

## ارتباط سبک رهبری اصیل با اعتماد سازمانی

### کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان خوزستان

زینب میرزاییان وناب<sup>۱\*</sup>، عبدالرحمن مهدی پور<sup>۲</sup>، طاهره آزمشا<sup>۳</sup>، کامران عیدی پور<sup>۴</sup>

۱-دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه شهید چمران اهواز ۲- دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه شهید چمران اهواز ۳- مربی مدیریت ورزشی

دانشگاه شهید چمران اهواز ۴- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه رازی کرمانشاه

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۷/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۴/۰۴

## The Relationship Between Ingenuous Leadership Styles and Organizational Trust of the Employees of the General Directorate of Youth and Sport of Khuzestan Province

Zeinab Mirzaeian Vanab<sup>1\*</sup>, Abdulrahman Mehdi Pour<sup>2</sup>, Tahereh Azmsha<sup>3</sup>, Kamran Eidipour<sup>4</sup>

1. M.A.in spoort management, Shahid Chamran University of Ahwaz, Iran

2. Associate professor in spoort management, Shahid Chamran University of Ahwaz, Iran

3. Tutor in spoort management, of Shahid Chamran University of Ahwaz, Iran

4- Ph. D. student in spoort management, Razi University, Iran

Received: (2015/06/25)

Accepted: (2015/10/11)

### چکیده

#### Abstract

The purpose of this research was to investigate the relationship between the ingenuous leadership style and organizational trust of the employees of the general directorate of youth and sports Khuzestan province. This research method is descriptive - analytical. The research population consisted of all the employees of the general directorate of youth and sport of Khuzestan province (145 persons). According to the Morgan samples method 120 persons were randomly selected of research samples. To achieve the research goals, the Olive authentic leadership and organizational trust Cummings questionnaires made were used. The questionnaires reliability were calculated through Cronbach's alpha coefficient 0.88 and 0.84, and their validity were confirmed by university sports management. For data analysis the descriptive statistics and inferential statistics methods, including Pearson correlation coefficient, multiple regression were used. Leaders through positive social interaction with their followers may cause employees to work with greater enthusiasm and more positive emotions they experienced. Authentic leadership by being aware, being honest with employees, deciding on internal ethical standards and being able to analyze realistic, trust and respect of employees raise. Overall, it can be concluded that managers of sports departments can use this style of leadership to increase the level of trust of their employees in the organization.

#### Keywords

Authentic Leadership, Relational Transparency, Equal Treatment, Self-Awareness, Self-Organization.

هدف از انجام این تحقیق، رابطه سبک رهبری اصیل با اعتماد سازمانی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان خوزستان است. روش این تحقیق توصیفی-تحلیلی می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان خوزستان (۱۴۵ نفر) بودند. نمونه آماری براساس جدول مورگان (۱۲۰ نفر)، به صورت تصادفی ساده تعیین شده است. ابزار مورد استفاده تحقیق، دو پرسش نامه استاندارد رهبری اصیل اولیو (۲۰۰۷)، و اعتماد سازمانی کامینگز (۱۹۹۶) بود، که پایایی آنها از طریق ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۸ و ۰/۸۴ تعیین شد و روایی محتوایی آن هم توسط اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه مورد تایید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آمار توصیفی و استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه)، استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد بین رهبری اصیل و اعتماد سازمانی ارتباط ۰/۵۹ وجود دارد، همچنین نتیجه رگرسیون گام به گام نشان داد رهبری اصیل ۰/۳۷ از تغییرات اعتماد سازمانی را پیش بینی و تبیین می‌کند. رهبران اصیل از طریق تبادلات اجتماعی مثبت با پیروانشان ممکن است باعث شوند کارکنان با علاقه و شور بیشتری کار کنند و احساسات مثبت بیشتری را نیز تجربه کنند. رهبران اصیل به وسیله خودآگاه بودن، روراست بودن با کارکنان، تصمیم گرفتن براساس استانداردهای اخلاقی درونی شده و قادر بودن به تحلیل واقع‌گرایانه، اعتماد و احترام کارکنان را بالا می‌برند. در مجموع می‌توان نتیجه گرفت، مدیران اداره های ورزشی می‌توانند با استفاده بیش تر از این سبک رهبری میزان اعتماد کارکنان خود را در سازمان بالاتر ببرند.

#### واژه‌های کلیدی

رهبری اصیل، شفافیت رابطه ای، پردازش متوازن، خود آگاهی، اعتماد سازمانی.

\* نویسنده مسئول: زینب میرزاییان وناب

E-mail z.mirzaee123@gmail.com

\*Corresponding Author: Zeinab Mirzaeian Vanab

## مقدمه

امروزه، سازمان‌ها رکن اصلی جامعه کنونی را تشکیل داده و دو عامل بسیار مهم و حیاتی آن عبارتند از: مدیریت، که مهم‌ترین عامل در حیات، رشد، بالندگی یا مرگ سازمان محسوب می‌شود و دیگری انسان‌ها، که گردانندگان اصلی هر سازمان می‌باشند (۱). در سازمان یکی از ارکان حیاتی، رهبری می‌باشد. در سازمان، رهبر کسی است که بتواند عواملی مانند: حقوق فرد، شرایط کار، خط مشی سازمان، پیشرفت و مسئولیت را کنترل نماید. در حقیقت، چگونگی کنترل این عوامل و نحوه ایجاد انگیزه در کارکنان توسط رهبر، نشان‌دهنده این واقعیت است که او به عنوان یک رهبر، تا چه حد توانسته مؤثر واقع شود (۲). نیروی انسانی هر سازمان نیز؛ به عنوان مهم‌ترین منبع راهبردی، در رسیدن به هدف‌های سازمانی نقش مهمی را ایفا نموده و عامل مهمی در موفقیت و پیشرفت هر سازمان بوده و هیچ سازمانی بدون وجود آن نخواهد توانست به تمامی اهداف مورد نظر خود دست یابد (۱۴).

توسعه کمی و کیفی ورزش در کشورمان نیازمند سازمان‌های ورزشی اثربخش و مدیران ورزشی لایق، کارآمد و شایسته است. تحقق اثربخشی سازمان‌های ورزشی در گرو مدیرانی است که از ویژگی‌های ذاتی و اکتسابی مدیریت بهره مند باشند. امروزه سازماندهی، اداره کردن و مدیریت معتبرترین نیروهای سوق‌دهنده سازمان‌های ورزشی در هر کشوری هستند (۱۳). امروزه در کشور ما، وزارت ورزش و جوانان؛ عالی‌ترین مرجع رسیدگی به مسائل مربوط به ورزش و جوانان است و به عنوان متولی اصلی ورزش کشور محسوب می‌شود و اداره‌های کل ورزش و جوانان استان‌ها نیز؛ زیر نظر این وزارتخانه در سطح استان‌ها مشغول فعالیت هستند. بنابراین، اداره‌های ورزش و جوانان در سطح استان‌ها نیز، از جمله سازمان‌هایی هستند که نقش بسیار ارزنده‌ای در امر ورزش کشور را دارا می‌باشند و بهبود عمل این اداره‌ها باعث پیشرفت هر چه بیشتر ورزش کشور می‌شود (۳). لذا توجه به موضوع رهبری و نیروی انسانی در این سازمان‌ها، از ضروریات اساسی می‌باشد.

رهبران امروزی در ورزش با شرایط متفاوت اجتماعی روبه‌رو خواهند بود که در آن محیط ورزش بسیار حرفه‌ای‌تر خواهد بود. ساختار، مدیریت و اداره سازمان‌های ورزشی برای وفق دادن خود با این شرایط جدید باید تا

حد ممکن آماده و مجهز شوند. همچنین، اگر قدرت

رهبران تنها بر روابط سیاسی و اقبال شخصی آن‌ها استوار باشد، آن‌گاه تلاش‌های سازمان‌های ورزشی برای غلبه بر تنگناهای به وجود آمده به وسیله چالش‌های جدید ورزش حرفه‌ای موفق نخواهد بود. بنابراین، اگر بتوان شیوه‌های مناسب رهبری ادارات ورزشی را شناخت و آنها را به شکل صحیحی به مدیران آموزش داد، می‌توان به بهبود وضعیت سازمان‌های ورزشی کمک کرد (۱۳). برخی از پژوهشگران معتقدند که سبک‌های قدیمی رهبری برای عصر حاضر مفید نیست. گونه‌ای از رهبری نیاز است که به کمک آن بین اهداف سازمان و نیازهای کارکنان تعادل ایجاد شود (۱۶). نظریه رهبری اصیل، جدیدترین و کامل‌ترین رویکرد رهبری است که در سال‌های اخیر مطرح شده است. تمایز اصلی این نظریه با نظریه‌های اخیر در زمینه رهبری این است که تئوری رهبری اصیل کلی‌تر است و بر سازه‌های ریشه‌ای تمرکز دارد (۱۱). رهبران اصیل کسانی هستند که به خود شناسایی رسیده و از چگونگی رفتار و عقاید خود آگاهی دارند. آنها از بینش ارزشی-اخلاقی برخوردارند و از دانش و توانمندی‌های دیگران که در آن فعالیت می‌کنند، شناخت دارند. رهبران اصیل مطمئن، امیدوار، خوشبین و منعطف هستند و شخصیت بسیار اخلاقی دارند (۷). بر اساس نظر ایلس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، رهبران اصیل به طور عمیقی از ارزش‌ها و عقاید خود آگاه، مطمئن به خود، صادق، قابل اطمینان و قابل اعتماد می‌باشند و بر توانمندسازی پیروان تمرکز دارند، تفکرشان را گسترش داده و سازمانی با افراد مثبت‌اندیش و متعهد را خلق می‌کنند (۱۵). براساس تعریف والومبا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، رهبری اصیل به عنوان الگویی از رفتار رهبری مشخص می‌شود که هم قابلیت‌های روانی مثبت و هم جو اخلاقی مثبت را بسط می‌دهد (۱۹). نظریه رهبری اصیل، برای نخستین بار در سال ۲۰۰۴ میلادی از سوی موسسه رهبری گالوپ از دانشگاه نبراسکا-لینکولن مطرح شد که شامل چهار مولفه خودآگاهی جنبه اخلاقی درونی شده، پردازش متوازن و شفافیت رابطه‌ای می‌باشد.

خودآگاهی: به عنوان آگاهی و اعتماد به شخصیت، ارزش‌ها، انگیزه‌ها، احساسات و ادراکات شخصی آنها تعریف می‌شود (۸).

جنبه اخلاقی درونی شده: بیان‌کننده یک فرایند کنترلی است که به موجب آن، رهبران ارزش‌هایشان را با اهداف و

1. Ilies et al

2. Walumbwa

فعالیت‌هایشان تطبیق می‌دهند (۸).

پردازش متوازن: میزانی است که در آن رهبر، اطلاعاتش را قبل از تصمیم‌گیری تحلیل می‌کند و خواستار دیدگاه‌هایی از سوی پیروان است که موضع‌گیری آنها را مورد چالش قرار می‌دهد (۸).

شفافیت رابطه‌ای: میزانی است که رهبر اطلاعات خود را به دیگران نشان می‌دهد، اطلاعات را با دیگران تسهیم می‌کند و افکار و احساسات خود را ابراز می‌کند (۸).

بررسی‌ها نشان می‌دهد که چندین عامل بر ایجاد اعتماد در سازمان موثر است. لوین<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) نشان داده که نقش سبک‌های رهبری در خلق فرهنگ اعتماد مهم است؛ در سازمانی جو اعتماد وجود دارد که مدیران به آنچه می‌گویند عمل نمایند و به روش قابل پیش‌بینی‌ای رفتار کنند (۶). اعتماد و به طور خاص اعتماد به رهبری، مولفه‌ای ضروری و ماندگار در موفقیت سازمان است و رهبری اصیل، به عنوان کسی که قابل اعتماد و راستین است، تعریف می‌شود (۱۲). رهبری اصیل، با ایجاد اعتماد در کارکنان، می‌تواند به نتایج مطلوبی در سطح سازمان دست پیدا کند (۱۸).

بر اساس نظر نیهان<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، اعتماد، اطمینانی است که یک فرد به دیگری دارد. در این مورد که به شیوه‌ای قابل پیش‌بینی، اخلاقی و عادلانه عمل می‌کند. در واقع، اعتماد احساس اطمینان کارکنان است به اینکه زمانی که به موقعیتی ای برخورد بر خورد می‌کنند، رفتارها و گفتارهای سازمان، سازگار و ابزارهایی کمک‌کننده هستند (۲۱). اعتماد یک مفهوم چند بعدی است که در برگیرنده اعتماد بین شخصی، اعتماد دوگانه، اعتماد سازمانی، اعتماد سیاسی، اعتماد اجتماعی، اعتماد در محل کار و اعتماد بین سرپرست و زیردستان می‌باشد (۷). در این پژوهش تمرکز بر اعتماد سازمانی است؛ یعنی فضای کلی اعتمادی که در یک سازمان وجود دارد. به عبارت دیگر زمانی که کسی اعتماد را در قالب اصطلاحات درون سازمانی ارزیابی می‌کند، در واقع اشاره به اعتماد کارکنان به مدیر و اعتماد مدیر به کارکنان دارد. سوای این روابط اعتمادی دوگانه، اعتماد متقابل در بین همکاران، تیم‌ها و واحدهای کاری در سازمان نیز باید وجود داشته باشد (۱۰). اعتماد سازمانی، ادراکات فردی مثبتی است که افراد درباره محتوا و رفتارهای اعضای سازمان دارند و بر پایه نقش

ها، ارتباطات، تجارب و وابستگی‌های سازمانی شکل می‌گیرد. اعتماد را به عنوان تمایل این که فردی با دیگری به طور داوطلبانه تعامل برقرار نماید نیز تعریف کرده‌اند. وجود میزان یا درجه بالای اعتماد در سازمان مستلزم افزایش احتمال تمایل افراد به قرارگیری در چنین موقعیت داوطلبانه و تسهیم اطلاعات داوطلبانه می‌باشد (۹).

از سال ۲۰۰۴ که اصطلاح رهبری اصیل برای اولین بار مطرح شد، پژوهش‌هایی در مورد پیامدها و تأثیر آن بر اعتماد سازمان و بر دیگر عوامل سازمانی صورت گرفته است که البته، بیشتر پژوهش‌ها در خارج از کشور انجام شده‌اند و پژوهش‌های داخل کشور در این زمینه کمتر به چشم می‌خورند. حاسان و احمد<sup>۳</sup> (۲۰۱۱)، پژوهشی را در کشور مالزی انجام دادند که تأثیر رهبری اصیل بر دلبستگی شغلی و اعتماد میان فردی را مورد بررسی قرار داد. نتایج این پژوهش نشان دهنده این بود که رهبری اصیل، منجر به افزایش اعتماد شده و به دلبستگی شغلی کارکنان کمک می‌کند (۱۲). رواس<sup>۴</sup> (۲۰۱۰)، ارتباط بین رهبری اصیل، خوشبینی و خودکامیابی و تأثیر این متغیرها بر اعتماد کارکنان را مورد بررسی قرار داد. نتایج تحقیق نشان دهنده ارتباط مثبت و معنادار بین رهبری اصیل و اعتماد کارکنان بود (۱۷). در داخل کشور نیز؛ یوسفی و همکاران (۱۳۹۴)، به بررسی ارتباط رهبری اصیل و دلبستگی شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور پرداختند. نتایج تحقیق وجود ارتباط مثبت و معنادار بین این دو متغیر را نشان داد (۵). میر محمدی و همکاران (۱۳۹۳)، در تحقیقی با عنوان رهبری اصیل و دلبستگی شغلی؛ اعتماد به مثابه متغیر میانجی، از دیدگاه کارشناسان و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که اعتماد میان فردی به عنوان متغیر میانجی اثر کامل در رابطه بین رهبری اصیل و دلبستگی شغلی دارد. به عبارت دیگر، رهبری اصیل به وسیله اعتماد بین فردی، میزان دلبستگی شغلی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (۴).

با توجه به اهمیت مسئله اعتماد سازمانی و نقش مهمی که سبک‌های رهبری می‌توانند در ایجاد آن داشته باشند و از آنجا که ادارات ورزش و جوانان از ارکان اصلی ورزش کشور محسوب می‌شوند و تاکنون تحقیق زیادی در زمینه سبک رهبری اصیل و ارتباط آن با اعتماد سازمانی در آن انجام

### یافته های تحقیق

نتایج تحقیق نشان داد که ۷۶ نفر از کارکنان مرد و ۳۴ نفر از کارکنان زن بودند. بیشترین میانگین سنی، در رده ۴۵-۳۰ سال بود. ۸۴ نفر از نمونه تحقیق متاهل و ۲۶ نفر مجرد بودند. از لحاظ تحصیلی ۱۴ نفر در مقطع دیپلم، ۱۵ نفر فوق دیپلم، ۴۸ نفر لیسانس و ۲۵ نفر در مقطع فوق لیسانس و ۲ نفر در مقطع دکتری تخصصی قرار داشتند.

بر اساس نتایج جدول ۱. اعتماد سازمانی کارکنان با میانگین ۲/۶۴ در حد متوسطی قرار دارد و سبک رهبری اصیل مدیران به طور کلی با میانگین ۵/۴۵ در حد مطلوبی قرار دارد.

نتایج جدول ۲. نشان می دهد که بین رهبری اصیل و اعتماد سازمانی کارکنان در سطح معناداری ۰/۰۱. ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین بین چهار مولفه رهبری اصیل با اعتماد سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

نتایج جدول ۳ ضریب همبستگی گام به گام برای تبیین واریانس اثربخشی سبک رهبری اصیل را نشان می دهد که در مجموع، سبک رهبری اصیل توانسته است ۰/۳۷ واریانس اثربخشی اعتماد سازمانی را تبیین کند.

نتایج رگرسیون جدول ۴ نشان می دهد از بین چهار مولفه ای سبک رهبری اصیل، دو مولفه پردازش متوازن و خودآگاهی در سطح ( $p < 0.01$ ) و به ترتیب، مقدار بتای ۰/۳۵۷ و ۰/۱۹۲ توان و قدرت ایجاد کردن اعتماد سازمانی را دارند. در واقع، در مجموع معادله رگرسیون استخراج شده برای پیش بینی اعتماد سازمانی از طریق رگرسیون گام به گام انجام شد به شرح زیر است:

$$\text{اعتماد سازمانی} = 0.192(\text{خودآگاهی}) + 0.357(\text{پردازش متوازن})$$

نگرفته است، محقق بر آن شد تا ارتباط بین سبک رهبری اصیل و اعتماد سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان خوزستان را برای بهبود عملکرد هر چه بیشتر ادارات ورزش و جوانان بررسی نماید. بنابراین هدف از انجام این تحقیق پیش بینی اعتماد سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان خوزستان براساس سبک رهبری اصیل، جهت آگاهی از تأثیر این سبک رهبری بر میزان اعتماد سازمانی کارکنان است.

### روش تحقیق

هدف از انجام این تحقیق، بررسی ارتباط بین سبک رهبری اصیل و اعتماد سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان خوزستان می باشد. روش تحقیق، توصیفی همبستگی می باشد. جامعه آماری تحقیق، شامل کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان خوزستان در سال ۱۳۹۳-۹۴، به تعداد ۱۴۵ نفر می باشد و نمونه آماری بر اساس جدول مورگان، تعداد ۱۲۰ نفر، به صورت تصادفی ساده تعیین می شوند. ابزار مورد استفاده تحقیق، دو پرسش نامه استاندارد می باشد. پرسش نامه استاندارد رهبری اصیل اولیو و دیگران<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، دارای ۱۶ گویه است که چهار مولفه خودآگاهی، جنبه اخلاقی درونی شده، پردازش متوازن و شفافیت رابطه ای را می سنجد. پرسش نامه استاندارد اعتماد سازمانی (OTI) توسط کامینگز و برومیلی<sup>۲</sup> (۱۹۹۶)، تدوین شده است و دارای ۲۵ سوال است. روایی محتوایی پرسش نامه ها توسط ۱۲ نفر از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه مورد تایید قرار گرفت و پایایی پرسش نامه ها از طریق مطالعه مقدماتی به تعداد (۳۰ نفر از آزمودنی ها) در سال ۱۳۹۴ مورد بررسی قرار گرفت که ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۸ و ۰/۸۴. تعیین شده است. پاسخگویی به سوال براساس طیف پنج گزینه ای لیکرت بوده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها، از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. ابتدا با استفاده از آزمون کلموگروف اسمیرنوف، توزیع طبیعی داده ها مورد بررسی قرار گرفت که پس از آگاهی از نرمال بودن داده ها از آمار پارامتریک ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند گانه استفاده شد. نرم افزار آماری مورد استفاده نیز، SPSS نسخه ۲۰ استفاده شد.

جدول ۱. آمار توصیفی (در مورد سبک رهبری اصیل و اعتماد سازمانی)

ردیف	متغیر	تعداد	میانگین	S.D
۱	اعتماد سازمانی	۱۱۰	۲/۶۴	۰/۳۴
۲	شفافیت رابطه ای	۱۱۰	۵/۳۱	۰/۹۶۸
۳	پردازش متون	۱۱۰	۵/۵۰	۰/۹۳۶
۴	جنبه اخلاقی درونی شده	۱۱۰	۵/۳۹	۰/۹۳۴
۵	خودآگاهی	۱۱۰	۵/۶۱	۰/۷۷
۶	رهبری اصیل	۱۱۰	۵/۴۵	۰/۷۴

جدول ۲. ارتباط بین رهبری اصیل و مولفه های آن با اعتماد سازمانی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	معناداری	ضریب همبستگی
رهبری اصیل	اعتماد سازمانی	۰/۰۰۱	۰/۵۵۹
خودآگاهی	اعتماد سازمانی	۰/۰۰۱	۰/۴۵۹
پردازش متون	اعتماد سازمانی	۰/۰۰۱	۰/۴۴۹
جنبه اخلاقی	اعتماد سازمانی	۰/۰۰۱	۰/۴۴۱

جدول ۳. خلاصه الگوی رگرسیون برای مولفه های سبک رهبری اصیل و اعتماد سازمانی

مدل	R	R <sup>2</sup>	Std.error
مولفه های رهبری اصیل و اعتماد	۰/۶۱۲	۰/۳۷۴	۰/۲۷۹

جدول ۴. نتایج رگرسیون چندگانه برای پیش بینی اعتماد سازمانی از طریق مولفه های رهبری اصیل

متغیر پیش بین	متغیر ملاک	B	$\beta$	T	Sig
شفافیت رابطه ای	اعتماد سازمانی	۰/۰۵۱	۰/۱۴۱	۱/۲۸۷	۰/۲۰۱
پردازش متوازن	اعتماد سازمانی	۰/۱۳۲	۰/۳۵۷	۲/۸۰۳	۰/۰۰۶
جنبه اخلاقی	اعتماد سازمانی	۰/۰۰۹	۰/۰۲۴	۰/۲۱۸	۰/۸۲۸
خودآگاهی	اعتماد سازمانی	۰/۰۸۳	۰/۱۹۲	۱/۹۷۰	۰/۰۴۱

### بحث و نتیجه گیری

نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان می دهد در مجموع بین سبک رهبری اصیل و اعتماد سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. بنابراین، اگر در این اداره ورزشی شرایطی فراهم باشد که مدیران بتوانند از سبک رهبری اصیل برای هدایت و رهبری کارکنان استفاده کنند، می توانند زمینه را برای افزایش اعتماد سازمانی کارکنان سازمان را فراهم کنند. نتایج این یافته با نتیجه تحقیقات حاسان و احمد (۲۰۱۱)، که ارتباط معنادار و مثبتی بین رهبری اصیل و اعتماد کارکنان به عنوان متغیر میانجی بدست آوردند (۱۲)، رواکس (۲۰۱۰)، که ارتباط معنادار و مثبتی را بین سبک رهبری اصیل و اعتماد کارکنان بدست

آوردند (۱۷)، میر محمدی (۱۳۹۳)، که ارتباط مثبتی بین رهبری اصیل و اعتماد کارکنان به عنوان متغیر میانجی بین رهبری اصیل و دلبستگی شغلی بدست آوردند (۴)، همسو است. دیگر نتایج تحقیق نشان داد که بین چهار مولفه رهبری اصیل شامل: خود آگاهی، پردازش متوازن، شفافیت رابطه ای و جنبه اخلاقی درونی شده با اعتماد سازمانی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد. خودآگاهی اولین مولفه ای سبک رهبری اصیل می باشد که سبب آگاهی و اعتماد به شخصیت، ارزش ها، انگیزه ها، احساسات و ادراکات شخصی آنها می شود. خودآگاهی به رهبران کمک می کند تا انرژی، فعالیت ها و منابع را به طور هدفمند برای توسعه بیشتر خود به کار برند و رهنمودهایی نیز برای اثر بخشی بیشتر کارکنان در زمینه بهبود، توانمندسازی و

نتایج رگرسیون جدول ۳ و ۴ نشان می‌دهد از بین چهار مولفه رهبری اصیل، دو مولفه پردازش متوازن و خودآگاهی توان پیش بینی اعتماد سازمانی کارکنان را دارند، به گونه ای که این دو مولفه با مقدار بتای استاندارد شده ۰/۳۵۷ و ۰/۱۹۲ توان و قدرت ایجاد تغییرات در اعتمادسازمانی کارکنان را دارند. در مجموع، رهبری اصیل، توان تبیین ۰/۳۷ از واریانس تغییرات اعتماد سازمانی در جامعه مورد بررسی را دارد. بنابراین، می‌توان دریافت رهبری اصیل از عوامل تعیین کننده اعتمادسازمانی است که مقدار قابل توجهی از تغییرات آن را تبیین می‌کند. نتایج این بخش، با نتیجه تحقیق میر محمدی و همکاران (۱۳۹۳)، که نشان دادند رهبری اصیل توان پیش بینی اعتماد سازمانی و دلبستگی شغلی کارکنان را دارد، همسو است (۴). مبانی نظری تحقیق نیز، صحت این یافته‌ها را تأیید می‌کنند. در واقع تئوری های رهبری اصیل در تلاشند تا رهبرانی تربیت نمایند که خود واقعی خویش را به پیروانشان نشان دهند و به دور از هر گونه تزویر و ریا، رفتاری منطبق بر حقیقت درونی خویش داشته باشند (۲۰).

به طور کلی، از مجموع یافته‌های این تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که سبک رهبری اصیل سهم قابل ملاحظه‌ای در ایجاد اعتمادسازمانی در جامعه مورد بررسی تحقیق دارد. رهبران اصیل از طریق تبادلات اجتماعی مثبت با پیروانشان ممکن است باعث شوند کارکنان با علاقه و شور بیشتری کار کنند و احساسات مثبت بیشتری را نیز تجربه کنند. این احساسات مثبت می‌تواند میزان توجه کارکنان و دامنه شناخت را گسترده تر کند. رهبران اصیل به وسیله خودآگاه بودن، روراست بودن با کارکنان، تصمیم گرفتن براساس استانداردهای اخلاقی درونی شده و قادر بودن به تحلیل واقعگرایانه، اعتماد و احترام کارکنان را بالا می‌برند. بنابراین، به مدیران سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود از این سبک رهبری به عنوان شیوه‌ای جدید در سازمان‌ها استفاده کنند و از این طریق شرایط را برای افزایش اعتماد سازمانی کارکنان فراهم کنند.

دادن اختیار به آنها ارائه می‌کند. این خودآگاهی رهبران سبب می‌شود که در مسیر رشد و توسعه شخصی قرار گرفته و از بازخوردهای کارکنان در سازمان استقبال کنند. بنابراین، رهبران اصیل می‌توانند با خود آگاهی سبب ایجاد اعتماد سازمانی شوند. نتایج این بخش، با نتیجه تحقیقات حاسان و احمد (۲۰۱۱) و میرمحمدی و همکاران (۱۳۹۳)، که ارتباط مثبتی را بین مولفه خودآگاهی و اعتماد سازمانی بدست آورده بودند، هم جهت است (۴، ۱۲). رهبران اصیل قادرند تمام اطلاعات پیرامون خود را تحلیل کنند. در واقع این مورد به پردازش همزمان نگرش‌ها و کیفیت‌های مثبت و منفی و قضاوت عادلانه پیرامون آنها اشاره دارد. این ویژگی رهبران اصیل به آنها کمک می‌کند از پیش داور و تعصب و قضاوت‌های نسنجیده پرهیز کنند و دیدگاه واقع بینانه‌ای در ارزیابی‌های خود اعمال کنند. این ویژگی به ایجاد عدالت و اعتماد در سازمان کمک می‌کند. نتایج این بخش، با نتیجه تحقیقات حاسان و احمد (۲۰۱۱) و میر محمدی و همکاران (۱۳۹۳)، که ارتباط مثبتی را بین مولفه پردازش متوازن و اعتماد سازمانی بدست آورده بودند، هم جهت است (۴، ۱۲). آپهس و همکاران (۲۰۰۵)، معتقد هستند که، جنبه اخلاقی درونی شده بیان کننده یک فرایند کنترلی است که به موجب آن، رهبران ارزش هایشان را با اهداف و فعالیت‌هایشان تطبیق می‌دهند (۱۵). در واقع رهبران اصیل از یک نقطه مرجع درونی برای اخلاق خود، احساسی از درست و غلط، یا چیزی که برخی به آن شاخص اخلاقی می‌گویند برخوردار هستند. جنبه اخلاقی درونی شده، فرآیندی است که در آن رهبران اصیل ارزش‌های خود را با نیات و اقدامات خود هماهنگ می‌سازند، به طوری که بین استانداردها و نتایج به دست آمده یک تطابق و هماهنگی ایجاد گردد که این منجر به افزایش اعتماد سازمانی کارکنان می‌شود. نتایج این بخش از تحقیق با یافته تحقیقات حاسان و احمد (۲۰۱۱) و میر محمدی و همکاران (۱۳۹۳)، هم جهت است (۴، ۱۲).

## منابع

۱. الوانی، سید مهدی. مدیریت عمومی. نشر نی. چاپ چهل و چهارم. (۱۳۹۰).
۲. پرهیزکار، محمد. روابط انسانی در مدیریت. انتشارات اشراقی، تهران. (۱۳۸۸).
۳. سایت وزارت ورزش جوانان. <http://msy.gov.ir/index.php>. (۱۳۹۳).
۴. میر محمدی، سید محمد؛ رحیمیان، محمد؛ جلالی، طاهری. رهبری اصیل و دلبستگی شغلی، اعتماد به مثابه متغیر میانجی. نشریه چشم انداز مدیریت دولتی. (۱۳۹۱). ش ۱۲. ص ۳۴-۱۵.
۵. یوسفی، بهرام؛ عیدی پور، کامران؛ غلامی، سجاد (۱۳۹۴). ارتباط رهبری اصیل و دلبستگی شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان های غرب کشور. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. ۲ (۸). ص ۵۷-۶۲.

6. Andersen, J.A. When a servant leadership comes knocking, *Leadership & Organizational Development Journal*. (2009). 30 (1), 4- 15.
7. Arnott. C. Trust: current thinking & future research, *European Journal of Marke*. (2007). 41 (9/10), 981-987.
8. Avolio, B.J., Gardner. W.L. Authentic leadership development Getting to the root of positive for ms of leadership. *The leadership Quarterly*. (2005). 16(3), 315-338.
9. Costigan R. D, Insinga R. C, Berman J. & Ilter. A crosscultural study of supervisory trust, *International Journal of Manpower*. (2007). 27 (8), 764-787.
10. Ergeneli. A, İam Arı. G. S, Metin. Psychological empowerment & its relationship to trust in immediate managers, *Journal of Business Research*. (2007). 60, 41-49.
11. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., and Dickens, M. P. Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*. (2011). 22, 1120 -1145.
12. Hassan , A., and Ahmed, F. Authentic leadership, trust and work engagement. *international journal of human and social science*. (2011). 6 (3).
13. Hernandez RA. *managing sport organizations*. publisher Human kinetics; 1st edition. (2002).
14. Hoy MK. *Educational Administration, theory ,research and practice*. publisher Random House. (1987).
15. Ilies, R., Morgeson, F. P., and Nahrgang, J. D. Authentic leadership and eudaemonic well-being understanding leader-follower outcomes. *The leadership quarterly*. (2005). 16, 373-394.
16. Remus Ilies, Frederick P. Morgeson, Jennifer D. Nahrgang. Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader- follower outcomes, *the leadership quarterly*. (2005). 16, 373-394.
17. Roux. *The relationship between authentic leadership, optimism, self-efficacy and work engagement: an exploratory study*. (master dissertation). Stellenbosch University. (2010).
18. Thompson, Y. G. *enhancing employee engagement*. (master dissertation). Royal roads university. (2009).
19. Walumbwa F.O, Wang P., Wang H., Schaubroeck J., Avolio B.J. "Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors"; *The Leadership Quarterly* . (2020). pp.901-914.
20. WANG, YANG SUI, FRED LUTHANS, DANNI WANG AND YANHONG WU5 . Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*., (2014). (35), 5 -21.
21. Nyhan, R. C. *Changing the paradigm: trust and its role in public sector organizations*. *American Review of Public Administration*. (2000). 30(1), 87-109.