

## Presentation of Authentic Leadership Model for High Case Study School Principals

Ashrafosadat khorsandi rad<sup>1</sup>, Rasoul Davoodi<sup>2</sup>, Naghi Kamali<sup>3\*</sup>

Received: 30/11/2020

صفحات: ۳۸۶-۳۶۱

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۹/۱۰

Accepted: 06/05/2021

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۲/۱۶

### Abstract

The present study aims to present an authentic leadership models in high schools. The research method is a combination of qualitative and quantitative studies. In terms of time and objective, it is a cross-sectional applied research. In the first phase of the study the participants were 19 persons including university professors and principals and employees of the Education Departments of Markazi Province, who were selected using purposive sampling method, and interviewed until theoretical saturation was realized. The data analysis was based on open, axial, and selective coding, and validity of the analysis was assessed from internal and external approaches. Reliability of the research was verified using coders' contingency coefficient, and the contingency coefficient of 0.77 was achieved after repeating the interview for the fourth time. In the quantitative phase, the statistical society consisted of 1128 high school teachers and principals, 330 of whom were selected using simple random sampling method and Morgan-Krejcie (1970) Table. The data collection tool was a self-made questionnaire based on the qualitative results. Validity of the questionnaire was assessed by experts' approach, and reliability of the questionnaire was calculated as 0.84 using Cronbach's Alpha Test. The data was analyzed using descriptive statistics (average and standard deviation) and statistical inference (structural equations) by SPSS<sub>20</sub> and Amos<sub>24</sub> software. The findings identified organizational strategies, organizational status, personal characters, and capabilities as the causative conditions of authentic leadership; strategic

1 PhD Student in Educational Management, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran

2 Department of Educational Sciences, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran  
(Corresponding Author) rasolrd@yahoo.com

3 Department of Educational Sciences, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran

approach and principals' superficial competition as contextual factors, improper targeting, lack of facilities, and excessive interference as interventional factors; reconsidering management structure of the schools, principals' intellectual independence, and tolerance as strategies; and enhancing quality of education, increasing the principals' social capital, and reducing social harms in the schools as outcomes of authentic leadership. Structural equations by Amos software were also indicative of the fact that the proposed model fits well. The subject of leadership has always been one of the most important topics in management science and sociology of organizations. Self-awareness expresses a deep understanding of one's skills, values, and behaviors (Cottrill, Lopez & Hoffman, 2014). Morality refers to directing one's actions and decisions by a personal moral compass and ignoring social pressures. Balanced processing is also dealing with all issues without neglect, respecting the views of others and considering all aspects instead of being biased (Northouse, 2016). Relationship transparency is also the degree to which the leader shows his or her originality to others, shares information with others, and expresses his or her true thoughts and feelings (Rego, Sousa, Marques, Pina & Cunha, 2014). Genuine leadership with elements of transparency, honesty and ethics can be the answer. On the other hand, due to the recentness of the concept of genuine leadership, it is necessary to study genuine leadership and further explore the components and factors involved in it. The innovation of the research is that with a combined study (qualitative and quantitative), an attempt has been made to address different angles of this concept and to identify the factors affecting genuine leadership for high school principals. The research method is a combination of qualitative and quantitative studies. In terms of time and objective, it is a cross-sectional applied research. In the first phase of the study the participants were 19 persons including university professors and principals and employees of the Education Departments of Markazi Province, who were selected using purposive sampling method, and interviewed until theoretical saturation was realized. The data analysis was based on open, axial, and selective coding, and validity of the analysis was assessed from internal and external approaches. Reliability of the research was verified using coders' contingency coefficient, and the contingency coefficient of 0.77 was achieved after repeating the interview for the fourth time. The data collection tool was a self-made questionnaire based on the qualitative results. Validity of the questionnaire was assessed by experts' approach, and reliability of the questionnaire was calculated as 0.84 using Cronbach's Alpha Test. The data was analyzed using descriptive statistics (average and standard deviation) and statistical inference (structural equations) by SPSS<sub>20</sub> and Amos<sub>24</sub> software.

The findings identified organizational strategies, organizational status, personal characters, and capabilities as the causative conditions of authentic leadership; strategic approach and principals' superficial competition as

contextual factors, improper targeting, lack of facilities, and excessive interference as interventional factors; reconsidering management structure of the schools, principals' intellectual independence, and tolerance as strategies; and enhancing quality of education, increasing the principals' social capital, and reducing social harms in the schools as outcomes of authentic leadership. Structural equations by Amos software were also indicative of the fact that the proposed model fits well.

The issue of genuine leadership is one of the most important issues in the field of education. Given the novelty of this issue, the need for further studies of genuine leadership is inevitable. Therefore, the present study was conducted to provide a genuine leadership model for high school principals. The research method was performed in two steps: qualitative and quantitative. Findings from the experts' point of view showed that the causal factors affecting the original leadership included organizational policies, organizational appointments, personal characteristics and competencies. It should be said that the basic principle of any organization is clarity and transparency of policies and its implementation in practice. Based on the organizational justice approach, it can be said that the leader achieves organizational goals when employees have reached a fair perception of their organization. The findings showed that the genuine leadership model requires different actions at the macro (policies), middle (organizational culture and transparency within the organization) and micro (managerial individual and personality factors) levels. Some of the findings of this model (strategic approach, competition at the managerial level, improving education and reducing social issues) were not present in the studies and are somewhat new and significant. Although the results of this study can be generalized to other similar communities, the findings are limited. One of these limitations is that this study was a case study that requires studies at a larger level to make a more accurate judgment. The researcher did not have the facilities and time to study in other areas. Another limitation was the lack of tools to measure and describe the current state of the original leadership. It is suggested that a clear and specific procedure be provided for the selection of principals for all eligible people, and that school management move away from the appointment mode and pay more attention to their professional dimensions and competencies. It is suggested that criteria be selected for the selection of school principals in accordance with the original leadership model and take operational mode. Another suggestion is to teach managers the basics and principles to promote the original leadership model. Another theoretical suggestion is to provide an indigenous scale to assess the status of genuine leadership and to address it from a descriptive perspective.

**Keywords:** Authentic Leadership, Strategies, School Principals

## ارائه الگوی رهبری اصیل برای مدیران مدارس متوسطه

اشرف السادات فورسندی راد<sup>۱</sup>، رسول داودی<sup>۲\*</sup>، نقی کمالی<sup>۳</sup>

### چکیده

این پژوهش با هدف ارائه الگوی رهبری اصیل در مدارس متوسطه انجام شد. روش پژوهش حاضر، آمیخته اکتشافی بود. در گام اول پژوهش کیفی مشارکت‌کنندگان ۱۹ نفر شامل اساتید و مدیران مدارس آموزش و پرورش استان مرکزی بودند که با نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها بر اساس کدگذاری نظری سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی صورت گرفت و برای پایایی نیز از ضریب توافق بین کدگذاران استفاده شد. در بخش کمی، جامعه آماری مدیران مدارس متوسطه ۱۱۲۸ نفر بودند که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر مبنای جدول مورگان و کرجسی ۳۳۰ نفر از آنان انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته و بر مبنای نتایج کیفی بود که روایی محتوایی آن پس از دریافت نظرات خبرگان مورد تأیید قرار گرفت و پایایی ابزار با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به میزان ۰/۸۴ برآورد گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق روش معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و Amos انجام شد. یافته‌ها نشان داد خط‌مشی سازمانی، انتصابات سازمانی و... پیامدهای رهبری اصیل بودند. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار Amos نیز نشان داد الگوی پیشنهادی از سطح برازش مناسبی برخوردار است. یافته‌ها نشانگر آن بود که لازمه زیربنایی رهبری اصیل، بهبود خط‌مشی کلان نظام آموزش و پرورش است.

**کلید واژگان:** الگوی رهبری اصیل، خط‌مشی‌ها، مدیران مدارس

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران.

۲. گروه علوم تربیتی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران  
(نویسنده مسئول) rasolrd@yahoo.com

۳. گروه علوم تربیتی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران.

## مقدمه

موضوع رهبری همواره یکی از مهم‌ترین موضوعات علم مدیریت و جامعه‌شناسی سازمان‌ها بوده است. رهبران، مهم، سرنوشت‌ساز، مؤثر و در رسیدن به اهداف بسیار نقش تعیین‌کننده‌ای دارند و به همین دلیل، رهبری از جذاب‌ترین و حساس‌ترین موضوعاتی است که به‌ویژه در دهه‌های اخیر کانون توجه بوده است (Wen, Kelana, Othman & Syed, 2019). در سایه تغییرات جهان مدرن و لزوم بازانديشي در حوزه مدیریت و رهبری، دیگر رهبری سنتی پاسخگوی نیازهای گروه‌ها و سازمان‌ها نیست. به همین سبب نظریات و مدل‌های نوین رهبری مانند رهبری معنوی، رهبری مشارکتی، رهبری مثبت‌گرا، رهبری اخلاقی و رهبری اصیل و غیره شکل گرفته‌اند که در این بین رهبری اصیل<sup>۱</sup> بیشتر مورد توجه صاحب‌نظران قرار گرفته است (Northouse, 2017). علاوه بر رقابت فزاینده سازمان‌ها و نیاز به وجود عاملی که خلق مزیت رقابتی و حفظ عملکرد پایدار و از آن مهم‌تر عملکرد فوق‌العاده را تضمین کند، اهمیت موضوع رهبری اصیل را توجیه‌پذیرتر ساخته است. چراکه رهبری اصیل روی عملکرد فوق‌العاده تأکید دارد (Ghenenia, Farshadi, Soltanian & Forouhar, 2015). رهبران اصیل تأثیرات گسترده‌ای بر رفتارهای سازمان، کارکنان، تعهد و مسئولیت‌پذیری و رضایت و عملکرد شغلی دارند (Dramicanin, 2019). تقویت خلاقیت فردی و تیمی از طریق تأثیر رهبران اصیل بر سرمایه‌های روان‌شناختی مثبت اعضای سازمان و ارتقای انگیزه‌های درونی از دیگر تأثیرات این رهبران است (Hassanpour, Nazari & Akbari, 2018). مفهوم رهبری اصیل در سال (۱۹۹۰) برای نخستین بار در حوزه‌های جامعه‌شناسی و آموزش و پرورش و در نتیجه تحقیقات روان‌شناختی اجتماعی برای ایجاد اصالت به وجود آمد و به‌عنوان مفهومی نوظهور در حال شکوفا و توسعه یافتن است (Gardner, Coglisser, Davis & Dickens, 2011). در ادبیات موجود تعاریفی از رهبری اصیل موجود است اما هنوز با توجه به تازگی این مفهوم از نظر توجه (اگرچه قدمت آن به دوره یونان باستان هم می‌رسد) اتفاق نظر بر تعریف آن وجود ندارد و صاحب‌نظران در حال مطالعه آن هستند (Nyberg & Sveningsson, 2014). George (2015) رهبران اصیل را کسانی می‌داند که ترسی از اعتراف نسبت به اعمال و رفتارهای غلط

---

1 authentic leadership

خود ندارند و عموماً نسبت به اشتباهات خود با شفافیت صحبت می‌کنند. رهبران اصیل رهبرانی هستند که انصاف را به نمایش می‌گذارند، عدالت را در حق دیگران رعایت می‌کنند و معتقدند که اعتقاد راسخ قلبی‌شان می‌تواند به‌عنوان یک رهبر اصیل در نظر گرفته شود (Perry, 2020). یا Luthans & Avolio (2003) رهبری اصیل را فرایندی می‌دانند که هم از ظرفیت‌های مثبت روان‌شناختی و هم از یک زمینه سازمانی بسیار پیشرفته ناشی می‌شود که این به خودآگاهی بیشتر و رفتارهای مثبت خودتنظیم شده در رهبران و پیروان منجر می‌شود و باعث تقویت خود مثبت می‌شود (Okmen, Elci, Murat & Yilmaz, 2019).

رهبری اصیل دارای چهار بعد خودآگاهی<sup>۱</sup>، درونی شدن اخلاق<sup>۲</sup>، پردازش متوازن<sup>۳</sup> و شفافیت رابطه‌ای<sup>۴</sup> است (Moonsarn, Sanrattana, Suwannoi, 2019; Bakari, Hunjra & Niazi, 2017). خودآگاهی بیانگر فهم عمیق نسبت به مهارت‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای خود است (Cottrill, Lopez & Hoffman, 2014). اخلاق‌مداری ناظر بر هدایت اعمال و تصمیمات شخص توسط قطب نمای اخلاقی شخصی و توجه نکردن به فشار اجتماعی است. پردازش متوازن نیز برخورد کردن بدون اغماض با تمامی مسائل، احترام گذاشتن به دیدگاه‌های دیگران و در نظر گرفتن تمامی جوانب به‌جای برخورد متعصبانه است (Northouse, 2016). شفافیت رابطه‌ای نیز میزانی است که رهبر اصالت خود را به دیگران نشان می‌دهد، اطلاعات را با دیگران تسهیم می‌کند و افکار و احساسات واقعی خود را ابراز می‌کند (Rego, Sousa, Marques, Pina & Cunha, 2014). سه دیدگاه میان فردی<sup>۵</sup>، درون فردی<sup>۶</sup> و دیدگاه توسعه‌ای<sup>۷</sup> را در مورد مفهوم رهبری اصیل می‌توان ذکر کرد. در دیدگاه میان فردی، رهبری اصیل جریان دوطرفه‌ای است که هم عمل رهبر و هم واکنش پیروان را در نظر می‌گیرد. رهبری اصیل نتیجه روابط سطح بالای بین رهبران و پیروان است. دیدگاه درون فردی معتقد است که یک رهبر اصیل، صادق است و خود حقیقی‌اش را پنهان نمی‌کند، خودآگاه و وفادار است و قادر به کنترل اعمال و

1 self-awareness

2 internalized moral

3 balanced processing

4 relational transparency

5 interpersonal

6 intrapersonal

7 developmental

احساساتش است (Pennsylvania state university, 2015). دیدگاه توسعه‌ای نیز به طول دوره زندگی یک رهبر که بر پایه خصوصیات روانشناسی مثبت و رفتارهای اخلاقی محکم رشد می‌کند تأکید دارد (Northouse, 2016).

پیشینه پژوهشی مرتبط رهبری اصیل در سازمان‌های آموزشی و به‌خصوص در سطح مدیریت مدارس اندک و خلأ پژوهشی شکل داده است.

Jalali Farahani, Goodarzi & Saberi (2019) در پژوهشی نتیجه گرفتند رهبری اصیل هم به‌صورت مستقیم و هم غیرمستقیم از طریق سرمایه روان‌شناختی بر بهزیستی کارکنان وزارت ورزش تأثیرگذار است. همچنین رهبری اصیل بر رفتار سازمانی مثبت اثر مثبت و معناداری دارد.

Veiseh, Abbaspour & Koochi (2018) در پژوهشی نتیجه گرفتند رهبری اصیل هم به‌صورت مستقیم و هم از طریق فرهنگ سازمانی بر خودکارآمدی کارکنان تأثیرگذار است.

Mehdad & Samimi (2018) در پژوهشی نتیجه گرفتند رهبری اصیل از طریق سرمایه روان‌شناختی بر خشنودی از شغل، ادراک ناامنی و تمایل به ترک شغل تأثیر غیرمستقیم و معناداری دارد.

Darakhshan, Ghanbari, Zandi & Seifpanahi (2017) در پژوهشی نتیجه گرفتند رهبری اصیل می‌تواند شفافیت سازمانی رابطه معناداری دارد و بعد پردازش متوازن را بیش‌تر از ابعاد دیگر پیش‌بینی می‌کند.

Yousefi, Eydipour & Gholami Torkesaluye (2015) در پژوهشی نتیجه گرفتند رهبری اصیل توانایی پیش‌بینی ۳۴ درصد تغییرات متغیر دل‌بستگی شغلی کارکنان وزارت ورزش را دارد.

Pop (2018) در پژوهشی نتیجه گرفتند بین رهبری اصیل و رضایت شغلی عمومی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین رهبری اصیل می‌تواند باعث بهبود فرآیندهای منابع انسانی گردد.

Okmen, Elci, Murat & Yilmaz (2018) در پژوهشی دریافتند رفتارهای رهبری اصیل تأثیر مثبتی در جهت‌گیری کسب دانش و استفاده از آن و اشتراک اطلاعات دارد.

در پژوهشی دیگر (Algarni, 2018) نتیجه گرفت فرهنگ‌سازمانی با اصالت در رهبری و بین رهبر و پیروان نقش مهمی دارد.

(Kotze & Nel, 2017) در پژوهشی به شناسایی عوامل فردی مؤثر بر رهبری اصیل پرداختند و نتیجه گرفتند چهار نگرش شخصیتی یعنی هوش تنظیم‌شده، ذهنیت باز و انطباق‌پذیری از عواملی هستند که رهبری اصیل را پیش‌بینی می‌کنند.

(Alinezhad, Abbasian & Behrangi, 2015) در پژوهشی نتیجه گرفت رهبری اصیل به‌صورت مستقیم بر تعهد سازمانی معلمان اثرگذار است و از طریق عدالت سازمانی نیز بر تعهد سازمانی اثرگذار است.

(Nikolic, 2015) در پژوهشی نتیجه گرفت رهبری اصیل با جو اخلاقی، رفتارهای شهروندی سازمانی، تعهد عاطفی سازمانی و عملکرد متناسب با نقش، رابطه مثبت و معنی‌داری دارد.

(Pierce & Michelle, 2015) در پژوهشی نتیجه گرفت نه‌تنها خود رهبران، الگوی رهبری اصیل را تأیید می‌کنند، بلکه پیروان نیز از حامی این الگو هستند.

با وجود اهمیت رهبری اصیل در هدایت سازمان‌ها، اما هنوز در حوزه سازمان‌های آموزشی این مفهوم نیازمند مطالعه است (Opatokun, Hasim & Hassan, 2013). این در حالی است که سازمان‌های آموزشی به‌خصوص مدارس تأثیر قابل‌توجهی بر جوامع دارند (Braun, Peus, 2013). مدارس به افرادی شفاف در رفتار، راست‌گو و قابل‌اعتماد نیاز دارند تا بتوانند عملکرد بهتر و مؤثرتری را ارائه دهند (Opatokun, Hasim & Hassan, 2013). این نیاز به دلیل چالش‌های مختلفی است که اکنون سازمان‌های آموزشی به‌عنوان مثال ترک تحصیل از مدرسه، نارضایتی معلمان، غیبت بیش‌ازحد دانش‌آموزان و غیره تجربه می‌کنند. رهبر اصیل می‌تواند در سازمان آموزش و پرورش مانند سازمان‌های تجاری اعتماد را بین پیروان ایجاد و آن را ارتقاء دهد.

همچنین رهبری اصیل از طریق پردازش متوازن اطلاعات و خودآگاهی بر اعتماد کارکنان به رهبران تأثیر می‌گذارد که این، تأثیر مثبتی بر عملکرد کاری آن‌ها دارد. درواقع رهبری اصیل اعتماد را در سازمان ترویج می‌دهد و وقتی اعتماد وجود داشته باشد پیروان عملکرد خود را



به‌خوبی ارزیابی می‌کنند ( Peterson, Walumbwa, Avolio & Hannah, 2012; Abid, 2012). به نظر می‌آید مدیریت و رهبری مدارس ایران به شکل سنتی است و چندان با شیوه‌های جدید منطبق نیستند و این به هدر رفت سرمایه‌های مادی و فرا مادی منجر می‌شود. در این راستا، رهبری اصیل با عناصری از شفافیت، صداقت و اخلاق محوری می‌تواند پاسخی برای آن باشد. از سوی دیگر، با توجه به‌تازگی مفهوم رهبری اصیل ضروری دارد به مطالعه رهبری اصیل پرداخت و مؤلفه‌ها و عوامل دخیل در آن را مورد واکاوی بیشتر قرار داد. نوآوری پژوهش این است که با مطالعه ترکیبی (کیفی و کمی) سعی شده است به زوایای مختلف این مفهوم پرداخته شود و عوامل مؤثر بر رهبری اصیل برای مدیران مدارس متوسطه شناسایی شوند. نتایج پژوهش در دو سطح کلان و خرد قابل‌تأمل است؛ در سطح کلان نتایج می‌تواند برای شناخت بیشتر موضوع و مقایسه نتایج موردتوجه وزارت آموزش و پرورش باشد و در سطح خرد نیز آموزش و پرورش استان مرکزی از نتایج آن برای توانمندسازی و آشنایی بیشتر مدیران با این سبک رهبری اقدام کند. با این اوصاف، هدف اصلی پژوهش ارائه الگوی رهبری اصیل در مدیران دوره متوسطه (اول و دوم) استان مرکزی است. سؤالات پژوهش عبارت‌اند از:

- ۱- ابعاد و مؤلفه‌های رهبری اصیل مدیران مدارس دوره متوسطه از دیدگاه خبرگان کدام‌اند؟
- ۲- آیا الگوی رهبری اصیل در میان مدیران مدارس دوره متوسطه دارای برآزش مطلوبی هست؟

### ۱. روش پژوهش

روش پژوهش حاضر ترکیبی اکتشافی (کیفی و کمی) و از‌نظر زمان و هدف پژوهشی مقطعی و کاربردی بود.

**الف) بخش کیفی:** راهبرد تحقیق حاضر اکتشافی متوالی بود. مشارکت‌کنندگان شامل اساتید دانشگاه‌ها و مدیران مدارس بودند. دو ملاک داشتن تجربه مدیریتی و معاونتی و تجربه تألیف در موضوع مدیریت جهت انتخاب نمونه مدنظر بود لذا گزینش آن‌ها هدفمند بود. بر این اساس با ۱۹ نفر تا رسیدن به اشباع نظری مصاحبه شد (جدول ۱). ابزار پژوهش مصاحبه نیمه

ساختاریافته بود که محور کلی سؤالات پرسش‌هایی مانند چيستی رهبری اصیل و مؤلفه‌های آن، تعیین عوامل مؤثر بر رهبری اصیل و پیامدهای آن بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد و برای اعتبار داده‌ها نیز از استراتژی بازبینی مجدد توسط پژوهشگران و مشارکت‌کنندگان در پژوهش و برای پایایی نیز ضریب توافق بین کدگذاران استفاده شد که با کدگذاری ۳ مصاحبه ضریب توافق ۰/۷۷ حاصل شد.

جدول ۱. برخی مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

شماره	جنسیت	تحصیلات	سابقه علمی
۱	زن	کارشناسی	مدیر نمونه، مجری دوره‌های مدیریت
۲	زن	کارشناسی ارشد	مدیر نمونه
۳	مرد	دانشجوی دکتری	مدرس دانشگاه، تألیف مقالات
۴	زن	دکتری تخصصی	مدرس دانشگاه، مدیر نمونه
۵	مرد	کارشناسی ارشد	مجری طرح پژوهشی مرتبط
۶	مرد	کارشناسی	مدیر نمونه
۷	مرد	کارشناسی	سابقه کارشناسی آموزشی، سرگروه آموزشی
۸	مرد	دانشجوی دکتری	سرگروه آموزشی، مدیر نمونه کشور
۹	زن	کارشناسی	مدیر نمونه استانی
۱۰	مرد	دکتری تخصصی	مدرس دانشگاه
۱۱	مرد	کارشناسی	مدیر نمونه شهرستان
۱۲	مرد	کارشناسی	مدیر نمونه منطقه
۱۳	مرد	دکتری تخصصی	مدرس و مؤلف کتاب رهبری و مدیریت
۱۴	مرد	دانشجوی دکتری	مجری دوره تعالی مدیریت
۱۵	مرد	دکتری تخصصی	مدرس دانشگاه، تألیف مقالات بین‌المللی مدیریت
۱۶	زن	کارشناسی ارشد	مجری طرح پژوهشی استانی
۱۷	زن	کارشناسی	معرفی به‌عنوان مدیر خلاق
۱۸	مرد	دانشجوی دکتری	مدیر و مدرس
۱۹	مرد	کارشناسی ارشد	پایان‌نامه رهبری اصیل

ب) بخش کمی: در بخش کمی جامعه آماری مدیران مدارس متوسطه اول و دوم استان مرکزی که تعداد آن‌ها ۱۱۲۸ نفر بود با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر مبنای جدول مورگان و کرجسی (۱۹۷۰) ۳۳۰ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند (جدول ۲). ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته بر مبنای نتایج احصای شده کیفی بود که شامل ۱۵ مؤلفه و ۷۴ شاخص بود و بر اساس مقیاس لیکرت (بسیار زیاد، زیاد، تا حدی، کم) ۳، کم ۲ و خیلی کم ۱) طراحی شد. برای اعتبار پرسشنامه دیدگاه ۵ استاد مدیریت آموزشی احصاء و نظرات آنان اعمال شد. پایایی ابزار نیز با آزمون آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای هر مؤلفه نیز در جدول ۵ محاسبه شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) با نرم‌افزار Spss20 و استنباطی (معادلات ساختاری) با کمک نرم‌افزار Amos استفاده شد.

جدول ۲. مشخصات نمونه بخش کمی پژوهش

متغیر	فراوانی	درصد
<b>جنسیت</b>		
مرد	۱۷۳	۵۲/۴
زن	۱۵۷	۴۷/۶
<b>تحصیلات</b>		
فوق دیپلم	۱	۰/۳
کارشناسی	۱۰۹	۳۳
کارشناسی ارشد	۱۶۸	۵۰/۶
دکتری	۵۲	۱۵/۸
<b>سنوات خدمت</b>		
زیر ۵ سال	۱	۰/۳
۵ تا ۱۰ سال	۲۵	۷/۶
۱۰ تا ۱۵ سال	۸۲	۲۴/۸
۱۵ تا ۲۰ سال	۶۱	۱۸/۵
۲۰ تا ۲۵ سال	۱۱۳	۳۴/۲
۲۵ سال به بالا	۴۷	۱۴/۲
بی‌جواب	۱	۰/۳

### یافته‌ها

بعد از اتمام تحلیل داده‌ها مفاهیم و مضامین اصلی پژوهش سازمان‌دهی شدند. در جدول (۳) فرایند سه‌گانه کدگذاری نشان داده شده است.

جدول ۳. فرایند کدگذاری باز، محوری و گزینشی

کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
		قوانین شفاف و متناسب
		ارتقاء کیفیت و جایگاه مدیران
	خط‌مشی‌های سازمانی	شفافیت خط‌مشی‌های کلان
		اختلاط قانون و عرف
		متمرکز بودن ساختار نظام آ. و پ
	انتصابات سازمانی	باند و جناح‌بازی
عوامل علی مؤثر بر رهبری اصیل		ملاحظات غیر حرفه‌ای
		تطمیع‌پذیری
		صداقت
		مثبت‌اندیشی
	ویژگی‌های فردی	تعهد و مسئولیت
		انتقادپذیری
		تعامل با دیگران
	شایستگی‌ها	برخورداری از فن بیان
		دانش‌افزایی
		سند تحول بنیادین
	رویکرد استراتژیک	جانشین‌پروری
عوامل زمینه		تعامل با محیط خارجی
	رقابت سطح مدیریتی	مدیریت مدارس دولتی
		مدیریت مدارس غیرانتفاعی
		کمیت محوری تا کیفیت محوری
		تغییرات لحظه‌ای در تصمیم‌گیری
	ضعف در هدف‌گذاری	عدم توجه به خلاقیت و نوآوری

قوانین بشمار		
عدم توجه به شایسته‌سالاری مدیران	کمبود منابع مالی	عوامل مداخله‌گر
پاس دادن مدیران به کمک‌های مردمی	کمبود امکانات	
زدودن شأن مدیر		
عدم حمایت شفاف سازمانی	تعارض مضاعف	
دانش‌آموزی محوری		
خانواده محوری		
پذیرش تفاوت‌های فرهنگی	بازنگری در ساختار مدیریت مدارس	
بازنگری در دانشگاه فرهنگیان		
توجه به تجربیات نسل‌های قبل	استقلال فکری مدیران	راهبردها
توجه ویژه به آموزش ضمن خدمت		
ایجاد فضای انتقادپذیری	تاب‌آوری	
ارتقاء بردباری		
افزایش آستانه تحمل روانی		
توجه به بازدهی		
تربیت دانش‌آموزه مسئول پذیر	ارتقاء کیفیت تعلیم و تربیت	
سازمان‌دهی امور		
اثربخشی در تدریس		
ایجاد اعتماد در اولیاء		
ایجاد روابط شفاف		
ارتقاء‌شان و جایگاه مدیر	افزایش سرمایه اجتماعی مدیران	پیامدها
اعتمادسازی		
ایجاد اشتیاق و دل‌بستگی		
انعکاس انحرافات به مدیر محرم	کاهش آسیب‌های اجتماعی مدارس	
انعکاس مشکلات خانوادگی به مدیر		
مشاوره درمانی		

از دیدگاه خبرگان، رهبری اصیل دارای ۴ مضمون اصلی به‌عنوان شرایط علی (خط‌مشی‌های سازمانی، انتصابات سازمانی، ویژگی‌های فردی و شایستگی‌ها) است. در ذیل اهمیت هرکدام از این شرایط نمونه‌هایی ذکر شده است.

« به نظرم رهبر اصیل کسی هست که خصوصیات فردی مانند باهوش بودن و صادق بودن داشته باشد (مشارکت‌کننده ۱۹). آموزش‌وپرورش باید در نحوه انتصاب مدیران دقت لازم داشته باشد رهبر مدرسه باید کسی باشد که شایستگی‌هایی مانند تاب‌آوری، مردم‌داری و تعامل مناسب با همکاران را داشته باشد (مشارکت‌کننده ۴). به نظرم آموزش‌وپرورش باید شفاف‌سازی بیشتری داشته باشد یعنی خیلی دقیق و روشن معلوم کند رهبر مدرسه تا چه حد استقلال فکری و اجرایی دارد الان مشکل مدیران مدرسه واقعاً همین است که باید فقط مطیع باشند و هیچ استقلال اجرایی ندارند مشارکت‌کننده ۶)».

عوامل زمینه‌ای رهبری اصیل نیز شامل دو بعد رویکرد استراتژیک و رقابت سطح مدیریتی بودند. در نگاه مشارکت‌کنندگان سند تحول بنیادین و جانشین پروری از مؤلفه‌های مهم رویکرد استراتژیکی رهبری و رقابت مدیریت دولتی و غیرانتفاعی نیز مؤلفه‌های رقابت مدیریتی بودند. برخی از این اظهارات عبارت‌اند از:

به نظرم جهت‌دهی به رهبری اصیل در عصر جدید برای کشور باید بر مبنای سند تحول بنیادین باشد (مشارکت‌کننده، ۱۲). یکی از ضعف‌های نظام آموزش‌وپرورش در جانشین پروری هست. ما یک معلم را مستقیم مدیر می‌کنیم ولی برای موضوع مهم جانشین پروری در سلسله‌مراتب نظام آموزش‌وپرورش هیچ برنامه‌ای نداریم (مشارکت‌کننده، ۱۳). رهبری اصیل باید رقابت‌پذیر بشد مدیریت مدارس دولتی نباید تحت تأثیر مدارس غیرانتفاعی باشد به نظرم باید مدیران دولتی عملکرد بهتری در همه ابعاد نسبت به مدیران مدارس غیرانتفاعی داشته باشند (مشارکت‌کننده، ۱۷).

عوامل مداخله‌گر نیز شامل ضعف در هدف‌گذاری، کمبود امکانات و تعارض منافع است. در دیدگاه مشارکت‌کنندگان بسیاری، آموزش‌وپرورش خیلی از کیفیت آموزش دور شده و کمیت به‌نوعی باعث شده مدیران مجالی برای ارتقای کیفی مدارس نداشته باشند و این مانعی برای رهبری اصیل است چراکه مدیران برای افزایش کمیت، گاهی مجبور به سندسازی هستند

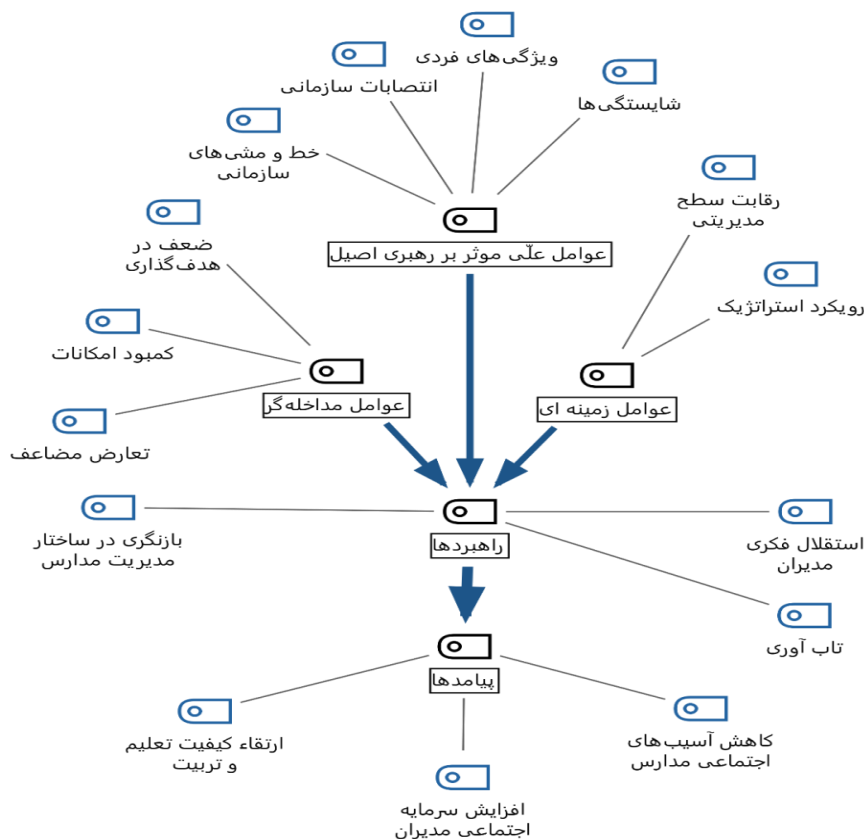
(مشارکت‌کننده، ۱۹). به نظرم مهم‌ترین ویژگی مدیر داشتن خلاقیت است. مدیر اصیل کسی هست بیش از سایرین در مدرسه نوآوری ایجاد کند (مشارکت‌کننده، ۱۱). معتقدم به‌عنوان کسی که سال‌ها مدیریت مدارس متوسطه داشته‌ام، ما کمبود منابع مالی داریم قواعد اداری می‌گویند از کمک‌های مردمی استفاده نکنید یعنی اولیا مجبور نکنید که به مدرسه تحت هر عنوانی کمک کنند و از سویی خود دولت سرانه درخوری به مدارس نمی‌دهد همین یعنی تنگنای مالی مدیر و این باعث می‌شود شأن رهبر مدرسه دچار دوگانگی شود (مشارکت‌کننده، ۱۶). من ۱۵ سال مدیر بودم هر چی جلوتر می‌رویم در عرصه قدرت رهبر مدرسه دچار تناقض می‌شویم منظورم این هست که رهبر مدرسه باید اقتدار و قدرتی داشته باشد که نظام آموزش و پرورش، اولیا و کلاً جامعه به او احترام بگذارند اما در عمل امروزه شاهد مدیر محوری نیستیم و همین چالش جدی یک رهبر اصیل و راهبر مدرسه هست (مشارکت‌کننده، ۱۰)».

راهبردهای رهبری اصیل نیز شامل بازنگری در ساختار مدارس، استقلال فکری مدیران و تاب‌آوری بود. برخی مشارکت‌کنندگان معتقد بودند یک رهبر اصیل باید شرایط درک تحولات جامعه را داشته باشد.

« ما دانش‌آموزان و همکارانی با تمایزات فرهنگی داریم؛ لذا درک تفاوت‌های فرهنگی یکی از وظایف مهم رهبر اصیل مدرسه هست که باید نه منفعلانه بلکه با دیدگاهی روشن با تفاوت‌ها کنار بیاید (مشارکت‌کننده، ۱). بنده ۹ سال مدیر بودم ولی اعتراف می‌کنم خیلی منتقد پذیر نبودم و سعی داشتم جوری حرف خودم را درست بدانم و حرف همکاران برایم فرعی باشد. ولی معتقدم باید رهبر اصیل مدرسه کسی باشد که فضای فکری مستقل داشته باشد ولی انتقادپذیر هم باشد (مشارکت‌کننده، ۱۴). امروزه مدیران با هزار چالش از درون تا بیرون مدرسه درگیر هستند و این یعنی تاب‌آوری. رهبر مدرسه باید سرمایه روان‌شناختی و اجتماعی هر دو داشته باشد تا بتواند تاب‌آوری در مسائل از خود نشان دهد (مشارکت‌کننده، ۱۷)».

پیامدهای رهبری اصیل نیز شامل ارتقای کیفیت تعلیم و تربیت، افزایش سرمایه اجتماعی و کاهش آسیب‌های اجتماعی هستند. مشارکت‌کنندگان معتقد بودند رهبری اصیل نقش محوری در بهبود تعلیم و تربیت دارد.

« اگر مدیر مدرسه رهبری دلسوز و صادق باشد خیلی از آسیب‌های تربیتی و اجتماعی پیش نمی‌آیند. زمانی خودم مدیر بودم دانش‌آموزی بود که مشکل حاد خانوادگی داشت. باش که رابطه دوستانه برقرار کردم حتی مشکلات خصوصی‌اش هم گفت. بعد این رابطه، باهم مشکلاتش حل کردیم و اون دانش‌آموز دیگر بزه‌کار نشد (مشارکت‌کننده، ۷). رهبر دلسوز مدرسه که مدیر باشد با رابطه صمیمی می‌تواند به مطلوب شدن و خلاقیت همکاران کمک کند و تدریس بهتری انجام بدهند (مشارکت‌کننده، ۲۰). اگر مدیر مدرسه اعتماد خانواده‌ها را داشته باشد مطمئناً خیلی از مشکلات مادی و غیرمادی مدارس حل می‌شود. به نظرم یکی از مشکلات رهبران مدارس همین چالش سرمایه و اعتماد اجتماعی هست (مشارکت‌کننده، ۱)».



شکل ۱. مدل پارادایمی رهبری اصیل بر اساس پارادایم اشتراوس و کوربین با نرم‌افزار

مکس کیودا



پیش از پرداختن به تحلیل‌های استنباطی، نرمال بودن توزیع داده‌ها ضرورت دارد که در جدول (۴) نتایج آن ارائه شده است.

جدول ۴. نتایج بررسی نرمال بودن ابعاد اصلی مدل

ابعاد اصلی	آزمون شاپیرو-ویلکس	Sig	وضعیت
۱. عوامل علی	۰/۹۹۶	۰/۴۸۰	نرمال است
۲. عوامل زمینه‌ای	۰/۹۹۴	۰/۱۷۳	نرمال است
۳. عوامل مداخله‌گر	۰/۹۹۷	۰/۵۷۲	نرمال است
۴. راهبردها	۰/۹۹۵	۰/۲۸۹	نرمال است
۵. پیامدها(رهبری اصیل)	۰/۹۹۷	۰/۷۹۴	نرمال است

نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد مقدار سطح معناداری ابعاد اصلی مدل بیشتر از ۰/۰۵ است. بنابراین فرض صفر پذیرفته می‌شود از این رو می‌توان گفت که توزیع متغیرهای اصلی پژوهش، نرمال است بنابراین در ادامه از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری جهت برازش مدل مفهومی استفاده می‌شود.

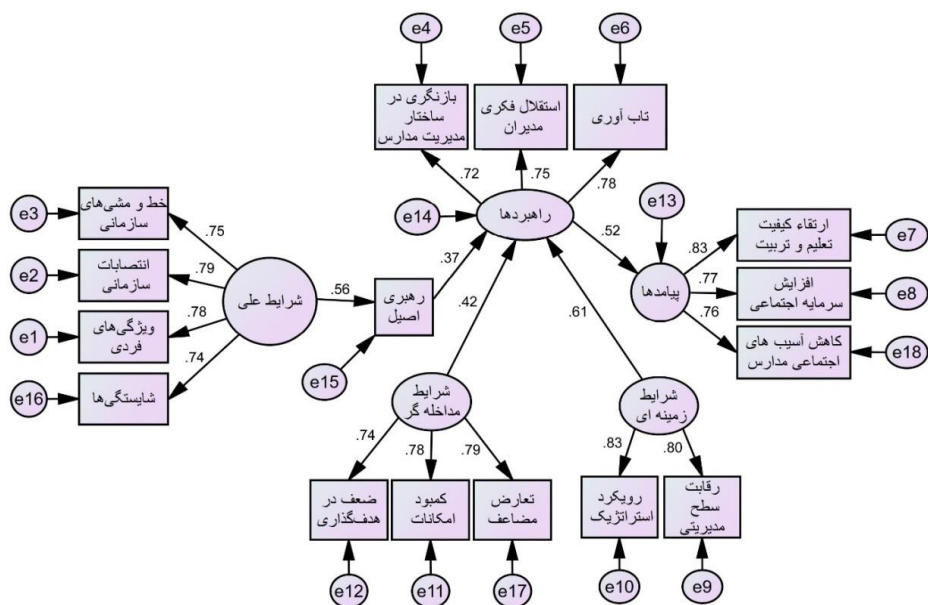
در پژوهش حاضر، از مدل‌سازی معادلات ساختاری که یک روش همبستگی چند متغیره هست، برای برازش مدل پژوهش استفاده شده است. در مرحله آزمون مدل، از پایایی ترکیبی (CR)، میانگین واریانس‌های استخراج شده (AVE) و آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج تحلیل عاملی تأییدی و شاخص‌های روایی و پایایی سازه مدل‌های اندازه‌گیری در جدول (۵) آورده شده است.

جدول ۵. بارهای عاملی و شاخص‌های روایی و پایایی سازه

مؤلفه/ابعاد	بارهای عاملی	سطح معناداری	AVE	CR	آلفای کرونباخ پایایی مرکب
عوامل علی مؤثر بر مدیریت اصیل	-	-	۰,۵۸۶	۰,۸۵۰	۰,۸۳۴
خط‌مشی‌های سازمانی	۰,۷۵	$P<0.01$			
انتصابات سازمانی	۰,۷۹	$P<0.01$			
ویژگی‌های فردی	۰,۷۸	$P<0.01$			
شایستگی‌ها	۰,۷۴	$P<0.01$			
عوامل زمینه‌ای	-	-	۰,۶۶۴	۰,۷۹۸	۰,۸۷۲
رویکرد استراتژیک	۰,۸۳	$P<0.01$			
رقابت سطح مدیریتی	۰,۸۰	$P<0.01$			
عوامل مداخله‌گر	-	-	۰,۵۹۳	۰,۸۱۴	۰,۸۲۱
ضعف در هدف‌گذاری	۰,۷۴	$P<0.01$			
کمبود امکانات	۰,۷۸	$P<0.01$			
تعارض مضاعف	۰,۷۹	$P<0.01$			
راهبردها	-	-	۰,۵۶۳	۰,۷۹۴	۰,۸۵۸
بازنگری در ساختار مدیریت مدارس	۰,۷۲	$P<0.01$			
استقلال فکری مدیران	۰,۷۵	$P<0.01$			
تاب‌آوری	۰,۷۸	$P<0.01$			
پیامدها	-	-	۰,۶۲۰	۰,۸۳۰	۰,۸۲۹
ارتقاء کیفیت تعلیم و تربیت	۰,۸۳	$P<0.01$			
افزایش سرمایه اجتماعی مدیران	۰,۷۷	$P<0.01$			
کاهش آسیب‌های اجتماعی مدارس	۰,۷۶	$P<0.01$			

نتایج جدول (۵) نشان می‌دهد که مؤلفه‌های انتخابی جهت اندازه‌گیری سازه‌های مدل از دقت لازم برخوردار بوده‌اند چون بار عاملی استاندارد شده همگی بیشتر از ۰/۷ و معنادار می‌باشند (سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱ است). مقدار شاخص میانگین واریانس‌های استخراج‌شده (AVE) برای کلیه سازه‌ها بیشتر از ۰/۵ است و شاخص پایایی مرکب نیز از ۰/۶ بیشتر است. مقدار آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۷ است؛ بنابراین هرکدام از سازه‌های مدل از روایی همگرا و

پایایی مرکب مطلوبی جهت اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش برخوردار هستند. در شکل (۳) مدل ساختاری نشان داده شده است.



شکل ۳. مدل ساختاری برازش شده رهبری اصیل

یافته‌ها در شکل (۳) مدل ساختاری نشان می‌دهند بار عاملی مؤلفه‌ها بیشتر از ۰/۷ است که حاکی از این است مؤلفه‌ها به خوبی ابعاد را تبیین کرده‌اند در جدول (۶) شاخص‌های برازندگی مدل گزارش شده است.

جدول ۶. شاخص‌های برازندگی مدل پژوهش

شاخص‌های برازندگی	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	TLI	IFI	GFI	AGFI
	۱۵۳/۲۴	۵۳	۲/۸	۰/۰۳۷	۰/۹۱۱	۰/۹۵۳	۰/۹۴۴	۰/۹۳۸	۰/۹۴۰
مقدار قابل قبول	نزدیک به صفر	-	زیر ۳	۰/۰۸ <	۰/۹ >	۰/۹ >	۰/۹ >	۰/۹ >	۰/۸ >

شاخص‌های برازش در جدول (۶) نشان می‌دهد همه شاخص‌ها در حد مطلوب قرار دارند بنابراین مدل پژوهش مورد تأیید است.

### بحث و نتیجه‌گیری

موضوع رهبری اصیل یکی از موضوعات مهم در حوزه آموزش و پرورش بشمار می‌رود. با توجه به جدید بودن این موضوع لزوم مطالعات بیشتر رهبری اصیل اجتناب‌ناپذیر است. لذا، پژوهش حاضر باهدف ارائه الگوی رهبری اصیل برای مدیران دوره متوسطه صورت پذیرفت. روش اجرای پژوهش در دو گام کیفی و کمی انجام شد.

یافته‌ها از دید خبرگان نشان داد عوامل علی مؤثر بر رهبری اصیل شامل خط‌مشی‌های سازمانی، انتصابات سازمانی، ویژگی‌های فردی و شایستگی‌ها بودند. Moradi Moghadam, Jafari & Nabavi (2018) در پژوهشی نتیجه گرفته بود بسیاری از مسائل هویت‌سازمانی نظیر اهداف سازمان و نحوه عزل و نصب‌ها از طریق رهبری اصیل پیش‌بینی پذیر است. در پژوهش حاضر نیز خط‌مشی‌ها و انتصابات سازمانی به‌عنوان شرایط علی رهبری اصیل شناسایی شدند که این یافته با پژوهش مرادی مقدم همسو است. Alinezhad & et al (2015) نتیجه گرفته بودند که عدالت سازمانی عنصری مهم در رهبری اصیل است در پژوهش حاضر نیز یکی از مؤلفه‌های مهم خط و مش‌های سازمانی رعایت عدالت در وجوه مختلف بود که با پژوهش حاضر سازگار است. Kotze & Nel (2017) نیز نتیجه گرفته بودند که ویژگی‌های فردی مدیران تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای در رهبری اصیل دارد که این یافته با پژوهش حاضر سازگار است. در تبیین این یافته باید گفت اصل زیربنایی هر سازمانی روشنی و شفافیت خط و مشی‌ها و اجرای آن در عمل است. بر اساس رویکرد عدالت سازمانی می‌توان گفت رهبر زمانی موفق به اهداف سازمانی می‌شود که کارکنان به ادراک عادلانه‌ای نسبت به سازمان خود رسیده باشند. به عبارتی عدالت و انصاف رهبر خود را در توزیع امکانات قابل‌قبول بدانند (Flint, Haley & McNally, 2012). از سوی دیگر، عدالت رویه‌ای ناظر بر تساوی اعمال مقررات، قوانین و سیاست‌ها در سازمان و فرآیند ارزیابی عملکرد است (Hashish, 2020). در این پژوهش نیز از دیدگاه پرسش‌شوندگان خط و مشی‌های سازمانی و انتصابات رتبه‌های اول و دوم اهمیت داشتند. لذا می‌توان نتیجه گرفت نحوه برخورد و اجرای خط و مشی‌های سازمان توسط رهبر عامل زیربنایی در موفقیت یا ناکامی رهبری اصیل است.

یافته دیگر پژوهش، شرایط مداخله‌گر (ضعف در هدف‌گذاری، کمبود امکانات و تعارض مضاعف) بود. این یافته با نتیجه پژوهش (Darakhshan & et al (2017) که دریافته بودند رهبری اصیل با شفافیت سازمانی (عدم تعارض و روشن بودن اهداف و قواعد) رابطه دارد با نتیجه پژوهش حاضر نزدیک است. (Veiseh, et al, 2018; Algarni (2018) نیز نتیجه گرفته بودند شفافیت در هدف‌گذاری از عناصر مهم رهبری اصیل هستند و چنانچه رهبر در تعیین هدف‌گذاری‌های درون‌سازمانی قوی عمل کند موفقیت سازمان بالاست. در پژوهش حاضر نیز یکی از شاخص‌های رهبری اصیل ضعف در هدف‌گذاری بود. Okmen & et al, 2019 نیز به‌طور ضمنی نتیجه گرفته بودند رفتارهای رهبری و رفع موانع زیرساختی مانند ابزارهای محیط کار (امکانات) در جریان رهبری اصیل اثرگذار است. بر اساس دیدگاه میان‌فردی، رهبری اصیل جریان دوطرفه‌ای است که هم عمل رهبر و هم واکنش پیروان را در نظر می‌گیرد. در این راستا چنانچه رهبر بر اشتراک ایده‌ها بین خود و پیروان عمل کند این به افزایش اعتماد به نفس کارکنان منجر می‌شود و می‌تواند در نزدیکی اهداف مشترک رهبر و پیروان عمل کند. راهبردها شامل بازنگری در ساختار مدیریت مدارس، استقلال فکری مدیران و تاب‌آوری یافته دیگر پژوهش بود. Kotze & Nel (2017) نتیجه گرفته بودند ذهنیت باز و قدرت تصمیم‌گیری از عوامل مهم رهبری اصیل هستند. (Goodazi & et al (2019) دریافته بودند سرمایه روان‌شناختی (تاب‌آوری، ارتقا قدرت روحی) از عناصر مهم رهبری اصیل است. (Mehdad & Samimi (2018) نیز نتیجه گرفته بودند تاب‌آوری یکی از شاخص‌های رهبری اصیل است که یافته‌های پژوهش حاضر نیز با نتایج این مطالعات همسو هست. در تبیین این یافته باید گفت رهبری اصیل جریانی دوطرفه است که بعد پردازش متوازن آن ناظر بر برخورد کردن بدون اغماض با تمامی مسائل، احترام گذاشتن به دیدگاه‌های دیگران و در نظر گرفتن تمامی جوانب به‌جای برخورد متعصبانه است (Northouse, 2016) در این راستا می‌توان گفت فرهنگ و ساختار حاکم بر مدارس کمترین جای استقلال فکری به مدیران می‌دهد و بخشنامه‌ها و قوانین متعدد و گاه متناقض هرگونه خلاقیت و قدرت فکری مدیر را صلب می‌کند. بنابراین با توجه به اوصاف مهم رهبری اصیل، بازنگری در ساختار مدیریتی مدارس می‌تواند با دادن قدرت بیشتر به رهبر و کادر مدرسه نوعی اشتراک و خرد جمعی نسبت به حل مسائل ایجاد کند.

یافته دیگر پژوهش حاضر پیامدهای رهبری اصیل (ارتقاء کیفیت تعلیم و تربیت، افزایش سرمایه اجتماعی مدیران و کاهش آسیب‌های اجتماعی مدارس) بود. این یافته در مؤلفه‌های ارتقای تعلیم و تربیت و کاهش آسیب‌های اجتماعی از پیشینه برخوردار نیست، اما در مؤلفه سرمایه اجتماعی موجود است. (Alinezhad, et al (2015) دریافته بودند رهبری اصیل مستقیم بر تعهد سازمانی به‌عنوان شاخص سرمایه اجتماعی معلمان اثرگذار است. (Nikolic (2015) دریافته بود رهبری اصیل قادر به پیش‌بینی سرمایه اجتماعی با شاخص‌های اخلاقی و سازمانی است. Caza, Bagozzi, Woolley & levy (2010) نتیجه گرفته بودند سرمایه روان‌شناختی (با شاخص‌های خوش‌بینی و امید) یکی از ابعاد مهم رهبری اصیل است. (Karlou, et al (2019) نیز دریافته بودند سرمایه روان‌شناختی و رضایت شغلی از مؤلفه‌های مهم مدل علی مدل رهبری اصیل هستند. در تبیین این یافته باید گفت رهبران اصیل میل به اشتراک منافع و منابع دارند و به خاطر ماهیت آن بر روابط اخلاقی و اجتماعی در تعاملات سازمانی و حرفه‌ای تأکید دارند (Nasiri, et al, 2016). این امر موجب افزایش اعتماد اجتماعی متقابل رهبران و پیروان می‌شود در نتیجه می‌توان شاهد افزایش سرمایه اجتماعی بود. از طرف دیگر، می‌توان گفت وقتی روح حاکم بر سازمان و گروهی، تعهد و مسئولیت اجتماعی باشد چنانکه در رهبران اصیل متصور است، این امر به‌مثابه حل مسائل و موضوعات درون‌سازمانی عمل می‌کند. پیروان وقتی صداقت و تعهد و سایر فضایل حرفه‌ای رهبر را باور داشته باشند چالش‌ها و مشکلات عمومی و خصوصی خود را می‌توانند با رهبر در میان بگذارند. در این راستای مسائل خصوصی این اطمینان و صداقت در رهبر از سوی کارکنان حاصل می‌شود که می‌توان حتی در موضوعات خصوصی و تنگناهای زندگی نیز با رهبر مشورت کرد. طرح این موضوعات می‌تواند مانع انباشت تنش‌های درونی و بیرونی کارکنان شود و به‌عنوان تخلیه انرژی عمل نماید. در نتیجه می‌توان شاهد کاهش موضوعات و مشکلات حیطة عمومی (حرفه‌ای) و خصوصی زندگی کارکنان بود.

یافته‌ها نشان دادند الگوی رهبری اصیل مستلزم اقدامات مختلفی در سطوح کلان (خط‌مشی‌ها)، میانه (فرهنگ‌سازمانی و شفافیت در درون سازمان) و خرد (عوامل فردی و شخصیتی مدیر) است. برخی از یافته‌ها این الگو مانند (رویکرد استراتژیک، رقابت سطح مدیریتی، ارتقای تعلیم و تربیت و کاهش مسائل اجتماعی) در مطالعات انجام شده موجود

نبودند و به نوعی جدید و قابل توجه هستند. اگرچه نتایج این پژوهش می تواند قابل تعمیم به جوامع مشابه دیگری باشد با این وجود، یافته ها دارای محدودیت هستند. از جمله این محدودیت ها این است که این پژوهش مطالعه ای موردی بود که برای قضاوت دقیق تر نیاز به مطالعات در سطح کلان تری لازم است. امکانات محقق و زمان لازم برای مطالعه در مناطق دیگری میسر نبود. محدودیت دیگر عدم وجود ابزاری برای سنجش و توصیف وضعیت فعلی رهبری اصیل بود. پیشنهاد می شود برای انتخاب مدیران روال شفاف و مشخصی برای همه واجدان شرایط فراهم شود و مدیریت مدارس از حالت انتصابی دور شود و به ابعاد حرفه ای و شایستگی آنان توجه بیشتر شود. پیشنهاد می شود برای انتخاب مدیران مدارس شاخص هایی منطبق با الگوی رهبری اصیل تعریف شود و حالت عملیاتی به خود بگیرد. پیشنهاد دیگر این است برای ارتقای الگوی رهبری اصیل مبانی و اصول آن به مدیران آموزش داده شود. پیشنهاد نظری دیگر این است که مقیاسی بومی فراهم شود تا بتوان وضعیت رهبری اصیل را برآورد کرد و از منظر توصیفی نیز به آن پرداخت.

## Reference

- Abid, T., Altaf, M., Yousaf, U., & Bagram, M. M. (2012). Entrepreneur as an authentic leader: a study of small and medium sized enterprises in Pakistan. *Management Science Letters*, 2, 2355-2360.
- Alinezhad, M., Abbasian, H., & Behrangi, M. R. (2015). Investigating the Effects of Authentic Leadership of Managers on Organizational Commitment of Teachers with Organizational Justice as the Mediator Variable. *Ciência e Natura*, 37, 407-416. (In Persian)
- Algarni, M. (2018). Authenticity in Leadership in the Cultural Context of Saudi Arabia, UNIVERSITY OF SOUTHAMPTON, FACULTY OF BUSINESS AND LAW, Business School, Thesis for the degree of Doctor of Philosophy.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24, 270-283.
- Bakari, H., Hunjra A, I., & Niazi G, S. (2017). How does authentic leadership influence planned organizational change? The role of employees'

perceptions: Integration of theory of planned behavior and Lewin's three step model. *Journal of Change Management*, 17(2), 155-187.

Caza, A., Bagozzi R. P., Woolley, L., Levy, L., & Caza, B. (2010). Psychological capital and authentic leadership. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 2(1):53-70

Cottrill, K., Lopez, P. D., & Hoffman C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 275-292.

Derakhshan, M., Ghanbari, S., Zandi, K., & Seifpanahi, H. (2017). The Relationship between Authentic Leadership and Organizational Transparency (Case Study: General Directorate of Roads and Urban Development of Kerman), *Organizational Culture Management*, 4(15): 767-788.

Dramićanin, S. (2019). The impact of authentic leadership on the commitment of employees in travel agencies in the Republic of Serbia. *BizInfo (Blace) Journal of Economics, Management and Informatics*, 10(1), 29-41.

Flint, D., Haley, L. M., & McNally, J. (2012). Dimensionality of organizational justice in a call center context. *Psychological reports*, 110(2), 677-693.

Ghenenia, M., Farshadi, N., Soltanian, N., & Forouhar, M. (2015). Impact of Training for Authentic Leadership Behaviors on Enhancement of Employees Performance. *Journal of Training and Development of Human Resources*, 2(6): 125-141.

Gardner, W. L., Coglisier, C., Davism K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: Areview of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22, 1120-1145.

Ghasemi, V. (2010). *Structural Equation Modeling in Social Research Using Amos Graphics*, Tehran: Sociologists Publications.

George, B., & Sims, P. (2015). *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

George, B. (2015). Forbes Welcome. [Online] Forbes.com. Available at: <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2015/11/10/the-true-qualities-ofauthentic-leaders/#50246e53f74d> [Accessed 9 Aug. 2017].

Hashish, E. A. (2020). Nurses' perception of organizational justice and its relationship to their workplace deviance. *Nursing Ethics*, 27(1), 273-288.

Hassanpour, A., Nazari, K., & Akbari. (2018). Designing a model of factors affecting the ethics of teaching profession in Payame Noor University of the West, *Sociology of Education*, 6 (2018), 101-87.



- Kotze, M., & Nel, P. (2017). Personal factor effects on authentic leadership. *Journal of Psychology in Africa*, 27(1), 47-53.
- Jalali Farahani, M., Goodarzim S., & Saberi, A. (2019). The Effect of Authentic Leadership Style on the Psychological Well-being of the Employees of the Ministry of Sports and Youth with the Intermediate Role of Psychological Capital, *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 6(3), 37-48.
- Kalantari, K. (2009). *Structural Equation Modeling in Socio-Economic Research*, Tehran: Farhang Saba.
- Karlou, F., Afarinesh, A., & Zargar, T. (2019). The Causal Model of Authentic Leadership on Psychological Well-being and Job Satisfaction. *Journal of System Management*, 5(3), 217-232.
- Mehdad, A., & Samimi, N. (2018). Mediating Role of Psychological Capital between Authentic Leadership, Job Satisfaction, Job Insecurity and Intention to job leave, *Journal of Social Psychology*, 13(49): 45-59.
- Moonsarn, C., Sanrattana, W., & Suwannoi, P. (2019). Indicators of Authentic Leadership for Teachers in the General Education Session of Buddhist Scripture Schools. *International Education Studies*, 12(12), 62-70.
- Moradi Moghadam, M., Jafari, S., & Nabavi, M. (2018). The structural Relationship of Authentic Leadership on work engagement and positive organizational behavior of teachers. *Journal of Educational Management Innovations*. 13(2), 61-79.
- Nasiri, F., Eskandari, A., & Navidi, P. (2016). A Survey of Impact Authentic Leadership on Improvement Creativity and Innovation, due to the Mediator Role of Social Capital. *Social Capital Management*, 2(4), 475-496. (In Persian)
- Nikolic, B. (2015). The role of authentic leadership and ethical leadership in an organisational setting-predictors for ethical climate, organisational citizenship behaviour, affective organisational commitment and in-role performance. *Dissertation, Universität Karlsruhe*.
- Nyberg, D., & Sveningsson, S. (2014). Paradoxes of authentic leadership: Leader identity struggles. *Leadership*, 10(4), 437-455.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Los Angeles, CA: SAGE.
- Northouse, P.G. (2017). *Leadership-Theory and Practice*, (8th ed.) Sage: Thousand Oaks, UK.
- Pierce, P., & Michelle, E. (2015). Perception of leader authenticity: an examination of power and organizational level in the public sector, *Dissertation*

submitted to the Faculty Division of Graduate Studies in Leadership and the Graduate School. In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education.

Opatokun, K., Hasim, C. N., & Hassan, S. (2013). Authentic leadership in higher learning institution: A case study of international Islamic University Malaysia. *International Journal of Leadership Studies*, 8(1), 44-60.

Okmen, S., Elci, M., Murat, G., & Yilmaz, Y. (2018). The impact of authentic leadership on organizational learning capacity. *Journal of Global Strategic Management*, 12(1), 57-66.

Pennsylvania State University. (2015). Lesson 12: Authentic Leadership. Retrieved from <https://cms.psu.edu/section/default.asp?id=201415S1WD%5F%5F%5FRPSY%5F%5F532%5F002>.

Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). RETRACTED: The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts.

Perry, A. (2020). Saving Faces: Authentic Leadership and the Tension of Self-Disclosure. In *Leadership Philosophy in the Fiction of CS Lewis*. Palgrave Macmillan, Cham. 95-118

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.

Pope T. Y. (2018). Effects of the Authentic Leadership Style on Job Satisfaction in Subordinate Employees, Walden University, College of Social and Behavioral Sciences, Doctoral dissertation.

Veisheh, S. M., Abbaspour, H., & Koochi, S. (2018). The Effect of Genuine Leadership on Employees' Self-efficacy with an Emphasis on the Role of Organizational Culture (Case study: Ilam University staff), 19(60-61), 122-129.

Wen, T., Ho, T., Kelana, B. W. Y., Othman, R., & Syed O. R. (2019). Leadership Styles in Influencing Employees' Job Performances. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 55-65.

Yousefi, B., Eydipour, K., & Gholami Torkesaluyem S. (2105). Relationship between authentic leadership style with job interest of General Sport and Young offices employments of west provinces of Iran. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2(8): 57-63. (In Persian)