

## ارائه الگو برای رهبری اصیل در استادان با رویکرد انسان‌گرایی در سازمان‌های آموزش عالی

مهشید دارابیگی \*

پریسا ایران‌نژاد \*\*

رمضان جهانیان \*\*\*

مژگان عبدالمهی \*\*\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگو رهبری اصیل استادان با رویکرد انسان‌گرایی در سازمان‌های آموزش عالی در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸، انجام پذیرفت. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی؛ از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی و از نظر نوع داده‌ها، ترکیبی از نوع اکتشافی بود. جامعه آماری در بخش کیفی پژوهش، خبرگان جامعه علمی دانشگاهی و مسئولین دانشگاهی بودند که با استفاده از اصل اشباع نظری و نمونه‌گیری هدفمند، تعداد ۲۰ نفر برای این بخش انتخاب شدند. جامعه آماری بخش کمی، اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی ایران به تعداد ۹۵۱ نفر بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و نسبتی از طریق فرمول کوکران، تعداد ۲۷۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها از طریق مرور مبانی نظری، مصاحبه عمیق و پرسشنامه‌های محقق ساخته انجام پذیرفت. روایی و پایایی ابزار، همگی مورد تأیید قرار گرفت. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد بود. در بخش کمی، از آزمون‌هایی همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل عاملی اکتشافی بهره گرفته شد. نتایج نشان داد که مؤلفه‌های تشکیل دهنده رهبری اصیل با رویکرد انسان‌گرایی در سازمان‌های آموزش عالی شامل، مؤلفه‌های خودآگاهی، پردازش متعادل اطلاعات، شفافیت در روابط، عدالت درون‌سازمانی، فرهنگ‌سازمانی، حمایت سازمانی، رفتار شهروند سازمانی، اعتماد درون‌سازمانی، راهبرد مدیریتی و توانمندسازی خود شکوفایی، خودپنداره مثبت، روابط میان فردی، همدلی، اصالت، احترام، استدلال و خردگرایی، اشتیاق شغلی و اعتماد به نفس بود. الگوی ارائه شده در پژوهش حاضر از برآزش مطلوبی برخوردار بود.

واژه‌های کلیدی: آموزش عالی، انسان‌گرایی، رهبری اصیل

\* دانشجو دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، کرج، ایران.

\*\* دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی کرج، کرج، ایران. (نویسنده مسئول)  
parisairannezhad4520@gmail.com

\*\*\* دانشیار گروه علوم مدیریت آموزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی کرج، کرج، ایران.

\*\*\*\* دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی کرج، کرج، ایران.

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۵/۰۳

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۲/۲۹

## مقدمه

امروزه نیز رهبری موضوعی جالب‌توجه است. به‌ویژه در سازمان‌های امروزی، رهبران نقش کلیدی ایفا می‌کنند. یکی از دلایلی که افراد در جامعه و سازمان‌ها به رهبری توجه می‌کنند این است که رهبران را دارای قدرت زیادی می‌دانند که می‌توانند بانی اصلاحات و تغییرات مطلوبی در سازمان‌ها باشند. از رهبران سازمان‌ها انتظار می‌رود که در یک سری از کارها مثل برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، برقراری ارتباط و کنترل درگیری‌ها، بتوانند و با صلاحیت باشند. رهبری چندبعدی و پویا و تابعی از ویژگی‌های رهبر<sup>۱</sup>، پیروان<sup>۲</sup> و موقعیت یا شرایط<sup>۳</sup> است و عواملی چون فرآیند تغییرات سازمانی، فرهنگ حاکم بر سازمان‌های آموزشی، اعتمادبه‌نفس و میزان شایستگی حرفه‌ای رهبران، نحوه ارتباطات آنان بر آن تأثیر می‌گذارد. از رهبری در کتب متعدد به مدیریت استراتژیک تعبیر شده، رهبری مسبب افزایش پتانسیل انسانی بوده و محیط را برای ارتقا کارکنان سیستم فراهم می‌کند و با مهارت‌های توانایی انجام کار تیمی ارائه بازخورد رفتاری، ارتباط، ایجاد انگیزش، به مقابله با تعارض‌ها می‌پردازد (فضلی زنجانی، ۱۳۹۴).

رهبران آگاه با استفاده از سبک‌های رهبری، با توجه به موقعیت تصمیم‌گیری و حل مسئله کرده و با صداقت به شیوه مشارکتی هدایت شخصیت‌های مختلف را عهده‌دار هستند. از وظایف اساسی رهبر، تسهیل در ایجاد محیطی برای دستیابی به اهداف، با هدایت، حفاظت، شکل‌دهی به هنجارها و مدیریت تعارض است. رسالت سازمان‌ها خصوصاً سازمان‌های دانشگاهی ارتقا جامعه در همه ابعاد فرهنگی، رفتار شهروندی و در ابعاد سلامتی است. رسالت تولید علم و دانش و توسعه کشور را عهده‌دار هستند. رهبران آموزشی با تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی دستیابی به اهداف را ممکن کرده و مستقیماً باعث ارتقا ارزش‌های اخلاقی و حفاظت جامعه می‌شوند (فضلی زنجانی، ۱۳۹۴).

رهبری و استفاده از یک یا چند سبک در آن، یکی از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد کارکنان در یک سازمان است. با توجه به اینکه امروزه سازمان‌ها به بخش مهمی از زندگی بسیاری از افراد جامعه تبدیل شده‌اند، به‌طوری‌که افراد با استخدام و عضویت در سازمان‌ها، ساعات زیادی از عمر خود را در این محیط‌های کاری سپری می‌کنند. چگونگی و کیفیت گذران این ساعات نسبتاً طولانی، هم برای افراد و هم برای سازمان‌ها

بسیار حائز اهمیت است. امروزه کارکنان انتظار دارند در سازمان مورد توجه و احترام قرار گیرند و به خوبی درک شوند. کارکنان دوست دارند صداقت، درستکاری، قابلیت اعتماد، اعتماد به نفس و اینکه بخشی از سازمان هستند را احساس کنند و احساس تعلق به سازمان داشته باشند. از این رو در این مسیر، رهبر فردی است که چنین محیطی را ایجاد می‌کند و رهبران در سطوح مختلف سازمان‌ها نقش مهمی در توسعه و تداوم فرهنگ اخلاقی و رفتار اخلاقی ایفا می‌کنند (میائو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

سازمان‌ها با تغییرات شگرفی که در حال حاضر با آن روبه‌رو هستند، برای اینکه از قافله عقب نمانند، باید شرایط ایجاد کنند تا رهبران سازمانی و کارکنان به صورت مؤثر با هم کار کنند در اینجا است که سازمان توجه خود را به رهبران سازمانی معطوف کرده تا آنان با شجاعت و جسارتی خاص که دارند مسئولیت می‌پذیرند و سعی می‌کنند رؤیای خود را تبدیل به واقعیت کنند برای ایجاد تغییرات درون‌سازمانی تلاش می‌کنند؛ و از طرفی سازمان‌ها در این زمان با کارکنان رشد یافته و بالنده روبرو هستند که در پی یافتن کاری با معنا، هدفمند هستند (اسمیت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). در سبک رهبران اصیل با ارج نهادن به مقام انسانی کارکنان و شناسایی و پرورش رفتارهای آنان به سمت توسعه پیروان خود پیش می‌روند. آنان به پیشرفت و توسعه شخصی و شغلی کارکنان اهمیت داده و موانع را از سر راه آنان برمی‌دارند. چنین رفتارهایی باعث شنیده شدن صدای کارکنان در سازمان شده و انعطاف‌پذیری آنان را در سازمان افزایش می‌دهد (کاملی و همکاران، ۱۳۹۵).

لوتانز و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) در این باره می‌گویند: گرایش و تلاش رهبران اصیل نسبت به توسعه کارکنان می‌تواند امید و درک صحیح از استعداد های شخصی و مسیر پیشرفت شغلی را در آنان پرورش دهد. علاوه بر این انگیزه‌هایی که رهبر اصیل برای فعالیت خودکارآمدی به پیروان می‌دهد، مشارکت آنان در فعالیت‌های سازمان بیشتر می‌شود. رفتارها رهبران اصیل در شرایط عدم اطمینان با ایجاد فضای خودباوری به توسعه انعطاف‌پذیری کارکنان کمک می‌کند و بنابراین به وضوح می‌توان گفت رهبران اصیل در ایجاد و ارتقا سرمایه شناختی افراد تأثیر شفافی دارند.

در میان رهبران سازمان‌های مختلف که می‌توانند از الگوی رهبری اصیل استفاده کنند، رهبران سازمان‌های آموزشی هستند. رهبران آموزشی (استادان) ارزشمندترین سرمایه

1. Miao, Q., et al  
2. Smith, M. B.

3. Luthans, F., et al.

سیستم بوده و از نقش و جایگاه محوری ویژه‌ای برخوردار هستند. ارتقای کیفیت آموزش با تقویت مهارت‌های آموزشی و ارتباطی ممکن است. رهبران تعیین‌کننده چشم‌انداز، متحول‌کننده و مسبب ایجاد تغییرات هستند و با ابزارهای برنامه‌ریزی و بودجه، سازمان‌دهی، کنترل و نظارت مشکلات پیش رو را حل می‌کنند. رهبران با طراحی و برنامه‌ریزی، سنجش و ارزیابی، حل مشکل و تفکر انتقادی، ایجاد انگیزه، رشد خلاقیت و نوآوری، سبب ارتقا و توسعه نظام آموزش می‌شوند. حرفه‌ای‌گری، تنظیم چشم‌انداز و برنامه راهبردی، داشتن قدرت الهام‌بخشی و ایجاد انگیزه در دیگران از مؤلفه‌های رهبری موفقیت‌آمیز آموزشی است (مورفی و همکاران، ۲۰۱۷).

در رهبری سازمان‌های انسان‌محور چالش‌هایی به چشم می‌خورد، این سازمان‌ها نیازمند رهبری اثربخش هستند و چالش‌ها عبارت‌اند از: تغییرات مردم‌شناختی، فرهنگی و سازمانی. در نظام‌های آموزشی و مؤسسات انسان‌محور چگونگی تصمیم‌گیری، اجرای قوانین و مقررات در دستیابی به اهداف و چشم‌انداز مؤثر است. رهبران برای تضمین آینده‌ای درخشان و تعالی سازمان نیازمند آگاهی از تغییرات ساختاری و فناورانه، فرهنگی و حرفه‌ای جامعه هستند و با شکل‌دهی توانمندی‌ها، دیدگاه‌های مثبت و باتربیت نیروهای کارآمد نقش آموزشی خود را ایفا می‌کنند و بر نقش کلیدی رهبران آموزشی در بهبود پیامد دانشجویان و سیستم آموزشی تأکید گردیده است. رهبران آموزشی به‌عنوان پیشگامان تغییرات در جامعه، در صورتی قادر به ایجاد و همراهی با تغییرات خواهند بود که از دانش و مهارت و نگرش لازم برخوردار باشند. انسان‌گرایان برای آموزش افراد توجه خود را به دو موضوع معطوف می‌کنند یکی رشد خود پنداره مثبت و مسئله دیگر رشد مهارت‌های میان فردی که به‌وسیله کارل راجرز مطرح شد این مفاهیم سبب می‌شود درنهایت فرد بتواند قابلیت‌های بالقوه را شکوفا کند همان‌گونه که آبراهام مازلو با طرح مفهوم خودشکوفایی در آموزش و پرورش انسان‌گرایانه اثر گذاشت (شارپ و همکاران، ۲۰۱۷).

مازلو در مسیر رشد انسان، فرایندی را بیان می‌کند که شامل پنج بخش تا مرحله خود شکوفایی است که عبارت‌اند از: نیازهای بدنی، امنیت، محبت و عشق، احترام و نیاز به خودشکوفایی. ارضای نیازهای بالاتر برای بقا چندان ضروری نیست اما ارضای آن موجبات رشد و بالندگی فرد را فراهم می‌کند و البته مستلزم شرایط مناسب بیرونی است (یوسفی، ۱۳۹۲).

با توجه به موضوع‌های مطرح شده در رابطه با سازمان‌های آموزشی، یکی از انواع الگوهای رفتاری<sup>۱</sup> در رهبری است که در واقع، وجه تمایزات بسیاری با دیگر الگوها و سبک‌ها دارد و بیشتر بر بعد انسان‌گرایی و اخلاق‌مداری و توجه به ارزش‌ها مطرح می‌گردد، رهبری اصیل است (جورج و جونز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). رهبری اصیل که به‌تازگی در ادبیات رهبری وارد شده است برای اولین بار در سال ۱۹۹۰ در رشته جامعه‌شناسی و آموزش‌وپرورش مطرح گردید و با توجه به موقعیت خود به‌عنوان یک مفهوم نوظهور توجه بسیاری را از سوی جامعه مطالعات رهبری جلب کرد و توسعه چارچوب اصلی کار توسط موسسه رهبری گالوپ تقبل گردید (والومبا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). این نوع رهبری به‌عنوان یک الگوی رفتاری رهبر جهت پرورش خودکارآمدی و اشتیاق کارکنان و بهبود ارزش‌های سازمان به وجود آمده است و ابعادی همچون خودآگاهی<sup>۴</sup> جنبه‌های اخلاقی درونی<sup>۵</sup> و شفافیت ارتباط با کارکنان<sup>۶</sup>، پردازش متعادل اطلاعات<sup>۷</sup> که به ترویج و بهبود ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت و ایجاد جو اخلاقی مثبت می‌پردازد را دارا است (لروی و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵).

اگرچه رهبری اصیل باوجودآنکه به‌عنوان یک الگوی نوین، بعد از رهبری تحول‌آفرین، فرهمند، خدمت‌گزار و معنوی مطرح گردید اما اولیو (۲۰۰۷) رهبری اصیل را ریشه تمام اشکال مثبت و جدید رهبری می‌داند.

از طرف دیگر تأکیداتی در رهبری اصیل وجود دارد که آن را از سایر انواع رهبری‌های موجود متمایز ساخته است. به‌عنوان مثال تأکید بر داشتن روابط انسانی، باز و مثبت و همچنین ثبات و تداوم رفتاری از مهم‌ترین وجه تمایزات رهبری اصیل و رهبری تحول‌آفرین است (نو و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰). کلین<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۷) در مورد ابعاد انسان‌گرایی که در رهبری اصیل به‌وضوح به چشم می‌خورد، سخن به میان می‌آورد، وی معتقد است که نه‌تنها به‌عنوان موضوع رهبری بلکه گفتگوی اصیل نیز بر پایه انسان‌گرایی و تعامل انسان‌ها با یکدیگر استوار است. در واقع، مبنای رهبری اصیل بر ارتباطات انسانی است. روابط بین فردی و شناخت خود یکی از موضوعات اساسی در انسان‌گرایی است (لیک<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۷).

1. behavioural pattern  
2. George, J. M., & Jones, G. R.  
3. Walumbwa, F. O., et al.  
4. self awareness  
5. internalized perspectives  
6. relational transparency  
7. balanced processing

8. Leroy, H., et al.  
9. Noe, R. A., et al.  
10. Klein, J.  
11. Lake

اسمیت<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) نیز عنوان می‌کند که واژگانی مانند انسان‌گرایی، هوش و عدالت جزء لاینفک الگوهای رهبری نوین هستند و رهبری اصیل جزء همین الگوها به شمار می‌رود. دلبالدو (۲۰۱۷) نیز در این راستا می‌گوید که انسان‌گرایی و مدیریت آن یکی از ابعاد اصلی در رهبری اصیل است.

حال باید خاطر نشان کرد که رهبری اصیل علاوه بر مؤلفه‌هایی که پیش‌تر عنوان شد، مؤلفه اعتماد بین فردی را نیز درمی‌گیرد (آگوت آرابرو و لینک، ۲۰۱۶). بلیق<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، معتقد است که وجود شفافیت و مثبت‌گرایی در اعتماد می‌تواند بر ایجاد و ارتقای رهبری اصیل کمک کند. از طرف دیگر، استوارت و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) فرهنگ اصیل را یکی از ابعاد رهبری اصیل می‌دانند و معتقدند که وجود چنین فرهنگی در رهبری اصیل بر ایجاد جوی آکنده از ارتباطات و اخلاق‌گرایی می‌انجامد. علاوه بر این، درک و استینپلتر<sup>۴</sup> (۲۰۱۷)، مشارکت‌پذیری را از دیگر مؤلفه‌های رهبری اصیل معرفی می‌کنند. آن‌ها عنوان می‌کنند که مشارکت در تصمیم‌گیری و نظرسنجی از کارکنان در امور سازمانی یکی از اصول رهبری اصیل است. لاتانز و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۶)، نیز کشف استعدادها و توانمندسازی را از دیگر مؤلفه‌های رهبری اصیل می‌دانند. یکی دیگر از مؤلفه‌های رهبری اصیل، اثربخشی است که در حقیقت، عامل اصلی و اساسی در ایجاد همسویی و همدلی است. رهبران مؤثر کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر یک چتر فکری و جهت واحد گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که آنچه اعتبار و ارزش دارد، روح جمعی است که باید در مجموعه یا سازمان حاکم باشد. الگوی رهبری اصیل پیامدهایی نیز در سازمان‌ها به دنبال دارد. این الگو با برقراری روابط مثبت و باز ارزش‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و حتی نقاط ضعف و اشتباهات خود را در معرض دید و نظر همگان قرار می‌دهد و موجبات پیامدهای مثبتی همچون ایجاد حس اعتماد متقابل، آزادی بیان در ارائه ایده‌های جدید و حتی غیرمعارف و اثربخشی سازمان را به دنبال خواهد داشت (لاگان<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری اصیل بر میزان اشتیاق، خلاقیت کارکنان و بهبود سرمایه روان‌شناختی در آنان تأثیرگذار است (میرمحمدی و رحیمیان، ۱۳۹۳).

1. Agote, L., et al.

2. Bligh

3. Stewart, D., et al.

4. Dirik, H. F., & Seren Intepeler, S.

5. Luthans, F., et al.

6. Lagan, T. A.

رهبر اصیل از طریق ویژگی‌های فردی به‌عنوان یک الگو، خودآگاهی اخلاقی پیروان را توسعه می‌بخشد. در حقیقت داشتن تعاملات اجتماعی مثبت با پیروان، این حس را درون آن‌ها برمی‌انگیزاند که کار خود را با اشتیاق بیشتری انجام دهند (لیز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵)؛ به‌عبارت‌دیگر می‌توان گفت که این نوع رهبری بر میزان اشتیاق به شغل کارکنان نیز تأثیر دارد. فاللاتاه و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) بر این رابطه اذعان کرده‌اند و بیان می‌دارند که رهبری اصیل با تغییر جوسازمانی موجب اشتیاق نسبت به کار در بین کارکنان می‌شود. جو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) نیز نقش رهبری اصیل را بر رفتار شهروند سازمانی، مثبت ارزیابی کرده‌اند. رهبری اصیل همچنین بر حمایت سازمانی تأثیر معناداری دارد. حمایتی که کارکنان از سازمان خود دریافت می‌کنند باوری است بر این اساس که سازمان تا چه میزان از همکاری آنان خرسند است و به رفاه آنان اهمیت می‌دهد. درواقع، حمایت سازمانی را ادراک کارکنان از رفاهی که سازمان برای آن‌ها فراهم کرده است، تعریف می‌کنند. زمانی که افراد یک سازمان درک کنند که سازمان همواره در پی رسیدگی به نیازهای آنان است و درواقع دلواپس دغدغه‌های آنان است. خود را جزئی از سازمان خود می‌دانند و سازمان را معرف خودشان می‌دانند و نسبت به آن وفادارند. بولمن و دیل<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) نیز بر نقش الگوی رهبری اصیل در ایجاد جو حمایتی تأکید دارند.

رهبری اصیل، الگویی است که در تمام سازمان‌ها تبعات مثبتی دارد. به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی مانند دانشگاه‌ها. باید به این نکته اشاره کرد که از نظر ارتباط با افراد جامعه، نظام آموزشی از بالاترین میزان ارتباط برخوردار است. ازجمله نهادهای آموزشی که در جامه نقش قابل‌ملاحظه‌ای دارند، دانشگاه‌ها هستند. امروزه دانشگاه‌ها به‌طور چشمگیری در حال گسترش و توسعه هستند، بنابراین با توجه به وظیفه سنگین نظام آموزشی و این که یکی از مهم‌ترین وظایف کشور بر عهده این زیر نظام گذاشته شده است و همچنین با توجه به این که دانشگاه‌ها سهم عمده‌ای از بودجه هر کشور را به خود اختصاص می‌دهند، تمرکز بر فعالیت‌های سازمان‌های آموزشی نظیر دانشگاه‌ها از اهمیت بسیاری برخوردار است و دائماً مدیران و دست‌اندرکاران این سازمان‌ها باید عملکرد آن‌ها را رصد کنند. پس ثمربخشی فعالیت‌های چنین سازمان‌هایی بدون شک از طرفی مستلزم هدایت و راهبری رهبران لایق و شایسته‌ای است که از اندیشه جامع و

1. Llies, et al.  
2. Fallatah, et al.

3. Joo, B. K., et al.  
4. Bolman, L. G., & Deal, T. E.

عمیق و قابل‌انعطاف برخوردارند و از طرف دیگر مستلزم این است که در چنین سازمان‌های جوسازمانی مناسبی حاکم باشد و کارکنان در فضای آرام و عاری از فشار روانی و استرس به کار خود مشغول باشند تا کارایی و اثربخشی سازمانی افزایش یابد و درنهایت به خلاقیت کارکنان منجر شود (داور پناه و همکاران، ۱۳۹۵).

ضمناً بر اساس دیدگاه مک ماهون (۲۰۱۱) دانش‌آموختگان دانشگاهی باید از شایستگی‌هایی از قبیل کارآفرینی، پاسخگویی، انطباق‌پذیری و اشتیاق به یادگیری مادام‌العمر، مجهز شوند و این مهارت و ویژگی‌ها را به بازار کار و جامعه بیاورند. از این رو، شناسایی عواملی مانند شیوه‌های رهبری که می‌تواند تأثیر بسزایی در روند رشد و توسعه آموزش عالی ایفا کند، بسیار باید مورد توجه قرار گیرد. از طرف دیگر، امروزه با توجه به گستردگی فناوری اطلاعات و عدم ارتباطات باز اساتید و دانشجویان با یکدیگر و همچنین، عدم مشارکت به دلیل ضعف فرهنگ در جامعه، وجود چنین الگوی رهبری (رهبری اصیل) در دانشگاه‌ها بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود (میرمحمدی و رحیمیان، ۱۳۹۳).

در دانشگاه‌ها، وظیفه‌ی اعضای هیئت‌علمی و اساتید بس سنگین‌تر از سایرین است، چراکه مسئولیت اجرای فرایند یاددهی را بر عهده دارند. همچنین، اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها افراد برجسته در هر جامعه محسوب می‌شوند و نقش آن‌ها در توسعه جامعه و تربیت نیروی انسانی متخصص بی‌شمار است (لک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). پیران نژاد (۱۳۹۲) در پژوهش خود عنوان می‌کند که رهبری اصیل لازمه مدیریت دانشگاه‌ها است. چراکه این الگو، دارای رویکردی اخلاق‌مدارانه است و بر این اساس حرکت می‌کند. وی همچنین بیان می‌کند که طبق مطالعات انجام شده در دانشگاه‌های کشور، جوی سرد و خشک و غیر حمایتی حاکم است که معمولاً دوری از ارزش‌ها را به دنبال دارد. در چنین محیطی، حتماً به شیوه‌های الگوی رهبری اصیل نیاز است تا بتوان به کمک آن خلاقیت، انگیزش و اشتیاق کاری را فراهم آورد. همچنین، اساتید در دانشگاه‌ها با مشکلات ارتباطی مواجه هستند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که صرفاً دیدگاه‌های علمی اساتید نیست که بر یادگیری بهتر دانشجویان تأثیر می‌گذارد، بلکه میزان برقراری ارتباطات سالم با دانشجویان نیز بر این یادگیری مؤثر است. ارتباطات مؤثر موجب بهبود عملکرد اساتید نیز می‌شوند. ارتباطات اخلاق‌مدار، وجود نظم و انضباط کاری و انعطاف‌پذیری نسبت به محیط

---

1. Leck, J.



پیرامون را مورد توجه قرار می‌دهد. استادی که امروز در دانشگاه‌های کشور مشغول تدریس است، بدون شک در محیطی متفاوت با ده سال پیش حضور دارد و باید بر مبنای محیطی که در آن مشغول به کار است، دیدگاه‌های ارتباطی خود را بهبود بخشد. این یکی از موانع برای ارتباطات اخلاق مدار در بین اساتید است. این مانع شاید به این دلیل به وجود آمده است که بسیاری از اساتید در دانشگاه‌های کشور، آموزش عمیقی در زمینه مهارت‌های برقراری ارتباط اخلاق مدار و باز نگذرانده‌اند و جای خالی این آموزش‌ها به خوبی حس می‌شود (یزدانی و سلیمان‌پور، ۱۳۹۶). از طرف دیگر، میزان کیفیت تدریس اساتید است که به موضوع تسلط در تدریس و رعایت اخلاق در تدریس و آموزش اشاره دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که برخی از اساتید در آموزش خود به اخلاقیات توجهی نداشته و مسائل غیر مرتبط با آموزش را در کلاس مطرح می‌کنند که این مورد، گاهی با انتقاد دانشجویان و عدم ارتباط متقابل با اساتید مواجه می‌گردد. با نگاهی اجمالی به اساسنامه دانشگاه‌ها، به وضوح، لزوم همیاری، مشارکت و از همه مهم‌تر، حفظ ارزش‌های اخلاقی را مورد توجه قرار داده‌اند. به طور ویژه، در چشم‌انداز دانشگاه‌های کشور، بیان شده است که این دانشگاه‌ها قصد دارند با انجام پژوهش‌های خلاقانه و کاربردی، اجرای برنامه‌های آموزشی نوآورانه و ایفای نقش رهبری در آموزش پزشکی، سطح سلامت آحاد جامعه را ارتقاء دهد. همچنین دانشگاه‌ها در ارزش‌های محوری خود بیان کرده‌اند که تلاش می‌شود تا با رعایت ارزش‌ها و با بالاترین استانداردها محیطی ساخته شود که امکان شکوفا شدن هر چه بیشتر استعدادها و ظرفیت‌ها در آن فراهم شود (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۴). در رویکرد انسان‌گرایانه توجه به دو مفهوم معطوف است. یکی رشد خود پنداره مثبت<sup>۱</sup> و مسئله دیگر رشد مهارت‌های میان فردی<sup>۲</sup> است که کارل راجرز<sup>۳</sup> مطرح می‌کند که در نهایت فرد می‌تواند قابلیت‌های بالقوه خود را شکوفا کند و همچنین مازلو<sup>۴</sup> با طرح مفهوم خودشکوفایی<sup>۵</sup> در رویکرد انسان‌گرایان اثر گذاشته است (مازلو، ۱۹۶۸). توجه به رویکرد انسان‌گرایانه در حوزه‌های رهبری و مدیریت سازمان‌های مختلف به ویژه سازمان‌های آموزشی، مزایایی همچون، افزایش بهره‌وری نیروی کار، ترویج روحیه کار تیمی و ارزش‌های کلیدی انسانی در سازمان، کاهش استرس و اضطراب کارکنان ناشی از وجود مشکلات روزمره اقتصادی و اجتماعی، افزایش کیفیت و کمیت

1. positive self concept  
2. intrer personal skills  
3. Carl Ragers

4. Maslow  
5. self actualization

تولیدات کالا و خدمات، عدم برخورد با مشکلات ناشی از جهانی شدن اقتصاد و تجارت و یا حداقل توان مقابله با مشکلات احتمالی ناشی از آن به جهت انگیزش بالا و تخصص نیروی کار زبده در سازمان را به دنبال دارد (پن و وو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). متأسفانه سال‌ها است که ساختارهای سازمانی در دانشگاه‌های کشور، مانند سایر سازمان‌های کشور، از الگوهای ماشینی و سلسله‌مراتبی برای اداره امور و رهبری استفاده می‌کنند و انسان در کنار سایر منابع سازمانی قرار می‌گیرد. این در حالی است که توجه به رویکرد انسان‌گرایانه می‌تواند کمک شایانی به حل مسائل کرده و راه‌حل‌های بهتری برای رهبری و مدیریت دانشگاه ارائه دهد. در واقع، این رویکرد، برداشت واقع‌بینانه از انسان را در چارچوب‌های سازمانی ارائه می‌دهد. مفروضات انسان‌گرایی که در سازمان‌های انسان‌گرا مورد توجه قرار می‌گیرند، معمولاً بر اساس توسعه پایدار و متوازن به‌جای تأکید بر رشد و کارآیی زود هنگام، سود رضایت‌بخش به همراه رضایت‌مندی ذینفعان، توجه به انسان به‌عنوان هدف نهایی و عامل توسعه هستند. در این سازمان‌ها، به سرمایه‌های اجتماعی و انسانی نگریده می‌شود، نه سرمایه‌های فیزیکی و به توسعه فضای یادگیری توأم با رقابت سازنده نگاه می‌شود. همچنین، شناخت نیازها، انتظارات، پاسخگویی در تمام شرایط و شفافیت در ارتباطات سرلوحه کار رهبران قرار می‌گیرد. در راستای پژوهش حاضر، براون و هورنات (۲۰۱۸)، در پژوهشی نشان دادند که رهبری اصیل، درکی از نحوه تأثیر رهبر بر روی جنبه‌های مختلف رفتاری پیروان و پویایی‌های روابط رهبر-پیرو در نتایج سازمانی و همچنین تأثیر جمعی آن در شکل‌گیری جوسازمانی ارائه نمی‌کنند. رستگار و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی نشان دادند که مؤلفه‌های رهبری اصیل (خودآگاهی، پردازش متوازن، اخلاق‌مداری و شفافیت رابطه‌ای) از طریق واسطه‌گری مؤلفه‌های خوش‌بینی تحصیلی معلمان به صورت غیرمستقیم و مثبت رفتار شهروندی سازمانی معلمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین درخشان و زندی (۱۳۹۶)، در پژوهشی نشان دادند که رهبری اصیل با اخلاق‌گرایی و احترام رابطه معناداری دارد. اکبری و همکاران (۱۳۹۵)، نیز نشان دادند که رهبری اصیل با سرمایه روان‌شناختی و مؤلفه‌های آن مانند خودپنداری، اصالت رابطه دارند. داور پناه و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهش خود نشان دادند که مؤلفه‌های رهبری اصیل، خودپنداری و اخلاق‌مداری است. در رویکردهای رهبری اصیل و رویکرد انسان‌گرایانه دستیابی به حداکثر توانایی افراد، مدنظر است. همان‌طور که مشاهده می‌شود،

این ارزش‌ها تمام مؤلفه‌های رهبری اصیل و البته توجه به بعد انسان‌گرایی را مدنظر قرار می‌دهند. بر این اساس، پژوهش حاضر قصد دارد با شناسایی و معرفی مؤلفه‌های رهبری اصیل و همچنین عواملی که از این مقوله اثر می‌پذیرند، به رسالت دانشگاه‌ها در امر تعلیم و تربیت نسل فردا کمک کرده و به این سؤال مهم پاسخ دهد که چه مدلی می‌توان برای رهبری اصیل استادان با رویکرد انسان‌گرایی در سازمان‌های آموزش عالی ارائه داد؟

### روش

از نظر هدف، این پژوهش ترکیبی از روش‌های کاربردی بود. همچنین روش پژوهش از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی و از نظر نوع داده‌ها، روش پژوهش ترکیبی (اکتشافی) بود. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل خبرگان جامعه علمی دانشگاهی (آگاه به مفهوم رهبری اصیل زیرا در این حوزه فعالیت آموزشی و پژوهشی داشتند) و مسئولین دانشگاهی (زیرا سمت مدیریتی داشتند و عملاً درگیر مؤلفه‌های رهبری اصیل هستند) دانشگاه‌های سطح شهر تهران بودند که از سوابق اجرایی در سطوح تصمیم‌گیری برخوردار بوده و به اصطلاح خبرگان آگاه نام دارند. جامعه آماری بخش کمی این پژوهش، اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی ایران به تعداد ۹۵۱ نفر بودند که با استفاده از فرمول کوکران، تعداد ۲۷۵ نفر به عنوان نمونه تعیین و در نظر گرفته شد. لازم به ذکر است که افراد در بخش کمی با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و نسبتی، انتخاب شدند حجم نمونه در بخش کیفی با استفاده از اصل اشباع نظری ۲۰ نفر تعیین شده است که این افراد با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup> انتخاب شدند. در بخش کیفی این پژوهش از مصاحبه‌های عمیق به صورت هدفمند استفاده شد. در پژوهش حاضر، برای سنجش روایی بخش کیفی، پژوهشگر از دو نوع روش توصیفی و تفسیری استفاده کرده است. بدین صورت که در بخش توصیفی، از تعداد ۲۰ نفری که به روش هدفمند با آنان مصاحبه شد تا بتوان با این تعداد افراد بیشتری را برای ثبت و توصیف رفتار مصاحبه‌شوندگان در مصاحبه شرکت دهند. بهره‌گیری از چندین مصاحبه‌شونده، امکان کنترل چندگانه برای اطمینان از توافق مصاحبه‌شوندگان را به وجود می‌آورد و در این صورت امکان کمتری وجود دارد که ناظران خارجی پژوهش، صحت مصاحبه گزارش شده را مورد تردید قرار دهند. از طرف دیگر از روش روایی تفسیری نیز در بخش کیفی این

پژوهش استفاده گشت. بدین معنا که هنگام تهیه گزارش و مصاحبه، مصاحبه‌گر جملات مصاحبه‌شوندگان را ضبط کرده و در گزارش خود به صورت نقل قول از آن‌ها با همان مفاهیم اظهار شده توسط مصاحبه‌شونده، ثبت کرده است که این نوع روایی توصیف‌کننده مناسبی از روایی ابزار مصاحبه است. برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری شده است. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند.

در مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه‌شوندگان، برای بررسی مقدماتی هشت سؤال مصاحبه استفاده شد. ضمن این که سؤال‌های فرعی دیگری نیز در کنار هر سؤال برای درک تجارب شرکت‌کنندگان در حین مصاحبه مطرح می‌شد. مدت زمان انجام مصاحبه بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه بود. همچنین در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها در بخش کمی از پرسشنامه‌ای محقق ساخته برگرفته از کدهای حاصل از مصاحبه استفاده شد که با نظرسنجی از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی، تکمیل شد. گویه‌های پرسشنامه‌های این پژوهش شامل دو قسمت بود الف) گویه‌های عمومی: در سؤال‌های عمومی هدف کسب اطلاعات کلی و جمعیت‌شناختی پاسخگویان است. این قسمت شامل چهار سؤال است و مواردی مانند جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کار در آن مطرح شده‌اند. ب) پرسشنامه محقق ساخته: این پرسشنامه شامل ۱۱۵ سؤال بوده است که با مرور مبانی نظری و عملی و نیز نتایج مصاحبه‌های اکتشافی (با کدگذاری باز و محوری متون مصاحبه اکتشافی)، تدوین شده است. لازم به ذکر است، در زمان توزیع پرسشنامه پژوهش‌گر در محل حضور داشته و به صورت شفاهی جهت روشن شدن مطلب و گویه‌های پرسشنامه به رفع ابهام برای آزمودنی‌ها مبادرت ورزیده است. در این پژوهش به منظور محاسبه روایی از روایی صوری، محتوایی و سازه استفاده شد. روایی ظاهری پرسشنامه نهایی به‌دوراز ایرادات ویرایشی، شکلی، املائی و غیره به کمک پژوهشگر، چند نفر از اعضای نمونه، استاد راهنما و مشاور تدوین گردید. برای بررسی روایی محتوایی<sup>۱</sup> از فرم‌های CVR و CVI استفاده شد. باید توجه داشت که بررسی روایی محتوایی قبل از توزیع پرسشنامه و از طریق خبرگان (اعضای مصاحبه‌شونده، اساتید راهنما و مشاور، دانشجویان دکتری متخصص در این حوزه، چند نفر از آزمودنی‌ها و

غیره) صورت می‌گیرد. بر اساس این نوع از روایی هیچ سؤالی نیاز به حذف شدن نداشت و برخی سؤالات اصلاح شد. روایی سازه<sup>۱</sup> از دو قسمت روایی همگرا و واگرا تشکیل شده است. آزمون‌های روایی همگرا (تأییدی): آزمون‌هایی که برای سنجش روایی همگرا به کار می‌رود عبارت‌اند از: (۱) همه بارهای عاملی معنادار باشد؛ (۲) بارهای عاملی بالای ۰/۵ باشد و بهتر این که بالای ۰/۷ باشد؛ (۳) AVE (میانگین واریانس استخراج شده) بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد؛ (۴) پایایی ترکیبی بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراج شده باشد که تمام موارد در این پژوهش تأیید شد.

### یافته‌ها

یافته‌های توصیفی حاکی از آن بود که ۶۲ درصد شرکت‌کنندگان مرد و ۴۸ درصد زن بودند که میانگین سن مردان ۴۲ و میانگین سن زنان ۳۷ سال بود و ۳۲ درصد شرکت‌کنندگان دارای دیپلم و ۴۳ درصد دارای لیسانس و ۱۵ درصد دارای مدرک فوق‌لیسانس و ۱۰ درصد دکتری داشتند. میانگین سابقه کار در مردان ۱۸ سال و در زنان ۱۵ سال بود. داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی در دو بخش کمی و کیفی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد؛ اما قبل از تجزیه و تحلیل داده‌ها پیش‌پردازش داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت. منظور شناسایی داده‌های پرت از گراف باکس پلات<sup>۲</sup> استفاده شد که نتایج نشان داد هیچ داده پرتی وجود ندارد. علاوه بر این‌ها در نرم‌افزار اکسل برای حذف آزمودنی‌های بی‌تفاوت انحراف معیار هر آزمودنی در پاسخ به یک پرسشنامه محاسبه شد که نتایج نشان داد انحراف معیار پاسخ هر یک از آزمودنی‌ها به سؤال‌های پژوهش کمتر از ۰/۳ نیست و بنابراین هیچ آزمودنی حذف نشد. شایان‌ذکر است که با بیست خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه عمیق با هشت سؤال مصاحبه شد.

#### جدول ۱. کدگذاری نهایی مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه

متغیر	مفاهیم استخراجی اولیه	کد مقوله
	علاقه‌مندی در توسعه فردی همه‌جانبه	
خود شکوفایی	علاقه‌مندی به بیان احساسات حتی در صورت پیامدهای بد تلاش برای شناسایی و دستیابی به ارزش‌های مثبت زندگی	
خودپنداره مثبت	تفکر در خصوص شناخت وجود خود و اطرافیان و مطالعه در این زمینه مثبت اندیشی در امور (شخصی و سازمانی) سرلوحه قرار دادن شادمانی و خوش‌بینی در کار و زندگی	

متغیر	مفاهیم استخراجی اولیه	کد مقوله
	تفکر در رفتار خود و دیگران برای اصلاح رفتار خویش ارتقاء علمی خود به‌عنوان سرآمد کسب محبوبیت در بین اطرافیان	
	لزوم استفاده از کلمه نه در محیط کار و زندگی اقتدارگرایی (بازیچه نبودن در روابط و داشتن اقتدار کار و زندگی) برقراری تعامل بین فردی و سازمانی توسعه مهارت گفتگو و تعامل پیشرفت سریع‌تر کار با تعامل و مشارکت (راهبرد مشارکتی) احترام به عقاید دیگران (روابط بین فردی) درخواست کمک در مواقع ضروری بخصوص در اجرای کارهای مشارکتی برقراری ارتباط مناسب اطرافیان پرهیز از لابی‌گری در محیط کار برقراری ارتباط کلامی و غیرکلامی در محیط کار و زندگی	
روابط میان فردی	داشتن قدرت درک مسائل و مشکلات دیگران ارائه واکنش مناسب به مسائل و مشکلات حامی بودن افسرده شدن از ناراحتی دیگران شاد شدن از شادی دیگران خشمگین شدن از پامال شدن حقوق دیگران	همدلی
	درستکاری در انجام امور روراستی با همگان در تمامی زمان‌ها مهربانی و نوع‌دوستی عمل بدون توجه به پاداش داشتن تواضع و فروتنی انجام رفتار سنجیده متناسب با موقعیت‌ها متفاوت احترام به ارزش‌های فردی و گروهی رعایت حرمت خودم رعایت حرمت دیگران	اصالت      احترام
	پژوهش محوری تصمیم‌گیری مبتنی بر پیامد راهبرد مبتنی بر حل مشکل داشتن تفکر منطقی داشتن مهارت تفکر انتقادی. خودارزیابی و خودارزشیابی	استدلال و خردگرایی

متغیر	مفاهیم استخراجی اولیه	کد مقوله
اشتقاق شعلی	علاقه وافر به کار	
	سعی در کسب رضایت کاری با کاهش خطاهای کار	
	احساس خشنودی وصف‌نشده در هنگام کار	
اعتماد به نفس	چشم‌پوشی از نیازهای فردی برای رسیدن به اهداف سازمانی	
	افتخار به زندگی کاری	
	توانایی و علاقه برای خلاقیت	
	داشتن توانایی قدرت تغییر	
	مسئولیت‌پذیری	

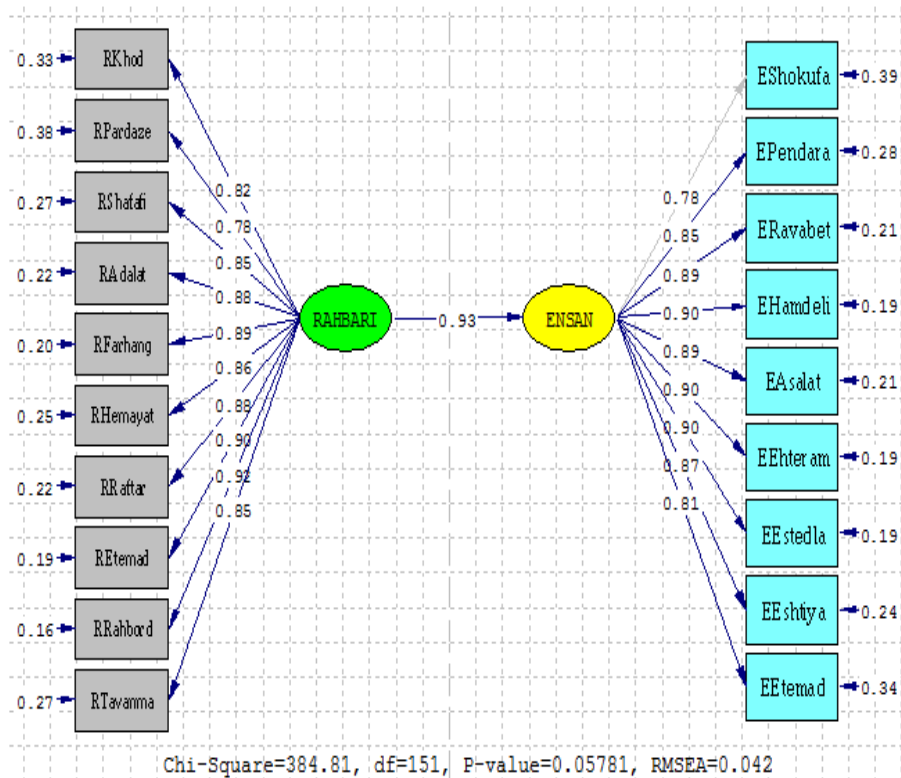
در جداول ۱ مفاهیم اولیه‌ای که از تحلیل محتوا حاصل شده، ارائه شده است. این ابعاد مربوط به رهبری اصیل و رویکرد انسان‌گرایی می‌باشند. اطلاعات جدول ۱ بیانگر محور اساسی سؤال‌های پژوهش بوده و در قسمت دوم جدول پاسخ‌های ارائه شده توسط مصاحبه‌شوندگان آورده شده است که از کدگذاری باز به دست آمده است و در قسمت سوم یعنی کد، کد مربوط به مصاحبه‌شونده آورده شده است. در برخی از جداول تعدادی از مصاحبه‌شوندگان، به سؤال یا سؤالاتی پاسخ نداده و یا در پاسخ به برخی سؤالات به چندین عامل اشاره کرده‌اند. در نهایت ۱۱۵ شاخص از مصاحبه با خبرگان استخراج شد. به منظور تحقیق درباره ماهیت روابط بین متغیرها و نیز دستیابی به تعاریف و نامگذاری عامل‌ها، ضرایب بالاتر از ۰٫۴ در تعریف عامل‌ها مهم و با معنی بوده و ضرایب کمتر از این حدود به عنوان عامل تصادفی در نظر گرفته شده است. برای تفسیر عامل‌ها رینولدز<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۸۸) کمترین مقدار این ضریب را برابر با ۰/۴۰ بکار برده‌اند.

جدول ۲. شاخص‌های برازش تحلیل مسیر مدل

شاخص‌های برازش		نام شاخص
مقدار	حد مجاز	
۲٫۵۵	کمتر از ۳	Chi-square/df
۰٫۰۴۲	کمتر از ۰٫۱	RMSEA (ریشه میانگین خطای برآورد)
۰٫۹۷	بزرگ‌تر از ۰٫۹	CFI (برازندگی تعدیل یافته)
۰٫۹۶	بزرگ‌تر از ۰٫۹	NFI (برازندگی نرم شده)
۰٫۹۳	بزرگ‌تر از ۰٫۹	GFI (نیکویی برازش)
۰٫۹۱	بزرگ‌تر از ۰٫۹	AGFI (نیکویی برازش تعدیل شده)

1. Reynolds, T. J., & Gutman, J.

با توجه به این که مقدار ریشه میانگین خطای برآورد (RMSEA) کمتر از ۰,۱ است و سایر شاخص‌های برازش CFI (برازندگی تعدیل یافته)، NFI (برازندگی نرم شده)، GFI (نیکویی برازش) و AGFI (نیکویی برازش تعدیل شده) بیشتر از ۰,۹ است برازش این داده‌ها با مدل در حد مطلوب و قابل قبول است؛ بنابراین می‌توان گفت که مدل پژوهش حاضر مدلی قابل قبول است.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

### بحث و نتیجه‌گیری

بی‌شک، امروزه با وجود تغییرات سریع در پیرامون همه سازمان‌ها به‌ویژه، دانشگاه‌ها که متولی آموزش و خردمندی در جامعه هستند، رهبری به مسئله‌ای حیاتی تبدیل کرده است. چراکه رهبری می‌تواند با ایجاد سازوکارهای لازم، شرایط را برای بهبود اوضاع و بالندگی اساتید دانشگاه‌ها و توسعه دانشگاه فراهم آورد. در واقع، امروزه می‌توان گفت که



عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و تغییرات فناورانه باعث تغییر مفهوم رهبری گردیده است. رهبری دانشگاه باید مهارت‌ها، تکنیک‌ها و استراتژی‌های متعدد و فراوانی برای راهنمایی و رهبری را آموخته باشد و بر فرایندهای طراحی و برنامه‌ریزی، مهارت‌های ارتباطی، سازمان‌دهی، نتیجه‌گیری، آگاهی و تصرف بر اوضاع و شرایطی که اعضای گروه در آن بتوانند به اجرای عملکرد خود بپردازند، مسلط باشند. علاوه بر تأثیر منابع دانشگاه‌ها که رهبری را در این امر یاری می‌رساند. نوع الگوی استفاده شده توسط رهبران نیز مهم است. امروزه با توجه به تغییرات محیطی، رهبران باید از الگوهای مدرن و به‌روز استفاده کنند. دیگر زمان استفاده از الگوهای استبدادی و دستوری به پایان رسیده و محیط سازمانی ایجاب می‌کند تا از الگوهای رفتاری استفاده بیشتری گردد. انتخاب یا شکل‌گیری سبک رهبری در دانشگاه بستگی به بلوغ سازمانی دانشگاه و ماهیت آن دارد. سبک‌های رهبری تحول‌گرا، وظیفه‌گرا، قانون‌مدار، اصیل، اخلاقی و غیره معرفی شده‌اند که از میان آن‌ها، الگوی رهبری اصیل به دلیل نزدیک بودن به بعد انسان‌گرایی و اخلاقی در پژوهش حاضر مورد استفاده قرار گرفته است. رهبری اصیل در واقع، به‌طور عمیق از ارزش‌ها و عقاید خود آگاه است، اعتماد به نفس دارد، صادق و قابل اعتماد است. این نوع رهبری بر توانمندسازی کارکنان و پیروان خود تمرکز دارد و سعی می‌کند که تفکر کارکنان خود را گسترش داده و سازمانی با کارکنان مثبت اندیش و مسئولیت‌پذیر ایجاد کند. بر اساس تعریف، این نوع رهبری از الگوهای رهبری است که هم قابلیت‌های روانی مثبت و هم جو اخلاق مدارانه را در دانشگاه گسترش می‌دهد. این نوع رهبران، خودآگاهی، چشم‌انداز، اخلاق درونی، شفافیت رابطه، اطلاعات، شفافیت در روابط انسانی بین خود و پیروان و توسعه مثبت‌گرایی را سرلوحه کار خویش قرار می‌دهند.

در پژوهش حاضر مؤلفه‌های رهبری اصیل ابتدا مورد شناسایی قرار گرفت و این کار با مرور مبانی نظری و درنهایت مصاحبه با خبرگان سازمان آموزش عالی انجام پذیرفت. بر اساس نتایج حاصله، مؤلفه‌های رهبری اصیل شامل مؤلفه‌های خودآگاهی، پردازش متعادل اطلاعات، شفافیت در روابط، عدالت درون‌سازمانی، فرهنگ‌سازمانی، حمایت سازمانی، رفتار شهروند سازمانی، اعتماد درون‌سازمانی، راهبرد مدیریتی و توانمندسازی بودند. در پژوهش حاضر در بخش بحث، به هر یک از این مؤلفه‌ها پرداخته شد و شایان ذکر است که اساتیدی که از الگوی رهبری اصیل در مدیریت خود استفاده می‌کنند، در ابتدا باید، نسبت به خود آگاهی کامل داشته باشند و توانایی‌های خود را بشناسند،

همچنین باید بدانند در چه شرایطی قرار دارند و چگونه می‌توانند خود را با محیط پیرامون وفق دهند. علاوه بر این باید بتوانند اطلاعات درستی را در زمان درست دریافت کرده و آن‌ها را تبدیل به دانش کاربردی کنند. شفافیت در ارتباطات و داشتن ارتباطات سالم و مثبت یکی از مؤلفه‌هایی است که در این مسیر آن‌ها را یاری می‌رساند. اساتید با ارتباطات مثبت، راه توسعه را هموارتر می‌کنند. پس از داشتن ارتباطات مثبت، ایجاد عدالت و برنامه‌ریزی و مدیریت بر پایه انصاف از دیگر مؤلفه‌های رهبری اصیل است. عدالت محوری رکن اصلی این الگو است و اساتید باید بدانند که در صورت به‌کارگیری این الگو باید تمام توان خود را برای حفظ عدالت در تمام سطوح سازمان به کار برند. در سایه‌سار عدالت است که اعتماد نهادینه می‌گردد و به‌صورت یک فرهنگ درمی‌آید. برای این منظور اساتید باید از راهبردهای عمل‌گرا و تحولی استفاده کنند تا دانشگاه را در مسیر توسعه قرار دهند و در این مسیر باید به مهارت خود، کارکنان، دانشجویان و سایر عوامل اهمیت دهند. توانمندسازی اساتید یکی از راهکارهای مهمی است که پیامدهای مثبتی مانند بهره‌وری، عملکرد بهتر، کسب مزیت رقابتی را در پی دارد.

در پژوهش حاضر به بعد انسان‌گرایی نیز پرداخته شد. انسان‌گرایی مقوله‌ای است که رهبان اصیل باید برای کسب موفقیت بدان تکیه کنند. مؤلفه‌های شناخته‌شده از انسان‌گرایی در پژوهش حاضر، شامل، مؤلفه‌های خود شکوفایی، خودپنداره مثبت، روابط میان فردی، همدلی، اصالت، احترام، استدلال و خردگرایی، اشتیاق شغلی و اعتمادبه‌نفس بودند. در پژوهش حاضر مطرح شد که اساتیدی که از نظریه انسان‌گرایی حمایت می‌کنند باید در ابتدا به خود شکوفایی رسیده باشند. بدین معنی که تمام نیازهای اولیه را طی کرده و به بالاترین سطح یعنی خود شکوفایی رسیده باشد. مؤلفه بعدی داشتن خودآگاهی مثبت نسبت به خود است. اساتیدی که از این ویژگی برخوردارند، خودآگاهی مثبتی نسبت به خود دارند و در تمام مسائل می‌توانند روحیه خود را بازسازی کنند. روابط میان فردی نیز از مهم‌ترین عوامل انسان‌گرایی است. انسان بدون ارتباطات زنده نمی‌ماند؛ بنابراین هیچ‌کس نمی‌تواند بگوید که کسی بدون ارتباط با محیط موفق شده است. اساتیدی که به رویکرد انسان‌گرایی اعتقاد دارند، به روابط میان خود و همکاران، کارکنان، مدیران و دانشجویان نیز معتقد هستند و بالندگی دانشگاه را مستلزم این ارتباطات می‌دانند. از طرف دیگر، روابط بین فردی، باعث ایجاد همدلی می‌شود و زمانی که همدلی در دانشگاه و در بین اساتید بالا برود، احترام متقابل و اعتمادبه‌نفس نیز بهبود می‌یابد. اصالت نیز جنبه

دیگر انسان‌گرایی است. داشتن اصالت یعنی عملکرد آگاهانه و درک آگاهانه از شرایط پیرامون و واقع‌نگری، اساتید که رویکرد انسان‌گرایانه دارند از سوگیری پرهیز می‌کنند و سعی می‌کنند که رفتاری اصیل و روابطی هوشیارانه داشته باشند. استدلال و خردگرایی نیز یکی دیگر از مؤلفه‌هایی است که در پژوهش حاضر مورد شناسایی قرار گرفت.

توانایی استدلال و خردمندی در بالاترین مرحله پس از پردازش داده قرار دارد. اساتیدی که این ویژگی را دارا هستند یعنی دانش کافی را دریافت کرده‌اند و حال با توجه به تجربیات ارزشمند خود در دوران تدریس، هوشیارانه بدان عمل می‌کنند. یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر با یافته‌های برخی از پژوهشگران همسو است. برای نمونه، براون و هورنات (۲۰۱۸)، در پژوهشی نشان دادند که رهبری اصیل، درکی از نحوه تأثیر رهبر بر روی جنبه‌های مختلف رفتاری پیروان و پویایی‌های روابط رهبر-پیرو در نتایج سازمانی و همچنین تأثیر جمعی آن در شکل‌گیری جوسازمانی ارائه نمی‌کنند. رستگار و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی نشان دادند که مؤلفه‌های رهبری اصیل (خودآگاهی، پردازش متوازن، اخلاق‌مداری و شفافیت رابطه‌ای) از طریق واسطه‌گری مؤلفه‌های خوش‌بینی تحصیلی معلمان به صورت غیرمستقیم و مثبت رفتار شهروندی سازمانی معلمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین درخشان و زندی (۱۳۹۶)، در پژوهشی نشان دادند که رهبری اصیل با اخلاق‌گرایی و احترام رابطه معناداری دارد. اکبری و همکاران (۱۳۹۵) نیز نشان دادند که رهبری اصیل با سرمایه روان‌شناختی و مؤلفه‌های آن مانند خودپنداری، اصالت رابطه دارند. داور پناه و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود نشان دادند که مؤلفه‌های رهبری اصیل، خودپنداری و اخلاق‌مداری است. علیرغم یافته‌های حاضر در تعمیم نتایج به جامعه آماری باید با احتیاط عمل کرد؛ زیرا پژوهش حاضر نیز مانند هر پژوهش دیگری با محدودیت‌هایی مواجه بود. از جمله این‌که پژوهش حاضر محدود به سازمان آموزش عالی بود و سایر سازمان‌های آموزشی در سایر نقاط کشور را در بر نمی‌گیرد؛ و نکته دیگر این‌که در این پژوهش به منظور اولویت‌بندی مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده رهبری اصیل و رویکرد انسان‌گرایی از نتایج تحلیل عاملی استفاده شد و در نتیجه متغیرهای مزاحمی نظیر سیاست کلان منابع انسانی، سبک مدیریت در سازمان آموزش عالی و مسائل اقتصادی قابل کنترل نبود.

در نهایت در راستای یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود اساتید در ذهن خود از خود سؤالاتی مانند به چه چیزی علاقه‌مند هستند؟ یا اینکه شغل خود را دوست دارند یا

خیر و یا چه حسی در وضعیت موجود دارند را مطرح کنند؛ و همچنین اساتید قبل از هر تصمیم‌گیری، تمام اطلاعات را تجزیه و تحلیل کنند و دیدگاه‌های دیگران را جویا شوند؛ و هر هفته جلساتی با سایر همکاران خود برگزار کنند و از آن‌ها در مورد مسائل پیش‌آمده دانشگاه سؤال کنند و برای برقراری عدالت، تمام دانشجویان را به یک چشم ببینند و از آن‌ها در مورد تمایل به نحوه ارزیابی‌شان سؤال کنند، ارزش‌ها و باورهای مسلط جامعه را در برنامه‌ریزی درسی خود لحاظ کنند تا فرهنگ نهادینه گردد و با حمایت همه‌جانبه از ایده‌های نوآورانه دانشجویان انجام دهند و از آن‌ها در نزد مقامات آموزش عالی دفاع کنند و در نهایت پیشنهاد می‌شود آموزش‌های لازم برای ارتقای رفتار شهروند سازمانی برای اساتید ارائه شود.

### منابع

- اکبری، م.، پورولی، ب.، دیانتي، م.، و رضایی، ن. (۱۳۹۵). رهبری اصیل و سرمایه روان‌شناختی: تأثیر متغیر میانجی اعتماد و نقض قرارداد روان‌شناختی. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۸(۳)، ۵۱۱-۵۳۲.
- پیران نژاد، ع. (۱۳۹۲). رهبری اصیل، سبکی ضروری در مدیریت دانشگاه‌ها (مطالعه موردی دانشگاه‌های پیام نور استان‌های تهران و البرز). *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۲(۶)، ۳۲۲-۳۵۰.
- درخشان، م. و زندی، خ. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر فضیلت سازمانی. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۸(۱۵)، ۸۸-۱۰۶.
- داور پناه، ه.، سیادت، ع.، افشار، م. ه.، ربیعی دولت‌آبادی، ح. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین رهبری اصیل و جوسازمانی (ملاحظه‌گری - نفوذ و پویایی) در دو دانشگاه اصفهان و دانشگاه هرات. *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، ۱۱(۳)، ۳۵-۴۸.
- رستگار، ا.، طالبی، س.، نادی، ز.، صیف، م. ح. (۱۳۹۶). رابطه‌ی رهبری اصیل و رفتار شهروند سازمانی معلمان. *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۱۰(۱)، ۴۹-۶۲.
- فضلی زنجانی، م. (۱۳۹۴). نقش رهبری خدمت‌گزار و حمایت سازمانی ادراک‌شده در اشتیاق شغلی کارکنان. *دانشگاه آزاد واحد الکترونیکی*.
- کاملی، ع.، یزدانی، ح.، نیک‌خواه، ر.، هژبرافکن، ح. (۱۳۹۵). تأثیر رهبری اصیل بر رفاه کارکنان و رفتارهای انحرافی با میانجی‌گری سرمایه روان‌شناختی. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۵(۲)، ۱۷۷-۲۰۱.

- یزدانی، ح.، حمیدی زاد، ع. و کاملی، ع. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک رهبری و جوسازمانی بر مدیریت دانش با توجه به نقش میانجی ساختار سازمانی و تعامل اجتماعی (پیمایشی پیرامون بخش ستادی بانک ملت). *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۷(۱)، ۱۹۹-۲۱۶.
- میرمحمدی، س. م. و رحیمیان، م. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت فردی کارکنان با توجه به نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی. *تربیت مدرس*، ۱۸(۳)، ۱۸۱-۲۰۴.
- یزدانی، ع.، سلیمان‌پور عمران، م. (۱۳۹۶). رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با کیفیت تدریس اساتید دانشگاه از دیدگاه دانشجویان علوم پزشکی. *مجله دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی*، ۹(۴)، ۸۲-۸۹.
- یوسفی، س. (۱۳۹۲). بهینه‌سازی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور در ایران. *معماری و شهرسازی*، ۱۲(۱)، ۲۰-۲۹.

## References

- Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35-63.
- Avolio, B. J. (2016). Introduction: The golden triangle for examining leadership developmental readiness. *New directions for student leadership*; (149), 7-14.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. John Wiley & Sons.
- Braun, S., & Hornuf, L. (2018). Authentic Leadership and Followers' Cheating Behaviour: A Laboratory Experiment from a Self-Concept Maintenance Perspective. In *Authentic Leadership and Followership* (pp. 215-244). Palgrave Macmillan, Cham.
- Dirik, H. F., & Seren Intepeler, S. (2017). The influence of authentic leadership on safety climate in nursing. *Journal of Nursing Management*, 25(5), 392-401.
- Fallatah, F., Laschinger, H. K., & Read, E. A. (2017). The effects of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intentions in Canada. *Nursing Outlook*; 65(2), 172-183.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2007). Organizational spontaneity in context. *Human performance*, 10(2), 153-170.
- Joo, B. K., Joo, B. K., Jo, S. J., & Jo, S. J. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator. *Leadership & Organization Development Journal*; 38(3): 463-481.
- Klein, J. (2017). Steps to promote open and authentic dialogue between teachers and school management. *School Leadership & Management*; 1-22.
- Lake, A. (2017). Obesogenic environments: current evidence of exploring the built and food environments. *Perspectives in public health*, 37(1), 38-44.
- Leck, J. (2016). Job Satisfaction of Full-Time Faculty Members at a For-Profit University.
- Lagan, T. E. (2007). *Examining authentic leadership: Development of a four-dimensional scale and identification of a nomological network*. State University of New York at Albany.
- 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.

- Llies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Luthans, F., Norman, S., & Hughes, L. (2006). Authentic leadership. *Inspiring leaders*, 84-104.
- Lake, R. W. (2017). A humanist perspective on knowledge for planning: Implications for theory, research, and practice. *Planning Theory and Practice*, 18(2), 291-319.
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being* (2<sup>nd</sup> ed). New York: van Nostrand Reinhold.
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Cooper, B. (2019). Ceo entrepreneurial leadership and performance outcomes of top management teams in entrepreneurial ventures: The mediating effects of psychological safety. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 1119-1135.
- Murphy, J., Louis, K. S., & Smylie, M. (2017). Positive school leadership: How the Professional Standards for Educational Leaders can be brought to life. *Phi Delta Kappan*; 99(1), 21-24.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Pan, M. Y., & Wu, M. (2003). The Classification and Localization of Higher Education Institutions [J]. In *Fudan Education Forum*, 3(6).
- Reynolds, T. J., & Gutman, J. (1988). Laddering theory, method, analysis, and interpretation. *Journal of Advertising Research*, 28(1), 11-31.
- Sharp, R., Green, A., & Lewis, J. (2017). *Education and social control: A study in progressive primary education*. Routledge.
- Smith, M. B. (2017). *Values, self and society: Toward a humanist social psychology*. Routledge.
- Stewart, D., Verbos, A. K., Birmingham, C., Black, S. L., & Gladstone, J. S. (2017). Being Native American in business: Culture, identity, and authentic leadership in modern American Indian enterprises. *Leadership*; 13(5), 549-570.
- 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.