

## بررسی تأثیر رهبری اصیل بر هویت‌یابی سازمانی

### (مطالعه موردی کارکنان یکی از واحدهای صنعتی دفاعی کشور)

مصطفی لطفی جلال‌آبادی<sup>۱</sup>، علیرضا موغلی<sup>۲</sup>، طاهره فیضی<sup>۳</sup>، امیرحسین امیرخانی<sup>۴</sup>

#### چکیده

احساس هویت کارکنان با سازمان تأثیر زیادی بر رفتارها و نگرش‌های کارکنان و افزایش توان غیر فیزیکی رزمی نیروهای مسلح دارد. مدیران برای غلبه بر چالش‌های محیطی بایستی هویت‌یابی سازمانی کارکنان را تقویت کنند. بر این اساس، درک عوامل مؤثر بر احساس هویت کارکنان با سازمان به وظیفه مهم مدیران تبدیل شده است. پژوهش حاضر به بررسی تأثیر سبک رهبری اصیل بر هویت‌یابی سازمانی می‌پردازد. این پژوهش از نوع علی است. جامعه آماری پژوهش کارکنان یکی از واحدهای صنعتی دفاعی کشور مستقر در شهر تهران است و با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی تعداد ۴۰۰ نفر انتخاب گردید. پس از طراحی و تعیین روایی و پایایی ابزار پژوهش، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از الگوی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج به‌دست آمده از آزمون فرضیه‌های تحقیق نشان می‌دهد که کلیه ابعاد رهبری اصیل بر هویت‌یابی سازمانی تأثیرگذار است. در پایان محققان پیشنهادهاى کاربردی ارائه داده‌اند.

**واژه‌های کلیدی:** خود آگاهی، پردازش متعادل، نهادینه کردن اخلاقیات، شفافیت روابط، رهبری اصیل، هویت‌یابی سازمانی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور

<sup>۲</sup> استاد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور

<sup>۳</sup> دانشیار مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور

<sup>۴</sup> دانشیار مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور

## مقدمه

در میان سازمان‌های مختلف، نیروهای مسلح به عنوان نهادی که امنیت، ثبات، آرامش و حفاظت از ارزش‌های اساسی و منافع حیاتی ملت و برقراری نظم عمومی را برای جامعه فراهم می‌آورند، در هر نظام و دوره‌ای مورد توجه ملت و حاکمان بوده است؛ آن چنان که امام علی<sup>(ع)</sup> نیروهای مسلح را قلعه استوار ملت معرفی کرده و امنیت را مهمترین و گواراترین نعمتی که خدای متعال به انسان‌ها ارزانی داشته، تلقی کرده‌اند. به همین دلیل، این سازمان‌ها باید در بهترین شرایط کارکردی بوده تا بتوانند براساس فرمایشات امام علی<sup>(ع)</sup> به اذن پروردگار، پناهگاه امن و آرامش‌بخش شهروندان، زینت و سرفرازی زمامداران، عزت و اقتدار دین و مایه امنیت، ثبات و نظم جامعه باشند. از طرف دیگر با چالش‌هایی از جمله، پذیرش فلسفه بهبود مداوم و دائمی، توسعه قابلیت‌ها و تعهد رهبران در هر بخش، ابزارهای جدید و تغییرات محیطی مواجه است. بر این اساس نیروهای مسلح بایستی تمرکز ویژه‌ای بر مهمترین سرمایه خود؛ یعنی «منابع انسانی» داشته باشند؛ نیرویی که نه فقط معتقد است که سازمان مکان خوبی برای کار کردن است و قصد ترک آن را ندارد، بلکه از این حد فراتر می‌رود، با سازمان احساس هویت می‌کنند، سرنوشت سازمان را سرنوشت خود و شکست آن را شکست خود می‌داند. با نگاهی به گذشته و اسناد و مدارک تاریخی ثابت شده است که نگرش‌های معطوف به نیروی انسانی در برهه‌های مختلف در توان رزمی بسیار مؤثر بوده و گروه اندکی بر گروه کثیری پیروز شده‌اند؛ یکی از آن‌ها مربوط به جنگ طالوت و جالوت می‌باشد (قرآن کریم، بقره: ۲۴۹-۲۵۰) و یا جنگ سی و سه روزه لبنان که نیروی انسانی تأثیر بیشتری نسبت به عوامل فیزیکی در پیروزی داشته است. بر همین اساس باید تلاش شود که عوامل مؤثر بر آن شناسایی شود؛ یکی از این عوامل «هویت‌یابی سازمانی» است. نظریه هویت‌یابی سازمانی بیان می‌کند که وابستگی و دلبستگی افراد به سازمان‌هایشان باعث خواهد شد تا خود را بر اساس ویژگی‌های سازمان تعریف نمایند؛ به بیان دیگر هویت خود را در دل سازمان‌هایشان ببینند (اللهیاری و همکاران، ۱۳۹۰). هویت‌یابی سازمانی باعث می‌شود که کارکنان سازمان را به عنوان یک خانواده توصیف کنند. رهبر حکیم و دوراندیش انقلاب در قامت یک نظریه‌پرداز مسلط به واقعیات، بر این مسئله تأکید نموده‌اند. ایشان در مراسم مشترک دانش‌آموختگی دانشگاه‌های افسری در سال ۱۳۸۴ فرمودند: «همه نیروهای مسلح را یک خانواده بزرگ بدانید.» همچنین در مراسم سال ۱۳۸۵ فرمودند: «امروز شما جوانان عزیز، به صورت رسمی وارد خانواده بزرگ و پرافتخار ارتش

جمهوری اسلامی ایران شدید و یا در مراسم سال ۱۳۸۸ فرمودند: «همه شما فرزندان این خانواده و برادران یکدیگرید.» (لطفی جلال آبادی)

هویت‌یابی سازمانی کارکنان را ترغیب می‌کند به جای اهداف کاملاً شخصی، به اموری که برای سازمان سوددهی دارد تمرکز داشته باشند. آن‌ها با علاقه کار می‌کنند و موجب افزایش رفتار شهروندی، رضایت شغلی و دلبستگی کاری خواهند شد (سری بومز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). همچنین فرد نسبت به سازمان احساس وفاداری می‌کند، علاقه‌اش را در حوزه عضویتش در سازمان بالا می‌برد، نسبت به سازمان وظیفه‌شناسی بی‌نظیری دارد و همسانی اهداف سازمان با دیگر اعضا را ارج خواهد گذاشت و به سهیم شدن در ارزش‌ها و اهداف سازمان با دیگر اعضا اهمیت خواهد داد (کلیم و فیندیک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). هویت‌یابی سازمانی بر تسهیم دانش در داخل سازمان تأثیر می‌گذارد (کارملی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). موارد یاد شده نشان‌دهنده اهمیت و ضرورت توجه به هویت‌یابی سازمانی است. با توجه به ویژگی‌های خاص نیروهای مسلح؛ از جمله پیچیدگی بسیار زیاد، رسمی بودن و سلسله‌مراتبی بودن، به نظریه‌های جدید و سبک‌های جدید رهبری نیاز داریم که باعث افزایش هویت‌یابی سازمانی کارکنان شود. رهبری اصیل یک الگوی رفتار رهبری است که در آن دیدگاه‌های مثبت روان‌شناختی و اخلاقی به کار گرفته تا باعث خود آگاهی، نهادینه‌سازی دیدگاه‌های اخلاقی، پردازش متعادل و بی‌طرفانه اطلاعات و باعث شفاف‌سازی رابطه کاری میان رهبران و کارکنان می‌شود (آماندا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). این پژوهش به چند دلیل از اهمیت بالایی برخوردار است: الف) تأکید مقام معظم رهبری (مدظله العالی) بر احساس هویت سازمانی کارکنان نیروهای مسلح؛ ب) هویت‌یابی سازمانی مسئله‌ای مهم برای سازمان است و تأثیر زیادی بر عملکرد و اثربخشی سازمانی، به‌ویژه در نیروهای مسلح دارد، بر این اساس باید عوامل مؤثر بر آن شناسایی شود؛ ج) با توجه به اهمیت بسیار زیاد اخلاقیات در نیروهای مسلح، به نظریه‌های جدیدی از قبیل رهبری اصیل نیاز داریم تا بتوان اخلاقیات را در سازمان ترویج نمود. با وجود اینکه هویت‌یابی سازمانی بازتاب ادراک یک فرد از احساس تعلق به یک سازمان است، اما هیچ پژوهش جدیدی در داخل و خارج از کشور وجود ندارد که رهبری اصیل را با هویت‌یابی سازمانی پیوند دهد و این زمینه تحقیقاتی، به بررسی بیشتری نیاز دارد.

<sup>1</sup> Çeri-Booms

<sup>2</sup> Celik & Findik

<sup>3</sup> Carmeli, A., Atwater, L., and Levi, A

<sup>4</sup> Amanda S. Hinojosa, Kelly Davis McCauley, Brandon Randolph-Seng, William L. Gardner

به همین دلیل و با توجه به اهمیت موضوع، هدف از این تحقیق، شناسایی تأثیر رهبری اصیل بر هویت‌یابی سازمانی کارکنان یکی از واحدهای صنعتی دفاعی کشور است.

## رهبری اصیل

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 (اولیو و گاردنر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). این سبک رهبری بر چالش‌های امروزی، یعنی مسائل اخلاقی، عدم اطمینان و تغییرات پیوسته تمرکز کرده است (مارینو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). ارزش‌های فی‌نفسه برتر<sup>۳</sup> (ارزش‌های جهان‌شمول همانند عدالت اجتماعی، برابری، روشنفکری، ارزش‌های نیکخواهی همانند صداقت، وفاداری و مسئولیت‌پذیری) و عواطف مثبت معطوف به دیگران<sup>۴</sup> (سپاسگزاری، حُسن نیت، قدردانی و توجه به دیگران) نقش اساسی در ظهور و رشد نظریه رهبری اصیل داشته است (اولیو و گاردنر، ۲۰۰۵). رهبری اصیل بر اساس ترکیب سبک‌های رهبری تحوّل‌آفرین و اخلاقی و از فرآیند ظرفیت روانی مثبت و مفهوم تعالی سازمانی شکل گرفته که باعث خودآگاهی<sup>۵</sup> و خود تنظیمی<sup>۶</sup> مدیران می‌شود (پاک و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲). این سبک رهبری، الگویی متعالی و رشد یافته برای پیروان است و پیروان باید برای رشد و تعالی در فرایند توسعه فردی خویش و متعاقب آن عملکرد بهتر به رهبر اقتدا کنند (اماندا و همکاران، ۲۰۱۴).

ساختار رهبری اصیل از چهار بُعد تشکیل شده است:

(۱) خود آگاهی<sup>۸</sup>: 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؛ درباره عقاید و ارزش‌های درونیشان آگاه و راسخ هستند (اولیو و گاردنر ۲۰۰۵). علامه طباطبایی<sup>(۹)</sup> نیز مهمترین شرط رهبری را خودآگاهی می‌داند (مومنی، ۱۳۹۰).

<sup>1</sup> Avolio, B. J., & Gardner, W. L

<sup>2</sup> Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F.

<sup>3</sup> Self- transcendent values

<sup>4</sup> Positive other-directed emotions

<sup>5</sup> self-awareness

<sup>6</sup> self- regulation

<sup>7</sup> Puck M. Algera, Marjolein Lips-Wiersma

<sup>8</sup> leader self-awareness

خودآگاهی شامل چهار عنصر است: ارزش‌ها، شناخت در مورد هویت<sup>۱</sup>، عواطف<sup>۲</sup> و اهداف و انگیزه‌ها<sup>۳</sup> (همان منبع).

(۲) پردازش متعادل<sup>۴</sup>: 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 (اوماندا و همکاران، ۲۰۱۴)؛ برای مثال رهبری که به طور 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 (همان منبع).

(۳) نهادینه کردن دیدگاه اخلاقی<sup>۵</sup>، 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 می‌باشد و راهنمایی رفتاری برای رهبری اصیل است (گاردنر و همکارانش<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). بر اساس دیدگاه آولیو و گاردنر، نهادینه شدن اخلاق باعث تصمیم‌های واضح و اخلاقی مانند شجاعت، انعطاف‌پذیری و تأثیرگذاری می‌شود (همان منبع). این رهبران ارزش‌ها و اعتقادات را در هر تعامل ممکن در هر سطح از سازمان انتقال می‌دهند و تصور می‌شد که از فشارهای محیطی مصون هستند (گاردنر و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹). آولیو و گاردنر (۲۰۰۵) بیان می‌کنند: رهبری اصیل با کمک کارکنان در یافتن معنا و ارتباط در کار در جهت خودشناسی بیشتر، با ایجاد و تقویت خوش‌بینی، اطمینان و امید، با تقویت روابط آشکار و اتخاذ تصمیماتی که باعث ایجاد اطمینان و تعهد بین افراد می‌شود و ایجاد فضای اخلاقی مثبت، باعث ایجاد تفاوت‌های بنیادین در سازمان می‌شوند.

(۴) شفافیت روابط<sup>۸</sup> 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 داده

<sup>1</sup> cognitions regarding identity

<sup>2</sup> emotions

<sup>3</sup> motives/goals

<sup>4</sup> Balanced Processing

<sup>5</sup> Internalized Moral Perspective

<sup>6</sup> Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P

<sup>7</sup> Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. J

<sup>8</sup> Relational Transparency

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 (اولیو و گاردنر، ۲۰۰۵).

به طور کلی منشأ نظریه «رهبری اصیل» توسعه فردی رهبر است، کسی که با پشتوانه سرمایه اخلاقی و فطری که در خود به طور تمام و کمال به عینیت رسانیده است، توانسته خود را بشناسد و به استعدادهای درونی خود دست یابد از این رو شایسته تابعیت است (مومنی، ۱۳۹۰). این سبک رهبری در اسلام مورد تأکید قرار گرفته است و راه توسعه و کمال فردی را عبادت و عبودیت خداوند می‌داند و چنین رهبرانی شایسته تابعیت می‌باشند.

در دین اسلام، مدیریت بر دیگران در سایه مدیریت بر خود و اصلاح رابطه میان خود و خدا امکان‌پذیر است. لازمه منیر بودن، سراج بودن است؛ یعنی نور بخشیدن به دیگران، نورانی شدن خود را می‌طلبد. در قرآن کریم، سراج قبل از منیر آمده است (و سراجاً و منیراً). کسی که نورانیت می‌یابد و میان خود و خدا را اصلاح می‌کند، خداوند میان او و مردم را اصلاح خواهد کرد. کسب نورانیت و اصلاح رابطه میان خود و خدا تابعی از عبودیت و مراتب قرب الهی و بندگی حق است. در پرتو عبودیت و تقوای الهی است که آدمی به دریای لایزال حق متصل و به ربوبیت واصل می‌شود (فرجوند، ۱۳۹۲). حضرت علی<sup>(ع)</sup> می‌فرمایند:

«من اصلاح ما بینه و بین الله اصلاح الله ما بینه و بین الناس، و من اصلاح امر آخرته اصلاح الله له امر دنیا»؛ کسی که بین خود و خدایش را اصلاح کند، خداوند بین او و مردم را اصلاح می‌کند. (نهج البلاغه، حکمت ۸۹). وقتی انسان به سمت خدا گام بر می‌دارد، خداوند درهای رحمت و هدایت خود را به روی بنده‌اش می‌گشاید. «ان الذین جاهدوا فینا لنهیدنهم سبلنا» (سوره عنکبوت، آیه ۶۹). خداوند در حدیث قدسی فرموده است: «عبدی اطعنی حتی اجعلک مثلی انا حی لاموت اجعلک حیا لاتموت و انا اقول للاشیاء کن فیکون و انت تقول للاشیاء کن فیکون»؛ ای بنده من؛ مرا اطاعت کن تا تو را همانند خود سازم. من «حی نامیرایی» هستم و تو را نیز «زنده نامیرا» می‌سازم. من به هر چیزی فرمان دهم خواهد شد، تو را نیز چنان می‌کنم که به هر چه فرمان دهی انجام پذیرد (چوبینه، ۱۳۸۵). بر این اساس سر اصلی، مدیریت و رهبری بر قلب‌ها است؛ زیرا اصل و ریشه مدیریت بر قلب‌ها بر اصلاح رابطه انسان با خدای خویش است (همان منبع). خداوند در آیه ۹۶ سوره مریم می‌فرماید: «ان الذین آمنوا و عملوا الصالحات سیجعل لهم الرحمن وداً»؛ کسانی که ایمان آورند و عمل صالح انجام دهند خداوند

محبت آن‌ها را در دل مردم قرار می‌دهد. امام صادق (ع) نیز می‌فرماید: «العبودیه جوهره کنه‌ها الربوبیه»؛ عبودیت و بندگی گوهری است که ربوبیت در درون آن نهفته شده است.

یعنی عبودیت آن چنان انسان را به کمال می‌رساند که اگر کامل شود، عبد را خدا گونه می‌کند و او را مظهر جلال و جمال الهی می‌نماید. این همان مقام وحدتی است که خداوند در آیه ۱۷ سوره انفال برای خود و پیامبر (ص) اثبات می‌کند و می‌فرماید: «و ما رمیت اذ رمیت و لکن الله رمی»؛ ای پیامبر تو تیر نیانداختی زمانی که تیر انداختی، بلکه این خداوند است که تیر انداخت. در این زمان همه آنچه در فلسفه به نام امکان شناخته می‌شود، از بنده سلب و زایل می‌شود و بنده به صفات و جویب متصف می‌گردد (خلیلی، ۱۳۸۷). علامه طباطبایی نیز معتقد است که راه رسیدن به خودآگاهی از طریق علم تجربی و علم حضوری، هر دو با پشتوانه اعتقادات دینی و علم اخلاق، تقوا و تهذیب نفس محقق می‌شود (مومنی، ۱۳۹۰).

### هویت‌یابی سازمانی

هویت‌یابی سازمانی به پیوندی شناختی بین هویت سازمان و هویت کارمند اشاره دارد (گلواس، ۲۰۱۲). این نظریه بیان می‌کند که وابستگی و دل بستگی افراد به سازمان‌هایشان باعث خواهد شد تا خود را بر اساس ویژگی‌های سازمان تعریف نمایند؛ به بیان دیگر هویت خود را در دل سازمان‌هایشان ببینند (اللهیاری، ۱۳۹۰). گکوریز و همکاران هویت سازمانی را تعلق افراد به یک سازمان تعبیر نموده‌اند، در صورتی که افراد خود را همان سازمانی که در آن کار می‌کنند تلقی کنند (گکوریز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱)؛ به عبارت دیگر شخص از طریق سازمان احساس هویت خواهد کرد و سازمان هویت شخص را تأمین می‌کند (سری بومتز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲) ویژگی‌های سازمان به فرد منتقل می‌شود به همین دلیل فعالیت‌هایی که هویت سازمانی را تهدید می‌کند تهدیداتی برای خود کارکنان قلمداد می‌شود (کاملسی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

در تعریف واژه «هویت‌یابی سازمانی» لازم است به تمایز آن با برخی واژه‌های مشابه دقت شود. هویت سازمان با هویت‌یابی سازمانی متفاوت است. مفهوم «هویت سازمان» در سال ۱۹۸۵ توسط آلبرت و وتن معرفی شد؛ شامل ویژگی‌های یک سازمان است که اعضای آن را به منزله ویژگی‌های هسته‌ای منحصر به فرد و مستمر سازمان درک کرده‌اند، اما هویت‌یابی

<sup>1</sup> GkorezisPanagiotis, MylonasNaoum , Petridou Eugenia

<sup>2</sup> Çeri-Booms Meltem

<sup>3</sup> İpekKalemci, İrfan

سازمانی اشاره به یک پیوند شناختی بین هویت سازمان و هویت کارمند دارد (گلواس، ۲۰۱۲). هویت‌یابی از طریق فرآیند جامعه‌پذیری اتفاق افتاده و در نظریه «هویت اجتماعی» ریشه دارد که در آن، فرد از ارزش‌ها، هنجارها و انتظارات سازمان مطلع شده و به درونی‌سازی آن‌ها می‌پردازد. از طریق هویت‌یابی، کارکنان ویژگی‌های مهم سازمان را به عنوان ویژگی‌های خود، جذب می‌نمایند (دینا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

هویت‌یابی از سه مؤلفه تشکیل شده است: الف) عضویت: حس تعلق و احساس قوی دلبستگی و کشش عاطفی را شامل می‌شود و همچنین به ضمیر و خویشتن فرد؛ مثلاً احساس غرور از اینکه عضو سازمان است اشاره می‌کند. عضویت نشان‌دهنده آن است که فرد با سازمان خود رابطه‌ای مستحکم برقرار می‌کند که از حضور در آن سازمان و معرفی خود با آن سازمان احساس غرور و خوشنودی می‌نماید (هنگوی، ۲۰۱۳). ب) وفاداری: به معنای حمایت و دفاع فرد از سازمان و اهداف سازمانی؛ ج) شباهت: یعنی کارمند احساس کند که اهداف و علایق مشترک با دیگر اعضای سازمان دارد. تلفیق اهداف فرد از سازمان با عنوان «مدیریت بر مبنای هدف» مطرح می‌گردد و اساس آن، مبتنی بر مشارکت و هم‌سنگری بین افراد و سرپرست در جهت رسیدن به هدف است که موجب تقویت روحیه و احساس تعهد می‌گردد (نگو، ۲۰۱۲). ریکتا بیان می‌کند که همه تعاریف مربوط به هویت‌یابی سازمانی در مطالب علمی به یک احساس فردی حضور در بخشی از سازمان، پذیرفتن ارزش‌های سازمانی و یا احساس غرور در عضویت او ارجاع داده می‌شود (ریکتا، ۲۰۰۵).

### رابطه هویت‌یابی سازمانی و سبک رهبری اصیل

یکی از نظریه‌های مهم در هویت‌یابی سازمانی، نظریه «تبادل اجتماعی»<sup>۲</sup> است. این نظریه بیان می‌کند: وقتی یک شخص کاری برای دیگری انجام می‌دهد، این اجبار برای فرد شکل می‌گیرد که جبران کند؛ هر چند وقت و شکل آن مشخص نشده است (نگو، ۲۰۱۲). در سبک رهبری اصیل، وقتی کارمندان تصور می‌کنند که رهبرانشان به شدت به آن‌ها علاقه‌مند و مهربان، صادق و قابل اطمینان (آمینو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴) و به عنوان تصمیم‌گیرنده به اصولی پایبند هستند و به خیریت بیشتر کارمندان، سازمان و جامعه اهمیت می‌دهند (آنانا و

<sup>1</sup> Dina Guglielmi و Chiara Panari و Silvia Simbula و Greta Mazzetti

<sup>2</sup> Social Exchange Theory

<sup>3</sup> Ngo Ngo, H., Loi, R., Foley, S., Zheng, X., and Zhang, L.

<sup>4</sup> Arménio Rego, Filipa Sousa, Carla Marque, Miguel Pina e Cunha



همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، کارکنان ملزم هستند منفعت مساعد و یا رفتار ارزشمند از سوی سازمان را تلافی کنند؛ در نتیجه باعث احساس هویت آنان با سازمان می‌شود. همچنین چنین رفتاری باعث درک ایمنی روانی<sup>۲</sup> در کارکنان می‌شود (رگو و همکاران، ۲۰۱۴). از سوی دیگر مطالعات محققان مختلف نشان داده است که ویژگی‌های رهبران اصیل، مثل: یگانگی و قابل اطمینان و اعتماد بودن، به طور مثبتی به تعیین هویت سازمانی مربوط هستند (آیلا و ماگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲).

رهبران اصیل حالت‌های عاطفی مثبت بیشتری را تجربه می‌کنند، در این صورت از طریق سرایت هیجانی، پیروان آن‌ها نیز حالت‌های عاطفی مثبت بیشتری را در مقایسه با پیروان سبک‌های دیگر تجربه خواهند کرد (رگو و همکاران، ۲۰۱۴). رهبری اصیل همچنین باعث گسترش روابط میان‌فردی مثبت بین رهبران و کارکنان و بین کارکنان می‌شود که این روابط می‌تواند منبعی برای عواطف مثبت باشد. عواطف مثبت بر ترویج روابط و پیوندهای اجتماعی در میان کارکنان هم تأثیرگذار است (همان منبع). در نتیجه باعث نهادینه کردن ارزش‌ها و اهداف سازمان و احساس نزدیک و صمیمیت بیشتر با سازمان می‌شود.

تمام موارد اشاره شده این فرضیه را تقویت می‌کند که رهبری اصیل بر هویت‌یابی کارکنان تأثیر مثبت دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی است و جمع‌آوری اطلاعات در آن عمدتاً به روش میدانی صورت گرفته است. جامعه آماری کارکنان یکی از واحدهای صنعتی دفاعی کشور و از نمونه‌گیری تصادفی استفاده شده است.

به منظور تعیین حجم نمونه از قاعده معروف کوکران برای جامعه آماری با حجم معلوم استفاده شد که حجم نمونه ۴۰۰ تن برآورد گردید که داده‌های ۴۰۶ پرسشنامه برای تحلیل‌ها قابل استفاده بود. ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه است (شامل ۳۰ پرسش) و پس از مطالعات گسترده و استفاده از نظرات استادان با عنایت به کارهای قبلی به شرح زیر تنظیم گردید:

<sup>1</sup> Anna M. Cianci, Sean T. Hannah, Ross P. Roberts, George T. Tsakumis

<sup>2</sup> Perceptions of Psychological Safety

<sup>3</sup> Ayla Zehra Oncer . Muge Leyla Yildiz

الف) پرسشنامه رهبری اصیل (آولیو، ۲۰۰۷)

ب) پرسشنامه هویت‌یابی سازمانی (چنی، ۱۹۸۳)؛

چنی در پرسشنامه هویت‌یابی سازمانی سه بعد عضویت، وفاداری و شباهت را مد نظر قرار داده است که برای هر بعد، چهار پرسش را در نظر گرفته است.

برای بررسی روایی پژوهش علاوه بر اینکه متغیرهای اصلی تحقیق و فرضیه‌های پژوهش با مطالعه مبانی نظری مرتبط با موضوع انتخاب شدند، از روایی صوری نیز استفاده شده است. بدین صورت که ویرایش اولیه پرسشنامه‌ها بین برخی از استادان دانشگاه توزیع شد تا راجع به محتوای آن و توان سنجش شاخص‌های مورد نظر پیشنهاد‌های لازم را ارائه دهند که به اتفاق با برخی اصلاحات جزئی، پرسشنامه‌ها را تأیید نمودند.

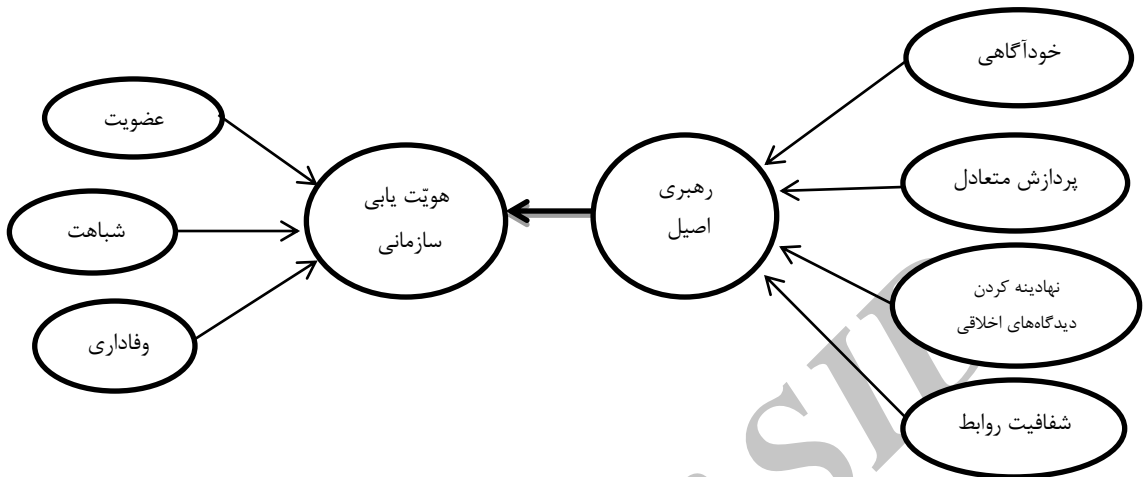
برای محاسبه قابلیت پایایی تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب پایایی برای کلیه متغیرها جداگانه و بر مبنای نمونه نهایی در جدول (۱) گزارش شده است. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای همه متغیرها بالای ۰,۷ به دست آمد که بیانگر پایایی پرسشنامه‌هاست.

به منظور بررسی تأثیر سبک رهبری اصیل و مؤلفه‌های آن بر هویت‌یابی سازمانی و آزمون فرضیه‌ها از الگوهای معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است.

جدول شماره ۱: نتایج آزمون پایایی

متغیر	حجم نمونه	آلفای کرونباخ
کل متغیرها	۴۰۴	۰/۸۸
سبک رهبری اصیل	۴۰۴	۰/۸۵
هویت‌یابی سازمانی	۴۰۴	۰/۸۶۶

الگوی مفهومی این تحقیق در برگیرنده خودآگاهی، پردازش متعادل، نهادینه کردن دیدگاه‌های اخلاقی، شفافیت روابط (برای رهبری اصیل) و ابعاد عضویت، وفاداری و شباهت (برای سنجش هویت‌یابی سازمانی) است.



نمودار شماره ۱: الگوی مفهومی روابط متغیرهای تحقیق (منبع: محققان، ۱۳۹۴)

### فرضیه اصلی

سبک رهبری اصیل بر هویت‌یابی سازمانی کارکنان اثر مثبت دارد.

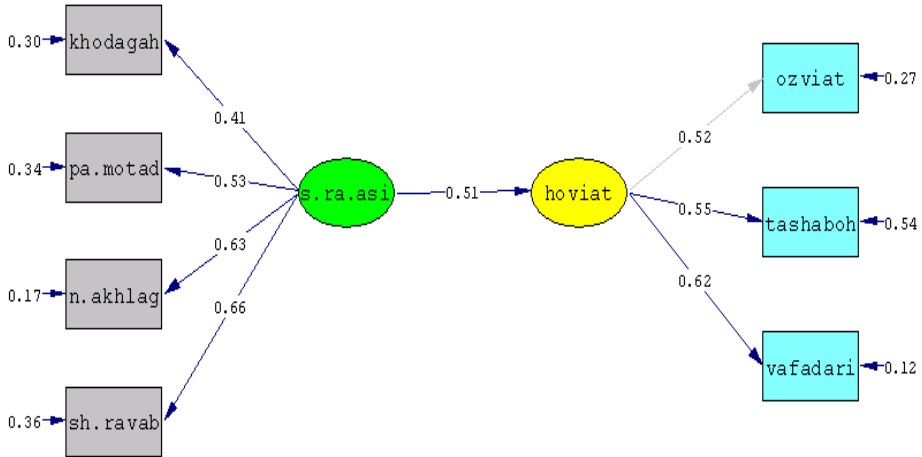
### فرضیه‌های فرعی

- ۱- خودآگاهی رهبر بر هویت‌یابی سازمانی کارکنان اثر مثبت دارد.
- ۲- پردازش متعادل بر هویت‌یابی سازمانی کارکنان اثر مثبت دارد.
- ۳- نهادینه کردن دیدگاه‌های اخلاقی با هویت‌یابی سازمانی کارکنان اثر مثبت دارد.
- ۴- شفافیت روابط بر هویت‌یابی سازمانی کارکنان اثر مثبت دارد.

### یافته‌های تحقیق

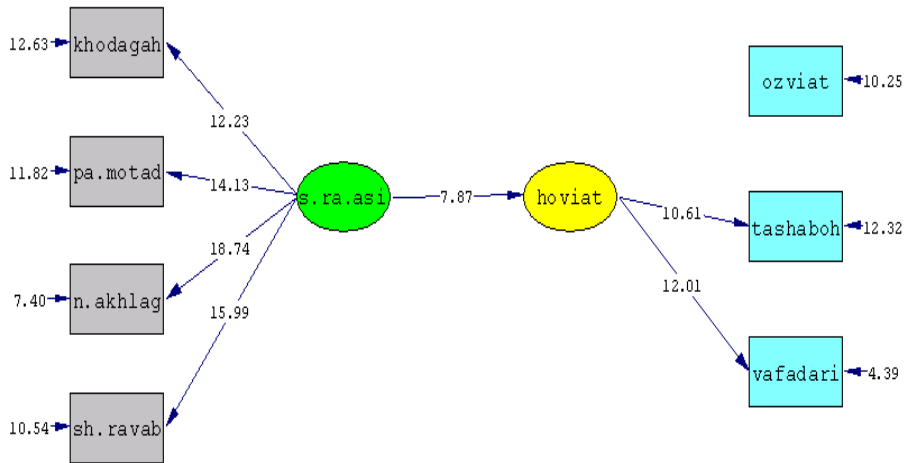
با توجه به داده‌های مربوط به ویژگی‌های عمومی پاسخ‌دهندگان، بیشترین فراوانی با توجه به سطح تحصیلات با ۳۴,۳ درصد مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای مدرک کارشناسی و با توجه به سابقه خدمت با ۴۵,۵ درصد مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای سابقه خدمت ۶- ۱۲ سال است.

به منظور بررسی الگوی مفهومی از الگویابی معادلات ساختاری با استفاده از فن تحلیل مسیر توسط نرم افزار لیزرل استفاده شده است. در ادامه ضمن ارائه الگوی مفهومی پژوهش در دو حالت اعداد معناداری و تخمین استاندارد به بررسی شاخص‌های برازش الگو می‌پردازیم.



Chi-Square=42.65, df=13, P-value=0.00005, RMSEA=0.075

نمودار شماره ۲: خروجی الگوی مفهومی در حالت ضرایب استاندارد



Chi-Square=42.65, df=13, P-value=0.00005, RMSEA=0.075

نمودار شماره ۳: خروجی الگوی مفهومی در حالت ضرایب معناداری

در آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش با استفاده از الگوی معادلات ساختاری، خروجی نرم‌افزار نشان‌دهنده مناسب بودن الگوی ساختاری برازش یافته برای آزمون فرضیه‌هاست. یکی از بهترین شاخص‌های بررسی نیکویی برازش الگو، بررسی نسبت آماره کای دو بر درجه آزادی ( $\chi^2 / df$ ) است. در منابع قبل از ۲۰۰۰ حد مجاز این شاخص را کمتر از ۳ می‌دانستند. اما شوماخر (۲۰۰۴) و تنسی (۲۰۰۰) بر این عقیده‌اند که این شاخص می‌تواند کمتر از ۵ هم باشد. در این پژوهش مقدار ( $\chi^2 / df$ ) ۳/۲۳ به دست آمده است که به استناد شوماخر (۲۰۰۴) و تنسی (۲۰۰۰) در حد مطلوبی قرار دارد. برای تعیین برازش الگو، به جای استناد به یک شاخص بهتر است هم زمان از چند شاخص استفاده شود و همان‌طور که در جدول شماره دو مشاهده می‌شود، سایر شاخص‌های برازش در حد مناسبی قرار دارند؛ بنابراین می‌توان ادعا کرد که الگوی مفهومی حاضر از برازش خوبی برخوردار است.

جدول شماره ۲: شاخص‌های برازش الگوی مفهومی

نتیجه	میزان مشاهده شده	میزان استاندارد	شاخص برازش
برازش مناسب	$42,65/13=3,23$	کوچک‌تر از ۳	$\chi^2 / df$
برازش مناسب	۰/۹۷	بالای ۰/۹۰	Goodness of Fit Index (GFI)
برازش مناسب	۱/۰۰۰۵	کمتر از ۰/۰۵	p-value
برازش مناسب	۰/۰۷۵	کمتر از ۰/۱	RMSEA
برازش مناسب	۰/۹۸	بالای ۰/۹۰	Comparative Fit Index(CFI)
برازش مناسب	۰/۹۷	بالای ۰/۹۰	Normativ Fit Index(NFI)
برازش مناسب	۰/۹۷	بالای ۰/۹۰	None Normative Fit Index(NNFI)
برازش مناسب	۰/۹۸	بالای ۰/۹۰	Incremental Fit Index(IFI)

به منظور تأیید یا رد فرضیه‌ها از ضرایب استاندارد و اعداد معناداری استفاده شده است. برای معناداری باید بزرگ‌تر از ۱/۹۶ یا کوچک‌تر ۱/۹۶- باشد و در کل برای تأیید یا رد فرضیه‌های پژوهش به کار می‌رود. عدد معناداری هر چقدر از ۱/۹۶ بزرگ‌تر باشد، نشان‌دهنده آن است که متغیر مستقل اثر قوی‌تری روی متغیر وابسته دارد. منظور از ضریب استاندارد یا ضریب مسیر نیز جهت مقایسه اثرات اجزای الگو به کار می‌رود. هر چه این ضریب بیشتر باشد،

اثرگذاری متغیر مستقل بر متغیر وابسته بیشتر است. نتایج به دست آمده از الگوی مفهومی پژوهش در دو حالت ضرایب معناداری و تخمین استاندارد در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول شماره ۳: بررسی روابط میان متغیرها در الگوی مفهومی

نتیجه	عدد معناداری (T-Value)	ضریب مسیر	مسیر		فرضیه
تأیید	۷/۸۷	/۵۱	رهبری اصیل	هویت‌یابی سازمانی	اصلی
تأیید	۱۲/۲۳	/۴۱	خود آگاهی	هویت‌یابی سازمانی	فرعی ۱
تأیید	۱۴/۱۳	/۵۳	پردازش متعادل	هویت‌یابی سازمانی	فرعی ۲
تأیید	۱۸/۷۴	/۶۳	نهادینه کردن اخلاقیات	هویت‌یابی سازمانی	فرعی ۳
تأیید	۱۵/۹۹	/۶۶	شفافیت روابط	هویت‌یابی سازمانی	فرعی ۴

الگو در حالت ضرایب معناداری، معنادار بودن مقدار  $t$  را نشان داده و برای تأیید یا رد فرضیه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. بنابراین همه فرضیه‌ها در سطح ۹۵ درصد مورد تأیید قرار می‌گیرند.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف کلی بررسی تأثیر رهبری اصیل بر هویت‌یابی سازمانی صورت گرفته است. نتایج به دست آمده از آزمون تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از فن تحلیل مسیر نشان داد که تمامی ابعاد رهبری اصیل بر هویت‌یابی سازمانی تأثیرگذار می‌باشند. در واقع می‌توان گفت با توجه به اینکه هویت سازمانی یک ابزار راهبردی برای رسیدن به هدف‌ها و چشم‌اندازها است. همچنین با توجه به نقش مهم رهبری اصیل در دستیابی به این هدف، نیروهای مسلح باید به تأثیر رهبری اصیل بر هویت‌یابی سازمانی اهمیت بسزایی قائل شوند.

همان‌طور که در مبانی نظری نیز مطرح گردید، الگوی رفتاری رهبری اصیل در پاسخ به نیازهای جوامع کنونی به عنوان ریشه تمام سبک‌های نوین رهبری و جامع‌ترین و کاربردی‌ترین نظریه رهبری، می‌تواند راهگشای بسیاری از معضلات سازمان‌ها، به خصوص در نیروهای مسلح، و بروز پیامدهای مثبت در محیط کار و هویت‌یابی سازمانی گردد. رهبران باید به تقویت مشخصه‌های این الگوی رفتاری بکوشند تا از مزایای آن بهره‌مند گردند.

از این رو پیشنهاد می‌گردد: رهبرانی با ویژگی‌های رهبران اصیل انتخاب شوند. آموزش‌ها و اقدامات توسعه‌ای برای افزایش سبک رهبری اصیل مورد توجه قرار گیرد؛ چراکه تأثیری مثبت بر حالت‌ها و عواطف مثبت کارکنان خواهد داشت و شفاف‌سازی در روابط و در نتیجه سرمایه‌روانی را افزایش داده و از ابهامات سازمانی می‌کاهد. بنابراین می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه نمود:

الف) پیشنهادهایی برای ایجاد شفافیت روابط: (۱) بیان دقیق و روشن خواسته‌ها و مقاصد؛ (۲) سرکوب نکردن عقاید و نظرات دیگران، اهمیت دادن به آن‌ها و بیان واقعیات و حقایق از زبان خود؛ (۳) تلاش در جهت شناخت احساسات خود، بروز آن به درستی (بروز آگاهانه و سنجیده احساسات می‌تواند توسط دیگران به درستی درک شود)؛ (۴) حقایق دشوار را بیان کردن؛ (۵) اشتباهات خود را پذیرفتن.

ب) پیشنهادهایی برای نهادینه کردن اخلاقیات: همان‌طور که در ادبیات نظری تحقیق اشاره شد، رهبرانی می‌توانند اخلاقیات را در سازمان نهادینه کنند که نخست در خودشان نهادینه شده باشد و راه آن عبادت و تقوا خداوند است؛ به عبارت دیگر رابطه‌مدیر با کارکنان باید بر مبنای تصحیح رابطه‌مدیر با حق تعیین شود. آنکه توفیق اصلاح رابطه خود و خدا را یافته و مقرب درگاه حق شده، به کلیدی دست یافته است که گشاینده قلب‌ها و رفع کننده موانع اصلاح امور است. همچنین موارد زیر به فرماندهان و مدیران پیشنهاد می‌شود: (۱) بر اساس ارزش‌های بنیادین تصمیم‌گیری کردن؛ (۲) سازگار بودن گفتار و عمل؛ (۳) تشویق افراد برای گرفتن تصمیمات مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی؛ (۴) بر اساس استانداردهای اخلاقی عمل کردن.

ج) پیشنهادهایی برای ایجاد پردازش متعادل: (۱) عدم تعصب و غرض‌ورزی در کسب اطلاعات؛ (۲) امکان دسترسی به اطلاعات مفید، جامع و به موقع؛ (۳) دیدگاه‌ها و نظرات چالش‌برانگیز داشتن؛ (۴) دیدگاه‌های مختلف را با دقت گوش کردن.

د) پیشنهادهایی برای ایجاد خود آگاهی: (۱) توصیف کردن صحیح نگاه دیگران به خود؛ (۲) حمایت کردن از بازخوردها برای بهبود تعامل با دیگران؛ (۳) نحوه تأثیر اقدامات یک رفتار بر روی دیگران.

## فهرست منابع

- ۱- اللهیاری، محبوبه، حمیدی، مهرزاد، همت‌نژاد، مهرعلی و اللهیاری، فاطمه، (۱۳۹۰)، رابطه هویت سازمانی و عوامل اجتماعی- جمعیت شناختی با رفتار شهروندی سازمانی در ورزش، پژوهش در علوم ورزشی، ۹، ۹۵-۱۱۲.
- ۲- چوبینه، سجاد، (۱۳۸۵)، سیره مدیریتی پیامبر اعظم، فرهنگ جهاد، شماه ۴۳ و ۴۴، بهار و تابستان.
- ۳- خلیلی، حسن، (۱۳۸۷)، مقام ربوبیت عبد، روزنامه کیهان، شماره ۱۹۹۲۰، ۱۲ آبان.
- ۴- فرجوند، اسفندیار، (۱۳۹۲)، چگونگی کسب قابلیت پیامبر اسلام (ص) برای رهبری جامعه از منظر قرآن، همایش ملی قرآن و علوم دانشگاه پیام نور استان خوزستان.
- ۵- قرآن کریم، ترجمه و توضیح بهاء‌الدین خرمشاهی، تهران: انتشارات دوستان.
- ۶- لطفی جلال آبادی، مصطفی، (۱۳۹۳)، چراغ راه، انتشارات دانشگاه هوایی شهید ستاری.
- ۷- مومنی، نونا، (۱۳۹۰)، طراحی و تبیین الگوی توسعه یافته رهبری اصیل مبتنی بر دیدگاه علامه طباطبایی، پایان نامه دکتری مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس.
- ۸- میرعلی، سید تقی، کاهه، مریم، (۱۳۹۳)، نقش رهبری اصیل در بهبود سطح خلاقیت و اشتیاق به کار کارکنان، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم، شماره ۷۶، صفحه ۱ تا ۲۷.
- 9- Çeri-Booms Meltem. University Khazar. Azerbaijan. (2012)How Can Authentic Leaders Create Organizational Identific Ation? An Empirical Study On Turkish Employees International Journal of Leadership Studies. Vol. 7 Iss. 2.547-567
- 10- Amanda S. Hinojosa. Kelly Davis McCauley. Brandon Randolph-Seng. William L. Gardner (2014) Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader-follower relationships. The Leadership Quarterly (2014).254-287



- 11- Anna M. Cianci, Sean T. Hannah, Ross P. Roberts, George T. Tsakumis , (2014) The effects of authentic leadership on followers' ethical decisionmaking in the face of temptation: An experimental study *The Leadership Quarterly* (2014),358-398
- 12- Arménio Rego, Filipa Sousa, Carla Marque, Miguel Pina e Cunha.(2014) Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship.*Journal of Business Research* 67 (2014) 200–210
- 13- Arménio Rego, Filipa Sousa, Carla Marques, Miguel Pina e Cunha. (2012) Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity *Journal of Business Research* 65 (2012) 429–437
- 14- 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.
- 15- Avolio, B. J., & Mhatre, K. H. (2012). Advances in theory and research on authentic leadership. In K. S. Cameron, & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 773–783).
- 16- Ayla Zehra Oncer , Muge Leyla Yildiz (2012)The Impact of Ethical Climate on Relationship between Corporate Reputation and Organizational Identification *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58 ( 2012 ) 714 – 723
- 17- Carmeli, A., Atwater, L., and Levi, A. (2011). How leadership enhances employees' knowledge sharing: The intervening roles of relational and organizational identification. *Journal of Technology Transfer*, 36, 257-274.
- 18- Celik, A., and Findik, M. (2012). The Effect of perceived organizational support on organizational identification. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 68.220-238

- 19- Dina Guglielmi, Chiara Panari و Silvia Simbula و Greta Mazzetti (2014) Is it possible to motivate teachers? The role of organizational identification *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 116.1842 – 1847
- 20- 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.
- 21- 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
- 22- 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.
- 23- Gkorezis, P., Mylonas, N., and Petridou, E. (2011). The effect of perceived external prestige on Greek public employees' organizational identification. Gender as a moderator *Management. An International Journal*, 26 (8), 550- 560.
- 24- Glavas, A., and Lindsey, N., G. (2012). Is the perception of 'goodness' good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. *Journal of Business Ethics*, 114, 15- 27.
- 25- He, H., and Brown, D., A. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38 (1), 3- 35.
- 26- Linda L. Neider, Chester A. Schriesheim (2011) The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests *The Leadership Quarterly* 22, 1146–1164

- 27- Ngo, H., Loi, R., Foley, S., Zheng, X., and Zhang, L. (2012). Perceptions of organizational context and job attitudes: The mediating effect of organizational identification. *Asia Pacific Journal of Management*, 30, 149- 168.
- 28- Puck M. Algera, Marjolein Lips-Wiersma(2012)Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic *The Leadership Quarterly* 23 (2012) 118–131
- 29- Rego, A., Sousa, F., Marques, S., & Cunha, M. P. C. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429–437.
- 30- Rego, A., Sousa, F., Marques, S., & Cunha, M. P. C. (2012). Optimism predicting employees' creativity: The mediating role of positive affect and the positivityratio. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 244–270.
- 31- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358- 384.
- 32- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 693–707.