

## بررسی تأثیر رهبری اصیل بر فضیلت سازمانی

(مورد مطالعه: اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان)

مژگان درخشان

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان

خلیل زندی\*

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه بوعلی

سینا

DOI: 10.22067/pmt.v8i15.51527

### چکیده

رسوایی‌های اخلاقی اخیر، موجب گرایش و علاقه فزاینده به موضوعاتی همچون اخلاق سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان گشته و به تبع این علاقه، گرایش و توجه ویژه‌ای نیز به موضوع فضیلت در سازمان مبذول شده است. در جستجوی شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای فضیلت سازمانی، پژوهش توصیفی-همبستگی حاضر به بررسی رابطه بین رهبری اصیل و فضیلت سازمانی پرداخت. جامعه آماری، شامل کلیه کارکنان ستادی اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان بود که با استفاده از شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۱۱۸ نفر از آن‌ها، به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌های استاندارد رهبری اصیل (والومبا و همکاران، ۲۰۰۸) و فضیلت سازمانی (کمرون و همکاران، ۲۰۰۴) بود که روایی و پایایی آن‌ها مورد تأیید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه به شیوه هم‌زمان انجام گرفت. 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.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری اصیل، فضیلت سازمانی، استان کرمان.

\* نویسنده مسؤول: zandikhalil@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۹/۰۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۰/۱۴

## مقدمه

در سال‌های اخیر، صاحب‌نظران سازمانی به‌طور مکرر تأکید می‌کنند که رفتارهای غیرمتمعارف و نامشروع در بین کارکنان و مدیران شیوع یافته و خسارات مهم و پرهزینه‌ای را به سازمان‌ها وارد آورده است (Shirbagi, Gholami, Maroofi & Nouri, 2013, p.31). رسوایی‌های مالی و اخلاقی افشا شده در سازمان‌های سراسر دنیا، تمایل به بازنگری نقش فضیلت را موجب شده (Rego, Ribeiro, & Cunha, 2010, p.215) و پژوهشگران را بر آن داشته است که به بازشناسی فضیلت در سازمان‌ها اهتمام ورزند (Rego, Ribeiro, Cunha & Jesuino, 2011, p.524). در واقع، رسوایی‌های اخلاقی اخیر موجب گرایش و علاقه فزاینده به موضوعاتی همچون اخلاق سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان گشته و به تبع این علاقه، گرایش و توجه ویژه‌ای نیز به موضوع فضیلت در سازمان مبدول شده است (Bright, Cameron & Caza, 2006, p.249).

فضیلت سازمانی اشاره به بافت و فضایی از سامان دارد که طی آن عادات، آرمان‌ها و اقدامات مطلوب از قبیل رادمردی، صداقت، بخشش و اعتماد، هم در سطح فردی و هم در سطح گروهی مورد حمایت قرار گرفته، توسعه و ترویج یافته و تلاش می‌شود که این آرمان‌ها و اقدامات به‌صورت مداوم در سازمان ساری و جاری شوند (Cameron, Bright & Caza, 2004). فضیلت سازمانی همچنین به عنوان اقدامات اشخاص، فعالیت‌های همکارانه، ویژگی‌ها و روندهایی فرهنگی تعریف شده است که ترویج و جاری کردن فضیلت در سازمان را امکان‌پذیر می‌گرداند (Cameron et al., 2004, p.768). به تبع این تعاریف، سازمان‌های فضیلت‌محور به سازمان‌هایی اطلاق می‌گردد که بر اساس فضیلت‌های اخلاقی شکل می‌گیرند و مدیران و کارکنان آن انسان‌های فضیلت‌مدار هستند و ارتباطات و فعل‌وانفعالات سازمانی بر اساس فضایل اخلاقی تنظیم می‌گردد (Hejazifar & Bagheri Kani, 2012, p.126). می‌توان چنین انتظار داشت که سازمان، به‌عنوان یک واحد وجودی می‌تواند با پایبندی به فضائل اخلاقی، ظرفیت لازم را برای ایجاد هماهنگی میان اجزاء درونی خود و نیز متعادل ساختن رابطه خود با محیط به دست آورد (Hassanzadeh Samarin & Sefidkar, 2015, p.143). به لحاظ تجربی نیز نتایج پژوهش‌ها گویای آن است که فضیلت سازمانی رابطه معناداری با تعهد عاطفی (Rego et al., 2011)، تعهد سازمانی (Moshabaki Esfahani & Rezaee, 2014)، وفاداری سازمانی (Behzadi, Nahami & beshlideh, 2013)، عملکرد سازمانی (Cameron et al., 2004)، رفتار شهروندی سازمانی (Behzadi et al., 2013; Hassanzadeh Samarin) و شادکامی و بهزیستی روانی در محیط کار (Rego et al., 2010; Sefidkar, 2015; Rego et al., 2010).

Zamahani, Mosavian & ) و بهبود فضای اخلاقی (2011; Williams, Kern & Waters, 2015 Malekzadeh, 2013) دارد.

به‌رحال علیرغم اهمیتی که اخیراً فضیلت در علوم سازمانی به دست آورده است، پژوهش در این زمینه همچنان محدود است (Cameron et al., 2004, p.766). عمده پژوهش‌هایی نیز که در زمینه فضیلت سازمانی صورت گرفته است، معمولاً به بررسی برون‌دادهای فضیلت سازمانی پرداخته‌اند و به‌جز چند پژوهش محدود که تأثیرپذیری فضیلت سازمانی از سرمایه اجتماعی (Hassanzadeh Samarini, Hemmati & Nikroo, 2014)، مسئولیت‌پذیری اجتماعی (Fernando & Almeida, 2012)، رهبری خدمتگزار (Searle & Barbuto, 2011) و رهبری اصیل (Rego, Ju'nior & Cunha, 2015) را نشان داده‌اند، در سایر موارد، مطالعه پیشایندهای فضیلت سازمانی، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در این زمینه برخی اندیشمندان بیان می‌کنند که مطالعه پیشایندهای رفتارهای مثبت‌گرا همچون فضیلت سازمانی و به‌ویژه نقش رهبری در بروز چنین رفتارهایی مغفول مانده است (Searle & Barbuto, 2011, p.107).

از آن‌جا که رهبری مناسب سازمان یکی از راه‌های مهم تجسم فضیلت سازمانی است (Najafbiegi, MusaKhani, Daneshfrd, Delawar & Hamrahi, 2014, p.49)، به‌نظر می‌رسد رهبری اصیل به مثابه یک شیوه رهبری مثبت‌گرا (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005, p.476) که بر جنبه‌های اخلاقی رهبری متمرکز است (Pirannezhad, 2014, p.336)، بتواند زمینه ارتقای فضیلت سازمانی را فراهم آورد. رهبری اصیل سازه جدیدی است که در زمینه رهبری مطرح شده است. علیرغم جدید بودن و علیرغم این حقیقت که هیچ تعریف واحد و مشخصی که مورد توافق همه صاحب‌نظران باشد، وجود ندارد، اما در مورد برخی جنبه‌های رهبری اصیل اتفاق نظر وجود دارد؛ از جمله اینکه رهبران اصیل از خود آگاهی برخوردارند و با توجه به ارزش‌ها و عقاید اصیل خود عمل می‌کنند (Endrissat, Muller & Kaudela-Baum, 2007, p.207). این رهبران به خاطر امتیازات شخصی همچون مقام، افتخار، فخرفروشی و... در فعالیت‌های مربوط به رهبری درگیر نمی‌شوند، بلکه به خاطر اعتقادات راسخ خود به انجام وظیفه می‌پردازند (Shamir & Eilam, 2005, p.397). بر مبنای یکی از کامل‌ترین تعاریف، رهبری اصیل الگویی از رفتار رهبری است که به‌طور توأمان، ظرفیت‌های روان‌شناختی و جو اخلاقی مثبتی را ارتقا می‌دهد تا از این طریق به افزایش خودآگاهی، ایجاد چشم‌انداز اخلاقی نهادینه شده، پردازش متوازن اطلاعات و شفافیت ارتباطی نائل شود و بدین وسیله بتواند موجبات بالندگی و بهسازی پیروان را فراهم آورد (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck & Avolio, 2010, p.901).

درمجموع اگرچه مرور ادبیات نظری بیانگر آن است که رهبری می‌تواند پیش‌بینی‌کننده فضیلت سازمانی باشد (Najafbiegi et al., 2014; Rego et al., 2015; Searle & Barbuto, 2011)، اما شواهد تجربی در این زمینه همچنان ناچیز است و به‌ویژه در بافت سازمان‌های ایرانی، پژوهش‌های خاصی پیرامون بررسی ارتباط رهبری اصیل و فضیلت سازمانی در دسترس نیست. با توجه به خلأ پژوهشی موجود که تا حد زیادی ناشی از جدید بودن دو سازه رهبری اصیل و فضیلت سازمانی است، مسأله اصلی پژوهش حاضر، بررسی ارتباط این دو سازه با یکدیگر در اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان بوده است.

### مبانی نظری

ازجمله مفاهیمی که با ورود روانشناسی مثبت‌گرا به حوزه رفتار سازمانی مطرح شده‌اند، رهبری اصیل و فضیلت سازمانی می‌باشند. در زمینه رهبری اصیل واضعان این شیوه رهبری معتقدند که کاهش رهبری اخلاقی همراه با افزایش چالش‌های اجتماعی، نیاز به یک شیوه رهبری مثبت را بیش از هر زمان دیگری آشکار ساخته است. آن‌ها همچنین معتقدند که چارچوب‌های موجود برای پرورش رهبران آینده کافی نیستند. لذا به‌منظور توصیف چنین شیوه رهبری مثبتی، زمینه‌ها و موضوعات مختلف رهبری، اخلاق و دانش سازمانی مثبت را ادغام نموده تا مفهوم رهبری اصیل را بنیان نهند (Cooper et al., 2005, p.476). در کنار رهبری اصیل، یکی دیگر از بارزترین مفاهیم حوزه روانشناسی مثبت‌گرا، فضیلت سازمانی است (Moshabaki Esfahani & Rezaee, 2014, p.2). همانند رهبری اصیل، فضیلت سازمانی نیز در پاسخ به رسوایی‌های اخلاقی در سازمان‌ها مطرح شده است. در این زمینه کمرون و همکاران (۲۰۰۴) گزارشی را از سلیگمن (۲۰۰۲) نقل می‌کنند که بر اساس آن، بالغ بر ۹۹ درصد از پژوهش‌های روانشناسی در پنجاه سال اخیر بر پدیده‌های منفی یا نهایتاً انتقال از کارکردهای منفی به کارکردهای نرمال متمرکز بوده‌اند و تقریباً هیچ توجهی به وضعیت‌های متعالی نشده است (Cameron et al., 2004, p.768). به‌رحال اگرچه مفهوم فضیلت تقریباً در ادبیات سازمانی مغفول مانده و کمتر مورد توجه قرار گرفته است؛ اما در سال‌های اخیر، شمار زیادی از دانشمندان بر لزوم بررسی بیشتر مفهوم فضیلت در پژوهش‌های مدیریت تأکید کرده‌اند (Rego et al., 2011, p.524). با در نظر گرفتن رهبری اصیل و فضیلت سازمانی به عنوان دو سازه ارزشمند در مدیریت سازمان‌های امروزی، در ادامه هر یک از این دو سازه تشریح شده و سپس رابطه مفروض آن‌ها با یکدیگر مورد بحث قرار گرفته است:

### رهبری اصیل

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 (Giallonardo, Wong & Iwasiw, 2010, p.995). در این جا اصیل بودن به این معناست که پابندی به ارزش‌ها و اعتقادات، ریاکارانه نیست، بلکه یک روند درونی شده است که بر اساس تجارب شخصی به دست آمده است. در واقع رهبران اصیل به ارزش‌ها به این دلیل پایبند نیستند که مثلاً از لحاظ سیاسی یا اجتماعی مناسب است بلکه واقعاً و ذاتاً این ارزش‌ها را درست می‌دانند (Shamir & Eilam, 2005, p.397). رهبران اصیل از طریق کمک به زیردستان برای یافتن معنا در کار، ایجاد خوش‌بینی و تعهد در میان پیروان و تشویق روابط شفاف به منظور ایجاد اعتماد، و بهبود فضای اخلاقی مثبت، می‌توانند زمینه‌تعالی سازمان را فراهم آورند (Wong & Cummings, 2009, p.523). تور و آفوری (۲۰۰۸) نیز با جمع‌بندی ادبیات موجود پیرامون رهبری اصیل، این رهبران را افرادی رازدار، امیدوار، خوش‌بین، انعطاف‌پذیر، شفاف، اخلاق‌مدار و آینده‌محور می‌دانند. از نظر آن‌ها، رهبران اصیل درک خوبی از حساسیت‌های فرهنگی دارند و بسیار با انگیزه و خودآگاه هستند. آن‌ها دارای سطح بالایی از صداقت، پابندی عمیق به اهداف، شجاعت در حرکت روبه‌جلو، شور و شوق و مهارت هدایت افراد هستند (Toor & Ofori, 2008, p.621).

رهبری اصیل مشتمل بر چهار بعد خودآگاهی، شفافیت ارتباطی، چشم‌انداز اخلاق نهادینه شده و پردازش متوازن اطلاعات است (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, p.99). بعد خودآگاهی اشاره به میزان و حدودی دارد که رهبر از دانش دقیق و مناسبی برخوردار است و نشان می‌دهد که از تأثیر خود بر دیگران نیز آگاه است (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011, p.111). شفافیت ارتباطی بیانگر گشودگی و صداقت در ارتباطات است (Cottrill, Denise-Lopez & Hoffman, 2014, p.278). چشم‌انداز اخلاقی درونی شده به معنای نشان دادن صداقت، و به کارگیری ارزش‌های شخص در کنار استانداردهای اخلاقی بیرونی است به گونه‌ای که به عنوان راهنمای عمل فرد درآیند (Cottrill et al., 2014, p.278). پردازش متوازن نیز بیانگر توجه به دیدگاه‌های مختلف در هنگام تصمیم‌گیری است (Cottrill et al., 2014, p.278).

### فضیلت سازمانی

حرص، حسادت، رشک، تنفر و خشم، همگی می‌توانند به سهولت باعث تباهی گردند، درحالی‌که، عشق، صداقت، دلسوزی، بخشش، گذشت و شادکامی دارای ظرفیت فراوانی هستند که باعث افزایش

شایستگی اخلاقی می‌شوند (Taheri Lari, Shekari & Etemadikhah, 2014, p.53). واژه‌های اخیر یعنی عشق، صداقت، دلسوزی، بخشش، گذشت و شادکامی، بیش از هر چیز مفهوم فضیلت را به ذهن متبادر می‌سازند. فضیلت معادل واژه لاتین «Virtues» است که مترادف با تعالی در نظر گرفته می‌شود (Rego et al., 2010, p.216). در این معنا فضیلت با آرمان سازمان‌ها و اشخاص برای بهترین بودن تداعی شده، ویژگی‌های آن منحصر به آدمی بوده و بیانگر حالاتی همچون شکوفایی، وارستگی و سرزندگی است (Cameron et al., 2004, p.767). فضیلت همچنین به عنوان درونی کردن اصول اخلاقی برای ایجاد هماهنگی اجتماعی تعریف گشته (Danayyfrd, Amrollahi Buicki, Fanny & Rezaeian, 2013, p.9) و اشاره به پیروی از آرمان‌های والای انسانی دارد (Rego et al., 2011, p.524). در این زمینه سازمان فضیلت‌محور به سازمانی اطلاق می‌گردد که بر اساس شایستگی‌های اخلاقی شکل می‌گیرد، مدیران و کارکنان آن، انسان‌های فضیلت‌مداری هستند و ارتباطات و فعل‌وانفعالات سازمانی بر اساس فضایل اخلاقی تنظیم می‌گردد (Hejazifar & bagheri Kni, 2012; Najafbiegi et al., 2014). در واقع فضایل سازمانی آن دسته از فضایی هستند که در فضای سازمان شکل گرفته و به عنوان مایه هویت و افتخار اعضای سازمان محسوب می‌شوند. به نحوی که اعضای هر سازمانی فضایل آن را به عنوان دلایل ماندگاریشان در آن سازمان تلقی می‌کنند (Behzadi et al., 2013, p.235).

کمرن و همکاران (۲۰۰۴) برای فضیلت سازمانی پنج بعد خوش‌بینی سازمانی<sup>۱</sup>، بخشش سازمانی<sup>۲</sup>، اعتماد سازمانی<sup>۳</sup>، شفقت سازمانی<sup>۴</sup>، و صداقت سازمانی<sup>۵</sup> را در نظر گرفته‌اند (Cameron et al., 2004). بعد خوش‌بینی سازمانی به این معنی است که اعضای سازمان بر این عقیده‌اند که در انجام دادن مطلوب کارها موفق خواهند شد حتی زمانی که با چالش‌های عمده روبرو شوند (Behzadi et al., 2013, p.235). بخشش سازمانی به این معناست که اشتباهات غیرعمدی با گذشت روبرو می‌شوند و به عنوان فرصت‌هایی برای یادگیری و دستیابی به استانداردهای بالای عملکرد در نظر گرفته می‌شوند (Rego et al., 2011, p.524). بعد اعتماد سازمانی به معنای حاکم بودن احترام و توجه مدیران به کارکنان در سازمان است (Najafbiegi

<sup>1</sup> . Organizational Optimism

<sup>2</sup> . Organizational Forgiveness

<sup>3</sup> . Organizational Trust

<sup>4</sup> . Organizational Compassion

<sup>5</sup> . Organizational Integrity

et al., 2014, p.51). در واقع اعتماد سازمانی به این معناست که ادب، نزاکت و احترام بر فضای سازمان حاکم بوده و افراد سازمان به یکدیگر و از جمله به رهبران، پشت گرم بوده و به آن‌ها اعتماد دارند (Rego et al., 2011, p.524). بعد شفقت یا همدردی، بیانگر رواج فعالیت‌هایی از قبیل مراقب یکدیگر بودن و نگران یکدیگر بودن در سازمان است (Sadat Khoshouei et al., 2014, p.82). بر مبنای این بعد، افراد دلواپس یکدیگر بوده و احساس همدردی و مراقبت در فضای سازمان رایج است (Rego et al., 2011, p.524). در نهایت، صداقت سازمانی به این معناست که درستکاری، رازداری، امانت‌داری و آبروداری در سراسر فضای سازمان رایج است (Rego et al., 2011, p.524).

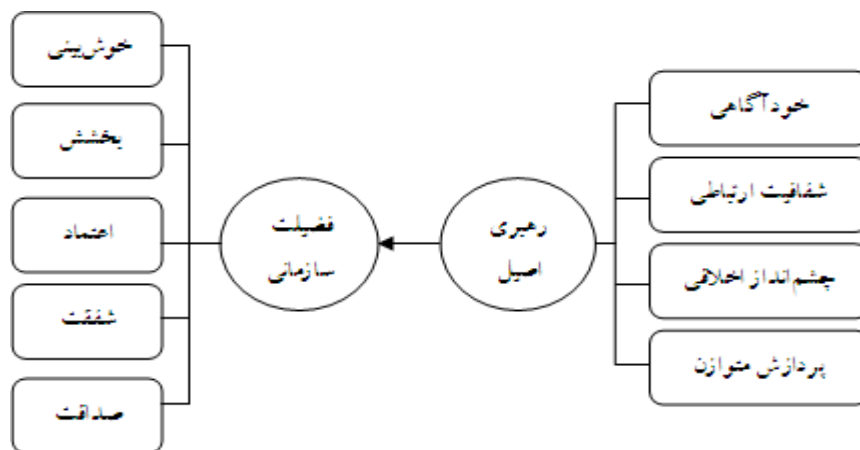
#### رابطه رهبری اصیل و فضیلت سازمانی

رهبری مناسب سازمان یکی از راه‌های مهم تجسم فضیلت سازمانی است (Najafbiegi et al., 2014, p.49). در واقع همان‌گونه که دانشمندان دریافته‌اند والدین و معلمان می‌توانند رفتارهای مثبت را در فرزندان و دانش‌آموزان تسهیل نمایند، به همین ترتیب سبک‌های رهبری نیز می‌توانند تعالی و ارتقای بهره‌وری افراد در محیط کار را تسهیل نمایند (Searle & Barbuto, 2011, p.107). در این زمینه، رهبری اصیل که بر جنبه‌های اخلاقی رهبری متمرکز است (pirannezhad, 2014, p.336). فضای روانی ایمنی را فراهم می‌آورد که طی آن کارکنان احساس می‌کنند مورد پذیرش و مورد احترام هستند؛ در نتیجه کارکنان با رغبت بیشتری به تلاش در جهت رسیدگی به شکایات ارباب‌رجوع و برآورده ساختن نیازهای آن‌ها اهتمام می‌ورزند (Rego et al., 2015, p. 617). این دیدگاه‌ها اگرچه به‌طور مستقیم به ارتباط رهبری اصیل و فضیلت سازمانی نپرداخته‌اند، اما به‌طور ضمنی حکایت از رابطه بین این دو سازه دارند. این فرضیه هنگامی بیشتر قوت می‌گیرد که دریابیم محدود پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه همبستگی بین رهبری و فضیلت سازمانی، مؤید یک رابطه محکم و معنادار بوده‌اند. به عنوان نمونه ریگو و همکاران (۲۰۱۵) طی پژوهشی با عنوان «ارتقای عملکرد شرکت از سوی رهبران اصیل: نقش واسطه‌ای فضیلت و توانایی» نشان دادند که رهبری اصیل با واسطه دو متغیر فضیلت و توانایی گروه، تأثیر معناداری بر بهبود فروش داشت. همچنین نتایج بررسی فرضیه‌های جزئی نشان داد که بیشترین همبستگی مربوط به رابطه بین رهبری اصیل و فضیلت بود (Rego et al., 2015). سیرله و باربوتو (۲۰۱۱) نیز پژوهشی با عنوان «رهبری خدمت‌گزار، امید و فضیلت سازمانی: جستجوی چارچوبی برای رفتارهای مثبت در سطح خرد و کلان و اثربخشی عملکرد»

انجام دادند. بر مبنای چارچوب ارائه شده توسط پژوهشگران، دو متغیر امید و فضیلت سازمانی که به عنوان رفتارهای مثبت در سطح خرد و کلان در نظر گرفته شده‌اند، تحت تأثیر رهبری خدمتگزار قرار داشته و در عین حال بر اثربخشی عملکرد، تأثیرگذار بودند. به طور واضح تر بر مبنای چارچوب ارائه شده توسط سیرله و باربوتو (۲۰۱۱)، رهبری خدمتگزار با واسطه امید و فضیلت سازمانی، موجبات ارتقای اثربخشی عملکرد را فراهم می‌آورد (Searle & Barbuto, 2011). شکاری و جلالیان (۲۰۱۵)، پژوهشی با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر فضیلت‌گرایی انجام دادند. برخی از مهم‌ترین نتایج بیانگر آن بود که عامل مدیریت و رهبری، مهم‌ترین عامل اثرگذار بر فضیلت‌گرایی است (Shekari & Jalalian, 2015). علاوه بر این پژوهش‌ها که به طور ویژه نقش رهبری را در ارتقای فضیلت سازمانی نشان داده‌اند، برخی پژوهش‌ها نیز ارتباط رهبری اصیل با سایر بروندهای سازمانی را تأیید کرده‌اند. به عنوان نمونه نتایج پژوهش شجاعی و همکاران (۲۰۱۶) بیانگر آن بود که رهبری اصیل موجب کاهش قلدری سازمانی و کاهش نیت جابجایی کارکنان می‌گردد (Shojaee, Sadeghi & Dankoob, 2016). یوسفی و همکاران (۲۰۱۶) نیز رابطه مثبت و معنادار بین رهبری اصیل و دل‌بستگی شغلی را تأیید نمودند. بر اساس یافته‌های این پژوهشگران، ابعاد پردازش متوازن، جنبه اخلاقی درونی شده و شفافیت ارتباطی، به ترتیب بیشترین تأثیر را بر دل‌بستگی شغلی کارکنان داشتند. با این حال بعد خودآگاهی رهبر تأثیر معناداری بر دل‌بستگی شغلی نداشت (Yousefy, Eidipour & Gholami Torkesaluye, 2016). همچنین لطفی جلال‌آبادی و همکاران (۲۰۱۶) طی پژوهشی نشان دادند که کلیه ابعاد رهبری اصیل رابطه معناداری با هویت‌یابی سازمانی دارند. در این میان بعد شفافیت ارتباطی بیشترین نقش را در هویت‌یابی سازمانی داشت و پس از آن چشم‌انداز اخلاقی نهادینه شده، پردازش متوازن و خودآگاهی به ترتیب بیشترین تأثیر را بر هویت‌یابی سازمانی داشتند (Lotfi, Jalalabadi, Mugli, Feizi, & Amirkhani, 2016). در نهایت قانع‌نیا و همکاران (۲۰۱۶) در یک پژوهش نیمه آزمایشی به بررسی تأثیر آموزش رفتارهای رهبری اصیل به مدیران بر سرمایه روان‌شناختی کارکنان پرداختند و نتایج حاکی از تأثیر آموزش‌های مزبور بر ارتقای رفتارهای رهبری اصیل و بهبود سرمایه روان‌شناختی کارکنان بود (Ghane Niya, M., Arshadi, N., Bashlide, K., & Foroohar, 2016).

در مجموع مرور متون نظری و پیشینه پژوهش، از احتمال وجود رابطه بین رهبری اصیل و فضیلت سازمانی حمایت می‌کنند. چراکه از یک سو نقش سایر شکل‌های رهبری در ارتقای فضیلت سازمانی تأیید شده است و از سوی دیگر مشخص شده است که رهبری اصیل بر بسیاری از بروندهای سازمانی اثرگذار است. با این رویکرد، در ادامه چارچوب مفهومی پژوهش (شکل ۱) و فرضیه‌های پژوهش، ارائه شده‌اند.





شکل (۱): چارچوب مفهومی پژوهش

- فرضیه کلی) بین رهبری اصیل و فضیلت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- فرضیه جزئی اول) بین خودآگاهی و فضیلت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- فرضیه جزئی اول) بین شفافیت ارتباطی و فضیلت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- فرضیه جزئی اول) بین چشم انداز اخلاقی درونی و فضیلت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- فرضیه جزئی اول) بین پردازش متوازن و فضیلت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

### روش پژوهش

این پژوهش، از لحاظ هدف، کاربردی؛ از لحاظ روش، توصیفی - همبستگی، و از لحاظ زمانی، به صورت مقطعی انجام گرفت. جامعه آماری کلیه کارکنان ستادی اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان مشتمل بر ۲۷۰ نفر بود. با استناد به جدول کرجسی و مورگان، تعداد ۱۶۰ پرسشنامه به شیوه نمونه گیری تصادفی ساده توزیع شد که از این تعداد، ۱۱۸ پرسشنامه به صورت صحیح و کامل بازگردانده شد (نرخ پاسخ گویی: ۰/۷۴). جدول کرجسی و مورگان، بر اساس فرمول کوکران تنظیم شده و از آنجا که بسیار محافظه کارانه است، لذا می تواند روش مناسبی جهت تعیین حجم نمونه در نظر گرفته شود. منظور از محافظه کارانه بودن این جدول آن است که از دقت بالایی برخوردار است چراکه متناسب با حجم هر جامعه، بالاترین مقدار نمونه مورد نیاز را پیشنهاد می دهد و لذا حجم نمونه پیشنهاد شده، در صورت کاربست روش های تصادفی نمونه گیری می تواند معرف خوبی برای جامعه آماری باشد. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه رهبری اصیل

والومبا و همکاران (۲۰۰۸) مشتمل بر ۱۶ ماده و چهار بعد خودآگاهی، شفافیت ارتباطی، چشم‌انداز اخلاقی درونی و پردازش متوازن و پرسشنامه فضیلت سازمانی کمرون و همکاران (۲۰۰۴) مشتمل بر ۱۵ ماده و پنج بعد خوش‌بینی، اعتماد، بخشش، شفقت و صداقت بود. نحوه نمره‌گذاری سؤالات هر دو پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت بود. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها با استناد به نظر متخصصان تأیید شد و پایایی پرسشنامه‌ها نیز با استناد به ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد که ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه رهبری اصیل، ۰/۹۲۸ و برای پرسشنامه فضیلت سازمانی، ۰/۹۰۱ محاسبه شد. در نهایت جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، پس از اطمینان از رعایت پیش‌شرط‌های پارامتریک، از آزمون همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه به‌شیوه همزمان استفاده شد. دلیل استفاده از روش همزمان در تحلیل رگرسیون چندگانه این بوده است که شواهد تجربی مستدلی وجود ندارد که نشان دهد برخی از ابعاد رهبری اصیل تأثیر بیشتری بر بروندهای سازمانی و به‌خصوص فضیلت سازمانی دارند؛ بنابراین در چنین مواردی که نمی‌توان به پیش‌فرض خاصی مبنی بر اولویت‌بندی تأثیر ابعاد پیش‌بین بر متغیر وابسته دست یافت، بهتر است که از روش همزمان استفاده گردد.

#### یافته‌ها

قبل از گزارش نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های پژوهش، شاخص‌های توصیفی مربوط به متغیرهای اصلی پژوهش در جدول ۱، ارائه شده است. بر اساس نتایج این جدول، از دیدگاه افراد نمونه، میانگین کاربست رهبری اصیل در اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان برابر با ۳/۰۲ و میانگین فضیلت سازمانی برابر با ۲/۷۶ بوده است.

جدول (۱): شاخص‌های توصیفی در مورد متغیرهای اصلی پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	کمینه	بیشینه
رهبری اصیل	۳/۰۲	۰/۷۷۱	۱	۴/۷۵
فضیلت سازمانی	۲/۷۶	۰/۷۸۲	۱	۴/۳۳

فرضیه کلی) بین رهبری اصیل و فضیلت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. بر اساس نتایج جدول ۲، ضریب همبستگی بین رهبری اصیل و فضیلت سازمانی برابر با ۰/۶۰۸ بوده و در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ بنابراین فرضیه اول پژوهش مبنی بر رابطه بین رهبری اصیل و فضیلت سازمانی

تأیید می‌شود. یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد که رابطه رهبری اصیل با همه ابعاد فضیلت سازمانی، مثبت و معنادار بوده است. در این میان رهبری اصیل بیشترین همبستگی را با بعد اعتماد، و کمترین همبستگی را با بعد شفقت داشته است.

جدول (۲): نتایج آزمون همبستگی پیرسون در مورد رابطه رهبری اصیل و فضیلت سازمانی

فضیلت سازمانی	صداقت	شفقت	اعتماد	بخشش	خوش‌بینی	رهبری اصیل
۰/۶۰۸**	۰/۴۷۹**	۰/۴۴۱**	۰/۶۰۴**	۰/۴۸۴**	۰/۵۲۷**	

\*\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

فرضیه جزئی اول) بین خودآگاهی و فضیلت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. بر اساس نتایج جدول ۳، ضریب همبستگی بین بعد خودآگاهی از رهبری اصیل و فضیلت سازمانی برابر با ۰/۵۶۹ بوده و در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ بنابراین فرضیه جزئی اول مبنی بر رابطه بین خودآگاهی و فضیلت سازمانی تأیید می‌شود. همچنین بر اساس نتایج به دست آمده، رابطه خودآگاهی با همه ابعاد فضیلت سازمانی، مثبت و معنادار بوده است. بیشترین همبستگی مربوط به رابطه خودآگاهی با اعتماد بوده است و کمترین همبستگی نیز مربوط به رابطه خودآگاهی با شفقت است.

جدول (۳): نتایج آزمون همبستگی پیرسون در مورد رابطه خودآگاهی و فضیلت سازمانی

فضیلت سازمانی	صداقت	شفقت	اعتماد	بخشش	خوش‌بینی	خودآگاهی
۰/۵۶۹**	۰/۴۵۹**	۰/۴۱۵**	۰/۵۶۰**	۰/۴۷۱**	۰/۴۸۹**	

\*\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

فرضیه جزئی دوم) بین شفافیت ارتباطی و فضیلت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. بر اساس نتایج جدول ۴، ضریب همبستگی بین بعد شفافیت ارتباطی از رهبری اصیل و فضیلت سازمانی برابر با ۰/۵۱۸ بوده و در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ بنابراین فرضیه جزئی دوم مبنی بر رابطه بین شفافیت ارتباطی و فضیلت سازمانی تأیید می‌شود. یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد که رابطه شفافیت ارتباطی با همه ابعاد فضیلت سازمانی، مثبت و معنادار بوده است. در این میان شفافیت ارتباطی بیشترین همبستگی را با بعد اعتماد، و کمترین همبستگی را با بعد بخشش داشته است.

جدول (۴): نتایج آزمون همبستگی پیرسون در مورد رابطه شفافیت ارتباطی و فضیلت سازمانی

فضیلت سازمانی	صدقت	شفقت	اعتماد	بخشش	خوش بینی	
۰/۵۱۸**	۰/۴۱۹**	۰/۴۱۲**	۰/۵۴۸**	۰/۳۸۵**	۰/۴۳۱**	شفافیت ارتباطی

\*\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

فرضیه جزئی سوم) بین چشم انداز اخلاقی درونی و فضیلت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. بر اساس نتایج جدول ۵، ضریب همبستگی بین بعد چشم انداز اخلاقی درونی و فضیلت سازمانی برابر با ۰/۵۳۹ بوده و در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ بنابراین فرضیه جزئی سوم مبنی بر رابطه بین چشم انداز اخلاقی درونی و فضیلت سازمانی تأیید می شود. یافته ها همچنین نشان می دهد که رابطه چشم انداز اخلاقی درونی با همه ابعاد فضیلت سازمانی، مثبت و معنادار بوده است. در این میان چشم انداز اخلاقی درونی بیشترین همبستگی را با بعد اعتماد، و کمترین همبستگی را با بعد شفقت داشته است.

جدول (۵): نتایج آزمون همبستگی پیرسون در مورد رابطه چشم انداز اخلاقی و فضیلت سازمانی

فضیلت سازمانی	صدقت	شفقت	اعتماد	بخشش	خوش بینی	
۰/۵۳۹**	۰/۴۱۰**	۰/۳۴۹**	۰/۵۴۶**	۰/۴۳۳**	۰/۴۸۴**	چشم انداز اخلاقی

\*\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

فرضیه جزئی چهارم) بین پردازش متوازن و فضیلت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. بر اساس نتایج جدول ۶، ضریب همبستگی بین بعد پردازش متوازن از رهبری اصیل و فضیلت سازمانی برابر با ۰/۶۱۸ بوده و در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ بنابراین فرضیه جزئی چهارم مبنی بر رابطه بین پردازش متوازن و فضیلت سازمانی تأیید می شود. یافته ها همچنین نشان می دهد که رابطه پردازش متوازن با همه ابعاد فضیلت سازمانی، مثبت و معنادار بوده است. در این میان پردازش متوازن بیشترین همبستگی را با بعد اعتماد، و کمترین همبستگی را با بعد شفقت داشته است.

جدول (۶): نتایج آزمون همبستگی پیرسون در مورد رابطه پردازش متوازن و فضیلت سازمانی

فضیلت سازمانی	صدقت	شفقت	اعتماد	بخشش	خوش بینی	
۰/۶۱۸**	۰/۵۰۴**	۰/۴۷۵**	۰/۵۸۲**	۰/۴۹۸**	۰/۵۳۱**	پردازش متوازن

\*\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

پس از آن که رابطه رهبری اصیل و ابعاد آن با فضیلت سازمانی و ابعادش تأیید شد؛ در ادامه تأثیر ابعاد رهبری اصیل بر فضیلت سازمانی مورد بررسی گرفت. خلاصه نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه در جدول ۷ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی چندگانه برابر با  $0/616$  و ضریب تبیین تعدیل شده برابر با  $0/351$  بوده است. بر اساس این نتایج، ابعاد رهبری اصیل می‌توانند ۳۵ درصد از تغییرات فضیلت سازمانی را تبیین نمایند. از آنجا که مقدار  $F (13/587)$ ، در سطح  $0/01$  معنادار است، لذا مشخص می‌شود که ترکیبی از ابعاد رهبری اصیل می‌توانند پیش‌بینی کننده معنادار فضیلت سازمانی باشند.

جدول (۷): تحلیل رگرسیون چندگانه در مورد نقش ابعاد رهبری اصیل در پیش‌بینی فضیلت سازمانی

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تبیین تعدیل شده	آماره F	سطح معناداری
هم‌زمان	۰/۶۱۶	۰/۳۵۱	۱۳/۵۸۷	۰/۰۰۰

متغیرهای پیش‌بین: خودآگاهی، شفافیت ارتباطی، چشم‌انداز اخلاقی نهادینه شده، پردازش متوازن

در جدول ۸، ضرایب رگرسیونی هر یک از متغیرهای پیش‌بین گزارش شده است. نتایج نشان می‌دهد که مقدار  $t$  متناظر با بتای هیچ‌یک از متغیرهای پیش‌بین، معنادار نیست؛ بنابراین می‌توان گفت که اگرچه ترکیب ابعاد چهارگانه رهبری اصیل پیش‌بینی کننده معنادار فضیلت سازمانی هستند اما هیچ‌یک از این ابعاد نمی‌توانند به تنهایی نقش معناداری در پیش‌بینی فضیلت سازمانی داشته باشند.

جدول (۸): ضرایب رگرسیونی ابعاد پیش‌بینی کننده فضیلت سازمانی

متغیر	آماره $\beta$	آماره بتا	آماره $t$	سطح معناداری
مقدار ثابت	۰/۸۹۴		۳/۱۴۰	۰/۰۰۲
خودآگاهی	۰/۱۴۷	۰/۱۶۹	۱/۱۴۱	۰/۲۵۷
شفافیت ارتباطی	۰/۰۴۱	۰/۰۴۸	۰/۳۳۶	۰/۷۳۸
چشم‌انداز اخلاقی نهادینه شده	۰/۱۳۱	۰/۱۲۳	۰/۸۱۱	۰/۴۲۰
پردازش متوازن	۰/۳۹۱	۰/۳۲۶	۱/۸۳۱	۰/۰۷۰

## بحث و نتیجه

رسوایی‌های مالی و اخلاقی در سازمان‌های سراسر دنیا، دغدغه بسیاری از پژوهشگران، صاحب‌نظران، مدیران و فعالان حوزه سازمان و مدیریت بوده است. درعین حال پژوهشگران و صاحب‌نظران دریافته‌اند که استفاده از روش‌های قهری جهت بهبود فضای اخلاقی سازمان‌ها چندان کارساز نبوده است؛ بنابراین امروزه

با برجسته شدن پارادایم روانشناسی مثبت‌گرا در مباحث سازمانی، توجه اندیشمندان و پژوهشگران مدیریت به پرورش فضایل در سازمان‌ها جلب شده است. در جستجوی شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای فضیلت سازمانی، پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین رهبری اصیل و فضیلت سازمانی پرداخت. یافته‌های پژوهش نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین دو متغیر مزبور وجود داشت. یافته‌ها همچنین نشان داد که رابطه همه ابعاد رهبری اصیل با فضیلت سازمانی و ابعاد آن، مثبت و معنادار بود. این نتایج هم‌سو با یافته‌های پژوهش‌های (Searle & Barbuto, 2011) و (Rego et al., 2015) بود که به ترتیب رابطه شیوه‌های رهبری خدمت‌گزار و رهبری اصیل را با فضیلت سازمانی نشان دادند. نتایج همچنین هم‌سو با یافته‌های پژوهش‌های پیشین است که نقش رهبری اصیل را در افزایش متغیرهایی همچون سرمایه روان‌شناختی (Yousefy, Eidipour & Gholami Torkesaluye, 2016)، هویت‌یابی سازمانی (Lotfi Jalalabadi, Mugli, Feizi, & Amirkhani, 2016)، و کاهش قلدری سازمانی (Shojaee, Sadeghi & Dankoob, 2016) تأیید نمودند.

در تبیین یافته‌های پژوهش مبنی بر همبستگی بین رهبری اصیل و فضیلت سازمانی، می‌توان به معنای واژه «اصیل بودن» و اشارات نهفته در آن تأمل نمود. در واقع همان‌گونه که شامر و ایلام اشاره می‌کنند، اصیل بودن به این معناست که پایبندی به ارزش‌ها و اعتقادات، ریاکارانه یا با هدف استفاده ابزاری نیست، بلکه یک روند درونی شده است. در واقع رهبران اصیل به ارزش‌ها به این دلیل پایبند نیستند که مثلاً از لحاظ سیاسی یا اجتماعی مناسب است بلکه واقعاً و ذاتاً این ارزش‌ها را درست می‌دانند (Shamir & Eilam, 2005, p.397). در این زمینه والومبا و همکاران (۲۰۱۱) نیز تأکید می‌کنند که شیوه رهبران اصیل، تقلید و ظاهرسازی نیست بلکه بر اساس ارزش‌های والای انسانی رفتار می‌نماید (Walumbwa et al., 2011). تأمل در این بیانات نشان می‌دهد که یک ویژگی ذاتی اصیل بودن، پایبندی به ارزش‌های مطلق و والای انسانی است و این همان چیزی است که ارسطو در تعریف فضیلت، به عنوان امری تلقی می‌کند که «به خودی خود ارزشمند است» و ریگو و همکاران (۲۰۱۱) و والومبا و همکاران (۲۰۱۱) نیز آن را به‌عنوان «پیروی از آرمان‌های والای انسانی» معنا می‌کنند (Rego et al., 2011; Walumbwa et al., 2011). بنابراین می‌توان گفت که رهبری اصیل تجسم فضیلت سازمانی بوده و در نتیجه قابل انتظار است که نتایج پژوهش حاکی از رابطه معنادار بین رهبری اصیل و فضیلت سازمانی باشد.

از زاویه‌ای دیگر، تأیید روابط بین ابعاد رهبری اصیل با فضیلت سازمانی و ابعادش را می‌توان با استفاده از سازه «احترام به شأن انسان» تبیین نمود. در واقع تأملی در ابعاد رهبری اصیل نشان می‌دهد که وجه مشترک

همه آن‌ها باور به کرامت انسانی و تلاش در جهت احترام به این کرامت است. التزام به حفظ کرامت انسانی مستلزم آن است که رهبر در رفتار با دیگران صداقت، عدالت، احترام و صراحت را مبنای عمل خود قرار دهد. در غیر این صورت می‌توان گفت که با افراد انسانی آن‌گونه که در شأن آن‌هاست رفتار نشده است. به نظر می‌رسد ابعاد رهبری اصیل بتوانند متضمن رعایت ارزش‌های مزبور یعنی صداقت، عدالت، احترام، صراحت و البته سایر ارزش‌های انسانی باشند. به‌عنوان نمونه بعد خودآگاهی می‌تواند به توسعه فضیلت صداقت رهبر بیانجامد. بعد پردازش متوازن بیش از هر چیز بیانگر توجه به عدالت و برخورد منصفانه با دیگران است. بعد چشم‌انداز اخلاقی نهادینه شده، بیش از هر چیز موجب رعایت حقوق انسان‌ها و احترام به آن است. درنهایت بعد شفافیت ارتباطی نیز در کنار خودآگاهی رهبر، روراستی، عدم ابهام و صداقت را به ارمغان می‌آورد. بدیهی است نمایش چنین رفتارهایی از سوی رهبران موجب می‌شود که از یک سو به عنوان الگویی از فضیلت‌گرایی برای کارکنان شناخته شوند و از سوی دیگر زیردستان را به عمل بر مبنای فضایل اخلاقی تشویق نمایند. درواقع وقتی کارکنان رهبر را به عنوان فردی صادق، عادل، اخلاق‌مدار و شفاف ارزیابی کنند، از این رفتارها الگو گرفته و ترغیب می‌شوند که به این ارزش‌ها و سایر فضایل اخلاقی پایبند باشند. با این رویکرد قابل انتظار است که نتایج پژوهش، حاکی از ارتباط ابعاد رهبری اصیل با فضیلت‌سازمانی و ابعاد آن باشد. به‌هرحال توجه به این نکته هم حائز اهمیت است که نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که اگرچه ابعاد رهبری اصیل با همدیگر پیش‌بینی کننده معنادار فضیلت‌سازمانی هستند اما هیچ‌یک از آن‌ها نمی‌توانند به‌تنهایی نقش قابل ملاحظه و معناداری داشته باشند. چنین نتایجی این حقیقت را آشکار می‌سازد که صرف پایبندی به یک یا چندخصیصه اخلاقی محدود نمی‌تواند الهام بخش کارکنان برای رعایت استانداردهای اخلاقی باشد. بلکه برخورداری از تجمعی از فضایل اخلاقی است که می‌تواند تصویری از یک انسان متعالی را نمایان ساخته، موجب ارتقای فضیلت‌سازمانی گردد.

همانند هر پژوهش دیگری، محدودیت‌هایی بر پژوهش حاضر نیز مترتب بوده است که بیان آن‌ها می‌تواند به مدیران و پژوهشگران سازمانی در استفاده بهتر و واقع‌بینانه‌تر از نتایج و تلاش در جهت رفع محدودیت‌های احتمالی در تحقیقات آتی کمک نماید. از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر، دشواری دستیابی به تعریف جامع‌و مانع از فضیلت‌سازمانی، احتمال وجود گرایش‌های محافظه‌کارانه برخی از افراد در هنگام پاسخگویی به پرسشنامه‌ها و بی‌اهمیت جلوه نمودن پژوهش‌های کمی نزد برخی افراد نمونه بوده است. درعین حال از آن‌جا که نتایج پژوهش، حاکی از رابطه معنادار بین رهبری اصیل و فضیلت‌سازمانی بود، لذا پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، موضوعاتی همچون طراحی الگوی مطلوب استقرار رهبری

اصیل و تبیین مؤلفه‌های رهبری اصیل بر مبنای آموزه‌های اسلامی به‌ویژه بر اساس قرآن و نهج‌البلاغه مورد توجه قرار گیرد. درنهایت نیز با توجه به نتایج پژوهش مبنی بر نقش ابعاد رهبری اصیل در پیش‌بینی فضیلت سازمانی، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

- مدیران در تصمیم‌گیری‌ها، به زوایای مختلف امور توجه کنند و نیازهای ذی‌نفعان مختلف سازمان را در نظر می‌گیرند.

- مدیران با نمایش ویژگی‌هایی همچون مثبت‌اندیشی، خوش‌بینی، پایبندی به ارزش‌های متعالی و اعتمادسازی زمینه ارتقای امید، اعتماد، خوش‌بینی و احساسات مثبت در کارکنان را فراهم آورند.

- مدیران با پرهیز از پنهان‌کاری، تحریف و بزرگ‌نمایی، صداقت و صراحت را در اعمال خود و رفتار با زیردستان نشان دهند و از این طریق پرورش فضایل در سازمان را تسهیل گردانند.

- مدیران در ارزیابی‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات خود، از ارزش‌ها و استانداردهای والای اخلاقی پیروی نمایند و مراقب باشند که تحت تأثیر فشارهای بیرونی همچون فشار همکاران، فشارهای سازمانی، مسائل سیاسی و... قرار نگیرند.

- افراد در سازمان، نه به خاطر امتیازات شخصی همچون مقام، افتخار، فخرفروشی بلکه به‌خاطر منافع اصیل سازمانی و در سطح کلان‌تر به خاطر منافع ملی و اجتماعی، به تصدی پست‌های مدیریتی اهتمام ورزند.

- بین‌گفتار، کردار، و پندار مدیران همخوانی وجود داشته باشد تا از این طریق به عنوان الگویی از صداقت و صراحت شناخته شوند.

- مدیران از طریق پردازش متوازن اطلاعات و توجه به دیدگاه‌های مختلف در هنگام تصمیم‌گیری، احساس عدالت را به عنوان یکی از فضایل سازمانی ارتقا دهند.

## References

Behzadi, E.; Nahami, A. Z., & beshlideh, K. (2013). Examine the relationship between organizational virtuousness with organizational citizenship behavior, organizational loyalty and spiritual well-being among employees of the Karoon Oil And Gas Production Company, *Psychological achievements*, 20(2), 233-256, (in Persian).

Bright, D.; Cameron, K. S., & Caza, A. (2006). The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations, *Journal of Business Ethics*, (64), 249-269.

Cameron, K. S.; Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance, *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.



Cooper, C. D.; Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders, *The Leadership Quarterly*, (16), 475-493.

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.

Danayyfrd, H.; Amrollahi Buicki, N.; Fanny, A. A., & Rezaeian, A. (2013). Inquiry about Variables affecting on the Formation the Phenomenon of Organizational Well-being (Case Study: public organizations), *Management Researches*, 6(19), 5-24, (in Persian).

Endrissat, N.; Muller, W. R., & Kaudela-Baum, S. (2007). En Route to an empirically-based understanding of authentic leadership, *European Management Journal*, 25(3), 207-220.

Fernando, M., & Almeida, S. (2012). The organizational virtuousness of strategic corporate social responsibility: A case study of the Sri Lankan family-owned enterprise MAS Holdings, *European Management Journal*, (30), 564-576.

Ghane Niya, M.; Arshadi, N.; Bashlide, K., & Foroohar, M. (2016). The effect of training the authentic leadership to managers on Psychological capital increase (case study: petrochemical company of Tehran), *Journal of Management Sciences in Iran*, 10(38), 98-123, (in Persian).

Giallonardo, L. M.; Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction, *Journal of Nursing Management*, (18), 993-1003.

Hassanzadeh Samarin, T., & Sefidkar, S. (2015). Investigation the Relationship between Organizational Virtuousness and Organizational Citizenship Behavior, *Management Studies in Development & Evolution*, 23(76), 141-155, (in Persian).

Hassanzadeh Samarin, T.; Hemmati, M., & Nikroo, H. (2014). Investigating the relationship between social capital and organizational virtuousness (a case study: Rasht Municipality), *Journal of Public Administration*, 6(1), 67-84, (in Persian).

Hejazifar, S., & Bagheri Kani, S. H. (2012). Pivotal virtues in virtue-oriented organizations, *Islam and management research*, 1(3), 117-143, (in Persian).

Lotfi Jalalabadi, M.; Mugli, A.; Feizi, T., & Amirkhani, A. (2016). An Investigation of the effect of authentic leadership on organizational identification (a case study of the personnel of defensive-industrial units), *A Research Quarterly in Military Management*, 15(58), 24-42, (in Persian).

May, D. R.; Chan, A. Y. L.; Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership, *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260.

- Moshabaki Esfahani, A., & Rezaee, Z. (2014). The study of organizational virtuousness and work engagement effects on organizational commitment, *Management Studies in Development & Evolution*, 23(73), 1-23, (in Persian).
- Najafbiegi, R.; MusaKhani, M.; Daneshfrd, K.; Delawar, A., & Hamrahi, M. (2014). Designing a desirable model for improvement the Iranian public sector organizational virtuousness, *Management Researches*, 7(24), 47-66, (in Persian).
- Pirannezhad, A. (2014). Authentic leadership, a necessary style in universities management (case study: Payame Noor Universities in Tehran & Alborz Provinces), *Iranian Journal of Management in the Islamic Univercity*, 2(6), 329-350, (in Persian).
- Rego, A.; Ju´nior, D. R., & Cunha, M. P. (2015). Authentic leaders promoting store performance: the mediating roles of virtuousness and potency, *Journal of Business Ethics*, (128), 617-634.
- Rego, A.; Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors, *Journal of Business Ethics*, (93), 215-235.
- Rego, A.; Ribeiro, N.; Cunha, M. P., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship, *Journal of Business Research*, (64), 524° 532.
- Sadat Khoshouei, M. (2014). The Role of organizational virtuousness and organizational citizenship behavior in professional moral courage, *Journal of Management and Development Process*, 27(2), 81-98, (in Persian).
- Searle, T. P., & Barbuto, J. E. (2011). Servant leadership, hope, and organizational virtuousness: a framework exploring positive micro and macro behaviors and performance impact, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 107-117.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). What s your story? a life-stories approach to authentic leadership development, *The Leadership Quarterly*, (16), 395-417.
- Shekari, H., & Jalalian, N. (2015). Identifying and ranking the factors affecting virtuousness in Yazd University-Affiliated Hospitals, *Sunrise Health Journal*, 14(2), 125-137, (in Persian).
- Shirbagi, N.; Gholami, K.; Maroofi, F., & Nouri, S. (2013). Understanding the organizational misbehavior from the viewpoint of staff at Kurdistan University, *Transformation Management Journal*, 5(9), 28-51, (in Persian).
- Shojaee, S.; Sadeghi, M., & Dankoob, M. (2016). Investigating the relationship between authentic leadership and turnover intention considering the mediating role of organizational bullying, *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 5(1), 64-97, (in Persian).
- Taheri Lari, M.; Shekari, G., & Etemadikhah, A. (2014). The mediating role of transformational leadership in the relationship between moral intelligence of managers and job satisfaction of staff, *Transformation Management Journal*, 6 (11), 48-72, (in Persian).

Toor, S. R., & Ofori, G. (2008). Leadership for future construction industry: agenda for authentic leadership, *International Journal of Project Management*, (26), 620-630.

Walumbwa, F. O.; Christensen, A. L., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge Workers, *Organizational Dynamics*, (40), 110-118.

Walumbwa, F. O.; Wang, P.; Wang, H.; Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors, *The Leadership Quarterly*, (21), 901-914.

Walumbwa, F.; Avolio, B.; Gardner, W.; Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). authentic leadership: development and validation of a theory-based measure, *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Williams, P.; Kern, M. L., & Waters, L. (2015). A Longitudinal examination of the association between psychological capital, perception of organizational virtues and work happiness in school staff, *Psych Well-Being*, 5(5), 1-18.

Wong, C., & Cummings, G. (2009). Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics? *Journal of Health Organization and Management*, 23 (5), 522-538.

Yousefy, B.; Eidipour, K., & Gholami Torkesaluye, S. (2015). Relationship between authentic leadership style with job interest of general sport and young offices employments of west provinces of Iran, *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2(6), 55-62, (in Persian).

Zamahani, M.; Mosavian, A. S., & Malekzadeh, S. (2013). Study the relationship between organizational virtues cultivating and improving ethical climate, *Social Psychology Research*, 3(10), 115-126, (in Persian).

