






Identifying the Components of Academic Authentic Leadership

- Mehdi Amani**  Ph.D. Candidate, Department of Educational Administration and Planning, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mehdiamani@ut.ac.ir
- Mohamad Mirkamali**  Professor, Department of Educational Administration and Planning, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mkamali@ut.ac.ir
- Javad Pourkarimi** *  *Corresponding Author*, Associate Professor, Department of Educational Administration and Planning, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: jpkarimi@ut.ac.ir
- Mahmoud Abolghasemi**  Associate Professor, Department of Educational Administration, University of Shahid beheshti, Tehran, Iran. E-mail: m-abolghasemi@sbu.ac.ir
- Marzieh Aali**  Assistant Professor, Department of Philosophy of Education, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: m.aali@ut.ac.ir

ABSTRACT

Considering the nascentness of the topic of authentic leadership in the literature of leadership and the existence of ambiguity about its structure and components in the research that has been conducted, as well as there is an increasing trend seen in the last two decades toward authentic behaviors of leadership in the organizations, there is a need to a more and better understanding of the concepts and structure of authentic leadership among researchers in the field of management and leadership has intensified; the current research aims to reduce the structural ambiguity by more comprehensively identifying the concepts and components of authentic leadership, and by providing a systematic and focused study on the field of academic leaders, by providing an integrated model, answer the general question of what is the academic authentic leadership and what dimensions it consists of. This research has been done using a qualitative method of meta-synthesis. The research community includes 61 cases (articles, books/book chapters, and treatises) that were selected from among 2186 reviewed documents. The meta-synthesis findings led to the identification of 305 primary concepts, 59 subcategories, and finally 4 dimensions of authentic academic leadership including becoming oneself, positivity, relational authenticity, and ethical orientation. By describing the process and reasons for calculating the obtained components and comparing authentic leadership with other leadership styles, it has been tried to reduce the structural ambiguities and make it more transparent.

Keywords: Authenticity, Authentic Leadership, University

Cite this Article: Amani, M., Mirkamali, M., Pourkarimi, J., Abolghasemi, M., & Aali, M. (2024). Identifying the Components of Academic Authentic Leadership. *Educational Leadership Research*, 8(29), 6-39. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.78668.1728>



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press
Publisher: Allameh Tabataba'i University Press
DOI: <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.78668.1728>

شناسایی مؤلفه‌های رهبری اصیل دانشگاهی

دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزش عالی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
رایانامه: mehdiamani@ut.ac.ir

مهدی امانی

استاد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
رایانامه: mkamali@ut.ac.ir

محمد میرکمالی

نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
رایانامه: jpkarimi@ut.ac.ir

جواد پورکریمی*

دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. رایانامه:
m-abolghasemi@sbu.ac.ir

محمود ابوالقاسمی

استادیار گروه فلسفه تعلیم و تربیت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه:
m.aali@ut.ac.ir

مرضیه عالی

چکیده

با توجه به نوپا بودن موضوع رهبری اصیل در ادبیات رهبری و وجود ابهام در مورد ساختار و مؤلفه‌های آن در بین تحقیقاتی که انجام گرفته است و همچنین احساس خلأ روزافزونی که در دو دهه اخیر در گرایش به سمت رفتارهای اصیل رهبری در سازمان‌ها دیده می‌شود، نیاز به شناخت بیشتر و بهتر مفاهیم و ساختار رهبری اصیل را در بین محققان حوزه مدیریت و رهبری، شدت بخشیده است؛ هدف تحقیق حاضر، بر آن است با شناخت و شناسایی جامع‌تر مفاهیم و مؤلفه‌های تشکیل دهنده رهبری اصیل، از ابهامات ساختاری آن کاسته و با مطالعه‌ای نظام‌مند و متمرکز بر زمینه رهبران دانشگاهی با ارائه الگویی یکپارچه به این سؤال کلی پاسخ دهد که رهبری اصیل دانشگاهی چیست و از چه ابعادی تشکیل شده است. این پژوهش با استفاده از روش کیفی فراترکیب انجام گرفته است. جامعه پژوهش شامل ۶۱ مورد (مقاله، کتاب/ فصل کتاب و رساله) است که از بین ۲۱۸۶ سند بررسی شده انتخاب گردید. یافته‌های فراترکیب به شناسایی ۳۰۵ مفهوم اولیه، ۵۹ زیرمقوله و نهایتاً ۴ بعد رهبری اصیل دانشگاهی شامل: خود شدن، مثبت‌گرایی، اصالت رابطه‌ای و اخلاق‌مداری منجر شد. با توصیف روند و دلایل احصاء مؤلفه‌های به‌دست آمده و مقایسه رهبری اصیل با سایر سبک‌های رهبری، به کاستن از ابهامات ساختاری و شفافیت بیشتر آن پرداخته شده است.

کلیدواژه‌ها: اصالت، رهبری اصیل، دانشگاه

استناد به این مقاله: امانی، مهدی، میرکمالی، محمد، پورکریمی، جواد، ابوالقاسمی، محمود، و عالی مرضیه. (۱۴۰۳).

شناسایی مؤلفه‌های رهبری اصیل دانشگاهی. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۲۹(۸)، ۳۹-۶.

<https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.78668.1728>

مقدمه

در صد سال اخیر، پژوهش‌گران و محققان بسیاری تلاش کرده‌اند در قالب مکاتب و رویکردهای مختلفی به بررسی و ارائه یک سبک رهبری اثربخش پردازند (قانع‌نیا و همکاران، ۱۳۹۴). این الگوی رفتاری (رهبری)، ممکن است از سازمانی به سازمانی دیگر و از جامعه‌ای به جامعه‌ای دیگر، متفاوت باشد اما اساس آن همیشه ثابت و استوار بوده است، چرا که رهبری یک مد زودگذر نیست، بلکه یک حقیقت است.

روانشناسان صنعتی و سازمانی به این موضوع پی برده‌اند که موفقیت و شکست یک سازمان، به‌طور گسترده به کیفیت رهبران آن سازمان وابسته است (Pitelis & Wagner, 2018). رهبر سازمان به‌عنوان یکی از ارکان آن می‌تواند با رفتار خود، مشوق ارتقاء سطح عملکرد کارکنان و یا کاهش آن باشد و درنهایت باعث موفقیت یا شکست سازمان شود (Kiersch, 2012). او باید مسیری را در جهت هدایت تلاش همه کارکنان برای به نتیجه رساندن اهداف سازمان فراهم آورد. بدون وجود رهبر، ممکن است حلقه اتصال بین اهداف فردی و سازمانی، ضعیف یا گسیخته شود (قنبری و پاکیزه، ۱۳۹۵). از طرفی دیگر، در حال حاضر با توجه به مواجهه سازمان‌ها با تغییرات شگرف و فزاینده محیطی و کارکنانی بالنده و رشدیافته که در پی یافتن کاری با معنا و هدفمند هستند؛ باید شرایطی ایجاد گردد تا رهبران و کارکنان بتوانند به‌صورت مؤثر باهم کار کنند. از این‌روست که سازمان‌ها توجه خود را به رهبرانی معطوف می‌کنند که با شجاعت و جسارت خاصی که دارند مسئولیت می‌پذیرند و برای ایجاد تغییرات درون‌سازمانی تلاش می‌کنند (Smith, 2017).

در راستای این تحولات بود که از دهه‌های ۷۰ و ۸۰ میلادی قرن بیستم، تحول ویژه‌ای در نظریه‌های رهبری به وجود آمد که نظریه‌های جدید یا پیشرفته نامیده می‌شوند. این نظریه‌ها، به‌مرور به تأکید بر عوامل انسانی سازمان‌ها و دادن نقش و اهمیت به منابع انسانی و برقراری تعامل بین رهبران و کارکنان، گرایش پیدا کردند. نظریه‌های جدید، تحت عناوینی مانند رهبری تمام‌عیار، رهبری خدمت‌گزار، رهبری راهبردی، رهبری تحول‌آفرین، رهبری اصیل و رهبری معنوی نظریه‌پردازی و ارائه گردیده‌اند (میرکمالی، ۱۴۰۱). تحولات اخیر در حوزه سازمان و مدیریت، مقوله رهبری در دانشگاه‌ها را نیز به‌عنوان یکی از سازمان‌های تأثیرگذار آموزشی در جوامع، تحت تأثیر این تحولات نظری قرار داده و نظر مدیران و

صاحب‌نظران آموزش عالی را به خود جلب کرده است. به گونه‌ای که رهبری اصیل، از جمله موضوعات مورد اقبال پژوهش‌گران در حوزه رهبری در دانشگاه است.

در بین همه سازمان‌هایی که ما را احاطه کرده‌اند، دانشگاه از جایگاه ویژه و پیچیده‌ای برخوردار است؛ چرا که زیربنای رشد و توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر جامعه‌ای است. به گونه‌ای که، حتی با سابقه‌ترین مدیران و رهبران دانشگاهی در اغلب موارد از خود می‌پرسند که «رمز یکپارچگی این سازمان چیست؟ دانشگاه چگونه اداره می‌شود و چه انتظار و خواسته‌ای از رهبران خود دارد؟». Tierney (2005) می‌گوید پاسخ به این پرسش‌ها کار دشواری است، زیرا همواره میان کنش‌ها و پیامدها ارتباط منطقی وجود ندارد. یک سبک رهبری واحد، ممکن است در دو موسسه ظاهراً شبیه به هم، به نتایج کاملاً متناقضی بینجامد. به همین شکل، در مؤسساتی با رسالت‌ها و برنامه‌های آموزشی کاملاً مشابه، امکان دارد به سبب ادراکات و تفاسیر مختلف رهبران خود، عملکرد کاملاً متفاوتی داشته باشند. بنابراین، آگاهی و شناخت کافی رهبران دانشگاهی از خود، زمینه و موقعیتی که در آن فعالیت می‌کنند و همچنین رفتار بر اساس واقعیت درونی آن‌ها، ضروری به نظر می‌رسد. رهبران اصیل، افرادی هستند که می‌دانند چه کسی هستند (خود را می‌شناسند)، به چه می‌اندیشند و چگونه رفتار می‌کنند؛ از چشم‌انداز ارزشی-اخلاقی، دانش و توانایی‌های خویش و دیگران و بستری که در آن فعالیت می‌کنند، آگاهی دارند (عباس‌پور و همکاران، ۱۳۹۷).

در مورد نقش و اهمیت رهبری اصیل در سازمان‌ها، تحقیقات متعددی انجام شده است که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از: تأثیر رهبری اصیل بر «نوآوری سازمانی» (فرمینی فراهانی و آرای، ۱۴۰۲)، «عملکرد شغلی» (حمزوی، خادمی و محبی، ۱۴۰۲)، «رفتار شهروند سازمانی» (حاتمی و رحیم‌لو، ۱۴۰۱)، «عملکرد سازمانی» (جعفری و خلیل‌زاده، ۱۴۰۰)، «تعهد سازمانی» (عربلو، بهاری و آهنگر، ۱۳۹۹)، «انگیزش کاری» (Salcedo et al., 2024)، «اعتماد سازمانی» (Aruoren & Tarurhor, 2023)، «اثربخشی مدیریت» (Keykha & Nastiezaie, 2022)، «خلاقیت کارکنان» (Phuong & Takahashi, 2021)، «رضایت شغلی» (Carol Wong et al., 2020) و «محیط کاری سالم و افزایش هیجانات مثبت» (Smith, 2019) اما آنچه برای نظریه رهبری اصیل از اهمیت بیشتری برخوردار است داشتن شناخت کافی از خود پدیده رهبری اصیل است تا مشخص گردد رهبری اصیل شامل چه

چیزی است و چه چیزی نیست؛ چیزی که متأسفانه علی‌الخصوص در زمینه رهبری دانشگاهی کمتر به آن پرداخته شده است.

با توجه به وظیفه سنگین نظام آموزشی و این که یکی از مهم‌ترین وظایف کشور بر عهده این زیر نظام گذاشته شده است و همچنین با توجه به این که دانشگاه‌ها سهم عمده‌ای از بودجه هر کشور را به خود اختصاص می‌دهند، تمرکز بر فعالیت‌های سازمان‌های آموزشی مانند دانشگاه‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. لذا نیاز است مدیران و دست‌اندرکاران این سازمان‌ها به صورت مستمر عملکرد آن را رصد نمایند. از این رو، ثمربخشی فعالیت‌های سازمان‌هایی مثل دانشگاه، بدون شک، مستلزم هدایت و راهبری رهبران لایق و شایسته‌ای است که در تلاش برای برقراری جو سازمانی متناسب و مبتنی بر واقعیت هستند تا اعضای سازمان در فضایی آرام و عاری از فشار روانی و استرس ساختگی و کاذب، بر اساس نیازهای واقعی، به کار خود مشغول باشند تا بتوانند کارایی و اثربخشی سازمانی را افزایش دهند. ولیکن متأسفانه وضعیت رهبری اصیل در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور، در حال حاضر، از شرایط مناسبی برخوردار نیست (محمد داوودی و همکاران، ۱۳۹۹)، همچنین آنچه به صورت عینی در زمینه رهبری و مدیریت سیستم آموزش عالی و دانشگاه‌های کشور مشاهده می‌شود به گونه‌ایست که رهبری و مدیریت مبتنی بر واقعیت، پرهیز از تظاهر و عملکرد بر اساس منافع کوتاه‌مدت از اهمیت چندانی برخوردار نبوده بلکه شاهد افول روزافزون فرهنگ اصالت در سطح جامعه دانشگاهی و به تبع آن در کل جامعه نیز هستیم. از این رو، محققان بسیاری پرداختن به رهبری اصیل در دانشگاه‌ها و فضای سیستم آموزش عالی کشور را ضروری می‌دانند (پیران نژاد، ۱۳۹۲؛ میرمحمدی و رحیمیان، ۱۳۹۳؛ داراییگی و همکاران، ۱۳۹۹؛ رجبی مرام و همکاران، ۱۳۹۹؛ محمد داوودی و همکاران؛ ۱۳۹۹).

برای بازگشت به اصالت خویش، چاره‌ای نیست جز این که، با تفکر و تعمق در رفتارها و نگرش‌های خویش، خود «مؤلف» رفتارهای خود باشیم. در غیر این صورت، رفتارهای انسان جز تقلیدهایی ناپایدار و همسو با جذابیت‌های کوتاه‌مدت محیطی نخواهد بود. چنین حالتی شایسته کسانی که قصد رهبری سازمان‌های تأثیرگذار و ماندگاری مانند دانشگاه‌ها را دارند، نیست. لذا، پژوهش‌گران معتقدند که اصالت در رهبری برای محیط‌های امروزی که در معرض رشد و تغییر سریع هستند و اعتماد به نفس رهبران و سازمان‌ها به علت تغییرات گسترده، نیازمند تقویت است، از اهمیت بسیاری برخوردار است (Khilji, Avolio, 2010).

2015). تا به حال تعاریف مختلفی از رهبری اصیل ارائه شده است. رهبری اصیل سطحی از آگاهی و نمایش الگویی از گشودگی و شفاف‌سازی در رفتار با دیگران از طریق فراهم آوردن اطلاعات موردنیاز برای تصمیم‌گیری، پذیرش دستاوردهای دیگران، آشکارسازی ارزش‌ها، انگیزه‌ها و احساسات خود است به گونه‌ای که زیردستان بتوانند شایستگی‌ها و اخلاق رهبر را به روشنی در اعمال و رفتارهای او مشاهده کنند (Walumbwa et al., 2011). یکی از جامع‌ترین تعاریفی که تاکنون از رهبر اصیل انجام شده، عبارت است از: «رهبر اصیل» فردی است که عمیقاً از چگونگی تفکر و رفتار خود آگاهی داشته و فردی است که از ارزش‌ها، دانش، نقاط ضعف و قوت، اصول اخلاقی و اعتقادات خود و دیگران و قلمرویی که در آن فعالیت می‌کند، آگاه بوده و فردی قابل اعتماد، امیدوار و اخلاقی است (Avolio et al., 2004). از این رو، اساس رهبری اصیل بر شناخت درست از خود، پیروان، موقعیت و همچنین رفتار مبتنی بر واقعیات درونی این مؤلفه‌ها استوار است.

با وجود مطالبی که در مورد نقش و اهمیت نظریه رهبری اصیل اشاره شد، با توجه به نوپا بودن موضوع رهبری اصیل در ادبیات رهبری و وجود ابهام در مورد ساختار و مؤلفه‌های آن در بین تحقیقاتی که انجام گرفته است و همچنین احساس خلأ روزافزونی که در دو دهه اخیر در گرایش به سمت رفتارهای اصیل رهبری در سازمان‌ها دیده می‌شود، نیاز به شناخت بیشتر و بهتر مفاهیم، ساختار و همچنین اثربخشی استراتژی‌ها برای توسعه رهبری اصیل را در بین محققان حوزه مدیریت و رهبری، شدت بخشیده است؛ به گونه‌ای که گسترش کمی و کیفی تحقیقات نظری و علی‌الخصوص تحقیقات تجربی انجام شده، امیدواری‌ها را به حل مشکلات اشاره شده بیشتر کرده است (Gardner, 2011). لذا در ادامه این روند، تحقیق حاضر، بر آن است با شناخت و شناسایی جامع‌تر مفاهیم و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده رهبری اصیل، از ابهامات ساختاری آن کاسته و با مطالعه‌ای نظام‌مند و متمرکز بر زمینه رهبران دانشگاهی با ارائه الگویی یکپارچه به این سؤال کلی پاسخ دهد که رهبری اصیل دانشگاهی چیست و از چه ابعادی تشکیل شده است؟

پیشینه پژوهش

بررسی ادبیات موضوعی در زمینه رهبری دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی که بیشتر مرهون کارهای نظریه‌پردازانی همچون Cohen, March, Pual Ramzden, Robert Avolio, Barton Clark, Birnbaum و Henry Mintzberg است (نورشاهی، ۱۳۸۸)، منعکس‌کننده

طیف گسترده‌ای از نظرات، از موهوم خواندن رهبری دانشگاه‌ها و امکان‌ناپذیر بودن اداره دانشگاه‌ها تا نیاز مبرم دانشگاه‌ها به رهبری مقتدر جهت انجام امور است. از این رو، سبک مدیریتی رایج در آن‌ها، نحو تعامل مدیر با اساتید، کارمندان و دانشجویان، در صورت موفقیت، می‌تواند به‌عنوان سبکی مطلوب و پسندیده در سایر سازمان‌ها و حتی در سطحی کلان‌تر، در سطح اجتماع نیز مورد استفاده قرار گیرد (نیاز آذری و همکاران، ۱۳۹۹).

پیرو گسترش مباحث اخلاقی و اتخاذ رویکرد اخلاقی در دو دهه اخیر در حوزه سازمان و مدیریت، مقوله رهبری، تحت تأثیر آن قرار گرفته و منجر به ایجاد رویکرد جدیدی با عنوان رهبری اصیل در آن شده است. «رهبری اصیل» که در دو دهه اخیر 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 به‌عنوان یک مفهوم نوظهور، توجه بسیاری از سوی جامعه مطالعات رهبری را به خود جلب نمود و توسعه چارچوب اصلی آن توسط «موسسه رهبری Gallup» انجام گرفت (سید نقوی و کاهه، ۱۳۹۳).

رکن اصلی رهبری اصیل، مفهوم اصالت (اصیل بودن) است که بیان‌کننده شرایطی است که افراد، رفتاری مطابق با ارزش‌ها، اعتقادات و فطرت انسانی خود انجام دهند و با وجود تأثیر شرایط و فشارهای مختلف، برداشتن رفتاری در راستای ارزش‌ها و باورهای خویش پافشاری کنند. ریشه مفهوم اصالت را می‌توان به فلسفه یونان باستان ردیابی کرد که به‌صورت جمله قصار یونانی «خودت را بشناس» که در معبد آپولو در دلفی حک شده بود منعکس می‌شود (Parke & Wormell, 1956). در واقع، ریشه‌شناسی کلمه اصیل را می‌توان در کلمه یونانی، *authento*، «داشتن قدرت کامل» (Trilling, 1972) ردیابی کرد، که منعکس‌کننده مفهوم عملکرد اصیل است که به‌موجب آن فرد «ارباب قلمرو خود» است (Kernis & Goldman, 2006). در واقع؛ نظریه‌های رهبری اصیل در تلاش هستند تا رهبرانی را تربیت کنند که خود واقعی خویش را به پیروان نشان دهند و به‌دوراز هرگونه تزویر و ریا، رفتاری مطابق با حقیقت درونی خویش داشته باشند (Avolio & Gardner, 2005). از این رو، رهبران اصیل به دنبال حفظ درستکاری و صداقت در تعاملات روزمره، در جستجوی خود واقعی و در پی رد فعل و انفعالات مزورانه، ریاکارانه، دورویی و دست‌کاری در حقیقت هستند و از طریق روابط متقابل، وابستگی متقابل و شفقت، به اعمال نظارت می‌پردازند. برای چنین رهبرانی، اصالت نه سهوی است و نه ساختگی؛ بلکه از روی اراده و تعمدی است (Gardner)

et al., 2005). از نظر Avilio (2005) رهبری اصیل، ریشه و چارچوب اصلی شکل‌های مختلف رهبری است. در واقع، رهبری اصیل مجموعه‌ای از رهبری تحول‌آفرین، کاریزماتیک، رهبری اخلاقی، رهبری تعاملی، رهبری مستقیم و رهبری مشارکتی است (Avolio, 2005؛ Bass, 1998). به عبارت دیگر، رهبری اصیل به‌عنوان یک بستر بوده و اصالت داشتن در رهبری، منافاتی با سبک‌های دیگر رهبری ندارد.

اولین مفاهیم فلسفی اصالت در ادبیات رهبری در دهه ۱۹۶۰ پدیدار شد و این فرض را منعکس کرد که اصالت یک سازمان از طریق رهبری آن آشکار می‌شود (Novicevic et al., 2006). این امر با توصیف Rome and Rome (1967) از اصالت در یک سازمان سلسله مراتبی ارائه شد. در جدول ۱ روند تاریخی ارائه و تکامل مفاهیم نظریه رهبری اصیل آمده است.

جدول ۱. روند تاریخی تکامل مفاهیم نظریه رهبری اصیل

پدیدآورنده	مفاهیم ارائه شده از رهبری اصیل
Rome and Rome (1967)	«به‌طور خلاصه، یک سازمان سلسله‌مراتبی، مانند یک فرد، «اصیل» است تا جایی که در سرتاسر رهبری خود، محدودیت، عدم قطعیت و احتمال را می‌پذیرد. ظرفیت مسئولیت‌پذیری و انتخاب خود را درک می‌کند. گناه و خطا را می‌پذیرد؛ پتانسیل مدیریتی خلاقانه خود را برای برنامه‌ریزی، رشد و منشور یا سیاست‌گذاری انعطاف‌پذیر به انجام می‌رساند؛ و مسئولانه در جامعه بزرگ‌تر شرکت می‌کند.»
Henderson and Hoy (1983)	«اصالت رهبری به‌عنوان میزانی تعریف می‌شود که زیردستان رهبر خود را برای نشان دادن پذیرش مسئولیت سازمانی و شخصی در قبال اعمال، نتایج و اشتباهات درک می‌کنند. دست‌کاری نکردن زیردستان برای نشان دادن برجستگی خود بر نقش»
Bhindi and Duignan (1997)	«اصالت مستلزم کشف خود اصیل از طریق روابط معنادار در ساختارها و فرآیندهای سازمانی است که از ارزش‌های اصلی و مهم پشتیبانی می‌کند. هدفمندی، که دلالت بر رهبری رؤیایی دارد که انرژی و جهت خود را از نیت خیر اعضای سازمان فعلی می‌گیرد که عقل، قلب و روح خود را برای شکل دادن به چشم‌اندازی برای آینده به کار می‌گیرند. تعهدی دوباره به معنویت، که خواستار کشف مجدد روح در درون هر فرد و تجلیل از معنای مشترک، با هدف رابطه است. حساسیت نسبت به احساسات، آرزوها و نیازهای دیگران، با اشاره ویژه به محیط‌های چند فرهنگی که بسیاری از رهبران در پرتو روندهای جهانی شدن روزافزون در زندگی و کار در آن فعالیت می‌کنند.»
Begley (2001)	«رهبری اصیل ممکن است به‌عنوان استعاره‌ای از شیوه‌های حرفه‌ای مؤثر، اخلاقی سالم و آگاهانه در مدیریت آموزشی در نظر گرفته شود. این رهبری است که مبتنی بر دانش است، ارزش‌ها آگاهانه است و به طرز ماهرانه‌ای اجرا می‌شود.»

مفاهیم ارائه شده از رهبری اصیل	پدیدآورنده
<p>«رهبران اصیل از توانایی‌های طبیعی خود استفاده می‌کنند، اما کاستی‌های خود را نیز تشخیص می‌دهند و برای غلبه بر آن‌ها سخت تلاش می‌کنند. آن‌ها با هدف، معنا و ارزش‌ها رهبری می‌کنند. آن‌ها روابط پایداری با مردم ایجاد می‌کنند. دیگران آن‌ها را دنبال می‌کنند زیرا می‌دانند کجا ایستاده‌اند. آن‌ها منضبط هستند. وقتی اصول آن‌ها مورد آزمایش قرار می‌گیرد، از سازش خودداری می‌کنند. رهبران اصیل به توسعه خود می‌پردازند زیرا می‌دانند که تبدیل شدن به یک رهبر، یک عمر رشد شخصی را می‌طلبد.»</p>	George (2003)
<p>رهبری اصیل را در سازمان‌ها به‌عنوان فرآیندی تعریف می‌کنند که هم از ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت و هم از یک بافت سازمانی بسیار توسعه‌یافته نشئت می‌گیرد، که منجر به خودآگاهی بیشتر و خودتنظیمی مثبت می‌شود. رفتارهایی از سوی رهبران و همکاران، که باعث رشد مثبت خود می‌شود. رهبر اصیل دارای اعتمادبه‌نفس، امیدوار، خوش‌بین، انعطاف‌پذیر، شفاف، اخلاقی و آینده‌نگر است و اولویت را برای تبدیل همکاران به خود رهبر قائل است. رهبر اصیل سعی نمی‌کند همکاران را وادار کند یا حتی به‌طور منطقی متقاعد کند، بلکه ارزش‌ها، باورها و رفتارهای اصیل رهبر در خدمت الگوبرداری از توسعه همکاران است.</p>	Luthans and Avolio (2003)
<p>رهبران اصیل «آن‌هایی هستند که می‌دانند چه کسانی هستند، چه فکر می‌کنند و چگونه رفتار می‌کنند و توسط دیگران به‌عنوان آگاه از ارزش‌ها/دیدگاه اخلاقی، دانش و نقاط قوت خود و دیگران تلقی می‌شوند. آگاه از زمینه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند؛ و دارای اعتمادبه‌نفس، امیدوار، انعطاف‌پذیر و دارای اخلاق بالا هستند.»</p>	Avolio, Gardner et al. (2004)
<p>«رهبری اصیل تابعی از خودشناسی، حساسیت به جهت‌گیری‌های دیگران، و پیچیدگی فنی است که منجر به هم‌افزایی اقدامات رهبری می‌شود.»</p>	Begley (2004)
<p>«رهبران اصیل عمیقاً از ارزش‌ها و باورهای خود آگاه هستند، آن‌ها دارای اعتمادبه‌نفس، واقعی و قابل‌اعتماد هستند و بر ایجاد نقاط قوت پیروان، گسترش تفکر آن‌ها و ایجاد یک زمینه سازمانی مثبت و جذاب تمرکز می‌کنند.»</p>	Ilies et al. (2005)
<p>«تعریف ما از رهبران اصیل بیانگر این است که رهبران اصیل را می‌توان از رهبران کمتر اصیل یا غیر اصیل با چهار ویژگی مرتبط با خود متمایز کرد: (۱) درجه ادغام نقش افراد، یعنی برجسته بودن نقش رهبری در خودپنداره آن‌ها، (۲) سطح وضوح خودپنداره و میزان تمرکز این وضوح حول ارزش‌ها و اعتقادات قوی، (۳) میزان هم‌خوانی اهداف آن‌ها، و (۴) میزان سازگاری رفتار آن‌ها با خودپنداره آن‌ها.»</p>	Shamir and Eilam (2005)
<p>مفهوم‌سازی کرنیس و گلدمن (۲۰۰۶) از اصالت، با چهار مؤلفه کلیدی سازگار است: (۱) آگاهی (دانش و اعتماد به افکار، احساسات، انگیزه‌ها و ارزش‌های خود). (۲) پردازش بی‌طرفانه (یعنی بودن و پذیرش ویژگی‌های مثبت و منفی خود)؛ (۳) رفتار (رفتار بر اساس ترجیحات، ارزش‌ها و نیازهای واقعی خود به‌جای اینکه صرفاً برای جلب رضایت دیگران، کسب پاداش یا اجتناب از تنبیه عمل کند)؛ و (۴) جهت‌گیری رابطه‌ای (دستیابی و ارزش‌گذاری به صداقت و صراحت در روابط نزدیک خود).</p>	Kernis and Goldman (2006)

مفاهیم ارائه شده از رهبری اصیل	پدیدآورنده
<p>رهبران اصیل «افراد واقعی هستند که نسبت به خود و آنچه به آن اعتقاد دارند صادق هستند. آن‌ها اعتماد ایجاد می‌کنند و ارتباطات واقعی را با دیگران دارند. از آنجایی که مردم به آن‌ها اعتماد دارند، می‌توانند دیگران را به سطوح بالای عملکرد برانگیزند. به جای اینکه اجازه دهند انتظارات دیگران آن‌ها را هدایت کند، آن‌ها آماده هستند تا شخص خودشان باشند و راه خودشان را بروند. همان‌طور که آن‌ها به‌عنوان رهبران اصیل رشد می‌کنند، بیشتر نگران خدمت به دیگران هستند تا موفقیت خود».</p>	George and Sims (2007)
<p>«رهبری اصیل را به‌عنوان الگوی رفتار رهبری تعریف می‌کنیم که از ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت و جو اخلاقی مثبت برای پرورش خودآگاهی بیشتر، دیدگاه اخلاقی درونی‌شده، پردازش متعادل استفاده می‌کند و آن را ارتقا می‌دهد. اطلاعات و شفافیت رابطه‌ای از سوی رهبرانی که با پیروان کار می‌کنند و باعث رشد مثبت خود می‌شود».</p>	Walumbwa et al. (2008)
<p>«رهبر اصیل به‌عنوان کسی که: (۱) خودآگاه، متواضع، همیشه به دنبال بهبود است، از کسانی که هدایت می‌شوند آگاه است و به دنبال رفاه دیگران است؛ (۲) با ایجاد یک چارچوب اخلاقی، درجات بالایی از اعتماد را تقویت می‌کند؛ و (۳) متعهد به موفقیت سازمانی در چارچوب ساختار ارزش‌های اجتماعی است».</p>	Whitehead (2009)

اولین تلاش برای تعریف و عملیاتی کردن ساختارهای اصالت رهبری و عدم اصالت رهبری، در واقع توسط Henderson and Hoy (1983) انجام شد. چهارده سال گذشت تا رهبری اصیل دوباره به‌عنوان کانون موردعلاقه در علوم اجتماعی و حوزه آموزش توسط Bhindi and Duignan (1997) ظاهر شود که رهبری اصیل را به‌عنوان متشکل از چهار جزء: اصالت، هدفمندی، معنویت و حساسیت تعریف می‌کند. Begley (2001) یک دیدگاه جایگزین را معرفی کرد که از نظر دامنه و زمینه محدود است، زیرا رهبری اصیل را با رهبری مؤثر و اخلاقی برابر می‌داند و به بافت مدیریت آموزشی محدود می‌شود. او استدلال کرد که «رهبری اصیل مستلزم یک نوع رهبری واقعی است - پاسخی امیدوارانه، بی‌پایان، رؤیایی و خلاقانه به شرایط». از این رو، دیدگاه Begley شامل برخی مؤلفه‌ها (به‌عنوان مثال، امیدواری؛ Luthans & Avolio, 2003) است که در تعاریف بعدی مشترک هستند. علاوه بر این، تعریف بعدی او (Begley, 2004) اهمیت خودشناسی را که کیفیتی مرکزی برای اکثر مفاهیم اصالت است (Kernis & Goldman, 2006؛ Gardner et al., 2005؛ George, 2003؛ Luthans & Avolio, 2003؛ Ladkin & Taylor, 2010؛ Ilies et al., 2005؛ Shamir & Eilam, 2005؛ Sparrowe, 2005) را منعکس می‌کند. کاری که بیشترین کمک را در برانگیختن مجدد علاقه علمی به رهبری اصیل داشته است، مفهوم‌سازی

Luthans and Avolio (2003) از رهبری اصیل و توسعه آن است. همان‌طور که این نویسندگان توضیح می‌دهند، زیربنای نظری مدل آن‌ها شامل رفتار سازمانی مثبت (POB) (Luthans, 2002)، رهبری تحول‌آفرین (Avolio, 1999) و دیدگاه اخلاقی (Kegan, 1982) است. به دلیل این تلاقی دیدگاه‌ها، تعریف آن‌ها از رهبری اصیل، شامل حالات رفتار سازمانی مثبت مانند اعتماد، امید، خوش‌بینی و انعطاف‌پذیری است که بعدها مبنای سرمایه روان‌شناختی Luthans و همکاران (2007) شد. محققان GLI یعنی Bruce Avolio، Fred Luthans، William Gardner، Fred Walumbwa و Doug May و همکارانشان بر روی تعریف دقیق‌تری از رهبری اصیل کار کردند (Avolio & Gardner, 2005؛ Gardner et al., 2005b). این برنامه تحقیقاتی مدلی از توسعه رهبری اصیل را ارائه داد که بر اساس مفهوم چند جزئی Kernis (2003) از اصالت است. در ادامه این روند، Iles و همکاران (2005) به‌طور مستقل مدلی از رهبری اصیل را توسعه دادند که به همین ترتیب بر اساس دیدگاه Kernis است و در نتیجه کاربرد این چارچوب را تقویت کردند. برنامه تحقیقاتی GLI با تعریف رهبری اصیل ارائه شده توسط Walumbwa و همکاران در سال ۲۰۰۸ به اوج خود رسید. این دیدگاه چهار مؤلفه اصلی رهبری اصیل یعنی: خودآگاهی، پردازش متوازن، شفافیت رابطه‌ای، و دیدگاه اخلاقی درونی شده را شناسایی می‌کند که مبتنی بر آگاهی، پردازش بی‌طرفانه، جهت‌گیری رابطه‌ای و رفتار/عمل توصیف‌شده توسط Kernis and Goldman (2006) است. در ادامه به تعدادی از پژوهش‌هایی که در زمینه‌های مرتبط با تحقیق انجام شده است، اشاره می‌گردد:

Lynch و همکاران (2022) با بررسی دیدگاه‌ها و تجربیات رهبران مدارس با اشاره به رهبری اصیل در رهبران مدارس ابتدایی ایرلند، موانع و تسهیل‌کننده‌های رهبری اصیل از جمله سیاست آموزشی، رویه‌ها و فرهنگ مدرسه را شناسایی کرده‌اند. آن‌ها شواهدی ارائه می‌کنند که نظریه‌های رهبری جایگزین می‌توانند رایج شوند. با توجه به رواج و تسلط رهبری توزیع‌شده نه تنها در مدارس ابتدایی ایرلند، بلکه در سیاست‌ها و سیستم‌های مدارس در سراسر جهان و ارتباط بین رهبری توزیع‌شده و فشار بر کارکنان به‌عنوان وسیله‌ای برای جلب رضایت دستور کار نتولیرال، بررسی یک روند جایگزین را ارائه می‌دهند. این بدان معنا نیست که رهبری اصیل باید جایگزین سیستم رهبری توزیع‌شده شود، بلکه ممکن است در واقع آن را در اجرای موفق و توانمندسازی تقویت کند. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد

فرهنگ سازمانی و سیاست‌های بیرونی می‌توانند مانع یا تسهیل‌کننده رهبری اصیل شود که این برای در نظر گرفتن در عمل آموزشی مهم است.

مرادخواه و همکاران (۱۴۰۱)، در تحقیق خود به شناسایی مؤلفه‌های شایستگی رهبری اصیل در مدارس ابتدایی پرداخته‌اند. تحقیق به روش پدیدارشناسی و با انجام مصاحبه با ۱۵ نفر از مدیران، اساتید و صاحب‌نظران حوزه مدیریت و رهبری انجام گرفته است. نتایج پژوهش شامل ۵ مؤلفه شایستگی رهبری اصیل شامل: دانش، نگرش، مهارت، توانایی و ویژگی‌های رهبری اصیل است.

Jahani و همکاران (2020) در پژوهش خود به بررسی الگوی رهبری اصیل برای مدیران آموزشی پرداخته‌اند. برای دستیابی به این الگوی خاص، مطالعه به صورت کیفی و با روش مطالعه موردی انجام شده است. شرکت‌کنندگان پژوهش شامل ۱۵ نفر مدیران و معاونان دانشگاه و دانشکده‌های شیراز بوده است. آن‌ها بیان می‌کنند که مؤسسات آموزشی اهمیت انتخاب الگوی رهبری اصیل برای مدیران خود را به علت پیامدهای بسیار مثبت و شگفت‌انگیزی که در سطوح مختلف می‌تواند برای آن‌ها به همراه داشته باشد، به طور فزاینده‌ای درک کرده‌اند. یافته‌های پژوهش شامل چهار مضمون شخصی، بین فردی، سازمانی و درون‌سازمانی برای دستیابی به مضامین رهبری اصیل دانشگاهی فراگیر است.

محمدداودی و همکاران (۱۳۹۹)، به شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد رهبری اصیل در دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران پرداخته است. یافته‌های این تحقیق حاکی از آن است که رهبری اصیل دارای دو بعد «سازمانی» با سه مؤلفه «قانون‌مداری»، «بالندگی» و «سازگاری» و بعد فردی با هفت مؤلفه «خودآگاهی»، «پردازش متوازن»، «اخلاق‌مداری»، «شفافیت رابطه‌ای»، «مثبت‌اندیشی»، «انگیزش» و «خودتنظیمی» است. یافته تحقیق نشان می‌دهد که وضعیت موجود رهبری اصیل در هر دو بعد سازمانی و فردی و تمام ده مؤلفه استخراج شده تحقیق، پایین‌تر از حد متوسط است.

Fraser (2014) در رساله دکتری خود با عنوان «رهبری اصیل در آموزش عالی: تأثیرگذاری بر توسعه رهبران آینده» با اشاره به مسائل مهم ملی و جهانی در قرن ۲۱ و تأثیری که آن‌ها در زمینه پیچیده و در حال تغییر سریع آموزش عالی دارد به بررسی ویژگی‌های رهبری اصیل و رفتارهای گزارش شده توسط اساتید، کارکنان و مدیران دانشگاهی پرداخته است. یافته‌ها نشان می‌دهد مدیران، اعضای هیئت‌علمی و کارکنانی که موردبررسی قرار گرفته‌اند، تمایلی ندارند که بر اساس عوامل پرسشنامه رهبری اصیل (ALQ) خود را بالاتر ارزیابی کنند. ارتباط، خودآگاهی، گشودگی و اعتماد از ویژگی‌های مهم رهبری اصیل بود که از نظر مصاحبه‌شوندگان ارزشمند تلقی شد.

Iszatt-White and Kempster (2019) در پژوهش خود دو هدف را بررسی کرده‌اند:

(۱) ارزیابی انتقادی توسعه ساختار رهبری اصیل تا زمان حال و (۲) با در نظر گرفتن این ارزیابی، نیاز به پایه‌گذاری مجدد ریشه‌ای درک رهبری اصیل با هدف مقابله با آنچه نویسندگان معتقدند که نقص‌های اساسی در زمینه‌های فلسفی و مبنای تجربی آن است. آن‌ها اظهار می‌کنند که این کاستی‌ها به دلیل وجود نقدهایی از گفتمان مسلط (هنجاری و

کارکرد گرایانه) رهبری اصیل که برای جلب توجه انجام می‌گیرد و همچنین به دلیل فقدان تحقیقات کیفی مبتنی بر عمل به وجود آمده است. به‌عنوان یک پلت فرم راهبردی برای زمینه‌سازی و راه‌اندازی مجدد رهبری اصیل، بازگشت ریشه‌ای به ریشه‌های وجودی و عملی اصالت را به‌عنوان مبنایی برای درک گسترده‌تر از «رهبری اصیل» به‌عنوان یک «اصل سازمان‌دهی مرکزی» در مطالعات رهبری پیشنهاد می‌کنند. علیرغم نقایصی که در ساختار رهبری شناسایی شده است، پیشنهاد می‌کنند که مفهوم اصالت ممکن است هنوز نقش ارزشمندی در مطالعه رهبری داشته باشد. با این حال، این نقش تنها از طریق درک کامل رهبری اصیل به‌عنوان یک پدیده مبتنی بر عمل قابل تعیین است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش نشان داد که رهبری اصیل از زوایای مختلفی مورد بررسی و تأکید بوده است و رابطه آن با متغیرهای مختلفی مورد آزمون قرار گرفته است. انتشار هم‌زمان نوشته‌های محققان، چندین مفهوم رقابتی را از رهبری اصیل ایجاد کرده است که سردرگمی در مورد ساختار آن به وجود آورده است. Cooper و همکاران (2005) با پیش‌بینی این مشکلات، برخی از زمینه‌های ابهام مفهومی را بیان کردند و به محققان هشدار دادند که با تعریف دقیق، اندازه‌گیری و بررسی دقیق از مشکلاتی که در پیشبرد نظریه‌های رهبری قبلی با آن مواجه می‌شوند، اجتناب کنند. متأسفانه، احتیاط‌های این نویسندگان اغلب مورد توجه قرار نگرفته است، زیرا ظهور چندین نظریه و تصورات علمی از رهبری اصیل، ابهامی را در مورد اینکه چه چیزی رهبری اصیل را تشکیل می‌دهد و چه چیز آن را تشکیل نمی‌دهد و همچنین اثربخشی استراتژی‌ها برای توسعه آن ایجاد کرده است. از طرفی دیگر، این مشکلات با تعداد محدودی از تحقیقات تجربی ترکیب می‌شوند، که ارزیابی اعتبار ادعاهای مربوط به اثرات مثبت رهبری اصیل را که معمولاً توسط طرفداران آن ارائه می‌شود، دشوار می‌سازد. این مدل‌ها هر یک به بررسی بخشی از ابعاد رهبری اصیل پرداخته و هر یک جنبه‌ای از آن را مورد کاوش قرار داده که سبب شده است، تصویر کاملی با ابعاد کلیدی از رهبری اصیل به‌ویژه برای رهبران دانشگاهی به دشواری قابل تصور باشد. بر این اساس، ضمن توجه به یافته‌های پژوهش‌هایی که اشاره گردید، مطالعه‌ای نظام‌مند، جامع‌تر و متمرکز بر رهبران دانشگاهی، رهبری اصیل دانشگاهی را به شکل بهتری نشان خواهد داد.

روش

این پژوهش به دنبال استخراج و شناسایی مؤلفه‌های رهبری اصیل دانشگاهی خواهد بود. لذا پژوهش حاضر از نظر ماهیت پژوهش، کیفی و از نظر هدف، کاربردی است. از آنجا که هدف تحقیق کیفی، درک طبیعی و عمیق رویدادها و پدیده‌های اجتماعی و کنشگران مربوطه است؛ سنتز تحقیقات کیفی به محقق اجازه می‌دهد تا دانش حاصل از مطالعات کیفی در مورد پدیده‌های خاص در درک وسیع‌تر، عمیق‌تر و جامع‌تر از آن پدیده حاصل شود (Aguirre & Bolton, 2014). همچنین با توجه به این که روش فراترکیب برای سنتز و ترکیب یافته‌های مطالعات کیفی به منظور ارائه تفسیر جدیدی از پدیده تلاش می‌کند (Finfgeld, 2006) و ترکیبی از این مطالعات، در فراترکیب کیفی به محقق اجازه می‌دهد تا تجربه مشترک این پدیده‌ها و جنبه‌های تفاوت آن‌ها را ببیند (Aguirre & Bolton, 2014)، فراترکیب به‌عنوان روش تحقیق این پژوهش انتخاب گردید. نمونه‌های مطالعه فراترکیب را مطالعات کیفی تشکیل می‌دهند که محقق بر اساس سؤالات پژوهشی خود، آن‌ها را وارد مطالعه می‌کند (Sandelowski, 2008). روش‌های مختلفی برای انجام فراترکیب پیشنهاد شده است که الگوی هفت مرحله‌ای Sandelowski and Barroso (2007) بیشترین کاربرد را در بین آن‌ها دارد. این تحقیق نیز منطبق بر این الگو انجام شده که جزئیات آن به شرح ذیل آورده شده است.

نخستین گام، تنظیم پرسش‌های پژوهش بود. پرسش‌هایی که در تحقیق به دنبال آن بودیم، عبارت بودند از این که:

- رهبری اصیل دانشگاهی چیست؟
 - رهبری اصیل دانشگاهی از چه مؤلفه‌هایی تشکیل یافته است؟
- در گام دوم به جستجوی سیستماتیک اسناد و مدارک علمی معتبر داخلی و خارجی منتشر شده در زمینه رهبری اصیل در بازه زمانی از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴ پرداخته شد. کلمات کلیدی که جستجو بر اساس آن‌ها انجام گرفت در جدول ذیل لیست شده‌اند.

جدول ۲. اصطلاحات و کلیدواژه‌های جستجوی اسناد و مدارک علمی

فارسی	انگلیسی
اصالت	Authenticity
اصالت در رهبری	Authenticity in Leadership

فارسی	انگلیسی
رهبری اصیل	Authentic Leadership
رهبر اصیل	Authentic Leader
رهبری دانشگاهی	Academic Leadership
رهبری اصیل دانشگاهی	Academic Authentic Leadership

در گام سه به جستجو و بررسی اسناد و مدارک مرتبط پرداخته شد و در این راستا مجموعه اسناد حاوی واژگان کلیدی شناسایی گردید. این اسناد بر اساس مواردی چون عنوان، چکیده، محتوا و روش تحقیق بررسی شده و طبق معیارهایی که در جدول ذیل آمده است غربال شده و مدارک نهایی استخراج شدند.

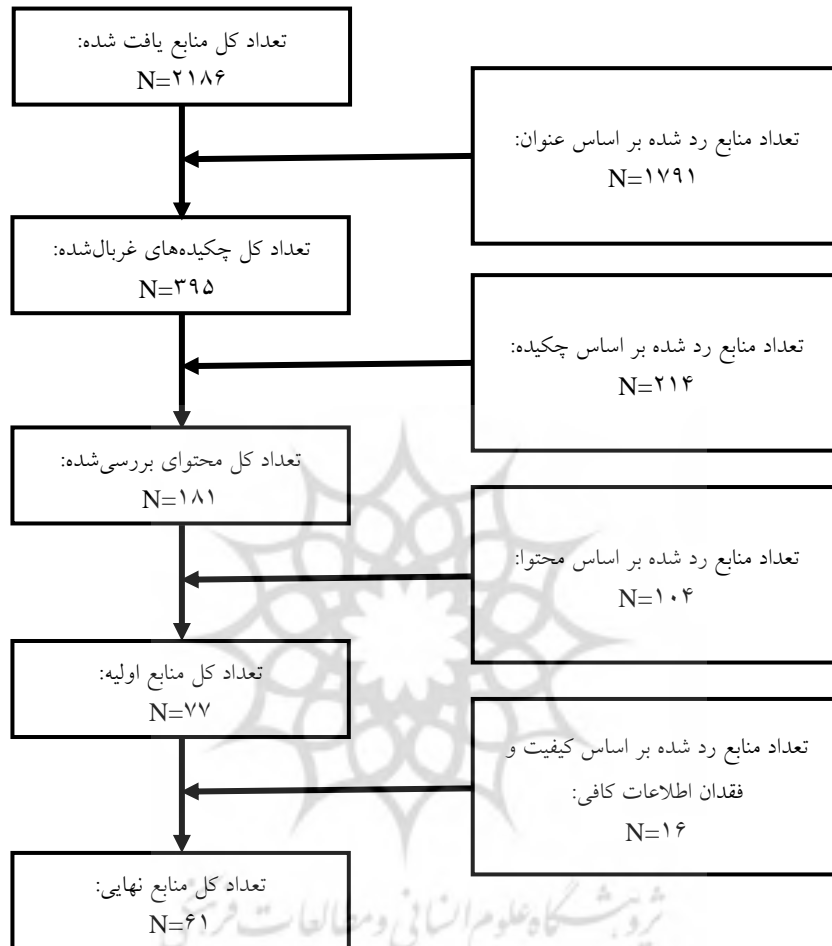
جدول ۳. معیارهای پذیرش و عدم پذیرش اسناد و مدارک

پارامتر	توضیحات
زبان اسناد پژوهشی	فارسی و انگلیسی
زمان انجام پژوهش	از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴
حوزه مطالعات انجام گرفته	رهبری / رهبری اصیل / رهبری دانشگاهی
روش تحقیق	کیفی / آمیخته
پارامترهای موردپذیرش برای تحقیق انجام گرفته	مؤلفه‌های رهبری اصیل / ارتقاء رهبری اصیل / مبانی فلسفی رهبری اصیل
نوع پژوهش	مقالات چاپ شده در مجلات پژوهشی معتبر / فصول کتاب‌ها / پایان‌نامه و رساله‌های دانشگاهی
نمایه	WOS, Scopus, ISC, ...

در شکل ۱ روند انتخاب منابع ارائه شده است. و مطالعات فرآینبی

پرتال جامع علوم انسانی

شکل ۱. روند انتخاب منابع برای فراترکیب داده‌ها



منابع بررسی شده در این فراترکیب شامل انواع مختلفی از مقاله که شامل ۳۲ مقاله با نمایه WOS (۲۶ مقاله ISI و ۶ مقاله JCR) ۷ مقاله با نمایه Scopus، ۹ مقاله با نمایه ISC و ۱ مقاله کنفرانسی، همچنین شامل ۹ کتاب (۴ مورد فصل کتاب، ۲ مورد کتاب و ۳ مورد هندبوک یا دست نامه) و شامل ۳ مورد رساله دکتراست که در مجموع ۶۱ مورد است. در گام چهارم محتوای اسناد به دقت مطالعه شده و با استفاده از فیش برداری‌ها و چک‌لیست‌های انجام گرفته، اطلاعاتی که حاوی پاسخ برای سؤالات تحقیق هستند، استخراج شدند.

گام پنج تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی بود که مهم‌ترین بخش کار مربوط به تحقیق، این مرحله است. در این مرحله به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است تا بدین ترتیب، مفاهیم و مقوله‌های متغیر اصلی تحقیق، شناسایی و نام‌گذاری گردد.

در گام شش کنترل کیفیت تحقیق انجام شد. محققان برای تأیید دقت علمی پژوهش‌هایی که به صورت کیفی انجام می‌شود با استفاده از مفهوم قابلیت اعتماد و عناصر چندگانه آن، راهبردهای مختلفی مانند استفاده از خودبازبینی پژوهشگر، تکنیک بازبینی از سوی مشارکت‌کننده در پژوهش، بازبینی از سوی همکاران، ممیزی بیرونی، تحلیل موارد منفی، درهم تنیدگی، بسندگی منابع ارجاع شده، کنار گذاشتن عقاید پژوهشگر، داوری طرح یا داوری در طول انجام پژوهش، جستجوی شواهد ناسازوار، اعتبار پژوهشگر، توصیف دقیق شرایط انجام تحقیق، کمیته دو نفره برای انجام جداگانه ولی موازی با یکدیگر و مقایسه یافته‌های پژوهشگران را مورد استفاده قرار می‌دهند (Creswell, 2012). در این پژوهش، برای کنترل کیفیت تحقیق، ترکیبی از معیارها و راهبردهای یادشده از جمله خودبازبینی پژوهشگر، بازبینی از سوی همکاران، بسندگی منابع، جستجوی شواهد ناسازوار و انجام موازی و جداگانه دو نفر از پژوهشگران، به کار گرفته شده است.

گام هفت به ارائه یافته‌ها اختصاص داشت که در این مرحله از تحقیق، یافته‌های حاصل از مراحل قبل، جمع‌بندی و به‌عنوان مؤلفه‌های رهبری اصیل دانشگاهی در بخش یافته‌ها ارائه شده است.

یافته‌ها

پس از مطالعه منابع انتخاب‌شده، با استفاده از تحلیل محتوای استقرایی به شناسایی کدها به صورت کاملاً باز و بدون هیچ محدودیتی اقدام شد. در مرحله کدگذاری باز به خرد کردن داده‌ها پرداخته شده است. به این معنی که مفاهیم بیان‌شده در منابع، به واحدهای کوچک‌تری تجزیه شد. در نهایت، در مرحله اول کدگذاری باز ۱۳۴۷ کد باز استخراج گردید. در جدول ۴ نمونه‌ای از مفاهیم استخراج‌شده از متن منابع در مرحله کدگذاری باز نشان داده شده است.

جدول ۴. نمونه فیش‌برداری و استخراج کدهای باز فراترکیب

کد منبع	نمونه متن	نمونه کدهای باز استخراج‌شده
۰۱	<p>اشاره اولیه به عملکرد اصیل، تمرکز سقراط بر خودکاوی است.</p> <p>اصالت شامل خودآگاهی و عمل مطابق با خود واقعی شخص با بیان آنچه واقعاً فکر می‌کند و معتقد است. آن‌ها منضبط هستند. وقتی اصول آن‌ها مورد آزمایش قرار می‌گیرد، از سازش خودداری می‌کنند.</p> <p>رهبران اصیل به توسعه خود زمان اختصاص می‌دهند زیرا می‌دانند که تبدیل شدن به یک رهبر، یک عمر رشد شخصی را می‌طلبد. رهبری اصیل تابعی از خودشناسی، حساسیت به جهت‌گیری‌های دیگران، و پیچیدگی فنی است که منجر به هم‌افزایی اقدامات رهبری می‌شود.</p>	<p>۱. خودکاوی ۲. خودآگاهی ۳. خود واقعی بودن ۴. یکپارچگی فکر و عمل ۵. انضباط ۶. اصول‌مداری ۷. خود توسعه‌ای ۸. خودشناسی ۹. حساسیت نسبت به دیگران</p>
۰۲	<p>رهبران اصیل بر اساس اعتقادات خود عمل می‌کنند و به خود وفادار می‌مانند. به عبارت دیگر، رهبری اصیل «کشف خود واقعی» است.</p> <p>Begley (2001) استدلال می‌کند که رهبری اصیل دلالت بر «نوعی رهبری واقعی، امیدبخش، رؤیایی و خلاق» به شرایط دارد.</p> <p>رهبری اصیل با «کمک به مردم برای یافتن معنا و ایجاد ارتباط در محل کار از طریق خودآگاهی بیشتر، عملکرد سازمانی را ارتقا می‌دهد.»</p> <p>بر اهمیت تأثیری که توسط رهبر اصیل از طریق هم ذات‌پنداری شخصی و اجتماعی با پیروان به دست می‌آید، تأکید کردند.</p>	<p>۱. وفاداری به خود ۲. خود واقعی بودن ۳. امیدبخشی ۴. الهام بخشی ۵. خلاقیت ۶. معنایابی ۷. خودآگاهی ۸. هم ذات‌پنداری با دیگران</p>
۰۳	<p>رهبران اصیل دارای ویژگی‌های زیر هستند: (۱) درک هدف خود، (۲) تمرین ارزش‌های استوار، (۳) برقراری روابط مرتبط، (۴) نشان دادن انضباط شخصی و (۵) رهبری با قلب</p> <p>Datta (2015) فرض می‌کند که رهبری اصیل و خودآگاهی فرآیندی از معناسازی است که در طول زمان رخ می‌دهد. علاوه بر این، George و همکاران (2007) اشاره می‌کند که هرکسی باید مسئولیت توسعه حرفه‌ای خود را به روشی اصیل بپذیرد. George (2010) راهبردهایی را برای افزایش رهبری اصیل پیشنهاد می‌کند: آگاهی از ضعف‌های درونی، توسعه سبک رهبری شخصی، شناخت عوامل درونی و بیرونی مرتبط با رفتارهای مثبت و منفی، شناخت ارزش‌های شخصی و درک اهداف شخصی.</p>	<p>۱. هدفمندی ۲. ارزش‌مداری ۳. انضباط ۴. رهبری با قلب ۵. معناسازی ۶. خودآگاهی ۷. خود توسعه‌ای ۸. خودشناسی</p>
۰۴	<p>Gardner و همکاران (2005) یک رویکرد تجربی را پیشنهاد می‌کند که به موجب آن رهبران در طول زمان از طریق سازگاری با باورها و ارزش‌های اصلی‌شان که به‌طور فعال برای پیروانشان مدل‌سازی می‌شوند، اصیل شناخته می‌شوند.</p>	<p>۱. خودسازگاری ۲. اعتماد ۳. فروتنی ۴. خوش بینی ۵. تقویت روابط ۶. خودآگاهی ۷. خودتنظیمی ۸. تغییرات پایدار</p>

کد منبع	نمونه متن	نمونه کدهای باز استخراج‌شده
	<p>همچنین پیشنهاد شده است که رهبری اصیل یک «افزاینده رهبری» است که از طریق آن مداخلات انجام شده توسط رهبران اصیل توسط پیروان آن‌ها با رضایت بیشتری دریافت می‌شود به طوری که نتایج آن‌ها تأثیرگذارتر است. این کار با تقویت نتایج سطح نزدیک مانند اعتماد، فروتنی، خوش‌بینی و کیفیت روابط؛ کار می‌کند. خودآگاهی، خودتنظیمی و اخلاق پیش‌نیازهای موفقیت رهبری اصیل هستند. تغییرات پایدار در دانش و مهارت‌ها را از سوی رهبر پیشنهاد می‌کنند.</p>	
۰۵	<p>ایده اصالت، مستلزم شناخت اراده و مهارت روان‌شناختی فرد برای ایجاد تعادل بین منافع خصوصی و مسئولیت عمومی است. اصالت دلالت بر ظرفیت فرد برای جستجوی راه‌های پیش‌رونده برای مدیریت خواسته‌های توسعه شخصی با نیاز به توسعه چنین ظرفیتی در دیگران دارد.</p> <p>یک فرد، «اصیل» است تا جایی که در سرتاسر رهبری خود، تناهی، عدم قطعیت و احتمال آن را می‌پذیرد. ظرفیت مسئولیت‌پذیری و انتخاب خود را درک می‌کند. گناه و خطا را می‌پذیرد؛ پتانسیل مدیریتی خلاقانه خود را برای برنامه‌ریزی، رشد، و منشور یا سیاست‌گذاری انعطاف‌پذیر به انجام می‌رساند؛ و مسئولانه در جامعه بزرگ‌تر شرکت می‌کند.</p> <p>Kernis (2003a) اصالت را به‌عنوان یک ساختار روان‌شناختی با تفاوت فردی تعریف کرده است که نه تنها خودآگاهی از انگیزه‌ها و شناخت‌های بی‌طرفانه مرتبط با خود، بلکه خودتعیینی انتخاب‌های رفتاری و رابطه‌ای فرد را منعکس می‌کند.</p>	<p>۱. خودشناسی ۲. تعادل ۳. مسئولیت‌پذیری ۴. اخلاقیات ۵. خود توسعه‌ای ۶. توانمندسازی دیگران ۷. عدم قطعیت ۸. مسئولیت‌پذیری ۹. اخلاقیات ۱۰. انعطاف‌پذیری ۱۱. تفرد ۱۲. خودآگاهی ۱۳. بی‌طرفی ۱۴. خودتعیین‌گری</p>

پس از مرحله اول کدگذاری باز، با مقایسه کدهای باز استخراج‌شده و مراجعه مکرر به متن مصاحبه‌ها و بازبینی و برقراری ارتباط منطقی بین کدهای باز و به دنبال حذف کدهای تکراری، در مرحله دوم کدگذاری باز، تعداد کدها به ۳۰۵ کد رسید. در مرحله بعد، با برقراری ارتباط مفهومی کدها با یکدیگر، مقوله‌بندی کدها در مرحله اول کدگذاری محوری انجام شد. در این مرحله تعداد ۵۹ زیر مقوله به دست آمد. در نهایت در مرحله کدگذاری انتخابی، محقق با در نظر گرفتن ماهیت این ۵۹ زیر مقوله و بررسی دقیق روابط بین آن‌ها، اقدام به تقلیل مقوله‌های به دست آمده و نام‌گذاری آن‌ها در مقوله‌های کلی‌تر با توجه به نوع هر زیر مقوله کرد. در این مرحله چهار مقوله اصلی به دست آمد. مقوله‌های

نهایی استخراج شده، ضمن تقلیل زیر مقوله‌های ۵۹ گانه، ارتباط بین مقوله‌ها را در سطح بالاتری از انتزاع بیان می‌کند. جدول ۵ کدگذاری حاصل از فراترکیب داده‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۵. مفاهیم، زیرمقوله‌ها و مؤلفه‌های اصلی رهبری اصیل دانشگاهی

پدیده	مقوله	زیرمقوله	مفاهیم
		خودآگاهی	خودکاوی / خودآگاهی / خودشناسی / خود تأملی / درون‌نگری / خودیابی
		خود بودن	خود واقعی بودن / رفتار بر اساس خود واقعی / واقعی بودن / وفاداری به خود / رفتار اصیل / خود تحقیقی
		یکپارچگی شخصیت	یکپارچگی فکر و عمل / سازگاری گفتار و کردار / تطابق پندار و کردار / یکپارچگی شخصیتی / یکپارچگی / یکپارچگی هویت / یکپارچگی رفتاری / تطابق حرف و عمل / تطابق گفتار و باور و عمل / تطابق شخصیت و اعمال / سازگاری رفتاری / انسجام شخصیتی / هم‌خوانی با خود / خودسازگاری
		اعتماد به نفس	اعتماد به نفس / خوداتکایی / خودباوری
	خود شدن	عزت نفس	عزت نفس بالا / تفرد / خود اعتقادی / خودپذیری / خود دوستی / استحکام اعتقادی / استحکام اعتقادات اخلاقی / استحکام شخصیتی
		آزادی	آزادی
		استقلال	خودمختاری / استقلال کنشی / استقلال
		شفافیت	شفافیت رابطه‌ای / شفافیت / شفافیت ذهنی / صراحت / خودافشایی / پیش‌بینی پذیری / آشکارگی / تعامل رابطه‌ای / شفاف / وضوح خودپنداری / خودآشکارگی / گفتگوی شفاف / شفافیت خودپنداری
		صداقت	صداقت به خود / صداقت / راستی / اخلاص / راست‌گویی / صداقت در ارتباطات / بازخورد صادقانه
		خودتنظیمی	خودتنظیمی / خودکنترلی / دریافت بازخورد / خودارجاعی / خود تعیین‌گری / بازخورد / خودانعکاسی / خودانسجامی / خودبازتابی / خودتعیینی / بازخوردگیری / خودنظارتی / خودانطباقی / تعادل در احساسات / خودارزیابی / خودبازبینی
		تعمق	ژرف‌نگری / تمرکز / ارزیابی
	مثبت‌گرایی	شجاعت	شجاعت اخلاقی / شجاعت

پدیده	مقوله	زیرمقوله	مفاهیم
		عدالت	انصاف / عدالت اجتماعی / روحیه برابری / برابری
		انسانیت	شفقت / همدلی / دلسوزی / دوستدار دیگران / بازخورد همدلانه / درک دیگران / هم ذات پنداری با دیگران / همدردی / نوع دوستی / انسانیت
		تعادل	پردازش متعادل / پردازش متوازن / مدیریت / متعادل اطلاعات / خود پردازش متعادل / تعادل / تعادل رفتاری
		خود توسعه‌ای	خود توسعه‌ای / بهبودی مستمر / خودسازی / انضباط / تعالی خود / یادگیری / تغییرات پایدار / خودانگیختگی / سازمان‌دهی تجربه / توسعه یافتگی / تحول / درونی‌سازی / تجارب / خود تکاملی / آگاهی
		خردمندی	خردمندی / عقلانیت
		پایداری	پایداری در روابط / پایداری رفتار / ثبات شخصیتی / تعامل پیوسته / پایداری عملکرد / پایداری تغییرات / ارتباط مستمر / پایداری خود پنداره‌ها / ثبات / روابط پایدار / ثبات رفتاری
		معناداری	معناداری / معنایابی / معنا سازی / ایجاد معنا / معناداری تغییرات / معناداری روابط
		انعطاف پذیری	انعطاف پذیری / سازگاری / تاب‌آوری / مدارا
		مسئولیت پذیری	مسئولیت پذیری / پاسخگویی / اعتراف به اشتباه / درونی‌سازی نقش رهبری / اقناع دیگران
		الهام بخشی	الهام بخشی / امیدبخشی / الگوسازی / جلوداری / روحیه مربیگری / ایده پردازی
		آینده‌نگری	آینده‌نگری
		سلامت روانی	بهبودی روانی / انسجام عاطفی / روابط عاطفی / ابراز احساسات / خود بیانگری
		کارآمدی	عمل‌گرایی / کارایی / خود کارآمدی / کارآمدی
		عدم قطعیت	عدم قطعیت
		مشارکت	مشارکت / کار تیمی / روحیه کار تیمی / تسهیم اطلاعات و احساسات / تسهیم تجربیات / مشورت / تسهیم ایده‌ها / روحیه کار گروهی / مشاوره / مشارکت دادن دیگران در تصمیم‌گیری / تیم‌سازی / همکاری / تسهیم دانش
		هدفمندی	هدفمندی / داشتن اهداف عمیق
		اعتبار	قابل اعتماد بودن / اعتبار
		مثبت‌گرایی	امیدواری / خوش‌بینی / مثبت‌گرایی / روابط مثبت
		پویایی	پویایی / نوآوری / خلاقیت / ابتکار

پدیده	مقوله	زیرمقوله	مفاهیم
		ذهنیت باز	گشودگی / بازبودن / گشودگی ذهنی / نگرش باز / گشودگی نسبت به ایده‌ها / گشودگی فضای کاری / تکنرگرایی / کثرت‌گرایی / وسعت فکری / گشودگی نگرش / ذهنیت باز
		قدردانی	قدردانی
		احترام	رفتار محترمانه / احترام به دیگران / محترم بودن / رعایت احترام
		اعتماد	اعتماد / تقویت اعتماد / اطمینان خاطر / اطمینان / اعتماد متقابل / اعتمادسازی
		سادگی	سادگی
		آرمان‌گرایی	آرمان‌گرایی
		جدیت	سرسختی / جدیت
		بی‌طرفی	پردازش بی‌طرفانه / بی‌طرفی
		روابط باز	صمیمیت / تقویت رابطه‌ای / مهارت‌های ارتباطی / تعامل / روابط صمیمانه / روابط باز / ارتباطات باز / گشودگی ارتباطات / روابط شخصی / نفوذ / ارتباطات قوی / روابط غیررسمی
	اصالت	شناخت دیگران	شناخت دیگران / شخصیت شناسی / ارزیابی دیگران / آگاهی از دیگران / شناخت واقعی دیگران / شناخت موقعیت
	رابطه‌ای	در دسترس بودن	در دسترس بودن
		گفتگو	گفتگو / بحث و گفتگو
		عینی سازی	تمثیل‌گرایی / عینی سازی
		پذیرش واقعیت	قبول واقعیت
		نقادی	تفکر انتقادی / نقدپذیری / خودانتقادی
		اصالت رابطه‌ای	عدم دست‌کاری دیگران / ارتباطات واقعی / اصالت رابطه‌ای / روابط اصیل
		اشتیاق	کار کردن با تمام وجود / اشتیاق / رهبری با قلب
		توسعه دیگران	حساسیت نسبت به دیگران / توانمندسازی دیگران / توسعه دیگران / بازخورد دادن / توجه به دیگران / جانشین پروری / استعدادیابی / تشویق دیگران / حفاظت از دیگران / مراقبت از دیگران
	اخلاق‌مداری	اصول مداری	اصول مداری / درون‌سازی اصول / مخالفت اصولی / حساسیت / قانون‌مداری
		درستکاری	درستکاری

پدیده	مقوله	زیرمقوله	مفاهیم
		روحیه خدمت	روحیه خدمت/ مراقبت/ تعهد به رفاه دیگران/ از خودگذشتگی/ فداکاری/ تمایل به خدمت
		اخلاق‌مداری	اخلاقی بودن/ دیدگاه اخلاقی درونی شده/ رفتار اخلاقی/ نگرش اخلاقی/ استدلال اخلاقی/ فضیلت‌مندی/ تعالی خود/ اخلاقی/ اخلاق کاری/ ظرفیت اخلاقی/ پرورش جو اخلاقی/ ارزش‌مداری اخلاقی/ سرمایه اخلاقی/ تعهد اخلاقی/ استانداردهای اخلاقی بالا/ اخلاق‌مداری/ خردمندی اخلاقی/ فضیلت اخلاقی/ یکپارچگی اخلاقی
		تعهد	تعهد/ وظیفه‌شناسی/ وفاداری/ خودتعهدی
		تواضع	تواضع/ فروتنی
		بردباری	صبر/ بردباری/ صبوری
		بخشنندگی	سخاوت‌مندی/ بخشش
		ارزش‌مداری	ارزش‌مداری/ پایداری ارزش/ همسویی اهداف و ارزش‌ها/ تطابق عمل و ارزش
		خیرخواهی	حسن نیت/ خیرخواهی/ نیت مثبت

بحث و نتیجه‌گیری

تعاریف و مفاهیمی که درباره رهبری اصیل بیان شده است، هم‌پوشانی با نظریه‌های دیگر رهبری به‌عنوان مثال، رهبری تحول‌گرا، رهبری کاریزماتیک، خدمت‌گزار و رهبری معنوی دارد و همان‌گونه که در بخش مقدمه نیز اشاره گردید، یکی از معضلات نظریه رهبری اصیل ابهام ساختاری آن است. به‌عبارت‌دیگر، ابهام در این که رهبری اصیل شامل چه ابعادی هست و شامل چه چیزهایی نیست. با توجه به اینکه یکی از اهداف این تحقیق، تلاش در جهت کاستن این ابهامات بوده است، با احصاء جامع‌تر مؤلفه‌ها و آشنایی بیشتر با مفاهیم رهبری اصیل که در این تحقیق انجام گرفته است، اکنون پرداختن به این موضوع از امکان و شفافیت بیشتری برخوردار گردیده است. لذا در اینجا جهت ابهام‌زدایی بیشتر درباره تفاوت‌های رهبری اصیل با سایر نظریه‌های رهبری، مواردی اشاره می‌گردد:

الف) تفاوت رهبری اصیل با رهبری تحول‌گرا: برای تمایز بیشتر رهبری اصیل از رهبری تحول‌گرا، باید توجه داشت که رهبران تحول‌گرا در واقع به‌عنوان افرادی خوش‌بین، امیدوار، توسعه‌گرا و دارای ویژگی‌های اخلاقی توصیف شده‌اند (Bass, 1998)، که همگی مظاهر رهبر اصیل هستند. رهبران برای این که با هر دو تعریف Bass (1985) و Burns (1978)،

تحول آفرین تلقی شوند، لازم است که یک رهبر اصیل باشند. ولیکن رهبر اصیل بودن لزوماً به معنای تحول آفرین بودن رهبر نیست. به عنوان مثال، رهبران اصیل ممکن است فعالانه روی ارتقاء پیروان به رهبر، متمرکز باشند یا نباشند، حتی اگر از طریق الگوسازی بر آن‌ها تأثیر مثبت داشته باشند. تمایز کلیدی این است که رهبران اصیل می‌دانند که در مورد مسائل، ارزش‌ها و باورهای مهم در کجا ایستاده‌اند. بر این اساس، مسیر خود را ادامه می‌دهند و اغلب از طریق اعمال، نه فقط گفتار، آنچه را که از نظر اصول، ارزش‌ها و اخلاقیات بدان معتقدند، به دیگران منتقل می‌کنند. ولی رهبران تحول‌گرا، ممکن است دیگران و سازمان‌ها را با توجه به ارتقای نیازهای آنان و از طریق یک دیدگاه قدرتمند و مثبت و یا یک ایده محرک فکری تغییر شکل دهند.

ب) تفاوت رهبری اصیل با رهبری کاریزماتیک: رهبری اصیل ممکن است کاریزماتیک باشد یا نباشد (George, 2003). رهبران اصیل، روابط پایداری ایجاد می‌کنند، سخت کار می‌کنند و با هدف، معنا و ارزش‌ها رهبری می‌کنند، اما لزوماً توسط دیگران کاریزماتیک توصیف نمی‌شوند (Bass, 1985). درحالی‌که نظریه مبتنی بر خودپنداره رهبری کاریزماتیک، توجه ویژه‌ای را به توضیح رفتارهای رهبر و مکانیسم‌های انگیزشی می‌دهد که به موجب آن، خودپنداره‌های پیروان با هم‌ذات‌پنداری با رهبر و درونی کردن ارزش‌های او تغییر می‌کند، ولی رهبران اصیل بر خودآگاهی پیروان از ارزش‌ها/دیدگاه اخلاقی و بیشتر بر اساس شخصیت فردی تأثیر می‌گذارند تا بر اساس جذابیت‌های الهام‌بخش، ارائه‌های نمایشی و یا سایر اشکال مدیریت (Avilio & Gardner, 2005). برای مثال، درحالی‌که رهبران کاریزماتیک از لفاظی برای متقاعد کردن، تأثیرگذاری و بسیج پیروان استفاده می‌کنند، یک رهبر اصیل با ایجاد معنا و ساختن واقعیت اجتماعی مثبت برای خود و پیروان، به پیروان انرژی می‌دهد.

ج) تفاوت رهبری اصیل با رهبری خدمت‌گزار: رهبری خدمت‌گزار هم مانند رهبری اصیل، شامل تشخیص صریح یا ضمنی نقش خودآگاهی/خودتنظیمی رهبر است. نظریه‌های غالب رهبری خدمت‌گزار، به عنوان مثال، Greenleaf (1977)؛ Smith و همکاران (2004)؛ Spears (1995, 1998)؛ و همکاران، (2001) شامل بحث‌های آگاهی رهبر، همدلی و مفهوم آینده‌نگری است. ولیکن در تئوری رهبری خدمت‌گزار، تا حد زیادی شناسایی

صریح نقش میانجی خودآگاهی و همچنین سرمایه روان‌شناختی مثبت و زمینه سازمانی مثبت وجود ندارد.

د) تفاوت رهبری اصیل با رهبری معنوی: نظریه رهبری معنوی که توسط Fry (2003) ارائه شده است نیز شامل شناخت ضمنی نقش خودآگاهی رهبر با تمرکز بر دیدگاه و ارزش‌ها و نگرش‌های رهبر است که به‌طور گسترده به‌عنوان عشق و امید نوع‌دوستانه در نظر گرفته می‌شوند. زمینه‌های هم‌پوشانی بین تئوری‌های رهبری اصیل و معنوی، شامل تمرکز آن‌ها بر صداقت، اعتماد، شجاعت، امید و پشتکار (تاب‌آوری) است. با این حال، وجه خودتنظیمی و نقش تعدیل‌کننده بافت سازمانی در نظریه رهبری معنوی وجود ندارد (Avilio & Gardner, 2005).

روند تکامل مفاهیم رهبری اصیل، در مسیر خود دارای چندین نقطه عطف است که یکی از این نقاط عطف، مقاله تحقیقی Luthans and Avolio (2003) است که بحث سرمایه روان‌شناختی مثبت در آن وارد شده است. ولیکن اشکال کار ایشان و در واقع خلف‌های آن‌ها در این است که با وجود این که در تعاریف رهبری اصیل به ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت اشاره شده ولیکن به‌عنوان مؤلفه کلیدی رهبری اصیل بدان پرداخته نشده است و این امر موجب ایجاد ابهام و سؤال برای دیگران از جمله Sparrowe (2005) شده است که ظرفیت روان‌شناختی مثبت چگونه به نظریه رهبری اصیل ارتباط پیدا می‌کند؟ و اگر چنین ارتباطی وجود دارد چرا در مدل‌های ارائه شده نمی‌توان به‌وضوح آن را مشاهده کرد؟ این موضوع حتی در تحقیقات Walumbwa و همکاران (2008) که نظریه رهبری اصیل در واقع در کار آن‌ها به اوج خود رسیده است نیز قابل پیگیری و مشاهده است.

این ابهام در تحقیق حاضر روشن‌گری شده است، بدین ترتیب که ظرفیت روان‌شناختی مثبت با عنوان «مثبت‌گرایی» با روندی سیستماتیک (فرا ترکیب داده‌ها) به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های رهبری اصیل احصاء شده است که در ضرورت و لزوم آن، این چنین می‌توان گفت: رکن اساسی رهبری اصیل مبتنی بر «خود بودن» و ارائه «خود واقعی» است و این به‌هیچ‌عنوان به این معنی نیست که رهبر اصیل کسی است که اظهار دارد «من همین هستم که هستم» بلکه رهبر اصیل علاوه بر اینکه باید با شفافیت و صداقت با خود و دیگران رفتار کند بلکه رفتار او دارای چنان شایستگی باشد که باعث الهام بخشی برای پیروان باشد. لذا کسی تشویق به افشا و ابراز «خود واقعی» خویش می‌شود که از ارائه «خود واقعی» گزندی

به خود و دیگران متوجه نگردد. اینجاست که نقش ظرفیت روان‌شناختی مثبت و «مثبت‌گرایی» نمایان می‌شود. به عبارت دیگر کسی مشتاق و متمایل به ارائه «خود واقعی» خواهد بود که از وجود شایستگی‌هایی در درون و رفتار خود مطمئن بوده و تمام تلاش خود را در جهت ارائه و گسترش این شایستگی‌ها بکار می‌گیرد. به قول ضرب‌المثل فارسی «کسی نمی‌گوید که ماست من ترش است» لذا برای اینکه اصالت به خرج داده و واقعیت را ابراز کند ناچار از این است که «ماست خود را شیرین کند»؛ بنابراین، به‌طور خلاصه می‌توان بیان کرد که نقش «مثبت‌گرایی» مشوق رهبری برای اصالت بیشتر و ارائه بیشتر «خود واقعی» اوست. از این رو، «مثبت‌گرایی» به عنوان یکی از چهار مؤلفه اصلی رهبری اصیل آورده شده است.

روند تشویق برای حفظ و ارتقاء اصالت، در روابط با دیگران نیز باید وجود داشته باشد، یعنی رهبر، در روابط خود با دیگران باید از چنان مزیت‌هایی برخوردار باشد که علاوه بر این که در ارتباطات خود بدون دغدغه و پنهان‌کاری رفتار کند، که‌ای بسا مفتخر به نحوه ارتباطات خود با دیگران و علی‌الخصوص پیروان خود باشد. لذا اهمیت «اخلاق‌مداری» و رعایت اصول اخلاقی در اینجا پدیدار می‌شود. در رفتار «اخلاق‌مدارانه» همواره خیر عمومی بر نفع شخصی و فردی ارجحیت دارد. از این رو، رهبری که خود را ملزم به اخلاق‌گرایی می‌داند و اخلاق‌مدارانه رفتار می‌کند، چون به دنبال حصول خیر عمومی است و اهمه‌ای از ابراز نحوه ارتباطات خود نداشته و همواره از ارتباطاتی شفاف برخوردار خواهد بود؛ بنابراین، مؤلفه «اخلاق‌مداری» تکیه‌گاه و مشوق مؤلفه «اصالت رابطه‌ای» در رهبری اصیل خواهد بود. «اخلاق‌مداری» در کارهای Luthans and Avolio (2003) و Gardner و همکاران (2005) با عنوان «دیدگاه اخلاقی» و در تحقیقات Walumbwa و همکاران (2008) با عنوان «دیدگاه اخلاقی درونی شده» بیان شده است.

در مدل Ilies و همکاران (2005) و Walumbwa و همکاران (2008) یکی از مؤلفه‌های رهبری اصیل عبارت است از «شفافیت رابطه‌ای» که در واقع جایگزین مؤلفه «اصالت رابطه‌ای» در مدل Kernis and Goldman (2006) شده است که در علت تغییر آن از «اصالت رابطه‌ای» به «شفافیت رابطه‌ای» بیان کرده‌اند عبارت «شفافیت رابطه‌ای» را توصیفی‌تر از عبارت «اصالت رابطه‌ای» می‌دانیم، زیرا شیوه‌ای باز و شفاف را نشان می‌دهد که به موجب آن رهبران و پیروان اصیل برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات با یکدیگر در ارتباط قرار

می‌گیرند (Gardner et al., 2005). در حالی که با کمی تعمق می‌توان دریافت که «اصالت رابطه‌ای» مفهوم عبارت «شفافیت رابطه‌ای» را در خود داشته و در واقع مشتمل بر آن است. «شفافیت رابطه‌ای» شرط لازم برای «اصالت رابطه‌ای» است ولیکن کافی نیست. به‌عنوان مثال، تصور کنید در یک سازمانی، به علت سازوکار سخت‌گیرانه و مشخص، روابط افراد از شفافیت لازم برخوردار باشد، در اینجا نمی‌توان نتیجه گرفت که وقتی در چنین سازمانی روابط از شفافیت لازم برخوردار است، پس از اصالت کافی نیز برخوردار است چرا که آن شفافیت در نتیجه سازوکار سازمانی حاصل شده است ولی وقتی که روابط افراد از اصالت کافی برخوردار باشد، به تبع آن از شفافیت لازم هم برخوردار خواهد بود. لذا به سبب اینکه عبارت «اصالت رابطه‌ای» کلی‌تر و مشتمل بر «شفافیت رابطه‌ای» است، در تحقیق حاضر عبارت «اصالت رابطه‌ای» به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های رهبری اصیل انتخاب گردید.

رکن اصلی رهبری اصیل بر «خود بودن» استوار است. این مفهوم تقریباً در همه مدل‌هایی که از رهبری اصیل ارائه شده است در مؤلفه «خودآگاهی» بروز پیدا کرده است. خودآگاهی، شرط لازم و ابتدایی است که فرد از خود شناخت پیدا کرده و در ادامه آن را در دست‌یابی به «خود بودن» بکار گیرد، ولیکن خودآگاهی متضمن و شرط کافی برای «خود بودن» نیست. لذا در این تحقیق، ما پا را یک قدم هم فراتر نهاده و عبارت «خود شدن» را به دو دلیل بجای عبارت «خودآگاهی» در کارهای قبلی در نظر گرفتیم: ۱) «خود بودن» مشتمل بر خودآگاهی و متضمن آن است ولی عکس این رابطه همواره برقرار نیست و آنچه متضمن اصالت است «خود بودن» است نه «خودآگاهی». ممکن است فردی از خودش آگاه باشد ولی لزوماً پایبند به رفتار بر اساس «خود واقعی» نباشد ولی وقتی اصالت در رفتار فردی بروز پیدا می‌کند حتماً آن فرد از مرحله «خودآگاهی» عبور کرده است. ۲) برای «خود بودن» اراده و تمرین نیاز است، چرا که انواع متعددی از پدیده‌ها در پیش روی انسان قرار دارد که او را از دست‌یابی به «خود» بازدارد. لذا بایسته است که انسان با تمرین و پشتکار و داشتن روحیه تعالی به «خود واقعی» خویش نائل شود. از این‌رو، ما عبارت «خود شدن» را که همراه با آگاهی، خودآگاهی و اراده است بجای «خود بودن» و «خودآگاهی» که در مدل‌های قبلی آمده است، در نظر گرفتیم.

عبارت «پردازش متوازن» و «پردازش متعادل» در بسیاری از مدل‌های پیشین از جمله Kernis and Goldman (2006) و Walumbwa و همکاران (2008) به‌عنوان یکی از

مؤلفه‌های کلیدی رهبری اصیل آورده شده است. ما در این تحقیق استدلال کرده‌ایم که اصالت نیازمند رعایت تعادل و توازن در همه جوانب رفتاری است و تنها شامل رعایت تعادل و توازن در پردازش اطلاعات نیست. همچنان که می‌دانیم یکی از مؤلفه‌های روان‌شناسی مثبت، اعتدال است (Peterson & Seligman, 2004). از این رو، با الهام از کارهای Peterson and Seligman (2004) زیر مقوله تعادل را در ذیل مؤلفه «مثبت‌گرایی» گنجانده‌ایم.

اگر بخواهیم درباره دستاورد این تحقیق درباره مؤلفه‌های رهبری اصیل به‌طور خلاصه صحبت کنیم عبارت است از: برای این که رهبری در جهت ارتقاء اصالت خود قدم بردارد، اولین گام «خود شدن» او بر اساس خودآگاهی و به‌کارگیری اراده در جهت رسیدن به «خود واقعی» و کنار گذاشتن مشوق‌ها و مزورهای فریبنده پیشرو است. لذا در این مسیر نیاز به تکیه‌گاه و مشوق‌هایی دارد که «مثبت‌گرایی» به معنای تعالی خود، نقش تکیه‌گاه و مشوق را برای «خود شدن» دارد. «اخلاق‌مداری» نیز پشتیبان «اصالت رابطه‌ای» در جهت گسترش ارتباطات شفاف با دیگران و پیروان بر اساس خود واقعی است. لذا با این روندی که در انجام این تحقیق انجام گرفت سعی گردید تا از ابهامات سازه‌ای نظریه رهبری اصیل، کاسته شده و یکپارچگی و ارتباطات لازم و ملزوم مؤلفه‌ها برای به دست دادن پدیده «رهبری اصیل» حاصل شود.

همان‌گونه که در بخش مرور ادبیات اشاره گردید، یکی از موطن‌های اصلی نظریه رهبری اصیل، سازمان‌های آموزشی بوده است. در این تحقیق نیز تا سرحد امکان، تلاش گردید در انتخاب منابع برای انجام فراترکیب، منابع از پژوهش‌هایی انتخاب شود که مرتبط با سازمان‌های آموزشی و مخصوصاً دانشگاه باشد تا بدین طریق میزان سنخیت و هماهنگی الگوی به‌دست آمده با فضای رهبری و مدیریت دانشگاه، هرچه بیشتر افزایش یابد. بسیار مهم است که در نظر داشته باشیم با توجه به کارکرد سیستم آموزش عالی و دانشگاه که مبتنی بر حقیقت‌جویی و شناخت واقعیت پدیده‌ها و ارائه آن به سطح عمومی جامعه است؛ به جرئت می‌توان گفت که سازمان‌های آموزشی و علمی‌الخصوص دانشگاه، مناسب‌ترین سازمان‌ها برای رشد و توسعه نظریه رهبری اصیل است. از آنجائی که دانشگاه‌ها بر اساس رسالت خود، از جو رقابت سودجویانه‌ای که ممکن است در فضای صنعت و تجارت حاکم باشد به دور است، امکان و ضریب موفقیت پیاده‌سازی رهبری اصیل که مبتنی بر واقعیات رهبر، پیروان

و موقعیت است، نسبت به سایر سازمان‌ها بسیار زیاد است. از این رو، دانشگاه در جهت رشد، گسترش و حتی سرریز کردن نظریه رهبری اصیل به‌عنوان سبکی موفق و کارآمد به سطح عمومی جامعه، جایگاه و نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای دارد؛ بنابراین نیاز است تا رهبری اصیل بیشتر از گذشته در فضای دانشگاهی طرح و توسعه داده شود تا با ارتقاء فضای مثبت و اخلاقی در رهبری و اداره آن، هم باعث افزایش میزان کارایی و اثربخشی دانشگاه گردیده و از طرفی با گسترش آن در فضای بیرون، اعتماد و گرایش سطح عمومی جامعه به دانشگاه را به‌عنوان سازمانی مثبت‌گرا و اخلاق‌مدار بیش‌ازپیش جلب نماید. از این رو، از پیامدهای مهم کاربردی این پژوهش، می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- شناسایی جامع‌تر ابعاد رهبری اصیل؛
- گسترش دانش در حوزه‌های مفاهیم و ساختار رهبری اصیل؛
- کمک به تقویت فرهنگ اصالت در بین جامعه دانشگاهی و به تبع آن در سطح عمومی جامعه؛
- انجام برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، بر اساس یافته‌های پژوهش جهت ارتقاء مؤلفه‌های رهبری اصیل در بین مدیران سازمان؛
- کمک به تدوین استراتژی‌های بلندمدت و ایجاد چشم‌اندازی جدید در راستای تغییر سیاست‌های کلی و بالادستی نظام آموزش عالی، مبتنی واقعیت‌گرایی.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی ندارند.

منابع

- پیران نژاد، علی. (۱۳۹۲). رهبری اصیل، سبکی ضروری در مدیریت دانشگاه‌ها. مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۲(۲)، ۳۲۹-۳۵۰.
- دارابیگی، مهشید، ایران‌نژاد، پرینسا، جهانیان، رمضان و عبداللهی، مژگان. (۱۳۹۹). ارائه الگو برای رهبری اصیل در استادان با رویکرد انسان‌گرایی در سازمان‌های آموزش عالی. فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۴(ویژه‌نامه)، ۱۳۷-۱۵۸.

رجبی مرام، اعظم، کاویانی، الهام، موسوی، فرانک و اسلام‌پناه، مریم. (۱۳۹۹). شناسایی مؤلفه های رهبری اصیل مبتنی بر ابعاد اخلاقی از سوی پیروان در آموزش عالی. فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۱۱(۳۹)، ۹۱-۱۰۵.

سید نقوی، میرعلی و کاهه، مریم. (۱۳۹۳). نقش رهبری اصیل در بهبود سطح خلاقیت و اشتیاق به کار کارکنان. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۳(۷۶)، ۱-۲۸.

عباس‌پور، حیدر، ویسه، سید مهدی و کوچی، صدیقه. (۱۳۹۷). تأثیر رهبری اصیل بر خودکارآمدی کارکنان با تأکید بر نقش فرهنگ‌سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه ایلام). فرهنگ/ایلام، ۱۹(۶۰)، ۱۰۲-۱۲۹.

قانع‌نیا، مریم، ارشدی، نسرين، سلطانیان، نسیم و فروهر، محمد. (۱۳۹۴). تأثیر آموزش رفتارهای رهبری اصیل بر افزایش عملکرد کارکنان پتروشیمی. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱۲(۶)، ۱۴۱-۱۴۲.

قنبری، سیروس و پاکیزه، الهام. (۱۳۹۵). نقش رهبری اصیل در میزان دل‌بستگی شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهر همدان. نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۱(۲)، ۸-۲۳.

محمد داوودی، امیرحسین، آراد، امید و تقی‌پور ظهیر، علی. (۱۳۹۹). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری اصیل در دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۴(۳)، ۴۳-۶۱.

میرادخواه، سیروس، عزتی، میترا، پورکریمی، جواد. (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه‌های شایستگی رهبری اصیل در مدارس ابتدایی. فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۶(۲۱)، ۸۷-۱۰۸. Doi:10.22054/jrlat.2022.63303.1596.

میرمحمدی، سید محمد و رحیمیان، محمد. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت فردی کارکنان با توجه به نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۸(۳)، ۱۸۱-۲۰۳.

میرکمالی، سید محمد. (۱۴۰۱). رهبری و مدیریت آموزشی. ویرایش چهارم چاپ بیست و یکم. تهران: انتشارات یسپرون.

نورشاهی، نسرين. (۱۳۸۸). بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا در میان روسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران. مطالعات تربیتی و روان‌شناسی، ۱۰(۳)، ۱۶۳-۱۷۶.

نیازآذری، کیومرث، باغ‌خواستی، فاطمه و جباری، نگین. (۱۳۹۹). ارائه مدل رهبری اصیل در دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه یک. فصلنامه پژوهش‌نامه تربیتی، ۱۵(۶۴)، ۱-۲۶.

References

- Abbaspour, H., Vise, S. M., & Kochi, S. (2017). The effect of authentic leadership on the self-efficacy of employees with an emphasis on the role of organizational culture (case study: employees of Ilam University). *Farhang Ilam*, 19(60), 102-129. [In Persian]
- Aguirre, R. T. & Bolton, K. W. (2014). Qualitative interpretive meta-synthesis in social work research: Uncharted territory. *Journal of Social Work*, 14(3), 279-294.
- Avolio, B. J. (1999). Full leadership development: *Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J. (2005). Leadership development in balance: Made/born. *Lawrence Erlbaum Associates Publishers*.
- Avolio, B. J. (2010). Pursuing authentic leadership development. In N. Nohria, & R. Khurana (Eds.). *The handbook of leadership theory and practice: A Harvard Business School centennial colloquium on advancing leadership* (pp. 739-768). Boston, MA: *Harvard Business School Press*.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leader impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Begley, P. T. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education*, 4, 353-365.
- Begley, P. T. (2004). Understanding valuation processes: Exploring the linkage between motivation and action. *International Studies in Educational Administration*, 32(2), 4-17.
- Bhindi, N., & Duignan, P. (1997). Leadership for a new century: Authenticity, intentionality, spirituality, and sensibility. *Educational Management and Administration*, 25(2), 117-132.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16, 475-493.
- Creswell-John, W. (2012). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Darabighi, M., Irannejad, P., Jahanian, R., & Abdullahi, M. (2019). Providing a model for authentic leadership in professors with a humanistic approach in higher education organizations. *Quarterly Journal of Research in Educational Systems*, 14(Special Issue), 137-158. [In Persian]
- Finfgeld-Connett, D., (2006). Meta-synthesis of presence in nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 55(6), pp. 708-14.
- Fraser, S. (2014). Authentic leadership in higher education: Influencing the development of future leaders.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.

- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005b). Authentic leadership theory and practice: Origins, effects, and development. Oxford, UK: Elsevier.
- Gardner, W. L., B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May & F.O. Walumbwa (2005). "Can you See the Real me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development". *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W.L.; Cogliser, C.C.; Davis, K.M. & Dickens, M.P. Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly* 22 (2011) 1120–1145. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.007.
- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, W., & Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ghanbari, C., & Pakizeh, I. (2015). The role of authentic leadership in the level of job attachment of elementary school teachers in Hamedan city. *Educational Management Innovations*, 11(2), 23-8. [In Persian]
- Ghane nia, M., Arshadhi, N., Soltanian, N., & Forohar, M. (2014). The effect of training authentic leadership behaviors on increasing the performance of petrochemical employees. *Human Resources Education and Development*, 2(6), 141-12. [In Persian]
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ7 Paulist Press.
- Henderson, J. E., & Hoy, W. K. (1983). Leader authenticity: The development and test of an operational measure. *Educational and Psychological Research*, 3(2), 63–75.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader– follower outcomes. *The Leadership Quarterly*.
- Iszatt Wite, M., & Kempster, S. (2019). Authentic leadership: Getting back to the roots of the 'root construct?'. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 356-369.
- Jahani, J., Mohammadi, M., Abdollahi, N., & Baacha, N. (2020). Exploring an Authentic Leadership Pattern for Education Administrators: A Qualitative Study. *International Journal of Schooling*, 2(1), 57-70.
- Kegan, R. (1982). *The evolving self: Problem and process in human development*. Cambridge, MA: *Harvard University Press*.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1–26.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, (Vol. 38, pp. 283–357). San Diego: Academic Press.
- Khilji, S. E., Keilson, B., Shakir, F. Y., & Shrestha, B. K. (2015). Self, follower, organization and the context—a cross cultural view of authentic leadership. *South Asian Journal of Global Business Research*, 4(1), 2-26.
- Kiersch, C. E. (2012). *A Multi-level Examination of Authentic Leadership and Organizational Justice in Uncertain times*, Doctoral dissertation, University of Fort Collins, Colorado.
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21, 64–74.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.

- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541–572.
- Lynch, J., Daly, D., Lafferty, N., & Mannix McNamara, P. (2022). The real deal: A qualitative investigation of authentic leadership in Irish primary school leaders. *Societies*, 12(4), 106.
- Mirkamali, S. M. (2023). *Educational leadership and management*. The fourth edition of the twenty-first edition. Tehran: Yastroun Publications. [In Persian]
- Mirmohammadi, S. M., & Rahimian, M. (2013). Examining the effect of authentic leadership on the individual creativity of employees according to the mediating role of psychological capital. *Management Research in Iran*, 18(3), 181-203. [In Persian]
- Mohammad Davoudi, A. H., Arad, O., & Taghipour Zahir, A. (2019). Identifying dimensions and components of authentic leadership in Islamic Azad University. *Educational Leadership and Management Quarterly*. 4(3), 43-61. [In Persian]
- Moradkhah, S., Ezzati, M., & Pourkarimi, J., (2022). Identifying the Components of Competence of Genuine Leadership in Primary Schools. *Quarterly of Research on Educational Leadership and Management*, 6(21), 87-108. Doi: 10.22054/jrlat.2022.63303.1596. [In Persian]
- Niazaziri, K., Baghkhashti, F., & Jabari, N. (2019). Presenting an authentic leadership model in universities of macro-medical sciences in region one. *Educational research quarterly*, 15(64), 1-26. [In Persian]
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, M. R., Brown, J. A., & Evans, R. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership and Organizational*.
- Nurshahi, Nasreen. (1388). Investigating the relationship between leadership outcomes and the dimensions of transformational leadership style among the presidents of universities and higher education institutions in Tehran. *Educational and Psychological Studies*, 10(3), 163-176. [In Persian]
- Parke, H., & Wormell, D. (1956). *The Delphic Oracle*. Oxford: Blackwell.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (Vol. 1). Oxford University Press.
- Pirannejad, A. (2012). Authentic leadership, an essential style in university management. *Management in Islamic University*, 2(2), 329-350. [In Persian]
- Pitelis, C. N., & Wagner, J. D. (2018). Strategic shared leadership and organizational dynamic capabilities. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 15-34.
- Rajabi Maram, A., Kaviani, E., Mousavi, F., & Islampanah, M. (2019). Identifying the components of authentic leadership based on ethical dimensions by followers in higher education. *Quarterly Journal of Public Policy in Management*, 11(39), 91-105. [In Persian]
- Rome, B. K., & Rome, S. C. (1967). Humanistic research on large social organizations. In J. F. T. Bugental (Ed.), *Challenges of humanistic psychology* (pp. 181–193). New York: McGraw-Hill.
- Sandelowski, M., (2008) Reading, writing and systematic review. *Journal of Advanced Nursing*, 64(1), pp. 104-10.

- Sandelowski, M., Barroso, J., & Voils, C. I. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in nursing & health*, 30(1), 99-111.
- Seydanqvi, M. A., & Kahe, M. (2013). The role of authentic leadership in improving the level of creativity and enthusiasm of employees. *Improvement and Transformation Management Studies*, 23 (76), 1-28. [In Persian]
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). What's your story?: A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417.
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Smith, M. B. (2017). *Values, self and society: Toward a humanist social psychology*. Routledge; 1st edition.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16, 419-439.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant leadership influenced today's top management thinkers*. New York: Wiley.
- Spears, L. C. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant leadership*. New York: Wiley.
- Spears, L.C., Lawrence, M., & Blanchard, K. (Eds.). (2001). *Focus on leadership: Servant leadership for the 21st century* (3rd Ed.). New York: Wiley.
- Tierney, R. J. & Readence, J. (2005). *Reading strategies and practices: A compendium*. (6th Edition), Boston: Allyn & Bacon.
- Trilling, L. (1972). *Sincerity and authenticity*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89-126.
- Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational dynamics*, 40(2), 110-118.
- Whitehead, G. (2009). Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration and Leadership*, 37, 847-872.