



## Investigating the Factors Affecting the Adoption of Authentic Leadership in Government Organizations Using Fuzzy Cognitive Mapping (FCM) Method

Zahra Eyni Nargeseh \*

Master's Student, Faculty of Management and  
Economics, Management Department, Lorestan  
University, Khorramabad, Iran.

### Abstract

The present study aims to investigate the factors affecting the adoption of authentic leadership in government organizations using the fuzzy cognitive mapping (FCM) method. This research is exploratory in terms of objective, applied in terms of purpose, and mixed-method in nature, based on both qualitative and quantitative approaches and grounded in the inductive-interpretive philosophy. The statistical population of this study consists of experts who were selected through purposive sampling based on theoretical sufficiency principle. The data collection tool in the qualitative section was interviews, the validity and reliability of which were confirmed through content validity, theoretical validity, and intra-coder and inter-coder reliability. The data collection tool in the quantitative section was a questionnaire, the validity and reliability of which were confirmed through content validity and test-retest reliability. Qualitative data were analyzed using content analysis, and quantitative data were analyzed using the fuzzy cognitive mapping method. The results of this study indicate that strategic and future-oriented thinking, talent management, and positive organizational culture are among the most influential factors in the adoption of authentic leadership in government organizations.

**Keywords:** leadership, authentic leadership, government organizations

Received: 31/January/2024

Accepted: 05/May/2024

eISSN: 3041-8720

ISSN: 2981-2267

## بررسی تأثیر عوامل مؤثر بر به کارگیری رهبری اصیل در سازمان‌های دولتی با روش FCM

زهرا عینی نرگسه\* | دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، گروه مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر عوامل مؤثر بر به کارگیری رهبری اصیل در سازمان‌های دولتی با روش نقشه‌شناختی فازی انجام پذیرفت. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. همچنین، این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته به صورت کیفی و کمی و بر مبنای فلسفه قیاسی استقرایی است. جامعه آماری این پژوهش، خبرگانی هستند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه بوده که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون‌کدگذار و میان‌کدگذار تأیید شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی، پرسشنامه بوده که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تأیید شد. داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه‌شناختی فازی تحلیل گردید. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که تفکر استراتژیک و آینده‌نگر، مدیریت استعداد و فرهنگ مثبت سازمانی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر به کارگیری رهبری اصیل در سازمان‌های دولتی به شمار می‌روند.

کلیدواژه‌ها: رهبری، رهبری اصیل، سازمان‌های دولتی

## مقدمه

امروزه، یکی از مشکلات اساسی در سازمان‌ها نبود اعتماد میان مدیران و کارکنان است. عدم اعتماد سبب از بین رفتن منابع سازمان و تحقق نیافتن اهداف سازمان می‌شود. سازمان‌ها برای ایجاد اعتماد نیازمند مدیرانی هستند که تبدیل به رهبری مؤثر شوند. یکی از علل ناکامی برخی سازمان‌ها، عدم وجود رهبر توانمند و مؤثر است چراکه رهبری نقش تعیین‌کننده‌ای در اثربخشی سازمان ایفا می‌کند و وجود رهبر در سازمان می‌تواند زمینه‌ساز ارتباطات سازنده شود. برای رسیدن سازمان به موفقیت، یکی از مهم‌ترین نیازهای کارکنان، وجود اعتماد میان آن‌ها و مدیر است. سطوح بالای اعتماد در سازمان منجر به کاهش هزینه‌ها، افزایش انگیزه و بهبود عملکرد سازمان می‌شود. کارکنان از رهبران خود انتظار اعتماد متقابل را دارند تا بتوانند در فضایی مناسب، وظایفشان را به بهترین شکل انجام دهند. رهبری اصیل، یک سبک رهبری بوده که به دنبال ایجاد اعتماد است و یک سبک هدایت سازمانی است که بر مبنای صداقت رهبران در محیط کاری بنا نهاده شده است (فرخی و امیری، ۱۴۰۲). به عقیده آیلز و همکاران (۲۰۰۵)، رهبران اصیل از ارزش‌های خویش آگاه هستند، به خود مطمئن هستند، قابل اعتماد و قابل اطمینان هستند و بر توانمندسازی پیروان تمرکز دارند. همچنین، تفکراتشان را گسترش داده و سازمانی با افراد مثبت‌اندیش و متعهد را پدید می‌آورند (بلوچی و رستگار، ۱۳۹۴). رهبری اصیل، شکلی از رهبری مثبت و مؤثر بر اساس اصالت و نشان‌دهنده وضعیت افراد از نقاط ضعف، قوت، ارزش‌ها و استفاده از دانش جهت راهنمایی تعاملات خود با دیگران است (حسن‌زاده پسیخانی و همکاران، ۱۳۹۸). رهبری اصیل، الگویی از رفتارهای رهبر است که به ظرفیت‌های روحی و روانی مثبت توجه دارد و فضای اخلاقی مثبتی را ایجاد می‌نماید تا بدین ترتیب خودآگاهی بیشتر، دیدگاه اخلاقی درونی، پردازش متعادل اطلاعات و شفافیت روابط در نقش رهبری را که با پیروان خود کار می‌کند، پرورش دهد (حسن‌زاده پسیخانی و همکاران، ۱۳۹۸). رهبران اصیل با ارائه شفاف اطلاعات در حوزه کاری‌شان و ارتباط صحیح با کارکنان، دسترسی به اطلاعات و ایجاد جو مثبتی بر اعتماد را ایجاد می‌کنند. از این رو، به‌منظور استقرار ساختار صحیح که شفافیت، اعتماد و صداقت در آن محوریت داشته باشد، وجود چنین رهبرانی هم از دیدگاه ایجاد یک مزیت رقابتی و هم از منظر یک بستر سازمانی مطلوب، امری ارزشمند است (حسن‌زاده پسیخانی و همکاران، ۱۳۹۸). بر اساس آنچه بیان شد و اهمیت وجود چنین رهبرانی در سازمان، سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رهبری اصیل در سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟

اهمیت این سبک رهبری تا آنجاست که رهبری یکی از ارکان اساسی در موفقیت و تحقق اهداف سازمان محسوب می‌گردد (Spisaka et al., 2019). در ضمن، اعتماد به رهبر در هر سازمان، اصلی ضروری و ماندگار در جهت موفقیت و پیشبرد اهداف سازمانی است. امروزه در سازمان‌های دولتی، عاملی مخربی که به چالشی بزرگ در این سازمان‌ها تبدیل شده، عدم اعتماد میان رهبر و کارکنان است. در این راستا به نظر می‌رسد توجه به سبک‌های مؤثری همچون سبک رهبری اصیل می‌تواند راهگشا باشد. بر اساس بررسی پیشینه پژوهش، پژوهشی که مشخصاً به بررسی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری این سبک رهبری در سازمان‌های دولتی پرداخته باشد، یافت نشد. لذا بر اساس شکاف پژوهشی در این حوزه، تحقیق حاضر بر آن است تا به شناسایی و بررسی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری سبک رهبری اصیل در سازمان‌های دولتی بپردازد.

نظریه رهبری اصیل، یکی از سبک‌های رهبری است که در سال ۲۰۰۴ توسط مؤسسه رهبری گالوپ معرفی شد. رهبری اصیل بر سازه‌های ریشه‌ای تمرکز دارد. معمولاً رهبران اصیل به عنوان رهبرانی شناخته می‌شوند که قادر هستند با بهره‌گیری از ارتباطات مؤثر با کارمندان، احساس اعتماد و انگیزه را در وجود آنان برانگیزانند (Ribeiro et al., 2020). رهبری اصیل به عنوان مجموعه‌ای از رفتارها و خصوصیات مثبت تعریف شده است که عمدتاً بر ارتقا و توسعه

نقاط قوت و فضایل تأکید دارد (Diddams & Chang, 2012). رهبری اصیل، شکلی از رهبری مثبت و بر مبنای اصالت است. در حقیقت، این سبک رهبری نشان‌دهنده وضعیت افراد در راستای نقاط قوت، ضعف، ارزش‌ها است (حسن‌زاده پسیخانی، ۱۳۹۸). این سبک رهبری با خلوص نیت، محبت و همدلی نسبت به پیروان همراه است (George et al., 2007). به عقیده والومبوا و همکاران (۲۰۰۸)، رهبری اصیل نشان‌دهنده الگویی از رفتارهای رهبر است که به شرایط روحی و روانی مثبت افراد توجه دارد و در جهت پدید آوردن فضای اخلاقی مثبت تلاش می‌نماید؛ بنابراین، رهبری اصیل سبکی از رهبری است که بر اساس آن، ظرفیت‌های روانی مثبت در بافت سازمان توسعه می‌یابد. این امر به خودآگاهی، خودتنظیمی و برجسته نمودن رفتارهای مثبت در رهبران و پیروان منجر می‌شود (Luthans & Avolio, 2003). رهبری اصیل سبکی تجربه‌شده توسط افرادی است که نسبت به خود شناخت دارند و می‌دانند در مورد چه چیزی فکر می‌کنند. این گونه رهبران از چشم‌اندازهای ارزشی و اخلاقی، دانش، توانایی‌هایی خود و دیگران آگاه هستند و اگر اصول اخلاقی آن‌ها زیر سؤال برود، از سازگاری امتناع می‌کنند (میرمحمدی، ۱۳۹۱). هنگام استیلای سبک رهبری اصیل، کارکنان عقیده دارند مدیران و رهبران نسبت به آن‌ها علاقه‌مند، صادق و مهربان هستند (Rego et al., 2012).

رهبری اصیل شامل چهار مؤلفه است؛ پردازش متوازن (متعادل)، دیدگاه اخلاقی درونی، شفافیت رابطه و خودآگاهی (حسن‌زاده پسیخانی و همکاران، ۱۳۹۸). در تشریح مؤلفه‌ها می‌توان عنوان نمود: پردازش متعادل حاکی از آن است که رهبر معمولاً قبل از تصمیم‌گیری، تمامی اطلاعات را به‌طور عینی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. دیدگاه اخلاقی درونی این واقعیت را توصیف می‌کند که رهبر عمدتاً با استانداردها و ارزش‌های اخلاقی درونی هدایت‌شده، حتی علیه گروه‌ها عمل می‌کند (Wong et al., 2015). خودآگاهی به درک عمیق فرآیندهایی اشاره دارد که به خودتعریفی‌های گوناگون و نحوه تأثیر آن‌ها بر دیگران کمک می‌نماید. رهبران اصیل افرادی هستند که نسبت به ارزش‌ها، هیجانات، اهداف و انگیزه‌ها و خصوصاً نقاط قوت و ضعف خود، آگاهی دارند. آخرین جزء تشکیل‌دهنده رهبری به روابط نزدیک با سطوح بالای اعتماد اشاره دارد و نشان‌دهنده این است که رهبر اصیل تا چه میزان به تقویت ارتباط شفاف با دیگران جهت فراهم آوردن فرصت بهره‌گیری از ایده‌ها و نظرات در آینده می‌پردازد (حسن‌زاده پسیخانی و همکاران، ۱۳۹۸).

این رهبران با بروز رفتارهای مثبت باعث تحریک پیروان خود و رشد آنان می‌شوند. همچنین باعث ایجاد احساسات مثبت انگیزشی و ارزشمند بودن در وجود کارکنان می‌شوند. این گونه رهبران دارای ویژگی‌هایی همچون اعتمادبه‌نفس، خوش‌بینی، امیدواری و تاب‌آوری بالا هستند و به دلیل نهادینه شدن این خصایص در وجود آنان می‌توانند روابط صادقانه‌ای در راستای پدید آوردن محیط مثبت و اخلاقی در محیط کار ایجاد کنند (Daniëls et al., 2019). رهبران اصیل قادر هستند محیطی را خلق کنند که افراد از نقاط قوت و ضعف خویش آگاهی یابند و در راستای انجام فعالیت‌های سازمانی بهتر عمل نمایند (Shaikh et al., 2022). رهبران اصیل عمدتاً به دلیل صداقت و شفافیتی که از خود نشان می‌دهند و در پی آن، رفتار و افکارشان برای کارکنان روشن می‌شود و با ایجاد اعتماد در سازمان، کارکنان را به رفتارهای فرائقشی همچون رفتار شهروندی سازمانی تشویق می‌کنند (Rego et al., 2012). از این رو، این سبک رهبری می‌تواند یکی از شیوه‌های مؤثر در ترغیب افراد به انجام رفتارهای فرائقشی باشد. علاوه بر آن، رهبران اصیل، خود را به بهترین شکل با نیازهای موقعیتی سازگار می‌کنند (Ryan & Deci, 2001). رهبران اصیل با فراهم آوردن محیطی که در آن تبادل نظر و عقاید آزاد است، باعث انگیزش کارکنان می‌شوند. این امر باعث بهبود کارهای سازمان می‌گردد (Luthans & Avolio, 2003). رهبری اصیل شامل اقدامات و عملکردهای

نوع دوستانه همچون انجام کارهای بر مبنای عدالت و همراه با احترام صرف نظر از منافع شخصی خود است (Michie & Gooty, 2005).

### پیشینه پژوهش

حسن‌زاده پسیخانی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان "تأثیر رهبری اصیل درک‌شده بر بدبینی سازمانی و توانمندسازی ساختاری" به بررسی این سبک رهبری پرداختند. نتایج پژوهش نشان‌دهنده آن بود که رهبری اصیل بر توانمندسازی ساختاری و بدبینی سازمانی و توانمندسازی ساختاری نیز بر بدبینی سازمانی تأثیر معناداری دارد. همچنین، نقش میانجی توانمندسازی ساختاری در تأثیر رهبری اصیل درک‌شده بر بدبینی سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. لذا، با ارتقای توانمندسازی ساختاری و رهبری اصیل درک‌شده، میزان بدبینی سازمانی در شرکت پارس حیان کاهش پیدا می‌کند. فرخی و امیری (۱۴۰۲) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی تأثیر رهبری اصیل بر اعتماد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: خیریه‌های شهر اصفهان)" به بررسی این سبک رهبری پرداختند. در این پژوهش، نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد که رهبری اصیل بر اعتماد سازمانی کارکنان تأثیر معناداری دارد. همچنین، رهبری اصیل بر اعتماد افقی کارکنان، اعتماد عمودی کارکنان و اعتماد نهادی کارکنان تأثیر معناداری دارد. عباسی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان "تبیین رابطه رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی با ملاحظه نقش میانجی اعتماد سازمانی در وزارت ورزش و جوانان" سبک رهبری اصیل را بررسی کردند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که رهبری اصیل اثر مثبت و متوسطی بر اعتماد سازمانی و از طرفی، اثر مثبت و بالایی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. شهرکی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود با عنوان "مدل‌سازی رفتار شهروندی سازمانی بر اساس هوش اخلاقی: نقش میانجی رهبری اصیل، سلامت روان و اعتماد سازمانی" به این نتیجه رسیدند که بین هوش هیجانی و رهبری اصیل، سلامت روان و اعتماد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی، رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. جیانگ و لینگوان من<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در پژوهش خود با عنوان "تأثیر رهبری اصیل، ارتباطات سازمانی شفاف و غنی‌سازی کار و زندگی" به بررسی این سبک رهبری پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که رهبری اصیل می‌تواند منجر به ایجاد جوی مثبت در سازمان شود. به علاوه، این سبک رهبری همراه با ارتباطات شفاف، منجر به ساخت محیط کاری غنی و پربار می‌شود. از سوی دیگر، زندگی خانوادگی و شخصی کارکنان را تحت تأثیر قرار داده و منجر به ایجاد اعتماد بین کارکنان می‌گردد. آنتونی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان "ویژگی‌های رهبری اصیل مربیان کسب‌وکار و تأثیر آن بر عملکرد مربی‌گری" به این نتیجه رسیدند که مربی‌گری مؤثر شامل استفاده از ویژگی‌های رهبران اصیل است که در نهایت به افزایش عملکرد کاری، تجربه زندگی، یادگیری مستقیم و افزایش مشتریان می‌انجامد.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ نوع داده، آمیخته و بر مبنای پژوهش کیفی و کمی است که از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی استقرایی می‌گنجد. لذا، پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، مدیران سازمان‌های دولتی به همراه اساتید دانشگاه بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری ۳۰ نفر از آنان به عنوان اعضاء نمونه انتخاب شده است. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پرسشنامه بوده که روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون‌کدگذار و برون‌کدگذار برای

مصاحبه انجام شده و روایی محتوایی و پایایی بازآزمون برای پرسشنامه‌های توزیع شده، تأیید شده است. از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن مطالعه کمی انجام شود. از این رو، داده‌های کیفی با استفاده از نظرات ۲۰ نفر از خبرگان و تا سر حد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری بررسی شد. داده‌های کیفی با نرم‌افزار "اطلس تی" و روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه‌شناختی فازی تحلیل شده است. روش نقشه‌شناختی فازی، روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهم‌ترین ابعاد تشکیل‌دهنده یک مفهوم را شناسایی نموده و سپس از طریق روابط علی، مجموعه روابط متغیرها با یکدیگر را مورد بررسی قرار می‌دهد. این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود:

مرحله اول- تدوین و توزیع پرسشنامه: در مرحله اول، پرسشنامه‌ای مبنی بر ماتریس مقایسات زوجی طراحی و از پاسخ‌دهندگان درخواست شد که بر اساس طیف پنج تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مؤلفه‌ها مقیاس دهند.

مرحله دوم- تبدیل عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی: با توجه به اینکه اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه عبارات کلامی بودند، برای فهم ساده‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف پنج تایی لیکرت (جدول ۱)، به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۱. اعداد فازی مثلثی طیف پنج تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۱، ۱، ۰/۷۵)	(۱، ۰/۷۵، ۰/۵)	(۰/۷۵، ۰/۵، ۰/۲۵)	(۰/۵، ۰/۲۵، ۰)	(۰/۲۵، ۰، ۰)

مرحله سوم- انجام فازی‌زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی: در مرحله سوم برای اینکه اعداد فازی مثلثی به اعدادی قطعی برای تجزیه و تحلیل تبدیل شوند، با استفاده از روش میانگین فازی و روابط زیر، عملیات دیفازی صورت گرفت و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل شد.

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_l^{(i)} \cdot a_m^{(i)} \cdot a_u^{(i)})}{n}$$

$$W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4}$$

مرحله چهارم- مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌ها: پس از انجام دیفازی و به دست آمدن ماتریس فازی شده، توان تأثیرگذاری (Outdegree)، ظرفیت تأثیرپذیری (Indegree) و شاخص محوری (Centrality)، برای هر یک از عوامل با استفاده از فرمول‌های زیر محاسبه شد.

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik}$$

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki}$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)}$$

مرحله پنجم- تحلیل داده‌ها و درنهایت، طراحی مدل روابط علی: پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری و همچنین، شاخص محوری، هر کدام از عوامل تحلیل شده و شاخص برتری مشخص گردید. سرانجام با انتقال داده‌های به دست آمده به نرم‌افزار گفی<sup>۱</sup> که یک نرم‌افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

## یافته‌های پژوهش

## یافته‌های جمعیت‌شناختی

یافته‌های جمعیت‌شناختی پژوهش به صورت جدول ۲ است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	شغل	فراوانی
مرد	۱۴	کمتر از ۱۰	۱	کارشناسی	۱۰	اساتید	۵
زن	۶	۱۱ تا ۲۰ بیش از ۲۰	۱۵ ۴	کارشناسی ارشد دکتری	۵ ۵	مدیران	۱۵

## یافته‌های بخش کیفی

در این بخش از پژوهش با استفاده از روش تحلیل محتوا و کدگذاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار "اتلس تی"، عوامل مؤثر بر رهبری اصیل شناسایی شدند که در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. عوامل مؤثر بر رهبری اصیل

تفکر استراتژیک و آینده‌نگر	فدا کردن منافع شخصی برای منافع دیگران
تمایل به اعتمادسازی	تلاش جهت استیلای فرهنگ بهبود مستمر
توان تاب‌آوری بالا	در اولویت قرار دادن فضیلت سازمانی
رابطه مربی‌گونه بین مدیر و کارکنان	خودآگاهی
ابتکار عمل	مدیریت استعداد
هم‌راستایی ارزش‌ها با اهداف سازمان	تمایل به اشاعه رفتار شهروندی سازمانی
در اولویت قرار گرفتن انگیزش شغلی کارکنان	فرهنگ مثبت سازمانی
برجسته بودن عدالت سازمانی	

## یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه تحقیق بر اساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. بر این اساس، ماتریس روابط فازی به صورت جدول ۴ تشریح شده است.

جدول ۴. ماتریس روابط فازی

w20	w19	w18	w17	w16	w15	w14	w13	w12	w11	w10	w9	w8	w7	w6	w5	w4	w3	w2	w1	
0.47	0.79	0.65	0.78	0.83	0.67	0.71	0.87	0.83	0.9	0.37	0.76	0.79	0.8	0.83	0.72	0.82	0.75	0.81	0	w1
0.41	0.67	0.45	0.41	0.29	0.8	0.62	0.35	0.7	0.35	0.54	0.25	0.70	0.81	0.20	0.22	0.82	0.7	0	0.78	w2
0.45	0.41	0.77	0.81	0.81	0.52	0.74	0.8	0.75	0.46	0.3	0.77	0.44	0.45	0.31	0.76	0.80	0	0.5	0.75	w3
0.5	0.79	0.78	0.78	0.72	0.43	0.66	0.55	0.81	0.53	0.70	0.67	0.26	0.2	0.59	0.40	0	0.8	0.44	0.78	w4
0.75	0.63	0.77	0.43	0.32	0.78	0.32	0.58	0.29	0.42	0.61	0.8	0.4	0.74	0.66	0	0.44	0.31	0.51	0.62	w5
0.73	0.83	0.48	0.38	0.4	0.40	0.79	0.6	0.44	0.44	0.24	0.44	0.29	0.22	0	0.72	0.46	0.61	0.32	0.34	w6
0.81	0.74	0.78	0.56	0.69	0.77	0.87	0.79	0.4	0.57	0.6	0.26	0.84	0	0.55	0.71	0.87	0.63	0.77	0.83	w7
0.81	0.67	0.55	0.41	0.22	0.69	0.4	0.80	0.82	0.85	0.64	0.39	0	0.8	0.83	0.43	0.78	0.54	0.62	0.91	w8
0.38	0.62	0.72	0.79	0.54	0.78	0.62	0.45	0.61	0.78	0.62	0	0.43	0.75	0.57	0.61	0.69	0.76	0.28	0.43	w9
0.58	0.60	0.84	0.87	0.79	0.85	0.81	0.83	0.7	0.78	0	0.54	0.62	0.82	0.62	0.83	0.81	0.33	0.41	0.76	w10
0.78	0.7	0.85	0.24	0.43	0.61	0.86	0.9	0.73	0	0.71	0.68	0.8	0.59	0.65	0.8	0.62	0.57	0.54	0.64	w11
0.73	0.78	0.54	0.52	0.25	0.64	0.48	0.71	0	0.34	0.44	0.58	0.46	0.34	0.61	0.37	0.4	0.8	0.55	0.62	w12
0.74	0.65	0.84	0.69	0.88	0.83	0.81	0	0.82	0.85	0.82	0.61	0.86	0.83	0.5	0.8	0.21	0.73	0.83	0.86	w13
0.37	0.85	0.83	0.63	0.52	0.86	0	0.48	0.26	0.77	0.65	0.19	0.61	0.64	0.25	0.33	0.26	0.50	0.66	0.54	w14
0.78	0.8	0.69	0.65	0.74	0	0.83	0.89	0.81	0.5	0.33	0.39	0.31	0.63	0.39	0.77	0.74	0.58	0.88	0.8	w15

### محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه ماتریس روابط ترسیم شد، هر کدام از شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، برای هر یک از مؤلفه‌ها محاسبه گردید.

ظرفیت تأثیرپذیری (Indegree): میزان ظرفیت تأثیرپذیری هر مؤلفه را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، نشان‌دهنده مجموع یال‌های ورودی به هر گره است؛ مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه C1 دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری (In) است.

توان تأثیرگذاری (Outdegree): میزان تأثیرگذاری توسط یک عامل را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، نشان‌دهنده مجموع یال‌های خروجی از هر گره است؛ مجموع عناصر افقی مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه C13 دارای بیشترین توان تأثیرگذاری (Out) است.

شاخص مرکزی (Centrality): مجموع دو عامل قبلی (In و Out) است. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد، یا In بالاتر و یا Out بالاتری داشته که در نتیجه عامل مهمی محسوب می‌شود و باید به‌طور ویژه به آن توجه کرد. در اینجا مؤلفه C1 برای عوامل مؤثر بر رهبری اصیل بیشترین شاخص مرکزیت است. در جدول ۵، نمونه انجام محاسبات مربوط به شاخص‌های In، Out و Centrality نشان داده شده است.

جدول ۵. نمونه محاسبات ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

ردیف	نمونه محاسبه
۱	$out(c1) = 0.81 + 0.75 + 0.82 + 0.72 + 0.83 + 0.8 + 0.79 + 0.76 + 0.37 + 0.9 + 0.83 + 0.87 + 0.71 + 0.67 + 0.83 + 0.78 + 0.65 + 0.79 + 0.47 = 14.15$
۲	$in(c1) = 0.78 + 0.75 + 0.78 + 0.62 + 0.34 + 0.83 + 0.91 + 0.43 + 0.76 + 0.64 + 0.62 + 0.86 + 0.54 + 0.8 + 0.88 + 0.63 + 0.7 + 0.81 + 0.7 = 13.38$
۳	$cen(c1) = 14.15 + 13.38 = 27.53$

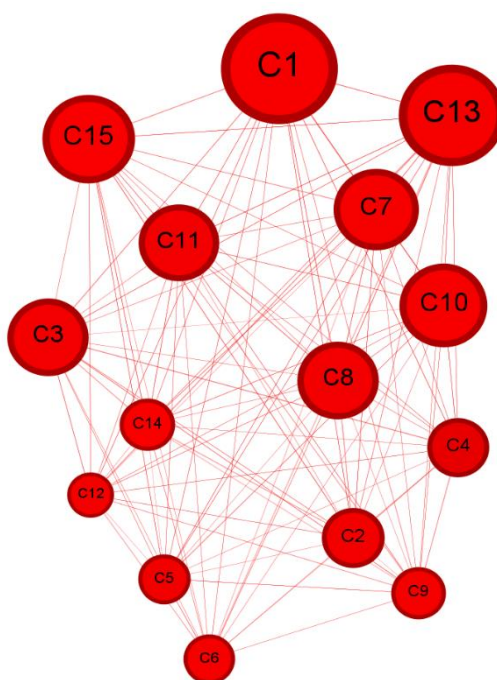
در جدول ۵، محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه متغیرها به‌صورت فوق انجام شد که نتیجه آن به شرح جدول ۶ است.

جدول ۶. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

کد	عوامل مؤثر بر رهبری اصیل	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
C1	تفکر استراتژیک و آینده‌نگر	۲۷/۵۳	۱۴/۱۵	۱۳/۳۸
C2	تمایل به اعتمادسازی در سازمان	۲۱/۷۷	۱۰/۳۱	۱۱/۴۶
C3	توان تاب‌آوری بالا	۲۳/۴۱	۱۱/۶۲	۱۱/۷۹
C4	رابطه مربی‌گونه بین مدیر و کارکنان	۲۲/۸۳	۱۰/۲۹	۱۲/۵۴
C5	ابتکار عمل	۲۱/۵۹	۱۰/۲۹	۱۱/۳
C6	هم‌راستایی ارزش‌ها با اهداف سازمان	۱۸/۹۴	۹/۲۱	۹/۷۳
C7	در اولویت قرار گرفتن انگیزش شغلی کارکنان	۲۴/۳۳	۱۳/۰۴	۱۱/۲۹
C8	برجسته بودن عدالت سازمانی	۲۳/۲۵	۱۲/۱۴	۱۱/۱۱
C9	فدا کردن منافع شخصی برای منافع دیگران	۲۰/۸۷	۱۱/۴۱	۹/۴۶
C10	تلاش جهت استیلای فرهنگ بهبود مستمر	۲۳/۸۷	۱۳/۴۴	۱۰/۴۳
C11	در اولویت قرار دادن فضیلت سازمانی	۲۴/۱۹	۱۲/۶۵	۱۱/۵۴
C12	خودآگاهی	۲۲/۰۶	۱۰/۲۸	۱۱/۷۸
C13	مدیریت استعداد	۲۶/۸۷	۱۴/۷۲	۱۲/۱۵
C14	تمایل به اشاعه رفتار شهروندی سازمانی	۲۳/۱۲	۱۰/۲۶	۱۲/۸۶
C15	فرهنگ مثبت سازمانی	۲۵/۴۶	۱۳/۰۴	۱۲/۴۲



پس از اینکه شاخص‌ها به دست آمدند، داده‌ها به نرم‌افزار Gephi منتقل و سپس مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.



شکل ۱. مدل روابط علی

قاعده اصلی در نمودار روابط علی مشتمل بر میزان اهمیت عوامل و ارتباط این عوامل با یکدیگر است. لذا، بر اساس شکل ۱، هر چقدر متغیرها از شاخص محوری دور شوند، دایره‌ها کوچک و کوچک‌تر می‌شوند. درواقع می‌توان نتیجه گرفت که عوامل بر اساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره‌ها مشخص شده است؛ عوامل مهم‌تر با دایره‌های بزرگ‌تر و عوامل بی‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچک‌تر. بر اساس شکل ۱، تفکر استراتژیک و آینده‌نگر C1 به‌عنوان شاخص محوری عوامل موثر بر رهبری اصیل که با دایره بزرگ‌تر نشان داده شده، به‌عنوان عامل محوری انتخاب شده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

رهبران، مهم‌ترین دارایی‌هایی هر سازمانی محسوب می‌شوند، تا جایی که رهبری و مدیریت قلب هر سازمان شناخته می‌شود چراکه عملکرد و اقدامات آن‌ها، زمینه‌ساز موفقیت یا شکست سازمان خواهد بود. ازاین‌رو، سازمان‌ها در دنیای رقابتی امروز پی برده‌اند که با به‌کارگیری روش‌های سنتی مدیریت و رهبری نمی‌توان سازمان را به سرمنزل مقصود رساند؛ بنابراین، اهمیت به‌کارگیری سبک‌های رهبری مؤثر همچون رهبری اصیل که نقش بسزایی در پیشبرد اهداف سازمان و بهبود عملکرد کارکنان دارد، دوچندان شده است. بدین ترتیب، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر به‌کارگیری سبک رهبری اصیل در سازمان‌های دولتی با روش fcm انجام پذیرفت.

در این پژوهش، نتایج در بخش کمی و کیفی قابل طرح است. نتایج بخش کیفی نشان‌دهنده عوامل مؤثر بر به‌کارگیری رهبری اصیل در سازمان‌های دولتی است. بر این اساس، عوامل مؤثر بر این سبک رهبری در سازمان‌های دولتی شامل تفکر استراتژیک و آینده‌نگر، تمایل به اعتمادسازی، توان تاب‌آوری بالا، رابطه مربی‌گونه بین مدیر و کارکنان، ابتکار عمل، هم‌راستایی ارزش‌ها با اهداف سازمان، در اولویت قرار گرفتن انگیزش شغلی کارکنان، برجسته

بودن عدالت سازمانی، فدا کردن منافع شخصی برای منافع دیگران، تلاش جهت استیلای فرهنگ بهبود مستمر، در اولویت قرار دادن فضیلت سازمانی، خودآگاهی، مدیریت استعداد، تمایل به اشاعه رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ مثبت سازمانی است.

به علاوه، نتایج بخش کمی پژوهش مشتمل بر سنجش میزان اهمیت و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر به کارگیری رهبری اصیل در سازمان‌های دولتی است. تفکر استراتژیک و آینده‌نگر با توان تأثیرپذیری ۱۳/۳۸، توان تأثیرگذاری ۱۴/۱۵ و شاخص مرکزی ۲۷/۵۳ به عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر بر رهبری اصیل شناخته شد. پس از آن، مدیریت استعداد با توان تأثیرپذیری ۱۲/۱۵، توان تأثیرگذاری ۱۴/۷۲ و شاخص مرکزی ۲۶/۸۷ به عنوان دومین عامل مؤثر بر رهبری اصیل حائز اهمیت مدیران شناخته شد. فرهنگ مثبت سازمانی با توان تأثیرپذیری ۱۲/۴۲، توان تأثیرگذاری ۱۳/۰۴ و شاخص مرکزی ۲۵/۴۶ به عنوان سومین عامل مؤثر مشخص گردید. در خصوص وجه افتراق و اشتراک پژوهش حاضر باید عنوان نمود، نتایج پژوهش فرخی و امیری (۱۴۰۲) از نتایج پژوهش حاضر حمایت می‌کند. در این پژوهش، رهبری اصیل با اعتماد سازمانی کارکنان رابطه معناداری دارد. در پژوهش حاضر نیز تمایل به اعتمادسازی به عنوان یکی از مؤلفه‌های رهبری اصیل شناسایی شد. همچنین، نتایج پژوهش شکوه و نیک‌پور (۱۳۹۷) هم‌راستای نتایج پژوهش است. آنان به این نتیجه دست یافتند که میان رهبری اصیل و رفتارهای شهروندی سازمانی، رابطه وجود دارد. این نتیجه‌ای بود که پژوهش حاضر به نوعی به آن دست یافت.

در خصوص محدودیت پژوهش باید عنوان نمود که این تحقیق در بازه زمانی مشخصی صورت گرفت. از این رو، مبین نظر مشارکت‌کنندگان در محدوده زمانی مذکور بوده و تعمیم نتایج به مقاطع زمانی با محدودیت روبه‌رو است. در ضمن، دسترسی به اعضاء نمونه با دشواری همراه بود و در برخی موارد، عدم همکاری مدیران و نداشتن اطلاعات کافی نتایج پژوهش را با محدودیت روبه‌رو ساخت. از آنجا که پژوهش در سازمان‌های دولتی صورت گرفت، تعمیم نتایج به دیگر سازمان‌ها با محدودیت روبه‌رو است.

## منابع

- بلوچی، حسین، و رستگار، عباسعلی. (۱۳۹۴). مدل‌یابی ساختاری-تفسیری از عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱(۳) (پیاپی ۱۱)، ۷۱-۹۱.
- حسن‌زاده پسرخانی، محمدصادق، مؤذن جمشیدی، میرهادی، و مشرقی کسمائی، مجید. (۱۳۹۸). تأثیر رهبری اصیل درک‌شده بر بدبینی سازمانی و توانمندسازی ساختاری. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۳۹، ۲۰۹-۲۳۰.
- شکوه، زهرا، و نیک‌پور، امین. (۱۳۹۷). تأثیر رهبری اصیل بر رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی‌گری انگیزش شغلی کارکنان. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۱(۴۰)، ۲۴۳-۲۶۶.
- شهرکی، طاهره، سمیعی، روح‌اله، گرجی، محمدباقر، و شجاعی، سامره. (۱۴۰۰). مدل‌سازی رفتار شهروندی سازمانی بر اساس هوش اخلاقی: نقش میانجی رهبری اصیل، سلامت روان و اعتماد سازمانی. *مجله علوم پزشکی رازی*، ۲۸(۵)، ۳۸-۴۸.
- عباسی، همایون، کریمی، جواد، حسینی، مریم، و حسین‌آبادی، بهاره. (۱۴۰۱). تبیین رابطه رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی با ملاحظه نقش میانجی اعتماد سازمانی در وزارت ورزش و جوانان. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۱(۳)، ۱۹-۲۵.
- فرخی، مجتبی، و امیری، زینب. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر اعتماد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: خیریه‌های شهر اصفهان). *پروژه‌نامه مطالعات وقف و امور خیریه*، ۱(۲)، ۱۷۳-۱۸۸.
- میرمحمدی، سیدمحمد، رحیمیان، محمد، و جلالی‌خان‌آبادی، طاهره. (۱۳۹۱). رهبری اصیل و دلبستگی شغلی: اعتماد به مثابه متغیر میانجی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۳(۴).

- Anthony, F., Gatling, B., and William F. (2021). *The Authentic leadership qualities of business coaches and its impact on coaching performance*. Las Vegas: University of Nevada.
- Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational research review*, 27, 110-125.
- Diddams, M., & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 593-603.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129-138.
- Jiang, H., & Linjuan Men, R. (2022). The Impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication Research*, 32(2), 264-288.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1-26.
- Michie, S. & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity, will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441-457.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429-437.
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2020). How authentic leadership promotes individual creativity: The mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 189-202.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.
- Shaikh, E., Watto, W. A., & Tunio, M. N. (2022). Impact of Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behavior by Using The Mediating Effect of Psychological Ownership. *Etikonomi*, 21(1), 89-102.
- Spisak, B. R., van der Laken, P. A., & Doornenbal, B. M. (2019). Finding the right fuel for the analytical engine: Expanding the leader trait paradigm through machine learning?. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 417-426.
- Wong, C. A., Spence Laschinger, H. K., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of nursing management*, 18(8), 889-900.

