



بررسی رابطه سبک رهبری سطح پنج با خوش بینی سازمانی

مینا غلامی^۱، محمود تعجبی^۲

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان

^۲ استادیار دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان

m.taajobi@basu.ac.ir

۰۹۱۸۱۱۱۷۹۱۲

چکیده :

هدف از این پژوهش بررسی رابطه سبک رهبری سطح پنج با خوش بینی سازمانی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان بود. روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی و جامعه آماری شامل کارکنان سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان در سال ۱۴۰۲ به تعداد ۳۱۸ نفر بود. حجم نمونه آماری بر اساس جدول کرجسی و مورگان، به تعداد ۱۷۵ نفر آزمودنی انتخاب گردید و روش نمونه گیری با استفاده از نمونه گیری تصادفی طبقه ای نسبی انجام شد. جهت گردآوری داده ها از دو پرسشنامه رهبری سطح پنج (۱۳۸۶) و خوش بینی سازمانی سلیگمن (۱۹۹۸) استفاده گردید. روایی محتوایی پرسشنامه ها مورد تأیید متخصصین قرار گرفت. پایایی ابزار پژوهش با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، ۰/۹۱ برای پرسشنامه خوش بینی سازمانی و ۰/۹۱ برای پرسشنامه سبک رهبری سطح پنج محاسبه گردید. برای تجزیه و تحلیل داده ها از شاخص آمار توصیفی مانند (جدول، نمودار، فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) و نیز از روش آمار استنباطی (آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه) استفاده شد. نتایج نشان داد میزان به کارگیری سبک رهبری سطح پنج در سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان بالاتر از حد متوسط (۳) است و میزان خوش بینی سازمانی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان در حد متوسط (۳) است. نتایج آزمون همبستگی پیرسون حاکی از آن بود که بین سبک رهبری سطح پنج و خوش بینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و در تحلیل رگرسیون چندگانه گام به گام نتایج نشان داد مؤلفه های رویارویی با واقعیت تلخ و استفاده از فناوری توان پیش بینی خوش بینی سازمانی را دارند. با توجه به نتایج می توان گفت؛ اتخاذ سبک رهبری سطح پنج توسط مدیران جهاد کشاورزی همدان می تواند سهم به سزایی در افزایش خوش بینی سازمانی کارکنان داشته باشد.

واژگان کلیدی: سبک رهبری سطح پنج، خوش بینی سازمانی، کارکنان سازمان جهاد کشاورزی همدان

۱- مقدمه

وزارت جهاد کشاورزی وظیفه توانمندسازی تولیدکنندگان کشاورزی و دامی و ثبات بخشی به بازار مصرف را برعهده دارد، که مصرف کنندگان آن همه آحاد مردم جامعه هستند. همچنین ادارات جهاد کشاورزی، سکندار امنیت غذایی، مدیریت صحیح مصرف آب، اصلاح الگوی کشت، مقابله با سوداگری در توزیع محصولات کشاورزی و جلوگیری از تغییر کاربری اراضی کشاورزی کشور است. در ادارات جهاد کشاورزی، کارکنان از ارکان مهم منابع هر سازمانی به حساب می آیند و نقش آن ها در رسیدن به اهداف سازمان حائز اهمیت است، بنابراین عملکرد کارکنان سازمان و رفع نیازها و مشکلاتشان نیز نیاز به توجه دارد. در این عصر بزرگ ترین چالش پیش روی مدیران و کارکنان سازمان ها پدیده های خوش بینی و بدبینی سازمانی است و بسیاری از مسائل کارکنان، که اثرات مثبت یا منفی را برای سازمان فراهم می آورد، محصول این پدیده ها است زیرا خوش بینی باعث ایجاد پیامدهای مثبتی همچون سلامت روانی و جسمانی، بهزیستی و انعطاف پذیری می شود. همچنین خوش بینی در عملکرد فرد در محیط کار اثرگذار است (درستکار و رضایی، ۱۴۰۰). خوش بینی اهمیت بسیار بالا در پیش بینی انگیزه، بهره وری، فروش بالاتر، سلامت جسمانی، رهبری، عملکرد، رضایت شغلی، خشنودی شغلی و تعهد سازمانی دارد و امروزه به عنوان یکی از مؤلفه های سرمایه روانشناختی، سهمی بزرگ در خلق مزیت رقابتی پایدار سازمان ها ایفا می کند و می توان از آن به عنوان عاملی برای جذب، ارتقا و نگهداری کارکنان استفاده کرد. خوش بینی هم در حوزه درون فردی و هم در شخصیت



بین افراد دارای چندین مزیت است، در حوزه بین فردی، خوش بینی مربوط به بهزیستی عاطفی، راهکارهای مقابله موثر و حتی سلامت جسمی افراد است. در حوزه بین فردی، به نظر می رسد که افراد خوش بین نسبت به افراد بدبین سبک تر عمل می کنند و آن ها عمدتاً از راهکارهایی برای حل مشکلات خود با دیگران استفاده می کنند که باعث حفظ روابط آن ها می شود. در مجموع شواهد نشان می دهد خوش بینی نقش مهمی در تجربیات انسانی دارد (طبرسا و معینی کربکندی، ۱۴۰۱: ۹۵). بر این اساس خوش بینی باعث شده فرد دارای مقابله فعال، سلامت روان، روحیه مثبت، تجربه استرس کم و تفکر مثبت باشد. علاوه بر این، خوش بینی همچنین باعث ایجاد رضایت شغلی در افراد می شود. از طریق تأثیرات مثبت خوش بینی در محیط کار، فرد نسبت به کار خود احساس خوشحالی و احساس مسئولیت در راستای تحقق اهداف سازمانی خواهد داشت که در نهایت منجر به افزایش سطح مشارکت فرد در سازمان خود شده و در نهایت فرد تعهد به کار در سازمان را دارد (پریاتاما و همکاران، ۲۰۱۸: ۹).

در این راستا، به دلیل اهمیت نقش سازمان جهاد کشاورزی در خدمت رسانی به اقشار مختلف مردم، موضوع رهبری کارکنان دارای اهمیت بسیاری است، زیرا هرچه سازمان ها رهبران موفق و با عملکرد بالا داشته باشند، خدمت رسانی بهتری نیز به اقشار مردم خواهند داشت. رهبران و مدیران عصر کنونی برای اینکه بتوانند در گستره تغییرات روزافزون، سازمان را به نحوی اثربخش رهبری کنند به روش ها و مهارت های جدیدتری نیاز دارند که در میان سبک های رهبری، رهبری سطح پنج به منزله چشم انداز جدید پیش روی سازمان های سده بیست و یکم، می تواند جدیدترین و در عین حال، کاربردی ترین الگویی باشد که سازمان ها را در جایگاه برجسته ترین سرمایه ها و دارایی های جهانی قرار می دهد (معجونی، اردلان، قنبری و افضلی، ۱۴۰۰: ۱۰۲). رهبران سطح پنج، افراد بسیار توانمندی هستند که می توانند رفتار کارکنان را شکل دهند و بدین ترتیب، آنها را به مشارکت بیشتر برای دستیابی به موفقیت سازمان ترغیب کنند. این رهبران می توانند رفتارهای مثبت در محیط کار را تسهیل کنند، از کارکنان حمایت کنند و نقش خود را برای افزایش موفقیت سازمان ایفا نمایند (سرفراز، راتوره، علی، خان و زوبیر، ۲۰۲۲: ۴). آن ها برای به عظمت رساندن سازمان هایشان فوق العاده بلندپروازند و فرهنگ ها، فرایندها و سیستم ها را در سازمان به گونه ای بنا می کنند که حتی در نبودشان، تا مدت ها سازمان با شایستگی به وظایف خود عمل کند (کومار^۲، ۲۰۲۰: ۲۱۴). بدین ترتیب، مدیران نقش موثری در افزایش خوش بینی سازمانی دارند. اگر کارکنان، مدیران را قابل اعتماد ندانند، این موضوع سخت مانع انتقال خوش بینی از مدیران به کارکنان خواهد شد. از ویژگی های موثر مدیران در انتقال خوش بینی، وضوح چشم انداز است. مطالعات نشان می دهد وضوح چشم انداز نقش تعدیل کنندگی در انتقال خوش بینی دارد. اگر مدیران چشم انداز روشنی برای کارکنان خود بیان کنند، احتمال بیشتری هست که کارکنان با انتظارات مدیران ارتباط برقرار کنند و آن را بپذیرند و درباره دیدگاه های مدیران خوش بین باشند (براتی، ۱۳۹۸: ۸۴)، که این ویژگی در رهبران سطح پنج به وضوح دیده می شود. در این خصوص پژوهش حاضر به بررسی رابطه سبک رهبری سطح پنج با خوش بینی سازمانی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان پرداخته است.

۱-۱ مبانی نظری

اصطلاح خوش بینی از واژه لاتین Optimum به معنای "بهترین" گرفته شده است. ادبیات خوش بینی که شایر و کارور^۱ (۱۹۸۵) از پیشگامان آن هستند، خوش بینی را انتظارات عمومی مثبت در مورد وقایع آینده تعریف می کنند. اگرچه که سویه خوش بینی ممکن است در هر محیطی متفاوت از محیط دیگری باشد اما آن یک ویژگی روانشناختی است که در قلب چشم انداز زندگی هر فرد قرار دارد (حسینی و خوئینی، ۱۳۹۹: ۷). بنا بر دیدگاه لوتانز^۴ و همکاران (۲۰۰۷) خوش بینی جزء مهمی از سرمایه روانشناختی است که شامل خودکارآمدی، خوش بینی، تاب آوری و امید است. خوش بینی نگرش مثبت به زندگی است که پیامدهای مهمی برای سلامت جسمی و روانی دارد. طبق فرهنگ لغت، خوش بینی به معنای طرز فکر یا دیدگاهی نسبت به زندگی که همه چیز را خوب می داند و انتظار نتایج خوبی را نیز دارد. در مطالعات روانشناسی، خوش بینی به عنوان انتظار امیدوارانه در شرایط خاص بیان می شود (سگرهاندویو، زیندین و پریاتاما^۵، ۲۰۱۸: ۶). بدین ترتیب؛ خوش بینی در رویارویی با مشکلات و تنش ها، نقش مهمی ایفا نموده و به عنوان یک عامل بالقوه قدرتمند در بهبود و سازگاری مؤثر است. خوش بینی تمایل به انتخاب امیدوارانه ترین دیدگاه است و به یک آمادگی عاطفی و شناختی در خصوص اینکه چیزهای خوب در زندگی مهمتر از چیزهای بد است اشاره دارد (جعفر طباطبایی و قبادی مهر، ۱۴۰۲: ۵۹). دو روش متفاوت برای خوش بینی وجود دارد: رویکردهای ویژگی مانند و حالت مانند. رویکرد ویژگی مانند خوش بینی را به عنوان یک نگرش پایدار در نظر می گیرد که در

1 - Sarfraz, Rathore, Ali Khan, MA & Zubair

2 - Kumar

3 - Scheier & Carver

4 - Luthans

5 - Seger Handoyo, Zainuddin & Priyatama



شرایط مختلف و در طول زمان ثابت است. در مقابل، رویکرد حالت مانند، خوش‌بینی را به عنوان یک حالت قابل انعطاف در نظر می‌گیرد که می‌تواند در شرایط مختلف و در طول زمان متفاوت باشد (لو، ژی و گوا^۱، ۱۸۷:۲۰۱۸). خوش‌بینی سازمانی به عنوان یک احساس عمیق نسبت به اهداف پیش‌بینی شده فعالیت‌ها و اعمال کارکنان سازمان را هدایت می‌کند و درستی اعمال را به آنان نشان می‌دهد این یک پیامد مثبتی از خوش‌بینی سازمانی می‌باشد که به عنوان یک مهارت انتظارات مثبتی در افراد به وجود می‌آورد و آنان را به آینده موفقیت‌آمیز سازمان امیدوار و معتقد می‌کند. افراد خوش‌بین باور دارند که وقایع خوب فراوانند و در درازمدت هستند و وقایع بد محدود و موقتی یا گذرا هستند حتی اگر راه‌حل یک مساله کشف نگردد. آنها مطمئن هستند که بالاخره راه‌حل مزبور در جایی نهفته است و حداقل آنها می‌توانند تا حدی به کنترل این مشکل همت کنند (کاوسی کامکار و تعجبی، ۵۸:۱۴۰۱). همچنین خوش‌بینی سازمانی، ارزیابی مثبت و مطلوب از توسعه آینده سازمان است و کارکنان خوش‌بین کسانی‌اند که سازمان را بهتر از دیگران درک می‌کنند تا کارایی عملیاتی را بهبود بخشند، به تغییرات پاسخ دهند و در نهایت سودآوری بیشتری داشته باشند (عباس‌پور و براتی، ۵۰:۱۳۹۷).

خوش‌بینی سازمانی، جنبه‌های مثبت وضعیت‌های دشوار را مورد توجه قرار می‌دهد و افرادی که خوش‌بینی سازمانی بالایی دارند، خود را با شرایط و موقعیت‌های سخت، تطبیق می‌دهند و باعث می‌شود افراد به منظور مقابله با شرایط سخت از منابع بیشتری استفاده کنند و اعتماد بیشتری به فعالیت‌های سازمان داشته باشند (صدری، دلوی و شیروانی ۱۰۲:۱۳۹۹). روتینگه‌اوس^۲ و همکاران (۲۰۰۵) خوش‌بینی شغلی را به عنوان تمایل فرد به «انتظار بهترین نتیجه‌ی ممکن یا تأکید بر جنبه‌های مثبت توسعه‌ی حرفه‌ای آینده و احساس مثبت در انجام وظایف برنامه‌ریزی شغلی» تعریف کرده‌اند. به طور کلی، افرادی که سطح بالایی از خوش‌بینی شغلی دارند، به مشاغل آینده‌ی خود علاقه‌مند هستند، درگیر یادگیری مرتبط با آینده‌ی شغلی‌شان می‌شوند و احساس می‌کنند که در مسیر موفقیت شغلی قرار دارند (چو، لی و نگو^۳، ۲۰۲۲). تحقیقات نشان داده است که کارکنان در صورتی صادقانه عمل کرده و در جهت تحقق اهداف سازمان تلاش می‌کنند که سازمان، آنان را درک کرده و به نیازهای آنها توجه نماید و شواهد نشان می‌دهد که چنانچه کارکنان درک درستی از سازمان نداشته باشند، روابط متقابل آنان با سازمان بدتر شده و نگرش‌ها و احساسات منفی در درون آنها تقویت می‌شود و از طرف دیگر، اگر کارکنان برداشت درستی از سازمان داشته باشند، نگرش و احساسات مثبت آنها شکوفا می‌شود (خاتاک، خان، فاطیما و شاه^۴، ۲۰۱۸:۲). خوش‌بینی بر سلامت جسمی حداقل از دو طریق اثر می‌گذارد: اول اینکه، انتظار نتایج مثبت، استرس و اضطراب را کاهش می‌دهد. استرس به سلامت آسیب می‌رساند و باعث فعال شدن بیش از حد سیستم عصبی می‌شود. دوم اینکه، خوش‌بینی انگیزه برای انجام اموری که باعث ارتقای سلامت می‌شوند، مثل ورزش یا خوردن غذاهای سالم را افزایش می‌دهد. بر اساس برخی پژوهش‌ها خوش‌بینی می‌تواند به عنوان یک مزیت استراتژیک باشد. جانسون و فاولر^۵ (۲۰۱۱) معتقدند که اعتقاد بر اینکه عملکرد شما بهتر از واقعیت است می‌تواند با ایجاد تمایل بیشتر برای شرکت در رقابت، بازده را افزایش دهد. خوش‌بینی نه تنها به افراد اجازه می‌دهد که از رفتار محتاطانه حریفشان بهره ببرند و منابع را به دست بیاورند بلکه آنها را از کشمکش‌هایی که می‌توانند در آن پیروز باشند دور نمی‌کند (حسینی و خوئینی، ۷:۱۳۹۹). افراد خوش‌بین دارای خلق و خوی باثبات، دیدگاهی خوش‌بینانه نسبت به آینده و باورهای شناختی مثبت هستند. آنها بهتر می‌توانند با فشارها و تقاضاهای شغل خود کنار بیایند. خوش‌بینی ذاتی را می‌توان به اجزای تشکیل دهنده آن مانند شادی، انگیزه، امید و خودکارآمدی تفکیک کرد (حسن^۶ و همکاران، ۲۰۲۲). تحقیقات روزافزون بر اهمیت تشویق خوش‌بینی در محیط کار، جایی که افزایش بهره‌وری اهمیت دارد، صحنه می‌گذارد. افراد خوش‌بین به دلیل اینکه با رویکرد "ما می‌توانیم انجام دهیم" به کار نزدیک می‌شوند و در مواجهه با مشکلات تمایل بیشتری به پشتکار دارند، اغلب بهره‌ورتر هستند. رضایت شغلی بالاتر، مشارکت کارکنان و حفظ آنها با افزایش رضایت شغلی کارکنان خوش‌بین همبستگی مثبتی دارد. همکاری بهتر با داشتن دیدگاه مثبت بر ایجاد یک فضای کاری مشارکتی‌تر با حل بهتر مشکلات کمک می‌کند. خوش‌بین‌ها بیشتر به سراغ مسائل با ذهنیتی مبتنی بر راه‌حل و خلاقانه می‌روند که می‌تواند منجر به راه‌حل‌های خلاقانه و نتایج بهتر شود و در نهایت اضطراب و خستگی کاهش یافته است. افراد خوش‌بین با موانع به درستی برخورد کرده و ثبات عاطفی خود را حفظ می‌کنند (کاتا و راتنا، ۴۰:۲۰۲۴). در نهایت؛ افراد خوش‌بین دیدگاه مثبت‌تری نسبت به زندگی دارند و بر جنبه‌های مثبت موقعیت‌ها و حوادث متمرکز می‌شوند. آنها

1- Lu, Xie & Guo

2 - Rottinghouse

3 - Chui, Li & Ngo

4 - Khattak, Khan, Fatima & Shah

5 - Johnson & Fowler

6 - Hassan



انتظارات مثبتی دارند و برای دستیابی به تحولات در آینده خوشبین‌ترند. خوشبین‌ها بر این باورند که ناملایمات می‌توانند به شیوه موفقیت‌آمیزی اداره شوند، اما افراد بدبین انتظار بدبختی دارند (جعفر طباطبایی و قبادی مهر، ۱۴۰۲: ۵۹).

موفقیت یک سازمان، توسط عوامل بسیاری تعیین می‌شود، از جمله: رهبری که در سازمان اتفاق می‌افتد. رهبر، در صورتی موفق است که بتواند با ایجاد فضای کاری، باعث رشد و توسعه عملکرد زیردستان شده و خالق یا محرک آنان باشد. چنین رهبرانی این توانایی را دارند که بر افراد خود تأثیر مثبت بگذارند تا کار مناسبی را برای دستیابی به اهداف تعیین شده انجام دهند. درواقع سبک رهبری؛ مجموعه‌ای از ویژگی‌های است که توسط رهبران برای تأثیرگذاری بر زیردستان استفاده می‌شود تا اهداف سازمانی محقق شود یا می‌توان گفت: که سبک رهبری الگوی رفتار و استراتژی‌های است، که اغلب ترجیح داده می‌شوند، توسط یک رهبر اعمال شود (سانارتو، تانژانگ و الیسیا، ۲۰۲۱: ۳۲۶). رهبران سطح پنج به بالاترین سطح از یک سلسله مراتب پنج سطحی از توانایی‌های رهبری اشاره دارند. این رهبران، ترکیبی متناقض از فروتنی شخصی و اراده حرفه‌ای قوی را در خود جای داده‌اند. آنها جاه‌طلب هستند، اما جاه‌طلبی‌شان برای سازمان است نه برای خودشان. آنها جانشینان خود را برای دستیابی به موفقیت حتی بیشتر در نسل بعدی آماده می‌کنند. رهبران سطح پنج، فروتنی چشم‌گیری از خود نشان می‌دهند، فروتن و بی ادعا هستند. آنها انگیزه‌های دیوانه‌وار دارند و نیاز به دستیابی به نتایج پایدار، به مانند یک بیماری واگیردار در وجودشان ریشه کرده است. آنها برای عالی کردن سازمان، هر کاری که لازم باشد انجام می‌دهند، مهم نیست تصمیمات چقدر بزرگ یا دشوار باشند. رهبران سطح پنج، پشتکاری ماهرانه از خود بروز می‌دهند (شهادا، واسم و ابو داود، ۲۰۱۵: ۶۷). این رهبران متواضع با کمال میل به کارکنان قدرت می‌بخشند و تشخیص می‌دهند که با این کار علاوه بر بهبود توانمندی آنان، اعتماد بین رهبران و کارکنان را افزایش و تعهد قوی‌تری برای رسیدن به اهداف سازمان ایجاد می‌کنند. آنها میل به پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری را ابتدا از خودشان آغاز و امنیت را از خود دور و آن را متوجه ساختن هدفی متعالی و اعتلای سازمان می‌کنند (معجونی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۰۳). رهبران سطح پنج موجب داشتن درک درستی از آنچه برای سازمان مهم است، فراهم کردن چشم اندازی برای خدمتگذاری به دیگران و نهایتاً موجب صلح درونی می‌شوند (جوانمردی، ۱۳۹۹: ۳).

کالینز (۲۰۰۱) معتقد بود که بسیاری از افراد بذر رهبری سطح پنج را در خود دارند، اما به دلیل موقعیت‌های بالای رهبری مثل مدیرعاملی دست پیدا نکرده‌اند. دلیل آن این است که جاه‌طلبی و نیازهای خودخواهانه که اغلب افراد را به سمت رهبری سوق می‌دهد، با فروتنی و خدمتگزاری که لازمه رهبری سطح پنج است، در تضاد قرار دارد. به گفته وی رهبران بالقوه سطح پنج در همه جا وجود دارند، اما تشخیص آنها دشوار است (راید، باد وست، وینستون و وود، ۲۰۱۴: ۱۸). در این میان تفاوت رهبران سطح پنج با دیگر سبک‌های رهبری این است که رهبران تراز پنج موفقیت سازمان را در بلند مدت حفظ می‌کنند در حالی که دیگر رهبران در کوتاه مدت موفق‌تر هستند. رهبر سطح پنج بر قله سلسله مراتب توانایی‌های اجرایی قرار دارد و شرط تحول یک سازمان از خوب به عالی به شمار می‌آید (معجونی و قنبری، ۱۴۰۳: ۱۰۵). رهبران سطح پنج که در قالب رهبران رهسپار تعالی شناخته می‌شوند، در راستای سه حقیقت ساده عمل می‌کنند. اول: در آغاز حرکت، مبدأ حرکت، دیدگاه و خطمشی جدید را تعیین نمی‌کنند، بلکه نخست در فکر افراد مناسب هستند. چراکه اگر افراد به واسطه هدف وارد سازمان شوند، با تغییر آن مطمئناً دچار مشکل می‌شوند. در صورتی که اگر افراد بنابر ویژگی‌های سایر کارکنان سازمان بدان ملحق شوند، با این مشکل روبه‌رو نمی‌شوند. دوم: قبل از هر حرکتی، افراد شایسته را استخدام می‌کنند چراکه با این کار مسئله ایجاد انگیزه و اداره کردن آنان به مراتب کمتر می‌شود، و افراد به واسطه انگیزه‌های درونی خود به حرکت در می‌آیند. سوم: آنها می‌دانند اگر افراد نالایق را استخدام کنند، حتی در صورتی که مسیر درست را پیدا کنند، باز هم نخواهند توانست به سازمانی عظیم تبدیل شوند (شریعت‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۷: ۶). بر اساس پژوهش کالینز (۲۰۰۵) ویژگی‌های حرفه‌ای رهبران سطح پنج عبارتند از:

۱- **انتخاب افراد شایسته بعد تعیین هدف:** رهبران شرکت‌های برجسته ابتدا، افراد شایسته را انتخاب می‌کنند و بعد از خارج کردن افراد ناشایست، اهداف را تعیین می‌کنند. این چنین رهبرانی پس از انتخاب افراد شایسته با جدیت و سخت‌کوشی و نه ستمگری و با به وجود آوردن تیم‌های مدیریت و کمک فکری اعضای تیم در راه اعتلای شرکت تلاش می‌کنند. نکته مهم در این مرحله قرار دادن هر فرد در جایگاه و نقش مناسب خود است تا بیشترین اثربخشی را داشته باشد.

۲- **مفهوم خارپشت (روبارویی با حقایق تلخ):** بر اساس این مدل رهبران برجسته صادقانه در صدد یافتن واقعیت‌های اوضاع موجود - هرچند که این واقعیت تلخ و گزنده باشد - هستند چرا که اگر در قدم اول با واقعیت روبرو نشوند، نمی‌توانند تصمیمات درستی را اتخاذ نمایند. همچنین این



رهبران پس از دستیابی به اطلاعات صحیح، چارچوب ساده ولی حساب شده ای را به عنوان مرجع تصمیمات خود قرار می دهند که زمینه ای ارزیابی صحت و سقم این تصمیمات را فراهم می سازد. در مقابل در شرکت های طرف مقایسه، بی اطلاع بودن رهبران از واقعیات و یا ترس از روبرو شدن با واقعیات منجر به ترویج چارچوب پیچیده و آرمانی می شود که بدون بررسی های دقیق زمینه ساز اصلی تصمیم های نادرست می گردد.

۳- ساخت چشم انداز سازمان (شناخت عمیق حلقه های سه گانه): رهبران سطح پنج برای رساندن شرکت های خود به عظمت و موفقیت همواره تصور و هدف ساده ای را ترسیم کرده اند و همه ی چالش ها و دوراهی های خود را به یک شناخت و تصور ساده تقلیل داده اند. در حالی که رهبران شرکت های طرف مقایسه همواره هدف های متعددی را تعقیب کرده اند و هرگز فکر خود را بر یک موضوع معین، متمرکز نکرده اند. در این بررسی شرکت های برجسته با اتکا بر شناخت سه جنبه ی عمده به نام حلقه های سه گانه و تبدیل به شناخت به انگاره ای ساده و شفاف به عنوان مرجع همه تصمیمات و کارهای بزرگ، به رشدی فراتر از رقبا رسیده اند.

۴- فرهنگ انضباط: رهبران سطح پنج با زمینه سازی فرهنگ انضباط، از یک سو مدیران و کارکنان کارآفرین و خلاق را جذب کرده و آن ها را آزاد می گذارند تا بهترین راه رسیدن به هدف ها را انتخاب کنند و از سوی دیگر، آن ها باید پایداری خود را به نظام حفظ کنند و نسبت به هدف های تعیین شده، جوابگو باشند. با ایجاد چنین فرهنگی، سازمان مملو از کارکنان خویشتن دار و سازگار است، فرهنگ سازی بر بنیاد آزادی و مسئولیت در چارچوبی خاص است و جایگزینی فرهنگ انضباط با انضباط از نوع خودکامه آن، وفاداری قاطعانه به اهداف سازمان را به وجود می آورد.

۵- شتاب دهنده فناوری: در دنیای امروز، پیشرفت مداوم یک نیاز اساسی برای زنده ماندن تلقی می شود و از طرفی توسعه فناوری و ظهور ابداعات جدید خیلی سریع و به چشم بر هم زدنی، انجام می گیرد. در تحقیقات کالینز، علی رغم اینکه تمامی موسسات مورد بررسی در به کارگیری فناوری پیشتاز بودند، ولیکن مشخص گردید که به کار بردن فناوری، به تنهایی عامل تمایز سازمان های برجسته از طرف مقایسه نیست، بلکه عامل اصلی به کارگیری فناوری به عنوان ابزاری برای شتاب بخشیدن به روند رشد و پیشرفت و سازگار با انگاره ها و اهداف از پیش تعیین شده (حلقه های سه گانه) است.

۶- تراکم نیرو و جهش: تحولات ماندنی و پایدار از یک الگوی معین، به نام انباشت نیرو و جهش، پیروی می کند. به عبارت دیگر، در صورتی که امور گام به گام و پله به پله، ادامه یابد، دستاوردی بزرگ و ماندگار حاصل می شود. بنابراین تحول شرکت های برتر، تدریجی و آرام بوده است. در این مرحله از آمادگی برای جهش، افراد مناسب، انتخاب می شوند و به هر کس به اقتضای توانایی اش، مسئولیت داده می شود (رضایی، ۱۳۹۰: ۴۸).

۱-۲ پیشینه پژوهش

با مرور پیشینه ی پژوهش می توان گفت که تاکنون رابطه سبک رهبری سطح پنج با خوشبینی سازمانی با متغیرهای بسیاری مورد بررسی قرار گرفته است از جمله: معجون و قنبری (۱۴۰۳) که در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند ابعاد ویژگی های شخصیتی مدیر؛ انتخاب کارکنان شایسته سپس تعیین هدف؛ فرهنگ انضباطی؛ استفاده از فناوری و بعد تراکم نیرو و جهش اثر مثبت و معنادار بر متغیر تعالی سازمانی مدارس دارند. معینی کربکنندی و طبرسا (۱۴۰۳) در نتایج پژوهش نشان دادند خودکارآمدی و خوش بینی به تعلق خاطر کاری منجر شده و این امر بر عملکرد شغلی تاثیر دارد. حاجی و همکاران (۱۴۰۲) در یافته ها گزارش کردند سبک رهبری سطح پنج بر رفتارهای فرانشی و توانمندسازی معلمان اثر مثبت و معنی داری دارد. بریمانی و جعفری (۱۴۰۱) نتیجه گرفتند بین رهبری معنوی و خوش بینی سازمانی با عملکرد آموزشی رابطه معناداری وجود دارد. نظری (۱۴۰۱) دریافت رفتار سازمانی مثبت در محیط کار بر شکل گیری خوش بینی و تاب آوری نیروی انسانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج پژوهش سپهوند و همکاران (۱۳۹۷) نشان داد که از میان پیشایندهای رهبری سطح پنج، مناعت طبع و بلند نظری، فروتنی و پرهیز از خودستایی، هوش هیجانی بالا و شجاعت و تهور در نوآوری به عنوان مهمترین پیشایندها و عوامل به وجود آورنده رهبری سطح پنج در سازمان های دانش بنیان است. تعجبی و همکاران (۱۳۹۷) در نتایج نشان دادند اثر مستقیم عدالت توزیعی و عدالت رویه ای بر درگیری شغلی و خوش بینی، مثبت و معنی دار می باشد. کاتا و راتا (۲۰۲۴) به این نتیجه رسیدند که تفکر خوش بینانه با رضایت شغلی و فرهنگ سازمانی رابطه معناداری دارد. سرفراز و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود نشان دادند که بین رهبری سطح پنج و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه مستقیم معناداری وجود دارد. همچنین رابطه غیر مستقیم بین رهبری سطح پنج و رفتار شهروندی سازمانی از طریق نارضایتی سازمانی معنادار است. هوفر و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که بین شوک های منفی شغلی مرتبط با سازمان و ناامنی شغلی با خوش بینی سازمانی همبستگی منفی معنادار وجود دارد. جوبرت و گروبلر (۲۰۲۰) دریافتند بین رهبری اخلاقی و امید و خوش بینی (به عنوان یک سازه ترکیبی) رابطه مثبت و قوی وجود دارد. کلدول و همکاران (۲۰۱۷) گزارش نمودند برای متغیر تواضع و فروتنی رهبران سطح پنج ۱۲ عامل مختلف شناسایی شد و به این نتیجه دست پیدا کردند که مهمترین ویژگی رهبران سطح پنج، تواضع و فروتنی است و رهبری سطح پنج بدون



تواضع و فروتنی رهبر غیر قابل بحث است. شیهادا و ابوداود(۲۰۱۵) نیز گزارش کردند که بین سبک رهبری سطح پنج مدیران و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه مثبت وجود دارد.

۳-۱-۳ سوالات پژوهش

- ۱- وضعیت به کارگیری رهبری سطح پنج در سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان چگونه است؟
- ۲- وضعیت خوش بینی سازمانی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان چگونه است؟

۴-۱-۴ فرضیات پژوهش

- ۱- بین رهبری سطح پنج و خوش بینی سازمانی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان رابطه وجود دارد.
- ۲- از طریق مؤلفه های رهبری سطح پنج می توان خوش بینی سازمانی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان را پیش بینی کرد.

۲- روش شناسی تحقیق

۲-۱ روش پژوهش

در این پژوهش با توجه به ماهیت موضوع و اهداف پژوهش از روش تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان اداره جهاد کشاورزی شهر همدان می باشد که تعداد آن ها ۳۱۸ نفر بود. در این پژوهش حجم نمونه براساس جدول کرجسی و مورگان، شامل ۱۷۵ نفر (۵۸ زن و ۱۱۷ مرد) محاسبه گردید. روش نمونه گیری نیز نمونه گیری تصادفی طبقه ای نسبی است. جهت گردآوری داده ها از پرسشنامه خوش بینی سازمانی سلیگمن (۱۹۹۸) دارای ۱۰ گویه با طیف پنج درجه ای لیکرت و پرسشنامه رهبری سطح پنج چم آسمانی (۱۳۸۶) دارای ۳۱ گویه و هفت مؤلفه (ویژگی های شخصیتی مدیر، انتخاب کارکنان شایسته سپس تعیین هدف، رویارویی با واقعیت تلخ، تبدیل امور پیچیده به انگاره ساده، فرهنگ انضباطی، استفاده از فناوری و تراکم نیرو و جهش) باطیف پنج درجه ای لیکرت استفاده شد. جهت تعیین پایایی ابزار پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره (۱) ارائه شده است. روایی محتوایی پرسشنامه ها توسط خبرگان تایید و تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار آماری اسپاس ۱۶ انجام شد. در سطح توصیفی از آماره هایی نظیر فراوانی، درصد، میانگین، انحراف استاندارد و در سطح استنباطی از آزمون های کالموگروف - اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه بهره گرفته شد.

جدول (۱): پایایی ابزار گردآوری اطلاعات (پرسشنامه ها)

تعداد گویه	آلفای کرونباخ	پرسشنامه
۳۱	۰/۹۱	سبک رهبری سطح پنج
۱۰	۰/۹۱	خوش بینی سازمانی

۳- بحث درباره یافته ها

۳-۱-۱ آمار توصیفی

بر اساس داده های جمعیت شناختی نمونه مورد مطالعه شامل ۱۷۵ از کارکنان اداره جهاد کشاورزی شهر همدان است که ۱۱۷ نفر مرد (۶۶/۹ درصد) و ۵۸ نفر هم زن (۳۳/۱ درصد) بودند. وضعیت تحصیلات ۴ نفر (۲/۳ درصد) از نمونه کارکنان مورد مطالعه دیپلم، ۲۲ نفر (۲۲/۶ درصد) کاردانی، ۷۵ نفر (۴۲/۹ درصد) کارشناسی، ۶۴ نفر (۳۶/۵ درصد) کارشناسی ارشد و ۸ نفر (۴/۶ درصد) دکتری است و ۲ نفر نیز میزان تحصیلات خود را عنوان نکرده اند. سنوات خدمت ۶ نفر (۳/۴ درصد) بین ۱ تا ۵ سال، ۹ نفر (۵/۱ درصد) بین ۶ تا ۱۰ سال، ۲۳ نفر (۱۳/۱ درصد) بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۳۵



نفر (۲۰ درصد) بین ۱۶ تا ۲۰ سال ، ۴۱ نفر (۲۳/۵ درصد) بین ۲۱ تا ۲۵ سال ، ۴۹ نفر (۲۸ درصد) بین ۲۶ تا ۳۰ سال و ۸ نفر (۴/۶ درصد) ۳۱ سال و بیش تر است. ۴ نفر (۲/۳ درصد) میزان سابقه خدمت خود را ذکر نکرده اند.

۲-۳ آمار استنباطی

برای بررسی پیش فرض استفاده از آزمون های آماری پارامتریک از آزمون کالموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است. هدف از انجام این آزمون این است که مشخص شود آیا توزیع داده ها از وضعیت نرمال برخوردارند یا نه.

جدول (۲) نتیجه آزمون کالموگروف - اسمیرنوف برای نرمال بودن توزیع داده ها

متغیر	تعداد نمونه	مقدار Z	سطح معناداری
سبک رهبری سطح پنج	۱۷۵	۰/۶۱۳	۰/۸۴۷
خوش بینی سازمانی	۱۷۵	۱/۰۷۹	۰/۱۹۵

با توجه به نتایج آزمون کالموگروف-اسمیرنوف در جدول (۲) می توان اظهار نمود که توزیع داده های متغیرهای پژوهش نرمال می باشند؛ زیرا سطح معناداری مقادیر Z در هریک از متغیرها بزرگ تر از ۰/۰۵ می باشد ($p > 0.05$). بنابراین می توان از آزمون های پارامتریک برای تحلیل فرضیه های پژوهش استفاده کرد.

سؤال (۱) وضعیت به کارگیری سبک رهبری سطح پنج در سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان چگونه است؟

جدول (۳) : بررسی وضعیت به کارگیری رهبری سطح پنج در سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان با استفاده از آزمون t تک گروهی

شاخص متغیر	میانگین مشاهده	انحراف استاندارد	میانگین آماری	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری
سبک رهبری سطح پنج	۳/۴۵	۰/۶۹	۳	۸/۵۴	۱۷۴	**۰/۰۰۱
ویژگی های شخصیتی مدیر	۳/۸۶	۰/۷۶	۳	۱۵/۰۳	۱۷۴	**۰/۰۰۱
انتخاب کارکنان شایسته سپس تعیین هدف	۳/۵۶	۰/۸۷	۳	۸/۵۱	۱۷۴	**۰/۰۰۱
رویارویی با واقعیت تلخ	۳/۳۳	۰/۷۸	۳	۵/۶۱	۱۷۴	**۰/۰۰۱
تبدیل امور پیچیده به انگاره ساده	۳/۴۱	۰/۸۵	۳	۶/۴۹	۱۷۴	**۰/۰۰۱
فرهنگ انضباطی	۳/۴۲	۰/۹۶	۳	۵/۸۲	۱۷۴	**۰/۰۰۱
استفاده از فناوری	۳/۳۴	۰/۹۵	۳	۴/۸۴	۱۷۴	**۰/۰۰۱
تراکم نیرو و جهش	۳/۲۰	۰/۸۷	۳	۳/۰۳	۱۷۴	**۰/۰۰۳

** در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

* در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

نتایج آزمون t تک گروهی در جدول (۳) نشان می دهد میانگین به کارگیری سبک رهبری سطح پنج در سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان ۳/۴۵ با انحراف معیار ۰/۶۹ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگ تر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ($p < 0.01$). بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می توان گفت که میزان به کارگیری سبک رهبری سطح پنج در سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان بالاتر از حد متوسط (۳) است. همچنین وضعیت بکارگیری هریک از مؤلفه های رهبری سطح پنج به شرح زیر است:



- (۱) میانگین مؤلفه ویژگی های شخصیتی مدیر ۳/۸۶ با انحراف معیار ۰/۷۶ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ($p < 0/01$) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می توان گفت که میزان ویژگی های شخصیتی مدیر در سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان بالاتر از حد متوسط (۳) است.
- (۲) میانگین مؤلفه انتخاب کارکنان شایسته سپس تعیین هدف ۳/۵۶ با انحراف معیار ۰/۸۷ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ($p < 0/01$) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می توان گفت که انتخاب کارکنان شایسته سپس تعیین هدف در سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان بالاتر از حد متوسط (۳) است.
- (۳) میانگین مؤلفه رویارویی با واقعیت تلخ ۳/۳۳ با انحراف معیار ۰/۷۸ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ($p < 0/01$) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می توان گفت که رویارویی با واقعیت تلخ در سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان بالاتر از حد متوسط (۳) است.
- (۴) میانگین مؤلفه تبدیل امور پیچیده به انگاره ساده ۳/۴۱ با انحراف معیار ۰/۸۵ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ($p < 0/01$) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می توان گفت که تبدیل امور پیچیده به انگاره ساده در سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان بالاتر از حد متوسط (۳) است.
- (۵) میانگین مؤلفه فرهنگ انضباطی ۳/۴۲ با انحراف معیار ۰/۹۶ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ($p < 0/01$) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می توان گفت که فرهنگ انضباطی در سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان بالاتر از حد متوسط (۳) است.
- (۶) میانگین مؤلفه استفاده از فناوری ۳/۳۴ با انحراف معیار ۰/۹۵ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ($p < 0/01$) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می توان گفت که استفاده از فناوری در سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان بالاتر از حد متوسط (۳) است.
- (۷) میانگین مؤلفه تراکم نیرو و جهش ۳/۲۰ با انحراف معیار ۰/۸۷ به دست آمده است که از میانگین آماری (۳) بزرگتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا ($p < 0/01$) بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می توان گفت که تراکم نیرو و جهش در سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان بالاتر از حد متوسط (۳) است.

سؤال (۲) وضعیت خوش بینی سازمانی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان چگونه است؟

جدول (۴) : بررسی وضعیت خوش بینی سازمانی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان با استفاده از آزمون t تک گروهی

شاخص متغیر	میانگین مشاهده شده	انحراف استاندارد	میانگین آماری	مقدار آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری
خوش بینی سازمانی	۳/۰۲	۰/۸۴	۳	۰/۲۹۵	۱۷۴	۰/۷۶۸

نتایج آزمون t تک گروهی در جدول (۴) نشان می دهد میانگین خوش بینی سازمانی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان ۳/۰۲ با انحراف معیار ۰/۸۴ به دست آمده است که هرچند از میانگین آماری (۳) بزرگتر است اما این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار نیست؛ زیرا ($p > 0/05$). بنابراین میزان خوش بینی سازمانی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان در حد متوسط (۳) است.

فرضیه (۱): بین سبک رهبری سطح پنج و خوش بینی سازمانی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان رابطه وجود دارد.

جدول (۵) بررسی رابطه بین سبک رهبری سطح پنج و خوش بینی سازمانی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون:



رابطه متغیرها	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
سبک رهبری سطح پنج	۱۷۵	۰/۵۳۲	**۰/۰۰۰۱
ویژگی های شخصیتی مدیر	۱۷۵	۰/۳۳۳	**۰/۰۰۰۱
انتخاب کارکنان شایسته سپس تعیین هدف	۱۷۵	۰/۴۸۳	**۰/۰۰۰۱
رویارویی با واقعیت تلخ	۱۷۵	۰/۵۲۰	**۰/۰۰۰۱
تبدیل امور پیچیده به انگاره ساده	۱۷۵	۰/۴۵۳	**۰/۰۰۰۱
فرهنگ انضباطی	۱۷۵	۰/۴۵۹	**۰/۰۰۰۱
استفاده از فناوری	۱۷۵	۰/۴۸۸	**۰/۰۰۰۱
تراکم نیرو و جهش	۱۷۵	۰/۲۵۱	**۰/۰۰۰۱

نتایج آزمون همبستگی پیرسون در جدول (۵) نشان داد که بین سبک رهبری سطح پنج و خوش بینی سازمانی ($r = ۰/۵۳۲$ و $p = ۰/۰۰۰۱$) رابطه مثبت و معناداری در سطح $۰/۰۱$ وجود دارد؛ همچنین بین ویژگی های شخصیتی مدیر ($r = ۰/۳۳۳$ و $p = ۰/۰۰۰۱$)، انتخاب کارکنان شایسته سپس تعیین هدف ($r = ۰/۴۸۳$ و $p = ۰/۰۰۰۱$)، رویارویی با واقعیت تلخ ($r = ۰/۵۲۰$ و $p = ۰/۰۰۰۱$)، تبدیل امور پیچیده به انگاره ساده ($r = ۰/۴۵۳$ و $p = ۰/۰۰۰۱$)، فرهنگ انضباطی ($r = ۰/۴۵۹$ و $p = ۰/۰۰۰۱$)، استفاده از فناوری ($r = ۰/۴۸۸$ و $p = ۰/۰۰۰۱$) و تراکم نیرو و جهش ($r = ۰/۲۵۱$ و $p = ۰/۰۰۰۱$) رابطه مثبت و معناداری در سطح $۰/۰۱$ وجود دارد؛ به عبارتی با ۹۹ درصد اطمینان می توان گفت که با افزایش استفاده از سبک رهبری سطح پنج و مؤلفه های آن در سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان، میزان خوش بینی سازمانی کارکنان افزایش می یابد.

فرضیه ۲): از طریق مؤلفه های سبک رهبری سطح پنج می توان خوش بینی سازمانی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان را پیش بینی کرد.

برای پیش بینی خوش بینی سازمانی کارکنان بر اساس مؤلفه های سبک رهبری سطح پنج و همچنین مقایسه شدت تأثیر مؤلفه های سبک رهبری سطح پنج بر خوش بینی سازمانی از تحلیل رگرسیون چندگانه گام به گام استفاده شده است.

جدول (۶) رگرسیون چندگانه گام به گام بین مؤلفه های سبک رهبری سطح پنج و خوش بینی سازمانی :

شاخص ها	مجموع مجزورات SS	درجه آزادی d f	میانگین مجزورات	آماره F	سطح معناداری	ضریب همبستگی (R)	ضریب تعیین R^2	ضریب تعیین اصلاح شده R^2	دوربین واتسون
رگرسیون	۳۳/۵۱۸	۱	۳۳/۵۱۸	۶۴/۰۶۵	۰/۰۰۰۱	۰/۵۲۰	۰/۲۷۰	۰/۲۶۶	۲/۰۰۹
باقیمانده	۹۰/۵۱۰	۱۷۳	۰/۵۲۳						
کل	۱۲۴/۰۲۸	۱۷۴							
رگرسیون	۳۹/۷۹۱	۲	۱۹/۸۹۵	۴۰/۶۲۴	۰/۰۰۰۱	۰/۵۶۶	۰/۳۲۱	۰/۳۱۳	
باقیمانده	۸۴/۲۳۷	۱۷۲	۰/۴۹۰						
کل	۱۲۴/۰۲۸	۱۷۴							

بر اساس اطلاعات جدول (۶) مقدار آماره دوربین واتسون برابر با ۲ است که نشان می دهد باقیمانده ها با هم همبستگی ندارند و مستقل از هم هستند. همچنین، واریانس خطاها با هم برابر و ثابت است. بین متغیرهای پیش بین هم خطی وجود نداشته و نتایج حاصل از مدل رگرسیون قابل اتکا است.



همچنین، مقادیر F مشاهده شده در رگرسیون در سطح 0.01 معنادار بوده ($p < 0.01$). با توجه به مقدار R^2 تعدیل شده در گام دوم مؤلفه های سبک رهبری سطح پنج، مجموعاً $31/3$ درصد از واریانس خوش بینی سازمانی را تبیین می کنند. به عبارت دیگر تنها $31/3$ درصد از تغییرات خوش بینی سازمانی ناشی از مؤلفه های سبک رهبری سطح پنج است.

جدول (۷) نتایج تحلیل رگرسیون چندمتغیره گام به گام برای پیش بینی خوش بینی سازمانی کارکنان براساس مؤلفه های سبک رهبری سطح پنج:

مدل	شاخص	ضرایب غیراستاندارد		t	سطح معناداری	مفروضه های هم خطی	
		B	میانگین خطای استاندارد			Beta	تورنس
۱	مقدار ثابت	۱/۱۶۳	۰/۲۳۸	۴/۸۷۹	۰/۰۰۰۱		تورم واریانس VI
	رویارویی با واقعیت تلخ	۰/۵۵۷	۰/۰۷۰	۸/۰۰۴	۰/۰۰۰		F
۲	مقدار ثابت	۰/۹۲۱	۰/۲۴۰	۳/۸۳۲	۰/۰۰۰۱		
	رویارویی با واقعیت تلخ	۰/۳۸۱	۰/۰۸۳	۴/۵۸۱	۰/۰۰۰۱		
	استفاده از فناوری	۰/۲۴۷	۰/۰۶۹	۳/۵۷۹	۰/۰۰۰۱		

به منظور شناسایی و مقایسه شدت و جهت تأثیر مؤلفه های سبک رهبری سطح پنج، ضرایب بتا نیز محاسبه شده، با توجه به مقادیر $Beta$ و سطح معنی داری مقادیر t در جدول (۷)، در گام اول مؤلفه رویارویی با واقعیت تلخ و در گام دوم مؤلفه استفاده از فناوری بیشترین تأثیر را بر خوش بینی سازمانی کارکنان داشته و وارد مدل رگرسیون شدند. (سایر مؤلفه های سبک رهبری سطح پنج تأثیر چندانی بر خوش بینی سازمانی کارکنان نداشته و از مدل حذف شدند). بنابراین مؤلفه های رویارویی با واقعیت تلخ و استفاده از فناوری توانایی پیش بینی خوش بینی سازمانی کارکنان را دارند. تأثیر مؤلفه رویارویی با واقعیت تلخ مثبت و به اندازه 0.356 و تأثیر مؤلفه استفاده از فناوری نیز مثبت و به اندازه 0.278 است. بنابراین بیشترین تأثیر مربوط به مؤلفه رویارویی با واقعیت تلخ است. با توجه به اینکه سطح معنی داری مقدار t بدست آمده کمتر از 0.05 است، این مؤلفه ها سهم معنی داری در پیش بینی خوش بینی سازمانی کارکنان دارند. مدل نهایی عبارت است از:

$$0.921 + (0.278 \text{ (استفاده از فناوری)}) + (0.356 \text{ (رویارویی با واقعیت تلخ)}) = \text{خوش بینی سازمانی}$$

۴- نتیجه گیری

امروزه بیشتر سازمان ها با هدف موفقیت در تمام عرصه ها، توجه زیادی به روش هایی دارند که ابعاد روانی کارکنان را مطالعه نمایند تا آنان با علاقه بیشتر و اشتیاق، وظایف خود را انجام دهند (صدری و همکاران، ۱۳۹۹: ۹۸). بر این اساس، در عصر حاضر بزرگترین چالش پیش روی مدیران، پدیده های بدبینی و خوش بینی سازمانی است و بسیاری از مسائل مربوط به کارکنان که اثرات مثبت یا منفی را برای سازمان فراهم می آورد، محصول این پدیده هاست (درستکار و رضایی، ۱۴۰۰: ۲). همچنین، امروزه سازمان ها نیازمند فردی توانمند، کارآمد و با اراده می باشند که در تغییرات پر سرعت جهان امروز متوقف نشده و مصمم در پیشبرد اهداف قدم گذارد و بتواند به مدد ویژگی های شخصی، جاذبه های استثنایی به همراه تواضع و فروتنی، تعهد و شور و حرارت لازم را در زیردستان برای تحریک افکار، اندیشه ها و الهام بخشیدن به آنان به منظور ایجاد رفتارهای موردنظر خود نهادینه سازند (شریعت نژاد و همکاران، ۱۳۹۷: ۴) که این ویژگی ها در رهبران سطح پنجم نمود پیدا می کند. رهبر سطح پنج بر قله سلسله مراتب توانایی های اجرایی قرار دارد و شرط تحول یک سازمان از خوب به عالی به شمار می آید (معجونی و قنبری، ۱۴۰۳: ۱۰۵). در این پژوهش تلاش شده است به بررسی رابطه سبک رهبری سطح پنج با خوش بینی سازمانی پرداخته شود. نتایج سؤال اول نشان داد میزان به کارگیری سبک رهبری سطح پنج در بین مدیران سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان از حد متوسط بالاتر می باشد این نتیجه با یافته های پژوهش چم آسمانی (۱۳۸۹) همسو می باشد. علت مطلوب بودن وضعیت به کارگیری رهبری سطح پنج را می توان اینگونه بیان کرد: هنگامی که یک مدیر در وهله اول از وظایف خود آگاه بوده و به عبارت بهتر با آگاهی از نظریات گوناگون در حیطه رهبری، برای سازمان خود، چشم اندازهای روشن و تعریف شفاف از بالاترین سطح رهبری یعنی رهبری سطح پنج داشته باشد به نوعی از هوش رهبری برخوردار بوده، چرا که در چنین حالتی است که یک مدیر یا رهبر آگاه، فروتنی چشمگیری از خود نشان می دهد، پشتکاری ماهرانه از خود بروز می دهند و با کمال میل به کارکنان قدرت می بخشند. چنین رهبری با فروتنی شخصی و اراده حرفه ای قوی خود، اعتماد بین رهبران و کارکنان را افزایش و تعهد قوی تری برای رسیدن به اهداف سازمان ایجاد می کنند. آنها میل به پاسخگویی و مسئولیت پذیری را ابتدا از



خودشان آغاز و امنیت را از خود دور و آن را متوجه ساختن هدفی متعالی و اعتلای سازمان می کنند (معجونی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۰۳). نتایج سؤال دوم حاکی از آن بود که میزان خوش بینی سازمانی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان در حد متوسط می باشد. این نتیجه با نتیجه پژوهش علی نژاد و بریمانی (۱۴۰۱) همسو می باشد. با توجه به این یافته ها می توان اذعان داشت، کارکنانی که نگرش، افکار، رفتار و کرداری خوش بینانه در زندگی دارند و به جنبه های مثبت زندگی می پردازند، بیشتر در زندگی کاری خودشان موفق هستند و عملکرد کاری بهتری نسبت به افراد بدبین دارند. خوش بینی سازمانی می تواند به بهبود و ارتقای عملکرد کارکنان کمک نماید. اعتقاد، باور و نگرش کارکنان به خوش بینی در کار، فرهنگ خوش بینی، خوش بینی در هدف گذاری و خوش بینی در عملکرد فردی به همراه برنامه ریزی دقیق و کوشش آگاهانه در جهت ارتقای فعالیت هایی که در سازمان انجام می گیرد، موجب می شود تا کارکنان به استمرار عملکرد خویش در سازمان قوت ببخشند و با کیفیتی بهتر و مطلوب تر به تحقق اهداف سازمان جهاد کشاورزی جامعه عمل بپوشانند.

نتایج در فرضیه اول نشان داد بین سبک رهبری سطح پنج و خوش بینی سازمانی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش اسکندری و همکاران (۱۳۹۸) از لحاظ تاثیر برند شخصی مدیران بر ایجاد رهبران سطح پنج و با پژوهش بریمانی و جعفری (۱۴۰۱) از لحاظ رابطه رهبری معنوی و خوش بینی سازمانی هم راستا است. این نتایج بیانگر این است که رهبران سطح پنج با از خود گذشتگی و فروتنی بیش از حدی که دارند ابتدا به سازمان و اهداف آن اهمیت قائل هستند و سپس به فکر اهداف فردی خود هستند. آگاهی مدیران از وظایف خود و داشتن چشم اندازهای روشن از آینده، تعریف روشن از رهبری سطح پنج، برخورداری از هوش رهبری، فروتنی، پشتکاری ماهرانه، اراده فوق حرفه ای، پایبندی به اخلاقیات، توجه به احساسات فردی کارکنان و افزایش اعتماد همه نشان از وجود سبک رهبری سطح پنج است که می تواند در ایجاد نگرش مثبت به خود و حرفه خود، توسعه عملکرد شغلی شان، ایجاد انگیزه، حس معناداری و مفید بودن، ارتقای رفتار و کردار خوش بینانه یاری دهد که این موضوع خود بیانگر رابطه سبک رهبری سطح پنج با خوش بینی سازمانی کارکنان دارد. لذا می توان گفت هنگامی که کارکنان سازمان ها رفتارهای فروتنانه و خصوصیات سبک رهبری سطح پنج را از خود نشان می دهند تا حد مطلوبی به لحاظ روحی و روانی و جسمانی دارای آسودگی خاطر می شوند و سلامت آنها تامین خواهد شد که این مسئله به خوش بینی سازمانی آنها کمک شایانی خواهد کرد. و این امر بیانگر این است که خوش بینی سازمانی یکی از عوامل بسیار مهمی است که در سازمان منجر به رهبری سطح پنج می شود.

نتایج رگرسیون در فرضیه دوم حاکی از آن بود که از بین مؤلفه های سبک رهبری سطح پنج، مؤلفه های رویارویی با واقعیت تلخ و استفاده از فناوری بیشترین تأثیر را بر خوش بینی سازمانی کارکنان دارد. با بررسی های به عمل آمده در خصوص پیش بینی خوش بینی سازمانی توسط مؤلفه های سبک رهبری سطح پنج پژوهشی که به این موضوع پرداخته باشد یافت نشد. این موضوع بیان می کند که تا حدودی تغییرات ناشی از خوش بینی سازمانی کارکنان، ناشی از مؤلفه های ذکر شده سبک رهبری سطح پنج می باشد. در واقع می توان چنین استدلال کرد که سبک رهبری سطح پنج و مؤلفه های آن از عواملی هستند که تضمین کننده میزان خوش بینی سازمانی کارکنان می باشند یعنی با وجود سبک رهبری سطح پنج در سازمان ها می توان خوش بینی سازمانی کارکنان را ارتقا داد. تواضع فردی و جسارت و اراده حرفه ای، جاه طلبی برای سازمان، خلاقیت، شجاعت، تواضع تاثیر گذار، نسبت دادن موفقیت سازمان به افراد دیگر و عوامل بیرونی، انتخاب افراد شایسته و اجرای هدف، مفهوم رویارویی با حقایق تلخ، فرهنگ انضباط، ساخت چشم انداز سازمان، تراکم نیرو و جهش، شتاب دهنده های فن آوری همگی از ویژگی های سبک رهبری سطح پنج است که می تواند بر خوش بینی سازمانی کارکنان و نگرش مثبت آنها تأثیر بگذارد و موجب ارتقا خوش بینی سازمانی کارکنان شود. بنابراین می توان گفت با توجه به ویژگی شخصیتی رهبران سطح پنج که با اراده قوی حاضر هستند هر کاری را برای دستیابی به نتایج بلندمدت و بهینه سازمان انجام دهند و به تداوم موفقیت سازمان اهمیت می دهند، می توانند کارکنان را به موفقیت در حال و آینده خوش بین سازند. این سبک رهبری با فراهم کردن چشم اندازی برای سازمان موجب نگرشی مثبت و خوش بینانه ای در افراد نسبت به آینده و اتفاقاتی که قرار است در آینده بیفتد، می شوند. بنابراین می توان گفت با توجه به ویژگی شخصیتی رهبران سطح پنج که با اراده قوی حاضر هستند هر کاری را برای دستیابی به نتایج بلندمدت و بهینه سازمان انجام دهند و به تداوم موفقیت سازمان اهمیت می دهند، می توانند کارکنان را به موفقیت در حال و آینده خوش بین سازند. این سبک رهبری با فراهم کردن چشم اندازی برای سازمان موجب نگرشی مثبت و خوش بینانه ای در افراد نسبت به آینده و اتفاقاتی که قرار است در آینده بیفتد، می شوند.

۵- پیشنهادات

بر اساس نتایج به دست آمده پیش نهادات زیر به مدیران و مسئولان سازمان جهاد کشاورزی شهر همدان پیشنهاد می شود:



۱. با ایجاد فرهنگی که در آن مشارکت، خلاقیت و برنامه ریزی تشویق می گردد، می تواند به افزایش میزان خوش بینی سازمانی کارکنان بی انجامد.
۲. پیشنهاد می شود به منظور افزایش آگاهی و تقویت مهارت های سبک رهبری پنج مدیران، به برگزاری دوره های آموزشی و همایشات در این زمینه اقدام گردد.
۳. مدیران با به کارگیری سبک رهبری سطح پنج در سازمان می توانند به ایجاد نگرش مثبت، ایجاد سلامت جسمانی و روانی، ارتباط موثر و رفع بدبینی های سازمانی کمک کنند و از این طریق خوش بینی سازمانی را افزایش دهند.
۴. با توجه به اینکه یافته های پژوهش حکایت از آن دارد که رهبری سطح پنج در موقعیتی متمرکز است که کارکنان دارای بلوغ فکری بالا، توان و تمایل زیاد و جاه طلب برای سازمان باشند، از این رو پیشنهاد می شود که در گزینش و استخدام کارکنان، افرادی را مد نظر قرار دهند که دارای بلوغ فکری بالا، نگرش مثبت، انگیزه توفیق طلبی و در نهایت خوش بینی سازمانی باشند.

منابع

۱. براتی، هادی. (۱۳۹۸). نقش میانجی گری جو روان شناختی در رابطه بین سبک مدیریت و خوش بینی سازمانی؛ مطالعه با تمرکز بر دانشگاه فرهنگیان. مطالعات آموزش و آموزشگاهی، ۸(۲۰)، ۷۹-۹۷.
۲. جعفر طباطبایی، تکتتم سادات و قبادی مهر، زهرا. (۱۴۰۲). نقش خوش بینی و مقابله مذهبی در پیش بینی فرسودگی شغلی پرستاران. سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، ۷(۳): ۵۸-۶۴.
۳. جوانمردی، مرضیه. (۱۳۹۹). تاثیر رهبری سطح پنج بر پذیرش تغییر توسط کارکنان از طریق متغیر میانجی ظرفیت تغییر و تفکر استراتژیک (مورد مطالعه شرکت های دانش بنیان)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده اقتصاد، دانشگاه سمنان.
۴. حسینی، سیدعلی و خوئینی، مهین. (۱۳۹۹). مبانی نظری خوش بینی مدیران و اندازه گیری آن. مطالعات حسابداری و حسابرسی، ۹(۳۳): ۲۴-۵.
۵. درستکار، فریبا و رضایی، فاطمه. (۱۴۰۰). رابطه خوش بینی سازمانی با کیفیت زندگی کاری با توجه به نقش میانجی مسئولیت اجتماعی. فصلنامه ایده های نوین روانشناسی، ۹(۱۳): ۱-۷.
۶. رضایی، امیر. (۱۳۹۰). مدل یابی معادلات ساختاری رابطه فرهنگ سازمانی، هوش فرهنگی و رضایت شغلی درونی با رهبری تراز پنج، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.
۷. شریعت نژاد، علی، سپهوند، رضا، اسماعیلی، محمدرضا و موسوی، سیدنجم الدین. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین مدل رهبری سطح پنج در سازمان های دانش بنیان. فرآیند مدیریت و توسعه، ۳۱(۱ پیاپی ۱۰۳): ۳-۲۶.
۸. صدری، حسین، دلوی، محمدرضا و شیروانی، علیرضا. (۱۳۹۹). طراحی و آزمون الگوی خوش بینی سازمانی با رویکرد آمیخته. مطالعات رفتار سازمانی، ۹(۲ پیاپی ۳۴): ۹۷-۱۲۷.
۹. طبرسا، غلامعلی و معینی کربکندی، منصوره. (۱۴۰۱). بررسی تاثیر تعادل کار-زندگی بر ایمنی روانی کارکنان با نقش میانجی خوش بینی سازمانی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۱(۱۰۳): ۳۱-۶۹.
۱۰. عباس پور، عباس و براتی، هادی. (۱۳۹۷). تاثیر سبک رهبری بر خوش بینی سازمانی با توجه به نقش میانجیگری جو روانشناختی. پژوهشنامه روانشناسی مثبت، ۴(۱ پیاپی ۱۳): ۴۹-۶۱.
۱۱. کاوسی کامکار، لیلا و تعجبی، محمود. (۱۴۰۱). پیش بینی بهره وری نیروی انسانی براساس هوش معنوی، خوش بینی سازمانی و دیدگاه وظیفه گرایانه اخلاقی کانت. اخلاق در علوم و فناوری، ۱۷(۱): ۵۸-۶۵.
۱۲. معجونی، حسین، قنبری، سیروس، اردلان، محمدرضا و افشین. (۱۴۰۰). بررسی رابطه رهبری سطح پنج و توانمندسازی ساختاری با تعالی سازمان مدارس به واسطه نقش میانجی توانمند سازی روان شناختی معلمان، جامعه شناسی کاربردی، ۳۲(۸۴-۴): ۹۷-۱۱۸.



۱۳. معجونی، حسین و قنبری، سیروس. (۱۴۰۳). تحلیل رابطه کانونی رهبری سطح پنج با تعالی سازمانی مدارس. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۶(۱): ۹۹-۱۲۳.

14. Chui, H., Li, H., & Ngo, H. Y. (2022). Linking protean career orientation with career optimism: Career adaptability and career decision self-efficacy as mediators. *Journal of Career Development*, 49(1), 161-173. <https://doi.org/10.1177/0894845320912526>
15. Hassan, M., Malik, A.S., Sang, G., Rizwan, M., Mushtaque, I. and Naveed, S. (2022). Examine the parenting style effect on the academic achievement orientation of secondary school students: The moderating role of digital literacy. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1063682>
16. Katta, A. K. & Ratna, V. R. (2024). Optimistic Thinking of an Employee in Relation to Job Satisfaction in their Organizational Culture: A Study on Chennai Airport. *The Academic*, 2(1).
17. Khattak, M. N., Khan, M. B., Fatima, T., & Shah, S. Z. A. (2019). The underlying mechanism between perceived organizational injustice and deviant workplace behaviors: Moderating role of personality traits. *Asia Pacific management review*, 24(3), 201-211.
18. Kumar, S. (2020). Leadership through the eyes of a public health professional: a journey of 43 years. *Indian Journal of Public Health*, 64 (3), 209-215.
19. Lu, X., Xie, B., Guo, Y. (2018). "The trickle-down of work engagement from leader to follower: The roles of optimism and self-efficacy". *Journal of Business Research*, 84, 186-195. [Doi: 10. 1016/j.jbusres.2017.11.014](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.014)
20. Priyatama, A. N., Zainuddin, M., & Seger Handoyo, N. I. D. N. (2018). Predicting Faculty Member's Work Engagement In Indonesia: Testing The Role Of Optimism, Perceived Organizational Support And Self Efficacy.
21. Reid III, W. A., Bud West, G. R., Winston, B. E., & Wood, J. A. (2014). An instrument to measure level 5 leadership. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 17-32.
22. Sarfraz, R, Rathore, K, Ali K, Khan, MA & Zubair, SS. (2022). How level 5 leadership escalates organizational citizenship behaviour in telecom sector of Pakistan? Exploring mediatory role of organizational dissent. *PLoS ONE* 17(10): e0276622. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0276622>
23. Seger Handoyo, N. I. D. N., Zainuddin, M., & Priyatama, A. N. (2018). The Influence of Self-Efficacy, Optimism, Hope and Resilience on Work Engagement: Role of Perceived Organizational Support as Mediator. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 7(1), 61-77.
24. Shehada, Mohammad, Abu Dawod & Waseem Y. (2015). The Relationship between Managers' Level-Five Leadership Style and their Employees' Organizational Citizenship Behavior in the Telecommunication Companies in Jordan, *European Journal of Business and Management*, 7(9).
25. Sunarto, A., Tanjung, A. W., & Ellesia, N. (2021). The influence of visionary leadership style, competency and working discipline on teacher performance: A study at Muhammadiyah Setiabudi Pamulang College. In *The 1st International Conference on Research in Social Sciences and Humanities*, 325-336. Atlantis Press. [DOI: [10.2991/assehr.k.211102.039](https://doi.org/10.2991/assehr.k.211102.039)]