

تحلیل شاخصه‌های هویت رهبری اصیل در راستای بهسازی منابع انسانی با استفاده از رویکرد فرآیند رتبه‌بندی تفسیری (IRP)

دکتر رضا سپهوند* - دکتر محسن عارف نژاد** - علی شریعت نژاد***

چکیده

پژوهش حاضر باهدف تحلیل شاخصه‌های هویت رهبری اصیل در راستای بهسازی منابع انسانی با استفاده از رویکرد فرآیند رتبه‌بندی تفسیری (IRP) انجام پذیرفت. این پژوهش یک تحقیق قیاسی استقرایی است، چراکه در پژوهش حاضر به‌طور توأمان از دو رویکرد تحقیق کیفی و کمی با توجه به نوع داده‌ها و شرایط استفاده می‌شود. جامعه آماری پژوهش ۲۵ نفر از اساتید متخصص در حوزه منابع انسانی دانشکده‌های مدیریت دانشگاه‌های دولتی تهران بودند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند انتخاب گردیدند. برای تأیید روایی پرسشنامه‌ها از نظرات اساتید و پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج پژوهش منجر به شناسایی شاخصه‌های هویت رهبری اصیل و بهسازی منابع انسانی و تحلیل تسلط شاخصه‌های هویت اصیل در بهسازی منابع انسانی شد. شاخص‌های هویت رهبری اصیل عبارت‌اند از: خودآگاهی، خودکارآمدی، خوددوستی، خودهمبستگی، خودکارآمدی رهبری، شهرت رهبری، الگوسازی رهبری، خود افشایی، خودتعالی و خود فداکاری. به‌علاوه مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی، ایجاد آگاهی علمی و ارتقاء دانش کارکنان، شایسته‌سالاری، وجود مدیریت استعداد در سازمان، توسعه مهارت‌های انجام کار، ارتقاء قابلیت‌های کارکنان، به‌روز کردن اطلاعات کارکنان، مشارکت کارکنان، رشد شخصیت هماهنگ در کارکنان، وجود نظام پاداش مبتنی بر عملکرد، حمایت سازمانی، غنی‌سازی و توسعه مشاغل و وجود جوسازمانی مناسب هستند. علاوه بر نتایج کلی، با استفاده از روش (IRP) به تحلیل چگونگی اثرگذاری شاخصه‌های هویت رهبری اصیل بر بهسازی منابع انسانی پرداخته شد. نتایج تحقیق نشان دهنده این بود که خودتعالی رهبری اصیل با کمک به رشد شخصیتی کارکنان، ایجاد نظام مدیریت استعداد، افزایش مهارت‌های کاری، ارتقا قابلیت‌های کارکنان و افزایش حمایت سازمانی موجب بهسازی منابع انسانی می‌شود.

واژه‌های کلیدی: هویت رهبری اصیل، بهسازی منابع انسانی، فرآیند رتبه‌بندی تفسیری (IRP)

* نویسنده مسئول - دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران sepahvand.re@lu.ac.ir

** استادیار گروه مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

*** دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

مقدمه

مقوله بهسازی منابع انسانی به‌عنوان یک موضوع کلیدی، بااهمیت و اساسی، از جمله ضروری‌ترین اقداماتی است که در سازمان‌ها و در حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح است. بدون رشد، بالندگی و بهسازی منابع انسانی در تمام حوزه‌های سازمان نمی‌توان به هدف‌های توسعه، سازندگی و ایجاد شرایط مناسبی برای یک زندگی سازمانی متعالی نائل آمد. امروزه، تمامی سازمان‌ها ادعا می‌کنند که نیروی انسانی بزرگ‌ترین سرمایه آن‌هاست چراکه بر همگان آشکار شده است که انسان عامل اصلی توسعه است و توسعه‌یافتگی تنها بر شانه‌های انسان پیش می‌رود. فرآیند توسعه و بهسازی، بدون مشارکت انسان به‌جایی نمی‌رسد؛ زیرا انسان هم هدف و هم وسیله نیل به توسعه و بهسازی است. ضرورت و اهمیت بهسازی منابع انسانی به این دلیل است که موتور محرکه و نیروی پیش‌برنده هر سازمان منابع انسانی کارآمد، بامهارت و تواناست. راه‌حل اساسی تبدیل نیروی انسانی به منابع انسانی کارآمد، بامهارت و توانا، بهره‌گیری از برنامه‌های بهسازی منابع انسانی است. با استفاده از بهسازی منابع انسانی افراد می‌توانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، به‌طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. توجه به بهسازی منابع انسانی چند سالی است که وارد حوزه مدیریت سازمان‌ها و شرکت‌ها شده است و مدیریت منابع انسانی نیز در این راستا مورد توجه قرار گرفته است، درحالی‌که در عصر جهانی‌شدن این فرآیند مدت‌هاست در سازمان‌های دیگر کشورها اعمال می‌شود. امروزه، سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که با نیروهای دانشی در جهت خلق ارزش‌ها و راهبردهای جدید گام برمی‌دارند و منابع انسانی و بهسازی آن را به‌منزله گرانبارترین ارزش در سازمان می‌دانند. از آنجاکه منابع انسانی باارزش‌ترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان به شمار می‌آیند، یکی از مؤثرترین راه‌های دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، بهسازی منابع انسانی^۱ است. بهسازی منابع انسانی به مسائلی چون ایجاد یک سازمان پویا، ایجاد فرصت‌های آموزش و پرورش و یادگیری کارکنان باهدف بهبود عملکرد سازمانی، گروهی و فردی می‌پردازد. بهسازی منابع انسانی، کوشش مداوم و برنامه‌ریزی‌شده به‌وسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است. در حقیقت بهسازی منابع انسانی

شامل فعالیت‌هایی است که جهت ارتقا سطح صلاحیت و افزایش دانش و آگاهی و ایجاد مهارت در کارکنان انجام می‌شود (Huber, 2010). آنچه در راستای بهسازی منابع انسانی اهمیت دارد این است که توسعه و بهسازی منابع انسانی مستلزم نیرویی کارآمد است که با استفاده از القای ظرفیت‌های روان‌شناختی به کارکنان، عملکرد آنان را بهبود بخشد. این نیروی کارآمد چیزی جز رهبری اصیل^۱ نیست. در حقیقت رهبری اصیل الگویی از رفتار رهبری است که به‌طور توأمان، ظرفیت‌های روان‌شناختی افراد و جو اخلاقی مثبت را ارتقا می‌دهد تا از این طریق به افزایش خودآگاهی، ایجاد چشم‌انداز اخلاقی درونی شده، پردازش متوازن اطلاعات و شفافیت ارتباطی نائل شود و بدین‌وسیله بتواند موجبات بالندگی و بهسازی پیروان را فراهم آورد (Walumbwa et al, 2011). با توجه به اینکه مقوله بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به ویژه دانشگاه‌ها مغفول مانده است و به‌صورت عملی کمتر به این موضوع پرداخته شده است؛ از این‌رو تعیین عواملی که باعث بهسازی منابع انسانی می‌شوند و نقش عامل زمینه‌ای در بهسازی منابع انسانی را بازی می‌کنند، ضرورتی انکارناپذیر است. سازمانهای امروزی که در جو دانش محوری، رقابتی، پاسخگویی، کیفیت‌گرایی، مشارکتی، کارآفرینی و تحول‌گرایی فعالیت می‌کنند، مستلزم دستیابی سریع به نیروی انسانی توانمند، خشنود و متعهد به عنوان ابزار رقابتی می‌باشند زیرا داشتن کارکنان راضی، پرنرژی و خلاق یا سرمایه‌ی انسانی متعهد، مهم‌ترین منبع سازمانی محسوب می‌شود. با توجه به اینکه نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمانهای دیگر است، تأکید بر نیروی انسانی مؤثر و کارآمد در عرصه‌ی آموزش رو به افزایش است؛ نقش و رسالت دانشگاه برای آینده کشور یک نقش تعیین کننده است. دانشگاهیان می‌توانند ریل حرکت قطار جامعه را در آینده تعیین کنند که به کدام سو برود؛ بنابراین تنها مزیت رقابتی پایدار هر سازمان (از جمله مراکز آموزشی) افراد آن و نقش اساسی آنان در موفقیت سازمان می‌باشد که این امر از طریق بهسازی منابع انسانی میسر می‌شود. با توجه به اینکه فلسفه وجودی هر سازمانی ارائه خدمات کارآمد به عموم خدمت‌گیرندگان بوده و این مهم بدون داشتن نیروی انسانی کاردان و ارزش آفرین امکان پذیر نمی‌باشد، با توجه به آنچه گفته شد، سؤالی که پژوهش حاضر در پی پاسخ‌گویی

به آن است، این نکته است که شاخصه‌های رهبری اصیل چگونه موجب بهسازی منابع انسانی می‌شوند؟

مبانی نظری پژوهش

رهبری اصیل

پیدایش رهبری اصیل به‌طور برجسته‌ای تحت تأثیر تلاش‌های کرنیس^۱ (۲۰۰۳) بوده است، وی در جستجوی شناسایی ماهیت مفهوم «احترام به خود» بیان کرد که "قابلیت اعتماد می‌تواند به‌عنوان بازتاب اقدامات خالصانه‌ی شخص تعریف شود" (Badri & Nourdehi, 2016). با این حال فعالیت‌های نظری پیرامون مفهوم رهبری اصیل توسط اولیو و گاردنر (۲۰۰۵) آغاز گردید. رهبری اصیل فرایندی است که طی آن رهبر و پیروان به خودآگاهی دست‌یافته و روابطی باز، شفاف، دوستانه و لبریز از اعتماد بین آن‌ها ایجاد می‌شود. رهبران اصیل به‌عنوان افرادی توصیف می‌شوند که به طرز قابل‌توجهی از نحوه تفکر و رفتار خودآگاه هستند و سایرین نیز باور دارند که این افراد از ارزش‌ها، چشم‌اندازهای اخلاقی، دانش و قوت‌های خود و دیگران آگاه‌اند. رهبران اصیل همچنین نسبت به محیطی که در آن کار می‌کنند، آگاه هستند. این افراد اعتمادآفرین، خوش‌بین، مقاوم و دارای اخلاق عالی هستند. رهبری اصیل آگاهی عمیقی نسبت به طرز تفکر و رفتار خود دارد و از ارزش‌ها، دیدگاه‌های اخلاقی و قوت‌های خود و دیگران آگاه است؛ از بافتی که در آن فعالیت می‌کند آگاه است؛ مطمئن، امیدوار، خوش‌بین، انعطاف‌پذیر، اخلاق‌گرا و آینده‌نگر است (Avolio & Gardner, 2005). رهبران اصیل با داشتن تعاملات اجتماعی مثبت نسبت به پیروان، این حس را درون آن‌ها برمی‌انگیزانند که کار خود را با اشتیاق بیشتری انجام دهند (Ilies, Morggsen & Nehergeng, 2005).

رهبری اصیل با برقراری روابط مثبت و باز ارزش‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و حتی نقاط ضعف و اشتباهات خود را در معرض دید و نظر همگان قرار می‌دهد و موجبات پیامدهای مثبتی همچون ایجاد حس اعتماد متقابل، آزادی بیان در ارائه ایده‌های جدید، نو و حتی غیرمتعارف، اثربخشی سازمان را به دنبال خواهد داشت (Norman, Avolio & Luthans, 2010). بر مبنای یکی از کامل‌ترین تعاریف، رهبری اصیل الگویی از رفتار رهبری است که به‌طور توأمان، ظرفیت‌های روان‌شناختی افراد و جو اخلاقی مثبتی را ارتقا

می‌دهد تا از این طریق به افزایش خودآگاهی، ایجاد چشم‌انداز اخلاقی درونی شده، پردازش متوازن اطلاعات و شفافیت ارتباطی نائل شود و بدین‌وسیله بتواند موجبات بالندگی و بهسازی پیروان را فراهم آورد (Walumbwa et al, 2010). بر اساس تعریف ارائه‌شده رهبران اصیل کسانی هستند که در درجه اول نسبت به خودشان صادق هستند، نقش بازی نمی‌کنند و اهل نقاب زدن به چهره خود نیستند و در نتیجه رفتارشان نیز آینه تمام‌نمایی از هیجانات و نیت واقعی‌شان است (GhanaNia et al, 2015). رهبری اصیل الگویی از رفتار رهبری شناخته می‌شود که هم قابلیت‌های روانی مثبت دارد و هم جو اخلاقی مثبتی را گسترش می‌دهد (Walumbwa et al, 2010). رهبری اصیل ریشه در اصالت فرد دارد. اصالت در مورد رهبری اصیل به این معناست که با خودمان صادق باشیم (Avolio & Gardner, 2005). در حقیقت اصالت عامل مشترک میان اجزاء تشکیل‌دهنده رهبری اصیل می‌باشد و همین عامل موجب همپوشانی اجزاء می‌گردد، به‌گونه‌ای که هر یک از آن‌ها با داشتن ساختارها و ویژگی‌های منحصر به فرد خود به‌طور هم‌افزایی، تشکیل سازه‌ای به‌مراتب بالاتر و با پیامدهای مثبت‌تری را می‌دهند (Pitersson et al, 2012). در جدول شماره (۱) مجموعه‌ای از تعاریف رهبری اصیل ارائه شده است.

جدول ۱: تعاریف رهبری اصیل

منابع	تعریف
(Ghanbari et al, 2016)	- فرایند برگرفته از ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت و بافت سازمانی بسیار توسعه‌یافته که به رفتارهای مثبت خودتنظیمی و خودآگاهانه از طرف رهبران و همکارانشان می‌انجامد و خود رشد یافتگی را پرورش می‌دهد.
(Gardner et al, 2011)	- رهبری اصیل در تلاش است تا اصول والای اخلاقی را در عمل به کار گیرد و روابط رهبر و پیروان را به کمک آن تقویت و تحکیم بخشد. رهبران اصیل افرادی هستند که به خودشناسی رسیده و از چگونگی افکار و رفتار خود، آگاهی دارند.
(Avolio et al, 2010)	- رهبری اصیل، الگوی رفتاری رهبر، شامل خودآگاهی، پردازش متعادل اطلاعات، شفافیت ارتباطی با زیردستان و دیدگاه اخلاقی درونی شده است.
(Gardner et al, 2005)	- الگویی از رفتار رهبر که جهت پرورش خودآگاهی، درونی‌سازی دیدگاه‌های اخلاقی، ارزیابی متوازن اطلاعات و شفافیت در روابط، قابلیت‌های روان‌شناختی و جو اخلاقی مثبت را به وجود می‌آورد و ارتقا می‌دهد که این امر توسعه و خود تکاملی مثبت را تسریع می‌کند.
(Luthans, 2002)	- رهبری اصیل برخاسته از پیوند میان رفتار سازمانی مثبت، رشد رهبری کامل یا تحولی و فعالیت در زمینه ظرفیت اخلاقی و معنوی است.

ابعاد رهبری اصیل

بر اساس مرور پیشینه نظری پژوهش، رهبری اصیل توسط چهار بعد تعریف می‌شود. این ابعاد عبارت‌اند از: خودآگاهی^۱، پردازش متعادل^۲، نهادینه کردن دیدگاه اخلاقی^۳ و شفافیت روابط^۴.

خودآگاهی: به درک قوت‌ها و ضعف‌های فردی و چگونگی ارتباط با دنیای پیرامون شخص اشاره دارد و اینکه دیگران او را چگونه می‌بینند و او به چه صورت می‌تواند بر روی دیگران تأثیر بگذارد؛ همچنین ذکر این نکته که به چه میزان درباره عقاید و ارزش‌های درونی‌شان آگاه و راسخ هستند. خودآگاهی شامل چهار عنصر است: ارزش‌ها، شناخت در مورد هویت، عواطف، اهداف و انگیزه‌ها (Avolio & Gardner, 2005).

پردازش متعادل: شامل تجزیه و تحلیل اطلاعات قبل از تصمیم‌گیری است. رهبرانی که از دیدگاه‌ها و نظرات دیگران جویا می‌شوند و موقعیت‌های موجود را به چالش می‌کشند. برای مثال رهبری که به‌طور فعال در جستجوی بازخورد از افراد است، حس قوی‌تری نسبت به کار خود و روابط خود با مافوق، همکاران و پیروان خود دارد. پردازش متوازن، کلید رشد و توسعه رهبری اصیل است (Avolio & Gardner, 2005).

نهادینه کردن دیدگاه‌های اخلاقی: بدین معنا که رهبر یک استاندارد سطح بالا را برای اخلاقیات در نظر بگیرد و اقدامات راهبردی بر اساس ارزش‌ها و استانداردهای اخلاقی درونی، هدایت کند و تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهایش با این ارزش‌ها منطبق باشد؛ در حقیقت جنبه‌های درونی اخلاق، منعکس‌کننده تعهد رهبر به ارزش‌ها باشد و راهنمایی رفتاری برای رهبری اصیل باشد (Gardner et al, 2011). بر اساس دیدگاه آوولیو و گاردنر، نهادینه شدن اخلاق، باعث تصمیم‌های واضح و اخلاقی مانند شجاعت، انعطاف‌پذیری و تأثیرگذاری می‌شود. این رهبران ارزش‌ها و اعتقادات را در هر تعامل ممکن در هر سطح از سازمان انتقال می‌دهند (Gardner et al, 2009).

شفافیت روابط: به این معنا که رهبر، اطلاعات را به شکلی آزادانه به اشتراک بگذارد و نظرات و احساسات واقعی خود را بیان کند و بدین ترتیب روابط خود با دیگران را افزایش

- 1 -Leader self-awareness
- 2 -Balanced processing
- 3 -Internalized moral perspective
- 4 -Relational transparency

داده و به آن‌ها نیز فرصتی برای ابراز عقاید و نظرات، چالش‌ها و ایده‌هایشان بدهد. رهبری اصیل با توسعه ویژگی‌های مثبت مانند: خوش‌بینی و اعتماد به نفس، به ایجاد چنین روابطی کمک می‌کند و زمینه رشد خود و پیروانش را فراهم می‌کند (Avolio & Gardner, 2005; Jalalabadi et al, 2015).

هویت رهبری اصیل

اولیو و گاردنر^۱ (۲۰۰۵) شش عامل اصلی را برای تبیین هویت رهبری اصیل عنوان می‌کنند. آنان معتقدند که خودآگاهی، خودکارآمدی، شهرت رهبر، خود افشایی، خوددوستی و خود فداکاری هویت رهبری اصیل را تشکیل می‌دهند. خودآگاهی، میزان توانایی فرد در درک و کشف واقعی مفهوم خود و مشاهده دقیق و عینی اجزای آن است. از طرف دیگر آن‌ها معتقدند که خودکارآمدی رهبری نشان‌دهنده ادراک رهبر از ظرفیت‌ها و قابلیت‌های خود برای انجام وظایف عمومی رهبری همچون تعیین جهت، کسب تعهد پیروان و فائق آمدن بر موانع است. بعلاوه خودکارآمدی رهبر به نحوه قضاوت رهبر در مورد به‌کارگیری رهبری به‌وسیله تعیین جهت برای گروه‌های کاری، ایجاد روابط با پیروان به‌منظور متعهد ساختن آن‌ها به اهداف تغییر و کار با پیروان برای غلبه بر موانع تغییر اشاره دارد (Paglis & Green, 2002).^۲ هال و همکاران^۳ (۲۰۰۴) بیان کردند که شهرت رهبر، یک هویت ادراکی رهبری بوده و افرادی که برای کاهش نا اطمینانی‌های پیش روی سازمان در آینده تلاش می‌کنند، بیشتر آن‌ها را درک می‌نمایند. به‌عبارت‌دیگر شهرت رهبر بیشتر مورد پذیرش کسانی است که با وی آینده مشترکی دارند نه گذشته مشترک. رکن دیگر هویت رهبری اصیل خود افشایی است. خود افشایی به فرآیند آشکار کردن نیات درونی فرد برای دیگران اشاره دارد. خود افشایی به پذیرش فرد از طرف دیگران کمک می‌نماید، هرچه شفافیت فرد برای دیگران بیشتر باشد، فرصت پذیرش وی از سوی دیگران زیادتر می‌شود. بعلاوه هرچه پذیرش فردی از سوی دیگران افزایش یابد، عزت‌نفس فرد افزایش می‌یابد. دیگر بعد هویت رهبری اصیل خوددوستی نام دارد. بر اساس تعریف کلونینگر و همکاران^۳ (۱۹۹۴) خوددوستی شامل اجزایی همچون خود فراموشی خلاق، شناسایی تغییر

1 - Avolio and Gardner

2 - Hall et al.

3 - Cloninger and et al

شخصیت و پذیرش معنوی فرد است. پیدمونت^۱ (۱۹۹۹) فراموشی معنوی را به‌عنوان ظرفیت افراد برای دخالت ندادن احساس آنی زمان و مکان و تدوین یک‌چشم انداز کلی و یکپارچه و شناسایی همگام بودن با زندگی و ایجاد تعهد نسبت به دیگران بیان کرده است. رهبر خود فداکار فراتر از انگیزه‌های فردی درصدد کمک به دیگران و فدا کردن خود است. در واقع خود فداکاری رهبری به‌صورت رها ساختن موقت یا دائمی، کلی یا جزئی منافع یا رفاه شخصی خود در موقع تقسیم‌کار، توزیع پاداش خودداری داوطلبانه در به‌کارگیری قدرت موقعیت خویش به نفع دیگر همکاران است (Choi and Mai- Dalton, 1998).

بهسازی منابع انسانی

رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیطی، به‌طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. بنابراین بهسازی منابع انسانی، کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده به‌وسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است (Jalilvand, 2009). بهسازی منابع انسانی شامل مجموعه فعالیت‌هایی است که توانایی انسان را برای رسیدن به بالاترین پتانسیل افزایش می‌دهد. بهسازی نیروی انسانی از مسؤولیت‌های مهم مدیران بوده و شامل فعالیت‌هایی است که جهت ارتقا سطح صلاحیت و افزایش دانش و آگاهی و ایجاد مهارت در کارکنان انجام می‌شود (Huber, 2010). بهسازی منابع انسانی به تلاش برنامه‌ریزی شده‌ای اشاره می‌کند که به‌وسیله یک سازمان برای تسهیل یادگیری رفتار مرتبط با شغل بر روی بخشی از کارکنان اعمال می‌شود. همچنین بهسازی به افزایش سطح مهارت فردی در یک یا چند حوزه تخصصی گفته می‌شود که از این طریق زمینه‌های انگیزش لازم برای انجام شایسته وظایف شغلی فراهم گردیده و بهبود می‌یابد (Abbaspour, 2008). بهسازی منابع انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیطی، به‌طور مؤثر فعالیت‌های خود را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. بنابراین بهسازی، کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده به‌وسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است. بهسازی منابع انسانی به‌بهبود یادگیری در محیط کار و بهبود عملکرد نیروی انسانی به‌منظور ایجاد توسعه پایدار را موجب می‌شود

(Jafarifar et al., 2016). مجموعه‌ای از تعاریف بهسازی منابع انسانی در جدول شماره (۲) ارائه شده است.

جدول ۲: تعاریف بهسازی منابع انسانی

منابع	تعاریف
(Adwan & Smedley, 2012)	-فرآیندی است که طی آن کارکنان می‌آموزند که یادگیری چه مطالبی برای آن‌ها مهم است، آنچه را می‌آموزند چگونه مورد استفاده قرار دهند و معلومات و مهارت‌های وسیعی داشته باشند.
(Huber, 2010)	-بهسازی منابع انسانی شامل فعالیت‌هایی است که جهت ارتقا سطح صلاحیت و افزایش دانش و آگاهی و ایجاد مهارت در کارکنان انجام می‌شود.
(Brown, 2005)	-بهسازی منابع انسانی سرمایه‌گذاری برای توسعه دانش و مهارت کارکنان و یکی از مهم‌ترین مزیت‌های رقابتی سازمان محسوب می‌شود.
(Abtahi, 1995)	-بهسازی منابع انسانی راهی در جهت تأمین نیروی انسانی متخصص در آینده و تضمینی برای حل مشکلات سازمان می‌باشد.

در جدول زیر ابعاد و مولفه‌های اصلی بهسازی منابع انسانی ارائه شده است.

جدول ۳: ابعاد و مولفه‌های اصلی بهسازی نیروی انسانی (Khaefalahi et al, 2009)

آموزش و کارآموزی	ارزشیابی برنامه‌ها، تعیین نیازها، تعیین روش‌ها، اجرای برنامه‌ها، بررسی نظرات مشارکت‌کنندگان، تحقق اهداف
ارزشیابی عملکرد کارکنان	روش‌های ارزشیابی: خودارزیابی، ارزیابی توسط هم‌ردیفان، ارزیابی توسط کمیته‌ها، ارزیابی توسط زیردستان، ارزیابی ۳۶۰ درجه
نتایج ارزشیابی عملکرد کارکنان	ارائه بازخورد ارزیابی عملکرد، دوره‌های زمانی ارزیابی، ارزشیابی‌کنندگان، استفاده از نتایج ارزشیابی
مدیریت مسیر شغلی	تدوین خط‌مشی‌های جابجایی (ترفیع و انتقال)، شناسایی پتانسیل‌ها و کارراه‌های درونی افراد
نظام پاداش	در جهت منافع و ارزش‌های سازمان، در ارتباط با عملکرد کارکنان، در حمایت از رفتارهای مطلوب، برآوردن انتظارات و نیازهای کارکنان، منصفانه بودن، در ارتباط با نوآوری، کار تیمی و کیفیت، معرفی رفتارهای شایسته پاداش به کارکنان
انضباط	تدوین سیاست‌ها و رویه‌های یکسان و مشخص در انضباط، آگاهی کارکنان در ارتباط با قوانین انضباطی، تنبیه تدریجی

پیشینه تجربی پژوهش

رهبری اصیل و بهسازی منابع انسانی از جمله مفاهیمی هستند که همواره مورد توجه محققان بوده‌اند، اما با توجه به‌مرور پیشینه نظری پژوهش، هیچ تحقیقی این دو مفهوم را باهم به کار نبرده است. سید نقوی و کاهه (۲۰۱۴) در تحقیق با عنوان نقش رهبری اصیل در بهبود سطح خلاقیت و اشتیاق به کار کارکنان به این نتیجه رسیدند که رهبری اصیل با مولفه‌های خودآگاهی، پردازش متعادل، نهادینه کردن دیدگاه اخلاقی و شفافیت روابط بر

خلاقیت و اشتیاق کارکنان تاثیر مثبتی دارد و باعث توسعه منابع انسانی در سازمان می‌شود. در پژوهشی که توسط بدری و نودهی (۲۰۱۶) انجام شده است، پیش‌بینی قابلیت‌های نوآوری بر اساس سبک رهبری اصیل در آموزش و پرورش مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج حاکی از آن است که مؤلفه‌های رهبری اصیل به‌جز پردازش متوازن در کارکنان آموزش و پرورش بالاتر از میانگین جامعه است. در مورد قابلیت‌های نوآوری تفاوت معنادار نیست. همچنین مؤلفه‌های رهبری اصیل ۴۸ درصد توانایی پیش‌بینی قابلیت‌های نوآوری را دارند و ۵۲ درصد باقیمانده مربوط به سایر عوامل است. قنبری و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی روابط رهبری اصیل، امنیت روانی و رفتار شهروندی سازمانی پرداختند. نتایج پژوهش نشان‌دهنده آن است که بین متغیرهای رهبری اصیل، امنیت روانی و رفتار شهروندی سازمانی، روابط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. باین‌حال امنیت‌روانی نمی‌توانست نقش میانجی را در تبیین ارتباط بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی ایفا نماید. قانع نیا و همکاران (۲۰۱۵) به بررسی تاثیر آموزش رفتارهای رهبری اصیل به مدیران بر افزایش سرمایه روان‌شناختی کارکنان در پتروشیمی تهران پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که آموزش رفتارهای مثبت رهبری باعث افزایش سرمایه روان‌شناختی کارکنان و مولفه‌های آن (خودکارآمدی، امیدواری، خوش‌بینی و تاب‌آوری) می‌شود. نتایج نشان می‌دهد نه تنها می‌توان رفتارها و مهارت‌های رهبری اصیل را در مدیران توسعه داد، بلکه روی کارکنان نیز تاثیر مثبت دارد. دهقانی سلطانی و همکاران (۲۰۱۶) تحقیقی با عنوان بررسی تاثیر رهبری اصیل بر کسب مزیت رقابتی با تبیین نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان انجام دادند. یافته‌های تحقیق آنها نشان می‌دهد که رهبری اصیل با مولفه‌های خودآگاهی، پردازش متعادل، نهادینه کردن دیدگاه اخلاقی و شفافیت روابط بر مزیت رقابتی تاثیر مثبت معنی‌داری دارد. همچنین رهبری اصیل از طریق توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان نیز تاثیر مثبت معنی‌داری بر مزیت رقابتی در شرکتهای بیمه در استان ایلام دارد. محمدنیا و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان نقش رهبری اخلاقی در بهسازی نیروی انسانی مدیریت درمان تامین اجتماعی استان کرمان به این نتیجه رسیدند که مولفه‌های رهبری اخلاقی بر بهسازی نیروی انسانی تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد. جعفری هرنندی و نجفی (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان تاثیر سبک رهبری بر عملکرد منابع انسانی با میانجیگری سکوت سازمانی به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری تحول آفرین و مبادله‌ای با عملکرد منابع انسانی رابطه مثبت و معنادار دارند. در خصوص بهسازی منابع

انسانی نیز صالحی و قاسم زاده (۲۰۱۴) به بررسی کیفیت برنامه های بهسازی منابع انسانی بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران پرداخته اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که کیفیت متوسط برنامه های بهسازی کارکنان بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران و نارضایتی آنان از مراحل اجرایی این برنامه ها بود. در این راستا مدیران و تصمیم گیران نیازمند به کارگیری شیوه های اجرایی و اثربخش در برنامه های بهسازی کارکنان هستند. جلیل وند (۲۰۰۹) به بررسی ضرورت و نقش آموزش در بهسازی نیروی انسانی پرداخته است. نتایج مبین آن است که برای تحقق برنامه های خرد و کلان در کوتاه مدت، میان مدت و دراز مدت بهره بردن از نیروی انسانی دانا و توانا با اولویت دانایی محوری راه گشا خواهد بود و در اینجا است که برخورداری نیروی انسانی از آموزش های مستمر و کاربردی در اثر بخشی و بهره وری تام از امکانات و داشته ها میسر می‌شود. موسلدینی و همکاران^۱ (۲۰۱۳) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که رهبری اصیل تاثیر معناداری بر نوآوری و خلاقیت دارد. جکلیک و اسکرلاواژ^۲ (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان "رهبری اصیل، خلاقیت و نوآوری؛ رویکردی چندسطحی" به این نتیجه دست یافتند که بین رهبری اصیل و خلاقیت فردی با واسطه گری درک حمایت از نوآوری، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در پژوهشی دیگر کاتریل و همکاران^۳ (۲۰۱۴) رابطه‌ی رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی را تأیید نمودند. ریگو و همکاران^۴ (۲۰۱۴) نیز نشان دادند که رهبری اصیل هم به صورت مستقیم و هم با واسطه دو متغیر امید و احساسات مثبت کارکنان، بر خلاقیت کارکنان تأثیرگذار بود.

روش شناسی تحقیق

با توجه به اینکه در این تحقیق ترکیبی از مصاحبه و پرسشنامه برای تحلیل شاخصه‌های رهبری اصیل در راستای بهسازی منابع انسانی مورد استفاده قرار گرفته است این تحقیق قیاسی - استقرایی است. در تحقیق حاضر به‌طور توأمان از دو رویکرد تحقیق کیفی و کمی با توجه به نوع داده ها و شرایط استفاده می‌شود. ابتدا با استفاده از داده های کیفی به‌دست‌آمده از مطالعات اکتشافی شامل بررسی متون اکتشافی شاخصه‌های هویت رهبری

1- Muceldili et al.

2 -Jaklič and Škerlavaj

3 -Cottrill et al.

4 -Rigo et al.

اصیل و بهسازی منابع انسانی مشخص می‌شود. بعد از شناسایی شاخص‌ها پرسشنامه IRP تهیه می‌شود. پاسخ‌دهندگان بایستی روابط میان شاخص‌های هویت رهبری اصیل و بهسازی منابع انسانی را بر مبنای اعداد صفر و یک مشخص نمایند. بنابراین، منطق طراحی سوالات در هر پرسشنامه شبیه مقایسات زوجی متداول می‌باشد. این پرسشنامه‌ها بین ۲۵ نفر از اساتید متخصص در حوزه منابع انسانی دانشکده‌های مدیریت دانشگاه‌های دولتی تهران توزیع شده است. برای تأیید روایی پرسشنامه‌ها، در ابتدا پرسشنامه‌های طراحی شده بین خبرگان توزیع شد و مورد تأیید ایشان قرار گرفت. جهت تأیید پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۷۹ بود که نشان‌دهنده پایایی مناسب پرسشنامه است. با توجه به هدف تحقیق نمونه‌گیری در این تحقیق به صورت هدفمند می‌باشد.

فرایند رتبه‌بندی تفسیری (IRP)

با توجه به آنکه روش فرایند رتبه‌بندی تفسیری (IRP) روشی کاملاً جدید است و در ادبیات و متون مدیریتی چندان به این روش جدید پرداخته نشده است، لازم است که در این خصوص توضیحاتی ارائه شود. فرایند رتبه‌بندی تفسیری (IRP) یک روش رتبه‌بندی ابتکاری است که منطق تحلیلی فرایند انتخاب منطقی را با نقاط قوت فرایند شهودی ترکیب می‌نماید. این روش بر مبنای نقاط قوت رویکرد مقایسه زوجی می‌باشد که حجم بالای سردرگمی‌های شناختی را به حداقل می‌رساند. این روش از این طریق که خبرگان مجبور می‌شوند علت منطق تفسیری غلبه یک عامل بر عامل دیگر در هر مقایسه زوجی را شفاف بیان کنند، بر نقص AHP و تحلیل مقایسه زوجی مرسوم که تفسیر قضاوت‌های خبرگان برای محقق و استفاده‌کننده مبهم باقی می‌ماند، فائق می‌آید (Talayi et al., 2017). گام‌های فرایند رتبه‌بندی تفسیری به شرح زیر است:

- ۱- شناسایی دو مجموعه از متغیرها؛ یک گروه که با توجه به گروه دیگر رتبه‌بندی می‌شوند.
- ۲- مشخص کردن روابط مفهومی میان دو مجموعه از متغیرها
- ۳- توسعه ماتریس روابط متقابل از میان دو مجموعه از متغیرها
- ۴- تبدیل ماتریس روابط متقابل به یک ماتریس تفسیری (انجام رتبه‌بندی و تفسیر رتبه‌ها در قالب تعداد روابط تسلط (ماتریس تفسیری برای مقایسه مولفه‌ها با توجه به متغیرهای مرجع (متغیرهای عملکردی) مورد استفاده واقع می‌گردد. اگر در مقایسه دو مولفه با توجه به یک متغیر عملکردی مشخص هر دو عدد ۱ ثبت شده باشد، با توجه به نظرات خبرگان و

ماتریس تفسیری تسلط دو مولفه در آن حوزه عملکرد تعیین می‌گردد. در مقایسات زوجی، متغیرهایی که باید رتبه‌بندی شوند مستقیماً با هم مقایسه نمی‌شوند بلکه روابط بین آن‌ها بر اساس متغیرهای عملکردی مقایسه می‌گردد).

۵- اعتبارسنجی رتبه‌های به‌دست‌آمده

۶- بیان گرافیکی رتبه‌های به‌دست‌آمده به‌صورت چارچوب رتبه‌بندی تفسیری

۷- تفسیر ترتیب رتبه‌ها و استفاده از نتایج به‌منظور پیشنهاد اقدامات کاربردی
(Sushil, 2005; Talayi et al., 2017)

روش IRP از دو مجموعه متغیر استفاده می‌کند؛ یک مجموعه از متغیرهایی است که باید رتبه‌بندی شوند و مجموعه دیگر مجموعه متغیرهای مرجعی (شاخص‌های بهسازی منابع انسانی) است که اساس این رتبه‌بندی را فراهم می‌آورند.

یافته‌های پژوهش

پس از مطالعه اکتشافی در مورد هویت رهبری اصیل و بهسازی منابع انسانی مولفه‌های زیر شناسایی گردید. برای سهولت در ترسیم جداول مربوط به رتبه‌بندی تفسیری، مولفه‌های شناسایی شده کدگذاری شدند.

جدول ۴: مولفه‌های شناسایی شده هویت رهبری اصیل و بهسازی منابع انسانی

کد	شاخص‌های هویت رهبری اصیل	کد	مولفه‌های بهسازی منابع انسانی
H1	خودآگاهی	B1	ایجاد آگاهی علمی و ارتقاء دانش کارکنان
H2	خودکارآمدی	B2	شایسته‌سالاری
H3	خوددوستی	B3	وجود مدیریت استعداد در سازمان
H4	خود همبستگی	B4	توسعه مهارت‌های انجام کار
H5	خودکارآمدی رهبری	B5	ارتقاء قابلیت‌های کارکنان
H6	شهرت رهبری	B6	به روز کردن اطلاعات کارکنان
H7	الگو سازی رهبری	B7	مشارکت کارکنان
H8	خود افشایی	B8	رشد شخصیت هماهنگ در کارکنان
H9	خود تعالی	B9	وجود نظام پاداش مبتنی بر عملکرد
H10	خود فداکاری	B10	حمایت سازمانی
		B11	غنی سازی و توسعه مشاغل
		B12	وجود جو سازمانی مناسب

مدل فرایند رتبه‌بندی تفسیری تحلیل شاخص‌های هویت رهبری اصیل در راستای بهسازی منابع انسانی

گام اول: توسعه ماتریس روابط متقابل

ماتریس روابط متقابل وجود و یا عدم وجود رابطه میان هر اقدام و عملکرد را نشان می‌دهد. عدد ۱ وجود رابطه و عدد ۰ (صفر) عدم وجود رابطه را تعریف می‌کند. ماتریس روابط متقابل بین شاخص‌های هویت رهبری اصیل و بهسازی منابع انسانی در جدول (۵) مشخص شده است.

جدول ۵: ماتریس روابط متقابل

منابع انسانی هویت رهبری اصیل	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12
H1	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱
H2	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱
H3	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
H4	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱
H5	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱
H6	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱
H7	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱
H8	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱
H9	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱
H10	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱

ماخذ: یافته‌های تحقیق

بعد از جمع‌آوری اطلاعات روابط متقابل وجود و یا عدم وجود رابطه میان هر اقدام و عملکرد را مورد بررسی قرار گرفت که عدد ۱ وجود رابطه و عدد ۰ (صفر) عدم وجود می‌باشد.

گام دوم: تفسیر روابط

ماتریس روابط متقابل (جدول ۵) به یک ماتریس روابط متقابل تفسیری^۱ از طریق توصیف تمام اعداد ۱ درج شده در جدول ماتریس روابط متقابل (جدول ۵) در قالب جملات تفسیری تبدیل می‌گردد. ماتریس روابط متقابل تفسیری در جدول شماره (۶) نشان داده شده است.

جدول ۶: ماتریس تفسیری روابط متقابل

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12
H1	خودآگاهی رهبری باعث ارتقا دانش کارکنان در سازمان می‌شود	خودآگاهی رهبری باعث شایسته سالاری در سازمان می‌شود	خودآگاهی رهبری باعث ایجاد نظام مدیریت استعداد در سازمان می‌شود					خودآگاهی رهبری باعث رشد شخصیتی کارکنان در سازمان می‌شود				خودآگاهی رهبری باعث ایجاد جو سازمانی مناسب در سازمان می‌شود
H2	خود کارآمدی باعث ارتقا دانش کارکنان در سازمان می‌شود	خودکارآمدی باعث شایسته سالاری در سازمان می‌شود	خودکارآمدی باعث ایجاد نظام مدیریت استعداد در سازمان می‌شود	خود کارآمدی باعث افزایش مهارت‌های کاری در سازمان می‌شود	خود کارآمدی باعث ارتقا قابلیت‌های کارکنان در سازمان می‌شود	خود کارآمدی باعث به روز شدن اطلاعات کارکنان در سازمان می‌شود	رهبران خودکارآمد کارکنان را در فعالیت‌های سازمان مشارکت می‌دهند			خود کارآمدی باعث افزایش حمایت سازمانی توسط مدیران می‌شود		خود کارآمدی باعث ایجاد جو سازمانی مناسب در سازمان می‌شود
H3												
H4								خود همبستگی رهبری باعث رشد شخصیتی کارکنان در سازمان می‌شود		خود همبستگی رهبری باعث افزایش حمایت سازمانی توسط مدیران می‌شود		خود همبستگی رهبری باعث ایجاد جو سازمانی مناسب در سازمان می‌شود
H5	خود کارآمدی رهبری باعث ارتقا دانش کارکنان در سازمان می‌شود	خودکارآمدی رهبری باعث شایسته سالاری در سازمان می‌شود	خودکارآمدی رهبری باعث ایجاد نظام مدیریت استعداد در سازمان می‌شود	خود کارآمدی رهبری باعث افزایش مهارت‌های کاری در سازمان می‌شود	خود کارآمدی رهبری باعث ارتقا قابلیت‌های کارکنان در سازمان می‌شود	خود کارآمدی رهبری باعث به روز شدن اطلاعات کارکنان در سازمان می‌شود	خودکارآمدی رهبری کارکنان را در فعالیت‌های سازمان مشارکت می‌دهند	خودکارآمدی رهبری باعث رشد شخصیتی کارکنان در سازمان می‌شود		خود کارآمدی رهبری باعث افزایش حمایت سازمانی توسط مدیران می‌شود		خود کارآمدی رهبری باعث ایجاد جو سازمانی مناسب در سازمان می‌شود

H6					شهرت رهبری باعث ارتقا قابلیت‌های کارکنان در سازمان می‌شود					شهرت رهبری باعث افزایش حمایت سازمانی توسط مدیران می‌شود	شهرت رهبری باعث ایجاد جو سازمانی مناسب در سازمان می‌شود
H7	الگوسازی رهبری باعث ارتقا دانش کارکنان در سازمان می‌شود	الگوسازی رهبری باعث شایسته سالاری در سازمان می‌شود	الگوسازی رهبری باعث ایجاد نظام مدیریت استعداد در سازمان می‌شود	الگوسازی رهبری باعث افزایش مهارت‌های کاری در سازمان می‌شود	الگوسازی رهبری باعث ارتقا قابلیت‌های کارکنان در سازمان می‌شود		الگوسازی رهبری کارکنان را در فعالیت‌های سازمان مشارکت می‌دهند	الگوسازی رهبری باعث رشد شخصیتی کارکنان در سازمان می‌شود		الگوسازی رهبری باعث افزایش حمایت سازمانی توسط مدیران می‌شود	الگوسازی رهبری باعث ایجاد جو سازمانی مناسب در سازمان می‌شود
H8		خود افشایی رهبری باعث شایسته سالاری در سازمان می‌شود	خود افشایی رهبری باعث ایجاد نظام استعداد در سازمان می‌شود		خود افشایی رهبری باعث به روز شدن اطلاعات کارکنان در سازمان می‌شود		خود افشایی رهبری کارکنان را در فعالیت‌های سازمان مشارکت می‌دهند	خود افشایی رهبری باعث رشد شخصیتی کارکنان در سازمان می‌شود		خود افشایی رهبری باعث افزایش حمایت سازمانی توسط مدیران می‌شود	خود افشایی رهبری باعث ایجاد جو سازمانی مناسب در سازمان می‌شود
H9		خودتعالی رهبری باعث شایسته سالاری در سازمان می‌شود	خودتعالی رهبری باعث ایجاد نظام مدیریت استعداد در سازمان می‌شود	خودتعالی رهبری باعث افزایش مهارت‌های کاری در سازمان می‌شود	خودتعالی رهبری باعث ارتقا قابلیت‌های کارکنان در سازمان می‌شود			خودتعالی رهبری باعث رشد شخصیتی کارکنان در سازمان می‌شود		خودتعالی رهبری باعث افزایش حمایت سازمانی توسط مدیران می‌شود	خودتعالی رهبری باعث ایجاد جو سازمانی مناسب در سازمان می‌شود
H10	خود فداکاری رهبری باعث ارتقا دانش کارکنان در سازمان می‌شود	خود فداکاری رهبری باعث شایسته سالاری در سازمان می‌شود	خود فداکاری رهبری باعث ایجاد نظام مدیریت استعداد در سازمان می‌شود	خود فداکاری رهبری باعث افزایش مهارت‌های کاری در سازمان می‌شود	خود فداکاری رهبری باعث ارتقا قابلیت‌های کارکنان در سازمان می‌شود			خود فداکاری رهبری باعث رشد شخصیتی کارکنان در سازمان می‌شود		خود فداکاری رهبری باعث افزایش حمایت سازمانی توسط مدیران می‌شود	خود فداکاری رهبری باعث ایجاد جو سازمانی مناسب در سازمان می‌شود

ماخذ: یافته‌های تحقیق

در جدول فوق تمام اعداد ۱ درج شده درجدول ماتریس روابط متقابل در قالب جملات تفسیری تبدیل ارائه شده اند.

گام سوم: مقایسات زوجی

نتیجه این مقایسات، ماتریس روابط تسلط^۱، در جدول شماره (۷) نشان داده شده است.

جدول ۷: ماتریس روابط تسلط

تسلط	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10
H 1	-	B1, B2, B3, B8	B1, B2, B3, B8, B12	B8	B1, B2, B3	B1, B2, B3	B1, B2, B3	B1, B2, B3, B8	B1, B2, B3, B8	B1, B2, B3, B8
H 2	B4, B5, B6, B7, B10, B12	-	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B10, B12	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B10, B12	B1, B2, B3, B4, B5, B10	B1, B2, B3, B4, B6, B7, B10, B12	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B10, B12	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B12	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B12
H 3	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0
H 4	B10, B12	B8	B8, B10, B12	-	B8, B10, B12	B8, B10	B10	B8, B10, B12	B8, B10	B8, B10
H 5	B4, B5, B6, B7, B8, B10, B12	B6, B7, B8, B12	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, B10, B12	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7	-	B1, B2, B3, B4, B6, B7, B8	B1, B2, B3, B4, B6	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8
H 6	B5, B10, B12	B5	B5, B10, B12	B5, B12	B5, B10, B12	-	B5	B5, B10, B12	B5, B10	B5
H 7	B4, B5, B7, B8, B10, B12	B8, B12	B1, B2, B3, B4, B5, B7, B8, B10, B12	B1, B2, B3, B4, B5, B7, B8, B12	B5, B7, B8, B12	B1, B2, B3, B4, B7, B8, B10, B12	-	B1, B2, B3, B4, B5, B7	B1, B2, B3, B4, B5, B7, B8	B1, B2, B3, B4, B5, B7
H 8	B6, B7, B10, B12	B8	B2, B3, B6, B7, B8, B10, B12	B2, B3, B6, B7	B8, B10, B12	B2, B3, B6, B7, B8	B6, B8, B10, B12	-	B2, B3, B6, B7	B2, B3, B6, B7, B8
H 9	B4, B5, B10, B12	B8, B10	B2, B3, B4, B5, B8, B10, B12	B2, B3, B4, B5, B6, B12	B8, B10, B12	B2, B3, B4, B8, B12	B8, B10, B12	B4, B5, B8, B10, B12	-	B2, B3, B4, B5
H 10	B4, B5, B10, B12	B8, B10	B1, B2, B3, B4, B5, B8, B10, B12	B1, B2, B3, B4, B5, B12	B10, B12	B1, B2, B3, B4, B8, B10, B12	B8, B10, B12	B1, B4, B5, B10, B12	B1, B8, B10, B12	-

ماخذ: یافته های تحقیق

1 -dominating interaction matrix

گام چهارم: توسعه ماتریس تسلط

جدول ۸: ماتریس تسلط

		H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	D	D-B	رتبه نهایی
خودآگاهی	H1	-	۴	۵	۱	۳	۳	۳	۴	۴	۴	۳۱	-۵	شش
خودکارآمدی	H2	۶	-	۹	۹	۶	۹	۷	۹	۸	۸	۷۱	۵۳	یک
خوددوستی	H3	۰	۰	-	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-۶۱	نه
خود همبستگی	H4	۲	۱	۳	-	۳	۲	۱	۳	۲	۲	۱۹	-۲۴	هفت
خودکارآمدی رهبری	H5	۷	۴	۱۰	۷	-	۷	۵	۷	۷	۸	۶۲	۳۵	دو
شهرت رهبری	H6	۳	۱	۳	۲	۳	-	۱	۳	۲	۱	۱۹	-۲۷	هشت
الگو سازی رهبری	H7	۶	۳	۹	۸	۴	۸	-	۶	۷	۶	۵۷	۳۰	سه
خود افشایی	H8	۴	۱	۷	۴	۳	۵	۴	-	۴	۵	۳۷	-۵	شش
خود تعالی	H9	۴	۲	۷	۶	۳	۵	۳	۵	-	۴	۳۹	۱	پنج
خود فداکاری	H10	۴	۲	۸	۶	۲	۷	۳	۵	۴	-	۴۱	۳	چهار
	B	۳۶	۱۸	۶۱	۴۳	۲۷	۴۶	۲۷	۴۲	۳۸	۳۸			

ماخذ: یافته‌های تحقیق

روابط تسلط در قالب ماتریس تسلط خلاصه می‌گردد. هر سلول در این ماتریس تعداد عملکردهایی که یک متغیر رتبه‌بندی (شاخص‌های هویت رهبری اصیل) در آن حوزه بر متغیر رتبه‌بندی دیگری تسلط پیدا می‌کند و یا تحت سلطه متغیر رتبه‌بندی دیگری قرار می‌گیرد را نشان می‌دهد. خالص تسلط برای یک متغیر رتبه‌بندی از طریق رابطه $D-B$ محاسبه می‌گردد که D تعداد کل دفعاتی است که متغیر عملکردی بر سایر متغیرها تسلط پیدا می‌کند و B تعداد کل دفعاتی است که متغیر رتبه‌بندی تحت تسلط دیگر متغیرهای رتبه‌بندی قرار می‌گیرد. متغیر رتبه‌بندی این که بالاترین خالص تسلط را داشته باشد در رتبه (۱) قرار می‌گیرد. ماتریس تسلط رتبه‌بندی تمام شاخص‌های هویت رهبری اصیل را در قالب جدول شماره (۸) داده شده است.

نتیجه‌گیری

آنچه که در راستای بهسازی منابع انسانی اهمیت دارد این است که توسعه و بهسازی منابع انسانی مستلزم نیرویی کارآمد است که با استفاده از القای ظرفیت‌های روان‌شناختی به کارکنان، عملکرد آنان را بهبود بخشد. این نیروی کارآمد چیزی جز رهبری اصیل نیست. از این رو پژوهش حاضر با هدف تحلیل شاخصه‌های هویت رهبری اصیل در راستای بهسازی منابع انسانی با استفاده از رویکرد فرآیند رتبه‌بندی تفسیری (IRP) انجام پذیرفت. نتایج پژوهش مشتمل بر شناسایی مولفه‌های هویت رهبری اصیل و بهسازی منابع انسانی و تحلیل تسلط شاخصه‌های هویت اصیل بر بهسازی منابع انسانی بود. شاخص‌های هویت رهبری اصیل عبارت‌اند از: خودآگاهی، خودکارآمدی، خوددوستی، خود همبستگی، خودکارآمدی رهبری، شهرت رهبری، الگوسازی رهبری، خود افشایی، خود تعالی و خود فداکاری. به علاوه مولفه‌های بهسازی منابع انسانی، ایجاد آگاهی علمی و ارتقاء دانش کارکنان، شایسته سالاری، وجود مدیریت استعداد در سازمان، توسعه مهارت‌های انجام کار، ارتقاء قابلیت‌های کارکنان، به روز کردن اطلاعات کارکنان، مشارکت کارکنان، رشد شخصیت هماهنگ در کارکنان، وجود نظام پاداش مبتنی بر عملکرد، حمایت سازمانی، غنی سازی و توسعه مشاغل و وجود جو سازمانی مناسب هستند. علاوه بر مطالب پیش گفته باید عنوان کرد که بیشترین اثرگذاری بر بهسازی منابع انسانی مربوط به خودکارآمدی رهبری اصیل است. الگوسازی رهبری اصیل نیز در رتبه بعدی قرار دارد. خود فداکاری، خود تعالی و خودآگاهی نیز به ترتیب در رتبه‌های چهارم تا ششم اثرگذاری بر بهسازی منابع انسانی قرار می‌گیرند. حال که کلیات نتایج بیان شد، نوبت به آن است تا به جزئیات نتایج پرداخته شود. در این بخش بیان می‌شود که شاخصه‌های هویت رهبری اصیل از چه طریقی موجب بهسازی منابع انسانی می‌شوند. از این رو خودآگاهی رهبری از طریق رشد شخصیتی کارکنان در سازمان، ایجاد نظام مدیریت استعداد در سازمان، شایسته سالاری، ارتقا دانش کارکنان و ایجاد جو سازمانی مناسب در سازمان موجب بهسازی منابع انسانی می‌شود. به علاوه شاخصه خود کارآمدی رهبری با ارتقا قابلیت‌های کارکنان، افزایش مهارت‌های کاری در سازمان، ایجاد نظام مدیریت استعداد و شایسته سالاری، ارتقا دانش و رشد شخصیتی کارکنان و افزایش حمایت سازمانی باعث بهسازی منابع انسانی می‌گردد. خود همبستگی رهبری نیز با توجه به ایجاد جو سازمانی مناسب، رشد شخصیتی کارکنان و افزایش حمایت سازمانی متغیری اثرگذار در بهسازی منابع انسانی است. از طرفی بهسازی منابع انسانی از طریق شهرت رهبری با توجه به ارتقا قابلیت‌های کارکنان افزایش حمایت سازمانی توسط مدیران و ایجاد جو سازمانی مناسب انجام می‌شود. الگو سازی رهبری نیز با ارتقا دانش کارکنان

در سازمان، ایجاد نظام مدیریت استعداد و شایسته سالاری، افزایش مهارت‌های کاری، ارتقا قابلیت‌های کارکنان، مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات و ایجاد جو سازمانی مناسب موجب بهسازی منابع انسانی می‌شود. خودتعالی رهبری اصیل با کمک به رشد شخصیتی کارکنان، ایجاد نظام مدیریت استعداد، افزایش مهارت‌های کاری، ارتقا قابلیت‌های کارکنان و افزایش حمایت سازمانی توسط مدیران، به‌عنوان عاملی اساسی در بهسازی منابع انسانی شناخته می‌شود. در نهایت خود فداکاری رهبری از طریق ایجاد جو سازمانی مناسب در سازمان، افزایش مهارت‌های کاری، ارتقا قابلیت‌های کارکنان در سازمان، رشد شخصیتی کارکنان و ارتقا دانش کارکنان دلیلی برای بهسازی منابع انسانی از طریق رهبری اصیل در سازمان است. علاوه بر مطالب بیان شده، در خصوص وجه نوآوری پژوهش حاضر باید گفت که روش *IRP* به خودی خود یک روش کاملاً نوین است که در پژوهش حاضر از آن استفاده شده است. افزون بر این در پژوهش حاضر شاخصه‌های هویت رهبری اصیل به لطف روش *IRP* تک‌به‌تک بر اساس مولفه‌های بهسازی منابع انسانی مورد سنجش قرار گرفته‌اند که این رویکرد در هیچ تحقیقی در این زمینه تا کنون انجام نشده است. در ارتباط با وجوه افتراق و اشتراک پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته باید گفت که کلنکه^۱ (۲۰۰۷) نیز همانند پژوهش حاضر خودکارآمدی، خودآگاهی، خودتعالی و خود فداکاری را به‌عنوان شاخصه‌های هویت اصیل بیان کرده است. بهسازی منابع انسانی، کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده به‌وسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است. در حقیقت بهسازی منابع انسانی شامل فعالیت‌هایی است که جهت ارتقا سطح صلاحیت و افزایش دانش و آگاهی و ایجاد مهارت در کارکنان انجام می‌شود (Huber, 2010). با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادات کاربردی به شرح زیر ارائه شده است:

- با توجه به نتایج پژوهش روسا و مدیران دانشگاهها برای بهسازی منابع انسانی مستلزم خودآگاهی هستند. روسا و مدیران برای دستیابی به این ویژگی باید توانایی درک و کشف واقعی مفهوم خود و مشاهده دقیق و عینی اجزای خود واقعی را مورد توجه ویژه قرار دهند. اگر مدیران به این مهم دست یابند، می‌توانند از طریق رشد شخصیتی کارکنان در دانشگاه، ایجاد نظام مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری، ارتقا دانش کارکنان و ایجاد جو سازمانی مناسب در دانشگاه زمینه‌ساز بهسازی منابع انسانی شوند.

- بر اساس یافته‌های پژوهش روسا و مدیران می‌توانند با استفاده از ظرفیت خودکارآمدی، قابلیت‌های خود را برای انجام وظایف عمومی رهبری همچون تعیین جهت، کسب تعهد پیروان و

فائق آمدن بر موانع بهبود بخشند. مدیران می‌توانند با استفاده از ظرفیت خودکارآمدی موجب ارتقا قابلیت‌های کارکنان، افزایش مهارت‌های کاری در دانشگاه، ایجاد نظام مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری، ارتقا دانش و رشد شخصیتی کارکنان و افزایش حمایت سازمانی و متعاقب آن بهسازی منابع انسانی شوند.

- پژوهش حاضر به مدیران پیشنهاد می‌کند که به مقوله خود افشایی توجه و تفقد ویژه داشته باشند. خودافشایی به پذیرش مدیر و رهبر از طرف دیگران کمک می‌نماید، هرچه شفافیت مدیر و رهبر برای دیگران بیشتر باشد، فرصت پذیرش وی از سوی دیگران زیادتر می‌شود. با این وجود، خودافشایی مدیران باید با احتیاط صورت پذیرد؛ زیرا این کار می‌تواند موجب سوء استفاده رقبای جناحی قرر گرفته و به جای اینکه پایه‌ای برای پذیرش مدیر نزد پرسنل تلقی گردد، به عنوان یک پارامتر مهم در تخریب شخصیت مدیر مورد بهره برداری قرار می‌گیرد.

- بر اساس یافته‌های پژوهش یکی از مهم‌ترین شاخصه‌های رهبری اصیل در بهسازی منابع انسانی خود فداکاری رهبری است. رهبر خود فداکار فراتر از انگیزه‌های فردی درصدد کمک به دیگران و فدا کردن خود است. در واقع خود فداکاری رهبری به صورت رها ساختن موقت یا دائمی، کلی یا جزئی منافع یا رفاه شخصی خود در موقع تقسیم کار، توزیع پاداش و خودداری داوطلبانه در به‌کارگیری قدرت موقعیت خویش به نفع دیگر همکاران است که موجب افزایش روحیه جمعی و مشارکت کامل کارکنان در کنار رهبر برای مقاصد دانشگاه می‌گردد.

- با توجه به نتایج پژوهش الگوسازی رهبری اصیل از مهم‌ترین شاخصه‌ها در بهسازی منابع انسانی است. مدیران و رهبران می‌توانند از طریق الگوسازی رهبری و با ارتقا دانش کارکنان در دانشگاه، ایجاد نظام مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری، افزایش مهارت‌های کاری، ارتقا قابلیت‌های کارکنان، مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات و ایجاد جو سازمانی مناسب موجب بهسازی منابع انسانی شوند.

به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که تحقیقات آتی خود را در زمینه‌های مانند آسیب شناسی بهسازی منابع انسانی در سازمانها، شناسایی سیاه چاله‌های بهره‌وری نیروی انسانی در سازمانها، تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در راستای بهسازی نیروی انسانی، بررسی تأثیر سایر سبک‌های رهبری بر بهسازی نیروی انسانی، انجام دهند.

بی شک، هر تحقیقی با محدودیتهایی همراه است، از جمله محدودیتهای و مشکلات این تحقیق عبارت بود از:

- ناآشنا بودن برخی از اعضای نمونه با روش فرایند رتبه‌بندی تفسیری (IRP)

- محافظه کاری برخی از پاسخ‌دهندگان در پاسخ‌دهی به سوالات

- کم بودن تحقیقات در مرتبط با موضوع تحقیق

References

- 1-Abbaspour, Abbas (2008). *Advanced Human Resources Management (Approaches, Processes and Functions)*. SAMT Publication. Tehran. (In Persian)
- 2-Abtahi, H, (1995), *Education and Human Resource Improvement: Publications of Iran's Industrial Development & Renovation Organization*. Tehran. (In Persian)
- 3-Adwan, A., & Smedley, J. (2012). Implementing e-learning in the Jordanian Higher Education System: Factors affecting impact. *International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology*, 8(1), 121.
- 4-Avolio, B, Walumbwa, F & Weber, T. (2010). *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*. <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/43>
- 5-Avolio. B. J., & Gardner. W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*. 16(3). 315–338.
- 6-Badri, M, Nouradi, H, (2016). Prediction of Innovation Capabilities Based on the Style of Leadership in Education, Innovation and Creativity in the Humanities, 6(3), 125-15. (In Persian)
- 7-Brown, T. C. (2005). Effectiveness of distal and proximal goals as transfer of training intervention: A field experiment. *Human resource development quarterly*, 16 (3), 369-38.
- 8-Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.
- 9-Choi, Y. and Mai-Dalton, R.R. (1998). On the leadership function of self-sacrifice, *Leadership Quarterly*, Vol. 9 No. 4, pp. 475-502.
- 10-Cloninger, C, Przybeck, T, Svrakic, D, Wetzel, R. (1994). *The Temperament and Character Inventory (TCI): A guide to its development and use*. Center for Psychobiology of Personality, St. Louis, MO
- 11-Cottrill, K, Denise Lopez, P, Hoffman, CC. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. 33 (3): 275-292.
- 12-Dehqani Soltani, M, Shiri, A, Fersia Zadeh, H, Tayebi, D, Fallahi, F, (2016). Investigating the Effect of Authentic leadership on Competitive Advantage by Explaining the Mediating Role of Employees' Psychological. *Insurance research magazine*, 32(1). 107-126. (In Persian)
- 13-Diddams, M., Chang, G.C (2012). only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23, 593-603.

- 14-Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
- 15-Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 220-247
- 16-Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 220-247
- 17-Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. J. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20 (3), 466–482.
- 18-Ghana Nia, M, Arshadi, N, Bashlida, K, (2015). The Effect of Teaching Behaviors of Authentic leadership Behavior on Managers on Increasing the Psychological Capital, *Journal of Management Science*, 10(83), 98-123. (In Persian)
- 19-Ghanbari, C, Zandi, K, Dehghan, A, (2016). Analysis of the Relationship between Authentic leadership, Mental Security and Organizational Citizenship Behavior, *Governmental Administration* , 7(22),35-46. (In Persian)
- 20-Hall, A. T., Blass, F. R., Ferris, G. R., & Massengale, R. (2004). Leader reputation and accountability in organizations: implications for dysfunctional leader behavior. *Leadership Quarterly*, 15, 515–536.
- 21-Huber DL. (2010). *Leadership & nursing care management*. 4th ed. SAUNDERS Elsevier.
- 22-Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- 23-JafariFar, Z. Khorasani, A. Rezaei Zadeh, M. (2016). Identifying and ranking the obstacles of instructors in the training and development of virtual human resources (Case Study: Shahid Beheshti University). *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources* Vol.4, No 12, 2017, 53-77. (In Persian)
- 24-Jafari Harandi, R, Najafi, H, (2017). The Effect of Leadership Style on Human Resource Efficiency by Mediating Organizational Silence. *Quarterly Journal of Management Studies (Improvement and Development)*, 26 (85), 85-57. (In Persian)

- 25-Jalalabadi, M, Moghli, A, Feizi, T, Amirkhani, A, (2015). Effect of Leadership on Organizational Identity, Law Enforcement, 15(58), 24-40.(In Persian)
- 26-Jalilvand, M. (2009). Necessity and Role of Education in the Improvement of Human Resources and Development. Journal of Modat. 72(72).68-70. (In Persian)
- 27-Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. Psychological Inquiry, 14, 1-26.
- 28-Khaefalahi, A, Rajabzadeh, A, Lajevardi, A, (2009). A model for human resource improvement with emphasis on the role of new technologies. Quarterly Journal of Human Resource Management Researches. 2(1),1-26. (In Persian)
- 29-Klenke, K. (2007). Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. International Journal of Leadership Studies, Vol. 3 (1), 68-97.
- 30-Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. The Academy of Management Executive, 16(1), 57- 72.
- 31-Mohammad Niya, A, Mohammad Sharifi, A, Mohammadnia A, (2014), The role of ethical leadership in the improvement of manpower in the management of social security treatment in Kerman province, 3rd National Conference on Accounting, Financial Management and Investment, Gorgan University, Academic and Professional Association Iranian Golestan Accountants and Managers. (In Persian)
- 32-Muceldili B., Turan H., Erdil O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. Social and Behavioral Sciences, pp.673-681.
- 33-Norman, S.M., Avolio, B.J., Luthans, F (2010).The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. The Leadership Quarterly, 21, 350-364
- 34-Paglis, L, Green, S. (2002). Leadership self efficacy and managers' motivation for leading change. Journal of Organizational Behavior. 23(2):215 – 235.
- 35-Peterson, S.J., Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Hannah, S.T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. Leadership Quarterly, 23, 502-516.
- 36-Piedmont, R. (1999). Does Spirituality Represent the Sixth Factor of Personality? Spiritual Transcendence and the Five-Factor Model. Journal of Personality. (67) 985–1013.

- 37-Rego A., Sousa F., Marques C., Cunha M.P. (2014). "Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity"; *Journal of Business Research*, pp.1-9
- 38-Salehi, T, Ghasemzadeh, H, (2014). Survey of the Quality of Human Resource Improvement Programs of Tehran University of Medical Sciences, *Nursing Researches*, 9(3).47-39. (In Persian)
- 39-Seyednghiavi, M, Caha, M, (2014). The role of genuine leadership in improving the level of creativity and employee eagerness. *Quarterly Journal of Management Studies (Improvement and Development)*, 23(76),27-1. (In Persian)
- 40-Sushil. (2005). Interpretive Matrix: a tool to aid interpretation of management and social research. *Global Journal of Flexible System Management*, 6(2), 11–20.
- 41-Talayi, H, Alim Tabriz, A, Fajjani, H, (2017). Analysis of Enablers of Flexible Production System with Interpretative Structural Modeling Approaches and Interpretative Ranking Process, *Industrial Management*, 15 (46),26-1. (In Persian)
- 42-Walumbwa, FO. Christensen, AL. Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge Workers. *Organizational Dynamics*; 40: 110-118.