

پیش‌بینی تأثیر رفتارهای اخلاقی و معنوی مدیران بر میزان استقرار رهبری تحولی در دانشگاه اصفهان

سید حمیدرضا شاوران

استادیار دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
rezashavaran@yahoo.com

چکیده

هدف پژوهش حاضر پیش‌بینی تأثیر رفتارهای اخلاقی و معنوی مدیران بر میزان استقرار رهبری تحولی در دانشگاه اصفهان بود. روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی و جامعه آماری شامل کلیه کارکنان دانشگاه اصفهان در سال تحصیلی ۹۲-۱۳۹۱ جمعاً به تعداد ۱۲۳۰ نفر بود. حجم نمونه آماری از جدول کرجسی و مورگان به تعداد ۲۰۱ نفر محاسبه شد که پس از توزیع پرسشنامه‌ها در مجموع تعداد ۱۸۸ نفر آنها را تکمیل نمودند. با توجه به این که تعداد کارکنان دواير ستادی و دانشکده‌ها متفاوت بود، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با جامعه آماری استفاده شد. ابزارهای اندازه‌گیری استفاده شده شامل پرسشنامه ۱۶ سؤالی رهبری معنوی محقق ساخته بر اساس نظریه‌های ریو (۲۰۰۵) و فرای (۲۰۰۳) با ضریب پایایی ۰/۸۵ و پرسشنامه سبک رهبری تحولی چند عاملی باس (۱۹۸۵) (MLQ)، با ضریب پایایی ۰/۸۵ بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش‌های آماری ضریب همبستگی و تحلیل رگرسیون انجام گرفت. نتایج نشان داد بطور کلی همبستگی مثبت و معناداری بین میزان اعمال رفتارهای اخلاقی و معنوی مدیران با رهبری تحولی مدیران دانشگاه اصفهان وجود دارد ($p \leq 0/05$). علاوه بر آن، مؤلفه‌های رهبری معنوی، یعنی ترویج معناداری کار، توسعه فرهنگ بشردوستانه، بینش و بصیرت کاری، درستی، صداقت و تواضع در کار نیز به طور معناداری پیش‌بینی‌کننده چهار مؤلفه سبک رهبری تحولی (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، تحریک فکری و ملاحظات فردی) بودند.

واژه‌های کلیدی: رهبری معنوی، مدیران، رهبری تحولی، رفتارهای اخلاقی، کارکنان، دانشگاه.

مقدمه

یکی از اهداف عمده نظام آموزش عالی، تربیت شهروندانی اخلاق مدار، خودشکوفای، پاسخگو و مسؤولیت پذیر است. بر همین اساس برنامه های این نظام تعلیم و تربیت هم باید متناسب با همین اهداف تنظیم و اجرا گردد و در مسیر ایجاد جامعه ای اخلاقی راهکار و راهبرد ارائه نماید. ناتوانی نظام های ناکارآمد و سنتی مدیریت در رویارویی با چالش های اخلاقی عصر حاضر و پیوند ناگسستنی میان آموزش و معنویت، موجب شده تا نظریاتی، همچون: رهبری اخلاقی و رهبری معنوی پا به عرصه وجود گذارند و در مسیر تحول سازمان ها و ایجاد سازمان های یادگیرنده تلاش نمایند. پیشینه پژوهش های انجام شده نشان می دهد اگرچه اهمیت و تأکید بر موضوع های اخلاقی به زمینه مهمی در ادبیات علم و رفتار سازمانی تبدیل گردیده، ولی در کشور ایران، این موضوع از اولویت ویژه ای برخوردار نبوده است. البته، دلیل این کمبود را به طور قطعی نمی توان به عدم درک رهبران سازمان ها نسبت داد، بلکه شاید غنای فرهنگ ایرانی اسلامی و پای بندی مردم به مسائل اخلاقی موجب شده باشد، مطالعه این مفاهیم دریافت و زمینه سازمان ها به اولویت های ثانوی تبدیل شود. البته، این نکته را نیز باید در نظر داشت که میزان محوریت و نوع نگاه به مباحث معنوی در متون و مطالعات خارجی با اهداف، اولویت ها و تأکیدات و آموزه های دین مبین اسلام انطباق کامل ندارد (خائف الهی و همکاران، ۱۳۸۹).

نظریه رهبری معنوی بر اساس الگویی توسعه یافته که از انگیزش درونی سرچشمه می گیرد و ترکیبی از چشم انداز سازمان، ایمان به تحقق هدف، نועدوستی و بقای معنوی تدوین شده است. در این شیوه رهبری، نועدوستی، یکی از بنیان های اساسی است. "نوعدوستی مجموعه ای از ارزش ها، مفروضات و روش های تفکر درست از نظر اخلاقی است که به وسیله اعضای گروه به اشتراک گذاشته شده و به اعضای جدید آموزش داده می شود" (فرای^۱ و همکاران، ۲۰۱۱: ۴). در واقع، هدف رهبری معنوی توجه به نیازهای اساسی پیروان است تا موجب رشد معنوی آنان شود. این سبک رهبری موجب می شود تا

1 -Fry

کارکنان معنای واقعی شغل خود را درک کنند و برای شغلی که دارند، اهمیت قائل شوند. این شیوه، همچنین، به آنها این احساس را می‌دهد که شغل مورد تصدی آنها از نظر سازمان و نیز سایر همکاران دارای اهمیت است. رهبران معنوی چشم‌انداز و ارزش‌های مشترکی برای کارکنان ایجاد نموده، موجبات توانمندی تیمی و سازمانی آنان را فراهم می‌کنند که این عوامل در نهایت موجب می‌شوند سطح رفاه زیستی، سلامتی و تندرستی کارکنان و همچنین، بهره‌وری و تعهد سازمانی آنان افزایش یابد (فرای، ۲۰۰۳: ۶۹۳).

مطالعه متون علمی نشان می‌دهد که رهبر معنوی فردی است که با استفاده از ارزش‌ها، طرز تلقی‌ها و رفتارهایی که لازمه انگیزش درونی خود و دیگران است، بقای معنوی اعضای سازمان را فراهم کند. در واقع، چنین رهبری این کار را در سه مرحله می‌دهد:

۱- در حالی که هر یک از رهبران و پیروان سازمان از طریق همکاری با دیگران احساس می‌کنند که شغلی با اهمیت و معنادار دارند، رهبر معنوی، چشم‌انداز مشترکی ایجاد می‌کند.

۲- رهبر معنوی با استقرار یک فرهنگ سازمانی- اجتماعی که منطبق بر اساس ارزش‌های انسانی است، موجب می‌گردد کارکنان به خود و دیگران علاقه خاصی نشان دهند و این احساس در آنان به وجود آید که دیگران نیز دارای اهمیت هستند و باید از آنان به خاطر شغلشان قدردانی شود.

۳- بینش و بصیرتی نسبت به آینده سازمان وجود دارد که نتیجه تلاش رهبر است و موجبات رهنمون شدن کارکنان به سوی اهداف دراز مدت سازمان را فراهم می‌آورد (فرای، ۲۰۰۳: ۶۹۸).

رهبران معنوی از طریق ایجاد حساسیت در خود و دیگران و موضوع‌های اخلاقی و غیرمادی در افراد سازمان، آنها را نسبت به شغل و کار خود علاقه‌مند می‌کنند و باعث برانگیختن آنان نسبت به وظایف کاری خود می‌شوند.

در واقع، رهبری معنوی آن‌دسته از ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایی را شامل می‌شود که برای ایجاد انگیزه در درون خود شخص و دیگران لازم است تا آنها از طریق انجام وظیفه و

عضویت در سازمان، احساس معنویت نمایند. البته، این شیوه اداره سازمان‌ها، متضمن رویکردهای مذهبی، اخلاقی و ارزشی در مورد رهبری است. به عبارت دیگر، وقتی شخصی که نقش رهبر را بر عهده دارد، تجسم کننده ارزش‌هایی منطبق بر اخلاق و معنویت، همچون: ^۱درستی، ^۲صداقت و ^۳تواضع باشد، خود را به کسی که بتوان به او اعتماد و تکیه کرد، تبدیل می‌کند؛ به طوری که به فرد قابل تحسینی تبدیل می‌شود. رهبر معنوی همچنین از طریق رفتار، عملکرد فکورانه و رفتار اخلاقی، از خود تصویر فردی دلسوز و محترم به دیگران نمایش می‌دهد (ریو^۴، ۲۰۰۵). تأکید بر این مفاهیم اخلاقی فوق‌موجب شده تا دانیل (۲۰۱۰: ۴۴۹) معنویت در محیط کار را این‌گونه تعریف نماید: "معنویت چارچوبی از ارزش‌های سازمانی ثابت شده در فرهنگ است که تجربه کارکنان از تعالی را از طریق فرآیند کار، ترقی می‌دهد و احساس آنها از پیوند داشتن با دیگران را به روشی که احساس کامل بودن و لذت را برای آنها فراهم کند، تسهیل می‌نماید".

در جامعه ایرانی معنویت مبتنی بر دین است و تعالیم و آموزه‌های دین اسلام، اصلی‌ترین شکل دهنده‌های آن هستند (رستگار و همکاران، ۱۳۹۱). این واژه در اسلام، شامل برخورداری از ارزش‌های انسانی، همچون: ایمان به خداوند، تکریم و احترام دیگران، پذیرش دیگران، تقوا، خدمت، خوش بینی و صداقت است. رودگر (۱۳۸۶) بر این باور است که: بر اساس سیره پیامبر اعظم (ص)، امام علی (ع) و همچنین، در سیره حکومتی امام خمینی (ره) معنویت اسلامی دارای چند مؤلفه مهم است که شامل معرفت اسلامی، عقلانیت اسلامی، عبودیت اسلامی، وظیفه‌گرایی و خدمت به جامعه برای تحصیل رضای خداوند است. وی اضافه می‌کند، نظام اسلامی حکومتی است که در آن راه برون رفت از همه مشکلات و چالش‌های روزآمد، تنها با تعبد و توکل میسر باشد و در نهایت، طراوت همیشگی و خستگی ناپذیری در خدمت مردم و محرومان از موارد با اهمیت است. به طور خلاصه، در پژوهش‌های اسلامی و بر اساس باورها و اعتقادات جامعه ایران مسلمان،

1- Integrity
2- Honesty
3- Humility
4- Reave

منبع معنویت، قرآن کریم، سنت پیامبر(ص) و ائمه اطهار(ع) است(نادری و رجایی پور، ۱۳۸۹: ۱۲).

با توجه به فقدان ابزار اندازه‌گیری استاندارد در متون اسلامی و ایرانی، در این پژوهش از نظریه رهبری معنوی و مؤلفه‌های آن از دیدگاه ریو(۲۰۰۵) و فرای(۲۰۰۳) استفاده شده است. مؤلفه‌های اصلی رهبری معنوی از دیدگاه این پژوهشگران را می‌توان به چهار بعد دسته‌بندی نمود. این ابعاد و مؤلفه‌ها شامل ایجاد معناداری کار برای کارکنان، توسعه فرهنگ بشردوستانه در سازمان، ترسیم بینش و بصیرت کاری و ترویج درستی، صداقت و تواضع هستند و در این پژوهش نیز مبنای ساخت ابزار اندازه‌گیری را تشکیل داده‌اند. ابعاد یاد شده موضوع‌های مهمی هستند که غفلت از آنها غالباً راه ایجاد تغییر و تحول در سازمان را مسدود می‌کند و ضرورت دارد برای ایجاد جو و فضای معنوی بر آنها تمرکز نمود. مطالعات انجام شده گویای آن است که یکی از راه‌های تسهیل تحول در سازمان ترویج همین مبانی اخلاقی و معنوی رهبران سازمان‌هاست. نتایج مصاحبه استراک^۱ و همکاران (۲۰۰۲) با بیش از بیست رهبر تحول‌گرای سازمان نشان داد که معنویت به معنای اعتقاد به خدا یا قدرت متعالی است که منبع همه ارزش‌ها و معنی‌ها و آگاهی درونی انسانی است و راهی برای تلفیق همه جنبه‌های شخصی در یک کل واحد است. سالیان متمادی مطالعه موجب شده در زمینه تغییر و تحول در سازمان، تئوری‌ها، رویکردها و مدل‌های بسیاری شکل گرفته و توسعه یابد که تمامی آنها به یک عامل اساسی؛ یعنی شخص رهبر و نحوه رهبری سازمان گره خورده‌اند. این واقعیتی انکارناپذیر است که در بسیاری از اوقات، تلاش رهبر برای ایجاد توسعه و تغییر، به دلایل مختلفی؛ همچون: نداشتن علم و آگاهی کافی رهبر و یا عدم احساس نیاز به تحول و تغییر از سوی وی و مشاوران او و یا نداشتن برنامه منسجم، مثمر ثمر واقع نمی‌شود. این نقصان‌ها موجب می‌شود، ایجاد تحول در سازمان‌ها که یکی از اهداف دیرینه و پر اهمیت بوده و رهبران (شاید نه همیشه در عمل، بلکه در بسیاری اوقات در گفتار) همواره مدعی ایجاد تحول‌های مثبت و اساسی در

1- Strak

حیطه‌های تحت اختیار خویش بوده‌اند، دچار مشکل شده و در مسیر اصلاحات دچار تعویق و تأخیر زمانی شوند. یکی از آخرین و جدیدترین مدل‌های رهبری که ایجاد تغییر در سازمان را مورد بحث و بررسی قرار داده، سبک تحولی آن است.

رهبری تحولی^۱، مدل گسترش یافته رهبری تبادلی است که دامنه عملکرد آن فراتر از مبادله‌ها و توافق‌های ساده میان افراد سازمان است. رهبری تحولی به جای واکنشی بودن، فراکنشی است، سطوح آگاهی پیروان در مورد علائق مشترک الهام‌بخش را افزایش می‌دهد و به پیروان در زمینه کسب پیامدهای عملکردی خارق‌العاده و سطح بالا مساعدت‌های لازم را می‌نماید. این نظریه استدلال می‌کند، چهار عامل اساسی در سازمان وجود دارند که رهبری تحولی را ایجاد می‌نمایند. این عوامل شامل: نفوذ آرمانی^۲، انگیزش الهام‌بخش^۳، تحریک فکری^۴ و ملاحظات فردی^۵ هستند (باس و ریگیو، ۲۰۰۶).

نفوذ و تأثیر آرمانی عاملی است که در پیروان اعتماد و احترام ایجاد نموده، برای پذیرش تغییرات ریشه‌ای و بنیادین در روش‌های انجام کار توسط افراد و سازمان‌ها مبنایی فراهم می‌سازد. رهبران تحولی در مورد مسائل مهم سازمان اعتقاد راسخی دارند و در زمینه رفتارهای اخلاقی و وجدانی، استانداردهای بالایی را نمایان می‌سازند. آنها در زمان‌های هدف‌گذاری و تحقق اهداف، مخاطرات را با پیروان تسهیم نموده، نیازهای دیگران را بر نیازهای خود مقدم می‌دانند و نه برای دستاورد شخصی، بلکه برای هدایت افراد یا گروه‌ها به سوی تحقق چشم‌انداز سازمان، مأموریت و آرمان‌های خودشان از قدرت خود استفاده می‌کنند. به همین دلیل است که رهبران تحولی، همواره مورد تحسین، احترام و اعتماد واقع می‌شوند (هوی، میسکل و تارتر^۷، ۲۰۱۲). رهبران تحولی از پیروان خود تقدیر می‌کنند و به همین علت، این پیروان آنها را الگوی خویش قرار می‌دهند. همین روابط و تعاملات است که موجب ایجاد اعتماد متقابل می‌شود. در صورت نبود این سطح از اعتماد و تعهد نسبت

1- transformational leadership
 2- idealized influence
 3- inspirational motivation
 4- intellectual stimulation
 5- individualized consideration
 6- Bass & Riggio
 7- Hoy, Miskel & Tarter

به رهبران، تلاش‌های سازمانی که باید متوجه تغییر و هدایت مجدد در راستای مأموریت سازمان شود، احتمالاً با مقاومت شدیدی از سوی زیردستان مواجه خواهد شد (آولیو^۱، ۱۹۹۴). نتیجه اعمال نفوذ آرمانی شده رهبران تحولی این خواهد بود که برای رفتار و عمل زیردستان الگوها و رهنمودهایی ایجاد می‌شود.

در مطالعات اخیر، مدل نفوذ آرمانی شده به دو زیرمجموعه تقسیم شده است: ابتدا نفوذ آرمانی شده نگرشی^۲، گستره‌ای است که در آن زیردستان، رهبران را به صورت فرهمند، بی‌باک، قدرتمند و متمرکز بر ایده آل‌ها و اخلاقیات بالا درک می‌نمایند. در مقابل، نفوذ آرمانی به عنوان رفتار^۳ عبارت از اقدامات فرهمندی رهبران است که مبتنی بر ارزش‌ها، باورها و درک مأموریت است (آنتوناکیس^۴، آولیو و سیواسابرامانیام^۵، ۲۰۰۳).

مؤلفه انگیزش الهام بخش، انتظارات اعضای گروه را در راستای باور اینکه مسائل سازمانی قابل حل و فصل شدن هستند، تغییر می‌دهد (آتواتر^۶ و باس، ۱۹۹۴). این مؤلفه همچنین، در توسعه باوری مبتنی بر اینکه مأموریت‌ها جذاب و هدایت‌کننده هستند و توسعه اهداف سازمانی و رویه‌های اجرایی، نقش مهمی را در این زمینه ایفا می‌نمایند، نقش دارند (آولیو، ۱۹۹۴). انگیزش الهام بخش در درجه اول از رفتارهای رهبر، که معنا و چالش را برای پیروان فراهم می‌سازد، ناشی می‌گردد. رهبران تحولی از طریق به تصویرکشیدن آینده‌ای جذاب و بهینه، تأکید بر اهداف تهورطلبانه، ایجاد مأموریت‌های ایده‌آل برای سازمان و برقراری ارتباط شفاف با زیردستان مبنی بر قابل حصول بودن چشم‌انداز، به افراد انرژی می‌دهند (هوی، میسکل و تارتر، ۲۰۱۲). از این رو، روحیه تیمی، اشتیاق، بهینه‌سازی، تعهد به هدف و تسهیم مأموریت، ایجاد شده و با گروه کار یا سازمان ترکیب می‌گردد (باس و آولیو، ۱۹۹۴).

1- Avolio
2- attributed idealized influence
3- idealized influence as behavior
4- Antonakis
5- Siva Subramaniam
6- Atwater

تحریک فکری مشکل خلاقیت را مورد مذاقه قرار می‌دهد (آتواتر و باس، ۱۹۹۴). رهبران تحولی از طریق مورد سؤال قرار دادن مفروضات، سنت‌ها و باورهای پیشین، سازماندهی مجدد مشکلات و توجه به موقعیت‌های قدیم به روش‌های جدید، زیردستان را به نوآوری و خلاقیت ترغیب می‌نمایند. رهبران تحولی پیروان خود را به تفکر خلاق، طراحی رویه‌ها و برنامه‌های جدید و حل مسائل پیچیده، پرورش امور ناآموخته، نفی پای‌بندی به راه‌های قدیم انجام امور و پرهیز از انتقاد از اعضای برای خطاهایشان در حضور جمع، به چالش وامی دارند (باس و آوولیو، ۱۹۹۴). با استفاده از این عامل، رهبران به بررسی آزاد و مستمر هر چیز در سازمان پرداخته، بر پذیرش همه چیز برای تغییر، تأکید می‌ورزند (آوولیو، ۱۹۹۴). در مقابل، پیروان، رهبران خود را به بازیابی مجدد چشم‌اندازها و مفروضات خود وا می‌دارند. در چنین محیطی هیچ امری، بسیار خوب، بسیار ثابت، بسیار سیاسی یا بسیار بروکراتیک نیست که نتوان آن را مورد اعتراض قرار داده، تغییر داد و یا آن را از میان برداشت (آوولیو، ۱۹۹۹).

ملاحظات فردی به معنای آن است که رهبران تحولی به نیازهای هر فرد برای پیشرفت و رشد، توجه خاصی مبذول می‌دارند. هدف ملاحظات فردی عبارت از تعیین نیازها و توانمندی‌های دیگران است (آتواتر و باس، ۱۹۹۴). رهبران تحولی با بهره‌گیری از این دانسته‌ها و نیز تنظیم اعمال خود، نقش مرشدی را ایفا می‌کنند که موجب می‌شود تا پیروان و همکاران، در راستای توسعه مداوم سطوح بالاتر توان بالقوه و پذیرش مسئولیت برای توسعه فردی به خویشتن مساعدت نمایند (آوولیو، ۱۹۹۴). ایجاد فرصت‌های یادگیری جدید در یک محیط حمایتی، شناخت و پذیرش تفاوت نیازها و ارزش‌های افراد و بهره‌گیری از ارتباط دوسویه و تعامل با دیگران، رفتارهای لازم برای تحقق ملاحظات فردی هستند. رهبری که از نظر فردی با ملاحظه باشد، به صورت فعال و مؤثر به دیگران گوش فرا می‌دهد (هوی و میسکل، ۲۰۱۲). بنابر این، با توجه به نتایج پژوهش‌های پیشین و نیز مطالب ذکر شده در این تحقیق، پژوهش حاضر در قالب یک فرضیه کلی (بین رفتارهای

اخلاقی و معنوی مدیران با میزان رهبری تحولی در دانشگاه اصفهان رابطه دارد) و چهار فرضیه فرعی سازماندهی شده است:

۱- رفتارهای اخلاقی و معنوی مدیران بر میزان استقرار مؤلفه نفوذ آرمانی در دانشگاه اصفهان تأثیر دارد.

۲- رفتارهای اخلاقی و معنوی مدیران بر میزان استقرار مؤلفه انگیزش الهام بخش در دانشگاه اصفهان تأثیر دارد.

۳- رفتارهای اخلاقی و معنوی مدیران بر میزان استقرار مؤلفه تحریک فکری در دانشگاه اصفهان تأثیر دارد.

۴- رفتارهای اخلاقی و معنوی مدیران بر میزان استقرار مؤلفه ملاحظات فردی در دانشگاه اصفهان تأثیر دارد.

روش

روش پژوهش: با توجه به اینکه در این مطالعه، پژوهشگر درصدد بررسی پیش‌بینی تأثیر اعمال رهبری معنوی مدیران بر رهبری تحولی در سازمان دانشگاه اصفهان بود، از روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی استفاده شد.

جامعه آماری: جامعه پژوهش حاضر، کلیه کارکنان دانشگاه در حوزه‌های ستادی و دانشکده‌ها جمعاً به تعداد ۱۲۳۰ نفر بود و به علت عدم توازن در توزیع آنها از هر بخش تعداد متناسب با جمعیت کارکنان هر بخش انتخاب شدند.

حجم نمونه: برای تعیین حجم نمونه آماری از جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) استفاده شد و بر اساس محاسبات این جدول، حجم نمونه‌ای برابر با ۲۰۷ نفر کفایت می‌نمود. بنابراین، به همین میزان پرسشنامه میزان اعمال رفتارهای رهبری معنوی و سبک رهبری تحولی میان کارکنان توزیع گردید؛ اما جمع تعداد پرسشنامه‌های کامل شده و برگشتی ۱۸۸ عدد بود.

روش نمونه‌گیری: با توجه به این که تعداد جامعه آماری کارکنان در حوزه‌های ستادی و دانشکده‌ها متفاوت بود. برای انتخاب نمونه آماری و در نظر گرفتن سهمی برابر

با جامعه آماری آنها، از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب با جامعه آماری کارکنان ستادی و دانشکده ها استفاده شد.

ابزارهای اندازه گیری: در این پژوهش از دو ابزار استفاده شد که توضیحاتی درباره آنها ارائه می گردد:

(۱) پرسشنامه سبک رهبری تحولی: پرسشنامه سبک رهبری تحولی از پرسشنامه چند عاملی رهبری باس (۱۹۸۵) استخراج شد. این پرسشنامه سبک رهبری را در سه حیطه مطالعه می کند و در پژوهش حاضر، از ۲۰ سوال آن که مربوط به سبک رهبری تحولی است، استفاده شد. سبک رهبری تحولی دارای چهار مؤلفه نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، تحریک فکری و ملاحظات فردی می باشد. باس (۱۹۸۵) روایی و پایایی سبک رهبری تحولی را به ترتیب ۰/۷۵ و ۰/۸۲ گزارش نموده است. همچنین، پایایی مؤلفه های نفوذ آرمانی ۰/۸۸، انگیزش الهام بخش ۰/۸۰، تحریک فکری ۰/۸۳، و ملاحظات فردی ۰/۸۶ گزارش گردیده است. در پژوهش حاضر نیز به منظور سنجش پایایی، پس از انجام یک مطالعه مقدماتی پرسشنامه بین ۳۰ نفر از کارکنان جامعه آماری توزیع گردید و پس از تعیین واریانس سؤال های، پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد و ضریب ۰/۸۵ به دست آمد. همچنین، پایایی مؤلفه نفوذ آرمانی ۰/۸۶، انگیزش الهام بخش ۰/۸۵، تحریک فکری ۰/۸۷، و ملاحظات فردی ۰/۸۱ به دست آمد.

(۲) پرسشنامه رهبری معنوی: پرسشنامه رهبری معنوی توسط محقق ساخته شده است. این پرسشنامه دارای ۱۶ سوال بود و براساس نظریه های ریو (۲۰۰۵) و فرای (۲۰۰۳) در زمینه رهبری معنوی، با چهار مؤلفه ترویج معناداری کار، توسعه فرهنگ بشر دوستانه، پیش و بصیرت کاری، و درستی، صداقت و تواضع در کار، تهیه گردید. روایی محتوایی پرسشنامه پس از اخذ نظرهای ۵ نفر از استادان و متخصصان و با استفاده از ضریب کندال محاسبه شد و میزان روایی ابزار ۰/۷۱ محاسبه گردید که نشان دهنده روایی متناسب پرسشنامه بود. برای سنجش پایایی پرسشنامه نیز، پس از انجام یک مطالعه مقدماتی و تعیین

واریانس سؤال‌ها، میزان پایایی کلی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ مورد محاسبه شد و ضریب ۰/۸۵ برای آن به دست آمد. همچنین، پایایی محاسبه شده در پژوهش حاضر برای مؤلفه ترویج معناداری کار ۰/۸۹، توسعه فرهنگ بشر دوستانه ۰/۸۱، بینش و بصیرت کاری ۰/۸۴، و درستی، صداقت و تواضع در کار ۰/۸۳، بدست آمد. ضمناً سؤال‌های پرسشنامه‌ها به صورت بسته پاسخ و با طیف پنج گزینه‌ای (خیلی زیاد، زیاد، تاحدودی، کم، خیلی کم) بود که به ترتیب نمره‌های ۵-۴-۳-۲-۱ به آنها تعلق گرفت.

روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها: به منظور تحلیل استنباطی داده‌های به دست آمده از ابزارهای اندازه‌گیری از روشهای آماری ضریب همبستگی و تحلیل رگرسیون استفاده شد.

یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش با توجه به فرضیه‌های تنظیم شده در قالب جداول‌های (۱) تا (۵) ارائه شده است که شامل نتایج زیر است:

جدول ۱: ضریب همبستگی پیرسون رابطه بین رفتارهای اخلاقی و معنوی مدیران

با میزان استقرار رهبری تحولی

منبع	فراوانی	r	ضریب اثر	سطح معناداری
رفتارهای اخلاقی و معنوی مدیران با میزان استقرار رهبری تحولی	۱۸۸	۰/۳۱	۰/۱۰	۰/۰۰۱

بنابر نتایج حاصل، r مشاهده شده در سطح $p \leq ۰/۰۵$ ، همبستگی مثبت و معناداری را بین رفتارهای اخلاقی و معنوی مدیران با میزان رهبری تحولی در دانشگاه اصفهان نشان داد. لذا فرضیه کلی پژوهش تأیید شد. به عبارت دیگر، توسعه رفتارهای اخلاقی و معنوی در بین مدیران دانشگاه به احتمال زیاد موجب استقرار رهبری تحولی خواهد شد.

جدول ۲: ضریب رگرسیون پیش بینی تاثیر رفتارهای اخلاقی و معنوی مدیران بر میزان استقرار مؤلفه نفوذ آرمانی از رهبری تحولی

منبع	خطای معیار	ضریب رگرسیون	ارزش t	ضریب تعیین	سطح معناداری
ترویج معناداری کار	۱/۸۷	۰/۵۶	۲/۴۲	۰/۳۸	۰/۰۱
توسعه فرهنگ بشردوستانه	۲	۰/۷۵	۳/۷۸	۰/۳۸	۰/۰۰۱
بینش و بصیرت کاری	۰/۱۴	۰/۸۷	۴/۰۸	۰/۳۸	۰/۰۰۱
درستی، صداقت و تواضع در کار	۰/۲۱	۰/۵۱	۲/۳۴	۰/۳۸	۰/۰۲

بنابر نتایج حاصل، مؤلفه نفوذ آرمانی از رهبری تحولی تحت تأثیر مؤلفه‌های ترویج معناداری کار، توسعه فرهنگ بشردوستانه، بینش و بصیرت کاری، و درستی، صداقت و تواضع در کار قرار دارد. بنابراین، فرضیه یکم تأیید شد. ضریب تعیین نشان می‌دهد که میزان تأثیر مؤلفه‌های ترویج معناداری کار، توسعه فرهنگ بشردوستانه، بینش و بصیرت کاری، و درستی، صداقت و تواضع در کار بر مؤلفه نفوذ آرمانی شده ۰/۳۸ است.

جدول ۳: ضریب رگرسیون پیش بینی تاثیر رفتارهای اخلاقی و معنوی مدیران بر میزان استقرار مؤلفه انگیزش الهام بخش از رهبری تحولی

منبع	خطای معیار	ضریب رگرسیون	ارزش t	ضریب تعیین	سطح معناداری
ترویج معناداری کار	۰/۱۱	۰/۷۵	۳	۰/۴۲	۰/۰۰۱
توسعه فرهنگ بشر دوستانه	۰/۱۳	۰/۲۸	۲/۱۱	۰/۴۲	۰/۰۵
بینش و بصیرت کاری	۰/۱۸	۰/۳۳	۲/۴۱	۰/۴۲	۰/۰۳
درستی، صداقت و تواضع در کار	۰/۱۶	۰/۳۸	۲/۸۶	۰/۴۲	۰/۰۱

بنابر نتایج حاصل، مؤلفه انگیزش الهام بخش از رهبری تحولی تحت تأثیر مؤلفه‌های ترویج معناداری کار، توسعه فرهنگ بشر دوستانه، بینش و بصیرت کاری، و درستی،

صداقت و تواضع در کار قرار دارد، لذا فرضیه دوم نیز تأیید شد. ضریب تعیین نشان می‌دهد که میزان تأثیر مؤلفه‌های ترویج معناداری کار، توسعه فرهنگ بشر دوستانه، بینش و بصیرت کاری، و درستی، صداقت و تواضع در کار بر مؤلفه انگیزش الهام بخش ۰/۴۲ است.

جدول ۴: ضریب رگرسیون پیش‌بینی تأثیر رفتارهای اخلاقی و معنوی مدیران

بر میزان استقرار مؤلفه تحریک فکری از رهبری تحولی

منبع	خطای معیار	ضریب رگرسیون	ارزش t	ضریب تعیین	سطح معناداری
ترویج معناداری کار	۱/۶۰	۰/۵۷	۲/۷۶	۰/۴۸	۰/۰۰۱
توسعه فرهنگ بشر دوستانه	۱/۷۱	۰/۵۱	۲/۵۳	۰/۴۸	۰/۰۰۱
ایجاد بینش و بصیرت کاری	۰/۱۴	۰/۷۷	۳/۶۸	۰/۴۸	۰/۰۰۱
درستی، صداقت و تواضع در کار	۰/۱۸	۰/۴۳	۲/۳۹	۰/۴۸	۰/۰۰۱

بنابر نتایج حاصل، مؤلفه تحریک فکری از رهبری تحولی تحت تأثیر مؤلفه‌های ترویج معناداری کار، توسعه فرهنگ بشر دوستانه، بینش و بصیرت کاری، و درستی، صداقت و تواضع در کار قرار دارد. بر همین اساس فرضیه سوم نیز تأیید شد. ضریب تعیین نشان می‌دهد که میزان تأثیر مؤلفه‌های ترویج معناداری کار، توسعه فرهنگ بشر دوستانه، بینش و بصیرت کاری، و درستی، صداقت و تواضع در کار بر مؤلفه تحریک فکری ۰/۴۸ است.

جدول ۵: ضریب رگرسیون پیش بینی تأثیر رفتارهای اخلاقی و معنوی مدیران بر میزان استقرار مؤلفه ملاحظات فردی از رهبری تحولی

منبع	خطای معیار	ضریب رگرسیون	ارزش t	ضریب تعیین	سطح معناداری
ترویج معناداری کار	۱/۵۶	۰/۷۱	۳/۲۶	۰/۲۹	۰/۰۰۱
توسعه فرهنگ بشر دوستانه	۱/۶۹	۰/۷۹	۳/۴۰	۰/۲۹	۰/۰۰۱
بینش و بصیرت کاری	۰/۱۴	۰/۵۵	۲/۲۶	۰/۲۹	۰/۰۰۴
درستی، صداقت و تواضع در کار	۰/۱۹	۰/۸۲	۳/۹۱	۰/۲۹	۰/۰۰۱

بنابر نتایج حاصل، مؤلفه ملاحظات فردی از رهبری تحولی تحت تأثیر مؤلفه‌های ترویج معناداری کار، توسعه فرهنگ بشر دوستانه، بینش و بصیرت کاری، و درستی، صداقت و تواضع در کار قرار دارد. لذا بر اساس نتایج پژوهش، فرضیه چهارم نیز تأیید گردید. ضریب تعیین نشان می‌دهد که میزان تأثیر مؤلفه‌های ترویج معناداری کار، توسعه فرهنگ بشر دوستانه، بینش و بصیرت کاری، و درستی، صداقت و تواضع در کار بر مؤلفه ملاحظات فردی ۰/۲۹ است.

بحث و نتیجه‌گیری

در ابتدای قرن بیستم، سازمان‌ها عمدتاً به فعالیت‌های اقتصادی توجه داشتند؛ اما از دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ به بعد انتظار جامعه از سازمان‌ها به غیر از تولید و ارائه خدمات، به رعایت اخلاق و مسئولیت آنها در قبال جامعه نیز معطوف شد. البته دامنه معنویت و اخلاق در مدیریت بسیار گسترده است و این مفاهیم، موضوع‌های متنوعی را در بر می‌گیرند؛ به طوری که می‌توان گفت مسائل اخلاقی به تناوب در عرصه مدیریت روی می‌دهند. نتایج به دست آمده در خصوص رابطه بین اعمال رفتارهای معنوی توسط مدیران با تحول و استقرار رهبری تحولی در سازمان دانشگاه اصفهان نشان داد که بین رهبری معنوی مدیران با استقرار رهبری تحولی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین، در صورتی که

مدیران دانشگاه اصفهان بتوانند مؤلفه‌های مذکور را در بین خود توسعه و ترویج دهند، می‌توان پیش‌بینی کرد که مؤلفه‌های نفوذ آرمانی شده، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فکری و ملاحظات فردی از رهبری تحولی در دانشگاه استقرار یابند. بر همین اساس، برای ساخت معادله رگرسیون، باید چهار مؤلفه رهبری تحولی در کنار مؤلفه‌های ترویج معناداری کار، توسعه فرهنگ بشردوستانه، بینش و بصیرت کاری، و درستی، صداقت و تواضع در کار، قرار داشته باشند. به عبارت دیگر، استفاده مدیران دانشگاه از مظاهر و افعال اخلاقی و معنوی، موجب ترویج مؤلفه‌های معناداری کار، فرهنگ بشر دوستانه، بینش و بصیرت کاری، و درستی، صداقت و تواضع کاری، در دانشگاه اصفهان خواهد شد و در تسهیل، بهبود تحول و رهبری تحولی نقش آفرینی می‌نماید.

تئوری علی رهبری که بر مبنای الگوی انگیزه درونی، بینش و بصیرت، ایمان و امید و عشق به نوع دوستی تدوین یافته، رهبری معنوی را شامل ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای ایجاد انگیزه درونی تعریف می‌کند که موجب بیداری معنویت از طریق معنا، هدف و عضویت در کارکنان شده، این فرایند خشنودی و نشاط را در افراد تقویت می‌کند. این حس نشاط و خشنودی، رضایت آنان را به دنبال خواهد آورد و این عامل نیز زمینه‌ساز بهبود امور، تحول و استقرار رهبری تحولی خواهد شد. بر اساس پژوهش انجام شده توسط دهوگ و دن هارتگ^۱ (۲۰۰۸) رهبری معنوی موجب موفقیت رهبری در پیشبرد اهداف شغلی خواهد شد و طبق مطالعه خوشبختی (۱۳۸۳) در طراحی مدل سه بعدی سبک‌های رهبری، کیفیت زندگی کاری کارکنان و اثربخشی مدیران، رهبری معنوی نقش مهمی در بهبود انگیزه‌های کارکنان برای ایجاد تحولات سازمانی خواهد داشت. یافته‌های این پژوهش‌ها، با یافته‌های پژوهش حاضر همسو هستند. بنابراین، رهبری معنوی به علت توجه ویژه‌ای که به شأن و منزلت انسان و توسعه رفتارهای انسانی و احترام به جایگاه انسانی دارد، می‌تواند کیفیت زندگی شغلی و کاری افراد را در سازمان تحت تأثیر قرار دهد و آنها را برای استقرار و پذیرش رهبری تحولی آماده کند. این یافته‌ها با یافته‌های

پژوهش ویتایانگون^۱ (۲۰۰۳)، کون سی دین و اکریت^۲ (۲۰۰۳)، موک جلی^۳ (۲۰۰۵)، گلاسر^۴ (۲۰۰۷)، روٹمن و کاتز^۵ (۲۰۱۰)، ایلماز^۶ (۲۰۱۰)، والومبا^۷ و همکاران (۲۰۱۰)، و درجانی نیه^۸ (۲۰۱۱) همسوست.

در واقع، می توان گفت با معنادار نمودن کار و شغل، افراد نسبت به وظایف خود، به بینشی منطقی برای چگونگی انجام وظایف دست خواهند یافت و آگاهی آنها از روندهای شغلی و اهداف سازمانی بر عملکرد آنها تأثیر مثبتی خواهد گذاشت، زیرا بینش حاصل از معناداری کار موجب می گردد تا آنان به دنبال مهارت های مورد نیاز شغلی و سازمانی باشند. بنابراین، رهبری معنوی و اخلاقی زمینه ایجاد توانمندی کارکنان در مهارت های فنی و تخصصی شغلی و همچنین مهارت های انسانی را فراهم خواهد آورد و این فرایند نیز به احتمال زیاد، موفقیت فرد در شغل را در پی خواهد داشت. این موضوع در مطالعات عامری (۱۳۹۰)، گل پرور و همکاران (۱۳۸۹) و ضیائی و همکاران (۱۳۸۸) نیز گزارش داده شده است. در این مطالعات، رهبری معنوی و اخلاقی به عنوان عامل مهمی در ایجاد توانمندی شغلی افراد معرفی شده است.

طبق مطالعات ایلماز (۲۰۱۰) نیز، رهبری معنوی توسعه دهنده استانداردهای اخلاقی به منظور اداره رفتارهای کارکنان است. این شیوه رهبری، عاملی است که برای کاربرد مؤثر استانداردهای اخلاقی در رفتارهای کارکنان استفاده می شود و می تواند به عنوان کوششی برای گسترش انصاف، احترام قائل شدن برای صفات شخصی دیگران و ترکیب قابلیت های صداقت، اطمینان داشتن، قابل اعتماد بودن، صمیمیت، روابط متقابل، تصمیم گیری دموکراتیک، مشارکتی و حمایتی، دلسوز و مهربان بودن توصیف گردد. بنابراین، زمانی که چنین شرایطی به وجود آید، کارکنان در راستای استقرار تحولات سازمانی گام های

1- Witayangkoon
2- Considin & Ocrrit
3- Mokgele
4- Glasser
5- Rothmann
6- Yilmaz
7- Walumbwa
8- Der Janinich

مؤثرتری را بر خواهند داشت و اثربخشی سازمان بیشتر خواهد شد. این یافته‌ها در مطالعات هالویک^۱ (۲۰۱۲)، مرادیان (۱۳۸۲)، ناظم (۱۳۸۰)، قاسمی (۱۳۷۹)، قمی زاده (۱۳۷۹)، رستگاری (۱۳۷۸)، و گوهری (۱۳۷۶) نیز گزارش شده است.

منابع

- خائف الهی، احمدعلی؛ میرزایی، آرش بهرام؛ و متقی، پیمان. (۱۳۸۹). مؤلفه‌های رهبری معنوی در سازمان، *مجله تدبیر*، پیاپی ۲۱۷، ۳۳-۲۹.
- خوشبختی، جعفر. (۱۳۸۳). *طراحی و تبیین مدل سه بعدی سبک‌های رهبری، کیفیت زندگی کاری کارکنان و اثر بخشی مدیران دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی کشور*، رساله دکتری تربیت بدنی. دانشگاه تهران.
- رستگار، عباسعلی؛ جانقلی، محمود؛ حیدری، فائزه و حیدری، حامد. (۱۳۹۱). بررسی نقش رهبری معنوی در هویت‌یابی سازمانی، *مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی*، پیاپی ۱۶۰، ۳۹-۶۳.
- رستگاری، حسینعلی. (۱۳۷۸). *بررسی تأثیر کیفیت زندگی کاری بر عملکرد کارکنان شاغل در شبکه بهداشت و درمان شهرستان نجف‌آباد*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- رودگر، محمدجواد. (۱۳۸۶). نقش اخلاق و معنویت در کارآمدی نظام اسلامی، *فصل‌نامه حکومت اسلامی*، پیاپی ۱۲، ۶۶-۴۱.
- ضیایی، محمد؛ نرگیان، عبدالله و آبیانغی اصفهانی، سعید. (۱۳۸۷). نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران، *نشریه مدیریت دولتی*، (۱)، ۸۶-۶۷.
- عامری، محسن. (۱۳۹۰). *رابطه بین رهبری اخلاقی (معنوی) و توانمندسازی کارکنان در نیروگاه شهید محمد منتظری اصفهان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی نجف‌آباد.

- قاسمی، محسن. (۱۳۷۹). بررسی تأثیر کیفیت زندگی کاری بر بهره وری نیروی انسانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده علوم اداری و مدیریت.
- قمی زاده، رضا. (۱۳۷۹). بررسی رابطه شاخص‌های کیفیت زندگی کاری با عملکرد نیروی انسانی در خبرگزاری جمهوری اسلامی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- گل پرور، محسن؛ پاداش، فریبا و آتش پور، حمید. (۱۳۸۹). مدل تقویت احساس انرژی، توانمندی و خلاقیت کارکنان از طریق رهبری اخلاقی، فصل‌نامه سلامت کار ایران، (۳)۷، ۴-۱۱.
- گوهری، سید سعید. (۱۳۷۶). کیفیت زندگی کاری و اثر آن بر عملکرد کارکنان واحدهای تولیدی، مجله صنعت خودرو، (۱)۱، ۱۶-۲۹.
- مرادیان، زهره. (۱۳۸۲). بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری با عملکرد کارکنان شاغل در ستاد راه و توابعی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- نادری، ناهید و رجایی پور، سعید. (۱۳۸۹). مدیریت با رویکرد معنوی (شاخص‌های ارزیابی تحقیق معنویت در سازمان)، مجله مطالعات اسلامی در علوم انسانی، (۱)۱، ۱۳۸-۱۱۹.
- ناظم، فرید. (۱۳۸۰). بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری با اثربخشی عملکرد. تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.

Antonakis, J., Avolio, B. J., & Siva Subramaniam, N. (2003). Context and leadership. An examination of the nine-factor full-range leadership theory. Using the multifactor leadership questionnaire. *Leadership Quarterly*. 14, 261-295.

Atwater, D. C., & Bass, B. M. (1994). Transformational leadership in terms. In Bass and B.J Avolio (Eds.). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage. 48-53.

Avolio, B. J. (1994). The alliance of total quality and the full range of leadership. In B. M. Bass & B. j. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*.

- Thousand Oaks, CA: Sage. 121-145.
- Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. (1985). From transactional to transformational leadership. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B.M., & Avolio, B. J. (1994). Introduction in transformational leadership in: B. M. Bass and B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage. 1-10.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*, 2nd. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Considin, K. & Ocrrit, A. (2003). Antecedents of quality work life across occupational groups. A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 13. 539. -558.
- Daniel, J. L. (2010). The effect of workplace spirituality on team effectiveness. *Journal of Management Development*. 29(5), 442-456.
- DeHoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3). 297-311.
- Der Janinie, D. N. (2011). Empowering behavior and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behavior from a levels-of-analysis perspective, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 199-230.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership, *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Fry, L.W., Hannah, S. T. Noel, M. & Walambwa, F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance, *The Leadership Quarterly*, 25(5), 1-12.
- Galloway, L., Anderson, M., Brown, W. & Wilson, L. (2009). Enterprise skills for the economy. *Education & Training*. 47(1), 7-17.
- Glasser, M. (2007). *Improving the quality of work life and improving productivity*. Available to: <http://eric.Ed.Gov./ErIcwebportal//home>. Portal.

- Halvic, D. F. (2012). *An experimental approach to organizational development*. Third Edition. Prentice- Hall International Editions.
- Hoy, W., Miskel, C. & Tarter, C. J. (2012). *Educational administration, Theory, research and practice, Ninth Edition*. MC Graw Hill. New York. NY.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, (30), 607-610.
- Mokgele, F. (2005). The quality of work life South African worker, *International Journal of the Humanities*, 2(1), 35-47.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness, *The Leadership Quarterly*. 16(5), 655-687.
- Rothmann, S. & Coetzee, S. (2010). *Dispositional characteristics. Quality of work life and effectiveness of members of self-managing work teams, and meritocracy research unit*, School of Human Resource Sciences, Faculty of Economic Management Sciences, Potchefstroom University of CHE, South Africa.
- Strak, G., Fottler, M., Wheatley, M., & Sodomka, P. (2002). Spirituality and effective leadership in healthcare: Is there a connection? *Frontiers of Health Service Management*, 18(4), 3-45.
- Walumbwa, F. O., Wang, P. & Wang, H. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors, *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
- Waitayangkoon, G. (2003). *Human behavior; Improving performance at work*. New York: prentice-Hall, Inc.
- Yilmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3949-3953.