



University of
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of
Management Sciences

Identifying Effective Factors on Institutionalizing of Authentic Leadership

Omid Arad¹, AmirHossein Mohammad Davoudi^{*2}

1. Educational Administration, Ph.D. Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Department of Educational Administration, Saveh Branch, Islamic Azad University. (Corresponding Author). E-mail: adavoudi838@yahoo.com

Abstract

The purpose of this study was to identify the factors affecting the institutionalization of authentic leadership in the Islamic Azad University of Tehran in 2019. This study was performed qualitatively and quantitatively (mixed). For this purpose, 12 experts in the field of management in higher education were purposefully selected and interviewed semi-structured, so that the necessary data were collected based on theoretical saturation. Then, three steps of open, axial and selective coding were performed using NVivo 10 software. Then, a 24-item researcher-made questionnaire was prepared based on a range of five Likert options, the face and content validity of which was confirmed by 10 expert professors and distributed among 203 selected samples. Its reliability was calculated to be 0.845 Cronbach's alpha. To analyze the research data, exploratory, confirmatory, and t-sample factor analysis tests were used using SPSS 24 software and LISREL. The findings of this study indicate that 8 factors play the most important role in institutionalizing authentic leadership in Islamic Azad University. These factors are: "social factors" with the highest score and in the first place, "political factors" in the second place, "economic factors" in the third place, "cultural factors" and "technological factors" both in the fourth place, "Organizational factors" were in the fifth place, "Individual factors" were in the sixth place and "International factors" were in the seventh place. Therefore, to institutionalize authentic leadership in the university, all the proposed factors must be considered in a coordinated manner.

Introduction

Today, the issue of leadership has become an important challenge for today's organizations (Madanchian, et al., 2018). In recent decades, ethical issues and the adoption of an ethical approach in the field of organization and management have become very common. Following these conditions, the issue of leadership has been influenced in universities, as one of the influential educational

organizations in societies, by this approach and has led to the creation of a new style called "authentic leadership" (PiranNezhad et al., 2013).

The authentic leadership, which has recently entered the literature of leadership, was first introduced in the field of sociology and education in 1990, and due to its position as an emerging concept, it attracted a lot of attention from the Society for Leadership Studies. The development of the main framework of the work was undertaken by the Gallup Leadership Institute (Ladkin & Taylor, 2010, citing MirAli & Kaheh, 2014). The term authentic leadership represents a fundamental concept that increases and enhances other types of positive leadership. Authentic leaders can be portrayed as people who are well aware of their values and beliefs and have enough self-confidence to express themselves and their authentic behavior in a way that is consistent with their inner thoughts and feelings (Braun and Niberle, 2017; 782); Because authentic leadership emerges as a behavioral model from positive psychological capacities and a positive organizational ethical climate, it fosters self-awareness, intrinsic ethical aspects, balanced information processing, and transparency in working with followers (Walumbwa, et al, 2008 quoting Mir Ali and Kaheh, 2014). Also, authentic leadership is deeply aware of its way of thinking and is aware of its values, moral views, and the strengths of itself and others; And it recognizes the context in which it operates; it is confident, hopeful, optimistic, flexible, ethical, and forward-looking (Avolio & Gardner, 2005; quoted in Lotfi et al., 2014). Because the foundation of authentic leadership is based on the concept of authenticity, it is based on the fact that people behave in accordance with their high human values, beliefs, and nature, and under the influence of various conditions and pressures, insists on behaving in accordance with their values and beliefs. In fact, authentic leadership theories seek to train leaders to show their true selves to their followers and to behave in accordance with their inner truth away from any hypocrisy (PiranNezhad et al., 2010).

Research Methology

This research is applied in terms of purpose, because in order to solve problems quickly, and adopt the necessary measures, so that in addition to awareness, existing obstacles and problems can be solved with careful and principled planning; because this study will be useful for universities and research centers. However, this research has been done in terms of data collection method with mixed approach (quantitative & quality) and consecutive exploration strategy. The qualitative part was conducted as a "semi-constructed interview" because the factors are identified. The quantitative part was descriptive-survey. The statistical population of the study included all managers of Islamic Azad University of Tehran Province with 385 people, 12 of whom were initially selected for targeted semi-structured interviews. The following basic questions were asked: A) In your opinion, what is authentic leadership? B) What are the

factors affecting authentic leadership in Islamic Azad University? C) What is the current situation of the authentic leadership at the Islamic Azad University of Tehran Province? D) How do you think the authentic leadership can be institutionalized in the Islamic Azad University? After conducting the interviews and using NVivo 10 software, open, central and selective coding was performed. Then, the 24-item researcher-made questionnaire was well prepared in the two situations (Existing and favorable) according to the identified components based on the 5-item Likert scale (very low with a score of 1, low with a score of 2, I have no opinion with a score of 3, high with a score of 4 and very high with a score of 5). The formal validity and content were approved by 10 professors in the field of higher education management. The reliability of the Cronbach's alpha of 0.845 was calculated and distributed among 203 participants who were calculated using Cochran's formula and selected as multi-stage clusters. Confirmatory factor analysis was performed. The t-test was also used to assess the current state of the authentic leadership and its institutionalization mechanisms at the university. In this study, researchers tried to answer the following questions:

- 1) What are the effective factors for the institutionalizing of authentic leadership in the Islamic Azad University?
- 2) What is the current situation of authentic leadership in the Islamic Azad University?
- 3) What are the mechanisms for institutionalizing authentic leadership in the Islamic Azad University?
- 4) What model can be provided for the institutionalizing of authentic leadership in the Islamic Azad University?

Discussion and Results

Since this study was conducted with the aim of identifying the factors affecting authentic leadership in Tehran Azad University with a mixed approach, after studying the literature and research background and semi-structured interview with experts, the first research finding led to identifying eight components (Individual, cultural, social, political, economic, technological, organizational and international factors) as effective factors of authentic leadership, so they are:

The first component was identified as "individual factors", which ranked seventh. The second component was identified as "cultural factors" which, along with technological factors, were ranked fourth and fifth, respectively. The third component was identified as "social factors", which came in first. The fourth component was identified as "political factors", which came in second. The fifth component was identified as "economic factors", which came in third. The sixth component was identified as "technological factors" which, along with cultural factors, were ranked fourth and fifth, respectively. The seventh

component was identified as "organizational factors," ranking sixth. The eighth component was identified as "international factors", which came in last. Also, according to the identified eight effective factors, 16 strategies have been proposed (two solutions for each factor) that should be considered for the institutionalizing of authentic leadership in the university.

Another finding of this study showed that the current situation of authentic leadership (in each of its eight components in the Islamic Azad University is less than the average of society and is in unfavorable conditions. Since authentic leadership can lead to the effectiveness and optimal performance of the university, it is necessary based on the identified eight effective factors, institutionalizing mechanisms and the proposed model provide the ground for the institutionalization of authentic leadership in the Islamic Azad University of Tehran Province.

conclusion

Since authentic leadership can lead to the effectiveness and optimal performance of the university, it is necessary to provide the ground for institutionalizing authentic leadership in the Islamic Azad University of Tehran based on the eight effective factors identified, institutionalization mechanisms and the proposed model. Finally, the recommendations based on the research results are as follows:

- 1) Since this study was conducted only in the Azad University of Tehran, it is recommended that it be conducted in other provinces in the free, government, non-profit and Payame Noor universities and their results Compare.
- 2) Since social factors play the most important role in institutionalizing authentic leadership in the university, it is suggested that officials hold social conferences and workshops to raise the level of social commitment, social responsibility.
- 3) Since individual factors are another effective factor, it is recommended that the training of employees be provided through workshops on self-confidence, self-knowledge, and positive thinking.

Keywords: authentic leadership, organizational dimension, individual dimension, institutionalization

Article Type: Research Article

Cite this article: Arad, O., Mohammad Davoudi, A.H. (2022). Identifying Effective Factors on institutionalizing of Authentic Leadership. *Public Management Researches*, 15 (55), 277-303.

DOI: 10.22111/JMR.2021.26491.4142

Received: 28 Aug. 2018 **Revised:** 10 Apr. 2019 **Accepted:** 20 Apr. 2019

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



شناسایی عوامل موثر بر نهادینه‌سازی رهبری اصیل

امید آراد^۱ - امیر حسین محمدداودی^{۲*}

۱. دانش‌آموخته دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.
۲. نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساوه، ایران.
adavoudi838@yahoo.com

چکیده

امروزه یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمانی رهبران سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی بحث رهبری است. از طرفی، علاقه دانشمندان و متخصصان به مبحث رهبری اصیل طی دو دهه گذشته به‌طرز چشمگیری افزایش یافته است. هدف از این مطالعه شناسایی عوامل اثرگذار بر نهادینه‌سازی رهبری اصیل در دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران بود. این مطالعه به روش کیفی و کمی (آمیخته) با رویکرد پدیدارشناختی انجام شد. به همین منظور ۱۲ نفر از صاحب‌نظران حوزه مدیریت در آموزش عالی بطور هدفمند انتخاب شده و با آنها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت. بطوری که داده‌های لازم بر اساس اشباع نظری جمع‌آوری گردید. سپس سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی با بهره‌گیری از نرم‌افزار NVivo 10 انجام شد. سپس پرسشنامه محقق ساخته ۲۴ گویه‌ای بر مبنای طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت تهیه گردید که روایی صوری و محتوایی آن توسط ۱۰ نفر از اساتید صاحب‌نظر تایید شد و میان ۲۰۳ نمونه انتخابی توزیع گردید. پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۴۵ محاسبه گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی، تاییدی، t تک‌نمونه‌ای با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و SPSS 24 استفاده گردید. یافته‌های این تحقیق نشان داد که ۸ عامل بیشترین نقش را در نهادینه‌سازی رهبری اصیل در دانشگاه آزاد اسلامی ایفا می‌نمایند. این عوامل عبارتند از: «عوامل اجتماعی» دارای بیشترین امتیاز و در جایگاه اول، «عوامل سیاسی» در جایگاه دوم، «عوامل اقتصادی» در جایگاه سوم، «عوامل فرهنگی» و «عوامل فن‌آوری» هر دو در جایگاه چهارم، «عوامل سازمانی»، در جایگاه پنجم، «عوامل فردی» در جایگاه ششم و «عوامل بین‌المللی» در جایگاه هفتم قرار گرفتند. سپس برای هر یک از عوامل اثرگذار ۲ راهکار و در مجموع ۱۶ سازوکار عملی و مدل پیشنهادی مطرح گردید. بنابراین، برای نهادینه‌سازی رهبری اصیل در دانشگاه، تمام عوامل اثرگذار باید بطور هماهنگ مورد توجه قرار گیرند.

واژه‌های کلیدی: دانشگاه، رهبری، رهبری اصیل، نهادینه‌سازی

مقاله مستخرج از رساله دکترای آقای امید آراد است.

استناد: آراد، امید؛ محمدداودی، امیر حسین (۱۴۰۰). شناسایی عوامل موثر بر نهادینه‌سازی رهبری اصیل. پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۵ (۵۵)، ۳۰۳-۲۷۷.



DOI: 10.22111/JMR.2021.26491.4142

تاریخ ویرایش: ۱۳۹۸/۰۱/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۱/۳۱

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان | نویسنده: امید آراد

نوع مقاله: علمی پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۶/۰۶

حق مؤلف | نویسندگان

مقدمه

امروزه موضوع رهبری^۱ به چالش مهمی برای سازمان‌های امروزی تبدیل شده است (Madanchian et al., 2018). در دههٔ اخیر، مباحث اخلاقی و اتخاذ رویکرد اخلاقی در حوزهٔ سازمان و مدیریت بسیار رایج شده است. پیرو همین شرایط، مقولهٔ رهبری در دانشگاه‌ها به عنوان یکی از سازمان‌های تأثیرگذار آموزشی در جوامع، تحت تأثیر این رویکرد قرار گرفته و منجر به ایجاد سبک جدیدی با عنوان «رهبری اصیل»^۲ شده است (PiranNezhad et al., 2013). از آنجایی که دانشگاه یکی از سازمان‌های مهم در جهت توسعه و رشد همه جانبه جوامع محسوب می‌شود، موضوع رهبری در اداره دانشگاه‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا بدون وجود رهبری ممکن است حلقه اتصال موجود در میان اهداف فردی و سازمانی، ضعیف یا گسیخته شود. به بیان دیگر میزان اثربخشی جمعی افراد، تیم‌ها، گروه‌ها و سازمان‌ها در گرو کیفیت رهبری است. به همین جهت مطالعه رهبری در سازمان‌ها به یک بخش مهم و بی‌پایان در پژوهش‌های سازمانی تبدیل شده است. موضوع رهبری دارای تعریف، ماهیت و ابعاد پیچیده‌ای است، و از این رو قریب به یک-صد سال بحث آکادمیک و علمی در خصوص رهبری، نظریه‌پردازان و محققان رهبری را از رویکردها و مکاتب مختلفی مورد بررسی قرار داده‌اند. اخیراً همزمان با ظهور نهضت روانشناسی مثبت‌گرا^۳، پژوهش‌ها به سمت جنبه‌های مثبت، عاطفی و هیجانی رهبری رونق بسیاری یافته، و محققان به بررسی سبک‌های رهبری مثبت‌گرا، با توجه به نتایج چشمگیر و قابل توجه فردی و سازمانی آن، علاقه بسیاری نشان داده‌اند. یکی از این سبک‌های نوظهور، رهبری اصیل است که به گفته محققان ترکیبی از نقاط مشترک نظریه‌های مختلف رهبری است و امروزه به عنوان کامل‌ترین سبک رهبری مطرح شده است (GhaneNia et al., 2013).

اکثر نویسندگان موافق‌اند که رهبری یک نظریه یا مفهومی است که ارتباط بین رهبر و پیروان یا اعضای گروه را توصیف می‌کند؛ چراکه رهبری گروهی از افراد را تحت تأثیر قرار داده و آنها را برای دستیابی به هدف‌های مشترک تشویق می‌کند؛ از آنجایی که رهبری به

1. Leadership
2. Authentic Leadership
3. Positive psychology

عنوان تعامل بین‌فردی تعریف می‌شود، به موقعیت خاصی با کمک فرایند ارتباط هدفمند در دستیابی به هدف مشخصی اشاره می‌کند (Vikhansky, 2001 به نقل از Aymoldanovna, 2015). از طرفی، رهبران مهم‌اند؛ چون همچون لنگر سازمان عمل می‌کنند، هدایت و جهت‌یابی لازم را در زمان تغییر فراهم می‌آورند و مسئول اثربخشی سازمان‌ها هستند (Hoy & Miskel, 2016). امروزه سبک‌های متفاوتی از رهبری مطرح است که رهبری اصیل یکی از آنهاست که در اداره دانشگاه‌ها مطرح است. رهبری اصیل فرایندی است که طی آن رهبر و پیروان به خودآگاهی دست‌یافته و روابطی باز، شفاف، دوستانه و لبریز از اعتماد بین آن‌ها ایجاد می‌شود (Giallonardo, Wong & Iwasiw, 2010; 995). از آنجایی که رهبری اصیل بر «عملکرد اجتماعی و فرهنگ سازمانی»^۱ (HadianNasab et al., 2018)، «مزیت رقابتی» (Dehghani et al., 2018)، «رفتار شهروندی سازمانی» (Rastegar et al., 2018)، «فضیلت سازمانی» (Derakhshan & Zandi, 2015)، «هویت‌یابی سازمانی» (JalalAbadi et al., 2015)، «خلاقیت کارکنان» (RahimNia & Hosseinpour, 2015)، «عملکرد سازمانی» (Alilyyani et al., 2018)، «خلاقیت و نوآوری کارکنان» (Nishtha et al., 2016) تاثیر مثبت و معناداری دارد، باعث «کاهش استرس رهبران» (Weiss et al., 2017) و «کاهش تضاد در گروه» (Braun, Nibrele, 2017) می‌گردد، شناسایی عوامل موثر بر نهادینه‌سازی رهبری اصیل در دانشگاه آزاد مورد توجه پژوهشگران قرار گرفت؛ چراکه الف) در عوامل اثرگذار بر رهبری اصیل ابهام وجود داشت، ب) وضعیت موجود رهبری اصیل در دانشگاه آزاد نامشخص بود و مدل مشخصی از رهبری اصیل در دانشگاه آزاد وجود نداشت که منشور راهنمای دست‌اندرکاران دانشگاه آزاد باشد. اما از آنجایی که این مطالعه می‌تواند ۱) عوامل موثر بر رهبری اصیل را شناسایی کند، ۲) تصویر روشنی از وضعیت موجود رهبری اصیل ترسیم نماید و ۳) مدلی ارائه دهد که راهنمای مسئولان و رهبران دانشگاه آزاد باشد، انجام این مطالعه از اهمیت و ضرورت بالایی برخوردار می‌گردد.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

رهبری اصیل که به تازگی در ادبیات رهبری وارد شده است، برای اولین بار در سال ۱۹۹۰ در رشته جامعه‌شناسی و آموزش و پرورش مطرح گردید و با توجه به موقعیت خود به عنوان یک مفهوم نوظهور توجه بسیاری را از سوی جامعه مطالعات رهبری (مجلات دانشگاهی، فصلنامه رهبری مجله مطالعات مدیریت و مجله مدیریت اروپا) جلب نمود و توسعه چارچوب اصلی کار توسط «موسسه رهبری گالوپ»^۱ تقبل گردید (Ladkin & Taylor, 2010 به نقل از Seyyed Naghavi & Kaheh, 2014). اصطلاح رهبری اصیل نشان‌دهنده یک مفهوم ریشه‌ای است که سبب افزایش و ارتقاء انواع دیگر رهبری مثبت می‌شود. رهبران اصیل را می‌توان به عنوان افرادی نشان داد که به خوبی از ارزش‌ها و عقاید آن‌ها آگاهی دارند و از اعتماد به نفس کافی برای ابراز خود و همچنین رفتار اصیل به گونه‌ای که با افکار و احساسات درونی آن‌ها مطابقت داشته باشد، برخوردار هستند (Braun and Nibrele, 2017: 782). چون رهبری اصیل به عنوان یک الگوی رفتاری از ظرفیت‌های روانشناختی مثبت و جو اخلاقی مثبت سازمانی منتج می‌گردد و موجبات پرورش خودآگاهی، جنبه‌های اخلاقی درونی، پردازش متعادل اطلاعات و شفافیت روابط را در کار با پیروان فراهم می‌سازد (Walumbwa et al., 2008 به نقل از Seyyed Naghavi & Kaheh, 2014). همچنین رهبری اصیل آگاهی عمیقی نسبت به طرز تفکر خود دارد و از ارزش‌ها، دیدگاه‌های اخلاقی و نقاط قوت خود و دیگران آگاه است؛ و بافتی را که در آن فعالیت می‌کند می‌شناسد؛ مطمئن، امیدوار، خوش‌بین، انعطاف‌پذیر، اخلاق‌گرا و آینده‌نگر است (Avolio & Gardner, 2005 به نقل از Lotfi et al., 2014). چون شالوده رهبری اصیل بر مفهوم اصالت، پایه‌گذاری شده است که بیان‌کننده شرایطی است که افراد رفتاری مطابق با ارزش‌ها و اعتقادات و فطرت والای انسانی خویش انجام دهند و تحت تأثیر شرایط و فشارهای گوناگون، بر داشتن رفتاری در راستای ارزش‌ها و باورهای خویش پافشاری نمایند. در واقع نظریه‌های رهبری اصیل در تلاشند تا رهبرانی تربیت نمایند، که خود واقعی

خویش را به پیروان‌شان نشان دهند و به دور از هر گونه تزویر و ریا، رفتاری منطبق بر حقیقت درونی خویش داشته باشند (PiranNezhad et al., 2010).

از آنجایی که پژوهشگران به دنبال ارائه مدلی برای نهادینه‌سازی رهبری اصیل در دانشگاه بودند، سعی نمودند به پژوهش‌های انجام شده داخلی و خارجی بپردازند که به چند مورد از آنها اشاره می‌گردد:

سنتوشی و همکاران (Santoshi et al., 2021) در پژوهشی با هدف بررسی تاثیر رهبری اصیل بر خلاقیت مدیران و کارکنان دریافتند که رهبری اصیل منجر به افزایش خلاقیت در مدیران و کارکنان می‌شود. همچنین شفافیت را برای سازمان امری مهم و ضروری می‌دانند. سپهوند و همکاران (Sepahvand et al., 2018) در پژوهشی که با هدف تحلیل شاخصه‌های هویت رهبری اصیل در راستای بهسازی منابع انسانی با استفاده از رویکرد فرآیند رتبه‌بندی تفسیری انجام دادند، شاخصه‌های هویت رهبری اصیل در بهسازی منابع انسانی شناسایی نمودند. که عبارت‌اند از: خودآگاهی، خودکارآمدی، خوددوستی، خودهمبستگی، خودکارآمدی رهبری، شهرت رهبری، الگوسازی رهبری، خود افسایی، خودتعالی و خود فداکاری. همچنین دیگر نتایج تحقیق حاکی از آن است که خودتعالی رهبری اصیل با کمک به رشد شخصیتی کارکنان، ایجاد نظام مدیریت استعداد، افزایش مهارت‌های کاری، ارتقا قابلیت‌های کارکنان و افزایش حمایت سازمانی موجب بهسازی منابع انسانی می‌شود. الی‌لیانی و همکاران (Alilyyani et al., 2018) در مطالعه‌ای پیرامون پیشایندها، واسطه‌ها و پیامدهای رهبری اصیل در مراقبت‌های بهداشتی دریافتند که وجود رهبران در هر سازمانی برای دستیابی به محیط کاری سالم ضروری است. رهبری اصیل یک سبک رهبری عقلانی برای بهبود شرایط محیط کاری است، بطوری که عملکرد کارکنان و دستاوردهای سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. همچنین مطالعه آنها نظریه رهبری اصیل را مورد حمایت قرار داد.

فیض آبادی و همکاران (Feizabadi et al., 2017) نقش دیدگاه اخلاقی در تعدیل اثر رهبری اصیل بر رفتارهای ناکارآمد حسابرسان را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج مطالعه آنها نشان داد که نه تنها ابعاد رهبری اصیل (شفافیت، رابطه، رعایت اخلاق نهادینه شده، تحلیل اطلاعات جامع و خودآگاهی) و دیدگاه اخلاقی بر رفتارهای ناکارآمد حسابرسان تأثیر دارد،

بلکه دیدگاه اخلاقی یک عامل تعدیل کننده جهت تأثیر ابعاد رهبری اصیل بر کاهش رفتارهای ناکارآمد حسابرسی می‌باشد.

سلطانی و همکاران (*Soltani et al., 2017*) تأثیر رهبری اصیل بر کسب مزیت رقابتی با تبیین نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی کارکنان را مورد مطالعه قرار دادند. یافته‌های تحقیق آنها نشان داد که رهبری اصیل بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین رهبری اصیل از طریق توانمندسازی روانشناختی کارکنان نیز تأثیر مثبت معناداری بر مزیت رقابتی در سازمان‌ها دارد.

رستگار و همکاران (*Rastegar et al., 2017*) در مطالعه خود پیرامون ارتباط رهبری اصیل با رفتار شهروندی سازمانی دریافتند که مولفه‌های رهبری اصیل (خودآگاهی، پردازش متعادل اطلاعات، اخلاق‌مداری و شفافیت رابطه‌ای) از طریق واسطه‌گری مولفه‌های مثبت-اندیشی آموزشی معلمان^۱ به صورت غیرمستقیم و مثبت رفتار شهروندی سازمانی آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

ویس و همکاران (*Weiss et al., 2017*) رهبری اصیل و بهزیستی روانی رهبران را مورد بررسی قرار دادند. نتایج مطالعه نشان داد که رهبری اصیل باعث کاهش استرس رهبران می‌شود و آنها را بیشتر به کار دعوت می‌کند و این کار بوسیله تخلیه روانی رهبر میانجی-گری می‌شود.

براون و نیبرله (*Braun and Niberle, 2017*) رهبری اصیل ماورای فضای کاری را مورد مطالعه قرار دادند. آنها دریافتند که رهبری اصیل باعث کاهش تضادها در تیم‌های کاری می‌شود و جدال بین آنها را هدایت می‌کند.

فالاتا و همکاران (*Falatha et al., 2017*) اثر رهبری اصیل را روی بازده کاری کارکنان مورد مطالعه قرار دادند. نتایج مطالعه آنها نشان داد که رهبری اصیل باعث تسریع سازگاری کارکنان با محیط کاری شده و بازده آنها را به شدت افزایش می‌دهد و این بازده برای طولانی مدت حفظ می‌شود.

ویلسون و مک کالمن (*Wilson & McCalman, 2017*) ارتقای بیشتر رهبری اصیل و تصور دوباره آن برای خوب بودن بیشتر و اهداف بزرگتر را مورد بررسی و مطالعه قرار دادند. نتایج

1. Teachers' Academic optimism

مطالعه آنها نشان داد که رهبران اصیل در ارتقاء عملکرد دیگران برای عملکرد بهتر از طریق ارائه پشتیبانی و ایجاد شرایطی که افراد را به "سخت کار کردن" حتی سخت بطور خارق-العاده، برای عملکرد با نهایت تلاش یک فرد تاثیرگذار هستند. رهبران اصیل پیروان خود را از طریق تنظیم استانداردهای عملکرد عالی از طریق نمونه‌های خود به چالش می‌کشند. آنها با به نمایش گذاشتن تعهد، از خودگذشتگی و قدردانی، تبدیل به مدل‌های نقشی از عملکرد راستین می‌شوند.

درخشان و زندی (*Derakhshan & Zandi, 2016*) در تحقیق خود در مورد تأثیر رهبری اصیل بر فضیلت سازمانی دریافته‌اند که رهبری اصیل و ابعاد آن رابطه مثبت و معناداری با فضیلت سازمانی دارد. و از میان ابعاد رهبری اصیل، به ترتیب پردازش متعادل اطلاعات، خودآگاهی، چشم‌انداز اخلاقی درونی و شفافیت ارتباطی بیشترین همبستگی را با فضیلت سازمانی دارد.

رحیم‌نیا و حسین‌پور (*RahimNia & Hosseinpour, 2016*) نقش رهبری اصیل بر خلاقیت کارکنان را با توجه به نقش میانجی امید و عاطفه مثبت مورد مطالعه قرار دادند. نتایج مطالعه آنها نشان داد که رهبری اصیل بطور مستقیم بر خلاقیت کارکنان موثر می‌باشد. دیگر یافته‌های مطالعه نیز حاکی از آن است که امید و عاطفه مثبت دارای نقش میانجی در رابطه بین رهبری اصیل و خلاقیت کارکنان می‌باشد.

شجاعی و همکاران (*Shojaei et al., 2016*) رابطه رهبری اصیل با نیت جابجایی با نقش میانجی قلدری سازمانی را مورد مطالعه قرار دادند. جامعه آماری مطالعه شامل کلیه کارکنان دانشگاه گلستان بودند که ۱۰۳ نفر به عنوان نمونه آماری وارد مطالعه شدند. نتایج مطالعه نشان داد که بین رهبری اصیل و قلدری سازمانی، رهبری اصیل و رضایت، تحلیل رفتگی و رضایت و نیت جابجایی، رابطه منفی و معنی دار و بین قلدری و تحلیل رفتگی رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد.

نیشتا و همکاران (*Nishtha et al., 2016*) تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت کارکنان را مورد مطالعه قرار دادند. آنها در این مطالعه دریافته‌اند که نه تنها خود رهبری اصیل، بلکه هر چهار مولفه آن (شفافیت در روابط، رفتار اصیل، خودآگاهی و پردازش متعادل اطلاعات) بر خلاقیت کارکنان تأثیرگذارند.

جلال آبادی و همکاران (*JalalAbadi et al., 2015*) در مطالعه‌ای که پیرامون تاثیر رهبری اصیل بر هویت‌یابی سازمانی انجام دادند، دریافتند که احساس هویت کارکنان با سازمان تاثیر زیادی بر رفتارها و نگرش‌های کارکنان و افزایش توان غیرفیزیکی رزمی آنها دارد، بطوری که درک عوامل موثر بر احساس هویت کارکنان با سازمان به وظیفه مهم مدیران تبدیل شده و کلیه ابعاد رهبری اصیل بر هویت‌یابی سازمانی تأثیرگذار است و پیشنهاد نمودند که مدیران برای غلبه بر چالش‌های محیطی بایستی هویت‌یابی سازمانی کارکنان را تقویت کنند.

پیران‌نژاد (*PiranNezhad, 2013*) در مطالعه خود با هدف تشریح مفهوم اصالت که پایه و اساس رهبری اصیل در دانشگاه است، دریافت که از میان چهار بُعد مرتبط با مفهوم رهبری اصیل، به ترتیب: شفافیت در روابط، رفتار اصیل، خودآگاهی و پردازش متعادل اطلاعات، از اهمیت بیشتری برخوردار است. و راهکارها و پیشنهادهایی هم برای توسعه و ترویج رهبری اصیل به عنوان سبکی ضروری در مدیریت و رهبری دانشگاهها ارائه نمود.

روش‌شناسی تحقیق

از نظر هدف، این پژوهش کاربردی است؛ زیرا به منظور حل سریع مسائل، مشکلات و اتخاذ تدابیر لازم، انجام شده است تا از این طریق علاوه بر آگاهی‌بخشی، بتوان موانع و مشکلات موجود را با برنامه‌ریزی دقیق و اصولی برطرف نمود؛ چرا که این مطالعه برای دانشگاه‌ها و مراکز علمی، پژوهشی جنبه کاربردی خواهد داشت. اما از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، این پژوهش با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) با استراتژی اکتشافی متوالی انجام شده است. بخش کیفی، به صورت «مصاحبه نیمه‌ساختاریافته» انجام شده؛ چرا که به شناسایی عوامل پرداخته می‌شود و بخش کمی، به صورت توصیفی و از نوع پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه مدیران دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران به تعداد ۳۸۵ نفر بودند که ابتدا ۱۲ نفر از میان آنها بطور هدفمند (حداقل ۲ سال سابقه مدیریت دانشگاه آزاد یا مدیرگروه، داشتن سابقه تدریس، مقاله یا کتاب در حوزه رهبری) برای اجرای مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای بخش کیفی انتخاب شدند که سوالات اساسی زیر از آنها پرسیده شد: الف) از نظر شما، رهبری اصیل چیست؟ ب) عوامل موثر بر رهبری اصیل در دانشگاه آزاد اسلامی کدامند؟ ج) وضعیت موجود رهبری اصیل در دانشگاه آزاد اسلامی

استان تهران چگونه است؟ د) به نظر شما چگونه می‌توان رهبری اصیل را در دانشگاه آزاد اسلامی نهادینه‌سازی کرد؟ پس از اجرای مصاحبه‌ها و با استفاده از نرم‌افزار NVivo 10 کار کدگذاری‌های باز، محوری و گزینشی انجام شد. سپس با توجه به مولفه‌های شناسایی شده پرسشنامه ۲۴ گویه‌ای محقق ساخته بر مبنای مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت (خیلی کم با نمره ۱، کم با نمره ۲، نظری ندارم با نمره ۳، زیاد با نمره ۴ و خیلی زیاد با نمره ۵) در دو وضعیت موجود و مطلوب آماده شد که روایی صوری و محتوایی آن به تایید ۱۰ نفر اساتید حوزه مدیریت آموزش عالی رسید. سپس پرسشنامه میان ۶۰ نفر از مدیران بطور آزمایشی در بخش کمی توزیع شد و روایی تشخیصی (همگرا و واگرا) پرسشنامه محاسبه گردید و بار عاملی هر یک از گویه‌ها از طریق تحلیل عاملی محاسبه شد، بطوری که بار عاملی هر یک از گویه‌ها بالاتر ۰/۴ و میانگین واریانس استخراج شده آنها بالاتر ۰/۵ محاسبه گردید که برای اجرا مورد تایید قرار گرفتند. پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۴۵ محاسبه شد و پرسشنامه در میان ۲۰۳ نفر از مشارکت‌کنندگان که با استفاده از فرمول کوکران محاسبه و بطور خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب شده بودند، توزیع گردید و با استفاده از نرم‌افزار SPSS 24 تحلیل عاملی اکتشافی شدند و تحلیل عاملی تاییدی صورت گرفت. و برای ارزیابی وضعیت موجود رهبری اصیل و سازوکارهای نهادینه‌سازی آن در دانشگاه از آزمون t تک‌نمونه‌ای و معادلات ساختاری استفاده گردید. پژوهشگران در این مطالعه تلاش نمودند تا به سوالات زیر پاسخ دهند:

- ۱) عوامل موثر بر نهادینه‌سازی رهبری اصیل در دانشگاه آزاد کدامند؟
- ۲) وضعیت موجود رهبری اصیل در دانشگاه آزاد چگونه است؟
- ۳) سازوکارهای نهادینه‌سازی رهبری اصیل در دانشگاه آزاد چه می‌باشد؟
- ۴) چه مدلی برای نهادینه‌سازی رهبری اصیل در دانشگاه آزاد می‌توان ارائه داد؟

یافته‌های تحقیق

۱) عوامل موثر بر نهادینه‌سازی رهبری اصیل در دانشگاه آزاد کدامند؟

پس از مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیق و اجرای مصاحبه‌ها در مرحله کدگذاری باز ۱۱۵ کد، سپس در کدگذاری محوری ۲۰ محور و در کدگذاری گزینشی ۸ مولفه («عوامل فردی»، «عوامل فرهنگی»، «عوامل اجتماعی»، «عوامل سیاسی»، «عوامل اقتصادی»،

«عوامل فن‌آوری»، «عوامل سازمانی» و «عوامل بین‌المللی» به‌عنوان عوامل موثر بر نهادینه‌سازی رهبری اصیل در دانشگاه آزاد استان تهران گزینش شدند که ابتدا تحلیل عامل اکتشافی شدند (جدول ۱).

جدول شماره ۱: مقادیر ارزش ویژه، درصد واریانس تراکمی عوامل هشت‌گانه

مقادیر ویژه			مقادیر ویژه			مقادیر ویژه			مولفه
بعد از چرخش واریانس			بعد از استخراج						
تراکمی درصد	واریانس درصد	جمع	تراکمی درصد	واریانس درصد	جمع	تراکمی درصد	واریانس درصد	جمع	
۱۸/۴۵	۱۸/۴۵	۱۶/۸۰	۴۶/۸۶	۴۶/۸۶	۴۲/۶۶	۴۶/۸۶	۴۶/۸۶	۴۲/۶۶	فردی
۳۰/۴۸	۱۱/۹۹	۱۰/۹۳	۵۴/۶۶	۸/۷۵	۷/۹۹	۵۴/۶۶	۸/۷۵	۷/۹۹	فرهنگی
۴۱/۳۰	۱۰/۸۰	۹/۸۴	۵۹/۵۸	۴/۴۶	۴/۴۶	۵۹/۵۸	۴/۹۰	۴/۴۶	اجتماعی
۵۰/۷۰	۹/۳۵	۸/۵۰	۶۲/۸۰	۳/۲۰	۲/۹۰	۶۲/۸۰	۳/۲۰	۲/۹۱	سیاسی
۵۶/۹۹	۶/۳۰	۵/۷۰	۶۵/۶۵	۲/۸۰	۲/۶۱	۶۵/۶۵	۲/۸۰	۲/۶۱	اقتصادی
۶۱/۲۱	۴/۱۸	۳/۸۰	۶۸/۱۸	۲/۵۰	۲/۲۶	۶۸/۱۸	۲/۵۰	۲/۲۶	فن‌آوری
۶۴/۹۸	۳/۸۱	۳/۴۵	۶۹/۸۶	۱/۶۶	۱/۵۱	۶۹/۸۶	۱/۶۶	۱/۵۱	سازمانی
۶۸/۵۲	۳/۴۸	۳/۱۵	۷۱/۴۶	۱/۵۸	۱/۴۲	۷۱/۴۶	۱/۵۸	۱/۴۲	بین‌المللی

با توجه به جدول شماره ۱، نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی بر روی ۲۰۳ نفر از مدیران انجام شد که هشت عامل را به‌عنوان مولفه‌های اثرگذار رهبری اصیل در دانشگاه آزاد استان تهران نشان می‌دهد که ۶۸/۵۲ درصد از کل واریانس توسط کل هشت مولفه تبیین می‌شود.

۲) وضعیت موجود رهبری اصیل در دانشگاه آزاد چگونه است؟

جدول شماره ۲: نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای برای ارزیابی وضعیت موجود

میانگین پرسشنامه = ۳					
مولفه	میانگین	انحراف استاندارد	T	Df	Sig
فردی	۲/۴۱	۰/۵۳۴۵۴	۱۱/۷۳	۲۰۲	۰/۰۰۰
فرهنگی	۲/۵۳	۰/۴۹۳۲۸	۱۰/۱۱	۲۰۲	۰/۰۰۰
اجتماعی	۲/۴۵	۰/۵۹۳۹۰	۹/۸۷	۲۰۲	۰/۰۰۰
سیاسی	۲/۵۵	۰/۵۲۳۱۲	۹/۱۷	۲۰۲	۰/۰۰۰
اقتصادی	۲/۶۳	۰/۵۳۵۹۲	۷/۳۷	۲۰۲	۰/۰۰۰
فن‌آوری	۲/۴۲	۰/۵۳۵۹۷	۱۱/۵۲	۲۰۲	۰/۰۰۰
سازمانی	۲/۵۸	۰/۵۰۸۹۱	۸/۶۹	۲۰۲	۰/۰۰۰
بین‌المللی	۲/۵۲	۰/۶۳۷۶۷	۸/۰۲	۲۰۲	۰/۰۰۰

همان‌طور که در جدول شماره ۳ نشان داده شده است، مقدار آماره t محاسبه شده در تمام مولفه‌ها با درجه آزادی ۲۰۲ و آلفای ۰/۰۱ بزرگتر از مقدار t بحرانی (۱/۹۶) است، لذا بین میانگین‌های مشاهده شده و میانگین پرسشنامه (۳) تفاوت معناداری وجود دارد. در نتیجه، وضعیت موجود رهبری اصیل (در هر یک از مولفه‌های هشت‌گانه) در دانشگاه آزاد کمتر از متوسط جامعه است.

۳) سازوکارهای نهادینه‌سازی رهبری اصیل در دانشگاه چه می‌باشد؟

جدول شماره ۳: نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای برای ارائه سازوکارها

میانگین پرسشنامه = ۳						
مولفه	راهکارها	میانگین	انحراف استاندارد	t	df	Sig
فرهنگ	۱. برگزاری دوره‌های خودشناسی و مهارت‌های زندگی	۴/۰۵	۰/۸۹۵	۲۴/۴۴۵	۲۰۲	۰/۰۰۰
	۲. الگوپردازی از الگوهای مناسب و صحیح	۴/۳۵	۰/۹۱۲	۲۱/۶۵۷	۲۰۲	۰/۰۰۰
	۳. رعایت ارزش‌ها و هنجارهای انسانی شاخص	۴/۲۴	۰/۹۵۱	۲۰/۶۵۱	۲۰۲	۰/۰۰۰
فرهنگ سازمانی	۴. برگزاری جشن به مناسبت دستاوردهای موفقیت‌آمیز	۴/۳۱	۰/۸۳۶	۲۱/۵۲۱	۲۰۲	۰/۰۰۰
	۵. مشارکت در مراسم و حضور در نماز جماعت دانشگاه	۴/۲۷	۰/۹۸۶	۲۲/۳۵۲	۲۰۲	۰/۰۰۰
فرهنگ اجتماعی	۶. باز بودن دفتر مدیر برای پاسخگویی و نقدپذیری	۴/۱۲	۰/۹۶۸	۲۴/۳۸۵	۲۰۲	۰/۰۰۰
	۷. برگزاری کرسی‌های آزاداندیشی بدون سوگیری	۴/۲۸	۰/۸۵۲	۲۷/۲۳۴	۲۰۲	۰/۰۰۰
سیاست‌ها	۸. معرفی فرصت‌ها و تهدیدها و حمایت از راهکارها	۴/۳۳	۰/۹۱۰	۲۱/۱۹۵	۲۰۲	۰/۰۰۰
	۹. حمایت عملی از تبدیل دانش به ثروت ملی	۴/۴۷	۰/۹۶۳	۲۴/۲۵۵	۲۰۲	۰/۰۰۰
اقتصادی	۱۰. حمایت از کارآفرینی و کارآفرینان واقعی	۴/۳۹	۰/۹۰۳	۱۹/۲۶۹	۲۰۲	۰/۰۰۰
	۱۱. حمایت از تبدیل دانش به فناوری‌های نو مورد نیاز	۴/۰۹	۰/۹۴۵	۲۳/۱۲۳	۲۰۲	۰/۰۰۰
فرهنگ آموزشی	۱۲. تهیه تجهیزات فن‌آورانه جدید برای رسیدن به توسعه	۴/۱۹	۰/۹۶۳	۲۱/۴۵۸	۲۰۲	۰/۰۰۰
	۱۳. تدوین قوانین و مقررات تسهیل‌کننده فرایندها	۴/۰۵	۰/۹۱۲	۱۸/۴۵۸	۲۰۲	۰/۰۰۰
سازمانی	۱۴. ضابطه‌مداری و استقرار مدیریت دانش (شایستگی)	۴/۱۲	۰/۸۹۶	۲۰/۷۸۶	۲۰۲	۰/۰۰۰
	۱۵. فراگیری زبان بین‌المللی انگلیسی در کسب دانش روز	۴/۳۶	۰/۹۴۳	۱۷/۷۵۳	۲۰۲	۰/۰۰۰
فرهنگ بین‌المللی	۱۶. برگزاری مسابقات علمی در سطح جهانی	۴/۴۴	۰/۹۵۴	۲۱/۹۸۵	۲۰۲	۰/۰۰۰

براساس جدول شماره ۳، مقدار آماره t محاسبه شده در تمام سازوکارهای ارائه شده نشان می‌دهد که مقادیر به دست آمده با درجه آزادی ۲۰۲ و آلفای ۰/۰۱ بزرگتر مقدار t بحرانی

هستند. لذا بین میانگین‌های مشاهده شده و میانگین پرسشنامه (۳) تفاوت معناداری وجود دارد و در نتیجه ۱۶ سازوکار ارائه شده در زمینه نهادینه‌سازی رهبری اصیل در دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران مورد توافق نمونه پژوهش می‌باشند.

۴) چه مدلی برای نهادینه‌سازی رهبری اصیل در دانشگاه آزاد می‌توان ارائه داد؟

جدول شماره ۴: بار عاملی و مقادیر t مولفه‌ها در مدل کلی

مولفه	بار عاملی استاندارد شده	t	P-Value
فردی	۰/۷۵	۱۷/۰۵	۰/۰۰۱
فرهنگی	۰/۸۰	۱۸/۶۸	۰/۰۰۱
اجتماعی	۰/۹۰	۲۲/۶۱	۰/۰۰۱
سیاسی	۰/۸۸	۲۱/۷۸	۰/۰۰۱
اقتصادی	۰/۸۱	۱۹/۶۵	۰/۰۰۱
فن‌آوری	۰/۸۰	۱۸/۴۹	۰/۰۰۱
سازمانی	۰/۷۹	۱۸/۱۸	۰/۰۰۱
بین‌المللی	۰/۶۹	۱۴/۵۰	۰/۰۰۱



Chi-Square= 66.51 df= 20 P-value=0.00000, RMSEA= 0.074

نمودار شماره ۱: مدل تحلیل عاملی تاییدی برای مولفه‌های نهادینه‌سازی رهبری اصیل در

دانشگاه در حالت تخمین ضرایب غیراستاندارد



Chi-Square= 66.51 df= 20 P-value=0.00000, RMSEA= 0.074

نمودار شماره ۲: مدل تحلیل عاملی تاییدی برای مولفه‌های نهادینه‌سازی رهبری اصیل در دانشگاه در حالت تخمین ضرایب استاندارد



Chi-Square= 66.51 df= 20 P-value=0.00000, RMSEA= 0.074

نمودار شماره ۳: مدل تحلیل عاملی تاییدی برای مولفه‌های نهادینه‌سازی رهبری اصیل در دانشگاه در حالت معناداری

همان‌طور که در جدول شماره ۴ و نمودارهای شماره ۱ الی ۳ نشان داده شده است، مقادیر آماره t محاسبه شده در سطح خطای ۰/۰۱ در تمام مولفه‌ها بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد؛ بنابراین، ارتباط معناداری بین هر یک از مولفه‌های موثر بر نهادینه‌سازی رهبری اصیل در دانشگاه آزاد به عنوان مدل کلی وجود دارد.

جدول شماره ۵: شاخص‌های برازش مدل در مدل کلی

نام شاخص	مقدار شاخص محاسبه شده	نتیجه برازش
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد ^۱	۰/۰۷۳	تایید شد
نسبت کای اسکوتر به درجه آزادی ^۲	۳/۳۱	تایید شد
نیکویی برازش ^۳	۰/۹۱	تایید شد
نیکویی برازش تعدیل‌یافته ^۴	۰/۸۸	تایید شد
برازش هنجاریافته ^۵	۰/۹۵	تایید شد
برازش هنجاریافته ^۶	۰/۹۲	تایید شد
برازش تطبیقی ^۷	۰/۹۱	تایید شد
برازش افزایش ^۸	۰/۹۰	تایید شد
ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده استاندارد شده ^۹	۰/۰۴۳	تایید شد

همان‌طور که جدول شماره ۵ نشان می‌دهد، مقادیر به دست آمده در شاخص‌های برازش مدل در تمام مولفه‌های نهادینه‌سازی رهبری اصیل در دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان مدل کلی، مطابق با استانداردهای قابل قبول است و می‌توان با اطمینان اظهار نمود که مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است و بر این اساس، مدل تعیین مولفه‌های نهادینه‌سازی رهبری اصیل در دانشگاه آزاد اسلامی به صورت شکل ۱ ارائه می‌گردد.

1. RMSEA
2. X²/df
3. GFI
4. AGFI
5. NFI
6. NNFI
7. CFI
8. IFI
9. SRMR



شکل شماره ۱: مدل تعیین مولفه‌های نهادینه‌سازی رهبری اصیل در دانشگاه آزاد اسلامی

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه یکی از چالش‌های مهم در دانشگاه‌ها موضوع رهبری است؛ چراکه رشد و توسعه همه‌جانبه آینده جامعه در گرو عملکرد درست دانشگاه‌هاست، بطوری که بتوانند نیازهای کشور را تامین نمایند. رهبری اصیل سازه جدیدی است که در زمینه رهبری مطرح شده است. رهبری اصیل، نیروی قدرتمندی است که ارتباط سازنده‌ای میان افراد گروه برقرار می‌کند تا ضمن ایجاد وحدت، یکپارچگی و احساسات مثبت به دیدگاه مشترکی دست یابند و بتوانند در سایه این موقعیت موثر کارهای معنادار و فوق‌العاده‌ای در راستای اهداف مشترک‌شان به کمک هم خلق کنند (Thacker, 2018). چون رهبری اصیل به عنوان یک الگوی رفتاری از ظرفیت‌های روانشناختی مثبت و جو اخلاقی مثبت سازمانی منتج می‌گردد و موجبات پرورش خودآگاهی، جنبه‌های اخلاقی درونی، پردازش متعادل اطلاعات و شفافیت روابط را در کار با پیروان فراهم می‌سازد (Walumbwa et al., 2008) به نقل از Seyyed Naghavi & Kahe, 2014. از آنجایی که مطالعات پیشین در زمینه رهبری اصیل در سازمان‌ها نشان می‌دهد که رهبری اصیل بر «عملکرد اجتماعی و فرهنگ سازمانی» (HadianNasab, et al., 2018)، «مزیت رقابتی» (Dehghani et al., 2018)، «رفتار شهروندی سازمانی» (Rastegar et al., 2017)، «فضیلت سازمانی» (Derakhshan & Zandi, 2016)، «خلاقیت کارکنان» (RahimNia & Hosseinpour, 2016)، «هویت‌یابی سازمانی» (JalalAbadi et al., 2015)، «عملکرد سازمانی» (Alilyyani et al., 2018)

«خلاقیات و نوآوری کارکنان» (Nishtha, et al., 2016) تاثیر مثبت و معناداری دارد، باعث کاهش استرس رهبران» (Weiss et al., 2017) و «کاهش تضاد در گروه» (Braun, Nibrele, 2017) می‌گردد، شناسایی عوامل موثر بر نهادینه‌سازی رهبری اصیل در دانشگاه آزاد مورد توجه پژوهشگران قرار گرفت؛ چراکه الف) در عوامل اثرگذار بر رهبری اصیل ابهام وجود داشت، ب) وضعیت موجود رهبری اصیل در دانشگاه آزاد نامشخص بود و مدل مشخصی از رهبری اصیل در دانشگاه آزاد وجود نداشت که منشور راهنمای مسئولان دانشگاه آزاد باشد. از آنجایی که این مطالعه با هدف شناسایی عوامل موثر بر رهبری اصیل در دانشگاه آزاد استان تهران با رویکرد آمیخته انجام شد، پس از مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیق و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با صاحب‌نظران، اولین یافته تحقیق منجر به شناسایی هشت مولفه «عوامل فردی»، «عوامل فرهنگی»، «عوامل اجتماعی»، «عوامل سیاسی»، «عوامل اقتصادی»، «عوامل فن‌آوری»، «عوامل سازمانی» و «عوامل بین‌المللی» به عنوان عوامل موثر بر رهبری اصیل شد که به شرح زیر می‌باشد:

اولین مولفه تحت عنوان «عوامل فردی» شناسایی شد که در جایگاه هفتم قرار گرفت، بطوری که با نتایج مطالعه پژوهشگران زیر همسوست: الف) رحیم‌نیا و حسین‌پور (RahimNia & Hosseinpour, 2016)، نیشتا و همکاران (Nishtha et al., 2016) و (Alilyyani et al., 2018)؛ چون آنها دریافتند که بین رهبری اصیل و خلاقیات و نوآوری کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ب) ویس و همکاران (Weiss et al., 2017)؛ زیرا رهبری اصیل باعث کاهش استرس رهبران می‌شود و آنها را بیشتر به کار دعوت می‌کند. ج) ویلسون و مک کالمن (Wilson & McCalman, 2017)؛ برای تلاش فردی افراد را بطرز مثبتی تحت تاثیر قرار می‌دهد. دومین مولفه تحت عنوان «عوامل فرهنگی» شناسایی شد که به همراه عوامل فن‌آوری در جایگاه یکسان چهارم و پنجم قرار گرفت که با مطالعه یزدخواستی (YazdKhasti, 2009) همسوست؛ چون او در مطالعه خود دریافت که فرهنگ سازمانی که نشأت گرفته از باورهای مشترک افراد نسبت به ارزش‌ها، هنجارها، نمادها، آداب و رسوم حاکم بر سازمان است می‌تواند نقش موثر و سازنده‌ای در رهبری ایفا نماید. سومین مولفه تحت عنوان «عوامل اجتماعی» شناسایی شد که در جایگاه نخست قرار گرفت که با مطالعه سیف‌پناهی و همکاران (Seifpanahi et al., 2015) همسوست؛ چون آنها دریافتند

ارتباط مثبت و معناداری بین رهبری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی وجود دارد. زیرا عوامل اجتماعی از قبیل آمارهای جمعیتی، ارزش‌های اجتماعی و تغییرات اجتماعی بر رهبری سازمانی اثر می‌گذارد. چهارمین مولفه تحت عنوان «عوامل سیاسی» شناسایی شد که در جایگاه دوم قرار گرفت. از آنجایی که سیاستگذاری‌هایی که در سطح کلان انجام می‌شود می‌تواند بر رهبری سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها اثرگذار باشد. از آنجایی که هر سیستم ساختار شدیداً سازمان‌یافته‌ای دارد، سیاست یکی از واقعیت‌های حیات سازمانی است؛ چرا که سیاست درست می‌تواند تضمین کند که قوی‌ترین اعضای سازمان در جایگاه‌های رهبری قرار گیرند (Hoy and Miskel, 2013). پنجمین مولفه تحت عنوان «عوامل اقتصادی» شناسایی شد که در جایگاه سوم قرار گرفت. زیرا فراهم نمودن امکانات آموزشی، پژوهشی و رفاهی در دانشگاه مستلزم وجود اعتبار و بودجه لازم است؛ چون کسی که در دانشگاه رهبری می‌کند نباید دغدغه مالی داشته باشد تا بتواند به نیازهای سازمان و افراد سازمان به موقع و در صورت نیاز پاسخ مناسب دهد. ششمین مولفه با عنوان «عوامل فن‌آوری» شناسایی شد که به همراه عوامل فرهنگی در جایگاه یکسان چهارم و پنجم قرار گرفت. هفتمین مولفه تحت عنوان «عوامل سازمانی» شناسایی شد که در جایگاه ششم قرار گرفت، بطوری که با نتایج مطالعه پژوهشگران زیر همسوست: الف) براون و نیبرله (Braun and Niberle, 2017)؛ چراکه دریافتند رهبری اصیل باعث کاهش تضادها در تیم‌های کاری می‌شود و جدال بین آنها را هدایت می‌کند. ب) الی‌لیانی و همکاران (Alilyyani et al., 2018)؛ زیرا دریافتند که وجود رهبران در هر سازمانی برای دستیابی به محیط کاری سالم ضروری است. رهبری اصیل یک سبک رهبری عقلانی برای بهبود شرایط محیط کاری است، بطوری که عملکرد کارکنان و دستاوردهای سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. هشتمین مولفه تحت عنوان «عوامل بین‌المللی» شناسایی شد که در جایگاه آخر قرار گرفت. برخی از پژوهشگران بر این باورند که فن‌آوری‌های نوظهور همچون رایانش ابری^۱ برای ذخیره و تحلیل داده‌ها، محیط یادگیری مشارکتی، یادگیری از طریق موبایل، به طرز گسترده‌ای در نظام آموزشی به کار گرفته خواهد شد. همچنین فن‌آوری احتمالاً انقلاب بزرگی در آموزش بوجود خواهد آورد. لذا، امروزه مدیران باید روی مدیریت و رهبری فن‌

آوری کار کنند تا بیشترین بهره را از احتمالات بالقوه آموزشی در ایجاد ابررایانه برای ایجاد محیط یادگیری همکارانه (ویکی‌ها، سیستم‌های وبلاگ‌نویسی گروهی و شبکه‌های اجتماعی) از طریق فن‌آوری‌های نوظهور ببرند (Woolfolk Hoy & Hoy, 2017). همچنین با توجه به عوامل موثر هشتگانه شناسایی شده ۱۶ راهکار (برای هر عامل دو راهکار) ارائه شده است که برای نهادینه‌سازی رهبری اصیل در دانشگاه باید مورد توجه قرار گیرند.

دیگر یافته این مطالعه نشان داد که وضعیت موجود رهبری اصیل (در هر یک از مولفه‌های هشتگانه آن در دانشگاه آزاد کمتر از متوسط جامعه بوده و در شرایط نامطلوبی قرار دارد. از آنجایی که رهبری اصیل می‌تواند منجر به اثربخشی و عملکرد مطلوب دانشگاه شود، ضروری است که براساس عوامل موثر هشتگانه شناسایی شده، سازوکارهای نهادینه‌سازی و مدل ارائه شده زمینه نهادینه‌سازی رهبری اصیل در دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران فراهم گردد. در نهایت، پیشنهادهای مبتنی بر نتایج تحقیق به شرح ذیل می‌باشد:

۱) از آنجایی که این مطالعه فقط در دانشگاه آزاد استان تهران انجام شده است، توصیه می‌گردد که در دیگر استان‌ها در دانشگاه‌های آزاد، دولتی، غیرانتفاعی و پیام نور هم انجام شود و نتایج آنها با نتایج این مطالعه مورد مقایسه قرار گیرد.

۲) از آنجایی که عوامل اجتماعی بیشترین نقش را در نهادینه‌سازی رهبری اصیل در دانشگاه دارد، پیشنهاد می‌گردد که مسئولان امر با برگزاری همایش‌ها و کارگاه‌های حرفه‌ای به منظور بالابردن سطح تعهد اجتماعی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و اهمیت توجه به محیط اجتماعی، کارکنان را برای ایجاد و نهادینه‌سازی رهبری اصیل در دانشگاه آماده سازند.

۳) از آنجایی که عوامل فردی یکی دیگر از عوامل موثر است، توصیه می‌شود که زمینه آموزش کارکنان از طریق کارگاه‌های خودباوری، خودشناسی، مثبت‌اندیشی و ... فراهم گردد.

منابع فارسی

- پیران‌نژاد، علی (۱۳۹۲). «رهبری اصیل، سبکی ضروری در مدیریت دانشگاه‌ها (مطالعه موردی دانشگاه‌های پیام نور استان‌های تهران و البرز)». دو فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی. مقاله ۶، دوره ۲، شماره ۶، پاییز و زمستان ۱۳۹۲، صفحه ۳۲۹-۳۵۰.

- پیران‌نژاد، علی (۱۳۹۵). «رهبری‌اصیل: رویکردی اخلاقی به مقوله رهبری در سازمان‌ها». انتشارات عدل گستر، ۲۰۵.
- درخشان، مژگان و زندی، خلیل. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر فضیلت سازمانی. *پژوهشنامه مدیریت تحول*، سال هشتم، شماره ۱۵، صص ۸۸-۱۰۶.
- دهقانی سلطانی، مهدی؛ شیری، اردشیر؛ فارسی‌زاده، حسین؛ طیبی، داراب؛ فلاحی، فرشته (۱۳۹۷). «بررسی تأثیر رهبری اصیل بر کسب مزیت رقابتی با تبیین نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی کارکنان». *پژوهشنامه بیمه*، دوره ۳۲، شماره ۱ - شماره پیاپی ۱۲۵، بهار ۱۳۹۶، ۱۰۷-۱۲۲.
- رحیم‌نیا، فریبرز؛ حسین‌پور، فاطمه (۱۳۹۵). «بررسی تأثیر نقش رهبری اصیل بر خلاقیت کارکنان با توجه به نقش میانجی امید و عاطفه مثبت». *دومین کنفرانس بین‌المللی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد*.
- رستگار، احمد؛ طالبی، سعید؛ نادى، زهرا؛ صیف، محمدحسن (۱۳۹۶). «رابطه رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی معلمان: با نقش واسطه‌ای خوش‌بینی تحصیلی». *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، دوره ۱۰، شماره ۱، (پیاپی ۱۸)، ۴۹-۶۲.
- سپهوند، رضا؛ عارف‌نژاد، محسن؛ شریعت‌نژاد، علی (۱۳۹۷). «تحلیل شاخصه‌های هویت رهبری اصیل در راستای بهسازی منابع انسانی با استفاده از رویکرد فرآیند رتبه‌بندی تفسیری». *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، مقاله ۹، دوره ۱۱، شماره ۳۹، بهار ۱۳۹۷، ۱۹۹-۲۲۷.
- 10.22111/jmr.2018.4017
- سلطانی، مهدی؛ فارسی‌زاده، حسین؛ طیبی، داراب؛ فلاحی، فرشته (۱۳۹۶). «تأثیر رهبری اصیل بر کسب مزیت رقابتی با تبیین نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی کارکنان». *پژوهشنامه بیمه*، سال سی و دوم، شماره ۱، صص ۱۰۷-۱۲۶.
- سیدنقوی، میرعلی؛ کاهه، مریم (۱۳۹۳). «نقش رهبری اصیل در بهبود سطح خلاقیت و اشتیاق به کار کارکنان». *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت*، سال بیست و سوم، شماره ۷۶: صص ۱-۲۷.
- سیف‌پناهی، حامد؛ موسوی‌جد، سیدمحمد؛ زندی، خلیل؛ راستاد، آرمان (۱۳۹۴). *جامعه‌شناسی کاربردی*. رابطه رهبری اخلاقی و مسؤولیت‌پذیری اجتماعی (مطالعه موردی کارکنان سایت اداری سنج). مقاله ۱۲، دوره ۲۶، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۴، ۲۱۳-۲۲۲.

فیض‌آبادی، فرشته؛ طاهرآبادی، علی‌اصغر؛ خیرالهی، فرشید (۱۳۹۶). «نقش دیدگاه اخلاقی در تعدیل اثر رهبری اصیل بر رفتارهای ناکارآمد حسابرسان». *دانش حسابرسی*، سال هفدهم، شماره ۶۷، صص ۱۸۵-۲۰۹.

قانع‌نیا، مریم؛ ارشدی، مریم؛ سلطانیان، نسیم؛ فروهر، محمد (۱۳۹۴). «تاثیر آموزش رفتارهای رهبری اصیل بر افزایش عملکرد کارکنان پتروشیمی». *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال دوم، شماره ۶، پاییز ۹۴.

قانع‌نیا، مریم؛ جلیلی، صدیقه؛ فروهر، محمد (۱۳۹۲). «رهبری اصیل: رویکرد نوین به رهبری». *سومین همایش ملی علوم رفتاری*. کیش (اسفند ۱۳۹۲).

لطفی جلال‌آبادی، مصطفی؛ موغلی، علیرضا؛ فیضی، طاهره؛ امیرخانی، امیرحسین (۱۳۹۴). «بررسی تاثیر رهبری اصیل بر هویت سازمانی: مطالعه موردی کارکنان یکی از واحدهای صنعتی دفاعی کشور». *فصلنامه مدیریت نظامی*. شماره ۵۸، پانزدهم، تابستان، ۲۴-۴۲.

وولفولک‌هوی، آناهیتا؛ هوی، ک. وین (۱۳۹۶). «نظارت و راهنمایی تعلیماتی». *ترجمه سلیمانی، نادر؛ صفری، محمود؛ نظری، سیدمرتضی*. انتشارات ارسباران، چاپ اول، تهران، ایران.

هادیان‌نسب، علی؛ ابراهیم‌پور، مصطفی؛ نوع‌پسند اصل، سیدمحمد (۱۳۹۷). «میانجی فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان)». *نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران*، دوره ۱۶، شماره ۱، بهار ۱۳۹۷، ۱۱۷-۱۴۸.

10.22059/jomc.2018.132840.1006560

هوی، ک. وین؛ میسکل، ج. سیسیل (۱۳۹۵). «مدیریت آموزشی». *ترجمه سلیمانی، نادر؛ صفری، محمود؛ نظری، سیدمرتضی*. انتشارات سمت، چاپ دوم، تهران، ایران.

یزدخواستی، علی (۱۳۸۸). «رابطه بین نوع فرهنگ سازمانی و رهبری». *پژوهشنامه مطالعات روانشناسی تربیتی*، دوره ۶، شماره ۹، ۱۱۳-۱۲۶.

Refreance

- Alilyyani, Bayan; Wong, A. Carol; Cumming, Greta (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review". *International Journal of Nursing Studies*, Volume 83, 34-64. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.001>
- ymoldanovna, A.; Zhetpisbaeva, A. B.; Kozybaevna, U. K.; & Kardirovna, M. S. (2015). Leadership Development University Students in Activities of Student Government. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 197, 2131-2136. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.07.336> .
- multilevel model of work-family conflict and enrichment. *The Leadership Quarterly* 28, 780-797.

- Dehghani, S. M.; Shiri, A.; Farsizadeh, H.; Tayebi, D.; Fallahi, F. (2017). "The study of the Influence of Authentic Leadership on Gaining Competitive Advantage by Explaining the Mediating Role of Employees' Psychological Empowerment." *Insurance research journal*, Volume 32, Issue 1 - Serial No. 125, 107-122. (In Persian)
- Derakhshan, M.; zandi, K. (2016). "Investigating the Effect of Authentic Leadership on Organizational Virtue." *Transformation Management Research Journal*, Eighth, No. 15, 88-106. (In Persian)
- Falatha, F., H, Laschinger and E, Read. (2017). The effects of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intentions in Canada. *Nurs Outlook* 65, 172-183.
- FeizAbadi, F.; TaherAbadi, A.A.; Kheirollahi, F|| (2017). "The role of Moral Viewpoint in Modifying the Effect of Authentic Leadership on Inefficient Auditors' Behaviors." *Audit Knowledge*, Year 17, No. 67, 185-209. (In Persian)
- GhaneNia, M.; Arshadi, N.; Latifian, N.; Forouhar, M. (2015). "The Effect of Authentic Leadership Behaviors Training on Increasing the Performance of Petrochemical Employees." *Quarterly Journal of Human Resource Education and Development*, Second Year, No. 6, 141-125. (In Persian)
- GhaneNia, M.; Jalili, S.; Forouhar, M. (2013). "Authentic leadership: A New Approach in Leadership." *Third National Conference on Behavioral Sciences*. Kish, March, 2013. (In Persian)
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., Iwasiw, C. L., (2010), Authentic Leadership of Preceptors: Predictor of New Graduate Nurses' Work Engagement and Job Satisfaction, *Journal of Nursing Management*, 18, 993-1003.
- HadianNasab, A.; EbrahimPour, M.; No'pasand asl, S.M. (2018). Mediator of Organizational Culture (Case study: General Administration of Ports and Maritime of Gilan Province) ". *Journal of Cultural Management*, University of Tehran, Volume 16, Issue 1, 117-148. 10.22059/jomc.2018.132840.1006560 (In Persian)
- Hoy, W. K., and Miskel, C. G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K.; Miskel, C.G. (2016). "Instructional Leadership" translated by: Soleimani, N.; Safari, M.; Nazari, S.M. SAMT Pub. Second Edition, Tehran, Iran. (In Persian)
- Jalalabadi, M.; Moghli, A.; Faizi, T.; Amirkhani, A.H. (2015). The effect of authentic leadership on organizational identification in one of the country's defense industrial units. *Military Management Quarterly*, Vol. 15, No. 58, 24-42. (In Persian)

- Lotfi, J. M.; Moghali, A.R.; Feizi, T.; Amirkahni, A.H. (2015). "Investigating of the Effect of Authentic Leadership on Organizational Identity: Case Study of Employees of One of the Industrial Defense Units of the Country." *Military Management Quarterly*. No. 58, Fifteenth, Summer, 24-42. (In Persian)
- Madanchian, Mitra; Norashikin, Hussein; Noordin, Fauziah (2018). The impact of ethical leadership on leadership effectiveness among SMEs in Malaysia. *Procedia Manufacturing*. Volume 22, 968-974. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.03.138>.
- Nishtha, M., R, Lochan and S, Chander. (2016). Authentic leadership and its impact on creativity of nursing staff: A cross sectional questionnaire survey of Indian nurses and their supervisors.
- PiranNezhad, A. (2013). "Authentic Leadership, Essential Style in University Management (Case: Noor Universities in Tehran and Alborz provinces)" *Two Management Quarterly at Islamic University*. Article 6, Volume 2, Issue 6, 329-350. (In Persian)
- PiranNezhad, A. (2016). "Authentic Leadership: An Ethical Approach to Leadership in Organizations", *AdlGostar Publication*, 205. (In Persian)
- RahimNia, F.; HosseinPour, F. (2016). "Investigating the Effect of Authentic Leadership on Employee Creativity, Considering the Mediating Role of Hope and Positive Affection." The 2nd International Conference on Management, Accounting and Economics. (In Persian)
- Rastegar, A.; Talebi, S.; Nadi, Z.; Seif, M. H. (2017). Relationship between Authentic Leadership and Teachers' Organizational Civilization Behavior with the Mediating Role Academic optimism." *Management and Planning in Educational Systems*, Volume 10, Issue 1, 49-62. (In Persian)
- Santoshi S.; Swati S.; Aishwarya S. (2021). Authentic Leadership Fostering Creativity in Start-ups: Mediating Role of Work Engagement and Employee Task Proactivity, 9 (2). doi.org/10.1177/2278533720964298
- SeifPanahi, H.; MousaviJed, S.M.; zandi, K.; Rastad, A. (2015). "The Relationship of Ethical Leadership and Social Responsibility (Case Study of Sanandaj Administrative Staff). Article 12, Volume 26, Issue 4, 213-222.
- Sepahvand, R.; AarefNezhad, M.; shariatNezhad, A. (2018) "Analysis of the Identity Leadership Indicators for Human Resource Improvement Using the Interpretative Ranking Process Approach" *Public Management Researches*, Article 9, Volume 11, Issue 39, 199-227. [10.22111/jmr](https://doi.org/10.22111/jmr). (In Persian)
- Seyyed Naghavi, M. A.; Kaheh, M. (2014). "The role of authentic leadership in improving the level of creativity and employee eagerness." *Journal of Management Studies*, Vol. 23, No. 76, 1-27.

- Shojaei, S., Sadeghi, M.; Dankoob, Mo. (2016). Investigating the relationship between authentic leadership with the intention of relocation with the mediating role of organizational bullying. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, Vol. 5, No. 65-91.
- Soltani, M.; Farsizadeh, H.; Tayebi, D.; Fallahi, F. (2017). "The study of the Influence of Authentic Leadership on Gaining Competitive Advantage by Explaining the Mediating Role of Employees' Psychological Empowerment." *Insurance research journal*, year thirty-second, No. 1, 107-126. (In Persian)
- Thacker, Karissa (Friday, 2018.08.3 14:12 PM). What's the big idea of your book, *The Art of Authenticity: Tools to Become an Authentic Leader and Your Best Self?* <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2018/03/05/when-it-comes-to-authentic-leadership-its-time-to-wise-up>.
- Weiss, M., S, Razinskas and M, Hoegl. (2017). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly* 2 (14) 1-13.
- Wilson, S., J, Mc Calman. (2017). Re-imagining ethical leadership as leadership for the greater good. *European Management Journal* 35 (2017) 151-154. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.06.001>
- Woolfolk Hoy, A.; Hoy, W. K. (2017). "Instructional Leadership" translated by Soleimani, N.; Safari, M.; Nazari, S.M. Arasbaran Pub. Tehran, Iran. (In Persian)
- YazdKhasti, A. (2009). "The relationship between the Type of Organizational Culture and Leadership." *Research Journal of Educational Psychology*, Vol. 6, No 9, 113-126. (In Persian)