



## Research Paper

### **Presentation of Excellence-Oriented Leadership Model in Medical Sciences Universities of the Country (Using the Qualitative Technique of Thematic Analysis)**

**Fateme Baskabadi:** PHD student of Public Administration, Human Resources, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran

**Mohammad Mohammadi** \* Assistant Professor, Department of Public Administration, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran

**Hamid Rezaeifar:** Assistant Professor, Public Administration Department, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran

**Mehdi Mahmoodzadeh:** : Assistant Professor, Department of Public Administration, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran

Received: 2024/03/16 **PP** 13-26 Accepted: 2024/08/14

#### Abstract

In today's world, managers need a new paradigm in the field of management to run organizations. The current methods of managing organizations have lost their effectiveness. Transcendence-oriented leadership is a new paradigm in the field of management that, as a healing elixir, reminds the managers of organizations that in order to grow and develop, they must take steps towards creating a transcendent organization; Transcendental leadership style is a unique type of strategic leadership that deals with leadership over oneself, leadership over others and leadership over the organization. Self-leadership is a newly emerging field in leadership literature, while leadership over others has been the dominant focus of leadership research. Leadership over the organization is also a new phenomenon and refers to the leadership of non-human elements. Therefore, the aim of the current research was to design an excellence-oriented leadership model in medical sciences universities of the country; The research participants for the interview were 14 experts; The purposeful sampling method was snowball type and the basis for determining the sample size was theoretical saturation. The current research method was applied in terms of purpose and descriptive and exploratory in nature. Based on the philosophy of the research method, the current research is classified as an interpretive paradigm. The data collection tool was semi-structured interviews with experts; In order to find meaningful phrases and sentences from the interview text, the qualitative technique of thematic analysis was used; In the first stage, 72 key themes were identified by combining the obtained concepts, then in the second stage, 21 unifying themes were extracted through the identification of similarities in the underlying structure of the key themes, and finally, by merging the structures similar to the unifying themes, these themes were divided into 3 overarching themes. A- Leadership in oneself, B- Leadership on others and C- Leadership on the organization were placed. Finally, suggestions were made to the medical sciences universities of the country to improve excellence-oriented leadership.

**Keywords:** Leadership, Excellence-Oriented Leadership, Theme Analysis.

**Citation:** Baskabadi, F. , Mohammadi, M. , Rezaeifar, H. , Mahmoodzadeh, M. (2024). **Presentation of Excellence-Oriented leadership Model in Medical Sciences Universities of the Country (using the Qualitative Technique of Thematic Analysis)**. *Journal of Development Studies and Resource Management*, 2(6), 13-26.

## Extended Abstract

### Introduction

In today's world, organizations need a strong leader to respond to the changing needs of today's turbulent environment by choosing the right leadership style for today's world, and on the other hand, they can create a spiritual and moral environment free of organizations by adopting a spiritual and ethical perspective. Today, which targets the identity and human nature. Transcendental leadership style is a strategic leadership that takes into account the short-term and long-term interests of the organization and adopts a transcendental and spiritual point of view, and intends to restore the identity and moral essence of the human being and to change the organizations that have become empty and devoid of ethics and spirituality, and towards Spirituality guides. Especially in Eastern and Asian countries such as Iran, due to its rich historical and religious history, the use and adoption of the transcendental leadership style is strongly felt and can help the survival, growth and development of Iranian organizations (especially the country's medical sciences universities) inside the country. and accelerate it in the international arena. Leadership styles devoid of Western values are not compatible with the requirements of our country (especially the medical sciences universities of the country, which is the cradle of this culture). Despite the great importance of excellence-oriented leadership style for Iranian organizations, no study has been conducted in this field in the country, and there are only a handful of studies abroad; Therefore, a deep research and experimental gap is felt in this field. The current research aims to contribute to the theoretical gap in this field by presenting the model of excellence-oriented leadership, and on the other hand, to cover the comprehensive research gap by conducting research in this field. Therefore, the basic question of the current research is as follows: What is the model of excellence-oriented leadership in the medical sciences universities of the country?

### Methodology

The participants of the research were experts and specialists in the field of management and leadership (university professors with specialized doctorates in organizational behavior management, human resource management and strategic management) and presidents of medical sciences universities; The statistical sample of the research to interview and identify the components, elements and components of excellence-oriented leadership were 14 experts and specialists in the field of management and leadership and presidents of medical sciences universities in the country. The sampling method was also purposeful of the snowball type; The basis for determining the sample size was theoretical saturation; That is, the matter of interviewing the experts continued until no more new data and concepts were obtained, and the elements and components of transcendental leadership reached the stage of repetition; Theoretical saturation was achieved in the number of 14 samples.

### Results and discussion

The current research and its conceptual model have been developed based on the qualitative technique of thematic analysis to describe and explain the phenomenon of transcendental leadership. The process of collecting and analyzing data in this method is done in a zigzag fashion at the same time. In the current research, the data collection continued until the research data reached the stage of saturation and repetition, and by adding other expressions to the interviewee, no new meaningful sentences were obtained in the interview text. In this research, semi-structured interviews were conducted with 14 experts and specialists in the field of management and leadership (university professors with specialized doctorates in organizational behavior management, human resource management, and strategic management) and presidents of medical sciences universities to develop a theoretical model of excellence-oriented leadership. The finding was implemented; Then, through the qualitative technique of "theme analysis", three levels of key theme, unifying theme and pervasive theme were formed; In this research, using the qualitative technique of theme analysis, 72 key themes, 21 unifying themes and 3 comprehensive themes were counted: a- leadership in oneself, b- leadership on others and c- leadership on the organization.

### Conclusion

Managers must have critical thinking, talk about various issues, criticize their own and others' thoughts and mentalities, have the spirit of searching for various issues to increase their

level of awareness, about existence. and reflect on life in this world to understand the meaning and meaning; And finally, improve their level of awareness about spirituality, ethics and excellence.





## ارائه مدل رهبری تعالی‌گرا در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور (با استفاده از تکنیک کیفی تحلیل مضمون)

**فاطمه بسکابادی:** دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران  
**محمد محمدی:** استادیار، گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران  
**حمید رضائی‌فر:** استادیار، گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران  
**مهدی محمودزاده:** استادیار، گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۲۶، صص ۲۶-۱۳ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۲۴

### چکیده

در جهان کنونی مدیران جهت‌آفرینی سازمان‌ها به پارادایم جدیدی در حوزه‌ی مدیریت نیازمندند. روش‌های کنونی مدیریت سازمان‌ها اثربخشی خود را از دست داده‌اند. رهبری تعالی‌گرا پارادایم جدیدی در حوزه‌ی مدیریت می‌باشد که به‌عنوان یک اکسیر شفاف‌بخش به مدیران سازمان‌ها گوشزد می‌کند که جهت‌آفرینی و توسعه باید به‌سوی ایجاد یک سازمان متعالی گام بردارند؛ سبک رهبری تعالی‌گرا، گونه‌ای منحصر به فرد از رهبری استراتژیک می‌باشد که به رهبری بر خود، رهبری بر دیگران و رهبری بر سازمان می‌پردازد. رهبری بر خود یک حوزه به‌نازگی ظهور یافته در ادبیات رهبری است، درحالی‌که رهبری بر دیگران، تمرکز غالب پژوهش‌های رهبری بوده است. رهبری بر سازمان نیز پدیده‌ای نو می‌باشد و به رهبری عناصر غیرانسانی اشاره دارد. لذا هدف پژوهش حاضر طراحی مدل رهبری تعالی‌گرا در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور بود؛ مشارکت‌کنندگان پژوهش جهت مصاحبه ۱۴ تن از خبرگان بودند؛ روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله‌ی برفی و مبنای تعیین حجم نمونه اشباع نظری بود. روش تحقیق حاضر نیز از نظر هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت توصیفی و از نوع اکتشافی بود. بر اساس فلسفه‌ی روش تحقیق، پژوهش حاضر در زمره‌ی پارادایم تفسیری قرار می‌گیرد. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان بود؛ به منظور یافتن عبارات و جمله‌های معنی‌دار از متن مصاحبه از تکنیک کیفی تحلیل مضمون استفاده شد؛ در مرحله اول از طریق ترکیب مفاهیم به دست آمده ۷۲ مضمون کلیدی شناسایی شد، سپس در مرحله‌ی دوم از طریق شناسایی شباهت در ساختار زیربنایی مضامین کلیدی، ۲۱ مضمون یکپارچه‌کننده استخراج گردید و نهایتاً با ادغام ساختارهای مشابهی مضامین یکپارچه‌کننده، این مضامین در ۳ مضمون فراگیر الف - رهبری در خود، ب- رهبری بر دیگران و پ- رهبری بر سازمان قرار گرفتند. در نهایت نیز پیشنهادهایی به دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور جهت بهبود رهبری تعالی‌گرا ارائه گردید.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری، رهبری تعالی‌گرا، تحلیل مضمون

**استناد:** بسکابادی، فاطمه؛ محمدی، محمد؛ رضائی‌فر، حمید و محمودزاده؛ مهدی (۱۴۰۳). ارائه مدل رهبری تعالی‌گرا در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور (با استفاده از تکنیک کیفی تحلیل مضمون). فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، ۲(۶)، ۲۶-۱۳.

## مقدمه

در هزاره سوم توجه عمیقی به پدیده رهبری معطوف شده است (Griffith, Baur & Buckley, 2019; Elshweski et al., 2020; Agarw et al., 2021). و مبحث رهبری به مهم‌ترین ترند (روند) جهان کسب و کار و تمرکز اصلی تحقیقاتی محققان و دانشمندان تبدیل شده است (Ariani et al., 2022; Liu et al., 2022). مفهوم رهبری مقوله‌ای است که در رشته‌های مختلف، پیوسته مورد توجه اندیشمندان بوده و پژوهش‌های فراوانی را به دنبال داشته است و پژوهشگران علوم اجتماعی و انسانی، رهبری را به‌عنوان پدیده‌ای مهم و درخور توجه قلمداد کرده‌اند (Nikoukar Goohari et al., 2019). که علت این توجه اهمیت و نقشی است که کیفیت رهبری می‌تواند در ایجاد تفاوت در دست آوردهای سازمان‌ها ایفا نماید (Griffith et al., 2019; Agarw et al., 2021). در دنیای امروزی رهبران اثربخش شاه کلید اثربخشی سازمان می‌باشند (Brown et al., 2018; Kolahai et al., 2019; Taa et al., 2023). و هیچ سازمانی بدون داشتن رهبران قدرتمند و اثربخش قادر به بقا، رشد و توسعه نیست (Nikoukar Goohari et al., 2021; Olayisade & Awolusi, 2021). و شکست هر سازمانی در تحقق و دستیابی به بهره‌وری بهینه تا حدود زیادی مربوط به رهبری ناکارآمد آن است (Griffith et al., 2019; Bonnyventure, 2022). رهبری، قدرت جذب افراد و تاثیر و نفوذ در آنها می‌باشد، به طوری که افراد به صورت داوطلبانه و آزادانه شخصیت و مدیریت رهبر خود را بپذیرند و در جهت دستیابی به هدف‌های مشترک گام بردارند (Hristof et al., 2018; Oubrich, 2021). در واقع، رهبری فراگرد نفوذ اجتماعی آگاهانه‌ای است که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای تحقق اهداف مشترک سازمانی بر می‌انگیزاند (Chiu et al., 2019; Northouse, 2021). سبک رهبری نیز الگوی کامل رفتاری رهبر - چه آشکار و پنهان - و ابزار مورد استفاده‌ی او و عمل رایج مورد استفاده‌ی رهبران جهت تأثیرگذاری بر مرئوسان برای دستیابی به اهداف سازمانی می‌باشد (Adamin, 2021). که در طی بیشتر از یک قرن همچنان در حال تکامل می‌باشد (Talal & Hasan, 2021). در سال‌های اخیر همزمان با تأکید فزاینده بر محلی‌سازی رهبری و استفاده از سبک‌های رهبری متناسب با موقعیت، در کشورهای شرقی آسیایی، تلاش گسترده‌ای جهت ارائه‌ی مدل‌های بومی سبک رهبری در مقایسه با سبک‌های غربی انجام شده است (Wu & Zhang, 2018). در ایران نیز به عنوان یکی از کشورهای شرقی، مدل‌هایی رهبری غربی اثربخشی خود را از دست داده‌اند و قادر به تبیین رفتار سازمانی کارکنان نمی‌باشند (Li & Wang, 2021). لذا باید مدل‌های بنیادی جدیدی طراحی گردند و یا باید مدل‌های رهبری‌ای که به فرهنگ کشورهای آسیایی نزدیک هستند را مورد توجه قرار داد و از طریق مطالعات کیفی میدانی به بومی‌سازی آنها پرداخت.

در طی چند دهه‌ی گذشته رویکردهای جدید رهبری که رویکردهای مدرن رهبری نیز نامیده می‌شوند پا به عرصه‌ی وجود گذاشتند و تکامل یافتند که خصیصه محورند و تمرکز اصلی آنها روی چشم انداز، معنویت و کاریزما می‌باشد و بیشتر به فرهنگ شرقی نزدیک است تا غربی (Nikoukar Goohari et al., 2019; Iqbal et al., 2021). این سبک‌های خصیصه محور نزدیک به فرهنگ شرقی شامل رهبری تعالی‌گرا، بصیر و آینده‌نگر، کارزماتیک، تحول‌آفرین، مبادله‌ای، خدمت‌گزار (Nikoukar Goohari et al., 2019; Nikoukar Goohari et al., 2021; Chikof & Shari, 2021). اخلاق مدار، خیرخواه، پدربانانه (Li & Wang, 2021) جهادی و غیره می‌باشند. نظر به تأثیر متفاوت سبک‌های رهبری بر موفقیت سازمان و تأثیر غیر قابل انکار آن بر بهبود عملکرد دانشی کارکنان، نوآوری، رفتار شهروندی سازمانی، معنویت در محیط کار، تعهد، اثربخشی، بهره‌وری و عملکرد آنها (Akbari et al., 2016; Esmailpour & Nikoukar Goohari, 2017; Nikoukar et al., 2021; Li & Wang, 2021). رهبران جهت اداره‌ی سازمان به سبک رهبری ویژه و مناسب با سازمان و کارکنان خود نیاز دارند (Evans et al., 2021). به عقیده‌ی بسیاری از دانشمندان مهم‌ترین نوع سبک رهبری در جهان حاضر سبک رهبری تعالی‌گرا می‌باشد، چراکه گونه‌ای متمایز از رهبری استراتژیک و رقابتی در جهان حاضر می‌باشد و تمامی مفاهیم مدیریت و سایر سبک‌های رهبری را در یک سقف قرار داده است (Esmailpour & Nikoukar Goohari, 2017; Chikof & Shari, 2021). سبک رهبری تعالی‌گرا پارادایم نوینی در حوزه‌ی رهبری می‌باشد که همچنان در قرن ۲۱ به تکامل خود ادامه می‌دهد و در دنیای کنونی به عنوان ضرورت رقابتی برای تمامی سازمان‌هایی است که می‌خواهند به‌طور موفق به ایجاد کارکنان معنوی همت‌گمارند و این تغییر را هدایت نمایند (Abdollah et al., 2009; Emeka Isebor, 2018). سازمان‌های ایرانی به طور اعم و دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور به طور اخص به دلیل قرار گرفتن در جامعه‌ای با فرهنگ پویا، غنی، اخلاقی و معنوی که برگرفته از فرهنگ ایرانی - اسلامی کشور می‌باشد کارکنانی دارند که بیشترین ظرفیت را جهت تغییر و حرکت به سمت معنویات و اخلاقیات برای ایجاد سازمانی متعالی را دارند که از ضروریات رهبری تعالی‌گرا می‌باشد. سبک رهبری تعالی‌گرا، گونه‌ای منحصر به فرد از رهبری استراتژیک می‌باشد که به رهبری بر خود، رهبری بر دیگران و رهبری بر سازمان می‌پردازد. رهبری بر خود یک حوزه به‌تازگی ظهور یافته در ادبیات رهبری است، درحالی‌که رهبری بر دیگران، تمرکز غالب پژوهش‌های رهبری بوده است. رهبری بر سازمان نیز پدیده‌ای نو می‌باشد و به رهبری عناصر غیرانسانی اشاره دارد. اکثر قریب به اتفاق

رهبران این‌طور فکر می‌کنند که رهبر فقط باید عناصر انسانی را اداره نماید، در حالی که رهبری متعالی با مطرح کردن رهبری بر خود و رهبری بر سازمان افق‌های جدیدی را به روی رهبران گشوده است و تأکیدی کند که یک رهبر باید ابتدا خودش را مدیریت نماید (چیزی که در دین مبین اسلام به کرات در احادیث و قرآن کریم گوشزد شده است)، سپس به رهبری دیگران و سازمان بپردازد. لذا مسئله‌ی اصلی سازمان‌ها و علی‌الخصوص سازمان مورد مطالعه‌ی تحقیق (دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور) در وهله‌ی اول این است که رهبران و مسئولان آنها گمان می‌کنند یک رهبر فقط باید سایرین را رهبری نماید و از رهبری بر خود و همچنین سازمان به عنوان یک کل غافلند و در درجه‌ی دوم محیط سازمان‌ها و رهبران و مدیران آنها از اخلاقیات و معنویات که متناسب با فرهنگ ایرانی اسلامی ما است دور شده‌اند؛ و مسئله‌ی پا را از این نیز فراتر گذاشته است و فساد اداری به‌عنوان معضل اول سازمان‌های ایرانی ظهور نموده است. رهبری متعالی به‌عنوان یک مفهوم و رهبران متعالی به‌عنوان مدیران سازمان از پتانسیل بسیار بالایی جهت حل این مشکلات برخوردارند. سبک رهبری تعالی‌گرا سبکی است که رهبر در آن علاوه بر اینکه افراد را از نظر درونی و بیرونی بر می‌انگیزاند، بلکه از طریق تعالی و معنویات نیز این کار را انجام می‌دهد (Sanders et al., 2018; Emeka Isebor, 2018; Fry & Geigle, 2014; Alexakis, 2011; Liu, 2007; al., 2003). رهبران تعالی‌گرا از طریق مفاهیمی مانند معنا و مقصود، فراخوانی، عضویت، عشق نوع دوستانه، امید، ایمان، خوی اخلاقی، بصیرت و چشم‌انداز کارکنان را بر می‌انگیزانند (Sanders et al., 2018; Emeka Isebor, 2018; Fry & Geigle, 2014; Alexakis, 2011; Liu, 2007; et al., 2003). رهبران تعالی‌گرا دارای نگرشها، صفات و اعمال متعالی و معنوی هستند که از طریق انتقال آنها به پیروان نگرشها، صفات و اعمال آنها را تغییر می‌دهند و به سمت تعالی و معنویات هدایت می‌نمایند (Emeka Isebor, 2018). رهبران تعالی‌گرا به همراستایی انگیزش پیروان با اهداف و چشم‌اندازهای سازمان جهت کمک می‌کنند و از طریق نگرانی و توجه به توسعه‌ی شخصی پیروان خود موفقیت سازمان را تضمین می‌نمایند (Sanders et al., 2003; Liu, 2007; Fry & Geigle, 2014; Emeka Isebor, 2018; Alexakis, 2011; Fry & Geigle, 2014). سبک رهبری تعالی‌گرا نتایج و پیامدهای مثبت متعددی همچون تعهد سازمانی، رضایت شغلی، عملکرد متعالی، عملکرد مالی بهبودیافته و اثربخشی رهبری، مزیت رقابتی، بهبود بهره‌وری و عملکرد سازمانی به همراه دارد.

با توجه به مطالبی که بیان گردید کاملاً محسوس و ملموس است که در دنیایی کنونی سازمان‌ها به رهبری قدرتمند نیاز دارند تا از یک طرف با گزینش صحیح سبک رهبری مناسب با جهان امروز، پاسخ‌گوی نیازهای در حال تغییر محیط متلاطم و متغیر امروزی باشند و از طرف دیگر بتوانند با اتخاذ دیدگاهی معنوی و اخلاقی فضای عاری از معنویت‌شده‌ی سازمانهای امروزی که هویت و سرشت انسانی را هدف گرفته، ادراه نمایند. سبک رهبری تعالی‌گرا، رهبری استراتژیکی است که با در نظر گرفتن مصالح کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان و اتخاذ دیدگاهی متعالی و معنوی قصد دارد هویت و ذات اخلاقی انسان را به او بازگرداند و فضایی توخالی شده و فاقد اخلاق و معنویت سازمانها را تغییر دهند و به سوی معنویت هدایت نماید. به خصوص در کشورهای شرقی و آسیایی همچون ایران با توجه به سبقه‌ی تاریخی و دینی غنی خود، بکارگیری و اتخاذ سبک رهبری تعالی‌گرا به شدت احساس می‌گردد و می‌تواند بقاء، رشد و توسعه‌ی سازمان‌های ایرانی (به خصوص دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور) در داخل کشور و در عرصه‌ی بین‌الملل را تسریع نماید. سبک‌های رهبری عاری از ارزش‌شده‌ی غربی با اقتضانات کشور ما (به خصوص دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور که مهد این فرهنگ است) همخوانی ندارد. علارغم اهمیت فراوان سبک رهبری تعالی‌گرا برای سازمان‌های ایرانی تاکنون هیچ مطالعه‌ای در این زمینه در کشور انجام نشده است و در خارج از کشور نیز مطالعات انگشت شمار می‌باشد؛ لذا شکاف تحقیقاتی و تجربی عمیقی در این زمینه احساس می‌گردد. تحقیق حاضر قصد دارد از یک طرف با ارائه‌ی مدل رهبری تعالی‌گرا به شکاف نظری موجود در این زمینه کمک نماید و از طرف دیگر با انجام تحقیق در این زمینه به شکاف تحقیقاتی جامع عمل بپوشاند. بنابراین، سوال اساسی تحقیق حاضر بدین گونه است: مدل رهبری تعالی‌گرا در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور چگونه است؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اکبری و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی به این نتیجه دست یافتند که رهبری متعالی بر عملکرد سازمانی، رهبری متعالی بر مزیت رقابتی، مزیت رقابتی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. اسماعیل پور و نیکوکار گوهری (۱۳۹۶) در تحقیق نشان دادند که رهبری متعالی دارای اثر مثبت و معنی‌دار روی معنویت در محیط کار و بهره‌وری سازمانی است؛ همچنین معنویت در محیط کار دارای اثر مثبت و معنی‌دار روی بهره‌وری سازمانی است. شیرینی و همکاران (۱۳۹۶) نیز در تحقیق خود به این نتیجه دست یافتند که میان رهبری تعالی‌بخش و پاسخگویی اخلاقی در شرکت نفت بهران رابطه وجود دارد. به علاوه، معنویت در محیط کار در رابطه میان رهبری تعالی‌بخش و پاسخگویی اخلاقی نقش واسطه‌گری کامل ایفا می‌کند. کفاش و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیق خود به این نتیجه دست یافتند که رهبری معنوی و تاب‌آوری بر تعالی‌سازمانی تأثیر مثبت و مستقیم دارد. فتحی لیواری و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی به این نتیجه دست یافتند که رهبری اخلاقی شامل دو بعد شخصی و زمینه‌ای است. بعد شخصی شامل ویژگی‌های شخصیتی، رفتاری و معنوی بوده و بعد زمینه‌ای شامل ویژگی‌های

مدیریتی و اجتماعی می‌باشد. کیخاه (۱۳۹۹) در تحقیقی نشان دادند که تم‌های اصلی شایستگی‌های مدیران دانشگاه علوم پزشکی در هشت دسته؛ شایستگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های مالی، شایستگی‌های توسعه سازمانی، شایستگی‌های تعاملاتی، شایستگی‌های منابع انسانی و شایستگی‌های کارآفرینی می‌باشد. فعال‌گشنی و عطایی (۱۴۰۰) در تحقیق خود تحت عنوان "طراحی مدل سبک‌های رهبری اخلاقی" به این نتیجه دست یافتند که رهبری اخلاقی در پنج بعد اصلی ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های موقعیتی، تصمیمات اخلاقی مدیران، نیاز به قدرت بازدارندگی و زمینه‌های اخلاقی می‌باشد. کاردونا<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) در تحقیقی با عنوان "رهبری تعالی‌گرا" به رهبری از دیدگاه رابطه‌ای می‌نگرد. در واقع رابطه‌ای که بین رهبر و پیروان برقرار می‌شود. او بر اساس دیدگاه رابطه‌ای سه نوع رهبری مبادله‌ای، تحول‌آفرین و تعالی‌گرا را از هم متمایز می‌سازد. رهبران مبادله‌ای رابطه‌ای خود را در یک چارچوب بده بستان با پیروان تنظیم می‌کنند. رهبران تحول‌آفرین با الهام بخشی به پیروان از طریق نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخشی و ملاحظه‌ی فردی به رهبری پیروان خود می‌پردازند؛ اما رهبری تعالی‌گرا علاوه بر دارا بودن ویژگی‌های رهبری مبادله‌ای و تحول‌آفرین با توجه به جنبه‌های معنوی، اخلاقی و متعالی به رهبری بر پیروان می‌پردازند. کراسان و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) در تحقیقی با عنوان "رهبری تعالی‌گرا: رهبری استراتژیک در محیط‌های پویا" مدل رهبری تعالی‌گرا را به عنوان یک الگوی تأثیر و تأثر چند سطحی در نظر گرفتند و بیان کردند که رهبری تعالی‌گرا رهبری استراتژیکی است که در سه سطح یعنی رهبری بر خود، رهبری بر دیگران و رهبری بر سازمان به ایفای نقش رهبری می‌پردازند. رهبری بر خود شامل مسئولیت‌های خودآگاهی و خود تنظیمی می‌باشد؛ رهبری بر دیگران همان رهبری سنتی می‌باشد. رهبری بر سازمان نیز رهبری بر عناصر غیر انسانی مانند ساختار، استراتژی، رویه‌ها و غیره می‌باشد. تیهویی جولویو<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش خود بدین نتیجه دست یافتند که رهبران متعالی (از طریق توانمندسازی کارکنان، توسعه‌ی معنوی کارکنان، مدیریت از طریق ارزش‌های مشترک، ارائه‌ی شناسایی به کارکنان، تسکین و بهبود انرژی معنوی کارکنان، آگاهی بخشی مجدد درباره‌ی خود کنترلی به کارکنان و نفوذ بر افراد) از طریق تأثیر گذاری بر رضایت شغلی کارکنان عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشند. ویلیامز و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی به این نتیجه رسید که رهبران خدمت‌گزار خلاقیت کارکنان را با پرورش محیطی که معنویت در محیط کار را ارتقاء می‌بخشد، تحت تأثیر قرار می‌دهد. سلیمان (۲۰۱۸) در پژوهش خود سبک رهبری تحول‌آفرین را یک مزیت رقابتی قلمداد کرده و تأثیر ابعاد رهبری تحول‌آفرین شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب فکری و ملاحظات فردی در سازمان‌های اردنی سنجیده و تأثیر آن‌ها را معنادار ارزیابی کرده است. امیکا ازیبور (۲۰۱۸) در رساله‌ی دکتری خود به استخراج مولفه‌های رهبری تعالی‌گرا برای قرن ۲۱ پرداخت. این مولفه‌ها شامل اجماع و معنی دار بودن، چشم‌انداز، بصیرت، امید و ایمان، عشق نوع دوستانه، معانی، عضویت، فراخوانی، دوام و حیات درونی، تعهد سازمانی، بهره‌وری و رضایت از زندگی، پذیرا بودن، احترام، حضور، شجاعت و حق‌شناسی و سپاس‌گذاری، اندیشه و تأمل، ارتباط و اتصال معنوی، ارتقاء استعدادها باقوه، رحم، شفقت و دلسوزی، فراگیر بودن، همدلی و هدف متعالی بود. آصف و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیق به این نتایج دست یافتند که روابط مثبتی بین رهبری اخلاقی و تعامل کاری و رهبری اخلاقی و خلاقیت کارکنان وجود دارد. نتایج بیشتر نشان داد که تعهد عاطفی تا حدی واسطه رابطه رهبری اخلاقی و تعامل کاری است، در حالی که هر دو تعهد عاطفی و تعامل کاری به طور کامل واسطه ارتباط بین رهبری اخلاقی و خلاقیت کارکنان می‌باشند. الهالبوسی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان دادند که رهبری اخلاقی تأثیر مستقیم بر عدالت سازمانی و رفتار اخلاقی کارکنان دارد. رهبری اخلاقی، باعث ایجاد رفتار اخلاقی در سازمان می‌شود. سری‌چای و نگ و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان "مشخصه‌های رهبری تعالی‌گرا در مدیریت سازمان‌های آموزشی جهت ایجاد پایداری در سازمان" پنج مشخصه‌ی کلیدی رهبری تعالی‌گرا یعنی روحیه‌ی رهبری، چشم‌انداز، معنویات و اخلاقیات، خدمات‌پیگیرانه و شایستگی رهبر را کشف کردند که هر کدام دارای رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار با رضایت شغلی کارکنان و تعهد سازمانی آنها بودند.

## مواد و روش تحقیق

روش تحقیق بر اساس هدف، کاربردی می‌باشد؛ زیرا هدف آن بهبود عملکرد دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور از طریق استفاده از سبک رهبری تعالی‌گرا است؛ از نظر ماهیت نیز تحقیق حاضر در زمره‌ی تحقیقات توصیفی و از نوع اکتشافی می‌باشد؛ زیرا به دنبال شناسایی و کشف اجزاء، عناصر و مولفه‌های رهبری تعالی‌گرا است؛ بر اساس فلسفه‌ی روش تحقیق نیز، پژوهش حاضر در زمره‌ی پارادایم تفسیری می‌باشد، چراکه داده‌ها ذهنی و کیفی می‌باشند و بر اساس تفسیر متن به دست می‌آیند. مشارکت‌کننده‌گان پژوهش، خبرگان و متخصصان حوزه‌ی مدیریت و رهبری (اساتید دانشگاهی با دکتری تخصصی مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک) و رؤسای

1 Cardona

2 Crossan., Vera., Nanjad

3 Tehubijuluw

4 Williams et al

5 Al Halbusi

6 Srichaiwong., Jedaman., Teemueangsa., & Wongsard

دانشگاه‌های علوم پزشکی بودند؛ نمونه‌ی آماری پژوهش جهت مصاحبه و شناسایی اجزاء، عناصر و مولفه‌های رهبری تعالی‌گرا ۱۴ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه‌ی مدیریت و رهبری و رؤسای دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور بودند. روش نمونه‌گیری نیز هدفمند از نوع گلوله‌برفی بود؛ مبنای تعیین حجم نمونه نیز اشباع نظری بود؛ یعنی امر مصاحبه با خبرگان تا جایی ادامه یافت که دیگر داده‌ها و مفاهیم جدیدی حاصل نشد و اجزا و عناصر و مولفه‌های رهبری تعالی‌گرا به مرحله‌ی تکرار رسیدند؛ در تعداد نمونه‌ی ۱۴ اشباع نظری حاصل شد. لذا مشارکت‌کننده‌گان تحقیق در این تحقیق را ۱۴ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه‌ی مدیریت و رهبری و رؤسای دانشگاه‌های علوم پزشکی تشکیل می‌دادند که اطلاعات مشروح آنها در جدول ذیل (۱) نمایش داده شده است.

جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	جنسیت	سن	سابقه خدمت	تحصیلات	رتبه دانشگاهی
۱	مرد	۴۵	۱۵	دکتری مدیریت رفتار سازمانی	استاد
۲	مرد	۴۶	۱۱	دکتری مدیریت منابع انسانی	دانشیار
۳	زن	۵۲	۱۴	دکتری مدیریت استراتژیک	استاد
۴	مرد	۴۶	۱۲	دکتری مدیریت منابع انسانی	دانشیار
۵	مرد	۶۱	۲۵	دکتری مدیریت استراتژیک	استاد
۶	مرد	۴۸	۱۲	دکتری مدیریت منابع انسانی	دانشیار
۷	زن	۵۷	۱۷	دکتری مدیریت رفتار سازمانی	دانشیار
۸	مرد	۵۹	۱۶	دکتری مدیریت استراتژیک	دانشیار
۹	مرد	۵۸	۲۰	دکتری مدیریت منابع انسانی	استاد
۱۰	مرد	۵۹	۱۹	دکتری مدیریت رفتار سازمانی	دانشیار
۱۱	مرد	۶۱	۱۸	دکتری مدیریت استراتژیک	دانشیار
۱۲	زن	۵۵	۱۶	دکتری مدیریت منابع انسانی	دانشیار
۱۳	زن	۵۵	۱۷	دکتری مدیریت منابع انسانی	استاد
۱۴	مرد	۵۴	۱۴	دکتری مدیریت استراتژیک	دانشیار

جهت گردآوری داده‌ها و شناسایی و اکتشاف مولفه‌های رهبری تعالی‌گرا نیز، از ابزار مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با خبرگان استفاده شد؛ پس از مصاحبه، تمامی اظهارنظرهای مصاحبه‌شونده‌گان با دقت کامل و بدون کم و کاست مکتوب شد؛ پس از آن از تکنیک کیفی تحلیل مضمون به منظور یافتن عبارات و جمله‌های معنی‌دار از متن مصاحبه استفاده شد؛ در این تکنیک ابتدا مضامین کلیدی شناسایی گردیدند؛ سپس مضامین کلیدی بر اساس روابطی که با یکدیگر دارند در یک مرحله بالاتر در دسته‌های خاصی قرار گرفتند و مضامین یکپارچه‌کننده را تشکیل دادند و در نهایت در مرحله بالاتر با دسته‌بندی مضامین یکپارچه‌کننده بر مبنای شباهت و روابطی که با یکدیگر داشتند، مضامین فراگیر شکل گرفتند.

## بحث و ارائه یافته‌ها

### تکنیک کیفی تحلیل مضمون

پژوهش حاضر و الگوی مفهومی آن بر مبنای تکنیک کیفی تحلیل مضمون توسعه یافته است تا پدیده رهبری تعالی‌گرا را تشریح و تبیین نماید. فرایند گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها در این روش به صورت زیگزاگی و هم‌زمان انجام می‌گیرد. در تحقیق حاضر گردآوری داده‌ها تا جایی ادامه پیدا کرد که داده‌های پژوهش به مرحله‌ی اشباع و تکرار رسیدند و با افزودن مصاحبه‌شونده‌گان دیگر عبارات به جمله‌های معنی‌دار جدید در متن مصاحبه به دست نیامد. در این تحقیق برای توسعه مدل نظری رهبری تعالی‌گرا، با ۱۴ تن از خبرگان و متخصصان حوزه‌ی مدیریت و رهبری (اساتید دانشگاهی با دکتری تخصصی مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک) و رؤسای دانشگاه‌های علوم پزشکی مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته به عمل آمد؛ سپس از طریق تکنیک کیفی "تحلیل مضمون" سه سطحی مضمون



کلیدی، مضمون یکپارچه کننده و مضمون فراگیر شکل گرفت؛ در این تحقیق با استفاده از تکنیک کیفی تحلیل مضمون، ۷۲ مضمون کلیدی، ۲۱ مضمون یکپارچه کننده و ۳ مضمون فراگیر الف - رهبری در خود، ب- رهبری بر دیگران و پ- رهبری بر سازمان احصاء گردید. مرحله اول: تشکیل مضامین کلیدی (استخراج مضامین کلیدی از مفاهیم به دست آمده از متن مصاحبه): در این مرحله با مراجعه به متون ناشی از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان و تحلیل آنها، "عبارت‌های کوتاه" یا "واحد‌های معنایی مصاحبه" مرتبط با رهبری تعالی گرا استخراج شده و مفاهیم شکل گرفتند. سپس از طریق ترکیب، تلخیص و ادغام مفاهیم به دست آمده مضامین کلیدی تشکیل شدند. در این مرحله ۷۲ مضمون کلیدی از متن مصاحبه‌ها استخراج شد. در جدول (۲) نمونه‌هایی از استخراج مضامین کلیدی از عبارت معنی دار متن مصاحبه مرتبط با رهبری تعالی گرا آمده است:

جدول ۲- نمونه‌هایی از استخراج مضامین کلیدی

شماره‌ی مصاحبه	عبارت معنی دار متن	مفاهیم	مضامین کلیدی
۱۳، ۱۰، ۲	یک رهبر تعالی گرا پایند به اندیشه برابر در تمامی انسان‌ها می‌باشد؛ او اعتقاد دارد که همه‌ی انسان‌ها با هم برابرند؛ بنابراین باید به صورت عادلانه به آنها نگریسته شود و به تقویت فرهنگ عدالت محوری در سازمان می‌پردازد و اعتقاد دارد تبعیض بین کارکنان آفت و بلا می‌باشد.	اندیشه برابری ارزش انسان‌ها تقویت فرهنگ عدالت محوری تبعیض آفت ارتباط	توزیع عادلانه توجه مدیریتی
۹، ۸، ۴	من عقیده دارم که یک رهبر تعالی گرا باید صبر بالایی در مصاعب و مشکلات داشته باشد؛ شکیبایی در برابر سختی‌ها بدون شک یکی از خصیصه‌های کلیدی یک رهبر تعالی گرا است.	صبر بالا در مصاعب و مشکلات شکیبایی در برابر سختی‌ها	صبر و شکیبایی در برابر سختی‌ها
۱۴، ۲، ۵	برای یک رهبر تعالی گرا شکست معنایی ندارد؛ او روحیه‌ای شکست ناپذیری دارد؛ در برابر سختی‌ها تسلیم نمی‌شد.	بی معنایی شکست روحیه‌ی شکست ناپذیر عدم تسلیم در برابر سختی‌ها	شکست ناپذیر
۱۴، ۸، ۲	رهبر تعالی گرا همه‌ی اعمالش برای کسب رضایت خداوند است؛ مادیات ارزش خاصی برای رهبر تعالی گرا ندارد.	کسب رضایت خداوند بی ارزش بودن مادیات	رضای خداوند

منبع: یافته‌های پژوهش

مرحله دوم: استخراج مضامین یکپارچه کننده: (تعیین مضامین یکپارچه کننده از طریق ترکیب مضامین کلیدی): در این مرحله از طریق ترکیب، تلفیق و ادغام مضامین کلیدی مستخرج از مرحله قبل، که مشابه و تکراری بودند، مضامین یکپارچه کننده استخراج گردیدند. ۷۲ مضمون کلیدی مستخرج از مرحله قبل ترکیب شدند و ۲۱ مضمون یکپارچه کننده را تشکیل دادند. جدول (۳) تشکیل مضامین یکپارچه کننده از مضامین کلیدی مربوطه را به نمایش گذاشته است.

جدول ۳- استخراج مضامین یکپارچه کننده (تشکیل مضامین یکپارچه کننده از مضامین کلیدی)

ردیف	مضامین یکپارچه کننده	مضامین کلیدی
۱	کنترل نفس	مراقبه‌ی نفس
		تسلط بر نفس
		تقویت نفس با تحمل فشارها
		جهاد با نفس
۲	هوش معنوی	تفکر وجودی انتقادی
		ایجاد معنای شخصی از زندگی
		بسط حالت هشجاری
		آگاهی متعالی

توانمندی حل مسئله	هوش مدیریتی	۳
تصمیم‌گیری متعالی		
بینش استراتژیک		
خود هدایت‌گری	خودتنظیمی	۴
خودکنترلی		
خودآگاهی		
باور به وجود خداوند	باور الهی	۵
باور به هدایت خداوند		
باور به نظارت اعمال توسط خداوند		
اعتقاد به زندگی پس از مرگ	آخرت‌گرایی	۶
اعتقاد به محاسبه اعمال پس از مرگ		
اعتقاد به بهشت و جهنم		
خوشبینی	شخصیت امیدوار	۷
امید به آینده		
اعتقاد به مرحمت الهی		
تاب‌آوری روانی	قدرت تاب‌آوری بالا	۸
تاب‌آوری عاطفی		
صبر و شکیبایی در برابر سختی‌ها		
تحمل شکست	ارتباط قوی معنوی با خداوند	۹
اتصال عمیق قلبی با خداوند		
فراخوانی محترمانه خداوند		
عبادت قلبی خداوند	صلابت روح	۱۰
روحیه و نشاط جوانانه		
جدی و مصمم در حین کار		
خستگی‌ناپذیری	حب الهی	۱۱
شکست‌ناپذیری		
عشق به خداوند		
محبت خداوند	شخصیت متواضع	۱۲
رضای خداوند		
اقرار به ذلت در برابر خداوند		
سادگی زیستی	برقراری ارتباطات معنوی با کارکنان	۱۳
گمنامی		
دنیا‌گریزی و سبک‌باری		
روابط معنوی با کارکنان	کنترل اخلاقی کارکنان	۱۴
ارتباطات باز با کارکنان		
فراخوانی محترمانه کارکنان		
رصدگری اخلاقی	هدایت اخلاقی کارکنان	۱۵
بازخورد اخلاقی		
پاداش و تنبیه بر مبنای رفتارهای اخلاقی		
هدایت اخلاقی مدیرانه	قدردانی از نیروها	۱۶
هدایت اخلاقی توأم با صبر و حوصله		
هدایت اخلاقی توأم با حسن‌تدبیر		
هدایت اخلاقی توأم با گشاده‌رویی	همگامی	۱۷
حق‌شناسی		
سپاس‌گذاری		
احترام	همگامی	۱۷
رحم، شفقت و دلسوزی		
عشق نوع‌دوستانه		

پذیرا بودن		
همدلی		
اخلاقی بودن قوانین و مقررات	پاسداشت اصول اخلاقی	۱۸
وجود راهبردهای اخلاقی		
ایجاد کتابچه‌ی راهنمای اخلاقیات سازمانی		
گرامی داشت ارزش‌های اخلاقی	پاسداشت رفتار شهروندی اخلاق محور	۱۹
تقویت وفاداری در سازمان		
اشاعه درستکاری در سازمان		
اشاعه تکلیف گرایی در سازمان		
توجه به عهد و امانت داری در سازمان	پاسداشت فسادستیزی	۲۰
مقابله از فساد اخلاقی		
مقابله از فساد مالی		
مقابله از رانت خواری	توزیع عادلانه توجه مدیریتی	۲۱
برخورد عادلانه با کارکنان در زمینه‌ی پرداخت مزایا		
برخورد عادلانه با کارکنان در زمینه‌ی ارتباطات		
برخورد عادلانه با کارکنان در زمینه‌ی رویه‌های سازمانی		

مرحله‌ی سوم: احصاء مضامین فراگیر: (استخراج مضامین فراگیر از طریق ترکیب مضامین یکپارچه کننده): در این مرحله، ۲۱ مضمون یکپارچه کننده مستخرج از مرحله‌ی قبل با یکدیگر ترکیب، تلفیق و ادغام گردیدند و ۳ مضمون فراگیر الف - رهبری در خود، ب- رهبری بر دیگران و پ- رهبری بر سازمان را تشکیل دادند. این ۳ مضمون فراگیر با توجه به هدف اساسی تحقیق که طراحی و اعتبارسنجی مدل رهبری تعالی گرا در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور بود نام گذاری و معین شدند. جداول (۴) تشکیل مضامین فراگیر از مضامین یکپارچه کننده و مضامین یکپارچه کننده از طریق مضامین کلیدی را به نمایش گذاشته‌اند.

جدول ۴- مضامین کلیدی، یکپارچه کننده و فراگیر

مضامین کلیدی	مضامین یکپارچه کننده	مضامین فراگیر
مراقبه‌ی نفس	کنترل نفس	
تسلط بر نفس		
تقویت نفس با تحمل فشارها		
جهاد با نفس		
تفکر وجودی انتقادی	هوش معنوی	
ایجاد معنای شخصی از زندگی		
بسط حالت هشیاری		
آگاهی متعالی		
توانمندی حل مسئله	هوش مدیریتی	رهبری بر خود
تصمیم گیری متعالی		
بینش استراتژیک		
خود هدایت گری	خودتنظیمی	
خودکنترلی		
خودآگاهی		
باور به وجود خداوند	باور الهی	
باور به هدایت خداوند		
باور به نظارت اعمال توسط خداوند		
اعتقاد به زندگی پس از مرگ	آخرت گرایی	
اعتقاد به محاسبه اعمال پس از مرگ		

اعتقاد به بهشت و جهنم	شخصیت امیدوار	
خوشبینی		
امید به آینده		
اعتقاد به مرحمت الهی	قدرت تاب آوری بالا	
تاب آوری روانی		
تاب آوری عاطفی		
صبر و شکیبایی در برابر سختی‌ها	ارتباط قوی معنوی با خداوند	
تحمل شکست		
اتصال عمیق قلبی با خداوند		
فراخوانی محترمانه خداوند	صلابت روح	
عبادت قلبی خداوند		
روحیه و نشاط جوانانه		
جدی و مصمم در حین کار	حب الهی	
خستگی ناپذیر		
شکست ناپذیر		
عشق به خداوند	شخصیت متواضع	
محبت خداوند		
رضای خداوند		
اقرار به ذلت در برابر خداوند	برقراری ارتباطات معنوی با کارکنان	
ساده زیستی		
گمنامی		
دنیا‌گریزی و سبک باری	کنترل اخلاقی کارکنان	
روابط معنوی با کارکنان		
ارتباطات باز با کارکنان		
فراخوانی محترمانه کارکنان	هدایت اخلاقی کارکنان	
رصدگری اخلاقی		
بازخورد اخلاقی		
پاداش و تنبیه بر مبنای رفتارهای اخلاقی	قدردانی از نیروها	
هدایت اخلاقی مدیرانه		
هدایت اخلاقی توأم با صبر و حوصله		
هدایت اخلاقی توأم با حسن تدبیر	همگامی	
هدایت اخلاقی توأم با گشاده رویی		
حق شناسی		
سپاس گذاری	پاسداشت اصول اخلاقی	
احترام		
رحم، شفقت و دلسوزی		
عشق نوع دوستانه	پاسداشت رفتار شهروندی اخلاق محور	
پذیرایی بودن		
همدلی		
اخلاقی بودن قوانین و مقررات	پاسداشت فسادستیزی	
وجود راهبردهای اخلاقی		
ایجاد کتابچه‌ی راهنمای اخلاقیات سازمانی		
گرامی داشت ارزش‌های اخلاقی		
م تقویت وفاداری در سازمان		
اشاعه درستکاری در سازمان		
اشاعه تکلیف‌گرایی در سازمان		
توجه به عهد و امانت داری در سازمان		
مقابله از فساد اخلاقی		

مقابله از فساد مالی	توزیع عادلانه توجه مدیریتی
مقابله از رانت خواری	
برخورد عادلانه با کارکنان در زمینه‌ی پرداخت مزایا	
برخورد عادلانه با کارکنان در زمینه‌ی ارتباطات	
برخورد عادلانه با کارکنان در زمینه‌ی رویه‌های سازمانی	

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به جدول فوق (۴) در تحقیق حاضر برای سبک رهبری تعالی گرا ۳ مضمون فراگیر، ۲۱ مضمون یکپارچه کننده و ۷۲ مضمون کلیدی استخراج شد.

### نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

بحث در زمینه‌ی رهبری از زمانی که این مفهوم وارد ادبیات مدیریت شده است همواره به عنوان موضوعی داغ بوده است و در هیچ برهه‌ای از تاریخ بشریت از جذابیت و تأثیر شگرف آن بر جامعه‌ی انسانی کاسته نشده است؛ بلکه کاملاً بر عکس، هر روز مفاهیم تازه‌ای در این زمینه شکل گرفته است. یکی از مفاهیمی که اهمیت آن برای سازمان و مدیریت بسیار مهم بوده و در سال‌های اخیر به عنوان یک پارادایم در حوزه‌ی مدیریت مطرح شده است، مفهوم رهبری تعالی گرا می‌باشد. به عقیده‌ی بسیاری از دانشمندان مهم ترین نوع سبک رهبری در جهان حاضر سبک رهبری تعالی گرا می‌باشد، چراکه گونه‌ای متمایز از رهبری استراتژیک و رقابتی در جهان کنونی می‌باشد و تمامی مفاهیم مدیریت و سایر سبک‌های رهبری را در یک سقف قرار داده است. سبک رهبری تعالی گرا پارادایم نوینی در حوزه‌ی مدیریت و رهبری می‌باشد که همچنان در قرن ۲۱ به تکامل خود ادامه می‌دهد. سبک رهبری تعالی گرا سبکی است که رهبر در آن علاوه بر اینکه افراد را از نظر درونی و بیرونی بر می‌انگیزاند، بلکه از طریق تعالی و معنویات نیز این کار را انجام می‌دهد. رهبران تعالی گرا از طریق مفاهیمی مانند معنا و مقصود، فراخوانی، عضویت، عشق نوع دوستانه، امید، ایمان، خوی اخلاقی، بصیرت و چشم انداز کارکنان را بر می‌انگیزانند (کیشور و نیر، ۲۰۱۳؛ فرای و جیجلی، ۲۰۱۴؛ امیکا ازیبور، ۲۰۱۸؛ چیکوف و شری، ۲۰۲۱). علارغم اهمیت فراوان رهبری تعالی گرا، این مفهوم تاکنون مورد توجه درخوری قرار نگرفته است و تحقیقات در این زمینه چه در داخل و چه در خارج بسیار محدود می‌باشد و زوایای پنهان و شکاف‌های متعددی در زمینه رهبری تعالی گرا و مفهوم سازی آن و ادبیات و پیشینه‌ی آن وجود دارد. با توجه به این کمبود و نظر به اهمیت مبحث رهبری تعالی گرا برای سازمان‌های امروزی خصوصاً دانشگاه‌ها، تحقیق حاضر به دنبال شناسایی و کشف مولفه‌های رهبری تعالی گرا در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور بود؛ بدین منظور به انجام مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و ساختار نیافته با ۱۴ تن از خبرگان و متخصصان حوزه‌ی مدیریت و رهبری (اساتید دانشگاهی با دکتری تخصصی مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک) و رؤسای دانشگاه‌های علوم پزشکی مبادرت شد؛ پس از اتمام مصاحبه‌ها، تمامی مصاحبه‌ها با دقت و متانت خاصی مکتوب شد. به منظور شناسایی عبارات معنی دار موجود در متن مصاحبه و واحدهای معنایی مستتر در آن و در نهایت استخراج مولفه‌های رهبری تعالی گرا از تکنیک کیفی تحلیل مضمون استفاده شد؛ این تکنیک در سه مرحله‌ی تشکیل مضامین کلیدی، یکپارچه کننده و فراگیر صورت گرفت. در مرحله‌ی اول، ۷۲ مضمون کلیدی، در مرحله‌ی بعد ۲۱ مضمون یکپارچه کننده و در نهایت در مرحله‌ی سوم ۳ مضمون فراگیر الف - رهبری در خود، ب- رهبری بر دیگران و پ- رهبری بر سازمان استخراج گردید. دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور با بکارگیری سبک رهبری تعالی گرا و تقویت مولفه‌های استخراجی قادر خواهند بود در محیط پویا و متلاطم قرن ۲۱ جان سالم به در برند و پس از اطمینان از بقای خود به فکر توسعه و پیشرفت باشند. لذا، مسئولان و مدیران بلند پایه‌ی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور جهت پرورش رهبری تعالی گرا در میان مدیران خود باید هر یک از مولفه‌های ۲۱ گانه رهبری تعالی گرا که در تحقیق حاضر شناسایی شد را در آنها تقویت نمایند. در ادامه جهت ترویج و تقویت مولفه‌های ۲۱ گانه رهبری تعالی گرا، با توجه به نتایج تحقیق، توصیه‌هایی مطرح شده است:

کنترل نفس: جهت تقویت این مولفه به مدیران پیشنهاد می‌شود:

مدیران باید از نفس خود مراقبت نمایند، بر نفس خود تسلط داشته باشند، نفس خود را با سختی‌ها و مصائب تقویت نمایند و به عبارتی جهاد با نفس کنند.

هوش معنوی: جهت تقویت این مولفه به مدیران پیشنهاد می‌شود:

مدیران باید دارای تفکر انتقادی باشد، درباره‌ی مسائل مختلف چو و چرا کنند، افکار و ذهنیات خود و دیگران را به باد انتقاد بگیرند، روحیه‌ی جست و جوی گری درباره‌ی موضوعات مختلف داشته باشد تا سطح آگاهی آنها افزایش یابد، درباره‌ی هستی و زندگی در این جهان تأمل نمایند تا معنا و مفهوم زندگی را درک کنند؛ و نهایتاً سطح آگاهی خود درباره‌ی معنویات، اخلاقیات و تعالی را ارتقاء بخشند.

هوش مدیریتی - جهت تقویت این مولفه به مدیران پیشنهاد می‌شود:

مدیر سازمان باید بینش استراتژیک قوی ای باشد، از توانمندی حل مسئله و قدرت تصمیم‌گیری متعالی برخوردار باشد.

خودتنظیمی - جهت تقویت این مولفه به مدیران پیشنهاد می‌شود:

مدیر سازمان باید بتواند در درجه‌ی اول خود را مدیریت نماید، بتواند عواطف، احساسات، افکار و اعمال خود را کنترل نماید، و از درون خود و استعدادهای خود آگاهی کامل داشته باشد.

باور الهی - جهت تقویت این مولفه به مدیران پیشنهاد می‌شود:

مدیران باید به وجود خداوند باور عمیق داشته باشند، به هدایت‌ها و نصرت‌های الهی امیدوار باشند، و بدانند و باور عمیق داشته باشند که خداوند ناطق بر اعمال آنهاست.

آخرت‌گرایی - جهت تقویت این مولفه به مدیران پیشنهاد می‌شود:

مدیران باید به زندگی پس از مرگ، محاسبه اعمال پس از مرگ، و وجود بهشت و جهنم پس از مرگ اعتقاد راسخ داشته باشند.

شخصیت امیدوار - جهت تقویت این مولفه به مدیران پیشنهاد می‌شود:

مدیران باید خوشبین باشند و خوشبینی را در سازمان گسترش دهند، به آینده امیدوار باشند، و به مرحمت الهی اعتقاد راسخ داشته باشند.

قدرت تاب‌آوری بالا - جهت تقویت این مولفه به مدیران پیشنهاد می‌شود:

مدیران باید دارای ویژگی‌های تاب‌آوری روانی، تاب‌آوری عاطفی، صبر و شکیبایی در برابر سختی‌ها و تحمل شکست باشند.

ارتباط قوی معنوی با خداوند - جهت تقویت این مولفه به مدیران پیشنهاد می‌شود:

مدیران باید با خداوند اتصال عمیق قلبی داشته باشند، خداوند را محترمانه به حضور بطلبند، و در عبادت خداوند حضور قلبی داشته باشند.

صلابت روح - جهت تقویت این مولفه به مدیران پیشنهاد می‌شود:

مدیران باید دارای ویژگی‌های روحیه و نشاط جوانانه، جدی و مصمم در حین کار، خستگی‌ناپذیری، و شکست‌ناپذیری باشند.

حب الهی - جهت تقویت این مولفه به مدیران پیشنهاد می‌شود:

مدیران باید به خداوند عشق داشته باشند، محبت خداوند را در دل داشته باشند، و خط قرمز اعمال و رفتار آنها رضای خداوند باشد.

شخصیت متواضع - جهت تقویت این مولفه به مدیران پیشنهاد می‌شود:

مدیران باید به ذلت در برابر خداوند اقرار کنند و ساده‌زیستی، گمنامی و دنیا‌گریزی و سبک‌باری را سر لوحه‌ی زندگی خود قرار دهد.

برقراری ارتباطات معنوی با کارکنان - جهت تقویت این مولفه به مدیران پیشنهاد می‌شود:

مدیران باید روابط معنوی با کارکنان را تقویت کنند، ارتباطات را پرورش دهد و کارکنان را محترمانه به حضور بطلبند.

کنترل اخلاقی کارکنان - جهت تقویت این مولفه به مدیران پیشنهاد می‌شود:

مدیران باید از شیوه‌ی نظارت اخلاقی استفاده نمایند، به افراد را بر اساس درجه‌ی اخلاق مداری بیشتر پاداش دهند یا تنبیه کنند توجه بیشتر نمایند و به کارکنان بازخورد اخلاقی دهند تا بتوانند خود را اصلاح نمایند.

هدایت اخلاقی کارکنان - جهت تقویت این مولفه به مدیران پیشنهاد می‌شود:

مدیران باید به صورت مدبرانه، توأم با صبر و حوصله، حسن تدبیر و گشاده‌رویی به هدایت کارکنان خود بپردازند.

قدردانی از نیروها - جهت تقویت این مولفه به مدیران پیشنهاد می‌شود:

مدیر باید قدردان کمک‌ها و مساعدت‌های کارکنان خود باشد، حق کارکنان را به آنها بدهد، به خاطر مساعدت‌شان از آنها سپاس‌گذاری کند و به آنها در جمع و خفاء احترام بگذارد.

همگامی - جهت تقویت این مولفه به مدیران پیشنهاد می‌شود:

مدیر باید دارای خصوصیات اخلاقی رحم، شفقت و دلسوزی، عفش نوع دوستانه، پذیرا بودن و همدلی باشد.

پاسداشت اصول اخلاقی پاسداشت - جهت تقویت این مولفه به مدیران پیشنهاد می‌شود:

مدیران باید قوانین و مقررات اخلاقی و راهبردهای اخلاقی وضع کنند، ارزش‌های اخلاقی را گرامی بدارند و کتابچه‌ی راهنمای اخلاقیات سازمانی را تدوین نمایند.

رفتار شهروندی اخلاق محور - جهت تقویت این مولفه به مدیران پیشنهاد می‌شود:

مدیران باید وفاداری را در سازمان تقویت نمایند، به اشاعه درستکاری، تکلیف گرایی و عهد و امانت داری در سازمان بپردازند. پاسداشت فساد ستیزی - جهت تقویت این مولفه به مدیران پیشنهاد می‌شود:

مدیران باید به مقابله با فساد اخلاقی، مقابله با فساد مالی و مقابله از رانت خواری بپردازند.

توزیع عادلانه توجه مدیریتی - جهت تقویت این مولفه به مدیران پیشنهاد می‌شود:

مدیران باید در زمینه‌ی پرداخت مزایا، در زمینه‌ی ارتباطات و در زمینه‌ی رویه‌های سازمانی برخورد عادلانه‌ای با کارکنان داشته باشند.

## References

1. Abdullah, A. G. K., Alzaidiyeen, N. J., & Aldarabah, I. T. (2009). Workplace spirituality and leadership effectiveness among educational managers in Malaysia. *European Journal of Social Sciences*, 10(3), 304-316. Retrieved from [http://www.eurojournals.com/ejss\\_10\\_2\\_13.pdf](http://www.eurojournals.com/ejss_10_2_13.pdf).
2. Admin, (2021). *Leadership, and Instructional Supervision Journal*. January-June 2021 Volume 6, No. 1, January-June.
3. Agarwal UA, Dixit V, Nikolova N, Jain K, Sankaran S. (2021). A psychological contract perspective of vertical and distributed leadership in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 39(3): 249-258
4. Akbari, M., Nikookar, H., & Esmailzadeh, M. (2016). Examining the role of transcendental leadership on organizational performance with the mediating role of competitive advantage. *Journal of Resource Management Studies*, 6(3), 1-17. [In Persian]
5. Alexakis, G. (2011). Transcendental leadership: The progressive hospitality leader's silver bullet. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 708-713. doi:10.1016/j.ijhm.2010.12.005.
6. Ariani, N., Sansuwito, T. B., Prasath, R., Novera, M., Sarli, D., Sandeep, P. (2022). The Effect of Leadership Styles on Nurse Performances and Job Satisfaction among Nurses in Dumai Public Hospital: Technological Innovation as Mediator. *Malaysian Journal of Medicine and Health Sciences*, 18(2), 229-234.
7. Bonnyventure, S. N., John Cheluget, .C, & Ngala, M. (2022). Moderating Effect Of Emotional Intelligence On The Relationship Between Integrative Leadership And Organizational Performance. *African Journal of Emerging*.
8. Brown BA. (2018). Hubris syndrome in the relationship between school-heads and board-chairs in private commercial secondary schools in Botswana: Implications for school leadership. *International Journal of Educational Development*, 60: 157-164.
9. Cardona, P. 2000. Transcendental leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 21 (4): 201-206.
10. Chikove, M& ., Shiri, A. (2021). The Effect of Leadership Style on Employee Commitment in the Mining Sector in Zimbabwe. *American Journal of Industrial and Business Management*, 11 ۱۰۲۳ <https://doi.org/10.4236/ajibm.2021.1110062>.
11. Crossan, M., Vera, D., Nanjad. L., (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly* 19 (2008) 569-581. doi:10.1016/j.leaqua.2008.07.008.
12. Elshwesky, Z., Salem, I. Ramkissoon, H., Astabneda, A. (2022). A Systematic and Critical Review of Leadership Styles in Contemporary Hospitality: A Roadmap and a Call for Future Research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp. 1-34.
13. Emeka Isebor, J., (2018). *Transcendental Leadership For The 21st Century: A Narrative Inquiry On Effective Leadership And Workplace Spirituality*. A Dissertation Presented in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration, United States.
14. Esmailpour, & Nikookar, H. (2017). Examining the impact of transcendental leadership on organizational productivity with an emphasis on workplace spirituality. *Journal of Productivity Management*, 10(4), 159-183. [In Persian]
15. Evans, D., Bolden, R., Jarvis, C., Mann, R., Patterson, M., & Thompson, E. (2021). How do you develop systems leadership in public health? Insights from a scoping study. *Public Health*, 196: 24-28

16. Faal Golshani, T., & Ataei, M. (2021). Designing a model for ethical leadership styles. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(83), 1185-1204. [In Persian]
17. Fathi Liwari, R., Hamidizadeh, A., Sanobar, N., & Zarei Matin, H. (2019). Conceptualizing ethical leadership in governmental organizations with a native approach. *Interdisciplinary Studies of Strategic Knowledge*, 9(35), 163-184. [In Persian]
18. Fry, L. W., & Geigle, D. (2014). Spirituality and religion in the workplace: History, theory, and research. *Psychology of Religion and Spirituality*, 6, 175-187. doi:10.1037/a0036597.
19. Griffith JA, Baur JE, Buckley MR. (2019). Creating comprehensive leadership pipelines: Applying the real options approach to organizational leadership development. *Human Resource Management Review*, 29(3): 305-315.
20. Hristov D, Scott N, Minocha S. (2018). Distributed leadership typologies in destination management organisations. *Tourism Management Perspectives*, 28: 126-143
21. Iqbal, Z., Adeel, M., & Maroof Khan, M. (2021). The Effect of Leadership Styles (Laissez-Faire, Transactional and Transformational Leadership) on Employees Job Satisfaction: A Case Study on Banking Sector of Pakistan. *Ilkogretim Online - Elementary Education Online*, 20(2) , 1387-1396. doi: 10.17051/ilkonline.2021.02.159.
22. Kafash, M., Zamani, F., & Yousefi Saeedabadi, R. (2018). Examining the impact of spiritual leadership and resilience on organizational excellence in Islamic Azad Universities of Khorasan Razavi Province. *Educational Research Quarterly*, 12(50), 115-140. [In Persian]
23. Keykhah, A. (2020). Providing a competency model for managers in medical universities based on thematic analysis. *Teb va Tazkieh*, 29(1), 24-36. [In Persian]
24. Kishore, K., & Nair (2013). Transcendental leaders are the moral fibre of an organization. *Journal of Business Management & Social Research*, 2, 57-62. Retrieved from [http://borjournals.com/Research\\_papers/Jul\\_2013/1392M.pdf](http://borjournals.com/Research_papers/Jul_2013/1392M.pdf).
25. Koulaei Gh, Zahed Babelan A, Moeinikia M, Rezaeisharif A. (2019). Modeling school leadership in teachers work engagement through school culture, empowerment and job characteristics. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 12(1): 212-238. (In Persian)
26. Li, L. and Wang, S. (2021). Influence of Paternalistic Leadership Style on Innovation Performance Based on the Research Perspective of the Mediating Effect of the Constructive Deviance of Employees. *Front. Psychol.* 12:719281. doi: 10.3389/fpsyg.2021.719281.
27. Liu L, Wan Z, Lin Y and Wang X (2022). The Influence of Self-Serving Leadership on Deviant Behaviors in the Workplace: A Moderated Mediation Model. *Front. Psychol.* 13:825154. doi: 10.3389/fpsyg.2022.825154.
28. Liu, C. H. (2007). Transactional, transformational, transcendental leadership: Motivation effectiveness and measurement of transcendental leadership. Paper presented at Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue, University of Delaware, Delaware, May 31-June 2. Retrieved from <http://www.ipa.udel.edu/3tad/papers/workshop6/Liu.pdf>.
29. Nikookar Gohari, H., Ahi, P., & Akbari, M. (2021). Examining the impact of futuristic leadership on organizational effectiveness: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Journal of Productivity Management*, 15(2), 107-138. [In Persian]
30. Nikookar Gohari, H., Akbari, M., Ahi, P., & Giyasi, R. (2019). Explaining the role of futuristic leadership in improving organizational productivity with the mediation of organizational commitment. *Journal of Police Management Research*, 14(1), 101-122. [In Persian]
31. Northouse PG. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. SAGE Publications, Inc.
32. Olayisade, A. & Awolusi, O. D. (2021). The Effect of Leadership Styles on Employee's Productivity in the Nigerian Oil and Gas Industry. *Information Management and Business Review*, 13(1) , 47-64.
33. Oubrich M, Hakmaoui A, Benhayoun L, Soilen KS, Abdulkader B. (2021). Impacts of leadership style, organizational design and HRM practices on knowledge hiding: The indirect roles of organizational justice and competitive work environment. *Journal of Business Research*, 137: 488-499.



34. Piryaei, S., & Zare, R. (2013). Workplace spirituality and positive work attitudes: The moderating role of individual spirituality. *Indian Journal of Economics and Development*, 1(14), 91-97. Retrieved from <http://ijed.informaticspublishing.com/index.php/ijed/article/view/33677>.
35. Qiu S, Alizadeh A, Dooley LM, Zhang R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40: 77-87.
36. Sanders, J.E., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. 2003. From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (4): 21-31.
37. Sharma, S. K., Rastogi, R., & Garg, P. (2013). Workplace spirituality and managerial effectiveness among Indian managers. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 6, 382-390. doi:10.1504/IJICBM.2013.053109.
38. Shiri, A., & Nasrollahi Vasti, S. (2017). The impact of transcendental leadership on ethical accountability: Explaining the role of workplace spirituality. *Scientific-Research Quarterly Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, 26(84), 33-51. [In Persian]
39. Sulieman Alqatawenh, A. (2018). Transformational Leadership Style and its relationship with change management. Vilnius Gediminas Technical University.
40. Ta, M. T. D., Kim, T-E., & Gausdal, A. H. (2022): Leadership styles and safety performance in high-risk industries: a systematic review, *Safety and Reliability*, DOI: 10.1080/09617353.2022.2035627
41. Talal A. & Hossam E. (2021). Organizational Culture, Quality of Care and Leadership Style in Government General Hospitals in Kuwait: A Multimethod Study *Journal of Healthcare Leadership*, 13, 243-254.
42. Tehubijuluw, F. K. (2014). The Role of Transcendental Leadership to Increase Organization Performance through Workers Job Satisfaction. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(6), 512-515.
43. Tehubijuluw, F. K. (2014). The Role of Transcendental Leadership to Increase Organization Performance through Workers Job Satisfaction. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(6), 5(6), 511-511.
44. Williams, W.A. et al. (2017). Servant leadership and followership creativity: The Influence of workplace spirituality and political skill. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38, Iss 2, pp 178-193.
45. Wu, K., and Zhang, Z. (2018). The effect of paternalistic leadership on the turnover intention of employees: mediated by organizational identification. *Stud. Psychol. Behav.* 16, 557-562.