

## رابطه رهبری اصیل و شفافیت سازمانی (مورد مطالعه: اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان)

مزگان درخشان<sup>۱</sup>، سیروس قنبری<sup>۲</sup>، خلیل زندی<sup>۳</sup>، حامد سیف‌پناهی<sup>۴</sup>

۱. استادیار، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران
۲. دانشیار، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران
۳. دانش‌آموخته دکتری، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران
۴. کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۷/۱۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۵/۰۹)

### چکیده

هدف از این پژوهش بررسی رابطه بین رهبری اصیل و شفافیت سازمانی بود. روش پژوهش به صورت توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ستادی اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان (۲۷۰ تن) بودند که با استفاده از شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده، نمونه‌ای به حجم ۱۱۸ تن از آن‌ها، انتخاب و مطالعه شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه بود که روایی ظاهری پرسش‌نامه‌ها با استناد به نظر متخصصان و پایایی آن‌ها با استناد به ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه به شیوه گام‌به‌گام استفاده شد. 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.

### کلیدواژگان

اطلاعات، پردازش متوازن، چشم‌انداز اخلاقی درونی، خودآگاهی، شفافیت ارتباطی.

## مقدمه

در دنیای جهانی شده امروز، سازمان‌ها در جستجوی اعمال اقتدار و کسب مشروعیت از طریق شیوه‌های ارتباطی‌اند. در این شرایط، شفافیت، مسئولیت‌پذیری و قابل مشاهده بودن، آرمان‌هایی فراگیرند که همواره از جانب ذی‌نفعان مختلف در جامعه مطالبه شده‌اند (Albu & Wehmeier, 2014: 117). ذی‌نفعان مختلف انتظار دارند که سازمان‌ها در قبال جامعه، بازتر و پاسخ‌گوتر از قبل باشند (Wehmeier & Raaz, 2012: 338). بنابراین، تقاضای فزاینده برای بینش، وضوح، پاسخ‌گویی و بهبود دسترسی به دانش معتبر و اصیل در سازمان‌ها، موجب شده است که شفافیت سازمانی به عامل مهمی در افزایش اثربخشی سازمانی تبدیل شود. در چنین شرایطی، سازمان‌ها خواه به دلیل فشارهای عمومی، اجتماعی و قانونی و خواه ناشی از علاقه خود سازمان باشد، میل به شفاف‌سازی بیشتری دارند (Christensen & Cornelissen, 2015).

شفافیت در ساده‌ترین تعریف، مترادف با گشودگی در نظر گرفته می‌شود (Williams, 2005: 358). این مفهوم بیانگر اطمینان از بازبودن درون سازمان است به گونه‌ای که کارکنان بتوانند رفتارها را به درستی تغییر دهند یا اصلاح کنند (Schnackenberg & Tomlinson, 2014). سازمان شفاف، سازمانی است که افراد از درون و بیرون آن بتوانند اطلاعات موردنیازشان پیرامون اقدامات، فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان را به دست آورند (لگزیان و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۹۸). در کامل‌ترین تعاریف، شفافیت تلاش‌هایی آگاهانه برای در دسترس قرار دادن اطلاعاتی خواه مثبت و منفی است که از لحاظ قانونی قابل افشاسازی‌اند. اطلاعاتی که دقیق، به‌هنگام، متوازن و خالی از ابهام است و با هدف حفظ و ارتقای قابلیت پاسخ‌گویی منطقی سازمان‌ها در قبال اعمال، خط‌مشی‌ها و فعالیت‌هایشان، در دسترس عموم قرار می‌گیرند (Rawlins, 2008 a: 7).

نظر به مزایایی که شفافیت در سازمان ایجاد می‌کند، ضرورت مطالعه این متغیر در سازمان‌ها آشکار شده است (سیدنقوی و فراهانی، ۱۳۹۲: ۸۱) و با این منطبق، جستجوی عوامل پیش‌بینی‌کننده شفافیت سازمانی نیز ضرورت می‌یابد. در این زمینه باندسیچ و همکاران (۲۰۰۸) بیان می‌کنند که تعریف شفافیت به منزله عاری‌بودن از تظاهر و فریب، ارتباط نزدیکی با ویژگی‌های

رهبری همچون اصیل بودن، بازبودن، صداقت، صراحت و رعایت اخلاق در تعامل با دیگران دارد. بنابراین دو مفهوم شفافیت و رهبری، به طور ذاتی با هم در ارتباطند (Bandsuch, et al., 2008: 109). با این رویکرد و از آنجا که رهبری اصیل بر مفهوم اعتماد و شفافیت بنا شده است (Walumbwa, et al., 2011: 113)، به نظر می‌رسد رهبری اصیل بتواند پیش‌بینی‌کننده مناسبی برای شفافیت سازمانی باشد.

رهبری اصیل فرایندی است که طی آن رهبر و پیروان به خودآگاهی دست می‌یابند و روابطی باز، شفاف، دوستانه و لبریز از اعتماد بین آن‌ها ایجاد می‌شود (Giallonardo, et al., 2010: 995). رهبری اصیل با برقراری روابطی مثبت و باز، ارزش‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و حتی ضعف‌ها و اشتباهات خود را در معرض دید و نظر همگان قرار می‌دهد و موجبات پیامدهای مثبتی همچون ایجاد حس اعتماد متقابل و آزادی بیان در ارائه ایده‌های جدید را فراهم می‌کند (نرمن و همکاران، ۲۰۱۰؛ نقل از سیدنقوی و کاهه، ۱۳۹۳: ۲ و ۳). برمبنای کامل‌ترین تعاریف، رهبری اصیل سطحی از آگاهی و نمایش الگویی از گشودگی و شفاف‌سازی در رفتار با دیگران از طریق تسهیم اطلاعات موردنیاز برای تصمیم‌گیری، پذیرش دستاوردهای دیگران و آشکارسازی ارزش‌ها، انگیزه‌ها و احساسات خود است به گونه‌ای که زیردستان بتوانند شایستگی‌ها و اخلاق رهبر را به روشنی در اعمال و رفتارهای وی مشاهده کنند (Walumbwa, et al., 2011: 113).

در مجموع می‌توان گفت که دیدگاه‌های نظری از ارتباط بین رهبری اصیل و شفافیت سازمانی حمایت می‌کنند به طوری که مهم‌ترین نتیجه و پیامد رهبری اصیل را، رشد و بهبود اعتماد متقابل بین رهبر و پیروان (سیدنقوی و کاهه، ۱۳۹۳: ۷) و احیای اعتماد از دست‌رفته (Bandsuch, et al., 2008: 105) می‌دانند. با این حال مرور سابقه موضوع نشان می‌دهد که به لحاظ تجربی پژوهش خاصی در زمینه رابطه بین رهبری اصیل و شفافیت سازمانی، به‌ویژه در بافت سازمان‌های ایران در دسترس نیست. بنابراین، با توجه به محدود بودن شواهد تجربی و به‌منظور اطمینان از رابطه بین این دو متغیر، پژوهش حاضر به مطالعه نقش رهبری اصیل در پیش‌بینی شفافیت سازمانی پرداخته است. نظر به علاقه و دغدغه مدیران اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان و با در نظر گرفتن این

مهم که دامنه فعالیت این اداره کل بسیاری از ذی‌نفعان درونی و بیرونی را دربر گرفته و ارتقای شفافیت آن می‌تواند مسئولیت اجتماعی مهم در قبال جامعه باشد، لذا این سازمان به‌منزله جامعه آماری، مطالعه شده است.

با توجه به آنچه پیرامون خلأ شواهد تجربی در زمینه ارتباط رهبری اصیل و شفافیت سازمانی گفته شد و با توجه به آنچه درباره دغدغه مدیران اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان ذکر شد، می‌توان امیدوار بود که انجام پژوهش حاضر از لحاظ نظری از یک سو به توسعه ادبیات موجود پیرامون پیشایندهای شفافیت سازمانی و از سوی دیگر به گسترش دانش مربوط به پیامدهای رهبری اصیل منجر شود. همچنین، به لحاظ عملی نیز، نتایج پژوهش حاضر می‌تواند به بهبود تصمیمات مدیران اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان و مدیران سایر سازمان‌های دولتی کمک کند و به‌ویژه موجبات بهبود پاسخگویی عمومی را فراهم آورد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبران سازمانی در تلاشند تا از طریق طراحی مجدد ساختارهای سازمانی، فعالیت‌های کاری را بیش از قبل قابل مشاهده کنند و لذا به استقبال نوآوری‌هایی رفته‌اند که از طریق آن‌ها ایجاد فضای کاری باز و ارتباطات شفاف میسر شود (Bernstein, 2012: 182). پیتر دراگر بر این باور است که رهبران اثربخش، هرگز نمی‌گویند «من» و هرگز به «من» فکر نمی‌کنند. آن‌ها به «ما» فکر می‌کنند، آن‌ها به «تیم» فکر می‌کنند. آن‌ها دریافته‌اند که باید به ایجاد و بهبود کارکردهای تیمی توجه کنند. این رهبران مسئولیت‌پذیرند و از مسئولیت‌ها شانه خالی نمی‌کنند تا بتوانند به «ما» اعتبار بخشند. این همان چیزی است که سبب ایجاد اعتماد می‌شود؛ همان چیزی که افراد را به کارکردن ترغیب می‌کند. باندسیچ و همکاران (۲۰۰۸) به نقل از وارن بنیس<sup>۱</sup> (۱۹۸۹)، صاحب‌نظر حوزه رهبری و رئیس سابق دانشگاه سینسیناتی<sup>۲</sup> اشاره می‌کنند که چهار شایستگی کلیدی رهبری عبارت‌اند از: داشتن چشم‌انداز روشن، ارتباط مناسب بین ایده‌ها، مدیریت اعتماد و مدیریت بر خود. تأملی بر

1. Warren Bennis.

2. University of Cincinnati.

این شایستگی‌ها نشان می‌دهد که شیوه‌ای از رهبری که می‌تواند دربرگیرنده چنین ویژگی‌هایی باشد، رهبری اصیل است (Bandsuch, et al., 2008).

رهبری اصیل راه‌حلی برای چالش‌های رهبری معاصر و مطالبات رهبری آینده است (Toor & Ofori, 2008: 624) که از طریق افشاسازی حقیقی خود به انتقال اطلاعات در یک حالت باز و صادقانه می‌پردازد (میرمحمدی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۰). این مفهوم تقریباً بیست سال است که مطرح شده است، اما در سال‌های اخیر شهرت آن افزایش یافته و به‌منزله پاسخی به نگرانی فزاینده پیرامون تغییرات اجتماعی مطرح شده است (Diddams & Chang, 2012: 593).

رهبری اصیل بر جنبه‌های اخلاقی رهبری متمرکز است و از جمله این جنبه‌های اخلاقی می‌توان به تسهیم اطلاعات از جانب رهبر اصیل و تشویق زیردستان برای داشتن ارتباطات باز اشاره کرد (پیران‌نژاد، ۱۳۹۲: ۳۳۶). درواقع ایده‌آسی این است که وقتی رهبر شفاف باشد، مورد اعتماد بودن وی آسان‌تر مشخص می‌شود (Garger, 2008: 15).

رهبران اصیل بر مبنای ارزش‌ها و باورهای اصیل خود عمل می‌کنند. آنچه آن‌ها بیان می‌کنند با آنچه 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 محبوب‌شدن یا پیشبرد منافع شخصی و سیاسی عمل می‌کنند، لذا به‌منزله افرادی شناخته می‌شوند که از سطح بالایی از صداقت و یکپارچگی برخوردارند. همچنین، هم‌خوانی بین گفتار، پندار و کردار، رهبران اصیل را به‌منزله افرادی واقعاً شفاف<sup>۱</sup> مشخص می‌کند (Shamir & Eilam, 2005: 397). به‌منظور فهم بهتر رهبری اصیل بهتر است به ابعاد این سازه توجه شود. در این زمینه ادبیات نظری نشان می‌دهد که می‌توان به چهار بعد خودآگاهی، شفافیت ارتباطی، چشم‌انداز اخلاقی نهادینه‌شده و پردازش متوازن<sup>۲</sup> قائل بود (Giallonardo, et al., 2010: 997).

خودآگاهی به میزان و حدودی اشاره دارد که رهبر از دانش دقیق و مناسبی برخوردار است و

1. Transparent.

2. Relational transparency, balanced processing, self-awareness and internalized moral perspective.

نشان می‌دهد که از تأثیر خود در دیگران نیز آگاه است (Walumbwa, et al., 2011: 111). در واقع خودآگاهی بیانگر فهم عمیق نسبت به مهارت‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای خود است (Cottrill, et al., 2014: 278).

شفافیت ارتباطی به رفتارهایی از رهبری اشاره دارد که آشکارا و با گشودگی اطلاعات را تسهیم و احساسات و افکار خود را به روشنی مشخص می‌کند (Walumbwa, et al., 2011: 112). به عبارت دیگر، شفافیت ارتباطی بیانگر گشودگی و صداقت در ارتباطات است (Cottrill, et al., 2014: 278).

چشم‌انداز اخلاقی نهادینه‌شده به معنای نشان دادن صداقت و به‌کارگیری ارزش‌های شخص در کنار استانداردهای اخلاقی بیرونی است، به گونه‌ای که به منزله راهنمای عمل فرد درآیند (Ibid). این مؤلفه، به رفتارهایی از رهبران اشاره دارد که از طریق ارزش‌ها و استانداردهای اخلاقی درونی هدایت می‌شوند و در مقابل فشارهای بیرونی همچون فشار همکاران، فشارهای سازمانی و اجتماعی قرار می‌گیرند. در واقع رهبران همواره با انتخاب‌های سختی مواجه‌اند و در این خصوص 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 (Walumbwa, et al., 2011: 111).

پردازش متوازن بیانگر توجه به دیدگاه‌های مختلف هنگام تصمیم‌گیری است (Cottrill, et al., 2014: 278). اولیو و نویسندگان همکار وی از اصطلاح پردازش متوازن استفاده می‌کنند تا حالتی بی‌طرفانه از پردازش اطلاعات در خصوص تجارب، دانش و بازخوردهای شخصی را توصیف کنند، به گونه‌ای که در آن پنهان‌کاری، تحریف، بزرگ‌نمایی 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 (Walumbwa, et al., 2011: 111).

به طور کلی رهبران اصیل از لحاظ ذهنی پیروان را ترغیب می‌کنند که در تعامل پویا به بحث و تبادل نظر بپردازند و تلاش کنند تا برای مسائل سازمانی راه‌حل‌های خلاقانه‌ای طرح کنند. در مقابل، رهبران غیراصیل به قدری خودآگاهی پیروان را از بین می‌برند که زیردستان حتی تصویری

از رهبر با ارزش‌ها و اخلاقیات مبهم را نیز می‌پذیرند و آن را قابل قبول می‌دانند. چنین پذیرشی که ناشی از وجود ابهام و تناقض در رفتارهای رهبر و زیردستان است، فرصت را برای افزایش ظاهرسازی‌ها و رفتارهای ریاکارانه فراهم می‌آورد (Nichols & Erakovich, 2013: 184). بنابراین، به نظر می‌رسد که مفهوم رهبری اصیل بتواند با شفافیت سازمانی و کاهش پنهان‌کاری و ظاهرسازی در ارتباط باشد. در این زمینه باندسیچ و همکاران (۲۰۰۸) با هدف کمک به بازسازی اعتماد در کسب‌وکار یا به طور دقیق‌تر ارتقای سطح اعتماد در کسب‌وکارها، مدلی را ارائه داده‌اند. بر مبنای این مدل، رهبری مبتنی بر اصول<sup>۱</sup>، شفافیت، فرهنگ اخلاقی و آوای ذی‌نفعان به منزله چهار عامل اساسی در اداره سازمان در نظر گرفته شده است و پژوهشگران به نقش ویژه دو عامل اول یعنی رهبری مبتنی بر اصول و شفافیت سازمانی تأکید کردند (Bandsuch, et al., 2008). با این رویکرد، متغیر دیگری که در ادامه مطرح شده است، شفافیت سازمانی است.

شفافیت به معنای ادراک از کیفیت اطلاعاتی است که به طور آگاهانه از جانب فرستنده اطلاعات به اشتراک گذاشته شده است (Schnackenberg & Tomlinson, 2014: 5). این تعریف، تعدادی از مفاهیم موجود در ادبیات نظری را با هم ترکیب می‌کند. اول اینکه، اتفاق نظر وجود دارد که شفافیت، مربوط به بحث اطلاعات است. دوم اینکه، شفافیت مربوط به اطلاعاتی است که عمداً و آگاهانه به اشتراک گذاشته می‌شود. بنابراین، تغییرات اتفاقی و غیرنظام‌مند در کیفیت اطلاعات، نشان‌دهنده شفافیت نیست. سوم اینکه، شفافیت به نحوه ادراک از اطلاعات دریافت‌شده مربوط می‌شود. چهارم اینکه، میزان شفافیت بسته به کیفیت ادراک‌شده از اطلاعات، متفاوت است (Ibid: 6). مفهوم شفافیت بر حق غیر قابل بحث آگاهی داشتن از امور استوار است که در ماده ۱۹ اعلامیه جهانی حقوق بشر در سال ۱۹۴۸ تصریح شده است. براساس این ماده «هرکس از حق آزادی عقیده و بیان برخوردار است؛ این حق شامل آزادی در داشتن عقاید، بدون دخالت و تفتیش است. همچنین، شامل حق دریافت و انتقال اطلاعات و افکار از طریق هر رسانه‌ای و بدون توجه به مرزهاست» (Pasquier & Villeneuve, 2014: 148).

سازمان‌های شفاف اطلاعات را به گونه‌ای به اشتراک می‌گذارند که ذی‌نفعان مختلف بتوانند به تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌ای در زمینه روابط خود با سازمان نایل آیند. این امر درخصوص همه ذی‌نفعان اعم از درونی و بیرونی صدق می‌کند. در عین حال این هرگز به معنای آن نیست که ذی‌نفعان در همه اطلاعات سهیم شوند، اما آن دسته از اطلاعاتی که برای آن‌ها بنیادی و مفید است، باید در اختیارشان گذاشته شود (Rawlins, 2008 a: 6). درخصوص مفهوم رهبری، والومبا و همکاران (۲۰۱۱)، شفافیت را تلاش رهبران در جهت ترویج اعتماد از طریق آشکارسازی، گشودگی، تسهیم اطلاعات و بیان صریح افکار و احساسات رهبر تعریف می‌کنند (Walumbwa, et al., 2011).

راولینز (۲۰۰۶) و (۲۰۰۸)، گزاره‌های مختلف مربوط به شفافیت را از طریق تحلیل عاملی بررسی کرد و دریافت که این گزاره‌ها در چهار عامل دسته‌بندی می‌شوند. وی این چهار عامل را تحت عنوان اطلاعات بنیادی، مشارکت، پاسخ‌گویی و پنهان‌کاری نام‌گذاری کرد که عامل چهارم معکوس بود و متضاد با گشودگی در نظر گرفته شد. در ادامه هر یک از این ابعاد توضیح داده شده‌اند تا از این طریق فهم شفافیت سازمانی تسهیل شود (Rawlins, 2006; Rawlins, 2008 a). بر مبنای بعد مشارکت، سازمان در تصمیم‌گیری‌های خود، به ویژگی‌ها و نیازهای ذی‌نفعان مختلف توجه و نظرهای آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها لحاظ می‌کند. سازمان شفاف همچنین تلاش می‌کند که از طریق ارائه اطلاعات مناسب، دریافت بازخورد درخصوص کیفیت اطلاعات و کمک به افراد در جهت شناسایی اطلاعات مورد نیازشان، روند دستیابی افراد به اطلاعات را تسهیل کند (Rawlins, 2008 a: 9).

بعد اطلاعات بنیادی (واقعی)، بیانگر تلاش سازمان برای فراهم آوردن اطلاعات به موقع، مرتبط، جامع، قابل فهم، صحیح و موثق برای ذی‌نفعان مختلف است (Ibid).

بعد پاسخ‌گویی بیانگر حالتی است که سازمان به جنبه‌های مختلف موضوع توجه می‌کند. سازمان‌های شفاف با گشودگی به انتقادات کارکنان توجه می‌کنند و چنانچه مرتکب اشتباهی شوند، صادقانه به آن اذعان می‌کنند (Ibid). بعد پاسخ‌گویی بر این فرض استوار است که هر فرد، گروه یا سازمان، دارای حقوق خاصی است که براساس این حقوق از فرد دیگری سؤال می‌کند و



از او برای کارهایی که انجام داده است، توضیح می‌خواهد (پورعزت و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۹). بعد پنهان‌کاری، بیانگر کمبود گشودگی و تلاش در جهت مخفی کردن اطلاعات است. این بعد بیانگر تسهیم تنها بخشی از اطلاعات و استفاده از جملات غامض و گیج‌کننده است و تنها در مواقعی که سازمان واقعاً ناچار است، افشاسازی صورت می‌گیرد (Ibid: 8).

به هر حال اگرچه پژوهشی مبنی بر رابطه رهبری اصیل با شفافیت سازمانی در دسترس نیست، اما در عین حال پژوهش‌هایی وجود دارند که ارتباط هریک از این متغیرها را با متغیرهایی همچون اشتیاق شغلی، اعتماد سازمانی، سرمایه روان‌شناختی و عملکرد سازمانی تأیید کرده‌اند. در ادامه به برخی از این پژوهش‌ها اشاره شده است:

ریگو و همکاران (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، در خلاقیت کارکنان تأثیرگذار است (Rego, et al., 2014).

موسیلدیلی و همکاران (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 در نوآوری کارکنان تأثیرگذار بود (Muceldili, et al., 2013).

چی (۲۰۰۹) طی پژوهشی در میان شرکت‌های تایوان به بررسی این نکته پرداخت که آیا تفاوت در میزان شفافیت و افشاسازی فعالیت‌های شرکت می‌تواند پیش‌بینی‌کننده عملکرد سازمان باشد. نتایج نشان داد که شفاف‌بودن و آشکارسازی اطلاعات نقش معناداری در پیش‌بینی عملکرد شرکت دارد (Chi, 2009).

راولینز (۲۰۰۸) طی پژوهشی به ساخت و اعتباریابی مقیاس شفافیت سازمانی پرداخت. وی دریافت که سه ویژگی صداقت، احترام به دیگران و گشودگی، بارزترین ویژگی‌های شفافیت سازمانی محسوب می‌شوند. راولینز (۲۰۰۸) همچنین با استفاده از تحلیل عاملی دریافت که شاخص‌های بیانگر شفافیت سازمانی قابل تقلیل به چهار مؤلفه مشارکت، اطلاعات بنیادین، پاسخ‌گویی و پنهان‌کاری‌اند (Rawlins, 2008 b).

راولینز (۲۰۰۸) پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین شفافیت سازمانی و اعتماد کارکنان» انجام داد. نتایج این پژوهش که روی ۳۶۱ نفر از کارکنان بیمارستان‌ها انجام شد حاکی از رابطه مثبت و معنادار بین شفافیت سازمانی و اعتماد کارکنان بود. همچنین، نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که ابعاد شفافیت سازمانی می‌توانستند ۵۵ درصد از واریانس اعتماد کلی کارکنان را تبیین کنند (Ibid, 2008 a).

برگرین و برنشتاین (۲۰۰۷) طی پژوهشی نشان داد که ارتقای شفافیت سازمانی موجب بهبود بهره‌وری و ارتقای عملکرد سازمان می‌شود (Berggren & Bernshteyn, 2007).

میرمحمدی و رحیمیان (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت فردی کارکنان با توجه به نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی» انجام دادند. نتایج نشان داد که رهبری اصیل، رابطه مثبت و معناداری با سرمایه روان‌شناختی و خلاقیت کارکنان داشت.

کردنائیچ و همکاران (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان «فرهنگ سازمانی حلقه مفقوده شفافیت سازمانی و عملکرد سازمان» انجام دادند. نمونه مورد مطالعه در این پژوهش، ۱۱۵ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد شرکت‌های فعال در صنعت مواد غذایی بودند. نتایج پژوهش نشان داد که شفافیت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری در عملکرد سازمانی داشت. فرهنگ سازمانی نیز به منزله متغیر میانجی در این رابطه اثرگذار بود. بخشی دیگر از نتایج نشان داد که وضعیت شفافیت سازمانی در شرکت‌های مورد مطالعه در سطح متوسط بود.

سیدنقوی و کاهه (۱۳۹۳) طی پژوهشی با عنوان «نقش رهبری اصیل در بهبود سطح خلاقیت و اشتیاق به کار کارکنان» نشان دادند که رهبری اصیل با تأثیرگذاری در اشتیاق به کار کارکنان، می‌تواند نقش بسزایی در بهبود خلاقیت داشته باشد.

سیدنقوی و فراهانی (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان «ایجاد استراتژی مناسب و ارتقای شفافیت سازمانی از طریق رهبری نوآور» انجام دادند. جامعه مورد مطالعه در این پژوهش، مدیران و کارکنان شرکت هواپیماسازی ایران (هسا) بودند. نتایج تحقیق نشان داد که رهبری نوآور به صورت مستقیم و با واسطه ایجاد استراتژی متناسب با سبک رهبری، تأثیر مثبت و معناداری در شفافیت سازمانی می‌گذارد.

نتایج پژوهش میرمحمدی و همکاران (۱۳۹۱) با عنوان «رهبری اصیل و دلبستگی شغلی: اعتماد به مثابه متغیر میانجی» نشان داد که رهبری اصیل از طریق اعتماد بین فردی، میزان دلبستگی شغلی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

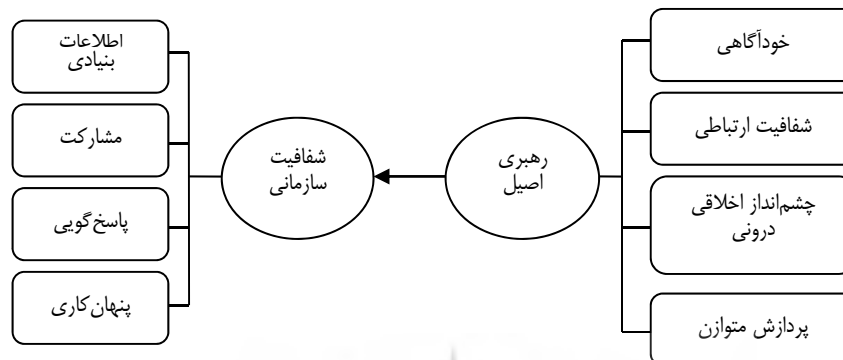
پورعزت و همکاران (۱۳۸۹) پژوهشی با عنوان «رابطه آگاهی شهروندان از حقوق شهروندی با پاسخ‌گویی و شفافیت سازمان‌ها» انجام دادند. نمونه مورد مطالعه در این پژوهش، ۳۸۱ نفر از شهروندان سه منطقه از تهران بود. یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که افزایش آگاهی مردم، موجب مشارکت بیشتر آن‌ها برای ادای تکالیف در امور شهری و توسعه شهروندی فعال و توسعه شهروندی مشارکت‌جو و فعال، موجب افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی در عملکرد شهرداری می‌شود.

به طور کلی مرور متون نظری و نتایج پژوهش‌های پیشین، از رابطه بین رهبری اصیل و شفافیت سازمانی حمایت می‌کنند. از معتبرترین شواهد در این زمینه، نتایج پژوهش سیدنقوی و فراهانی (۱۳۹۲) است که نقش یک رهبر نوآور را در ارتقای شفافیت سازمانی تأیید کرده‌اند. علاوه بر این، از آنجا که پژوهش‌های پیشین، رابطه رهبری اصیل را با متغیرهایی همچون اعتماد سازمانی (میرمحمدی و همکاران، ۱۳۹۱)، احساسات مثبت کارکنان (Rego, et al., 2014)، خلاقیت (Rego, et al., 2014; Muceldili, et al., 2013)، نوآوری (Muceldili, et al., 2013)، سرمایه روان‌شناختی (میرمحمدی و رحیمیان، ۱۳۹۳) و اشتیاق شغلی (سیدنقوی و کاهه، ۱۳۹۳ و میرمحمدی و همکاران، ۱۳۹۱) تأیید کرده‌اند، لذا رابطه رهبری اصیل با شفافیت سازمانی نیز محتمل به نظر می‌رسد. در واقع همان‌طور که گفته شد، رهبری اصیل بر مفهوم اعتماد و شفافیت بنا شده است (Walumbwa, et al., 2011: 113) و دو مفهوم شفافیت و رهبری، به طور ذاتی با هم در ارتباطند (Bandsuch, et al., 2008: 109). با در نظر گرفتن این نکات، چارچوب مفهومی پژوهش در شکل ۱ ترسیم شده است و براساس آن فرضیه‌های پژوهش مطرح شده‌اند:

فرضیه اول: بین رهبری اصیل و ابعاد آن با شفافیت سازمانی و ابعادش، رابطه معناداری وجود

دارد.

فرضیه دوم: ابعاد رهبری اصیل نقش معناداری در پیش‌بینی شفافیت سازمانی دارند.



شکل ۱. چارچوب مفهومی پژوهش

### روش پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ستادی اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان بودند که براساس فهرست ارائه شده از سوی واحد کارگزینی این اداره کل، تعداد افراد جامعه آماری ۲۷۰ نفر بود. با استناد به جدول کرجسی و مورگان و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، تعداد ۱۶۰ پرسش‌نامه توزیع شد که از این تعداد، ۱۱۸ پرسش‌نامه به صورت صحیح بازگردانده شدند (نرخ پاسخ‌گویی: ۰/۷۴). بنابراین، نمونه نهایی ۱۱۸ نفر بودند که در جدول ۱، نحوه توزیع این افراد برحسب برخی متغیرهای جمعیت‌شناختی ارائه شده است. البته تعداد کل افراد در جدول ۱، ۱۱۲ نفر گزارش شده است، زیرا ۶ نفر از پاسخ‌گویان برخی از سؤالات جمعیت‌شناختی را بی‌پاسخ گذاشته بودند.

ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه رهبری قابل اعتماد والومبا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) مشتمل بر ۱۶ ماده و چهار بعد خودآگاهی، شفافیت ارتباطی، چشم‌انداز اخلاقی درونی و پدراش متوازن و پرسش‌نامه شفافیت سازمانی راولینز<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) مشتمل بر ۲۷ سؤال و چهار بعد اطلاعات بنیادی،

1. Walumbwa, et al.

2. Rawlins.

مشارکت، پاسخ‌گویی و پنهان‌کاری بود. یادآور می‌شود که بعد پنهان‌کاری در مقابل گشودگی و بازبودن سازمان در نظر گرفته می‌شود و لذا برای اندازه‌گیری شفافیت سازمانی، شاخص‌های بعد پنهان‌کاری به صورت معکوس نمره‌گذاری شدند. روایی پرسش‌نامه‌ها با استناد به نظر متخصصان و پس از تغییراتی جزئی در ظاهر جملات، تأیید شد. همچنین، پایایی پرسش‌نامه‌ها با استناد به ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه رهبری اصیل، ۰/۹۲۸ بود و درخصوص ابعاد پرسش‌نامه نیز ضریب آلفای کرونباخ برای چهار بعد خودآگاهی (۰/۸۰۳)، شفافیت ارتباطی (۰/۷۹۷)، چشم‌انداز اخلاقی نهادینه‌شده (۰/۷۳۵) و پردازش متوازن (۰/۸۰۹)، بالاتر از ۰/۷ و مورد تأیید بود. همچنین، ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه شفافیت سازمانی، ۰/۹۳۶ به دست آمد و برحسب ابعاد پرسش‌نامه نیز ضریب آلفای کرونباخ برای چهار بعد مشارکت (۰/۸۴۳)، اطلاعات واقعی (۰/۹۱۳)، پاسخ‌گویی (۰/۸۳۸) و پنهان‌کاری (۰/۷۷۶)، بالاتر از ۰/۷ و مورد تأیید بود. درنهایت برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، پس از اطمینان از رعایت پیش‌شرط‌های پارامتریک، از آزمون همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه به شیوه همزمان استفاده شد.

جدول ۱. توزیع افراد نمونه برحسب متغیرهای جمعیت‌شناختی

کل	وضعیت استخدامی			جنسیت	تحصیلات
	سایر	قراردادی	پیمانی		
۴	-	۱	۲	۱ زن	دیپلم
۲	-	۱	-	۱ مرد	
۵	-	۱	۱	۳ زن	کاردانی
۴	-	۱	۳	۱ مرد	
۲۲	۵	۶	۴	۷ زن	کارشناسی
۳۸	۷	۱۳	۳	۱۵ مرد	
۱۹	۲	۹	۱	۷ زن	کارشناسی ارشد
۱۸	۲	۶	۲	۸ مرد	
۱۱۲	۱۶	۳۸	۱۶	۴۲	کل

## یافته‌های پژوهش

**فرضیه اول:** بین رهبری اصیل و ابعاد آن با شفافیت سازمانی و ابعادش، رابطه معناداری وجود دارد.

به منظور بررسی رابطه رهبری اصیل و ابعاد آن با شفافیت سازمانی و ابعادش از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد.

جدول ۲. نتایج آزمون همبستگی پیرسون پیرامون رابطه رهبری اصیل و شفافیت سازمانی

شفافیت سازمانی	پنهان کاری	پاسخ‌گویی	مشارکت	اطلاعات بنیادی	
۰/۵۲۴**	-۰/۲۱۷*	۰/۴۲۳**	۰/۴۵۴**	۰/۳۹۶**	خودآگاهی
۰/۴۳۸**	-۰/۱۷۲	۰/۳۵۵**	۰/۳۴۶**	۰/۳۵۷**	شفافیت ارتباطی
۰/۵۲۵**	-۰/۲۳۶*	۰/۴۶۳**	۰/۴۰۳**	۰/۳۷۴**	چشم‌انداز اخلاقی نهادینه شده
۰/۵۵۷**	-۰/۱۹۱	۰/۴۷۱**	۰/۴۶۰**	۰/۴۲۳**	پردازش متوازن
۰/۵۵۸**	-۰/۲۳۴*	۰/۴۷۰**	۰/۴۴۰**	۰/۴۲۴**	رهبری اصیل

\*: همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنادار است. \*\*: همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

بر اساس یافته‌های جدول ۲، ضریب همبستگی بین رهبری اصیل و شفافیت سازمانی، ۰/۵۵۸ بوده که در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ معنادار است. همچنین، هر چهار بعد رهبری اصیل یعنی خودآگاهی، شفافیت ارتباطی، چشم‌انداز اخلاقی نهادینه شده و پردازش متوازن، رابطه مثبت و معناداری با شفافیت سازمانی داشتند. در میان ابعاد رهبری اصیل، بعد پردازش متوازن، بیشترین همبستگی را با شفافیت سازمانی داشت.

**فرضیه دوم:** ابعاد رهبری اصیل نقش معناداری در پیش‌بینی شفافیت سازمانی دارند.

به منظور بررسی نقش ابعاد رهبری اصیل در پیش‌بینی شفافیت سازمانی، از تحلیل رگرسیون چندگانه به شیوه گام‌به‌گام استفاده شد. بر اساس یافته‌های جدول ۳، در گام اول، متغیر پردازش متوازن به معادله رگرسیون وارد و البته مدل رگرسیونی نیز تنها به گام اول ختم شده است. به این معنا که سایر متغیرهای پیش‌بین یعنی خودآگاهی، شفافیت ارتباطی و چشم‌انداز اخلاقی

نهادینه شده نمی‌توانند به تبیین بیشتر و معنادار تغییرات شفافیت سازمانی منجر شوند. تأمل در جدول ۳ نشان می‌دهد که با ورود متغیر پردازش متوازن به معادله رگرسیون، ضریب همبستگی برابر با ۰/۵۴۷ و ضریب تبیین تعدیل شده برابر با ۰/۲۹۰ بوده است. این بدان معناست که متغیر پردازش متوازن می‌تواند حدود ۲۹ درصد از تغییرات شفافیت سازمانی را تبیین کند. از آنجا که مقدار  $F(۳۴/۱۰۵)$ ، در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ معنادار است، لذا مشخص می‌شود که اثرگذاری پردازش متوازن در شفافیت سازمانی معنادار است. سه بعد دیگر رهبری اصیل نمی‌توانند در میزان این اثرگذاری بیفزایند.

جدول ۳. تحلیل رگرسیون چندگانه پیرامون نقش ابعاد رهبری اصیل در پیش‌بینی شفافیت سازمانی

مدل گام به گام	ضریب همبستگی	ضریب تبیین تعدیل شده	آماره F	سطح معناداری
گام اول: پردازش متوازن	۰/۵۴۷	۰/۲۹۰	۳۴/۱۰۵	۰/۰۰۰

در ادامه ضرایب رگرسیونی متغیرهای پیش‌بین در جدول ۴ گزارش شده‌اند. این جدول نشان می‌دهد که به ازای یک انحراف استاندارد تغییر در متغیر پیش‌بین، چه میزان تغییر در متغیر ملاک اتفاق می‌افتد. از آنجا که معادله رگرسیون تنها مشتمل بر یک گام بوده است، لذا مقدار بتای متغیر پیش‌بین، همانند ضریب همبستگی برابر با ۰/۵۴۷ بوده است و مشخص می‌شود که به ازای یک انحراف استاندارد تغییر در پردازش متوازن، احتمالاً ۰/۵۴۷ انحراف استاندارد تغییر در شفافیت سازمانی اتفاق می‌افتد. سایر ابعاد رهبری اصیل نیز نقش معناداری در پیش‌بینی شفافیت سازمانی ندارند.

جدول ۴. ضرایب رگرسیونی مؤلفه‌های پیش‌بینی‌کننده شفافیت سازمانی

گام	متغیر	آماره B	آماره $\beta$	آماره t	سطح معناداری
اول	مقدار ثابت	۱/۶۲۹		۸/۳۶۹	۰/۰۰۰
	پردازش متوازن	۰/۳۸۰	۰/۵۴۷	۵/۸۴۰	۰/۰۰۰

براساس نتایج به دست آمده، معادله رگرسیون پیرامون پیش‌بینی شفافیت سازمانی از طریق ابعاد رهبری اصیل به صورت زیر است:

$$Y = a + bx_1$$

$$\text{پردازش متوازن} * 0.057 + 1/629 = \text{شفافیت سازمانی}$$

### نتیجه‌گیری

امروزه مسئولیت‌پذیری اجتماعی و پاسخگویی سازمان‌ها در قبال ذی‌نفعان مختلف، به یکی از الزامات اساسی هزاره سوم تبدیل شده است و به منزله معیاری برای قضاوت در خصوص عملکرد سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود. در چنین شرایطی سازمان‌هایی می‌توانند در مسیر سرآمدی گام بردارند که بتوانند اعتماد ذی‌نفعان مختلف درونی و بیرونی را جلب کنند و این مهم میسر نمی‌شود مگر آنکه سازمان‌ها از شفافیت بیشتری برخوردار شوند. در این زمینه یکی از کنشگران درونی سازمان‌ها که ماهیت شفافیت سازمانی می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در اعتماد آن‌ها داشته باشد کارکنان‌اند. اعتقاد بر این است که چنانچه اطلاعات به صورت صحیح، دقیق، مرتبط، ایمن، قابل فهم و به‌موقع با کارکنان تسهیم شوند، می‌توانند پیامدهای فردی و سازمانی مثبتی را همراه داشته باشند.

در جستجوی شناسایی پیشایندهای شفافیت سازمانی، پژوهش حاضر به بررسی رابطه رهبری اصیل با شفافیت سازمانی از دیدگاه کارکنان اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان پرداخت. نتایج نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین رهبری اصیل و شفافیت سازمانی وجود داشت. این نتایج هم‌سو با دیدگاه‌های باندساج و همکارانش (Bandsuch, et al., 2008) بود که بیان کردند شفافیت و رهبری، به طور ذاتی با هم در ارتباطند. نتایج همچنین هم‌سو با یافته‌های پژوهش‌های میرمحمدی و رحیمیان، (۱۳۹۳)؛ میرمحمدی و همکاران (۱۳۹۱)؛ سیدنقوی و فراهانی (۱۳۹۲) و (Muceldili, et al., 2013) و (Rego, et al., 2014) بود که رابطه رهبری اصیل و سایر برون‌دادهای سازمانی را تأیید کرده بودند.



در تبیین یافته‌های پژوهش مبنی بر ارتباط بین رهبری اصیل و شفافیت سازمانی می‌توان به ماهیت اعتمادآفرینی رهبری اصیل در مقایسه با سایر شکل‌های رهبری اشاره کرد. به هر حال بسیاری از شیوه‌های رهبری همچون رهبری اخلاقی، رهبری معنوی، رهبری خدمتگزار و ... می‌توانند موجب اعتماد زیردستان شوند، اما به نظر می‌رسد رهبری اصیل که به منزله مبنای مشترک شیوه‌های نوین رهبری شناخته می‌شود، توجه بیشتری به اعتمادسازی در سازمان داشته باشد. توجهی که ناشی از اصیل‌بودن و شفاف‌بودن این شیوه از رهبری است. در واقع مرور متون نظری نشان می‌دهد که بازبودن، صداقت، مسئولیت‌پذیری و مشارکت‌دادن افراد در جریان تسهیم اطلاعات، از جمله مهم‌ترین مشخصه‌ها یا الزامات شفافیت سازمانی به شمار می‌روند. در عین حال تأمل بر ویژگی‌های رهبران اصیل نشان می‌دهد که این افراد به طور شفاف، صادقانه، عادلانه و به دور از ظاهرسازی و فریبکاری به تسهیم اطلاعات با زیردستان می‌پردازند و پیروان را نیز به پایبندی به چنین ویژگی‌هایی تشویق می‌کنند. بنابراین، انتظار می‌رود که یافته‌های پژوهش حاکی از ارتباط درخور توجه رهبری اصیل با شفافیت سازمان باشد و شاید از همین روست که برخی از متفکران سازمانی، شفافیت و رهبری را به طور ذاتی با هم در ارتباط می‌دانند ( Bandsuch, et al., 2008).

در بخش دیگری از پژوهش، نقش ابعاد رهبری اصیل در پیش‌بینی شفافیت سازمانی مطالعه شد. نتایج نشان داد که تنها بعد پردازش متوازن بود که می‌توانست به‌تنهایی پیش‌بینی‌کننده معنادار شفافیت سازمانی باشد. در تبیین نتایج اخیر مبنی بر تأثیر معنادار پردازش متوازن اطلاعات در شفافیت سازمانی می‌توان گفت که شفافیت سازمانی به معنای بازبودن و گشودگی اطلاعات است. پس این مفهوم معنا نمی‌یابد مگر آنکه کارکنان به این باور برسند که رهبر سازمان تا حد امکان همه جنبه‌های امور را در نظر گرفته است و اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری را به طور متوازن و به دور از هرگونه تحریف یا پنهان‌کاری در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد. بر این اساس، می‌توان گفت که یکی از الزامات شفافیت سازمانی، پردازش متوازن اطلاعات از جانب رهبر است و لذا منطقی به نظر می‌رسد که نتایج پژوهش حاکی از تأثیر معنادار پردازش متوازن در شفافیت سازمانی باشد. البته باید توجه داشت که اگر سایر ابعاد رهبری اصیل نمی‌توانستند به‌تنهایی نقش معناداری در

پیش‌بینی شفافیت سازمانی داشته باشند، بیانگر این واقعیت است که رهبری اصیل سازه چندبعدی است و دستاوردهای آن زمانی می‌تواند عاید سازمان شود که رهبر به همه این ویژگی‌ها توجه کند. به هر حال آنچه مسلم است اینکه ابعاد رهبری اصیل در ارتباط متقابل با یکدیگرند و تصور اصیل بودن رهبر بدون توجه به همه مؤلفه‌های بیانگر آن، تصویری ناقص و غیرممکن است. رهبر اصیل نمی‌تواند الگوی اخلاق‌مداری باشد، اما به پردازش متوازن و منصفانه اطلاعات توجه نکند. رهبر اصیل نمی‌تواند به خودآگاهی و تحقق آن در زیردستان نائل شود، اما از شفافیت ارتباطی برخوردار نباشد. همچنین، تصور اصیل بودن بدون پایبندی به ارزش‌های اخلاقی نهادینه‌شده نیز تصور باطلی است. بنابراین، به نظر می‌رسد مدیران در صورتی می‌توانند شفافیت سازمانی را ارتقا بخشند که به همه ویژگی‌های رهبری اصیل به طور منسجم و متوازن توجه داشته باشند.

پژوهش حاضر نیز مانند هر پژوهش دیگری با محدودیت‌هایی مواجه بوده که لازم است در استفاده از نتایج، به این محدودیت‌ها توجه شود. از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر، احتمال وجود گرایش‌های محافظه‌کارانه برخی از پاسخگویان بوده است که ممکن است پاسخ‌های آن‌ها را تحت تأثیر قرار داده باشد. در عین حال توجه به این نکته نیز ضروری است که محدوده پژوهش حاضر کارکنان اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان به‌منزله بخش مهمی از ذی‌نفعان درونی سازمان بوده‌اند و از آنجا که سنجش شفافیت سازمان منوط به در نظر گرفتن دیدگاه‌های همه ذی‌نفعان است، لذا پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به بررسی ارتباط رهبری اصیل و شفافیت سازمانی از چشم‌انداز سایر ذی‌نفعان نیز پرداخته شود. همچنین، با توجه به نتایج پژوهش مبنی بر نقش ابعاد رهبری اصیل در ارتقای شفافیت سازمانی، راهکارهای ساده و در عین حال قابل اجرای زیر به مدیران سازمان‌ها و به‌ویژه مدیران محترم اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان پیشنهاد می‌شود تا از این طریق سیر به سوی شفافیت سازمانی، بیش از پیش تسریع و تسهیل شود:

- مدیران به‌روشنی آنچه را که مدنظرشان است بیان کنند.
- مدیران برای بهبود ارتباطات خود با دیگران، همواره به گرفتن بازخورد از دیگران اهمیت دهند.

- مدیران با سعه صدر بیشتری به شنیدن دیدگاه‌های مختلف اهتمام ورزند.

- مدیران در صورت مرتکب شدن اشتباهات به یاد داشته باشند که هر انسانی ممکن است مرتکب اشتباه شود و لذا اصراری بر ادامه تصمیمات اشتباه نداشته باشند.
- مدیران هنگام تسهیم اطلاعات با کارکنان، به ویژگی‌های کارکنان و قابل فهم بودن اطلاعات برای آن‌ها توجه داشته باشند.
- مدیران هنگام تصمیم‌گیری‌ها تحت تأثیر تعارفات رایج قرار نگیرند و به اخلاقی بودن تصمیمات توجه داشته باشند.



## منابع و مأخذ

۱. پورعزت، علی اصغر؛ قلی پور، آرین و باغستانی، حوریه (۱۳۸۹). «رابطه آگاهی شهروندان از حقوق شهروندی با پاسخ‌گویی و شفافیت سازمان‌ها»، *فصل‌نامه رفاه اجتماعی*، سال دهم، شماره ۳۸، ۷-۴۰.
۲. پیران‌نژاد، علی (۱۳۹۲). «رهبری اصیل، سبکی ضروری در مدیریت دانشگاه‌ها»، *فصل‌نامه مدیریت در دانشگاه اسلامی*، سال دوم، شماره ۲، ۳۲۹-۳۵۰.
۳. سیدنقوی، میرعلی و فراهانی، فاطمه (۱۳۹۲). «ایجاد استراتژی مناسب و ارتقای شفافیت سازمانی از طریق رهبری نوآور»، *فصل‌نامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال بیست و سوم، شماره ۷۲، ۷۵-۹۷.
۴. سیدنقوی، میرعلی و کاهه، مریم (۱۳۹۳). «نقش رهبری اصیل در بهبود سطح خلاقیت و اشتیاق به کار کارکنان»، *فصل‌نامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال بیست و سوم، شماره ۷۶، ۱-۲۷.
۵. کردنائیچ، اسدالله؛ فانی، علی اصغر و مسعودی، زهرا (۱۳۹۳). «فرهنگ سازمانی حلقه مفقوده شفافیت سازمانی و عملکرد سازمانی»، *فصل‌نامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۲، شماره ۲، ۱۷۳-۱۸۹.
۶. لگزیان، محمد؛ مرتضوی، سعید و کاظمی، سیدحسین (۱۳۸۷). «مدل مفهومی روابط سازمانی مبتنی بر اعتماد و شفافیت و سازوکارهای کنترلی مناسب»، *فصل‌نامه پیام مدیریت*، شماره ۲۸، ۱۸۵-۲۲۱.
۷. میرمحمدی، سیدمحمد و رحیمیان، محمد (۱۳۹۳). «بررسی تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت فردی کارکنان با توجه به نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی»، *فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت در ایران*، دوره ۱۸، شماره ۳، ۱۸۱-۲۰۳.
۸. میرمحمدی، سیدمحمد؛ رحیمیان، محمد و جلالی‌خان‌آبادی، طاهره (۱۳۹۱). «رهبری اصیل و دل‌بستگی شغلی: اعتماد به‌مثابه متغیر میانجی»، *فصل‌نامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۱۲، ۱۵-۳۴.
9. Albu, O. B. & Wehmeier, S. (2014). "Organizational Transparency and Sense-Making: The Case of Northern Rock", *Journal of Public Relations Research*, 26 (2), 117-133.
10. Bandsuch, M.; Pate, L. & Thies, J. (2008). "Rebuilding Stakeholder Trust in Business: An Examination of Principle-Centered Leadership and Organizational Transparency in Corporate Governance", *Business and Society Review*, 113 (1), 99-127.
11. Berggren, E. & Bernsheteyn, R. (2007). "Organizational transparency

- drives company performance", *Journal of Management Development*, 26 (5), 411-417.
12. Bernstein, E. S. (2012). "The Transparency Paradox: A Role for Privacy in Organizational Learning and Operational Control", *Administrative Science Quarterly*, 57 (2), 181-216.
  13. Chi, L. C. (2009). "Do transparency and disclosure predict firm performance? Evidence from the Taiwan market", *Expert Systems with Applications*, 36 (8), 11198-11203.
  14. Christensen, L. T. & Cheney, G. (2015). "Peering into Transparency: Challenging Ideals, Proxies, and Organizational Practices", *Communication Theory*, 25 (1), 70-90.
  15. Christensen, L. T. & Cornelissen, J. (2015). "Organizational transparency as myth and metaphor", *European Journal of Social Theory*, 18 (2), 132-149.
  16. Cottrill, 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.
  17. Diddams, M. & Chang, G. C. (2012). "Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership", *The Leadership Quarterly*, 23 (3), 593-603.
  18. Garger, J. (2008). "Developing authentic leadership in organizations: some insights and observations", *Development and learning in organizations*, 22 (1), 14-16.
  19. 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 (8), 993-1003.
  20. Muceldili, B.; Turan, H. & Erdil, O. (2013). "The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681.
  21. Nichols, T. W. & Erakovich, R. (2013). "Authentic leadership and implicit theory: a normative form of leadership?", *Leadership & Organization Development Journal*, 34 (2), 182-195.
  22. Pasquier, M. & Villeneuve, J. P. (2007). "Organizational barriers to transparency: a typology and analysis of organizational behaviour tending to prevent or restrict access to information", *International*

- Review of Administrative Sciences*, 73 (1), 147-162.
23. Rawlins, B. (2006). "Give the Emperor a mirror: Toward developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency", Paper presented at Educators Academy; *Public Relations Society of America International Conference*, Salt Lake City, UT.
  24. Rawlins, B. (2008 a). "Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust", *Public Relations Journal*, 2 (2), 1-21.
  25. Rawlins, B. (2008 b). "Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency", *Journal of Public Relations Research*, 21 (1), 71-99.
  26. 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 (2), 200-210.
  27. Schnackenberg, A. K. & Tomlinson, E. C. (2014). "Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization - Stakeholder Relationships", *Journal of Management*, 40 (1), 1-27.
  28. Shamir, B.; Eilam, G. (2005). "What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development", *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 395-417.
  29. Toor, S. R. & Ofori, G. (2008). "Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership", *International Journal of Project Management*, 26 (6), 620-630.
  30. 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 (2), 110-118.
  31. Wehmeier, S. & Raaz, O. (2012). "Transparency matters: The concept of organizational transparency in the academic Discourse", *Public Relations Inquiry*, 1 (3), 337-366.
  32. Williams, C. C. (2005). "Trust Diffusion: The Effect of Interpersonal Trust on Structure, Function, and Organizational Transparency", *Business & Society*, 44 (3), 357-368.