

شناسایی مؤلفه‌های رهبری اصیل مبتنی بر ابعاد اخلاقی از سوی پیروان در آموزش عالی

اعظم رجیبی مرام^۱ - الهام کاویانی^۲ - فرانک موسوی^۳ - مریم اسلام پناه^۴

چکیده

هدف: هدف از این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های رهبری اصیل مبتنی بر ابعاد اخلاقی از سوی پیروان در آموزش عالی است. این پژوهش دارای رویکردی کیفی بوده و از روش نظریه داده‌بنیاد (گراندد تئوری) به عنوان روش تحقیق استفاده شده است.

روش‌شناسی: روش گردآوری داده‌ها، مطالعه مبانی نظری و مصاحبه‌های عمیق و باز (۲۵ مصاحبه با ۲۳ نفر) با کارکنان نمونه دانشگاه‌های آزاد اسلامی، پیام نور و دولتی غرب کشور (همدان، کردستان، لرستان، ایلام) می‌باشد. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و تا حد اشباع نظری ادامه یافت. روایی این پژوهش توسط مصاحبه‌شوندگان و سپس اساتید متخصص مورد بررسی قرار گرفت و تأیید شد. پایایی نیز با استفاده از روش توافق درون موضوعی، ۷۳/۶٪ به دست آمد. برای تحلیل داده‌ها از روش مقایسه مداوم در طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است.

یافته‌ها: نهایتاً ۳۲ کد مفهومی و ۷ مقوله اصلی استخراج شد. مقوله‌های اصلی شامل: اخلاق مبتنی بر آموزه‌های اسلامی، رشد اخلاقی، رفتارهای اخلاقی، شجاعت اخلاقی، تعصب اخلاقی، روابط اخلاقی و پیامدهای اخلاقی می‌باشد. با بهره‌گیری از مؤلفه‌های رهبری اصیل مبتنی بر اخلاق، می‌توان شاهد رشد فاکتورهای اخلاقی در بین کارکنان بود.

کلیدواژه‌ها: اخلاق کاری، اخلاق اسلامی، رفتار اخلاقی، شجاعت اخلاقی، رهبر

^۱ گروه مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

mahtabanparsa77@gmail.com

^۲ گروه مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران. (نویسنده

مسئول) eli.kaveani@gmail.com

^۳ گروه مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

frnkmosavi@yahoo.com

^۴ گروه مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

eslampanahmary@gmail.com

مقدمه

به اشتراک می گذارد: مفهوم خود واقعی و ارتباط با اخلاق (گاردنر و همکاران^۳، ۲۰۱۱: ۱۱۲۹). اکثر افراد تأثیر رهبری را، بر چگونگی تحقق اثربخش اهداف و رسالت‌های سازمان پذیرفته‌اند. این موضوع در زمینه‌ی پیچیده و پر شتاب آموزش عالی در قرن بیست و یک بسیار قابل توجه است (فراسر^۴، ۲۰۱۴: ۴۶). رهبری اصیل در پاسخ به چالش‌هایی که سازمان‌های معاصر با آن مواجه هستند ظهور پیدا کرده است (فنگ^۵، ۲۰۱۶: ۱۳۲) و به سازمان و کارکنان در برخورد مثبت با چالش‌های پیش رو کمک می‌کند. به ویژه در زمان‌های بحرانی که اخلاق رهبران و سازمان دچار تزلزل می‌شود و احتمال افزایش تخلف‌های اداری و رفتاری بیشتر می‌شود، چراکه اینها در نهایت می‌تواند به ایجاد یک جو منفی و در نتیجه کاهش سرمایه روان‌شناختی کارکنان منجر شود، لذا در این شرایط رهبری اصیل از اهمیت بالایی برخوردار است. از آن جهت که رهبری اصیل از جنبه اخلاقی درونی شده برخوردار بوده و در شرایط مختلف تنها بر اساس شاخص‌های اخلاقی خود تصمیم گرفته و رفتار می‌کند (لی^۶ و همکاران، ۲۰۱۲: ۲۱۶).

با توجه به موارد مطرح شده، رهبری اصیل در محیط‌های آموزشی از جمله آموزش عالی، ترویج و نگه‌داشت محیطی است که فعالیت‌های یادگیری و تدریس اصیل و... را ارتقاء می‌بخشد. مطالعه‌ی رهبری اصیل در آموزش عالی ممکن است بینش و فرصت‌هایی را برای توسعه‌ی استراتژی به هنگام مواجهه و مقابله رهبران این مؤسسات با واقعیت‌های روز دانشگاه‌ها فراهم کند (گیگلی‌اوتی و همکاران^۷، ۲۰۱۷: ۹۹). از سوی دیگر، برای ارتقاء دانشگاه‌ها در نظام آموزش عالی ایران در سه دهه گذشته تلاش‌های بسیاری از سوی مسئولان و برنامه‌ریزان برای بهبود و اصلاح دانشگاه‌های کشور به عمل آمده که نتایج مفیدی داشته است، اما هنوز آموزش عالی ایران با چالش‌های جدی در ارتباط با کسب استانداردهای

در هر جامعه‌ای، نهادهای آموزشی به خصوص مؤسسات آموزش عالی، به عنوان پویندگان راه علم و ترقی از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. برای مؤسسات آموزش عالی، در سطح بین‌المللی، وظایف و نقش‌های پنج‌گانه آموزشی، پژوهشی، خدماتی، انتشاراتی و رشد حرفه‌ای ترسیم نموده‌اند که از تک نقشی و تک نهادی به چند نقشی و چند نهادی تغییر نموده است (مدهوشی و نیازی، ۱۳۸۹: ۱۲۶). در سطح بین‌المللی وظایف و رسالت‌های دانشگاه‌ها افزایش یافته است. از یک سو تحولات مداوم و لزوم اصلاحات در نظام آموزش عالی، توقعات و انتظارات جدیدی را از مراکز علمی به طور ویژه دانشگاه‌ها مطرح نموده است و همواره آموزش عالی را به عنوان یک خیزش علمی و فرهنگی به بررسی چالش‌های عمده و تبیین رسالت‌های جدید دعوت می‌نماید (تقی پورظهیر و صفایی، ۱۳۸۸: ۱۱۵)، از سوی دیگر در سال‌های اخیر، این مؤسسات به طور فزاینده‌ای اهمیت ضرورت رسیدگی به این چالش‌ها و تغییرهای سازمانی را باز شناخته‌اند چرا که این مؤسسات با چالش‌های جدید اقتصادی، جمعیتی، برنامه‌ریزی درسی و ماهیت تربیت بزرگسال رو به رو هستند (نلسون و همکاران^۸، ۲۰۱۴: ۹۸). بنابراین جهت هماهنگی و سازگاری با تغییرهای مبهم و پیچیده و پرشتاب آموزش عالی، به رهبرانی قوی با ویژگی‌های متفاوت از سایر رهبری‌ها نیازمند است. پیرو همین شرایط، مقوله‌ی رهبری در دانشگاه‌ها به عنوان یکی از سازمان‌های تأثیرگذار آموزشی در جوامع، تحت تأثیر این رویکرد قرار گرفته است و منجر به ایجاد سبک جدیدی با عنوان "رهبری اصیل" شده است (پیران نژاد، ۱۳۹۲: ۳۳۸).

رهبری اصیل ریشه در روان‌شناسی مثبت داشته و به عنوان یک رویکرد نوین، بعد از رهبری تحول آفرین، فرهمند، خدمتگزار و معنوی مطرح گردید (لادکین و تیلور^۹، ۲۰۱۰: ۷۱)، که دو اصل بنیادین را

تعیین شده آموزشی و پژوهشی رو به روست و برون- داد آن با توجه به آنچه در اسناد بالا دستی از جمله سند تحول علم و فناوری کشور (۱۳۸۸) مبتنی بر چشم‌انداز ۱۴۰۴ آمده است، در طراز جمهوری اسلامی ایران نبوده و پاسخ‌گوی تحول‌های محیطی و نیازهای کشور نیست، شاهد این مدعا جایگاه نه چندان مناسب دانشگاه‌های ایران در رتبه‌بندی جهانی است. عواملی چون توسعه هدف‌مند مهارت‌ها، تحول مبتنی بر تعهد، شایسته‌گزینی در اقدام‌ها، توسعه فرهنگ یادگیری سازمانی، توسعه فرهنگ مشارکت، تمرکز بر بهبود سریع و رقابت مثبت، توازن در رهبری و تسهیم چشم-انداز و آرمان‌ها در فرایندهای رهبری بازگشت به مسیر اصلی و بهبود و اصلاح وضعیت دانشگاه‌ها در آموزش عالی مؤثرند (رمضانیان فهندری و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۶۲). عدم جایگاه دانشگاه‌های غرب کشور در طراز کشوری و جهانی نیز بسیار مشهود می‌باشد. دانشگاه-های دولتی، پیام نور و آزاد اسلامی در منطقه غرب کشور، عملکرد رضایت‌بخشی به نسبت مرکز ایران

نداشته‌اند. لذا بررسی ای دانشگاه‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار است.

به صورت کلی، به نظر می‌رسد مفاهیم رهبری اخلاقی، رهبری اصیل و رهبری خدمتگزار، دارای تشابهات بسیاری هستند که عده‌ای بر این باورند که باید هر سه این مفاهیم را در زیرمجموعه مفهوم رهبری اخلاقی قرار دهند. اما هر یک دارای تمایزات معناداری هستند که مانع از یکی شدن این مفاهیم می-گردد (لیمون^۸ و همکاران، ۲۰۱۹: ۱). رهبری خدمتگزار بر نتایج ذینفعان، رهبری اخلاقی بر هنجارها و معیارهای مبتنی بر اخلاق، و نهایتاً رهبری اصیل بر خودآگاهی و شجاعت اخلاقی رهبر مطابق با مهم‌تری عناصر رویکرد اخلاق تاکید دارد (شفر-لاندائو^۹، ۲۰۱۵: ۱۲۰).

بانکز^{۱۰} و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش‌های خود، به بررسی و نیازسنجی بازتعریف رهبری اصیل در سازمان‌ها اشاره می‌کنند. در اولین تعاریف، رهبری اصیل تنها مبتنی بر «خوب» یا «اخلاقی» بودن بود (جدول ۱).

جدول ۱: تعارف رهبری اصیل

نویسنده	سال	تعریف رهبری اصیل
هندرسن و هوی ^{۱۱}	۱۹۸۳	عدم دستکاری پیروان
بهیندی و دوهیگان ^{۱۲}	۱۹۹۷	رهبران اصیل، شجاع هستند، رهبران بینایی، به رشد دیگران کمک می‌کنند.
گاردنر ^{۱۳} و همکاران	۲۰۰۵	رهبران اصیل که به عنوان نمونه در تقویت جو اخلاقی سالم نقش دارند و با شفافیت، اعتماد، صداقت و معیارهای اخلاقی بالا همراه هستند
سوسیک و کامرون ^{۱۴}	۲۰۱۰	نمایش رفتارهای ایده آل، انگیزه الهام بخش، تحریک فکری و توجه فردی به روشی که برای خود و دیگران صادق باشد.
هری ^{۱۵}	۲۰۱۳	تلاش برای تشویق دیگران به کسب تجربه برای شناخت هر چه بیشتر.
کرن ^{۱۶} و همکاران	۲۰۱۳	ساختاری سازگار از سه بعد: خودآگاهی، خود تنظیم و الگوسازی مثبت.
گاردینر ^{۱۷} و همکاران	۲۰۱۴	هدف اخلاقی، تاب آوری و ارتباط اخلاقی با جامعه... یک شکل مشارکتی دموکراتیک از رهبری
لروی ^{۱۸} و همکاران	۲۰۱۵	از عملکرد معتبر سرچشمه می‌گیرد، با هدف توسعه پیروان.
والسانیا ^{۱۹} و همکاران	۲۰۱۶	الگوی رفتاری رهبری اصیل که به عملکردی فراتر از انتظارات دست می‌یابد.
لی ^{۲۰}	۲۰۱۷	سبکی از رهبری که هم به صورت شخصی و هم سازمانی متمایز است.
سیدانی ^{۲۱}	۲۰۱۸	تصورات پیروان از حقانیت رهبر، که با قضاوت‌های اخلاقی انجام می‌شوند

رهبری اصیل به عنوان یک سبک رهبری و همچنین تشابهاتی که میان رهبری اخلاقی و رهبری اصیل وجود دارد.

همانگونه که عنوان شد، تعاریف متفاوتی در خصوص رهبری اصیل وجود دارد و بسیاری از پژوهش‌ها، هر یک از متغیرهای رهبری اخلاقی، رهبری اصیل و رهبری خدمتگزار را با عنوان رهبری اصیل در نظر می‌گیرند (آنتوناکس^{۲۸}، ۲۰۱۷: ۵۶، رو^{۲۹}، ۲۰۱۴: ۵۵۷). از سوی دیگر، در مورد تعریف «اصیل» هم تفاوت نظرهای بسیاری وجود دارد (تامکینز و نیکولدز^{۳۰}، ۲۰۱۷: ۲۵۳).

همچنین در خصوص این مورد که به رهبری اصیل به عنوان یک سبک نگریده می‌شود، در پژوهش‌های بسیاری این اشتباه رخ داده است. از جمله در پژوهش‌های آنتوناکس^{۳۱} و همکاران (۲۰۱۶) و گتلینگ^{۳۲} و همکاران (۲۰۱۶). پیران نژاد (۱۳۹۲) نیز در پژوهش خود از رهبری اصیل به عنوان یک نوع سبک رهبری نام برده است. در صورتی که رهبری اصیل، نوعی سبک رهبری نیست.

ابعاد رهبری اصیل

گاردنر و همکاران (۲۰۰۵) دیدگاه‌های متفاوت و تعاریف متعددی از رهبری اصیل ارائه کردند و مدلی را برای رهبری اصیل و توسعه پیرا ارائه دادند. مدل آنها بر اساس چهار بعد شفافیت رابطه^{۳۳}، رعایت اخلاق نهادینه شده^{۳۴}، تحلیل جامع اطلاعات^{۳۵} و خودآگاهی^{۳۶} بوده است. در واقع، با توجه به تاثیر عمیقی که رهبران در زندگی دیگران و برای بهبود و رشد خود دارند بیانگر این موضوع است که اخلاق جزء اصلی رهبری است. همچنین کازا^{۳۷} (۲۰۱۵) نیز در تعریف خود از رهبری اصیل، این چهار عنصر را از ابعاد اصلی می‌داند.

شفافیت رابطه: یکی از ویژگی‌های رهبران اصیل این است که آنها می‌توانند گفت‌وگویی باز و شفاف با

همانگونه که از تعاریف مشاهده می‌گردد، تنوع فراوانی در تعریف رهبری اصیل در سازمان‌ها وجود دارد. در نتیجه، رهبری اصیل به یک مفهوم مستقل تبدیل شده است. تحقیقات رهبری اصیل با تجزیه و تحلیل کاملی از صفات و رفتارهای رهبران، علاوه بر تمرکز بر نتایج پیروان و سازمان‌ها مشخص می‌شود (سیانسی^{۳۲} و همکاران، ۲۰۱۴: ۵۸۱؛ گاردنر^{۳۳} و همکاران، ۲۰۰۵: ۳۴۳). مانند سایر پژوهش‌های حوزه رهبری، کار اندکی بر درک فرایندهای پیروان انجام شده است.

رهبری اصیل بر مفهوم اعتماد و شفافیت بنا نهاده شده است. اعتماد و شفافیت یک عنصر اساسی است که افراد را قادر می‌سازد تا به طور مطلوبی در کنار یکدیگر کار کنند. بنابراین رهبران اصیل با سطح بالایی از اعتمادسازی ساخته می‌شوند که نه تنها به موفقیت آن‌ها، بلکه به موفقیت دیگران نیز کمک می‌کند (والومبا و همکاران^{۳۴}، ۲۰۱۱: ۱۱۳). ثوری رهبری اصیل به منظور نشان دادن این موضوع بود که یک رهبر چگونه می‌تواند، به کمک اخلاق از عهده‌ی بحران‌های پیش رو در محیط‌های نامطمئن و متغیر برآید (لیو و همکاران^{۳۵}، ۲۰۱۶: ۱۸). رهبران اصیل، به معنای واقعی کلمه، خودآگاهی عمیقی دارند، به افکار و احساس‌ها، انگیزه‌ها و ارزش‌های خود اعتماد دارند (کرسچ و پیترز^{۳۶}، ۲۰۱۷: ۱۵۶).

هرچند آوسن و اینولا^{۳۷} (۲۰۱۹) بر جنبه‌های منفی تعریف رهبری اصیل در پژوهش خود پرداخته‌اند و عنوان نمودند که طرز فکر بی‌نهایت مثبت از ویژگی‌های رهبری اصیل، گمراه کننده است. بنابراین با توجه به مطالب عنوان شده می‌توان گفت، رهبری اصیل عبارت است از: تصورات پیروان از حقانیت رهبر، که با قضاوت‌های اخلاقی انجام می‌شوند (سیدانی و همکاران، ۲۰۱۸: ۶۲۳).

در خصوص مفهوم رهبری اصیل، چند مشکل اساسی مطرح می‌شود: تعریف رهبری اصیل، نگاه به

کارکنان خود برقرار کنند. در واقع رهبران اصیل در رابطه با دیگران تظاهر نمی‌کنند و ظاهر و باطن آنها یکی است (سیاس^{۳۸}، ۲۰۰۲: ۶۱۵، والومبوا^{۳۹} و همکاران، ۲۰۰۸: ۸۹). البته برای این تعریف، مخالفانی وجود دارد از جمله آلوسن و اینولا (۲۰۱۹)، اردوگان و باور^{۴۰} (۲۰۱۴). ایشان این موضوع را مطرح نمودند که تأکید بیش از حد در مورد شفافیت مطلق از سوی رهبران سازمانی، جو نامطمئنی را برای سازمان ایجاد می‌نماید.

رعایت اخلاق نهادینه شده: رعایت اخلاق نهادینه شده به رفتارهایی اشاره دارد که بیشتر از آنکه مبتنی بر فشارهای بیرونی از جمله همکاران، سازمان و اجتماع باشد، به وسیله ارزش‌ها و معیارهای اخلاقی درونی شده در فرد هدایت می‌شود (گریگوری^{۴۱} و همکاران، ۲۰۰۵: ۳۰، نیدر و شریم^{۴۲}، ۲۰۱۱: ۱۱۴۶).

تحلیل جامع اطلاعات: رهبران اصیل قادرند تمام اطلاعات پیرامون خود را تحلیل کنند. این ویژگی رهبران اصیل به آنها کمک می‌کند تا از پیش داوری و تعصب و قضاوت‌های نسنجیده پرهیز کنند و دیدگاه واقع بینانه‌تری در ارزیابی‌های خود اعمال کنند. این ویژگی به ایجاد عدالت و اعتماد در سازمان نیز کمک می‌کند (نیدر و شریم، ۲۰۱۱: ۱۱۴۷).

خودآگاهی: خودآگاهی یکی از ابعاد مهم رهبری اصیل می‌باشد و به درک نقاط قوت و ضعف فردی و چگونگی ارتباط با دنیای پیرامون شخص اشاره دارد. (والومبوا و همکاران، ۲۰۰۸: ۹۰).

ابعاد اخلاقی: اخلاق در لغت به معنای عادت و خوی است. (دهخدا، ۱۳۹۰: ۴۵۳). مرتضی مطهری با در نظر گرفتن نظریه‌های مختلف، اخلاق کار را چنین تعریف می‌کند «فعل اخلاقی»، آن فعلی است که هدف از آن منافع مادی و فردی نباشد، خواه انسان آن را به دلیل استقلال روح و عقل خویش و خواه به دلیل هوشیاری انجام دهد (محمدرضایی، ۱۳۸۳: ۲۷).

سیدانی و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود، ابعاد اخلاقی رهبران را اینگونه عنوان نمودند: رشد اخلاقی، هویت و خودپنداره، احساسات اخلاقی، ظرفیت اخلاقی، کارآیی اخلاقی، تاب آوری اخلاقی و شجاعت اخلاقی. جوید^{۴۳} و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی، دریافتند که رهبری اصیل بر اخلاق کاری اسلامی، تأثیر مثبتی دارد. اتویجوکا و کالدول^{۴۴} (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی ارتباط رهبری اصیل و اصول اخلاقی پرداختند و دریافتند که بین این دو مفهوم ارتباط مثبت معنی‌داری وجود دارد. اولسن و اسپویک^{۴۵} (۲۰۱۷) در پژوهشی، دریافتند که فاکتورهای اخلاقی بر رهبری اصیل تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. کرسچ و پیترز^{۴۶} (۲۰۱۷) در پژوهشی نتیجه‌گیری کردند که در زمان معاصر بیش از هر زمان دیگری به رهبران اخلاقی، شفاف و قابل اعتماد نیاز داریم و ابتکار توسعه رهبری به عوامل بیرونی به عنوان یک روش کمک به ارتقاء رهبران اخلاقی و تصمیم‌گیری در میان رهبران آینده برمی‌گردد. سندجایا^{۴۷} و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی به بررسی نقش واکیاولنیسم بر رابطه بین رهبری اصیل و فاکتورهای اخلاقی پرداختند و دریافتند که وقتی ماکیاولنیسم زیاد است، رابطه مثبت بین استدلال اخلاقی و رهبری اصیل و همچنین رابطه مثبت بین رهبری اصیل و اقدامات اخلاقی برعکس می‌شود. حنا^{۴۸} و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی دریافتند که رهبران سازمان‌ها با اعمال فاکتورهای رهبری اصیل، موجب افزایش سطح شجاعت اخلاقی و رفتارهای اخلاقی پیروان خود می‌گردند. فیض‌آبادی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی، دریافتند که نه تنها ابعاد رهبری اصیل (شفافیت رابطه، رعایت اخلاق نهادینه شده، تحلیل اطلاعات جامع و خودآگاهی) و نیز دیدگاه اخلاقی بر رفتارهای ناکارآمد حساب‌برسان تأثیر دارند، بلکه دیدگاه اخلاقی یک عامل تعدیل‌کننده جهت تأثیر ابعاد رهبری اصیل بر کاهش رفتارهای ناکارآمد حساب‌برسی می‌باشد. پیران‌نژاد و

مصاحبه قرار گرفتند. لیست کارکنان نمونه از مدیریت دانشگاه تحویل گرفته شد و سعی شد از هر دانشگاه، یک نفر (حدافل) انتخاب گردد. بنابراین از ۱۷ دانشگاه منطقه غرب کشور (دانشگاه آزاد ایلام، دانشگاه ایلام، دانشگاه پیام نور ایلام، دانشگاه آزاد همدان، دانشگاه بوعلی سینا، دانشگاه آزاد ملایر، دانشگاه نهاوند، دانشگاه ملایر، دانشگاه کردستان، دانشگاه آزاد سنندج، دانشگاه پیام نور سنندج، دانشگاه لرستان، دانشگاه پیام نور خرم آباد، دانشگاه فرهنگیان (پردیس امام صادق (ع)) ایلام، دانشگاه فرهنگیان (پردیس شهید مدرس سنندج)، دانشگاه فرهنگیان (پردیس آیت الله کمالوند خرم آباد)، دانشگاه فرهنگیان (پردیس شهید باهنر همدان)، نمونه‌های پژوهش انتخاب گردیدند. قبل از انجام دادن مصاحبه و به همراه سؤالات مصاحبه، نامه-ای با امضای پژوهشگر مبنی بر تعهد اخلاقی در نگهداری مفاد مصاحبه و مشخصات مشارکت کنندگان و انتشار نکردن آن ارسال شد. همچنین، با اطلاع مشارکت کنندگان تمام مصاحبه‌ها ضبط و برای استخراج نکات کلیدی بررسی شد. پس از اعلام موافقت، مصاحبه‌ها با محوریت تلقی، برداشت و شاخص‌های مورد نظر برای شناسایی مؤلفه‌های رهبری اصیل بر مبنای ابعاد اخلاقی از سوی پیروان برگزار شد. در مصاحبه‌های انجام شده پاسخگویان به سوال مورد نظر در مورد ارائه مولفه یا شاخص جدید و یا تایید مولفه‌ها و شاخص‌های گردآوری شده ابراز نظر کردند.

مراحل کدگذاری در گرانددتوری شامل:

- ۱) گام اول: کدگذاری باز^{۴۹}
- ۲) گام دوم: کدگذاری محوری^{۵۰}
- ۳) گام سوم: کدگذاری انتخابی^{۵۱}

همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی، دریافتند 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 برخوردارند.

بنابراین هدف این پژوهش، مشروعیت بخشی رهبری اصیل به واسطه ارزشیابی پیروان بر اساس فاکتورهای اخلاقی است. در واقع، رهبری اصیل به خودی خود یک سبک رهبری نیست، بلکه نتیجه فرایندی است که توسط تعامل رهبر - پیرو ایجاد می‌شود. در واقع در این پژوهش درصدد پاسخگویی به این سؤال می‌باشیم که شرایط علی مؤثر بر پیاده‌سازی رهبری اصیل مبتنی بر ابعاد اخلاقی از دید پیروان کدامند؟ راهبردهای منتج از پدید اصلی کدامند؟ شرایط مداخله گر و زمینه‌ای مؤثر بر راهبردها کدامند؟ و نهایتاً پیامدهای منتج از راهبردها کدامند؟

روش‌شناسی

این مطالعه از نوع پژوهش‌های کیفی است. هدف این پژوهش تجدید ساختار رهبری اصیل در آموزش عالی: مشروعیت رهبری از طریق ارزیابی پیروان از ابعاد اخلاقی است. این کار با انجام پژوهش کیفی از نوع گراندد تئوری که شیوه آن اکتشافی است، انجام شد. در این تحقیق از طریق بررسی ادبیات و مصاحبه اکتشافی نسبت به شناسایی مؤلفه‌های رهبری اصیل بر مبنای ابعاد اخلاقی از سوی پیروان، از روش برخاسته از داده‌ها و به شیوه تحلیل محتوا (کدگذاری واحد تحلیل، مقوله‌ها و واحد ثبت) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای انجام مصاحبه میدانی، جامعه آماری پژوهش را کارکنان نمونه دانشگاه‌های آزاد اسلامی، پیام نور و دولتی غرب کشور (همدان، کردستان، لرستان، ایلام)، شامل می‌شود که به صورت هدفمند برای مصاحبه‌های کیفی در موضوع پژوهش انتخاب گردید (۲۵ مصاحبه با ۲۳ نفر و تا حد اشباع نظری ادامه یافت). دو نفر از مصاحبه‌شوندگان، دو بار مورد

گام اول: کدگذاری باز

طبقه‌ها و ویژگی‌هایشان است که مقوله‌ی اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

(۲) راهبردها (کنش‌ها و تعاملات): بیانگر رفتارها، واقعیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و بستر حاکم حاصل می‌شوند.

(۳) بستر حاکم: به شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند بستر گفته می‌شود و تمیز آن‌ها از شرایط علی مشکل است. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، طبقه‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند، در مقابل شرایط علی، مجموعه‌ای از متغیرهای فعال است. گاهی اوقات متغیرهای بسیار مرتبط را ذیل شرایط علی و متغیرهایی با ارتباط کمتر را ذیل بستر حاکم طبقه‌بندی می‌کنند.

(۴) شرایط مداخله‌گر: شرایطی هستند که راهبردها از آن‌ها متأثر می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط تشکیل می‌دهند. شرایط مداخله‌گر، شرایط ساختاری هستند که مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند و صبغه علی و عمومی دارند.

(۵) پیامدها: برخی از طبقه‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. این روش کدگذاری که اصطلاحاً به آن مدل پارادایم کدگذاری محوری گفته می‌شود توسط استراوس و کوربین ارائه شده است و به این دلیل محوری گفته می‌شود که کدگذاری حول «محور» یک طبقه انجام می‌شود (شکل شماره ۱).

این مرحله از روش نظریه‌ی داده‌بنیاد بالافاصله بعد از اولین مصاحبه انجام می‌شود. به عبارت دیگر، محقق پس از هر مصاحبه شروع به پیدا کردن مفاهیم و انتخاب برجسته‌های مناسب برای آن‌ها و ترکیب مفاهیم مرتبط می‌کند. مراحل کدگذاری باز عبارت است از:

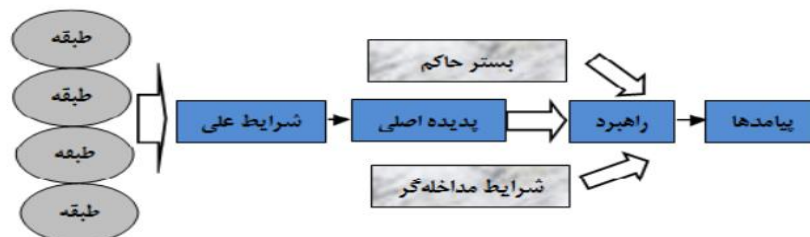
۱. تحلیل و کدگذاری: در این مرحله، پژوهشگر باید به کدگذاری همی رویدادها توجه کند. ممکن است از درون یک مصاحبه یا متن کدهای زیادی استخراج شود؛ ولی وقتی داده‌ها به طور مرتب مورد بازنگری قرار می‌گیرد کدهای جدید احصاء و کدهای نهایی مشخص می‌شوند.

۲. جدول کدگذاری باز: که شامل دو قسمت است، جدول کدهای اولیه‌ی استخراجی از مصاحبه‌ها و جدول طبقه‌های استخراج شده از مفاهیم به همراه کدهای مفهومی آن‌ها.

گام دوم: کدگذاری محوری

مرحله دوم کدگذاری که به آن کدگذاری محوری گفته می‌شود، پژوهشگر یکی از طبقه‌ها را به عنوان طبقه‌ی محوری انتخاب کرده و آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرایند مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر طبقه‌ها را با آن مشخص می‌کند. ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه‌ی محوری در پنج عنوان می‌تواند تحقق داشته باشد (کوربین و استراوس^۲، ۲۰۰۸: ۲۵).

(۱) شرط علی: این شرایط باعث شکل‌گیری پدیده یا طبقه محوری می‌شوند. این شرایط مجموعه‌ای از



شکل ۱: مدل پارادایمی کدگذاری محوری

گام سوم: کدگذاری انتخابی (گزینشی)

روند انتخاب مقوله‌ی اصلی به طور منظم و سیستماتیک آن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پرکردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش دارند. این روند شامل چند گام می‌باشد: اولین قدم متضمن توضیح خط اصلی داستان است. گام دوم، ربط دادن مقولات تکمیلی بر حول مقوله‌ی اصلی با استفاده از یک پارادایم (که در کدگذاری محوری توصیف شده است) است. گام سوم، مرتبط ساختن مقولات به یکدیگر در سطح بعدی است. گام چهارم، به تأیید رساندن آن روابط در قبال داده‌ها است. آخرین قدم، تکمیل مقولاتی است که اصلاح و یا نیاز به بسط و گسترش دارند (کرسول، ۱۳۹۶، ۱۵۰).

روایی و پایایی داده‌ها (قابلیت اعماد تحقیق)

روایی پاسخ به این سؤال است که آیا چیزی که پژوهشگر در حال مشاهده و بررسی آن است، همان چیزی است که او در حال سنجیدن و اندازه‌گیری آن است؟ در این پژوهش برای بررسی روایی، یافته‌های پژوهش را برای مشارکت‌کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آن‌ها مطالعه و دیدگاه‌های آن‌ها اعمال شده است. در پایان، این پژوهش توسط اساتید مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفته و مواردی جهت اصلاح یا تغییر نظریه‌ی نهایی بیان شده است. پایایی به گستره‌ی تکرارپذیری یافته‌های پژوهش اشاره دارد. یکی از راه‌های نشان دادن پایایی، مطالعه حسابرسی فرآیند آن است. یافته‌های آن زمانی قابل حسابرسی هستند که

محقق دیگر بتواند مسیر تصمیم به کار رفته توسط محقق در طول مصاحبه را نشان دهد. بنابراین محقق پایایی داده‌ها را از طریق نشان دادن مسیر تصمیمات خود و همچنین قرار دادن تمامی داده‌ها خام، تحلیل شده، کدها، مقوله‌ها، فرآیند مطالعه، اهداف اولیه و سؤال‌ها در اختیار اساتید راهنما و مشاور قرار داد و با حسابرسی دقیق صاحب‌نظران درستی تمام گام‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. علاوه بر این در تحقیق کنونی از روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شده است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع دکتری مدیریت آموزشی درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند؛ آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر هم مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیر مشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. سپس محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 100}{\text{تعداد کل کدها}}$$

نتایج حاصل این کدگذاری در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲: نتایج بررسی پایایی دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل داده‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	اول	۱۰۵	۴۲	۱۹	٪ ۸۰/۰
۲	سوم	۸۹	۳۱	۱۵	٪ ۶۹/۷
۳	پانزدهم	۳۷	۱۲	۶	٪ ۶۴/۹
	کل	۲۳۱	۸۵	۴۰	٪ ۷۳/۶

همانطور که جدول شماره ۱ نشان می‌دهد، تعداد کل کدهای ثبت شده توسط هر دو نفر (محقق و فرد همکاری کننده) برابر ۲۳۱، تعداد کل توافقات بین این کدها ۸۵ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۴۰ می‌باشد. پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکر شده ۷۳/۶٪ است که از ۶۰٪ بالاتر بوده بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

همانطور که جدول شماره ۱ نشان می‌دهد، تعداد کل کدهای ثبت شده توسط هر دو نفر (محقق و فرد همکاری کننده) برابر ۲۳۱، تعداد کل توافقات بین این کدها ۸۵ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۴۰ می‌باشد. پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکر شده ۷۳/۶٪ است که از ۶۰٪ بالاتر بوده بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

گام اول: کدگذاری باز

الف) کدگذاری اولیه یک نمونه از مصاحبه‌ها

در ادامه به دلیل محدودیت انتشار و تعداد صفحه، فقط متن یک مصاحبه (هر چند لازم به ذکر است که متن مصاحبه‌هایی که در اینجا آورده شده است، فقط قسمتی از مصاحبه بوده است)، نحوه کدگذاری باز آن-ها، طبقات محوری و مدل را به ترتیب و تفصیل به معرض نمایش گذاشته شده است. به صورت کلی تعداد ۲۳۱ کد اولیه (مفاهیم) در فرایند کدگذاری استخراج شد که بعد از انجام روایی، تعداد ۳۲ کد اولیه (مفاهیم) تدوین شد.

یافته‌های پژوهش

تحلیل وضعیت جمعیت‌شناختی

نتایج بخش توصیفی مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی پژوهش نشان داد که ۶۵/۲ درصد از نمونه-های پژوهش، ۲۱ تا ۴۰ سال داشتند و ۳۸/۸ درصد، ۴۱ تا ۶۰ سال سن داشتند. همچنین مشخص گردید که ۸/۷ درصد، دارای تحصیلات دیپلم و زیردیپلم بودند،

جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها (مصاحبه ششم)

ردیف	شواهد گفتاری	کدهای اولیه
۱	به نظر من مدیری می‌تواند رهبری اصیل را در آموزش پیاده نماید که بین اعتقاداتش و رفتارش یک تعادل و سازگاری وجود داشته باشد. بسیاری از مدیران، به آنچه که به زبان می‌آورند، اعتقادی ندارند و در عمل و رفتار خود آن را نشان نمی‌دهند.	هم‌خوانی و سازگاری بین اعتقادات و رفتار
۲	مدیران باید نسبت به وعده‌هایی که به کارکنان می‌دهند، خوش قول و متعهد باشند.	خوش قولی
۳		متعهد بودن
۴	بسیاری از مدیران، برای انتخاب کارکنان خود، اصل انصاف و عدالت و همچنین شایسته‌سالاری را انتخاب نمی‌کنند و کارکنان مورد نظر خود را بسته به میزان ارتباطی که با آنها دارند انتخاب می‌کنند.	انصاف
۵		عدالت
۶		شایسته‌سالاری
۷		ارتباطات فردی
۸	تعدادی از مدیران وجود دارند که بر اشتباهات خود پافشاری دارند و هر زمان که متوجه اشتباه خود شدند، عذرخواهی نمی‌کنند.	پافشاری بر اشتباهات
۹		عذرخواهی کردن
۱۰	روابط بین مدیر و کارکنان باید به صورت صمیمانه و دوستانه باشد. به نحوی که با آنها ارتباط نزدیکی داشته و جوایز احوالات و امور آنها باشد.	روابط صمیمانه و دوستانه
۱۱		روابط نزدیک
۱۲	مدیر باید نیازهای کارکنان را شناسایی نماید و سعی کند آن نیازها آنها را برطرف نماید.	شناسایی نیازهای کارکنان
۱۳	مدیر از هیچ‌گونه فعالیت مشاوره‌ای و آموزشی در قبال کارکنانش، کوتاهی نکند. مدیرانی موفق هستند که علاوه بر وظایف مدیریتی، نیازهای آموزشی کارکنان خود را نیز برآورده نمایند.	فعالیت مشاوره ای مدیر
۱۴		فعالیت آموزشی مدیر
۱۵	مدیر باید قدران زحمات کارکنان خود باشد و فعالیت‌های آنها را رصد نماید و در ادامه آنها را تشویق به فعالیت مفیدتر نماید.	قدردانی از زحمات کارکنان
۱۶		تشویق کارکنان
۱۷	به نظر بنده، صداقت از مهم‌ترین فاکتورهای مربوط به مدیران می‌باشد. البته این ویژگی و صفت فقط مختص نقش مدیریتی نیست، بلکه از مهم‌ترین فاکتورهای اخلاقی انسان‌ها است. که مطابق با اعتقادات دینی و مذهبی نیز می‌باشد.	صداقت
۱۸	اخلاق مبتنی بر آموزه‌های اسلامی باید سرلوحه کار مدیران باشد. در واقع اگر مدیران به آموزه-های اسلامی معتقد و پایبند باشند، می‌توان عنوان نمود که در مدیریت خود موفق خواهند بود.	اخلاق مبتنی بر آموزه‌های اسلامی

تشویق کارکنان	
قدردانی از زحمات کارکنان	
حمایت از خلاقیت و نوآوری	
شنونده بودن	
شفافیت امور	
تحمل تضاد آرا	
استفاده از تعارض برای اهداف سازمانی	شجاعت اخلاقی
پیروی از قانون	
پافشاری بر اشتباهات	
عذرخواهی نکردن از اشتباهات	
دوری از تنگ نظری	تعصب اخلاقی
تعصب جاهلانه	
ارتباطات فردی مفید	
روابط صمیمانه و دوستانه	روابط اخلاقی
روابط نزدیک	
الگو بودن مدیر	
جوانمردی	پیامدهای اخلاقی
نوع دوستی	

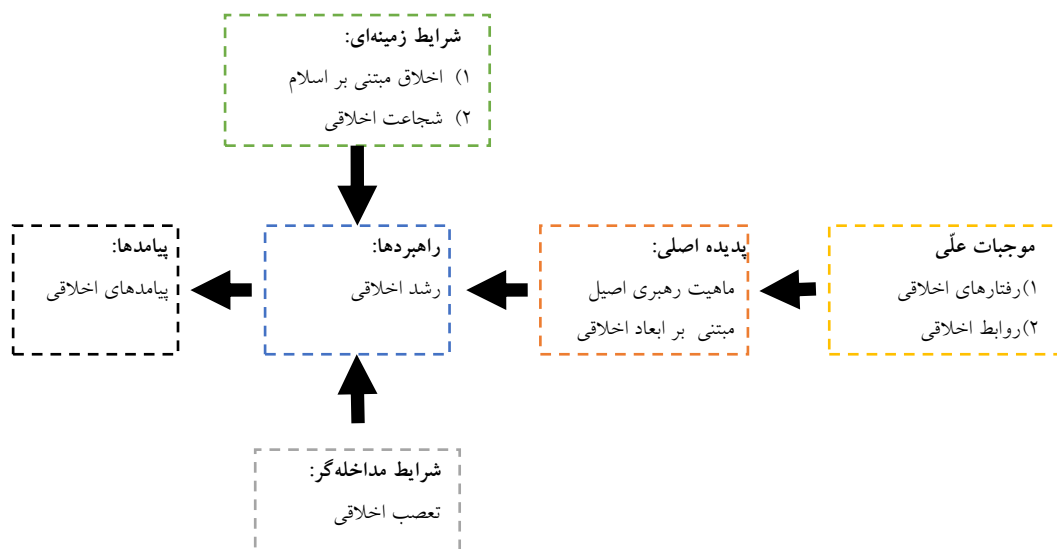
ب) کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات (ادامه
 گراند تئوری): در مرحله بعد، چند کد مفهومی تبدیل
 به یک مقوله می‌شود. در جداول زیر قسمت کوچکی
 از نتایج کدگذاری باز بر اساس کدهای مفهومی و
 مقولات اراده شده است.
 نهایتاً ۳۲ کد مفهومی و ۷ مقوله اصلی استخراج شد.

جدول ۴: کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات

مقوله ها	کدهای مفهومی
	انصاف
	عدالت
اخلاق مبتنی بر	مساوات
آموزه‌های اسلامی	صداقت
	عدم تظاهر
	یکی بودن ظاهر و باطن
	فعالیت‌های مشاوره‌ای مدیر
	فعالیت‌های آموزشی مدیر
رشد اخلاقی	شناسایی نیازهای کارکنان
	مشارکت در تصمیم‌گیری کارکنان
	ارزیابی منصفانه کارکنان
	همخوانی و سازگاری بین اعتقادات و رفتار
رفتارهای اخلاقی	خوش قولی
	شایسته سالاری

گام دوم: کدگذاری محوری

بر اساس نظریه‌ی استراوس و کوربین (۲۰۰۸)، از
 مدل پارادیمی (شکل ۱) استفاده شد.
 مدل مفهومی مؤلفه‌های رهبری اصیل بر مبنای ابعاد
 اخلاقی از سوی پیروان در شکل ۲ نشان داده شده
 است:



شکل ۲: مدل مفهومی مؤلفه‌های رهبری اصیل بر مبنای ابعاد اخلاقی از سوی پیروان

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر، شناسایی مؤلفه‌های رهبری اصیل بر مبنای ابعاد اخلاقی از سوی پیروان می‌باشد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که ۳۲ کد مفهومی و ۷ مقوله اصلی، از مؤلفه‌های رهبری اصیل بر مبنای ابعاد اخلاقی از سوی پیروان می‌باشد.

رفتارهای اخلاقی شناسایی شده در پژوهش شامل همخوانی و سازگاری بین اعتقادات و رفتار، خوش قولی، شایسته سالاری، تشویق کارکنان، قدردانی از زحمات کارکنان، حمایت از خلاقیت و نوآوری، شنونده بودن و شفافیت امور می‌باشد. نتایج پژوهش در این قسمت با نتایج پژوهش‌های اتویجوکا و کالدول (۲۰۱۷)، اولسن و اسپویک (۲۰۱۷)، اولسن و اسپویک (۲۰۱۷)، سندجایا و همکاران (۲۰۱۴) و حناه و همکاران (۲۰۱۱)، همخوانی دارد. نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های اتویجوکا و کالدول (۲۰۱۷)، سندجایا و همکاران (۲۰۱۴) و حناه و همکاران (۲۰۱۱)، همخوانی دارد. نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های اتویجوکا و کالدول (۲۰۱۷)، سندجایا و همکاران (۲۰۱۴) و حناه و همکاران (۲۰۱۱)، همخوانی دارد.

در پژوهش‌های بسیاری، رفتارهای اخلاقی مدیران در داخل و خارج کشور شناسایی شده است که هر یک در جوامع آماری گوناگون آماری به تبیین آن پرداخته‌اند (نیکخواه فرخانی و همکاران، ۱۳۹۶) ولی پژوهش‌های اندکی در خصوص رفتارهای اخلاقی مدیران آموزش عالی انجام شده است. شاوران (۱۳۹۳) در پژوهش خود به بررسی میزان تأثیر رفتار اخلاقی بر رهبری تحولی در دانشگاه اصفهان پرداخته است ولی در خصوص رهبری اصیل پژوهشی انجام نشده است.

در ادامه مشخص گردید که روابط اخلاقی نیز از دیگر ابعاد رهبری اصیل مبتنی بر اخلاق است. ارتباطات فردی مفید، روابط صمیمانه و دوستانه و روابط نزدیک از جمله کدهای شناسایی شده این بعد می‌باشند. پژوهشی که به بررسی رابطه رهبری اصیل و روابط اخلاقی پردازد مشاهده نگردید.

راهبردهای شناسایی شده رهبری اصیل مبتنی بر اخلاق، شامل: فعالیت‌های مشاوره‌ای مدیر، فعالیت‌های آموزشی مدیر، شناسایی نیازهای کارکنان، مشارکت در

تصمیم‌گیری کارکنان و ارزیابی منصفانه کارکنان. رشد اخلاقی از جمله مفاهیم حوزه روان‌شناسی است و پیازه به عنوان اولین فردی که این مفهوم را شناسایی نمود، رشد اخلاقی را اینگونه تعریف می‌کند: رشد اخلاقی، همانند رشد شناختی، طی مراحل صورت می‌گیرد. از نظر پیازه استدلال اخلاقی یعنی کاربرد اصول منطق در مسائل اخلاقی برای اینکه مشخص شود چه عملی درست یا نادرست است (جهانگیرزاده، ۱۳۹۰).

نتایج پژوهش در این قسمت با نتایج پژوهش‌های اتویجوکا و کالدول (۲۰۱۷)، اولسن و اسپویک (۲۰۱۷)، سندجایا و همکاران (۲۰۱۴) و حناه و همکاران (۲۰۱۱)، همخوانی دارد. نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های اتویجوکا و کالدول (۲۰۱۷)، سندجایا و همکاران (۲۰۱۴) و حناه و همکاران (۲۰۱۱)، همخوانی دارد. نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های اتویجوکا و کالدول (۲۰۱۷)، سندجایا و همکاران (۲۰۱۴) و حناه و همکاران (۲۰۱۱)، همخوانی دارد.

از شرایط زمینه‌ای شناسایی شده مؤثر بر راهبردهای استخراج شده، اخلاق مبتنی بر آموزه‌های اسلامی و شجاعت اخلاقی می‌باشد. کدهای مشخص شده عبارتند از: انصاف، عدالت، مساوات، صداقت، عدم تظاهر، یکی بودن ظاهر و باطن، تحمل تضاد آراء، استفاده از تعارض برای اهداف سازمانی و پیروی از قانون.

اخلاق اسلامی به بخشی از آموزه‌های دین اسلام گفته می‌شود که از فضایل و رذایل اعمال انسان سخن می‌گوید (موسوی و همکاران، ۱۳۹۷). در پژوهش‌های گوناگونی بر نقش معنی‌دار اخلاق اسلامی بر حکمرانی مطلوب مدیران سخن گفته شده است (جوید^{۵۳} و همکاران، ۲۰۱۸). در این پژوهش نیز مشخص گردید که اخلاق اسلامی بر رشد اخلاقی تأثیرگذار می‌باشد. که با نتایج پژوهش‌های موسوی و همکاران (۱۳۹۷) و جوید و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد.

گردد. بنابراین نتایج این بخش با نتایج پژوهش‌های اسکندری و ایراندوست (۱۳۹۴) و طاهری دمنه و همکاران (۱۳۹۰)، همخوان و همراستا می‌باشد. با توجه به نتایج به دست آمده به مدیران دانشگاه‌های مورد پژوهش، پیشنهاد می‌گردد که:

- از هر یک از فاکتورهای شناسایی شده در این پژوهش در راستای بهبود عملکرد خود و رضایت پیروان خود، استفاده نمایند.
- از پتانسیل موجود در بدنه دانشگاه‌ها (به خصوص اساتید با دانش) و نظرخواهی از آن‌ها، راهکارهایی را برای رشد اخلاقی در سازمانشان استفاده نمایند.
- از اساتید و کارکنان با اخلاق در سازمان تجلیل گردد.
- با استفاده از طرح‌های پژوهشی، سعی در مطالعه دقیق‌تر رهبری اصیل در سازمان‌ها نمایند.
- کارکنان را در تصمیمات سازمانی مشارکت دهند.

منابع و مأخذ

- اسکندری، استیره، ایراندوست، منصور. (۱۳۹۴). رابطه اخلاق کاری و رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد سازمانی، اخلاق در علوم و فناوری، ۱۰ (۴): ۱۱۴-۱۰۷.
- پیران‌نژاد، علی. (۱۳۹۲). رهبری اصیل، سبکی ضروری در مدیریت دانشگاه‌ها (مطالعه موردی دانشگاه پیام نور استان‌های تهران و البرز)، مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۲ (۶): ۳۲۹-۳۵۰.
- تقی‌پورظهیر، علی، صفایی، طیبه. (۱۳۸۸). ارائه مدلی جهت پاسخگویی مدیران نظام آموزش عالی در ایران، آینده پژوهی مدیریت، ۲۰ (۸۲): ۱۲۳-۱۰۷.
- جهانگیرزاده، محمدرضا. (۱۳۹۰). دیدگاه‌های شناختی تحولی در رشد اخلاقی، معرفت اخلاقی، ۲ (۴): ۱۰۱-۱۲۲.

بنابراین توصیه می‌گردد مدیران با پیروی از اصول اخلاق اسلامی، سعی در بهبود رشد اخلاقی خود کردند.

از سوی دیگر، شجاعت اخلاقی، یعنی بدون هیچ گونه ترس، مطابق با اخلاقیات و ارزش‌ها عمل کردن، یعنی غلبه بر ترس و پابندی به ارزش‌ها، یعنی گفتن کلام حق و انجام عمل درست در مواجهه با چالش‌های اخلاقی (لاچمن^۵، ۲۰۰۷). این مفهوم از جمله مفاهیمی است که پژوهش‌های بسیار اندکی در خصوص آن انجام شده است. هر چند سیدانی و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود، این متغیر را مورد بررسی قرار داده‌اند. با این وجود، تأثیر شجاعت اخلاقی (به عنوان عامل زمینه‌ای) بر رشد اخلاقی (به عنوان راهبرد) در پژوهشی مورد بررسی قرار نگرفته است. توصیه می‌گردد که مدیران دانشگاه‌های کشور، از تکنیک‌های شجاعت اخلاقی بهره‌مند گردند تا منجر به تعالی شخصیتی (رشد اخلاقی) در آن‌ها گردد.

همچنین تعصب اخلاقی به عنوان شرایط مداخله‌گر بر راهبردهای شناسایی شده، شناخته شده است. تعصب اخلاقی شامل: پافشاری بر اشتباهات، عذرخواهی نکردن از اشتباهات، دوری از تنگ نظری و تعصب جاهلانه می‌باشد. این مفهوم نیز از جمله مفاهیم جدید می‌باشد که توصیه می‌گردد مدیران از هر گونه تعصب نا به جا در امر مدیریت خود و به خصوص در فرایند تصمیم‌گیری دوری نمایند. پژوهشی که به بررسی این متغیر پرداخته باشد مشاهده نگردد.

نهایتاً مشخص گردید پیامدهای پیاده سازی راهبردهای شناسایی شده، شامل الگو بودن مدیر، جوانمردی و نوع دوستی می‌گردد. اسکندری و ایراندوست (۱۳۹۴) و طاهری دمنه و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهش‌های خود عنوان نمودند که رفتارهای اخلاقی منجر به بهبود جوانمردی و نوع دوستی (از مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی) می-

- Antonakis, J. (2017). Charisma and the “new leadership”. In J. Antonakis, & D. V. Day (Eds.). *The nature of leadership* (pp. 56–81). (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Antonakis, J., Bastardo, N., Jacquart, P., & Shamir, B. (2016). Charisma: An ill-defined and ill-measured gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3 (1), 293–319. Avolio, B. J., & Gardner, W. L.
- Atwijuka, S., & Caldwell, C. (2017). Authentic leadership and the ethic of care. *Journal of Management Development*, 36 (8), 1040–1051.
- Bhindi, N., & Duignan, P. (1997). Leadership for a new century: Authenticity, intentionality, spirituality, and sensibility. *Educational Management and Administration*, 25 (2), 117–132.
- Caza, A., Zhang, G., Wang, L., & Bai, Y. (2015). How do you really feel? Effect of leaders' perceived emotional sincerity on followers' trust. *The Leadership Quarterly*, 26 (4), 518–531.
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9 (1), 63–85.
- Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P., & Tsakumis, G. T. (2014). The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 25 (3), 581–594.
- Erdogan, B., & Bauer, T. (2014). Leader-member exchange theory: The relational approach to leadership. In D. Day (Ed.). *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 407). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Feng, Feng. (2016). School principal's authentic leadership and teacher psychological capital: teacher's perspectives. *International education studies*. Vol. 9, No. 10, Pp 126- 141.
- Fraser, sherry. (2014). Authentic leadership in higher education influencing the development of future leaders. *Education Doctoral. Paper 187*, Pp 1-124.
- Gardiner, M. E., Howard, M. P., Tenuto, P. L., & Muzaliwa, A. I. I. (2014). Authentic leadership praxis for democracy: A narrative inquiry of one state superintendency. *International Journal of Leadership in Education*, 17 (2), 217–236.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (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., Coglisier, C.C., Davis, K.M., Dickens, M.P. (2011). Authentic leadership: A دهخدا، علی اکبر. (۱۳۹۰). لغت نامه دهخدا. چاپ سی ام. انتشارات رشد.
- رمضانیان فهندری، هادی، آراسته، حمیدرضا، بهرنگی، محمدرضا، نوه ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۹۴). ارائه مدلی برای رهبری بازگشت به مسیر اصلی نظام آموزش عالی ایران. اندیشه مدیریت راهبردی، ۱۸: ۱۵۵–۱۸۲.
- شاوران، سیدحمیدرضا. (۱۳۹۳). پیش‌بینی تأثیر رفتارهای اخلاقی و معنوی مدیران بر میزان استقرار رهبری تحولی در دانشگاه اصفهان، رویکردهای نوین آموزشی، ۹ (۲): ۱۶۰–۱۴۱.
- طاهری دمنه، محسن، زنجیرچی، سیدمحمود، نجاتیان قاسمیه، مجید. (۱۳۹۰). نقش اخلاق کار در ارتقای رفتار شهروندی سازمانی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۶ (۲): ۴۱–۳۱.
- فیض‌آبادی، فرشته، طاهرآبادی، علی اصغر، خیراللهی، فرضید. (۱۳۹۶). نقش دیدگاه اخلاقی در تعدیل اثر رهبری اصیل بر رفتارهای ناکارآمد حسابرسان. دانش حسابرسی، ۱۷ (۶۷): ۲۰۹–۱۸۵.
- محمدرضایی، محمد. (۱۳۸۳). فلسفه اخلاق از دیدگاه استاد مطهری. قبسات، ۳۰: ۴۵–۲۵.
- مدهوشی، مهرداد، نیازی، عیسی. (۱۳۸۹). بررسی و تبیین جایگاه آموزش عالی ایران در جهان. آموزش عالی ایران، ۲ (۴): ۱۴۷–۱۱۱.
- موسوی، سیدزین‌العابدین، آقایی جنت مکان، حسین، نوروزی، نورمحمد. (۱۳۹۷). نقش اخلاق اسلامی در حکمرانی مطلوب، پژوهش‌های اخلاقی ۸ (۴): ۲۲۴–۲۰۳.
- نیکخواه فرخانی، زهرا، خوراکیان، علیرضا، جهانگیر، صطفی، محمدی شهرودی، حامد. (۱۳۹۶). تبیین مؤلفه‌های رفتار اخلاقی کارکنان و مدیران شهری، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۲ (۴): ۱۵–۱.
- Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*. 30 (4): 383-395.

- authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13 (1), 1-15. (forthcoming).
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41 (6), 1677-1697.
- Liu, Helena. Et al. (2016). Authentic leadership context: An analysis banking CEO narratives during the global financial crisis. *Journal relations*. Pp 1-31.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. 2011. The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22 (6): 1146-1164.
- Nelson, K., Boudrias, J.-S., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M., Savoie, A., & Alderson, M. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, 1 (2), 90-101.
- Nelson, Katia. ET. All. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses. *Journal homepage*. Pp 90-101.
- Olsen, O. K., & Espevik, R. (2017). Moral antecedents of authentic leadership: Do moral justice reasoning, self-importance of moral identity and psychological hardiness stimulate authentic leadership? *Cogent Psychology*, 4 (1): 1-13.
- Rowe, W. G. (2014). Some antecedents and consequences of ethical leadership: An examination using the kings of Judah. *Journal of Business Ethics*, 123 (4), 557-572.
- Sendjaya, S., Pekerti, A., Härtel, C., Hirst, G., & Butarbutar, I. (2014). Are Authentic Leaders Always Moral? The Role of Machiavellianism in the Relationship between Authentic Leadership and Morality. *Journal of Business Ethics*, 133 (1), 125-139.
- Sias, PATRICIA. M., Krone, Kathleen. J., & Jablin, Fredric.M. (2002). An ecological systems perspective on workplace relationships. In M. L. Knapp & J. A. Daly (Eds.), *Handbook of interpersonal communication* (pp. 615642-)
- Sidani, Y. M., & Rowe, W. G. (2018). A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension. *The Leadership Quarterly*. 29 (6): 623-636.
- Sosik, J. J., & Cameron, J. C. (2010). Character and authentic transformational leadership behavior: Expanding the ascetic self toward others. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62 (4), 251.
- Tomkins, L., & Nicholds, A. (2017). Make me authentic, but not here: Reflexive struggles with academic identity and authentic review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*. 22, Pp 1120-1145.
- Gatling, A., Kang, H. J. A., & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership and Organization Development Journal*, 37 (2), 181-199.
- Gigliotti, A. & Ralpa. Ruben, D. Brent. (2017). preparing higher education leaders: a conceptual, strategic, and operational approach. *Journal of leadership education*. DOI: 1012806/V16/11/T1, Pp 96-114.
- Gregory C. Petty, Roger B. Hill (2005), "Work Ethic Characteristics: Perceived work ethics of supervisors and workers", *Journal of Industrial Teacher Education*, Vol. 42, No 2. P 30.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). *Relationships between Authentic Leadership, Moral Courage, and Ethical and Pro-Social Behaviors*. *Business Ethics Quarterly*, 21 (04), 555-578.
- Harré, N. (2013). 9. Essay: authentic leadership: demonstrating and encouraging three ways of knowing. *Authentic leadership: Clashes, convergences and coalescences* (pp. 120- 130). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- 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.
- Javaid, M., Abdullah, N. H., Zeb, A., & Hussain, K. (2018). The Impact of Authentic Leadership on Knowledge Sharing Behavior with the Moderating role of Islamic Work Ethics. *Journal of Physics: Conference Series*, 1049, 012007.
- Kiersch, christa. Peters, janet. (2017). Leadership from the inside out: student leadership development within authentic leadership and servant leadership framework. *Journal of leadership education*. Vol. 16, No. 1, Pp 148-168.
- Lachman, V. (2007). Moral Courage: A- Virtue in need of development? , *Medsurg Nursing*. 16 (2): 131-133.
- Ladkin, D., Taylor, S. (2011). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*. 21, Pp 64 - 74.
- Lee, G. (2017). *Leadership coaching: From personal insight to organisational performance*. London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Lee, N., Senior, C. & Butler, M. (2012). Leadership research and cognitivenuro science: The state of this union. *The leadership quarterly*. 23 (2), Pp 213-218.
- Lemoine, J., Hartnel, C., & Lercy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical,

⁴² Neider, & Schriesheim
⁴³ Javaid
⁴⁴ Atwijuka & Caldwell
⁴⁵ Olsen & Espevik
⁴⁶ Kiersch & Peters
⁴⁷ Sendjaya
⁴⁸ Hammah
⁴⁹ Open Coding
⁵⁰ Axial Coding
⁵¹ Selective Coding
⁵² Corbin & Strauss
⁵³ Javaid
⁵⁴ Lachman

leadership. *Management Learning*, 48 (3), 253–270.
 Valsania, S. E., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: Cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12 (1), 131–152.
 Walumbwa FO, Christensen AL, Hailey F. (2010). Authentic leadership and the knowledge economy. Sustaining motivation and trust among knowledge Workers. *Organizational Dynamics*. 40, Pp 110-118.
 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 (1), 89–126.

یادداشت‌ها

¹ Nelson et al
² Ladkin & Taylor
³ Gardner et al
⁴ Fraser
⁵ Feng
⁶ Lee
⁷ Gigliotti et al
⁸ Lemoine
⁹ Shafer-Landau
¹⁰ Henderson
¹¹ Henderson & Hoy
¹² Bhindi & Duignan
¹³ Gardner
¹⁴ Sosik & Cameron
¹⁵ Harré
¹⁶ Černe
¹⁷ Gardiner
¹⁸ Leroy
¹⁹ Valsania
²⁰ Lee
²¹ Sidani
²² Cianci
²³ Gardner
²⁴ Walumbwa et al
²⁵ Liu et al
²⁶ Kiersch & Peters
²⁷ Alvesson & Einola
²⁸ Antonakis
²⁹ Rowe
³⁰ Tomkins & Nicholds
³¹ Antonakis
³² Gatling
³³ Transparency
³⁴ Moral/ethical component
³⁵ Balanced processing
³⁶ Self-Awareness
³⁷ Caza
³⁸ Sias
³⁹ Walumbwa
⁴⁰ Erdogan & Bauer
⁴¹ Gregory