

فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی  
دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار  
سال چهاردهم، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۹  
صص ۶۱-۴۳

## شناسایی ابعاد و مولفه‌های رهبری اصیل در دانشگاه آزاد اسلامی امید آراد<sup>۱</sup>، امیرحسین محمدداودی<sup>۲</sup>، علی تقی پورظهیر<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف از این مطالعه شناسایی ابعاد و مولفه‌های رهبری اصیل در دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران در سال ۱۳۹۷ بود. این مطالعه به روش کیفی و کمی (آمیخته) انجام شد. به همین منظور ۱۲ نفر از صاحب‌نظران حوزه مدیریت در آموزش عالی بطور هدفمند انتخاب شده و با آنها مصاحبه نیمه ساختار یافته صورت گرفت، به طوری که داده‌های لازم بر اساس اشباع نظری جمع‌آوری گردید. سپس سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی با بهره‌گیری از نرم‌افزار NVivo 10 انجام شد. سپس پرسشنامه محقق‌ساخته ۴۳ گویه‌ای بر مبنای طیف پنج گزینه‌ای لیکرتی تهیه گردید که روایی صوری و محتوایی آن توسط ۱۰ نفر از اساتید صاحب‌نظر تایید شد. پایایی آن ۰/۸۵ آلفای کرونباخ محاسبه گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی، تاییدی، تک‌نمونه‌ای با استفاده از نرم‌افزار SPSS 24 و لیزرل استفاده گردید. یافته‌های این تحقیق حاکی از آن است که رهبری اصیل دارای دو بعد «سازمانی» با سه مولفه «قانون‌مداری»، «بالندگی» و «سازگاری» با ۰/۸۷ ضریب تاثیر و بعد «فردی» با ۷ مولفه («خودآگاهی»، «پردازش متوازن»، «اخلاق‌مداری»، «شفافیت رابطه‌ای»، «مثبت‌اندیشی»، «انگیزش» و «خودتنظیمی») با ۰/۶۷ ضریب تاثیر می‌باشد. بنابراین، با توجه به ابعاد و مولفه‌های مطرح‌شده در دانشگاه آزاد اسلامی مدلی برای رهبری اصیل ارائه گردید.

**کلید واژه‌ها:** ابعاد، دانشگاه، رهبری، رهبری اصیل.

پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۸/۲۶

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱۱/۱۰

<sup>۱</sup> - دانش‌آموخته دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران  
omidarad2014@gmail.com

<sup>۲</sup> - دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساوه، ایران (نویسنده مسئول)  
adavoudi838@yahoo.com

<sup>۳</sup> - دانشیار دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران  
a-taghipour@srbiau.ac.ir

## مقدمه

امروزه موضوع رهبری<sup>۱</sup> به چالش مهمی برای سازمان‌های امروزی تبدیل شده است (معدنچیان، نوراشکین و نورالدین، ۲۰۱۸). دهه اخیر، مباحث اخلاقی و اتخاذ رویکرد اخلاقی در حوزه سازمان و مدیریت بسیار رایج شده است. پیرو همین شرایط، مقوله رهبری در دانشگاه‌ها به عنوان یکی از سازمان‌های تأثیرگذار آموزشی در جوامع، تحت تأثیر این رویکرد قرار گرفته و منجر به ایجاد سبک جدیدی با عنوان «رهبری اصیل»<sup>۲</sup> شده است (پیران‌نژاد، ۱۳۹۲). از آنجایی که دانشگاه یکی از سازمان‌های مهم در جهت توسعه و رشد همه جانبه جوامع محسوب می‌شود، موضوع رهبری در اداره دانشگاه‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (آراد و محمدداودی، ۱۳۹۹)؛ زیرا بدون وجود رهبری ممکن است حلقه اتصال موجود در میان اهداف فردی و سازمانی، ضعیف یا گسیخته شود. به بیان دیگر، میزان اثربخشی جمعی افراد، تیم‌ها، گروه‌ها و سازمان‌ها در گرو کیفیت رهبری است. به همین جهت مطالعه رهبری در سازمان‌ها به یک بخش مهم و بی‌پایان در پژوهش‌های سازمانی تبدیل شده است. موضوع رهبری دارای تعریف، ماهیت و ابعاد پیچیده‌ای است، و از این رو قریب به یک‌صد سال بحث آکادمیک و علمی در خصوص رهبری، نظریه پردازان و محققان رهبری را از رویکردها و مکاتب مختلفی مورد بررسی قرار داده‌اند. اخیراً همزمان با ظهور نهضت روانشناسی مثبت‌گرا<sup>۳</sup>، پژوهش‌ها به سمت جنبه‌های مثبت، عاطفی و هیجانی رهبری رونق بسیاری یافته، و محققان به بررسی سبک‌های رهبری مثبت‌گرا، با توجه به نتایج چشمگیر و قابل توجه فردی و سازمانی آن، علاقه بسیاری نشان داده‌اند. یکی از این سبک‌های نوظهور، رهبری اصیل است که به گفته محققان ترکیبی از نقاط مشترک نظریه‌های مختلف رهبری است و امروزه به عنوان کامل‌ترین سبک رهبری مطرح شده است (قانع‌نیا، ۱۳۹۲). اکثر نویسندگان موافق‌اند که رهبری یک نظریه یا مفهومی است که ارتباط بین رهبر و پیروان یا اعضای گروه را توصیف می‌کند؛ چراکه رهبری گروهی از افراد را تحت تأثیر قرار داده و آنها را برای دستیابی به هدف‌های مشترک تشویق می‌کند؛ از آنجایی که رهبری به عنوان تعامل بین فردی تعریف می‌شود، به موقعیت خاصی با کمک فرایند ارتباط هدفمند در دستیابی به هدف مشخصی

<sup>۱</sup> -Leadership

<sup>۲</sup> -Authentic Leadership

<sup>۳</sup> -Positive psychology

اشاره می کند (آیمولدانوا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). از طرفی، رهبران مهم‌اند؛ چون همچون لنگر سازمان عمل می‌کنند، هدایت و جهت‌یابی لازم را در زمان تغییر فراهم می‌آورند و مسئول اثربخشی سازمان‌ها هستند (هوی و میسکل<sup>۲</sup>، ۱۳۹۷). امروزه سبک‌های متفاوتی از رهبری مطرح است که رهبری اصیل یکی از آنهاست که در اداره دانشگاه‌ها مطرح است. رهبری اصیل فرایندی است که طی آن رهبر و پیروان به خودآگاهی دست‌یافته و روابطی باز، شفاف، دوستانه و لبریز از اعتماد بین آن‌ها ایجاد می‌شود (گیالوناردو، وانگ و ایواسیو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). از آنجایی که رهبری اصیل بر «عملکرد اجتماعی و فرهنگ سازمانی»<sup>۴</sup> (هادیان‌نسب و ابراهیمی‌پور، ۱۳۹۷)، «مزیت رقابتی» (دهقانی، شیرینی، فارسی‌زاده، طیبی، فلاحی، ۱۳۹۷)، «رفتار شهروندی سازمانی» (رستگار، طالبی، نادری و صیف، ۱۳۹۶)، «فضیلت سازمانی» (درخشان و زندگی، ۱۳۹۵)، «خلاقیت کارکنان» (رحیم‌پور و حسینی‌نیا، ۱۳۹۵)، «هویت‌یابی سازمانی» (لطفی‌جلال‌آبادی، موغلی، افضل‌ی و امیرخانی، ۱۳۹۴)، «عملکرد سازمانی» (الیلیانی، وانگ و گرتا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸) و «خلاقیت و نوآوری کارکنان» (نیشتا و چاندر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶) تاثیر مثبت و معناداری دارد، باعث «کاهش استرس رهبران» (ویس، رازینسکاس و هوگل<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷) و «کاهش تضاد در گروه» (براون و نیبرله<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷) می‌گردد، شناسایی ابعاد و مولفه‌های رهبری اصیل در دانشگاه آزاد مورد توجه پژوهشگران قرار گرفت؛ چراکه الف) در ابعاد و مولفه‌های رهبری اصیل ابهام وجود داشت، ب) تصویر روشنی از وضعیت موجود رهبری اصیل در دانشگاه آزاد وجود نداشت و ج) فقدان مدل مشخصی از رهبری اصیل در دانشگاه آزاد مشهود بود که بتواند منشور راهنمایی برای مسئولان دانشگاه آزاد اسلامی باشد. اما از آنجایی که این مطالعه می‌تواند ۱) ابعاد و مولفه‌های رهبری اصیل را شناسایی کند، ۲) وضعیت موجود رهبری اصیل را ترسیم نماید و ۳) مدلی ارائه دهد که راهنمای دست‌اندرکاران دانشگاه آزاد اسلامی باشد، انجام این مطالعه از اهمیت و ضرورت بسیار بالایی برخوردار می‌گردد.

1 -Aymoldanovna  
 2 -Hoy & Miskel  
 3 -Giallonardo, Wong & Iwasiw  
 4 -Organizational Culture  
 5 -Alilyyani, Wong, & Greta  
 6 -Nishtha, Lochan, & Chander  
 7 -Weiss, Razinskas, & Hoegl  
 8 -Braun & Nibrele

رهبری اصیل که به تازگی در ادبیات رهبری وارد شده است، برای اولین بار در سال ۱۹۹۰ در رشته جامعه‌شناسی و آموزش و پرورش مطرح گردید و با توجه به موقعیت خود به عنوان یک مفهوم نوظهور توجه بسیاری را از سوی جامعه مطالعات رهبری (مجلات دانشگاهی، فصلنامه رهبری مجله مطالعات مدیریت و مجله مدیریت اروپا) جلب نمود و توسعه چارچوب اصلی کار توسط «موسسه رهبری گالوپ»<sup>۱</sup> تقبل گردید (سیدنقوی و کاهه، ۱۳۹۳). اصطلاح رهبری اصیل نشان دهنده یک مفهوم ریشه‌ای است که سبب افزایش و ارتقاء انواع دیگر رهبری مثبت می‌شود. رهبران اصیل را می‌توان به عنوان افرادی نشان داد که به خوبی از ارزش‌ها و عقاید آن‌ها آگاهی دارند و از اعتماد به نفس کافی برای ابراز خود و هم‌چنین رفتار اصیل به گونه‌ای که با افکار و احساسات درونی آن‌ها مطابقت داشته باشد، برخوردار هستند (براون و نیبرله، ۲۰۱۷). چون رهبری اصیل به عنوان یک الگوی رفتاری از ظرفیت‌های روانشناختی مثبت و جو اخلاقی مثبت سازمانی منتج می‌گردد و موجبات پرورش خودآگاهی، جنبه‌های اخلاقی درونی، پردازش متعادل اطلاعات و شفافیت روابط را در کار با پیروان فراهم می‌سازد (سیدنقوی و کاهه، ۱۳۹۳). هم‌چنین رهبری اصیل آگاهی عمیقی نسبت به طرز تفکر خود دارد و از ارزش‌ها، دیدگاه‌های اخلاقی و نقاط قوت خود و دیگران آگاه است؛ و بافتی را که در آن فعالیت می‌کند می‌شناسد؛ مطمئن، امیدوار، خوش‌بین، انعطاف‌پذیر، اخلاق‌گرا و آینده‌نگر است (لطفی جلال‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۴). چون شالوده رهبری اصیل بر مفهوم اصالت، پایه‌گذاری شده است که بیان‌کننده شرایطی است که افراد رفتاری مطابق با ارزش‌ها و اعتقادات و فطرت والای انسانی خویش انجام دهند و تحت تأثیر شرایط و فشارهای گوناگون، بر داشتن رفتاری در راستای ارزش‌ها و باورهای خویش پافشاری نمایند. در واقع نظریه‌های رهبری اصیل در تلاشند تا رهبرانی تربیت نمایند، که خود واقعی خویش را به پیروان‌شان نشان دهند و به دور از هر گونه تزویر و ریا، رفتاری منطبق بر حقیقت درونی خویش داشته باشند (پیران‌نژاد، ۱۳۹۲).

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

<sup>۱</sup> -Gallup Leadership Institute

الی لیانی و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای پیرامون پیشایندها، واسطه‌ها و پیامدهای رهبری اصیل در مراقبت‌های بهداشتی دریافتند که وجود رهبران در هر سازمانی برای دستیابی به محیط کاری سالم ضروری است. رهبری اصیل یک سبک رهبری عقلانی برای بهبود شرایط محیط کاری است، بطوری که عملکرد کارکنان و دستاوردهای سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. همچنین مطالعه آنها نظریه رهبری اصیل را مورد حمایت قرار داد. ویس و همکاران (۲۰۱۷) رهبری اصیل و بهزیستی روانی رهبران را مورد بررسی قرار دادند. نتایج مطالعه نشان داد که رهبری اصیل باعث کاهش استرس رهبران می‌شود و آنها را بیشتر به کار دعوت می‌کند و این کار بوسیله تخلیه روانی رهبر میانجی‌گری می‌شود. براون و نیبرله (۲۰۱۷) رهبری اصیل ماورای فضای کاری را مورد مطالعه قرار دادند. آنها دریافتند که رهبری اصیل باعث کاهش تضادها در تیم‌های کاری می‌شود و جدال بین آنها را هدایت می‌کند. فالاتا، لاشینگر و رید<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) اثر رهبری اصیل را روی بازده کاری کارکنان مورد مطالعه قرار دادند. نتایج مطالعه آنها نشان داد که رهبری اصیل باعث تسریع سازگاری کارکنان با محیط کاری شده و بازده آنها را به شدت افزایش می‌دهد و این بازده برای طولانی مدت حفظ می‌شود. ویلسون و مک کالمن<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) ارتقای بیشتر رهبری اصیل و تصور دوباره آن برای خوب بودن بیشتر و اهداف بزرگتر را مورد بررسی و مطالعه قرار دادند. نتایج مطالعه آنها نشان داد که رهبران اصیل در ارتقاء عملکرد دیگران برای عملکرد بهتر از طریق ارائه پشتیبانی و ایجاد شرایطی که افراد را به "سخت کار کردن" حتی سخت بطور خارق‌العاده، برای عملکرد با نهایت تلاش یک فرد تاثیرگذار هستند. رهبران اصیل پیروان خود را از طریق تنظیم استانداردهای عملکرد عالی از طریق نمونه‌های خود به چالش می‌کشند. آنها با به نمایش گذاشتن تعهد، از خودگذشتگی و قدردانی، تبدیل به مدل‌های نقشی از عملکرد راستین می‌شوند. نیشتا و همکاران (۲۰۱۶) تاثیر رهبری اصیل بر خلاقیت کارکنان را مورد مطالعه قرار دادند. آنها در این مطالعه دریافتند که نه تنها خود رهبری اصیل، بلکه هر چهار مولفه آن (شفافیت در روابط، رفتار اصیل، خودآگاهی و پردازش متعادل اطلاعات) بر خلاقیت کارکنان تأثیر گذارند.

کریمی و مردانی (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای با هدف تبیین رابطه رهبری اصیل و اشتیاق شغلی کارکنان آموزش و پرورش با میانجیگری سرمایه روانشناختی دریافتند که رهبری اصیل و سرمایه

<sup>۱</sup> -Falatha, Laschinger & Read

<sup>۲</sup> - Wilson & McCalman

روان‌شناختی با اشتیاق شغلی ارتباطی مثبت و معنادار دارند. در این میان مسیر مستقیم رهبری اصیل به سرمایه روان‌شناختی و سرمایه روان‌شناختی به اشتیاق شغلی معنا-دار بود ولی مسیر مستقیم رهبری اصیل به اشتیاق شغلی معنادار نبود. مسیر غیرمستقیم رهبری اصیل از طریق سرمایه روان‌شناختی روی اشتیاق شغلی معنا-دار بود. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده آن است که هر چند رهبری اصیل با اشتیاق شغلی رابطه مثبت دارد، اما تأثیر آن از طریق سرمایه روان‌شناختی بر اشتیاق شغلی معنادار است و به تنهایی اثری بر اشتیاق شغلی کارکنان ندارد. خلیقی‌پور و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با هدف بررسی تأثیر سبک رهبری اصیل بر جو نوآورانه سازمانی از طریق توانمندسازی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان دریافتند که توانمندسازی کارکنان، نقش میانجی جزئی را در ارتباط بین سبک رهبری اصیل و جو نوآورانه سازمانی ایفا می‌کند، یعنی سبک رهبری اصیل از طریق توانمندسازی کارکنان بر جو نوآورانه سازمانی دانشگاه تأثیر دارد، به طوری که مدیران سازمان‌ها با اتخاذ سبک رهبری اصیل می‌توانند در توانمندسازی کارکنان نقش داشته و از طریق توانمندسازی، جو نوآورانه‌ای در راستای تحقق اهداف سازمان و کسب مزیت رقابتی ایجاد نمایند. سپهوند، عارف‌نژاد و شریعت‌نژاد (۱۳۹۷) در پژوهشی که با هدف تحلیل شاخصه‌های هویت رهبری اصیل در راستای بهسازی منابع انسانی با استفاده از رویکرد فرآیند رتبه‌بندی تفسیری انجام دادند، شاخصه‌های هویت رهبری اصیل در بهسازی منابع انسانی شناسایی نمودند. که عبارت‌اند از: خودآگاهی، خودکارآمدی، خوددوستی، خودهمبستگی، خودکارآمدی رهبری، شهرت رهبری، الگوسازی رهبری، خود افشایی، خودتعالی و خود فداکاری. همچنین دیگر نتایج تحقیق حاکی از آن است که خودتعالی رهبری اصیل با کمک به رشد شخصیتی کارکنان، ایجاد نظام مدیریت استعداد، افزایش مهارت‌های کاری، ارتقا قابلیت‌های کارکنان و افزایش حمایت سازمانی موجب بهسازی منابع انسانی می‌شود. فیض‌آبادی طاهرآبادی و خیرالهی (۱۳۹۶) نقش دیدگاه اخلاقی در تعدیل اثر رهبری اصیل بر رفتارهای ناکارآمد حسابرسان را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج مطالعه آنها نشان داد که نه تنها ابعاد رهبری اصیل (شفافیت، رابطه، رعایت اخلاق نهادینه شده، تحلیل اطلاعات جامع و خودآگاهی) و دیدگاه اخلاقی بر رفتارهای ناکارآمد حسابرسان تأثیر دارد، بلکه دیدگاه اخلاقی یک عامل تعدیل‌کننده جهت تأثیر ابعاد رهبری اصیل بر کاهش رفتارهای ناکارآمد حسابرسی می‌باشد. سلطانی، فارسی‌زاده، طیبی و فلاحی (۱۳۹۶) تأثیر رهبری اصیل بر

کسب مزیت رقابتی با تبیین نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی کارکنان را مورد مطالعه قرار دادند. یافته‌های تحقیق آنها نشان داد که رهبری اصیل بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین رهبری اصیل از طریق توانمندسازی روانشناختی کارکنان نیز تأثیر مثبت معناداری بر مزیت رقابتی در سازمان‌ها دارد. رستگار و همکاران (۱۳۹۶) در مطالعه خود پیرامون ارتباط رهبری اصیل با رفتار شهروندی سازمانی دریافتند که مولفه‌های رهبری اصیل (خودآگاهی، پردازش متعادل اطلاعات، اخلاق‌مداری و شفافیت رابطه‌ای) از طریق واسطه‌گری مولفه‌های مثبت‌اندیشی آموزشی معلمان<sup>۱</sup> به صورت غیرمستقیم و مثبت رفتار شهروندی سازمانی آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

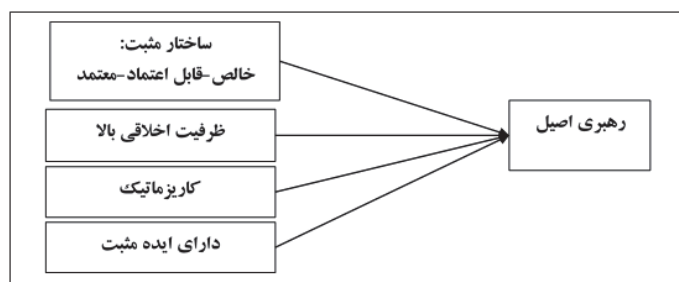
درخشان و زندی (۱۳۹۵) در تحقیق خود در مورد تأثیر رهبری اصیل بر فضیلت سازمانی دریافتند که رهبری اصیل و ابعاد آن رابطه مثبت و معناداری با فضیلت سازمانی دارد. و از میان ابعاد رهبری اصیل، به ترتیب پردازش متعادل اطلاعات، خودآگاهی، چشم‌انداز اخلاقی درونی و شفافیت ارتباطی بیشترین همبستگی را با فضیلت سازمانی دارد. رحیم‌نیا و حسین‌پور (۱۳۹۵) نقش رهبری اصیل بر خلاقیت کارکنان را با توجه به نقش میانجی امید و عاطفه مثبت مورد مطالعه قرار دادند. نتایج مطالعه آنها نشان داد که رهبری اصیل بطور مستقیم بر خلاقیت کارکنان موثر می‌باشد. دیگر یافته‌های مطالعه نیز حاکی از آن است که امید و عاطفه مثبت دارای نقش میانجی در رابطه بین رهبری اصیل و خلاقیت کارکنان می‌باشد. شجاعی، صادقی و دنکوب (۱۳۹۵) رابطه رهبری اصیل با نیت جابجایی با نقش میانجی قلدری سازمانی را مورد مطالعه قرار دادند. جامعه آماری مطالعه شامل کلیه کارکنان دانشگاه گلستان بودند که ۱۰۳ نفر به عنوان نمونه آماری وارد مطالعه شدند. نتایج مطالعه نشان داد که بین رهبری اصیل و قلدری سازمانی، رهبری اصیل و رضایت، تحلیل رفتگی و رضایت و نیت جابجایی، رابطه منفی و معنی دار و بین قلدری و تحلیل رفتگی رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد. لطفی‌جلال آبادی و همکاران (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای که پیرامون تأثیر رهبری اصیل بر هویت‌یابی سازمانی انجام دادند، دریافتند که احساس هویت کارکنان با سازمان تأثیر زیادی بر رفتارها و نگرش‌های کارکنان و افزایش توان غیرفیزیکی رزمی آنها دارد، بطوری که درک عوامل موثر بر احساس هویت کارکنان با سازمان به وظیفه مهم مدیران تبدیل شده و

---

<sup>۱</sup> - Teachers' Academic optimism

کلیه ابعاد رهبری اصیل بر هویت‌یابی سازمانی تأثیرگذار است و پیشنهاد نمودند که مدیران برای غلبه بر چالش‌های محیطی بایستی هویت‌یابی سازمانی کارکنان را تقویت کنند. پیران‌نژاد (۱۳۹۵) در مطالعه خود با هدف تشریح مفهوم اصالت که پایه و اساس رهبری اصیل در دانشگاه است، دریافت که از میان چهار بُعد مرتبط با مفهوم رهبری اصیل، به ترتیب: شفافیت در روابط، رفتار اصیل، خودآگاهی و پردازش متعادل اطلاعات، از اهمیت بیشتری برخوردار است. راهکارها و پیشنهادهایی هم برای توسعه و ترویج رهبری اصیل به عنوان سبکی ضروری در مدیریت و رهبری دانشگاهها ارائه نمود.

در این راستا به نمونه‌ای از مدل‌های توسعه رهبری اصیل اشاره می‌گردد (شکل ۱).



شکل ۱. مدل رهبری اصیل (لوتانز و همکاران، ۲۰۰۷)

### سوالات تحقیق

- ۱) ابعاد و مولفه‌های رهبری اصیل در دانشگاه آزاد کدامند؟
- ۲) وضعیت موجود رهبری اصیل در دانشگاه آزاد چگونه است؟
- ۳) چه مدلی برای رهبری اصیل در دانشگاه آزاد می‌توان ارائه داد؟

### روش تحقیق

از نظر هدف، این پژوهش کاربردی است؛ زیرا به منظور حل سریع مسائل، مشکلات و اتخاذ تدابیر لازم، انجام شده است تا از این طریق علاوه بر آگاهی‌بخشی، بتوان موانع و مشکلات موجود را با برنامه‌ریزی دقیق و اصولی برطرف نمود؛ چرا که این مطالعه برای دانشگاه‌ها و مراکز علمی، پژوهشی جنبه کاربردی خواهد داشت. اما از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، این پژوهش با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) با استراتژی اکتشافی متوالی انجام شده است. بخش کیفی، به صورت «مصاحبه نیمه‌ساختاریافته» انجام شده؛ چرا که به شناسایی ابعاد و مولفه‌ها پرداخته می‌شود و بخش



کمی، به صورت توصیفی و از نوع پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه مدیران دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران به تعداد ۳۸۵ نفر بودند که ابتدا ۱۲ نفر از میان آنها بطور هدفمند برای اجرای مصاحبه نیمه ساختاریافته انتخاب شدند که سوالات اساسی زیر از آنها پرسیده شد: الف) از نظر شما، رهبری اصیل چیست؟ ب) ابعاد و مولفه های رهبری اصیل در دانشگاه آزاد اسلامی کدامند؟ ج) وضعیت موجود رهبری اصیل در دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران چگونه است؟ د) به نظر شما چگونه می توان رهبری اصیل را در دانشگاه آزاد اسلامی نهادینه سازی کرد؟ پس از اجرای مصاحبه ها و با استفاده از نرم افزار NVivo 10 کار کدگذاری های باز، محوری و گزینشی انجام شد. سپس با توجه به مولفه های شناسایی شده پرسشنامه ۴۳ گویه ای محقق ساخته بر مبنای مقیاس ۵ گزینه ای لیکرتی (خیلی کم با نمره ۱، کم با نمره ۲، نظری ندارم با نمره ۳، زیاد با نمره ۴ و خیلی زیاد با نمره ۵) در دو وضعیت موجود و مطلوب آماده شد که روایی صوری و محتوایی آن به تایید ۱۰ نفر اساتید حوزه مدیریت آموزش عالی رسید. سپس پرسشنامه میان ۶۰ نفر از مدیران توزیع شد، سپس روایی تشخیصی (همگرا و واگرا) پرسشنامه محاسب گردید و بار عاملی هر یک از گویه ها از طریق تحلیل عاملی محاسبه شد، بطوری که بار عاملی هر یک از گویه ها بالاتر ۰/۴ و میانگین واریانس استخراج شده آنها بالاتر ۰/۵ محاسبه گردید که برای اجرا مورد تایید قرار گرفتند. پایایی پرسشنامه ۰/۸۵ آلفای کرونباخ محاسبه شد و در میان ۲۰۳ نفر از مشارکت کنندگان که با استفاده از فرمول کوکران محاسبه و بطور خوشه ای چند مرحله ای انتخاب شده بودند، توزیع گردید و با استفاده از نرم افزار SPSS 24 تحلیل عاملی اکتشافی شدند و تحلیل عاملی تاییدی صورت گرفت. و برای ارزیابی وضعیت موجود رهبری اصیل و سازوکارهای نهادینه سازی آن در دانشگاه از آزمون t تک نمونه ای استفاده گردید.

## یافته ها

### سوال ۱) ابعاد و مولفه های رهبری اصیل در دانشگاه آزاد کدامند؟

پس از مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیق و اجرای مصاحبه ها در مرحله کدگذاری باز ۱۱۰ کد، سپس در کدگذاری محوری ۱۰ مولفه («قانونمداری»، «بالندگی» و «سازگاری»، «خودآگاهی»، «پردازش متوازن»، «اخلاقمداری»، «شفافیت رابطه ای»، «مثبت اندیشی»، «انگیزش» و «خودتنظیمی») و در کدگذاری گزینشی دو بعد «سازمانی» با سه مولفه («قانونمداری»، «بالندگی» و «سازگاری»)

و بعد «فردی» با ۷ مولفه («خودآگاهی»، «پردازش متوازن»، «اخلاق‌مداری»، «شفافیت رابطه‌ای»، «مثبت‌اندیشی»، «انگیزش» و «خودتنظیمی») مربوط به رهبری اصیل در دانشگاه آزاد استان تهران گزینش شدند که ابتدا تحلیل عامل اکتشافی شدند (جدول ۱).

جدول ۱. مقادیر ویژه، درصد واریانس و درصد واریانس تراکمی مولفه‌های رهبری اصیل

مؤلفه	مقادیر ویژه		مجموع مجزورات بعد از چرخش واریانس		
	درصد واریانس	درصد تراکمی	مقدار ویژه	درصد واریانس	درصد تراکمی
۱	۲۹,۹۳۶	۲۹,۹۳۶	۳,۸۸۴	۹,۰۳۳	۹,۰۳۳
۲	۸,۷۲۷	۳۸,۶۶۲	۳,۷۳۶	۸,۶۸۹	۱۷,۷۲۲
۳	۵,۵۹۵	۴۴,۲۵۷	۳,۳۶۷	۷,۸۳۰	۲۵,۵۵۲
۴	۴,۴۵۴	۴۸,۷۱۱	۳,۳۳۱	۷,۷۴۷	۳۳,۲۹۹
۵	۴,۱۵۳	۵۲,۸۶۴	۲,۹۰۰	۶,۷۴۴	۴۰,۰۴۳
۶	۳,۹۱۰	۵۶,۷۷۴	۲,۷۸۱	۶,۴۶۸	۴۶,۵۱۱
۷	۳,۲۶۳	۶۰,۰۳۷	۲,۶۵۱	۶,۱۶۴	۵۲,۶۷۵
۸	۲,۸۵۵	۶۲,۸۹۲	۲,۳۶۲	۵,۴۹۳	۵۸,۱۶۹
۹	۲,۷۸۷	۶۵,۶۷۹	۲,۲۳۲	۵,۱۹۰	۶۳,۳۵۸
۱۰	۲,۶۷۲	۶۸,۳۵۱	۲,۱۴۷	۴,۹۹۳	۶۸,۳۵۱

با توجه به جدول شماره ۱، نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی بر روی ۲۰۳ نفر از مدیران انجام شد که ده مولفه را به عنوان مولفه‌های اثرگذار رهبری اصیل در دانشگاه آزاد استان تهران نشان می‌دهد که ۶۸/۳۵ درصد از کل واریانس توسط این ده مولفه تبیین می‌شود.

**جدول ۲. مقادیر ویژه، درصد واریانس و درصد تراکمی ابعاد رهبری اصیل**

مجموع مجذورات بعد از چرخش واریانس			مقادیر ویژه			ابعاد
درصد تراکمی	درصد واریانس	مقدار ویژه	درصد تراکمی	درصد واریانس	مقدار ویژه	
۳۵,۷۱۱	۳۵,۷۱۱	۳,۵۷۱	۴۵,۷۸۰	۴۵,۷۸۰	۴,۵۷۸	۱
۵۸,۰۴۶	۲۲,۳۳۵	۲,۲۳۳	۵۸,۰۴۶	۱۲,۲۶۷	۱,۲۲۷	۲

چنانکه در جدول ۲ دیده می‌شود، ارزش‌های ویژه ۲ عامل بزرگتر مساوی یک است، و درصد پوشش واریانس مشترک بین متغیرها برای این ۲ عامل بر روی هم ۵۸/۰۴۶ درصد کل واریانس متغیرها را تبیین می‌کند. به عبارت دیگر، چنانچه از مجموعه مولفه‌ها بر پایه مطالب بالا، ۲ عامل استخراج شود، به اندازه ۵۸/۰۴۶ درصد کل واریانس تبیین می‌شود. که از این میان سهم عامل اول برابر ۳۵/۷۱۱ درصد و عامل دوم ۲۲/۳۳۵ درصد می‌باشد. در نهایت، ابعاد و مولفه‌های رهبری اصیل در جدول ۳ خلاصه شده است.

**جدول ۳. ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های رهبری اصیل دانشگاه آزاد اسلامی**

شاخص‌ها	مولفه‌ها	ابعاد
گویه‌های ۱-۴	خودآگاهی	۱. فردی
گویه‌های ۵-۷	پردازش متوازن	
گویه‌های ۸-۱۱	اخلاق‌مداری	
گویه‌های ۱۲-۱۵	شفافیت رابطه‌ای	
گویه‌های ۱۶-۲۰	مثبت‌اندیشی	
گویه‌های ۲۶-۲۹	انگیزش	
گویه‌های ۳۲-۳۳	خودتنظیمی	۲. سازمانی
گویه‌های ۲۱-۲۵	قانون‌مداری	
گویه‌های ۳۴-۳۷	سازگاری	
گویه‌های ۳۸-۴۳	بالندگی	

**سوال ۲) وضعیت موجود رهبری اصیل در دانشگاه آزاد چگونه است؟**  
**جدول ۴. خلاصه آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت موجود رهبری اصیل**

میانگین مورد انتظار = ۳						
متغیرها	میانگین مشاهده شده	انحراف استاندارد	تفاوت میانگین	t آماره	درجه آزادی	سطح معنی داری
خودآگاهی	۲,۱۶	۰,۳۶	-۰,۸۴	-۳۲,۷۴۲	۲۰۲	۰,۰۰۰
پردازش متوازن	۲,۰۹	۰,۴۳	-۰,۹۱	-۳۰,۴۶۳	۲۰۲	۰,۰۰۰
خلاق مداری	۲,۱۵	۰,۴۲	-۰,۸۵	-۲۹,۰۲۵	۲۰۲	۰,۰۰۰
شفافیت رابطه‌ای	۲,۰۴	۰,۳۵	-۰,۹۶	-۳۸,۷۴۸	۲۰۲	۰,۰۰۰
مثبت اندیشی	۲,۳۲	۰,۲۵	-۰,۶۸	-۳۸,۳۱۷	۲۰۲	۰,۰۰۰
انگیزش	۲,۱۱	۰,۴۳	-۰,۸۹	-۲۹,۵۸۷	۲۰۲	۰,۰۰۰
خودتنظیمی	۲,۱۹	۰,۳۸	-۰,۸۱	-۳۰,۵۴۵	۲۰۲	۰,۰۰۰
فردی	۲,۱۵	۰,۱۵	-۰,۸۵	-۸۰,۱۲۰	۲۰۲	۰,۰۰۰
قانون مداری	۲,۰۷	۰,۳۷	-۰,۹۳	-۳۶,۰۹۴	۲۰۲	۰,۰۰۰
سازگاری	۲,۰۴	۰,۴۱	-۰,۹۶	-۳۳,۲۰۴	۲۰۲	۰,۰۰۰
بالندگی	۲,۱۵	۰,۳۸	-۰,۸۵	-۳۱,۴۹۶	۲۰۲	۰,۰۰۰
سازمانی	۲,۰۹	۰,۲۱	-۰,۹۱	-۶۰,۵۴۵	۲۰۲	۰,۰۰۰
رهبری اصیل	۲,۱۲	۰,۱۳	-۰,۸۸	-۹۲,۵۴۷	۲۰۲	۰,۰۰۰

همان گونه که در جدول ۴ دیده می‌شود:

- تفاوت میانگین «بعد فردی» و مولفه های آن با میانگین مورد انتظار آن معنادار است ( $p < ۰/۰۵$ )؛ زیرا سطح معنی داری آنها از  $۰/۰۵$  کمتر است. بدین ترتیب که میانگین مشاهده شده «بعد فردی» و مولفه های آن از میانگین مورد انتظار (نمره ۳) کوچکتر است (تفاوت میانگین ها منفی است). این مطلب بدان معناست که از نظر مدیران دانشگاه آزاد اسلامی، وضعیت موجود «بعد فردی» و مولفه های آن پایین تر از حد متوسط و نامطلوب است.

- تفاوت میانگین «بعد سازمانی» و مولفه های آن با میانگین مورد انتظار آن معنادار است ( $p < ۰/۰۵$ )؛ زیرا سطح معنی داری آنها از  $۰/۰۵$  کمتر است. بدین ترتیب که میانگین مشاهده شده «بعد سازمانی» و مولفه های آن از میانگین مورد انتظار (نمره ۳) کوچکتر است (تفاوت میانگین ها منفی است). این مطلب بدان معناست که از نظر مدیران دانشگاه آزاد اسلامی، وضعیت موجود «بعد سازمانی» و مولفه های آن پایین تر از حد متوسط و نامطلوب است.

- تفاوت میانگین "رهبری اصیل" با میانگین مورد انتظار آن معنادار است ( $p < 0/05$ )؛ زیرا سطح معنی داری آن از  $0/05$  کمتر است. بدین ترتیب که میانگین مشاهده شده ( $2/12$ ) از میانگین مورد انتظار (نمره ۳) کوچکتر است (تفاوت میانگین ها منفی است). این مطلب بدان معناست که از نظر مدیران دانشگاه آزاد اسلامی، وضعیت موجود "رهبری اصیل" پایین تر از حد متوسط و نامطلوب است.

### سوال ۳) چه مدلی برای رهبری اصیل در دانشگاه آزاد می توان ارائه داد؟

جدول ۵. شاخص های برازش مدل در مدل کلی

نام شاخص	مقدار شاخص محاسبه شده	سطح قابل قبول	نتیجه برازش
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد <sup>۱</sup>	۰/۰۷۳	< ۰/۸	عالی
نسبت کای اسکوتر به درجه آزادی <sup>۲</sup>	۳/۳۱	< ۵	عالی
نیکویی برازش <sup>۳</sup>	۰/۹۱	> ۰/۹۰	عالی
نیکویی برازش تعدیل یافته <sup>۴</sup>	۰/۸۸	> ۰/۸۰	عالی
برازش هنجار یافته <sup>۵</sup>	۰/۹۵	> ۰/۹۰	عالی
برازش هنجار یافته <sup>۶</sup>	۰/۹۲	> ۰/۹۰	عالی
برازش تطبیقی <sup>۷</sup>	۰/۹۱	> ۰/۹۰	عالی
برازش افزایش <sup>۸</sup>	۰/۹۰	> ۰/۹۰	عالی
ریشه میانگین مربعات باقی مانده استاندارد شده <sup>۹</sup>	۰/۰۴۳	< ۰/۰۵	عالی

همان طور که جدول شماره ۵ نشان می دهد، مقادیر به دست آمده در شاخص های برازش مدل در تمام ابعاد و مولفه های رهبری اصیل در دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان مدل کلی، مطابق با استانداردهای قابل قبول است و می توان با اطمینان اظهار نمود که مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است و بر این اساس، مدل تعیین ابعاد و مولفه های رهبری اصیل در دانشگاه آزاد اسلامی به صورت شکل ۲ ارائه می گردد.

<sup>۱</sup> - RMSEA

<sup>۲</sup> -  $X^2/df$

<sup>۳</sup> - GFI

<sup>۴</sup> - AGFI

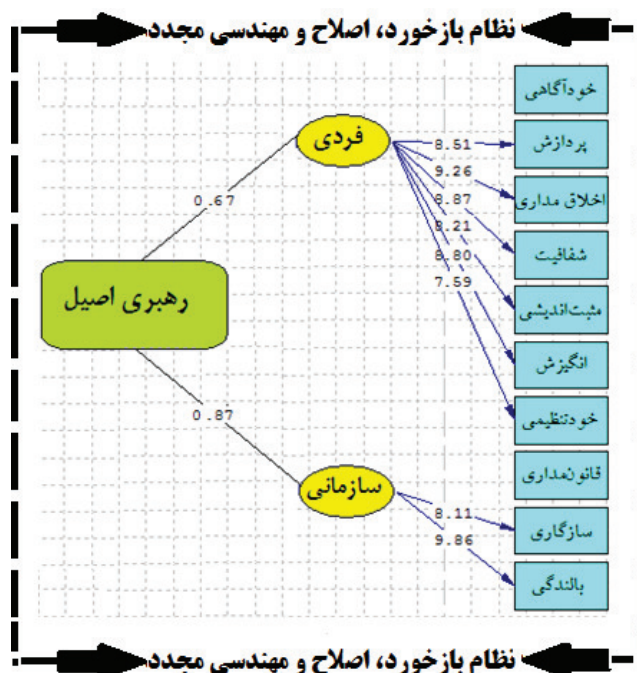
<sup>۵</sup> - NFI

<sup>۶</sup> - NNFI

<sup>۷</sup> - CFI

<sup>۸</sup> - IFI

<sup>۹</sup> SRMR



شکل ۲. مدل رهبری اصیل در دانشگاه آزاد اسلامی

### بحث و نتیجه گیری

امروزه همراه با چالش‌هایی مانند رقابت و عوامل استرس‌زا در سراسر جهان، رهبری از همیشه سخت‌تر شده است، چنین چالش‌هایی نیاز به بازگرداندن اعتماد به نفس، امید و مثبت‌اندیشی در افراد دارد و لازم است رهبران مردم را برای پیدا کردن و پرورش خودشان کمک کنند. بنابراین امروز سیستم دانشگاهی نیاز به رهبرانی دارد که با هدف‌ها، ارزش‌ها و تمامیت‌ها آشنا باشند. رهبری اصیل سازه جدیدی است که در زمینه رهبری مطرح شده است؛ زیرا رهبری اصیل، نیروی قدرتمندی است که ارتباط سازنده‌ای میان افراد گروه برقرار می‌کند تا ضمن ایجاد وحدت، یکپارچگی و احساسات مثبت به دیدگاه مشترکی دست یابند و بتوانند در سایه این موقعیت موثر کارهای معنادار و فوق‌العاده‌ای در راستای اهداف مشترک‌شان به کمک هم خلق کنند؛ چون رهبری اصیل به عنوان یک الگوی رفتاری از ظرفیت‌های روانشناختی مثبت و جو اخلاقی مثبت

سازمانی منتج می گردد و موجبات پرورش خودآگاهی، جنبه های اخلاقی درونی، پردازش متوازن اطلاعات و شفافیت روابط را در کار با پیروان فراهم می سازد.

از آنجایی که این مطالعه با هدف شناسایی مولفه های رهبری اصیل در دانشگاه آزاد استان تهران با رویکرد آمیخته انجام شد، پس از مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیق و مصاحبه نیمه ساختاریافته با صاحب نظران، اولین یافته تحقیق منجر به شناسایی دو بعد «سازمانی» با سه مولفه «قانونمداری»، «بالندگی» و «سازگاری» با ۰/۸۷ ضریب تاثیر و بعد «فردی» با هفت مولفه «خودآگاهی»، «پردازش متوازن»، «اخلاقمداری»، «شفافیت رابطه ای»، «مثبت اندیشی»، «انگیزش» و «خودتنظیمی» با ۰/۶۷ ضریب تاثیر می باشد، به طوری که درصد پوشش واریانس مشترک بین متغیرها برای این دو بعد به همراه ده مولفه های آن بر روی هم ۵۸/۰۴۶ درصد کل واریانس متغیرها را تبیین می کنند.

نتایج این مطالعه با نتایج تحقیق نیشتا و همکاران (۲۰۱۶) ریگو، سوزا، مارکز و پینا (۲۰۱۴) همسوست؛ چرا که آنها دریافتند که مدیران و رهبران سازمان ها زمانی می توانند رشد کنند که به هنجارها، بایدها و نبایدهای مرسوم سازمانی توجه کنند. همچنین پیروی از قانون و پیروی از هنجارها در همه شرایط و مکلف کردن همه زیردستان به پیروی از این قوانین و مقررات می تواند منجر به نظم و انضباط در سازمان گردد و سازمان را از هرج و مرج دور سازد.

همچنین با نتایج مطالعات کریش (۲۰۱۲) همسوست؛ چرا که آنها دریافتند که توانمندسازی کارکنان منجر به رشد حرفه ای و کارآمدی بیشتر آنها می گردد (صفری، ۱۳۹۶). بنابراین برگزاری سمینارها و کارگاه های تخصصی در جهت توسعه و رشد حرفه ای مدیران و کارکنان می تواند راهگشا باشد. بالندگی سازمانی و توانمندسازی کارکنان زمانی محقق می گردد که همه افراد حاضر در سازمان به دنبال یادگیری باشند و رهبری سازمان هم چنین موقعیتی را برای یادگیری بیشتر فراهم نماید و سازمانی یادگیرنده ایجاد کند.

از طرفی، مثبت اندیشی و امیدواری، باور داشتن به حل مسائل و انجام کارهای بزرگ، پیشرفت و تزریق حس مثبت می باشد که با نتایج تحقیق رحیم نیا و حسین پور (۱۳۹۵) همسوست؛ زیرا آنها دریافتند که توجه به بعد فردی از جمله مثبت اندیشی با رهبری اصیل مدیران ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. از طرفی، نتایج مطالعه صفری، سلیمانی و جعفری (۱۳۹۸) موید آن است که

اگر فرهنگ مثبت‌اندیشی آموزشی در محیط آموزشی ایجاد و نهادینه شود، نه تنها کارآمدی جمعی، تاکید علمی و اعتماد کادر آموزشی ارتقا پیدا می‌کند، بلکه منجر به رشد و پیشرفت تحصیلی فراگیران می‌گردد.

همچنین با نتایج مطالعات براون و نیبرله (۲۰۱۷) همسوست؛ چون آنها دریافتند که سازگاری یکی از مولفه‌های رهبری است که می‌تواند آنها را در مسیر تحقق اهداف سازمانی‌شان کمک کند. بنابراین مدیران دانشگاه‌ها باید تاب‌آوری خود را در مواجهه با مشکلات و سختی‌ها بیشتر کنند تا بتوانند فرهنگ رهبری اصیل را در سازمان خویش نهادینه سازند.

هوی و میسکل (۲۰۱۳) مطرح می‌کنند که عوامل موقعیتی به طور مستقیم روی اثربخشی تأثیر می‌گذارند. برای مثال، سطوح انگیزش و توانایی‌های مدیران با دستیابی به اهداف سازمان ارتباط دارند (هوی و میسکل، ۱۳۹۷)؛ انگیزش یک دسته از نیروهای انرژی‌بخش هستند که درون فرد و فراتر از فرد ایجاد شده و رفتار مرتبط با کار را آغاز می‌کنند و شکل، جهت، شدت، و مدت تلاش را تعیین می‌کنند.

از طرفی با نتایج تحقیق رستگار و همکاران (۱۳۹۶) و درخشان و زندی (۱۳۹۵) همسوست؛ چون آنها دریافتند که نه تنها پردازش متوازن یکی از مولفه‌های رهبری اصیل است، بلکه در تعامل مدیران و رهبران سازمان با زیردستان عاملی اثربخش است؛ چون رهبران اصیل توانایی خوب گوش دادن به کارکنان را دارند و با خودکارآمدی بالایی که دارند می‌توانند زیردستان را به چالش بکشانند و آنها را به تفکر و تأمل وادارند و نظرات سازنده آنها در جهت پیشبرد اهداف استفاده نمایند.

دومین یافته تحقیق نشان داد که وضعیت موجود رهبری اصیل در هر دو بعد سازمانی و فردی و تمام ده مولفه استخراج شده پایین‌تر از حد متوسط است. لذا به دست‌اندرکاران دانشگاه‌ها به ویژه دانشگاه آزاد پیشنهاد می‌گردد که از مدل ارائه شده به عنوان منشور استفاده نمایند. آخرین یافته پژوهش منجر به ارائه مدلی گردید که می‌تواند منشور راهنمایی برای برنامه‌ریزان، سیاستگذاران و رهبران در دانشگاه باشد، به طوری که بتوانند با بهره‌گیری از آن زمینه رشد و توسعه همه‌جانبه را برای دانشگاه فراهم نمایند.



## منابع

- آراد، امید. محمدداودی، محمدحسین. (۱۳۹۹). نقش رهبری اصیل در دانشگاه آزاد اسلامی، **پژوهش های عمومی**، ۱۴ (۴۸): ۱۵-۲۹.
- پیران نژاد، علی. (۱۳۹۲). رهبری اصیل، سبک ضروری در مدیریت دانشگاه ها، **مدیریت در دانشگاه اسلامی**، (۲): ۳۳۰-۳۵۰.
- پیران نژاد، علی. (۱۳۹۵). **رهبری اصیل: رویکردی اخلاقی به مقوله رهبری در سازمان ها**، تهران: انتشارات عدل گستر.
- خلیقی پور، سیدعباس. عزیزی شمامی، مصطفی. یوسف بروجردی، راضیه. هویدا، رضا. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر سبک رهبری اصیل بر جو نوآورانه سازمانی از طریق توانمندسازی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، **آموزش در علوم پزشکی**، ۲ (۲): ۱۷۹-۱۹۹.
- درخشان، مژگان. زندی، خلیل. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر فضیلت سازمانی، **پژوهشنامه مدیریت تحول**، ۸ (۱۵): ۸۸-۱۰۶.
- دهقانی سلطانی، مهدی. شیری، اردشیر. فارسی زاده، حسین. طیبی، داراب. فلاحی، فرشته. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر کسب مزیت رقابتی با تبیین نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی کارکنان، **پژوهشنامه بیمه**، ۳۲ (۱): ۱۰۷-۱۲۲.
- رحیم نیا، فریبرز. حسین پور، فاطمه. (۱۳۹۵). **بررسی تأثیر نقش رهبری اصیل بر خلاقیت کارکنان با توجه به نقش میانجی امید و عاطفه مثبت**، دومین کنفرانس بین المللی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد. رستگار، احمد. طالبی، سعید. نادى، زهرا. صیف، محمدحسن. (۱۳۹۶). رابطه رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی معلمان: با نقش واسطه ای خوش بینی تحصیلی، **مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی**، ۱۰ (۱): ۴۹-۶۲.
- سپهوند، رضا. عارف نژاد، محسن. شریعت نژاد، علی. (۱۳۹۷). تحلیل شاخصه های هویت رهبری اصیل در راستای بهسازی منابع انسانی با استفاده از رویکرد فرآیند رتبه بندی تفسیری، **پژوهش های مدیریت عمومی**، ۹ (۱۱): ۱۹۹-۲۲۷.
- سلطانی، مهدی. فارسی زاده، حسین. طیبی، داراب. فلاحی، فرشته. (۱۳۹۶). تأثیر رهبری اصیل بر کسب مزیت رقابتی با تبیین نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی کارکنان، **پژوهشنامه بیمه**، ۳۲ (۱): ۱۰۷-۱۲۶.
- سیدنقوی، میرعلی. کاهه، مریم. (۱۳۹۳). نقش رهبری اصیل در بهبود سطح خلاقیت و اشتیاق به کار کارکنان، **مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**، ۲۳ (۷۶): ۱-۲۸.
- شجاعی، سامره. صادقی، منصوره. دنکوب، مرتضی. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین رهبری اصیل با نیت جابجایی با نقش میانجی قلدری سازمانی، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، ۵ (۱): ۶۵-۹۱.

- صفری، محمود. (۱۳۹۶). **ارائه مدلی برای توسعه فرهنگ مثبت‌اندیشی آموزشی معلمان در مدارس شهر تهران**، رساله دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران.
- صفری، محمود. سلیمانی، نادر. جعفری، پریش. (۱۳۹۸). شناسایی عوامل توسعه‌دهنده فرهنگ کارآمدی جمعی در مدارس از دیدگاه خبرگان، **رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۱۰ (۳۷): ۳۳۶-۳۵۸.
- فیض‌آبادی، فرشته. طاهرآبادی، علی اصغر و خیرالهی، فرشید. (۱۳۹۶). نقش دیدگاه اخلاقی در تعدیل اثر رهبری اصیل بر رفتارهای ناکارآمد حساب‌رسان، **دانش حسابرسی**، ۱۷ (۶۷): ۱۸۵-۲۰۹.
- قانع‌نیا، مریم. جلیلی، صدیقه. فروهر، محمد. (۱۳۹۲). **رهبری اصیل: رویکردی نوین به رهبری**، سومین کنفرانس بین‌المللی علوم رفتاری.
- کریم، فرهاد. مردانی، محمد. (۱۳۹۹). رابطه رهبری اصیل و اشتیاق شغلی کارکنان آموزش و پرورش با میانجیگری سرمایه روانشناختی، **خانواده و پژوهش**، ۱۷ (۲): ۷-۳۲.
- لطفی‌جلال‌آبادی، مصطفی. موغلی، علیرضا. فیضی، طاهره. امیرخانی، امیرحسین. (۱۳۹۴). تأثیر رهبری اصیل بر هویت یابی سازمانی را در یکی از واحدهای صنعتی دفاعی کشور، **فصلنامه مدیریت نظامی**، ۱۵ (۵۸): ۲۴-۴۲.
- هادیان‌نسب، علی. ابراهیم‌پور، مصطفی. نوع‌پسند اصل، سیدمحمد. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر رهبری اصیل در عملکرد اجتماعی سازمان با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان)، **نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران**، ۱۶ (۱): ۱۱۷-۱۴۸.
- هوی، ک. وین. میسکل، ج. سیسیل. (۱۳۹۷). **مدیریت آموزشی**، ترجمه نادر سلیمانی، محمود صفری و سید مرتضی نظری، انتشارات سمت.
- Alilyyani, Bayan; Wong, A. Carol; Cumming, Greta (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review, **International Journal of Nursing Studies**, 83: 34-64.
- Aymoldanovna, A.; Zhetpisbaeva, A. B.; Kozybaevna, U. K.; & Kardirovna, M. S. (2015). Leadership Development University Students in Activities of Student Government, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 197: 2131-2136.
- Braun, S., K, Nibrele. (2017). Authentic leadership extends beyond work: A multilevel model of work-family conflict and enrichment, **The Leadership Quarterly**, 28: 780-797.
- Falatha, F., H, Laschinger and E, Read. (2017). the effects of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intentions in Canada, **Nurs Outlook**, 65: 172-183.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., Iwasiw, C. L., (2010). Authentic Leadership of Preceptors: Predictor of New Graduate Nurses' Work Engagement and Job Satisfaction, **Journal of Nursing Management**, 18: 993-1003.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**, New York: McGraw-Hill.

- Kiersch, C. E, (2012), **A Multi-level Examination of Authentic Leadership and Organizational Justice in Uncertain times**, Doctoral dissertation, University of Fort Collins, Colorado.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S.M. & Combs, G.M. (2007). Psychological capital development: toward a micro-intervention. **Journal of organizational behavior**, 27(3): 387-393.
- Madanchian, Mitra; Norashikin, Hussein; Noordin, Fauziah (2018).The impact of ethical leadership on leadership effectiveness among SMEs in Malaysia, **Procedia Manufacturing**, 22 : 968-974.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., Pina e Cunha, M. (2014). Hope and Positive Affect Mediating the Authentic Leadership and Creativity Relationship, **Journal of Business Research**, 67: 200-210.
- Weiss, M., S, Razinskas M, Hoegl. (2017). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study, **The Leadership Quarterly**, 2 (14): 1-13.
- Wilson, S., J, Mc Calman. (2017). Re-imagining ethical leadership as leadership for the greater good, **European Management Journal**, 35: 151-154.