأیید
AGFI	$AGFI > 0/90$	۰/۸۴	تأیید
NFI	$NFI > 0/90$	۰/۹۶	تأیید
CFI	$CFI > 0/90$	۰/۹۷	تأیید
IFI	$IFI > 0/90$	۰/۹۷	تأیید

به طور خلاصه با توجه به ضرایب معناداری مدل ساختاری، نتایج پژوهش را می‌توان به شرح جدول زیر ارائه نمود.

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	مسیر فرض شده	معناداری مسیر	نتیجه
۱	اثر سبک رهبری اصیل بر اشتیاق شغلی	۰/۷۲ <sup>**</sup>	تأیید
۲	اثر سبک رهبری اصیل بر رفتار سازمانی مثبت	۰/۸۰ <sup>**</sup>	تأیید

### بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش بررسی مدلی در رابطه رهبری اصیل و ارتباط آن با دو متغیر اشتیاق شغلی و رفتار سازمانی مثبت که دو متغیر مهم و جدید در رفتار سازمانی هستند، می‌باشد. همانطور که ترنر، بارلینگ و زکراتز<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) اظهار داشته‌اند، زمان آن فرا رسیده است که پژوهش‌هایی در زمینه‌های مثبت کاری گسترش یابند تا جوانب مثبت بیشتر و جامع‌تری را که در زمینه کار ناشناخته هستند کشف گردد. در این رابطه دو فرضیه ارائه گردید که با توجه به یافته‌های پژوهش فرضیه اول یعنی تأثیر سبک رهبری اصیل بر اشتیاق شغلی تأیید گردید، که این نتایج با پژوهش‌های قبلی همچون آل‌ساهی، زمان احمد و حسان (۲۰۱۶)؛ پنجر و سرنی (۲۰۱۴)؛ کلاپس و همکاران (۲۰۱۴)؛ برد و همکاران (۲۰۱۲)؛ وانگ و برد (۲۰۱۱) همراستا می‌باشد. در واقع دارا بودن کارمندانی با اشتیاق شغلی بالا نیازمند جوی مبتنی بر اعتماد، اخلاق و حمایت اجتماعی رهبران و مدیران است که از طریق به کارگیری مؤلفه‌های سبک رهبری اصیل می‌توان به این مهم دست یافت.

<sup>1</sup> Turner, Barling & Zacharatos

همانطور که شافلی و سالانوا (۲۰۰۷) در مدل اشتیاق شغلی خود بیان داشته‌اند رهبری نقش مهمی در اشتیاق شغلی افراد سازمان دارد. در واقع رهبرانی که دارای انرژی کافی در رهبری خود نمی‌باشند کارمندانی با انرژی کمتر و اشتیاق پایین‌تر در سازمان خود نیز دارا می‌باشند. در این میان رهبران اصیل دارای ویژگی‌ها و رفتارهایی می‌باشند که می‌تواند تأثیراتی مهم در سطوح اشتیاق شغلی افراد سازمان داشته باشد. سکوره<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) نیز در رابطه با سبک رهبری اصیل بیان داشته است که این رهبری منبع مهمی جهت راهنمایی و هدایت کارمندان، به دلیل دارا بودن جذابیت و اعتبار لازم می‌باشد. در واقع بدانگونه است که توجه رفتاری دیگران را به خودش جذب می‌کند و امکان هدایت رفتاری آن‌ها را به صورت مثبت امکان پذیر می‌سازد. در نهایت می‌توان بیان داشت که دارا بودن ارزش‌ها، اعتقادات و باورهای مهمی در رفتار مدیرانی در آموزش و پرورش که دارای ویژگی‌های رهبران اصیل می‌باشند، در مدرسه و آموزش و پرورش سبب تمایل بیشتر معلمان به شناسایی آن ارزش‌ها، باورها و اعتقادات می‌گردد و به تبع آن، ارزش‌ها، اعتقادات و باورهایی در معلمان ایجاد می‌گردد که درگیری، فعالیت و اشتیاق شغلی آن‌ها را افزایش خواهد داد. همچنین رهبران اصیل دارای تبادل اطلاعات به صورت واضح و شفاف می‌باشند که این امر نیز به اشتیاق بیشتر معلمان کمک می‌کند (سکوره، ۲۰۱۵).

فرضیه دوم این پژوهش نیز یعنی بررسی اثر سبک رهبری اصیل بر رفتار سازمانی مثبت نیز تأیید گردید، که این نتایج با پژوهش‌های قبلی وولی و همکاران (۲۰۱۰)؛ یامرینو، و همکاران (۲۰۰۸)؛ جنسن و لوتانز (۲۰۰۶)؛ ایلینز و همکاران (۲۰۰۵)؛ دریکس و فرین (۲۰۰۲) همراستا می‌باشد. با توجه به نتایج پژوهش حاضر مدیرانی در آموزش و پرورش که دارای ویژگی‌های رهبران اصیل می‌باشند، می‌توانند نقش و الگوی مثبتی برای رشد روانشناختی مثبت معلمان باشند و در واقع بسیاری از محققان معتقدند اولین مکانیسمی که باعث می‌شود رهبران اصیل بر روی پیروان خود تأثیرگذار باشند نقش الگوی مثبت آنها است (میچام<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). که این قضیه می‌تواند رفتار سازمانی مثبت معلمان را نیز تحت تأثیر قرار دهد. از سوی دیگر مدیرانی در آموزش و پرورش که دارای ویژگی رهبران اصیل می‌باشند، رفتارهایی از خود بروز می‌دهند که عملاً به افزایش رفتار سازمانی مثبت‌نگر معلمان منجر می‌شود. به عنوان مثال رهبران اصیل در سازمان دارای

---

<sup>1</sup> Sekoere

<sup>2</sup> Meacham

ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی واضح و شفاف هستند و به نقاط قوت و ضعف خود و پیروانشان آگاهی کاملی دارند که این امر سبب یک سری فرآیندهای قانونی درونی در معلمان می‌گردد که بر رفتار سازمانی مثبت آن‌ها تأثیر خواهد داشت. همچنین رهبران اصیل قبل از تصمیم‌گیری از نظرات و دیدگاه‌های متفاوت افراد مختلف در زمینه موضوع مورد تصمیم‌گیری آگاهی کسب می‌کنند، که این مورد نیز سبب انگیزه‌های ذاتی در معلمان و همچنین احساس اینکه به منافع آن‌ها در سازمان توجه می‌گردد، می‌شود (چانچی، حنا، رابرت و چسکمس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). که انتظار می‌رود این موارد نیز در افزایش رفتار سازمانی مثبت‌نگر معلمان تأثیرگذار باشد. در نهایت نیز می‌توان بیان داشت از آنجاییکه رهبران اصیل دارای معیارهای بالای اخلاقی و معنوی در رفتار خود می‌باشند، این امر می‌تواند تأثیرات مثبت و شگرفی بر هویت اخلاقی و معنوی و توسعه عاطفی معلمان داشته باشد (ژو، اولیو، ریگو و ساسیک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). که همه این موارد نیز تأثیرات قابل ملاحظه‌ای در رشد و ارتقاء رفتار سازمانی مثبت‌نگر در معلمان خواهد داشت. در واقع می‌توان گفت با توجه به اینکه اشتیاق‌شغلی و رفتار سازمانی مثبت دو متغیر مهم و جدید در رفتار سازمانی می‌باشند و دو ابزار مهم برای رسیدن به هدف‌ها و چشم‌اندازها در سازمان هستند. و از آنجاییکه رهبری اصیل در پاسخ به نیازهای جوامع کنونی به عنوان ریشه تمام سبک‌های نوین رهبری و جامع‌ترین و کاربردی‌ترین نظریه رهبری می‌تواند راه‌گشای بسیاری از معضلات سازمان‌ها و بروز پیامدهای مثبت در محیط کار گردد، رهبران آموزش و پرورش باید به تقویت مشخصه‌های این الگوی رفتاری بکوشند تا از مزایای آن بهره‌مند گردند.

### منابع

- الوانی، سید مهدی (۱۳۹۳). بهره‌وری در پرتو رفتار سازمانی مثبت‌گرا. فصل‌نامه **مدیریت بهبود و تحول**، (۴)، ۸-۶.
- باقری، مسلم؛ جاجرمی زاده، محسن و کیانی، مهرداد (۱۳۹۳). طراحی و تبیین الگوی تصمیم‌گیری مدیران جهادی. فصل‌نامه علمی پژوهشی **چشم انداز مدیریت دولتی**، (۴)، ۱۹-۱۰۱-۸۶.
- حاجلو، نادر؛ صبحی قراملکی، ناصر و عامل هوشمند، ربابه (۹۴). پیش‌بینی کننده‌های شخصیتی اشتیاق‌شغلی دبیران. فصل‌نامه **رهیافتی نو در مدیریت**، (۶)، ۷۵-۶۱.

<sup>1</sup> Cianci, Hannah, Roberts, & Tsakumis

<sup>2</sup> Zhu, Avolio, Riggio & Sosik



- سپهوند، رضا و محمد یاری، زهره (۱۳۹۵). بررسی نقش شوخ طبعی مدیریتی بر رفتار سازمانی مثبت گرای کارکنان. فصل نامه **مدیریت بهبود و تحول**، (۸۰)، ۲۵-۸۴، ۶۵-۸۴.
- سیدنقوی، میرعلی و کاهه، مریم. (۱۳۹۳). نقش رهبری اصیل در بهبود سطح خلاقیت و اشتیاق به کارکنان. **مطالعات مدیریت بهبود و تحول**، (۷۶)، ۲۳-۲۸، ۱-۲۸.
- شجاعی، سامره؛ صادقی، منصوره و دنکوب، مرتضی (۱۳۹۵). بررسی رابطه‌ی بین رهبری اصیل با نیت جابجایی با نقش میانجی قلدری سازمانی. **فصل نامه مطالعات رفتار سازمانی**، (۱-۵)، ۱۷-۲۰، ۱۷۸-۲۰۴.
- عباسی، همایون؛ حسینی، مریم؛ کریمی، جواد و حسین آبادی، بهاره (۱۳۹۵). تبیین رابطه‌ی رهبری اصیل و رفتار شهروند سازمانی با ملاحظه نقش میانجی اعتماد سازمانی در وزارت ورزش و جوانان. **مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش**، (۱۱)، ۳-۱۱، ۱۹-۲۵.
- ناستی‌زایی، ناصر؛ جناآبادی، حسین (۱۳۹۵). رابطه عدالت سازمانی با رفتار سازمانی مثبت‌گرا و اشتیاق شغلی از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی زاهدان. **پژوهش در آموزش علوم پزشکی**، (۸)، ۱-۸، ۱۲-۲۱.
- یوسفی، بهرام؛ عیدی پور، کامران و غلامی، سجاد (۱۳۹۴). ارتباط بین سبک رهبری اصیل با دلبستگی شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور. **مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش**، (۲)، ۸-۶۲، ۵۸-۶۲.
- Al Sahi AL Zaabi, M. S., Ahmad, K. Z., & Hossan, C. (2016). Authentic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviors in Petroleum Company. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 65(6), 811-830.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The leadership quarterly**, 16(3), 315-338.
- Bakker, A. B., & BAL, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 83(1), 189-206.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. **Journal of Organizational Behavior**, 29(2), 147-154.
- Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2012). Turnover intention and turnover behavior implications for retaining federal employees. **Review of Public Personnel Administration**, 32(1), 4-23.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management journal**, 33(4), 692-724.
- Kearney, S. (2015). Reconceptualizing beginning teacher induction as organizational socialization: A situated learning model. **Cogent Education**, 2(1), 1028713.
- Klassen, R. M., Aldhafri, S., Mansfield, C. F., Purwanto, E., Siu, A. F., Wong, M. W., & Woods-McConney, A. (2012). Teachers' engagement at work: An

- international validation study. *The Journal of Experimental Education*, 80(4), 317-337.
- Kulophas, D., Ruengtrakul, A., & Wongwanich, S. (2014). The Relationships among Authentic Leadership, Teachers' Work Engagement, Academic Optimism and School Size as Moderator: A Conceptual Model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 2554-2558.
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64-74.
- Laub, J. (2003). **From paternalism to the servant organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) model**. In Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in human behavior*, 23(1), 825-841.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Schaufeli, W. (2012). **Work engagement: An emerging psychological concept**. In 30th International Congress on Occupational Health (March 18-23, 2012). IcoH.
- Spitzmuller, M., & Ilies, R. (2010). Do they [all] see my true self? Leader's relational authenticity and followers' assessments of transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 304-332.
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2010). **Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender**. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1548051810382013.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 693-707.
- Zhu, W., Avolio, B. J., Riggio, R. E., & Sosik, J. J. (2011). The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 801-817.
- Zwetsloot, G., & Pot, F. (2004). The business value of health management. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 115-124.