

Communication Aspects of Managers' Authentic Leadership Competencies: A Meta-Synthesis Study

Ladan Hajianvari¹, Ghodsi Bayat², Abbas Ramezani³, Seyed Vahab Omat Mohammadi⁴

Received: March, 16.2025; Accepted: Jun, 10.2025

DOI: 10.22034/scm.2025.512809.1865

Introduction

In today's competitive environment, leadership is a key part of management. It plays an important role in improving efficiency and meeting organizational goals (Bwonya et al., 2020, p. 48). Authentic leadership is the foundation of every successful organization (Hadziahmetovic & Salihovic, 2022, p. 356). Rapid advancements in science and technology have changed organizational structures and the processes of communication. This shift has created flatter structures, horizontal information flows, and higher expectations for adaptability and innovation. As a result, there is a greater need for leadership styles that encourage effective communication, trust, and teamwork among stakeholders. In an increasingly interconnected world, maintaining good relationships with employees, customers, shareholders, and others is now essential. Communication has become one of the most important tools for managers to achieve effectiveness and maintain a competitive edge.

Authentic leadership has been essential for success, particularly during periods of change (Ciaco, 2023, p. 7). Leadership quality plays a big role in ensuring success in several organizational aspects since the performance of the organization depends largely on the performance of its leaders (Akpapere et al., 2019, p. 17). Traditional forms of leadership are primarily focused on authority, control, or results, but authentic leadership emphasizes ethics, self-reflection, good judgment, and open

¹ Department of Educational Sciences, Farhangian University, Zanjan, Iran.

Corresponding Author; l.hajianvari@cfu.ac.ir

² Associate Professor, Public Relations Department, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran; bayatghodsi@atu.ac.ir

³ Department of Educational Administration, Farhangian University, Tehran, Iran. a.ramezani@cfu.ac.ir

⁴ M.A Student in Public Relations, Industry and Commerce major, Public Relations Department, Faculty of Communication Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. vahab_omat@atu.ac.ir

relationships. As per Walumbwa et al. (2008), there are four primary dimensions of authentic leadership, which include self-awareness, relational transparency, balanced processing, and an internalized moral perspective. Modern concepts emphasize significant relationships, ethics, and connection between the values and actions of leaders. The authentic leader understands his/her own values, emotions, strengths, and weaknesses, and openly communicates them with his/her followers.

The skills connected with authentic leadership in managers become relevant when organizations want to reach their goals. Thanks to such traits as authenticity, transparency, and commitment, such managers can establish trust through effective communication, get required assistance in growth, and develop the organization (Hadziahmetovic & Salihovic, 2022). It was found that authentic leadership encourages employee commitment, innovation, resilience, ability to learn lessons from errors, and a constructive workplace environment. Moreover, authentic leadership is associated with positive organizational behavior, psychological capital, leader-member exchange, and increased employee engagement. Authentic leaders encourage participation, collaboration, and learning thanks to communication, transparency, and ethics.

Nevertheless, despite the fact that there are many benefits of authentic leadership, the communication component of it still remains understudied. Although the previous studies have analyzed models of authentic leadership and managerial skills in different ways, it is necessary to conduct a systematic analysis of the communication components of authentic leadership competencies. The importance of filling in this gap becomes evident considering the high degree of connection between leadership and communication and considering that many leadership outcomes depend on the communication process.

Purpose

While there exist various studies that explore the leadership competencies, public relations competencies, and authentic leadership qualities, the vast majority of these works concentrate on the broad definitions and competency frameworks. Little attention was given to the exploration of the communication-related components of authentic leadership. Thus, a need arises to conduct a more detailed study into the communication components of authentic leadership to develop a better understanding of how managers could build more effective relations with stakeholders and how the process of organizational communication can be enhanced through authentic leadership. This study is dedicated to exploring the

communication components of authentic leadership competencies; specifically, the study will aim at defining, classifying, and theorizing the communication-related aspects of authentic leadership. Hence, the research question for the study is the following: What are the communication components of authentic leadership?

Methodology

This study used a meta-synthesis method based on the seven-step model of Sandelowski and Barroso in order to identify the communication aspects of authentic leadership skills among managers. A systematic search was conducted in different international scientific databases, including PubMed, ScienceDirect, Emerald, Google Scholar, Semantic Scholar, ProQuest, and ResearchGate, using keywords related to authentic leadership, its aspects, traits, and practices. The search included studies published between 2010 and 2024.

First, 2,659 records were identified. After screening titles, abstracts, and full texts, and applying the inclusion and exclusion criteria, qualitative studies relevant to the research objective were kept. The methodological quality of the selected studies was assessed using a seven-question checklist developed by Karakose et al. (2024). In the end, 24 high-quality qualitative articles and theses were chosen for final analysis.

The findings were analyzed with Braun and Clarke's thematic analysis process. The coding of data started with open coding and continued through repeated comparison and refinement of concepts. Duplicate and similar codes were combined, resulting in 42 final codes. Based on conceptual similarities and relationships among these codes, 12 sub-themes were identified and then integrated into five main themes that indicate the communication dimensions of authentic leadership skills.

In order to ensure the validity of descriptions, interpretations, theories, and practices, the researchers independently reviewed the literature and continuously compared findings during the synthesis process. Additionally, two meta-synthesis experts oversaw and reviewed all stages of the study to improve the credibility and reliability of the results.

Findings

The results of the meta-synthesis of the communication facets of authentic leadership competencies of the managers reveal five main themes, 12 sub-themes, and 42 codes. Open coding helped us extract information associated with the concept of authentic leadership. We have developed codes by comparing,

categorizing, and synthesizing our ideas during the whole process. By excluding similar codes and grouping similar indicators together, we defined 42 final codes divided into 12 sub-themes. Those were classified into five main themes: self-awareness, balanced processing, relationship transparency, internalized moral perspective, and creation of the positive work environment.

Self-awareness is the first theme and contains such sub-themes as critical reflection, awareness of opportunities and limitations and self-actualization. According to the results, authentic leaders usually evaluate their behavior and actions. In addition, they analyze past experience, consider the consequences of their behavior and receive feedback from others. Furthermore, they know about their opportunities and restrictions, recognize their mistakes and appreciate employees who can make up for these weak sides. Emotional regulation and personal growth contribute to the process of communication of leaders.

Balanced processing is the second theme and concerns the ability of leaders to view information objectively prior to making a decision. It contains providing time for reflection, listening to the opinions of employees, considering various points of view and acceptance of contrary opinions. Results show that authentic leaders encourage participation and consider opinions of employees prioritizing organizational goals over personal interests.

The third theme that identified was relationship transparency, involves honesty and good communication. The results indicate that authentic leaders do not hide mistakes, stay committed to their decisions, express their feelings appropriately, and assess employee performance fairly. They work in order to improve relationships through collaboration, clear communication, preventing conflicts, and maintaining positive interactions. These actions build trust, openness, and constructive communication within the organization.

The fourth theme is internalized moral perspective, which emphasizes the significance of the ethical values in leadership communication. Among others respect towards employees, treating them fairly, being transparent regarding their performance, and managing expectations appropriately have been identified as the essential factors. It is important to emphasize that authentic leaders always base their actions and communication on their values and ethical principles; therefore, authenticity increases credibility and supports ethics.

The fifth theme, creation of a positive work environment, reflects the focus on the well-being and development of employees. Among the elements of this theme one can mention such aspects as increasing satisfaction of the employees, provision of

opportunities for professional development, appreciation of achievements of the employees, motivation, consideration of individual characteristics of people.

All in all, it should be emphasized that in addition to interpersonal skills, communication aspects of the authentic leadership embrace such features as self-awareness, ethical behavior, transparency, balance of decisions, consideration of the employees' interests.

Conclusion

The findings of this meta-synthesis show that the aspects of communication associated with authentic leadership competencies have numerous characteristics and comprise different cognitive, ethical, emotional and relational skills. The found dimensions of such leadership: self-awareness, balanced processing, relationship transparency, internalized moral perspective and creation of a positive working environment allow forming an integral framework which reflects all the processes which take place in case of authentic leaders' communication.

Accordingly, one should note that authentic leadership is mainly focused on personal understanding, fair information processing, honesty in relationships, ethics and creating the corresponding work environment. Such skills assist managers in building up positive communication with their workers and stakeholders, increase the level of trust between the leader and subordinates, engage people into decision making and improve organizational integration. In addition, one should underline that communication of the authentic leader comprises not only information exchange but also creation of relationships based on the principles of mutual respect and understanding.

In terms of its applicability, the identified competencies can be used as a basis for manager selection, training, development, and assessment. The introduction of communication-based authentic leadership competencies into management training programs would help enhance leaders' competencies in terms of their ability to regulate emotions, listen actively, make decisions in an ethical way, manage feedback, and build relationships. This approach can increase employees' satisfaction, personal development, commitment to the organization, and effectiveness.

Organizations need to include these competencies in their leadership development and assessment systems. By paying more attention to communication and socio-emotional competencies in managerial practices, organizations will be able to develop authentic leadership behaviors and create healthier, more collaborative, and

more resilient organizational culture. In this regard, it is necessary to encourage organizations to include these competencies in leadership development and performance evaluation systems.

Novelty

A review of the extant literature reveals that most of the prior literature has addressed the topic of authentic leadership either in its broadest form as a leadership concept or as manager's competencies. While topics like self-awareness, ethical behaviors, transparency, and balanced processing have been identified and discussed in relation to authentic leadership, there is very little effort to extract and analyze communication components inherent in these competencies. Moreover, there is a lack of framework that can integrate these components of authentic leadership into a cohesive whole within the scope of manager's competencies.

The present study uses meta-synthesis methodology to extract, categorize, and conceptualize the communications aspects of authentic leadership competencies for managers. The uniqueness of the present study is the development of a framework which integrates the above-mentioned communication aspects of authentic leadership competencies into five categories, 12 sub-categories, and 42 codes. Specifically analyzing the communication dimension of authentic leadership will allow us to provide a more detailed analysis of the competencies in this context.

Moreover, the framework proposed above enhances existing authentic leadership theories by drawing attention to communication-related indicators, which include self-awareness, balanced processing, transparency of relations, internal moral perspective, and the ability to create a favorable working environment. Therefore, the results can serve as the practical foundation for developing competency models, leadership training programs, manager evaluation systems, and communication training programs designed to promote authentic leadership.

References

- Afshari, P., Bayazidi, S., & Yazdani, S. (2024). Meta-Synthesis As an Original Method to Synthesize Qualitative Literature in Chronic Diseases: A Narrative Review. *Jundishapur Journal of Chronic Disease Care*, 13(2):e139621. <https://doi.org/10.5812/jjcdc-139621>
- Ahmad, H. M., Kaliannan, M., & Mutum, D. S. (2023). Authentic leadership in a bureaucratic environment: A qualitative study. *Journal of General Management*, 0(0), 1-12. <https://doi.org/10.1177/03063070231195207>
- Akparep, J., Jengre, E., & Mogre, A. (2019). The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern

- Region of Ghana. *Open Journal of Leadership*, 08(1), 1-22.
<https://doi.org/10.4236/ojl.2019.81001>
- Al- Masum, M. d. (2022). Leadership versus management: Different or similar. *EBAUB Journal*, 4(1), 69-72.
- Almutairi, M., Timmins, F., Wise, P. Y., Stokes, D., & Alharbi, T. A. F. (2024). Authentic Leadership-A Concept Analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 0(0), 1-19.
<https://doi.org/10.1111/jan.16496>
- Anani-Bossman, A. (2020). Role of Public Relations in Corporate Reputation Management: A Study of PR Practitioners in Selected Multinational Organisations in Ghana. *Corporate Reputation Review*, 24(4), 1-12. <https://doi.org/10.1057/s41299-020-00105-1>
- Arasteh, H. R., Hassanpour, A., Izadi, A., & Bostani, Tahmourth. (2018). Designing a competency model for public relations managers. Case study: National Iranian Gas Company and subsidiaries. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 5(18), 55-79. (In Persian)
- Aria, A., Jafari, P., & Behifar, M. (2019). Authentic Leadership and Teachers' Intention to Stay: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and Psychological Capital. *World Journal of Education*, 9(3), 67-81. <https://doi.org/10.5430/wje.v9n3p67>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16: 315-338.
- Banks, G., McCauley, K., Gardner, W., & Williams, C. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Baquero, A., Delgado, B., Escortell, R., & Sapena, J. (2019). Authentic Leadership and Job Satisfaction: A Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA). *Sustainability*, 11(8), 2412. <https://doi.org/10.3390/su11082412>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Bourenane, I. (2022). Exploring Authentic Leadership Theory in Practice: A Case Study about a School's Leaders in a Private School in Sharjah, UAE. *Journal for Researching Education Practice and Theory*, 5(1), 113-144.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology*, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological (pp. 57-71). American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/13620-004>

- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology*, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological (pp. 57–71). American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/13620-004>
- Brewer, K., & Devnew, L. (2022). Developing responsible, self-aware management: An authentic leadership development program case study. *The International Journal of Management Education*, 20(3):100697. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100697>
- Brojerdi Alavi, M. , Forghani, M. and Ranjbar, M. (2016). A Conceptual Framework for Competencies of Public Relations Managers: Dimensions, Factors and Indicators. *Interdisciplinary Studies in the Humanities*, 9(1), 129-146.
<https://doi.org/10.22035/isih.2017.236> (In Persian)
- Bucăța, G., & Rizescu, M. (2017). The Role of Communication in Enhancing Work Effectiveness of an Organization. *Land Forces Academy Review*, 22(1), 49-57.
<https://doi.org/10.1515/raft-2017-0008>
- Bush, T., & Sargsyan, G. (2020). EDUCATIONAL LEADERSHIP AND MANAGEMENT: THEORY, POLICY, AND PRACTICE. *Main Issues Of Pedagogy And Psychology*, 3(3), 31-43. <https://doi.org/10.24234/miopap.v3i3.255>
- Buskila, Y., & Levi, T. (2021). The Role of Authentic School Leaders in Promoting Teachers' Well-Being: Perceptions of Israeli Teachers. *Athens Journal of Education*, 8(2), 161-180.
<https://doi.org/10.30958/aje.8-2-3>
- Bwalya, A. (2023). Leadership Styles. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 11(8), 181-194. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.23932113>
- Bwonya, J. E., Ogotu, P. M., & Okeyo, D. W. O. (2020). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: A Critical Literature Review. *Journal of Human Resource & Leadership*, 4(2), 48–69. Retrieved from
<https://www.stratfordjournal.org/journals/index.php/journal-of-human-resource/article/view/507>
- Camargo, E. B. (2021). *A Qualitative Study Exploring State School Leaders' Work With Teachers In Argentina*. Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Educational Leadership. <https://surface.syr.edu/thesis/474>
- Carden, J., Jones, R. J., & Passmore, J. (2022). Defining Self-Awareness in the Context of Adult Development: A Systematic Literature Review. *Journal of Management Education*, 46(1), 140-177. <https://doi.org/10.1177/1052562921990065>
- Cardenas, B. (2022). Psychological Capital and the Relationship Between Authentic Leadership and Employee Well-Being. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*, 12287. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/12287>
- Ciaco, G. D. (2023). *Authentic Leadership as a success factor for Organizational Change*. Master Thesis in Economics and Business Administration, major in Strategy and Management, Norwegian School of Economics, Bergen.

- Crawford, J. A., Dawkins, S., Martin, A., & Lewis, G. (2020). Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders. *Australian Journal of Management*, 45(1), 114-133. <https://doi.org/10.1177/0312896219836460>
- Cropper, D. (2017). *Impact of authentic leadership practices of principals and the associated levels of teachers' trust*. Submitted to the Faculty of Delaware State University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Ed.D. in Educational Leadership in the Department of Education.
- Dame Adjin-Tettey, T. (2020). Public Relations as a Strategic Management Function in Selected Organizations in Accra, Ghana. *The International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies*, 15(1), 13-28. <https://doi.org/10.18848/2324-7649/CGP/v15i01/13-28>
- De Campos, M., & Rueda, F. (2019). Authentic Leadership: A Theoretical Thematic Analysis of the Contemporary Brazilian Leader's Speech. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 29(1), e2924. <https://doi.org/10.1590/1982-4327e2924>
- Droffelaar, B. V., & Jacobs, M. (2017). The role of wilderness experiences in leaders' development toward authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1144-1156. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2016-0153>
- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic Leadership and Improved Individual Performance: Affective Commitment and Individual Creativity's Sequential Mediation. *Frontiers in psychology*, 12, 675749. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>
- Durrah, O., Charbatji, O., Chaudhary, M., & Alsubaey, F. (2024). Authentic Leadership Behaviors and Thriving at Work: Empirical Evidence From The Information Technology Industry in Australia. *Psychological Reports*, 127(4), 1911-1940. <https://doi.org/10.1177/00332941221144601>
- Edler, J., Blind, K., Kroll, H., & Schubert, T. (2023). Technology sovereignty as an emerging frame for innovation policy. Defining rationales, ends and means. *Research Policy*, 52(3):104765. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104765>
- Faeq, D. (2022). SME Competitiveness: The influence of the Qualities of Leadership on Competitive advantage. *International Journal of Language, Literature and Culture*, 2(6), 1-15. <https://doi.org/10.22161/ijllc.2.6.1>
- Fraser, S. (2014). *Authentic Leadership in Higher Education: Influencing the Development of Future Leaders*. Education Doctoral. Paper 187.
- Gardner, W., Karam, E., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, B. (2004). The journey to authenticity. *Leader to Leader*, 2004(31), 29-35. <https://doi.org/10.1002/ltl.60>

- Ghorzang, S. (2020). The Role of Public Relations in Successful Organizational Management. *Journal of Social Science and Humanities Research*, 6(2), 13-20. <https://doi.org/10.53555/sshr.v6i2.4071>
- Glowacki-Dudka, M., & Griswold, W. (2016). Embodying Authentic Leadership Through Popular Education at Highlander Research and Education Center: A Qualitative Case Study. *Adult Learning*, 27(3), 105-112. <https://doi.org/10.1177/1045159516651610>
- Görpe, T. S., & Öksüz, B. (2024). Perception and Contribution of Public Relations to Society: What Does the Public Think? Insights from Türkiye. *Social Sciences*, 13(12), 675. <https://doi.org/10.3390/socsci13120675>
- Graciana, A., Fauziah, E., Gumilang, S., Fadhilah, Z., Sawal, M., Aisyah, J., & Sari, E. (2024). The Role of Authentic Leadership in Shaping Innovative Organizational Cultures. *International Journal of Social Science and Human Research*, 7(1), 164-170. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i01-22>
- Hadziahmetovic, N., & Salihovic, N. (2022). The Role of Transparent Communication and Leadership in Employee Engagement. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 11(2), 558-571. <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v11-i2/14067>
- Henry, S. M. (2022). Authentic Leadership and Societal Transformation: A Review of Literature. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(3), 333-356. <https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60333>
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2012). *Management of Organizational Behavior* (10th ed.). Pearson.
- Hutama, A., Noermijati, N., & Irawanto, D. (2024). The effect of transactional leadership on employee performance mediated by job satisfaction, job stress and trust. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(3), 151-166. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i3.3297>
- Irvansyah, A., & Sumardjo, S. (2021). Implementation of Authentic Leadership Attitudes to Tutors at Community Learning Center (CLC). *Edukasi*, 15(1), 66-73. <https://doi.org/10.15294/edukasi.v15i1.30184>
- JeanBatiste, P. (2023). *Leadership in a Military Criminal Investigative Organization: Perceptions of Authentic Leadership Among Special Agents*. Doctoral Dissertations and Projects. 4675. <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/4675>
- Jiewen, X., Ahmad, J., & Xiaoyang, L. (2024a). Authentic Leadership; Origins and Foundations: A Review of Literature. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 13(3), 1301-1309. <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v13-i3/21881>
- Jiewen, X., Ahmad, J., & Xiaoyang, L. (2024b). A Comprehensive Review of Authentic Leadership Models. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 13(3), 21-30. <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v13-i3/21919>

- Karakose, T., Ozdogru, M., & Malkoc, N. (2024). Leading sustainable school improvement: a meta-synthesis of qualitative research on problems and challenges faced by school leaders. *Frontiers in Education*, 9: 1449174. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1449174>
- Karimi Dasgerdi, A., Abbaspour, A., Niknami, M., & Delavar, A. (2023). The Effect of Authentic Leadership Style on the Performance of School Principals. *School Administration*, 11(3), 31-51. <https://doi.org/10.22034/jsa.2024.130044.2451>
- Kelly, L. (2023). *Authentic Leadership: Roots of the Construct*. In book: Mindfulness for Authentic Leadership (pp.17-52).
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26. <https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401>
- Kiger, M. E., & Varpio, L. (2020). Thematic analysis of qualitative data: AMEE Guide No. 131. *Medical Teacher*, 42(8), 846-854. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1755030>
- Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., Stander, M. W., de Beer, L. T. (2022). Authentic Leadership, Trust (in the Leader), and Flourishing: Does Precariousness Matter? *Frontiers in Psychology*, 13:798759. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.798759>
- Krejci, J. (2021). *Leader's Relational Transparency and Team-level Trust and Distrust*. Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Organizational Psychology, Walden University.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W., & Sels, L. (2012). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697. <https://doi.org/10.1177/0149206312457822>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management* 24, 43-72
- Lombard, L., April, K., & Peters, K. (2012). Sustainability & authentic leadership: Stumbling blocks and enablers. *Crown Research in Education*, 2(2), 74-84. https://www.researchgate.net/publication/265876475_SUSTAINABILITY_AUTHENTIC_LEADERSHIP_STUMBLING_BLOCKS_AND_ENABLERS
- London, M., Sessa, V., & Shelley, L. (2022). Developing Self-Awareness: Learning Processes for Self- and Interpersonal Growth. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 261-288. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044531>
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>
- Luthans, F. (2012). Psychological capital: Implications for HRD, retrospective analysis, and future directions. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 1-8. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21119>

- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). *Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach*. In: Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E., Eds., *Positive Organizational Scholarship*, Barrett-Koehler, San Francisco, 241-261.
- Lynch, J., Daly, D., Lafferty, N., & Mannix McNamara, P. (2022). The Real Deal: A Qualitative Investigation of Authentic Leadership in Irish Primary School Leaders. *Societies*, 12(4): 106. <https://doi.org/10.3390/soc12040106>
- Mao Y, Lai Y, Zhai Y, Xie M, Yu J, Wang Q, Lu S, Ma J and Bonaiuto M (2022) Authentic Leadership and Employee Resilience: A Moderated Mediation Analysis. *Frontiers in Psychology*, 13:901085. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.901085>
- McAuley, J., Duberley, J., & Johnson, P. (2007). *Organization Theory Challenges and Perspectives*. London: Prentice Hall/Financial Times.
- McPherson, K., Barnard, J.G., Tenney, M. Holliman, B., Morrison, K., Kneeland, P., Lin, C., & Moss, M. (2022). Burnout and the role of authentic leadership in academic medicine. *BMC Health Services Research*, 22(1), 627. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08034-x>
- Meng, L., Li, T., Yang, M., & Wang, S. (2022). A Study on the Influence of Authoritarian-Benevolent Leadership on Employees' Innovative Behavior From the Perspective of Psychological Perception—Based on Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis. *Frontiers in Psychology*, 13:886286. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.886286>
- Mintzberg, H. (1998). *Retrospective commentary on the manager's job: Folklore and fact*. In *Harvard Business Review on leadership* (pp. 29–32). Boston: Harvard Business School Press.
- Moghaddam Zade, H. , Roshandel Arbatani, T. and Sayyed javadin, S. R. (2023). Presenting the Competency Model of Public Relations Managers of Iran's Metropolitan Municipalities. *Journal of Interdisciplinary Studies in Communication and Media*, 6(19), 162-129. <https://doi.org/10.22034/jiscm.2023.344724.1394> (In Persian)
- Mohammadi Armandi, Y., Shirvani, A., & Soltani, I. (2020). Developing a Model for Authentic Leadership (Self-Awareness, Coherence Cultural and Surrogacy & ...) in the tax Administration of the Country. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 3(2), 201-216. <https://doi.org/10.61186/ijes.3.2.201>
- Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2023). A Step-by-Step Process of Thematic Analysis to Develop a Conceptual Model in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 22. <https://doi.org/10.1177/16094069231205789>
- Nair, B. P., Prasad, T., & Nair, S. K. (2021). Exploring Authentic Leadership through Leadership Journey of Gandhi. *The Qualitative Report*, 26(3), 714-733. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2021.4004>
- Nazari, S. , Ghorbani, M. H. , Khomarloo, M. and Ghaem Maghami, E. (2024). Measuring of job competencies of Public Relations managers of Youth and Sports Department. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 22(62), 249-268. <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1462.2005> (In Persian)

- Nezafat Darab, M. (2022). The effect of public relations on the sustainability and longevity of the municipal organization. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 6(22), 320-331. (In Persian)
- Petan, L., & Bocarnea, M. (2016). Follower Perceptions of Authentic Leadership: A Comparison between Respondents from Romania and the United States. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221(4), 142-150.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.100>
- Polite, L. L. (2020). Teachers' Perceptions of the Role that School Administrators Play in Their Job Satisfaction. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*, 9798.
<https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/9798>
- Radovic Markovic, M., & Salamzadeh, A. (2018). The Importance of Communication in Business Management. *The 7th International Scientific Conference on Employment, Education and Entrepreneurship*, Belgrade, Serbia., Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3578378>
- Ranjbar, M. (2017). The Local Model of Competency in Public Relation Managers in Iran's Governmental Organization. *Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy (Ph.D.) in Communication Sciences*, Allameh Tabatabaei University. (In Persian)
- Rego, A., Cunha, M., & Giustiniano, L. (2021). Are relationally transparent leaders more receptive to the relational transparency of others? An authentic dialogue perspective. *Journal of Business Ethics*, 180(2), 695-709. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04792-6>
- Robbins, S. P. (2024). *Organization theory: structure, design and applications* (Translators: Alvani, S. M., & Danaee Fard). Tehran: Saffar. (In Persian)
- Saleh, H. A., & Shaker, E. G. (2020). Exploring the Perspective of a School Leader on Authentic Leadership Theory in Practice: A Case Study at a Private School in Dubai, UAE. *Journal for Researching Education Practice and Theory*, 3(2), 70-94.
- Sandelowski, M. (1998). The call to experts in qualitative research. *Research in Nursing & Health*, 21(5), 467-471. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1098-240X\(199810\)21:5<467::AID-NUR9>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1098-240X(199810)21:5<467::AID-NUR9>3.0.CO;2-L)
- Saputra, F. (2021). Leadership, Communication, and Work Motivation in Determining the Success of Professional Organizations. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(2). <https://doi.org/10.38035/jlph.v1i2.54>
- Schaeffler, D. (2023). *Authentic Leadership: A Critical Review*. Turcan, R.V., Reilly, J.E., Jørgensen, K.M., Taran, Y. and Bujac, A.I. (Ed.) *The Emerald Handbook of Authentic Leadership*, Emerald Publishing Limited, Leeds, 91-124. <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-013-920231003>
- Schmitzk, A. (2012). *Public Relations*. Retrieved from:
<https://2012books.lardbucket.org/pdfs/public-relations.pdf>
- Shane, G. A. (2023). *A Qualitative Descriptive Design: How Authentic Leadership Supports the Coachees Leadership Development*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the

- Requirements for the Degree Doctorate of Education, Phoenix, Arizona: Grand Canyon University.
- Shrivastava, A. (2018). A small initiative in the journey of making leaders with the help of authentic leadership model. *Kybernetes*, 47(10), 1956-1972. <https://doi.org/10.1108/K-01-2018-0003>
- Shwede, F., Aburayya, A., Alfaisal, R., Adelaja, A. A., Ogbolu, G., Aldhuhoori, A., & Salloum, S. (2022). SMEs' Innovativeness and Technology Adoption as Downsizing Strategies during COVID-19: The Moderating Role of Financial Sustainability in the Tourism Industry Using Structural Equation Modelling. *Sustainability*, 14(23), 16044. <https://doi.org/10.3390/su142316044>
- Silva, V. H., Duarte, A. P., & Oliveira, J. P. (2023). How Does Authentic Leadership Boost Work Engagement? Exploring the Mediating Role of Work Meaningfulness and Work-Family Enrichment. *Administrative Sciences*, 13(10), 219. <https://doi.org/10.3390/admsci13100219>
- Spulber, D. (2022). Reflections on globalisation, leadership and pedagogy: Competence-based didactics and Objective based Training. *Geopolitical, Social Security and Freedom Journal*, 5(2), 63-77. <https://doi.org/10.2478/gssfj-2022-0014>
- Steffens, N. K., Wolyniec, N., Okimoto, T., Mols, F., Haslam, S., & Kay, A. (2021). Knowing me, knowing us: Personal and collective self-awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. *The Leadership Quarterly*, 32(6): 101498. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101498>
- Sumanth, J. J., Černe, M., Hannah, S. T., & Škerlavaj, M. (2023). Fueling the Creative Spark: How Authentic Leadership and LMX Foster Employees' Proactive Orientation and Creativity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(3), 356-374. <https://doi.org/10.1177/15480518231180064>
- Tak, J., Seo, J., & Roh, T. (2019). The Influence of Authentic Leadership on Authentic Followership, Positive Psychological Capital, and Project Performance: Testing for the Mediation Effects. *Sustainability*, 11(21), 6028. <https://doi.org/10.3390/su11216028>
- Thorne, S. (2023). Metasynthesis of qualitative research. In H. Cooper, M. N. Coutanche, L. M. McMullen, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (2nd ed., pp. 25-41). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000319-002>
- Tülübaşı, T., & Göktürk, Ş. (2023). A meta-synthesis on academic identity in the neoliberal context of academy. *Higher Education*, 86(3), 139-161. <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00906-9>
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

- Williams, E. N., Grande, S., Nakamura, Y. T., Pyle, L. & Shaw, G. (2022). The development and practice of authentic leadership: a cultural lens. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 937-952. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2021-0039>
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x>
- Woods, P. (2005). *Democratic Leadership in Education* (1st ed.). UK: Sage.
- Xu, Z., & Pang, N. S. -K. (2024). Promoting Teachers' Organizational Commitment: The Effects of Authentic Leadership, Teachers' Well-Being and Social-Emotional Competence. *Behavioral Sciences*, 14(10), 862. <https://doi.org/10.3390/bs14100862>
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.
- Zhang, J., Song, L.J., Wang, Y., & Liu, G. (2018). How authentic leadership influences employee proactivity: the sequential mediating effects of psychological empowerment and core self-evaluations and the moderating role of employee political skill. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1): 5. <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0026-x>
- Ziarmal, M. R., Ahmadi, A. L., & Jalali, A. Q. (2023). THE ROLE OF PUBLIC RELATION IN THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONS. *Academic research in educational sciences*, 4(8), 53-60.



سال پانزدهم / بهار ۱۴۰۵

مقاله پژوهشی

وجوه ارتباط شایستگی‌های رهبری اصیل مدیران:

یک مطالعه فراترکیب

لادن حاجی‌انوری^{۱*}، قدسی بیات^۲، عباس رضانی^۳، سید وهاب امت محمدی^۴

تاریخ دریافت: ۰۳/۱۲/۲۶، تاریخ تایید: ۰۴/۰۳/۲۰

DOI: 10.22034/scm.2025.512809.1865

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و ارائه مدل شایستگی‌های رهبری اصیل مدیران با تأکید بر وجوه ارتباطی آن‌ها انجام شد. رهبری اصیل، به عنوان یک سبک رهبری نوظهور، بر مبنای مدل والوموا و همکاران (۲۰۰۸) شامل چهار مؤلفه خودآگاهی، شفافیت رابطه، پردازش متوازن اطلاعات و دیدگاه اخلاقی درونی‌شده است که ریشه در انسان‌گرایی دارد و چهارچوب مفهومی این پژوهش را تشکیل می‌دهد. این مطالعه به روش فراترکیب و با استفاده از رویکرد هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو انجام شده است. از میان ۲۶۵۹ مقاله شناسایی‌شده، ۲۴ سند منتشرشده بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۴ انتخاب و با راهبرد تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد که وجوه ارتباطی شایستگی‌های رهبری اصیل مدیران در پنج حیطه اصلی دسته‌بندی می‌شوند: خودآگاهی (تأمل انتقادی، آگاهی از فرصت‌ها و محدودیت‌ها و خودشکوفایی)، پردازش متوازن (انتظار، گوش دادن فعال و اولویت دادن منفعت سازمانی نسبت به شخصی)، شفافیت رابطه (صداقت و ارتباط اثربخش)، دیدگاه اخلاقی درونی‌شده (پایبندی به ارزش‌های شخصی و قطب‌نمای اخلاقی)، و ایجاد فضای کاری مثبت (افزایش رضایت و توسعه کیفی کارکنان، توجه به نیازهای کارکنان و ویژگی‌های روانی شخصیتی متعادل). این شایستگی‌ها مدیران را قادر می‌سازد تا با ایجاد اعتماد، حفظ روابط مثبت و اطلاع‌رسانی دقیق و شفاف، نقش مؤثری در ارتقای تصویر سازمان و دستیابی به اهداف ایفا کنند. نتایج این پژوهش می‌تواند به عنوان راهنمایی برای توسعه برنامه‌های آموزشی و ارزیابی عملکرد مدیران، به‌ویژه مدیران روابط عمومی، مورد استفاده قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: شایستگی، رهبری، رهبری اصیل، مهارت‌های ارتباطی، سرمایه ارتباطی مدیر.

^۱گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، زنجان، ایران؛ *نویسنده مسئول: l.hajianvari@cfu.ac.ir

^۲دانشیار، گروه روابط عمومی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران، bayatghodsi@atu.ac.ir

^۳گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران، a.ramezani@cfu.ac.ir

^۴دانشجوی کارشناسی ارشد رشته روابط عمومی گرایش صنعت و بازرگانی، گروه روابط عمومی، دانشکده علوم ارتباطات، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. vahab_omat@atu.ac.ir

مقدمه

پیشرفت های سریع علم و فناوری به طور گسترده ای زندگی انسان ها را تحت تأثیر قرار داده و کشورها را تحت فشار قرار می دهد تا در زمینه های مختلف گام های نوآورانه ای بردارند (Karakose et al., 2024: 2). این تحولات فناورانه، تغییراتی از جمله ساختارهای مسطح تر^۱، سست تر^۲، کوچک سازی^۳، رویکردهای افقی برای جریان اطلاعات^۴ و... را به دنبال داشته است (Shwede et al., 2022: 2; Bwonya et al., 2020: 48; McAuley et al., 2007: 8, 150, 233). تغییرات، مستلزم آن است که جوامع به طور مداوم خود را با تقاضاهای در حال تغییر وفق دهند و موقعیت خود را تقویت کنند تا به اهداف رفاهی دست یابند (Edler et al., 2023: 1).

از سوی دیگر، در دنیای رقابتی امروز، رهبری به عنوان یکی از وظایف اساسی مدیریت، نقش مهمی در افزایش کارایی و دستیابی به اهداف سازمانی ایفا می کند (Bwonya et al., 2020: 48). پله هر سازمان موفق یک رهبر خوب است (Hadziahmetovic & Salihovic., 2022: 356) و رهبری اصیل به عنوان یک نیروی محرکه برای موفقیت تضمین شده به ویژه برای تغییرات سازمانی معرفی شده است (Ciaco., 2023: 7). کیفیت رهبری به عنوان عاملی کلیدی در موفقیت و پیشرفت بخش های مختلف سازمان ها شناخته می شود، زیرا نتایج و دستاوردهای سازمان تا حد زیادی به ویژگی های رهبران وابسته است (Akpapere et al., 2019: 17). در راستای تحقق اهداف سازمان، شایستگی های رهبری اصیل در مدیران اهمیت ویژه ای پیدا می کند؛ چرا که این مدیران با بهره گیری از اصالت، شفافیت و تعهد خود می توانند با ایجاد ارتباط اثربخش با ذی نفعان، اعتماد عمومی را جلب کرده، حمایت های لازم را برای توسعه و پیشرفت جذب نموده و در نهایت، به ارتقای سازمان کمک نمایند (Hadziahmetovic & Salihovic., 2022).

در این رابطه سبک های رهبری متنوعی وجود دارند که هر یک با ویژگی ها و رویکردهای خاص خود به مدیریت و هدایت افراد می پردازند. از جمله این سبک ها می توان به رهبری تحول گرا^۵، تعاملی^۶، اقتدارگرا^۷، عدم مداخله^۸ (آزادانه)، کاریزماتیک^۹، خدمتگزار^۱، دموکراتیک^۲

^۱ Flatter structures

^۲ Looser structures

^۳ Downsizing

^۴ Horizontal approaches to information flow

^۵ Transformational leadership

^۶ Transactional leadership

^۷ Autocratic leadership

^۸ Laissez-faire leadership

^۹ Charismatic leadership

و... اشاره کرد. رهبری اقتدارگرا بر تصمیم‌گیری‌های یک‌جانبه و کنترل دقیق بر کارکنان تأکید دارد (3: Meng et al., 2022)، در حالی که رهبری دموکراتیک به مشارکت و همکاری کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری اهمیت می‌دهد (Woods, 2005). رهبری تحول‌گرا بر انگیزش و الهام‌بخشی به پیروان برای دستیابی به اهداف بلندمدت متمرکز است (Bass & Riggio, 2006). رهبری تعاملی بر مبادله هزینه-فایده بین رهبر و پیروان در چارچوب نظم و ساختار موجود تأکید دارد (154: Hutama et al., 2024). هر یک از این سبک‌ها در شرایط خاصی می‌توانند اثربخش باشند (49: Bwonya et al., 2020)، اما انتخاب سبک مناسب بستگی به نیازها و فرهنگ سازمان دارد.

در این میان، رهبری اصیل به عنوان نوعی سبک رهبری مدرن در زمینه مدیریت شناخته می‌شود که بر اساس اصول اخلاقی و ایجاد ارتباطات معنادار با پیروان بنا شده است (Xu & Pang, 2024: 2). مفهوم رهبری اصیل ابتدا توسط جورج^۳ (۲۰۰۳) مطرح شد و کاربردی آن در بخش‌های مختلف سازمان‌ها می‌تواند بهره‌وری کلی سازمان را بالا ببرد (7-: Duarte et al., 2021). رهبری اصیل الگویی از رفتار رهبری است که بر پایه ظرفیت‌های روان‌شناختی و اخلاقی بنا شده و با هدف ارتقاء خودآگاهی، تقویت دیدگاه‌های اخلاقی درونی، ایجاد شفافیت در روابط و فرآیندهای متوازن، به رشد مثبت افراد و سازمان‌ها کمک می‌کند (1-2: Ahmad et al., 2023). رهبری اصیل رهبری است که بتواند با خود و پیروانش صادق باشد. (2: Baquero et al., 2019). رهبران واقعی باید از خود آگاه باشند و خودآگاهی کارکنان خود را برای کار بهینه پرورش دهند (72: Irvansyah & Sumardjo, 2021). همچنین لروی و همکاران^۴ (۲۰۱۲) معتقدند رهبری اصیل زمانی اتفاق می‌افتد که افراد خود واقعی خود را در نقش خود به عنوان یک رهبر به نمایش بگذارند. این نوع رهبری نه تنها بر توسعه فردی رهبران تأکید دارد، بلکه به ایجاد یک محیط حمایتی و انگیزشی برای پیروان نیز می‌پردازد (1304-1305: Jiewen et al., 2024a).

این سبک رهبری بر اهمیت صداقت رهبران نسبت به خود و دیگران تأکید می‌کند که محیطی از اعتماد، شفافیت و رفتار اخلاقی را تقویت می‌کند. محور اصلی رهبری اصیل، چندین نظریه و مدل کلیدی هستند که چارچوبی برای درک اجزای اصلی آن فراهم می‌کنند. به عنوان

¹ Servant leadership

² Democratic leadership

³ George

⁴ Leroy et al

مثال، مدل ارائه شده توسط والوموا و همکاران^۱ (۲۰۰۸) چهار عنصر اساسی را شناسایی می‌کند: خودآگاهی، شفافیت رابطه، پردازش متوازن اطلاعات و دیدگاه اخلاقی درونی شده. این عناصر به طور جمعی به ایجاد رهبرانی کمک می‌کنند که نه تنها از ارزش‌ها و احساسات خود آگاه باشند، بلکه قادر به ایجاد روابط واقعی با پیروان خود هستند و در نتیجه اثربخشی کلی سازمان را افزایش می‌دهند (Jiewen et al., 2024b: 27-28).

مطابق برخی پژوهش‌ها (Kleynhans et al., 2022; Cardenas, 2022) نقش رهبر اصیل در یک سازمان به عنوان فردی الهام‌بخش و اخلاقی، بر ایجاد ارتباط مؤثر با پیروان متمرکز است، به طوری که این ارتباط نه تنها بر مبنای اصول اخلاقی شکل می‌گیرد بلکه توانایی رهبر در الهام‌بخشی به دیگران را نیز تقویت می‌کند. از سوی دیگر، نقش پیروان نیز اهمیت ویژه‌ای دارد؛ آن‌ها باید با رهبر ارتباط برقرار کرده و به طور فعالانه در راستای اهداف سازمانی همکاری کنند (Leroy et al., 2012: 4-6). این تعاملات در چارچوب نظریه‌ها و مدل‌های مختلفی مانند رفتار سازمانی مثبت^۲ (Luthans, 2002)، سرمایه روان‌شناختی^۳ (Luthans, 2012)، نظریه رابطه رهبر-پیرو^۴ (Liden & Maslyn, 1998) و نظریه تبادل اجتماعی^۵ (Sumanth et al., 2023) قرار می‌گیرند. به علاوه، مدل توسعه رهبری اصیل^۶ نیز به این فرآیند کمک می‌کند تا یک محیط کاری مثبت و سازنده ایجاد شود که در آن هر دو طرف، یعنی رهبر و پیرو، بتوانند به رشد و پیشرفت سازمان کمک کنند (Luthans & Avolio, 2003: 251).

رهبری اصیل با تأکید بر ایجاد ارتباطات معنادار و مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی، موجب افزایش تعهد عاطفی کارکنان می‌شود (Aria et al., 2019: 75) که در نتیجه به بهبود عملکرد فردی و گروهی آن‌ها منجر می‌گردد (Tak et al., 2019: 13-14). همچنین، رهبری اصیل با ترویج فضایی از اعتماد و شفافیت، امکان یادگیری از خطاها و نوآوری را فراهم می‌آورد و در نهایت به توسعه قابلیت‌های نوآورانه در سازمان‌ها کمک می‌کند (Graciana et al., 2024: 168-169). این ویژگی‌ها به افزایش تاب‌آوری کارکنان در برابر چالش‌ها نیز کمک می‌کند (Mao et al., 2022: 10).

در مجموع با مرور پژوهش‌های پیشین مدل‌ها و شاخص‌های موجود در حوزه رهبری اصیل در مورد مدیران چنین استنباط می‌شود که از ابعاد ارتباطی سبک رهبری اصیل غفلت شده

¹ Walumbwa et al

² Positive organisational behaviour

³ Psychological capital

⁴ Leader-Member Exchange

⁵ social exchange theory

⁶ Authentic leadership development model

است. لذا پژوهش حاضر با طرح این سوال که مولفه‌های ارتباطی رهبری اصیل کدامند؟ می‌کوشد خلاء یادشده را جبران نماید.

مبانی نظری و مروری بر مطالعات گذشته

سازمان، به عنوان یک پدیده اجتماعی، از هماهنگی آگاهانه اجزای خود برخوردار بوده و دارای مرزهای نسبتاً معینی است که در راستای تحقق یک یا چند هدف مشخص فعالیت می‌کند (رابینز، ۱۴۰۳). از آنجا که هر سازمانی در تعامل مستمر با جامعه و ذینفعان خود قرار دارد، برقراری ارتباط اثربخش با مشتریان، سهامداران و سایر گروه‌های مرتبط، امری حیاتی تلقی می‌شود (نظافت داراب، ۱۴۰۱: ۳۲۶). در این راستا، ارتباطات و روابط عمومی نقش مهمی در تضمین موفقیت سازمان ایفا نموده (Ghorzang, 2020: 14) و مسیر دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده را تسهیل می‌نماید (Schmitzk, 2012: 87). روابط عمومی به عنوان فرآیندی استراتژیک در سیستم ارتباطات سازمانی، نقش اساسی در ایجاد و حفظ ارتباط اثربخش بین سازمان و ذی‌نفعان داخلی و خارجی آن دارد (Ziarmal et al., 2023: 56). ارتباطات یکی از مهم‌ترین اهرم‌های مدیریتی است که یک سازمان می‌تواند برای دستیابی به عملکرد مطلوب پیاده‌سازی کند (Bucăța & Rizescu, 2017: 49; Radovic Markovic & Salamzadeh, 2018: 11; Dame Adjin-Tetty, 2020: 25). از این رو سازمان، نیازمند متخصصان و کارشناسان حرفه‌ای در بخش‌های گوناگون به‌ویژه در واحد روابط عمومی است (آراسته و همکاران، ۱۳۹۷: ۵۶؛ بروجردی علوی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۳۰). بنابراین همگام با تغییرات فزاینده در محیط کار، سازمان‌ها باید به تقویت توانمندی‌ها و شایستگی‌های نیروی انسانی خود به‌ویژه در زمینه روابط عمومی و ارتباطات بپردازند (مقدم‌زاده و همکاران، ۱۴۰۲: ۱۳۱).

در واقع رهبری و ارتباطات، دو رکن مکمل و عناصر قدرتمند برای موفقیت سازمان هستند (Saputra, 2021: 60-61). اگرچه مهارت‌های مدیریتی در یک سازمان ضروری است، اما قوانین ارتباطی و نحوه تعامل مدیر با کارکنان نیز از اهمیت یکسانی برخوردارند (Bucăța & Rizescu, 2017: 49). توانایی رهبری مدیران، مهم‌ترین عامل ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان محسوب می‌شود (Faeq, 2022: 2-3). در این میان، شایستگی‌های مدیران در بخش‌های مختلف سازمان، به عنوان ارزشمندترین سرمایه‌های انسانی، از اهمیت دوچندانی برخوردار است و توانایی رهبری، به عنوان یکی از شایستگی‌های کلیدی، برای مدیران حائز اهمیت است (رنجبر، ۱۳۹۶: ۱۶۶).

از سوی دیگر رهبری مشابه و در عین حال متفاوت از مدیریت است. هر دو مستلزم نفوذ بر افراد هستند. هر دو نیازمند کار کردن با افراد هستند. هر دو به دستیابی به اهداف مشترک توجه دارند. با این حال، رهبری و مدیریت در ابعاد بیشتری با هم تفاوت دارند تا شباهت (Al-Masum, 2022: 70). مینتزبرگ^۱ (۱۹۹۸) ادعا می‌کند که مدیران با استفاده از یک چهره متفکر رهبری می‌کنند. این چهره بر محاسبه تأکید دارد، یک سازمان را به عنوان اجزای یک پورتفولیو در نظر می‌گیرد و با کلمات و اعداد عقلانیت عمل می‌کند. او پیشنهاد می‌کند که رهبران با استفاده از یک چهره بصیر رهبری می‌کنند. این چهره بر تعهد تأکید دارد، سازمان‌ها را با دیدی یکپارچه می‌نگرد و ریشه در تصاویر و احساس تمامیت دارد. وی استدلال می‌کند که مدیران باید دو رو باشند. آنها باید همزمان مدیر و رهبر باشند. از منظر هرسی و همکاران^۲ (۲۰۱۲)، رهبری، شامل فرایند اعمال نفوذ در رفتار دیگران جهت نیل به اهداف تعیین شده است. یوکل^۳ (۲۰۰۶) رهبری را اینگونه تعریف می‌کند: «فرایند نفوذ بر دیگران برای درک و توافق در مورد اینکه چه کاری باید انجام شود و چگونه باید انجام شود، و فرایند تسهیل تلاش‌های فردی و جمعی برای دستیابی به اهداف مشترک».

سیک رهبری که یک رهبر برای استفاده از آن انتخاب می‌کند، نقش مهمی در تعیین اثربخشی و نتایج رهبری آنها دارد (Bwalya, 2023: 181). در این میان، رهبری اصیل بر ارزش‌ها و شخصیت واقعی رهبر و توسعه پتانسیل زیردستان و ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد و ارزش‌ها تأکید دارد (George, 2003: 12). رهبری اصیل، الگویی از رفتار رهبری است که ظرفیت‌های ذهنی و جو اخلاقی مثبت را برای پرورش خودآگاهی بیشتر، دیدگاه اخلاقی درونی شده، پردازش متوازن اطلاعات و شفافیت روابط ایجاد می‌کند (Henry, 2022: 337-338). رهبران اصیل، افرادی هستند که به خودآگاهی عمیقی دست یافته و شناخت کاملی از ارزش‌ها و باورهای خویش دارند. این افراد، همواره بر اساس این اصول و ارزش‌ها عمل نموده و در تعاملات خود با دیگران، رفتاری شفاف و صادقانه را پیشه می‌کنند (Durrah et al., 2024: 1911).

کرنیس^۴ (۲۰۰۳) مدل رهبری اصیل را شامل چهار جزء آگاهی^۵، دیدگاه بی‌طرفانه^۱، رفتار^۲ و جهت‌گیری رابطه^۳ ارائه کرده است (شکل ۱). این مؤلفه‌ها، اگرچه به عنوان موجودیت‌های

¹ Mintzberg

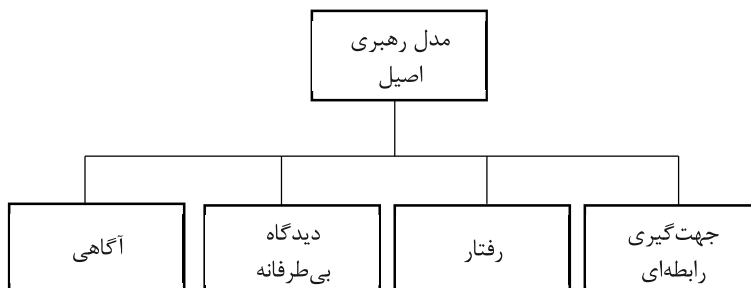
² Hersey et al

³ Yukl

⁴ Kernis

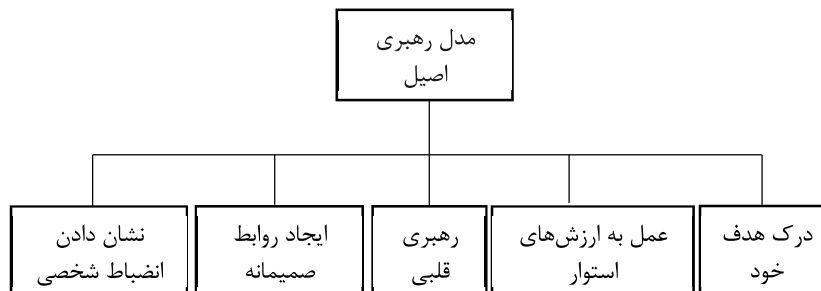
⁵ Awareness

متمایز وجود دارند، اما ارتباط متقابل و وابستگی متقابل را حفظ می‌کنند و در مجموع به اثربخشی کلی مدل کمک می‌کنند.



شکل ۱. مدل رهبری اصیل (Kernis, 2003)

در مطالعه جورج (۲۰۰۴)، اهمیت اصالت در رهبری اثربخش تاکید شده است. این تحقیق نشان می‌دهد که اصالت به‌عنوان یک عامل تعیین‌کننده کلیدی عمل می‌کند، که به موجب آن یک رهبر ماهر ویژگی‌هایی مانند اصالت، استقلال و خودمختاری را نشان می‌دهد و سبک رهبری خود را هماهنگ با شخصیت منحصر به فرد خود هماهنگ می‌کند. مدل رهبری اصیل جورج از پنج ویژگی اساسی شامل درک هدف خود^۴، عمل به ارزش‌های استوار^۵، رهبری قلبی^۶، ایجاد روابط صمیمانه^۷، نشان دادن انضباط شخصی^۸ تشکیل شده است (شکل ۲).



شکل ۲. مدل رهبری اصیل (George, 2004)

¹ Unbiased processing

² Behaviour

³ Relationship orientation

⁴ Understanding own purpose

⁵ Practicing solid values

⁶ Leading with heart

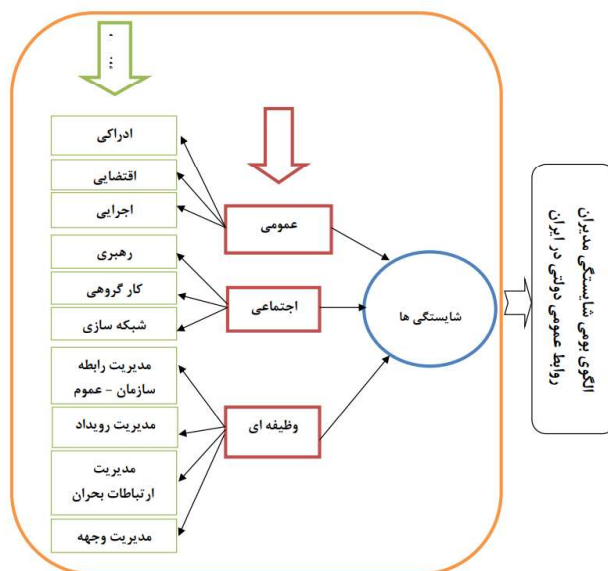
⁷ Establishing connected relationships

⁸ Demonstrating self-discipline

نظری و همکاران (۱۴۰۲)، شایستگی های اجتماعی (در سه بعد کارگروهی، رهبری و شبکه سازی)، شایستگی های عمومی (شامل سه بعد ادراکی، اقتضایی و اجرایی) و شایستگی های وظیفه ای (مشمول بر سه بعد روابط بین فردی با عموم، روابط اجتماعی با عموم، رابطه حرفه ای با عموم، مدیریت رویداد، مدیریت ارتباطات بحران و مدیریت وجهه) را به عنوان سه عامل و ۱۲ بعد تشکیل دهنده شایستگی های شغلی مدیران روابط عمومی ادارات کل ورزش و جوانان شناسایی کرده اند.

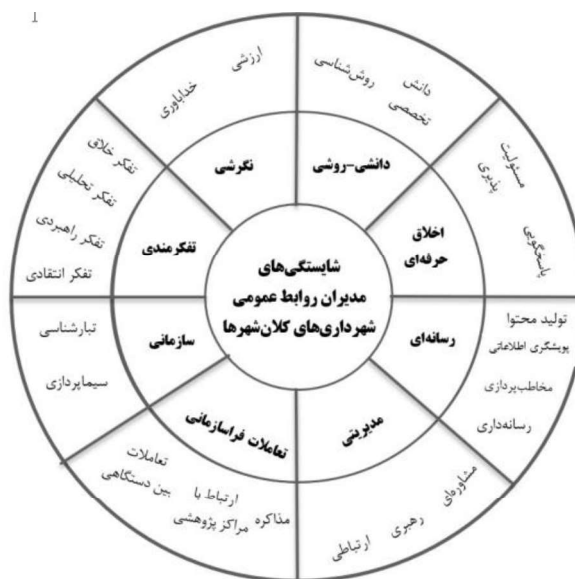
به طور مشابه بروجردی علوی و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله با عنوان «الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی با بهره مندی از رویکردهای نظری علم مدیریت و علم ارتباطات» چارچوبی در سه بعد عمومی، اجتماعی و وظیفه ای و ده مؤلفه ادراکی، اقتضایی، اجرایی، کارگروهی، رهبری، شبکه سازی، مدیریت رابطه سازمان - عموم، مدیریت رویداد، مدیریت ارتباطات بحران و مدیریت وجهه طبقه بندی نموده اند.

رنجبر (۱۳۹۶) نیز در رساله خود با عنوان «الگوی بومی شایستگی مدیران روابط عمومی دولتی در ایران» مدل زیر (شکل ۳) را ارائه می نماید.



شکل ۳. الگوی بومی شایستگی مدیران روابط عمومی دولتی در ایران

مقدم‌زاده و همکاران (۱۴۰۲) نیز مدل شایستگی مدیران روابط عمومی شهرداری‌ها در قالب هشت شایستگی اصلی مشتمل بر شایستگی دانشی و روشی، اخلاق حرفه‌ای، مهارت‌های رسانه‌ای، مهارت‌های مدیریتی، تعاملات فراسازمانی، دانش سازمانی، مهارت انواع تفکر و مهارت‌های نگرشی را ارائه داده‌اند (شکل ۴).



شکل ۴. الگوی نهایی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران روابط عمومی
شهرداری‌های کلان‌شهرها

بررسی پیشینه پژوهشی مبین آن است که تحقیقات پیشین، عمدتاً به بررسی کلی شایستگی‌های مدیران متمرکز شده و کمتر به تبیین تفصیلی ابعاد و راهبردهای عملیاتی مرتبط با هر یک از این شایستگی‌ها بویژه ابعاد ارتباطی پرداخته‌اند. از این رو، تحلیل مجزای هر یک از ابعاد شایستگی‌های مدیران، اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد تا امکان تدوین، اجرای برنامه‌ها و راهبردهای عملیاتی به منظور ارتقای شایستگی‌های مدیران به‌ویژه از بعد ارتباطی فراهم گردد. بر این اساس، پژوهش حاضر با تمرکز بر بعد رهبری از شایستگی‌های اجتماعی مدیران، در پی شناسایی وجوه ارتباطی این شایستگی‌ها در مدیران است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر مبتنی بر پارادایم تفسیری، از روش فراترکیب^۱ بهره می‌گیرد. فراترکیب با استفاده از یافته‌های تحقیقات کیفی قبلی با هدف ارائه دانش انبوه و بینش عمیق‌تر در مورد عناصر مهم پدیده مورد مطالعه انجام می‌شود (Tülübaşı & Göktürk, 2023; Sandelowski & Barroso, 2007: 17). این ترکیب و ادغام نتایج حاصل از مطالعات کیفی، بینشی جامع از دانش موجود در زمینه مورد پژوهش ارائه می‌دهد (Thorne, 2023). پژوهش‌های فراترکیب هم به لحاظ عمق (به دلیل رویکرد کیفی) و هم از نظر وسعت (به دلیل ادغام مطالعات از زمینه‌های مختلف موضوع پژوهش و نظرات و دیدگاه‌های شرکت‌کنندگان در پژوهش)، به عنوان ابزاری ارزشمند جهت بررسی معانی، تجربیات و دیدگاه‌های شرکت‌کنندگان، مورد استفاده قرار می‌گیرد (Afshari et al., 2024). در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)، استفاده شد. گام‌های دنبال شده در این روش در شکل ۵ نشان داده شده است.



شکل ۵. روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)

¹ Metasynthesis

گام اول: درک مطالعه سنتز تحقیقات کیفی^۱، تدوین اهداف و سوالات پژوهش

در این مرحله پژوهشگر می‌بایست هدف تحقیقاتی خود را تدوین کرده و سوال پژوهش را مشخص نماید (Sandelowski & Barroso, 2007: 17). پژوهش حاضر به بررسی سوال اساسی «وجه ارتباطی شایستگی‌های رهبری اصیل مدیران کدامند؟» پرداخت.

گام دوم: جستجو و بازیابی گزارش‌های تحقیقات کیفی^۲ (بررسی نظام‌مند ادبیات)

ادبیات پژوهش حاضر شامل کلیه اسناد و مدارک علمی-پژوهشی منتشر شده در پایگاه‌های اطلاعاتی و موتورهای جستجوی معتبر شامل پابمد^۳، ساینس‌دایرکت^۴، امرالد، گوگل اسکالر^۵، سمانتیک اسکالر^۶، پروکوئست^۷ و ریسرچ‌گیت^۸ بود. بدین منظور، تنظیم پارامترهای موضوعی^۹ با جستجوی کلیدواژه‌های ذکر شده در جدول ۱ در پایگاه‌های مذکور انجام شد.

جدول ۱. کلیدواژه‌های جستجو شده

ردیف	کلیدواژه‌های فارسی	کلیدواژه‌های انگلیسی
۱	رهبری اصیل	Authentic Leadership
۲	ابعاد رهبری اصیل	Dimensions of Authentic Leadership
۳	ویژگی‌های رهبران اصیل	Characteristics of Authentic Leaders
۴	شیوه‌های رهبری اصیل	Authentic Leadership Practices
۵	نشانه‌های رهبری اصیل	Signs of Authentic Leadership

پارامترهای جمعیت^{۱۰} بر روی مدیران تنظیم شد. تنظیم پارامترهای زمانی^{۱۱} بر اساس انتشار مطالعات در بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۴ صورت گرفت. پارامترهای روش‌شناختی^{۱۲} نیز بر مطالعات کیفی و آمیخته (تنها از بخش کیفی این مطالعات استفاده شد) متمرکز بود. بدین

¹ Conceiving the Qualitative Research Synthesis Study

² Searching For and Retrieving Qualitative Research Reports

³ PubMed

⁴ Science Direct

⁵ Google Scholar

⁶ Semantic Scholar

⁷ ProQuest

⁸ ResearchGate

⁹ Setting Topical Parameters

¹⁰ Population Parameters

¹¹ Setting Temporal Parameters

¹² Methodological Parameters

ترتیب، مقالات و پایان نامه های کیفی و آمیخته که به شایستگی های رهبری اصیل در بین سال های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۴ پرداخته بودند، شناسایی شد. جدول ۲ معیارهای ورود/خروج مقالات را نشان می دهد.

جدول ۲. معیارهای ورود/خروج مقالات

معیارها	معیار پذیرش
زبان	انگلیسی
زمان	پژوهش های منتشر شده از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۴
نوع مطالعه	پژوهش های کیفی، بخش کیفی پژوهش های آمیخته
موضوع مطالعه	عناوین مرتبط با موضوع مطالعه

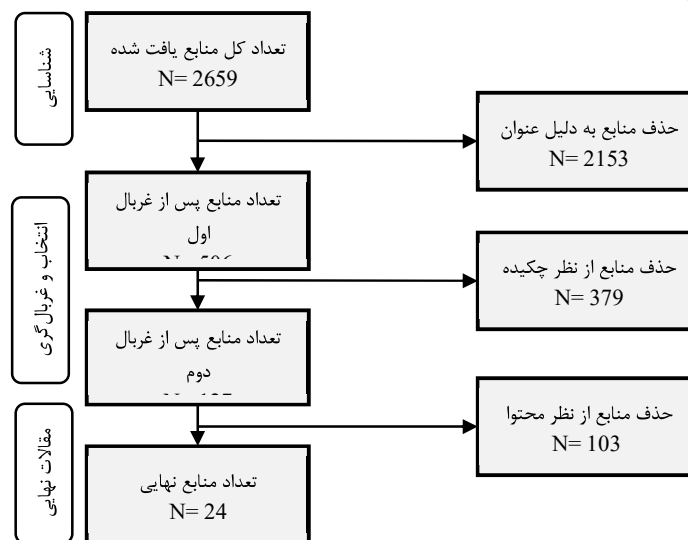
گام سوم: ارزیابی گزارش های مطالعات کیفی^۱

پس از تعیین هدف اولیه پژوهش در گام اول و تعیین پارامترهای موضوعی اولیه (چه)، جمعیت (چه کسی)، زمانی (چه زمانی) و روش شناختی (چگونه) در گام دوم، بررسی دقیق پژوهش های شناسایی شده و مشخص نمودن حذف یا ابقای مطالعات شناسایی شده بر اساس معیارهای ورود و خروج جهت تجزیه و تحلیل نهایی در گام سوم، صورت می گیرد. در این گام، بر اساس پارامترهای مشخص شده در گام دوم و استفاده از چک لیست هفت سوالی (Karakose et al., 2024: 3)، گزینش مقالات با استانداردهای مشخص انجام شد. مؤلفه ها چک لیست مذکور عبارت بود از: (۱) حاوی پرسش (های پژوهش) روشنی است. (۲) انتخاب طرح کیفی مناسب منطبق با سؤال تحقیق صورت گرفته است، (۳) روش شناسی و تجزیه و تحلیل داده ها با جزئیات کافی ذکر شده است، (۴) تفسیر داده های کیفی با توجه به کیفیت بافت فرهنگی مورد مطالعه یا پیشینه نظری مربوطه صورت گرفته است، (۵) خوانندگان را در مورد موقعیت تحلیل گر آگاه می کند، (۶) گزارش های کافی از نظرات شرکت کنندگان ارائه می دهد، (۷) تأییدیه اخلاقی را از شرکت کنندگان دریافت می کند، (۸) یافته ها و پیامدها را به دقت گزارش و تفسیر می کند.

در این مرحله، ۲۶۵۹ مقاله و پایان نامه بر اساس موضوع شناسایی شد؛ با بررسی عنوان تمام مطالعات استخراج شده، ۲۱۵۳ مورد به دلیل نامرتب بودن عنوان از روند بررسی خارج

¹ Appraising Reports of Qualitative Studies

شد؛ سپس چکیده مقالات و پایان‌نامه‌های باقی‌مانده و روش انجام آنها بررسی شده، و ۵۰۶ مقاله که چکیده آنان با هدف پژوهش حاضر همخوانی نداشت از ادامه روند بررسی حذف شدند. بعد از بررسی متن مطالعات، ۱۰۳ مقاله به دلیل عدم ارتباط محتوایی حذف، و در نهایت ۲۴ مطالعه، جهت تجزیه و تحلیل و تدوین مدل مطالعه حاضر، باقی ماند. خلاصه این فرایند در شکل ۶ نشان داده شده است.



شکل ۶. فرایند گزینش مقالات

گام چهارم: طبقه‌بندی یافته‌ها در گزارش‌های تحقیقات کیفی^۱

در این مرحله محتوای مقالات و پایان‌نامه‌های غربال شده، با دقت مورد بررسی قرار گرفت. در این مرحله اطلاعات از مطالعات شناسایی شده استخراج و کدهای مرتبط با هدف پژوهش شناسایی شدند. در مجموع ۴۲ کد، از ۲۴ منبع شناسایی شده احصاء، و به مرحله بعدی فرایند وارد شد. این کدها در جدول ۳ ارائه شده است.

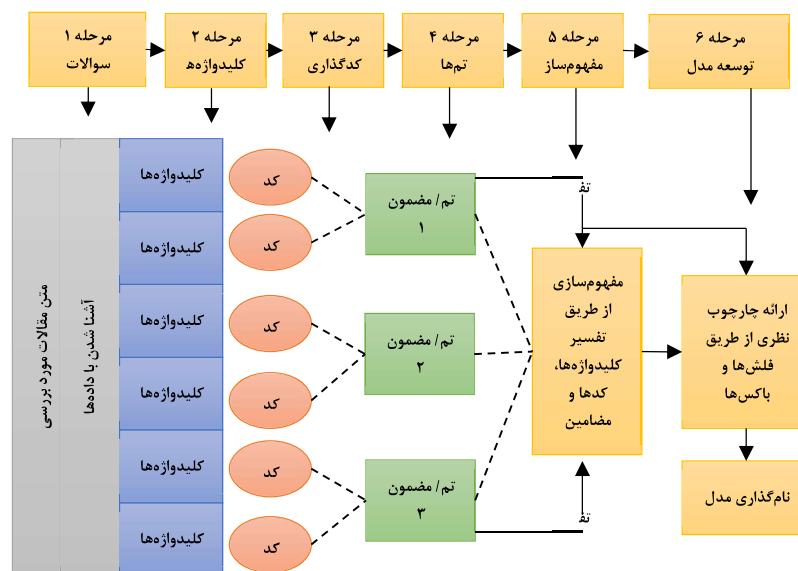
گام پنجم: سنتز یافته‌های تحقیق کیفی: متاسنتز کیفی^۲

در این پژوهش، به‌منظور تجزیه و تحلیل محتوای مطالعات مورد بررسی، از راهبرد تحلیل مضمون^۱ به روش براون و کلارک^۲ (۲۰۰۶) استفاده شد. تحلیل مضمون روشی برای تجزیه و

^۱ Classifying the Findings in Qualitative Research Reports

^۲ Synthesizing Qualitative Research Findings: Qualitative Meta-Synthesis

تحلیل داده‌ها است که مستلزم جستجو در یک مجموعه داده برای شناسایی، تجزیه و تحلیل و گزارش الگوهای تکراری است (Braun & Clarke, 2006; 2012)، که شامل تفسیر در فرآیندهای انتخاب کدها و ساخت مضامین می‌شود (Kiger & Varpio, 2020). این روش برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش حاضر، برای استخراج مضامین پنهان و درک عمیق‌تر از مقالات و پایان‌نامه‌های کیفی مورد مطالعه پژوهش فراترکیب حاضر، در نظر گرفته شده است تا داده‌های غنی و تفصیلی برای شناسایی وجه ارتباطی شایستگی‌های رهبری اصیل مدیران جمع‌آوری شود. فرآیند شش مرحله‌ای مورد استفاده در بررسی متن مطالعات مورد بررسی برای انجام تحلیل مضمون در شکل ۷ نشان داده شده است (Naeem et al., 2023: 4).



شکل ۷. فرآیند شش مرحله‌ای تحلیل مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون

گام ششم: بهینه‌سازی اعتبار مطالعات ترکیبی تحقیقات کیفی^۳

روایی توصیفی^۱ به دقت واقعی داده‌ها اشاره دارد. در مطالعات فراترکیب، به معنای شناسایی کلیه گزارش‌های تحقیقاتی مرتبط و شناسایی دقیق و توصیف اطلاعات از هر گزارش مورد

^۱ Thematic analysis

^۲ Braun & Clarke

^۳ Optimizing the Validity of Qualitative Research Synthesis Studies

مطالعه است. روایی تفسیری^۲، نوع اعتبار است که در توصیف بررسی اعضا یا اعتبارسنجی پاسخگو به آن اشاره می‌شود و به نمایش کامل و منصفانه درک یا دیدگاه پژوهشگران پژوهش‌های مورد بررسی در هر فراترکیب اشاره دارد. روایی نظری^۳ به اعتبار تفاسیر محققین اشاره دارد. داده‌های اولیه در مطالعات ترکیبی تحقیقات کیفی شامل یافته‌های گزارش‌های مطالعات پژوهش فراترکیب است. بر این اساس، اعتبار نظری در این مطالعات به اعتبار روش‌های (الف) که پژوهشگر - به‌عنوان بازبین - برای تولید ادغام‌های خود و (ب) خود ادغام‌های پژوهشی توسعه داده شده، یا تفسیر از یافته‌های محققان اشاره دارد. اعتبار عملی^۴ به سودمندی و قابلیت انتقال دانش اشاره دارد. در مطالعات ترکیبی تحقیقات کیفی، اعتبار عمل گرایانه به کاربرد، به موقع بودن و ترجمه‌پذیری برای تمرین ادغام تحقیقات یا ترکیب شواهدی که پژوهشگر تولید می‌کند اشاره دارد (Sandelowski & Barroso, 2007: 228; Sandelowski, 1998). جهت تأمین روایی توصیفی، تفسیری و نظری و عملی، هر جستجو توسط تمام پژوهشگران پژوهش حاضر انجام و تلاش شد تا متون علمی مرتبط با عنوان پژوهش به صورت جامع شناسایی و گردآوری شوند. همچنین در تمام طول فرایند پژوهش دو متخصص فراترکیب بر مراحل انجام پژوهش نظارت داشتند.

گام هفتم: ارائه تلفیقی از یافته‌های پژوهش کیفی^۵

یافته‌ها

ابتدا برای شناسایی و تحلیل وجوه ارتباطی شایستگی‌های رهبری اصیل مدیران کدگذاری باز انجام و کلیدواژه‌ها شناسایی شد. سپس جهت سازماندهی و تقلیل هدفمند داده‌ها، کدگذاری محوری و انتخابی انجام و شناسایی مضامین و مفهوم‌سازی صورت گرفت. جدول ۳ کدهای باز، مضامین فرعی و اصلی وجوه ارتباطی شایستگی‌های رهبری اصیل مدیران را نشان می‌دهد.

¹ Descriptive validity

² Interpretive validity

³ Theoretical validity

⁴ Pragmatic validity

⁵ Presenting Syntheses of Qualitative Research Findings

جدول ۳. یافته‌های حاصل از ترکیب مطالعات کیفی (فرا ترکیب)

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کد	منبع
خودآگاهی ^۱	تأمل انتقادی ^۲	ارزیابی خود (خویش‌اندیشی ^۳)	لینچ و همکاران ^۴ (۲۰۲۲)، گاردنر و همکاران ^۵ (۲۰۲۱)، گلوآکی دونکا و گریسولد ^۶ (۲۰۱۶)، شین ^۷ (۲۰۲۳)، شفلی ^۸ (۲۰۲۳)، شریواستوا ^۹ (۲۰۱۸)، لامبارد و همکاران ^{۱۰} (۲۰۱۲)،
		تعیین اهداف	احمد و همکاران (۲۰۲۳)، گاردنر و همکاران (۲۰۲۱)، صالح و شاکر ^{۱۱} (۲۰۲۰)، شین (۲۰۲۳)، فارزر ^{۱۲} (۲۰۱۴)، دروفلر و جاکوبز ^{۱۳} (۲۰۱۷)،
		درس گرفتن از گذشته	محمدی ارمندی و همکاران ^{۱۴} (۲۰۲۰)، شین (۲۰۲۳)، ایروانسیا و سومردجو (۲۰۲۱)، شریواستوا (۲۰۱۸)، دروفلر و جاکوبز (۲۰۱۷)،
		تأمل در اقدامات آینده	احمد و همکاران (۲۰۲۳)، گاردنر و همکاران (۲۰۲۱)، ایروانسیا و سومردجو (۲۰۲۱)، شریواستوا (۲۰۱۸)،
		در نظر گرفتن پیامدهای تصمیمات	احمد و همکاران (۲۰۲۳)، بورنان ^{۱۵} (۲۰۲۲)، فارزر (۲۰۱۴)،

^۱ Self-Awareness

^۲ Critical Reflection

^۳ self-reflection

^۴ Lynch et al

^۵ Gardner et al

^۶ Glowacki Dutka & Griswold

^۷ Shane

^۸ Schaeffler

^۹ Shrivastava

^{۱۰} Lombard et al

^{۱۱} Saleh & Shaker

^{۱۲} Fraser

^{۱۳} Droffelaar & Jacobs

^{۱۴} Mohammadi Armandi et al

^{۱۵} Bourenane

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کد	منبع
آگاهی از فرصت‌ها و محدودیت‌ها ^۵		ایجاد فضا برای گرفتن بازخورد انتقادی از کارکنان (محیط بیرونی) و تأمل بر آنها	لینچ و همکاران (۲۰۲۲)، بورنان (۲۰۲۲)، صالح و شاکر (۲۰۲۰)، شین (۲۰۲۳)، نیر و همکاران ^۱ (۲۰۲۱)، فارزر (۲۰۱۴)، سیاکو ^۲ (۲۰۲۳)، الموتایری و همکاران ^۳ (۲۰۲۴)، مک‌فرسون و همکاران ^۴ (۲۰۲۲)،
	آگاهی از نقاط قوت	آگاهی از نقاط قوت	لینچ و همکاران (۲۰۲۲)، محمدی ارمندی و همکاران (۲۰۲۰)، گاردنر و همکاران (۲۰۲۱)، بورنان (۲۰۲۲)، صالح و شاکر (۲۰۲۰)، فارزر (۲۰۱۴)، دروفلر و جاکوبز (۲۰۱۷)، لامبارد و همکاران (۲۰۱۲)،
		آگاهی از نقاط ضعف	لینچ و همکاران (۲۰۲۲)، محمدی ارمندی و همکاران (۲۰۲۰)، گاردنر و همکاران (۲۰۲۱)، بورنان (۲۰۲۲)، صالح و شاکر (۲۰۲۰)، فارزر (۲۰۱۴)، دروفلر و جاکوبز (۲۰۱۷)، لامبارد و همکاران (۲۰۱۲)،
		شناسایی و حمایت از کارکنانی که شکاف بین نقاط ضعف و نقاط مطلوب رهبر را پر می‌کنند	لینچ و همکاران (۲۰۲۲)، احمد و همکاران (۲۰۲۳)، بورنان (۲۰۲۲)، شین (۲۰۲۳)، نیر و همکاران (۲۰۲۱)، الموتایری و همکاران (۲۰۲۴)،
		پذیرش اشتباهات خود	محمدی ارمندی و همکاران (۲۰۲۰)، گاردنر و همکاران (۲۰۲۱)، بورنان (۲۰۲۲)، ایروانسیا و سومردجو (۲۰۲۱)، سیاکو (۲۰۲۳)،

¹ Nair et al² Ciaco³ Almutairi et al⁴ McPherson et al⁵ Awareness of opportunities and limitations

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کد	منبع
	خودشکوفایی ^۱	کنترل و توانایی تشخیص احساسات خود	لینچ و همکاران (۲۰۲۲)، محمدی ارمندی و همکاران (۲۰۲۰)، صالح و شاکر (۲۰۲۰)، شین (۲۰۲۳)، ایروانسیا و سومردجو (۲۰۲۱)، شفلر (۲۰۲۳)، سیاکو (۲۰۲۳)، دروفلر و جاکوبز (۲۰۱۷).
		دگرگونی ^۲	لینچ و همکاران (۲۰۲۲)، گلوآکی دوتکا و گریسولد (۲۰۱۶)، نیر و همکاران (۲۰۲۱).
پردازش متوازن ^۳	انتظار ^۴	تسهیل تأمل و زمان برای پردازش اطلاعات ^۵	لینچ و همکاران (۲۰۲۲)، بورنان (۲۰۲۲)، صالح و شاکر (۲۰۲۰)، الموتایری و همکاران (۲۰۲۴)، دروفلر و جاکوبز (۲۰۱۷).
	گوش دادن فعال ^۶	اجازه اظهارنظر به کارکنان	محمدی ارمندی و همکاران (۲۰۲۰)، صالح و شاکر (۲۰۲۰)، فارزر (۲۰۱۴)، سیاکو (۲۰۲۳)، مکفرسون و همکاران (۲۰۲۲).
		شنیدن خواسته های کارکنان	لینچ و همکاران (۲۰۲۲)، محمدی ارمندی و همکاران (۲۰۲۰)، فارزر (۲۰۱۴)، الموتایری و همکاران (۲۰۲۴).
		تحمل شنیدن نظرات مخالف	لینچ و همکاران (۲۰۲۲)، گاردنر و همکاران (۲۰۲۱)، بورنان (۲۰۲۲)، سیاکو (۲۰۲۳)، دروفلر و جاکوبز (۲۰۱۷).
	اولویت دادن منفعت	اولویت دادن منفعت	لینچ و همکاران (۲۰۲۲)، گاردنر و

¹ Self-Actualization² Transformation³ Balanced Processing⁴ Waiting⁵ Facilitate reflection and time to process the information⁶ Active Listening

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کد	منبع
	سازمانی نسبت به شخصی ^۱	سازمانی نسبت به شخصی	همکاران (۲۰۲۱)، بورنان (۲۰۲۲)، صالح و شاکر (۲۰۲۰)، شفلر (۲۰۲۳)، سیاکو (۲۰۲۳)، ویلیامز و همکاران ^۲ (۲۰۲۲)،
شفافیت رابطه ^۳	صدافت ^۴	مخفی نکردن اشتباهات خود	لینچ و همکاران (۲۰۲۲)، احمد و همکاران (۲۰۲۳)، بورنان (۲۰۲۲)، گاردنر و همکاران (۲۰۲۱)، صالح و شاکر (۲۰۲۰)، کراپر ^۵ (۲۰۱۷)، ایروانسیا و سومردجو (۲۰۲۱)، مکفرسون و همکاران (۲۰۲۲)، شریواستاوا (۲۰۱۸)،
		متعهد به تصمیمات اتخاذ شده ^۶	محمدی ارمندی و همکاران (۲۰۲۰)، گاردنر و همکاران (۲۰۲۱)، بورنان (۲۰۲۲)، فارزر (۲۰۱۴)، سیاکو (۲۰۲۳)، ویلیامز و همکاران (۲۰۲۲)، دکامپوس و روئدا ^۷ (۲۰۱۹)،
		ابراز احساسات ^۸	گاردنر و همکاران (۲۰۲۱)، بورنان (۲۰۲۲)، صالح و شاکر (۲۰۲۰)، ایروانسیا و سومردجو (۲۰۲۱)، دروفلر و جاکوبز (۲۰۱۷)، لامبارد و همکاران (۲۰۱۲)،
		ارزیابی منصفانه عملکرد ^۹	محمدی ارمندی و همکاران (۲۰۲۰)، بورنان (۲۰۲۲)، سیاکو (۲۰۲۳)،
	ارتباط اثربخش ^۱	تمایل به ارتقای روابط	احمد و همکاران (۲۰۲۳)، نیر و

¹ Prioritizing organizational benefits over personal ones² Williams et al³ Relational Transparency⁴ Honesty⁵ Cropper⁶ Committed to the decisions made⁷ De Campos & Rueda⁸ Expressing Feelings⁹ Fair assessment of performance

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کد	منبع
		همکاری ^۴	همکاران (۲۰۲۱)، بوسکیلا و لوی ^۲ (۲۰۲۱)، ژان بابتیست ^۳ (۲۰۲۳)، ویلیامز و همکاران (۲۰۲۲)،
			لینچ و همکاران (۲۰۲۲)، احمد و همکاران (۲۰۲۳)، گلوآکی دوتکا و گریسولد (۲۰۱۶)، فارزر (۲۰۱۴)، ایروانسیا و سومردجو (۲۰۲۱)، بوسکیلا و لوی (۲۰۲۱)، ژان بابتیست (۲۰۲۳)، الموتابری و همکاران (۲۰۲۴)، دروفلر و جاکوبز (۲۰۱۷)،
			کریمی داس گردی و همکاران (۲۰۲۳)، گاردنر و همکاران (۲۰۲۱)، کراپر (۲۰۱۷)، سیاکو (۲۰۲۳)،
			لینچ و همکاران (۲۰۲۲)، بورنان (۲۰۲۲)، ژان بابتیست (۲۰۲۳)، لامبارد و همکاران (۲۰۱۲)،
			لینچ و همکاران (۲۰۲۲)، گاردنر و همکاران (۲۰۲۱)، گلوآکی دوتکا و گریسولد (۲۰۱۶)، صالح و شاکر (۲۰۲۰)، فارزر (۲۰۱۴)، ایروانسیا و سومردجو (۲۰۲۱)، بوسکیلا و لوی (۲۰۲۱)،
دیدگاه اخلاقی درونی شده ^۸	پایبندی به ارزش های شخصی و	احترام به کارکنان	محمدی ارمندی و همکاران (۲۰۲۰)، فارزر (۲۰۱۴)، ایروانسیا و سومردجو

¹ Effective communication

² Buskila & Levi

³ JeanBatiste

⁴ Collaboration

⁵ Clarity in words

⁶ Prevent or escalate conflict

⁷ Maintain positive relationships

⁸ Internalized Moral Perspective

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کد	منبع
	قطب‌نمای اخلاقی ^۱		(۲۰۲۱)، بوسکیلا و لوی (۲۰۲۱)، سیاکو (۲۰۲۳)، دکامپوس و روئدا (۲۰۱۹)،
		مدیریت انتظارات	گاردنر و همکاران (۲۰۲۱)، نیر و همکاران (۲۰۲۱)، فاززر (۲۰۱۴)، بوسکیلا و لوی (۲۰۲۱)، الموتایری و همکاران (۲۰۲۴)، ویلیامز و همکاران (۲۰۲۲)،
		رفتار منصفانه ^۲	لینچ و همکاران (۲۰۲۲)، محمدی ارمندی و همکاران (۲۰۲۰)، گلوکی دوتکا و گریسولد (۲۰۱۶)، بورنان (۲۰۲۲)، صالح و شاکر (۲۰۲۰)، سیاکو (۲۰۲۳)، مک‌فرسون و همکاران (۲۰۲۲)، شریواستاوا (۲۰۱۸)، شریواستاوا (۲۰۱۸)، دکامپوس و روئدا (۲۰۱۹)،
	شفافیت عملکرد ^۳		محمدی ارمندی و همکاران (۲۰۲۰)، بورنان (۲۰۲۲)، صالح و شاکر (۲۰۲۰)، کراپر (۲۰۱۷)، الموتایری و همکاران (۲۰۲۴)، مک‌فرسون و همکاران (۲۰۲۲)، مک‌فرسون و همکاران (۲۰۲۲)،
ایجاد فضای کاری مثبت	افزایش رضایت و توسعه کیفی کارکنان	در نظر گرفتن حقوق کارکنان	گاردنر و همکاران (۲۰۲۱)، صالح و شاکر (۲۰۲۰)، دکامپوس و روئدا (۲۰۱۹)، دکامپوس و روئدا (۲۰۱۹)،
		در نظر گرفتن منفعت کارکنان	لینچ و همکاران (۲۰۲۲)، صالح و شاکر (۲۰۲۰)، ایروانسیا و سومردجو (۲۰۲۱)، دکامپوس و روئدا (۲۰۱۹)،

¹ Personal Values and Moral Compass² Fair treatment³ performance transparency

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کد	منبع
		فراهم کردن شرایط رشد و پیشرفت کارکنان	کریمی داس‌گردی و همکاران ^۱ (۲۰۲۳)، بورنان (۲۰۲۲)، ایروانسیا و سومردجو (۲۰۲۱)،
		برنامه‌ریزی برای توسعه حرفه‌ای کارکنان	کریمی داس‌گردی و همکاران (۲۰۲۳)، بورنان (۲۰۲۲)، ایروانسیا و سومردجو (۲۰۲۱)، ژان بابتیست (۲۰۲۳)، ویلیامز و همکاران (۲۰۲۲)،
	توجه به نیازهای کارکنان	تحسین دستاوردهای کارکنان	احمد و همکاران (۲۰۲۳)، سیاکو (۲۰۲۳)، شریواستاوا (۲۰۱۸)، دکامپوس و روئدا (۲۰۱۹)،
		انگیزه‌بخشی به کارکنان	احمد و همکاران (۲۰۲۳)، ایروانسیا و سومردجو (۲۰۲۱)، سیاکو (۲۰۲۳)، الموتایری و همکاران (۲۰۲۴)، دکامپوس و روئدا (۲۰۱۹)،
		توجه به قابلیت‌های ویژه هر یک از کارکنان	کریمی داس‌گردی و همکاران (۲۰۲۳)، ایروانسیا و سومردجو (۲۰۲۱)، شریواستاوا (۲۰۱۸)، ویلیامز و همکاران (۲۰۲۲)، دکامپوس و روئدا (۲۰۱۹)،
	ویژگی‌های روانی شخصیتی متعادل	گشودگی ^۲	گاردنر و همکاران (۲۰۲۱)، صالح و شاکر (۲۰۲۰)، شین (۲۰۲۳)، فارزر (۲۰۱۴)، کراپر (۲۰۱۷)، مک‌فرسون و همکاران (۲۰۲۲)، شریواستاوا (۲۰۱۸)، لامبارد و همکاران (۲۰۱۲)،
		اعتماد به نفس ^۳	بورنان (۲۰۲۲)، نیر و همکاران (۲۰۲۱)، کراپر (۲۰۱۷)، سیاکو (۲۰۲۳)، الموتایری و همکاران (۲۰۲۴)، دروفلر و جاکوبز (۲۰۱۷)، لامبارد و همکاران (۲۰۱۲)،

^۱ Karimi Dasgerdi et al^۲ Openness^۳ Self-confidence

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کد	منبع
		سازگاری ^۱	بوسکیلا و لوی (۲۰۲۱)، سیاکو (۲۰۲۳)، شریواستاوا (۲۰۱۸)، لامبارد و همکاران (۲۰۱۲)،
		همدلی ^۲	بوسکیلا و لوی (۲۰۲۱)، سیاکو (۲۰۲۳)، المونایری و همکاران (۲۰۲۴)، شریواستاوا (۲۰۱۸)، دکامپوس و روئدا (۲۰۱۹)، لامبارد و همکاران (۲۰۱۲)،
		مسئولیت‌پذیری ^۳	بورنان (۲۰۲۲)، فارزر (۲۰۱۴)، ایروانسیا و سومردجو (۲۰۲۱)، سیاکو (۲۰۲۳)،

جدول ۳ نشان‌دهنده این است که وجوه ارتباطی شایستگی‌های رهبری اصیل مدیران از پنج مضمون اصلی و ۱۲ مضمون فرعی و ۴۲ کد تشکیل شده است. در این بخش، کدهای اولیه استخراج‌شده از مرحله کدگذاری باز، در یک فرآیند تکراری به‌دقت با یکدیگر مقایسه شدند. با انجام مراجعات مکرر به متون مرتبط و بازبینی‌های متعدد، ارتباط منطقی بین کدها برقرار گردید و کدهای تکراری حذف و ادغام شدند که در نهایت منجر به شناسایی ۴۲ کد گردید. سپس، با توجه به ماهیت این ۴۲ کد و ارتباطات مفهومی موجود، فرایند مقوله‌بندی انجام شد که در آن تعداد ۱۲ مضمون فرعی استخراج شد. در مرحله نهایی، با بررسی دقیق روابط بین مولفه‌ها در سطح بالاتری از انتزاع، فرایند تقلیل و نام‌گذاری آنها در پنج مضمون اصلی شامل خودآگاهی، پردازش متوازن، شفافیت رابطه، دیدگاه اخلاقی درونی شده و ایجاد فضای کاری مثبت صورت گرفت. در پایان، مدل وجوه ارتباطی شایستگی‌های رهبری اصیل مدیران (شکل ۸) به‌صورت یک الگوی منطقی و بر اساس احصاء و ترکیب کدها ترسیم شد.

¹ Adaptability² Empathy³ Responsibility



شکل ۸. مدل وجوه ارتباطی شایستگی های رهبری اصیل مدیران

بحث و نتیجه‌گیری

ظهور چالش‌های پیچیده در سازمان‌ها به‌ویژه در عصر جهانی‌شدن و پیشرفت‌های فناوری (Spulber, 2022: 69)، نیاز به رهبری اصیل را در سازمان‌ها بیش از پیش نمایان کرده است. رهبری اصیل به‌عنوان رویکردی کلیدی، نه تنها بر ایجاد ارتباطات عمیق معنادار و مبتنی بر اعتماد تأکید دارد، بلکه به مدیران کمک می‌کند تا با تکیه بر ارزش‌ها و اصول اخلاقی خود، تصمیمات آگاهانه‌تری اتخاذ کنند (Kleynhans et al., 2022: 3). در این پژوهش، وجوه ارتباطی شایستگی‌های رهبری اصیل مدیران در پنج حیطه کلیدی شناسایی و تحلیل شده است که شامل خودآگاهی، پردازش متوازن، شفافیت رابطه، دیدگاه اخلاقی درونی شده و ایجاد فضای کاری مثبت می‌شود.

در حیطه خودآگاهی مولفه‌های تأمل انتقادی، آگاهی از فرصت‌ها و محدودیت‌ها و خودشنکوفایی احصاء شد. این مؤلفه‌ها نه تنها به کشف و درک عمیق فرد از خود کمک می‌کنند، بلکه به مدیران این امکان را می‌دهند که با بازتابی از ارزش‌ها، احساسات، اهداف، دانش و استعدادهای شخصی خود، نقاط قوت و ضعف‌شان را شناسایی کنند (London et al., 2022: 263). خودآگاهی به دو بعد اصلی تقسیم می‌شود: خودآگاهی ذهنی به حالتی از آگاهی اشاره دارد که در آن توجه فرد بر رویدادهای بیرونی متمرکز می‌شود، در حالی که خودآگاهی عینی به تمرکز بر خود اشاره دارد (Carden et al., 2022: 4). این ابعاد به مدیران کمک می‌کند تا در فرآیند تصمیم‌گیری‌های خود به شیوه‌ای آگاهانه‌تر عمل کنند و با توجه به شرایط محیطی و نیازهای کارکنان و مشتریان، استراتژی‌های کاراتری اتخاذ نمایند. بنابراین، تقویت خودآگاهی در میان مدیران نه تنها به رشد فردی آن‌ها کمک می‌کند بلکه می‌تواند تأثیرات مثبتی بر کیفیت رهبری و عملکرد کلی سازمان داشته باشد. نتایج پژوهش‌های گراسیانا و همکاران (۲۰۲۴)، احمد و همکاران (۲۰۲۳)، بروئر و دیونیو^۱ (۲۰۲۲) و استفنز و همکاران^۲ (۲۰۲۱) بر این یافته‌ها صخه می‌گذارد. این یافته‌ها بر اهمیت توجه به خودکارآمدی و توسعه شایستگی‌های خودآگاهی در برنامه‌های آموزشی برای مدیران تأکید دارد و نشان‌دهنده نقش کلیدی آن در تحقق رهبری اصیل است.

¹ Brewer & Devnew

² Steffens et al

انتظار، گوش دادن فعال و اولویت دادن منفعت سازمانی نسبت به شخصی به عنوان مؤلفه های فرعی ذیل مولفه اصلی پردازش متوازن، معرفی شده اند. پردازش متوازن به معنای در نظر گرفتن نظرات دیگران و تمامی اطلاعات مرتبط در فرآیند تصمیم گیری است، در حالی که تلاش می شود تا دیدگاه نسبتاً عینی خود حفظ شود (Kleynhans et al., 2022: 3). مؤلفه پردازش متوازن در رهبری اصیل مستلزم توانایی تعامل پویا و سازنده با دیگران و گوش دادن فعال به نظرات آنان باشد، حتی اگر با عقاید و دیدگاه های خود فرد در تضاد باشند (Kelly, 2023: 22). این مفهوم به مدیران کمک می کند تا داده های مربوط به خود را به طور عینی پردازش کنند و همچنین از دیدگاه های جایگزین بهره برداری کنند تا مواضع عمیق خود را به چالش بکشند (Steffens et al., 2021: 2). بدین ترتیب، پردازش متوازن نه تنها موجب افزایش دقت در تصمیم گیری می شود، بلکه به ایجاد فضایی برای تبادل نظر و ارتقای کیفیت تصمیمات نیز کمک می کند. بر اساس نتایج پژوهش دورا و همکاران (۲۰۲۴) پردازش متوازن به عنوان یکی از ابعاد رهبری اصیل، موجب ارتقای سرزندگی و یادگیری به عنوان ابعاد شکوفایی در کار می شود. نتایج مطالعات سیلوا و همکاران^۱ (۲۰۲۳)، هنری (۲۰۲۲)، کرافورد و همکاران^۲ (۲۰۲۰) و وانگ و لاشینگر^۳ (۲۰۱۳) همسو با یافته های پژوهش حاضر است.

در حیطه شفافیت رابطه، مولفه های صداقت و ارتباط اثربخش شناسایی شد. شفافیت رابطه به ارائه خود واقعی با به اشتراک گذاشتن آشکار افکار و احساسات خود اشاره دارد (Rego et al., 2021: 698). این مفهوم فرض می کند که رهبران باید در مورد عواطف و احساسات واقعی خود با پیروان شفاف باشند، که این امر به ایجاد اعتماد و ارتباط عمیق و معنادار کمک می کند (Hadziahmetovic & Salihovic, 2022: 365). در فرهنگ های با فاصله کم قدرت، شفافیت و احساس مسئولیت پذیری بیشتر به چشم می خورد (Petan & Bocarnea, 2016: 144)، که احتمال دارد موجب شود رهبران به عنوان افرادی اصیل تر تلقی شوند. بنابراین، شفافیت رابطه ای نه تنها به تقویت روابط بین رهبران و اعضا کمک می کند، بلکه به ارتقای کیفیت رهبری و ایجاد فضایی حمایتی در سازمان ها نیز منجر می شود. کریچی^۴ (۲۰۲۱) معتقد است یک رهبر برای ارتقای اعتماد جمعی باید به دنبال سطوح بهینه گشودگی و شفافیت باشد، اما همزمان باید شرایطی را ایجاد کند که سطوح خاصی از بی اعتمادی را برای ارتقای پردازش

¹ Silva et al

² Crawford et al

³ Wong & Laschinger

⁴ Krejci

غیرمعمول اطلاعات فراهم کند. پژوهش‌های کریمی داس‌گردی و همکاران (۲۰۲۳)، احمد و همکاران (۲۰۲۳) و لینچ و همکاران (۲۰۲۲) نیز بر مهر تأییدی بر این یافته‌هاست.

دیدگاه اخلاقی درونی شده یکی دیگر از شایستگی‌های کلیدی رهبری اصیل است که شامل پایبندی به ارزش‌های شخصی و قطب‌نمای اخلاقی است. این دیدگاه به خودتنظیمی اشاره دارد که با هدایت معیارهای اخلاقی درونی و ارزش‌های بیان شده در فرآیند تصمیم‌گیری و رفتار، شکل می‌گیرد (Steffens et al., 2021: 2). به عبارت دیگر، این رویکرد بر اساس باورهای فردی و اصول اخلاقی بنا شده است که رفتار فرد را با اخلاقیات درونی سازگار می‌کند (کرافورد و همکاران، ۲۰۲۰: ۱۲۵). دیدگاه اخلاقی درونی شده، مبتنی بر خودتنظیمی است که بر اساس مأموریت، ارزش‌های ریشه‌دار و تمایل به ایجاد تفاوت در جامعه استوار است (Banks et al., 2016). این ویژگی‌ها نه تنها به رهبران کمک می‌کند تا تصمیمات آگاهانه‌تری اتخاذ کنند، بلکه موجب ایجاد فضایی از اعتماد و احترام در میان پیروان نیز می‌شود، که در نهایت به تقویت فرهنگ سازمانی مثبت و ارتقای کیفیت رهبری منجر خواهد شد.

در این پژوهش، افزایش رضایت و توسعه کیفی کارکنان، توجه به نیازهای کارکنان و ویژگی‌های روانی شخصیتی متعادل به عنوان سه مؤلفه کلیدی در حیطه ایجاد فضای کاری مثبت شناسایی شدند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که برای ارتقای کیفیت رهبری در سازمان‌ها، ضروری است که مدیران به نیازهای کارکنان توجه ویژه‌ای داشته باشند. برنامه‌ریزی برای توسعه حرفه‌ای کارکنان، تحسین دستاوردها و انگیزه‌بخشی به آنان از جمله اقداماتی هستند که می‌توانند به تقویت احساس ارزشمندی و رضایت شغلی آنان کمک کنند (Polite, 2020: 123-128). از سوی دیگر، ویژگی‌های روانی شخصیتی متعادل مانند گشودگی و اعتماد به نفس در رهبران اصیل، نقش مهمی در ایجاد فضایی حمایتی و انگیزشی ایفا می‌کند (Zhang et al., 2018: 2). این ویژگی‌ها به رهبران کمک می‌کند تا با ایجاد اعتماد و ارتباط اثربخش با کارکنان، فضای کاری مثبت‌تری را فراهم آورند که در نهایت به بهبود عملکرد کلی سازمان منجر خواهد شد. بنابراین، تأکید بر این مؤلفه‌ها در برنامه‌های آموزشی و توسعه رهبری مدیران می‌تواند به عنوان استراتژی اثربخش برای ارتقای کیفیت آموزشی و ایجاد محیطی سالم و پویاتر در سازمان مورد استفاده قرار گیرد.

در مجموع این مدل، ضمن صحنه‌گذاردن بر اهمیت مؤلفه‌هایی نظیر خودآگاهی، پردازش متوازن، شفافیت رفتاری و اخلاق‌مداری، بر نقش محوری روابط اصیل و توسعه فردی در رهبری

اصیل تأکید دارد. در مقایسه با مدل های موجود، مدل احصا شده در این پژوهش، بیشترین شباهت را به مدل والوموا و همکاران (۲۰۰۸) دارد، چرا که هر دو مدل بر اهمیت آگاهی، عدالت و قضاوت بی طرفانه، ویژگی های رفتاری و ارتباط اخلاقی، شفاف، معنادار و اثربخش تأکید دارند. با این حال، مدل پژوهش حاضر با لحاظ نمودن بستر و اقتضائات سازمانی و فرهنگی، ابعاد دیگری را نیز در بر می گیرد که آن را به مدلی بومی تر و کارآمدتر برای ارزیابی و توسعه رهبری اصیل در سازمان های کشور تبدیل می کند.

نهایتاً در راستای توسعه رفتارها و رهبری اصیل در مدیران، پیشنهاد می شود که فرآیند انتخاب مدیران با تدقیق در شایستگی ها و مهارت های ارتباطی - عاطفی انجام شود و عملکرد آن ها از طریق معیارهای مشخص در جدول ارزشیابی عملکرد تعیین گردد. برگزاری دوره های توانمندسازی ارتباطی به منظور افزایش دانش و آگاهی مدیران در زمینه هایی نظیر کنترل عاطفی، مدیریت احساسات و هیجانات، و بهبود سرمایه روانشناختی - ارتباطی می تواند به توسعه و پرورش شایستگی های عملی - اجرایی آن ها نیز کمک کند. آگاهی مدیران از تأثیرات مثبت این شایستگی ها در ایجاد محیطی رضایت بخش و موفق در سازمان، همچنین تأثیرات جانبی آن ها بر بهسازی عاطفی، شادمانی و تاب آوری، ضروری است. همچنین طراحی مدل های شایستگی مدیران به صورت چندسطحی (فرد، گروه و سازمان) و بومی سازی آن ها با وزن دهی به اجزای مختلف می تواند به تعیین ضریب اهمیت متغیرها کمک کند و بهبود کیفیت رهبری را تسهیل کند.

منابع

- آراسته، حمیدرضا، حسن پور، اکبر، ایزدی، احمد، و بستانی، طهمورث. (۱۳۹۷). طراحی الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی مطالعه موردی: شرکت ملی گاز ایران و شرکت های تابعه. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۵(۱۸)، ۵۵-۷۹.
- بروجردی علوی، مهدخت، فرقانی، محمدمهدی، و رنجبر، محبوبه. (۱۳۹۵). الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی با بهره مندی از رویکردهای نظری علم مدیریت و علم ارتباطات. *فصلنامه مطالعات میان رشته ای در علوم انسانی*، ۹(۱)، ۱۲۹-۱۴۶.
- رابینز، استیون پی. (۱۴۰۳). *تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمانی* (ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد). تهران: صفار.

رنجبر، محبوبه. (۱۳۹۶). الگوی بومی شایستگی مدیران روابط عمومی دولتی در ایران. *رساله دکتری رشته علوم ارتباطات*، گروه علوم ارتباطات، دانشگاه علامه طباطبائی پردیس تحصیلات تکمیلی خودگردان.

مقدمزاده، هادی، روشندل اربطانی، طاهر، و سید جوادین، سید رضا. (۱۴۰۲). ارائه الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی شهرداری کلان‌شهرهای کشور. *فصلنامه علمی مطالعات میان‌رشته‌ای ارتباطات و رسانه*، ۱۹(۶)، ۱۲۹-۱۶۲.

نظافت داراب، محمد. (۱۴۰۱). تأثیر روابط عمومی در پایداری و ماندگاری سازمان شهرداری. *رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری*، ۶(۲۲)، ۳۲۰-۳۳۱.

نظری، شهرام، قربانی، محمدحسین، خمارلو، محسن، و قائم مقامی، احسان. (۱۴۰۲). سنجش شایستگی‌های شغلی مدیران روابط عمومی ادارات کل ورزش و جوانان. *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۲۲(۶۲)، ۲۴۹-۲۶۸.

- Afshari, P., Bayazidi, S., & Yazdani, S. (2024). Meta-Synthesis As an Original Method to Synthesize Qualitative Literature in Chronic Diseases: A Narrative Review. *Jundishapur Journal of Chronic Disease Care*, 13(2):e139621. <https://doi.org/10.5812/jjcdc-139621>
- Ahmad, H. M., Kaliannan, M., & Mutum, D. S. (2023). Authentic leadership in a bureaucratic environment: A qualitative study. *Journal of General Management*, 0(0), 1-12. <https://doi.org/10.1177/03063070231195207>
- Akparep, J., Jengre, E., & Mogre, A. (2019). The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana. *Open Journal of Leadership*, 08(1), 1-22. <https://doi.org/10.4236/ojl.2019.81001>
- Al- Masum, M. d. (2022). Leadership versus management: Different or similar. *EBAUB Journal*, 4(1), 69-72.
- Almutairi, M., Timmins, F., Wise, P. Y., Stokes, D., & Alharbi, T. A. F. (2024). Authentic Leadership-A Concept Analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 0(0), 1-19. <https://doi.org/10.1111/jan.16496>
- Anani-Bossman, A. (2020). Role of Public Relations in Corporate Reputation Management: A Study of PR Practitioners in Selected Multinational Organisations in Ghana. *Corporate Reputation Review*, 24(4), 1-12. <https://doi.org/10.1057/s41299-020-00105-1>
- Arasteh, H. R., Hassanpour, A., Izadi, A., & Bostani, Tahmourth. (2018). Designing a competency model for public relations managers. Case study: National Iranian Gas Company and subsidiaries. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 5(18), 55-79. (In Persian)
- Aria, A., Jafari, P., & Behifar, M. (2019). Authentic Leadership and Teachers' Intention to Stay: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and Psychological Capital. *World Journal of Education*, 9(3), 67-81. <https://doi.org/10.5430/wje.v9n3p67>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16: 315-338.

- Banks, G., McCauley, K., Gardner, W., & Williams, C. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Baquero, A., Delgado, B., Escortell, R., & Sapena, J. (2019). Authentic Leadership and Job Satisfaction: A Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA). *Sustainability*, 11(8), 2412. <https://doi.org/10.3390/su11082412>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Bourenane, I. (2022). Exploring Authentic Leadership Theory in Practice: A Case Study about a School's Leaders in a Private School in Sharjah, UAE. *Journal for Researching Education Practice and Theory*, 5(1), 113-144.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology*, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological (pp. 57-71). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-004>
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology*, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological (pp. 57-71). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-004>
- Brewer, K., & Devnew, L. (2022). Developing responsible, self-aware management: An authentic leadership development program case study. *The International Journal of Management Education*, 20(3):100697. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100697>
- Brojerdi Alavi, M., Forghani, M. and Ranjbar, M. (2016). A Conceptual Framework for Competencies of Public Relations Managers: Dimensions, Factors and Indicators. *Interdisciplinary Studies in the Humanities*, 9(1), 129-146. <https://doi.org/10.22035/isih.2017.236> [In Persian]
- Bucăța, G., & Rizescu, M. (2017). The Role of Communication in Enhancing Work Effectiveness of an Organization. *Land Forces Academy Review*, 22(1), 49-57. <https://doi.org/10.1515/raft-2017-0008>
- Bush, T., & Sargsyan, G. (2020). EDUCATIONAL LEADERSHIP AND MANAGEMENT: THEORY, POLICY, AND PRACTICE. *Main Issues Of Pedagogy And Psychology*, 3(3), 31-43. <https://doi.org/10.24234/miopap.v3i3.255>
- Buskila, Y., & Levi, T. (2021). The Role of Authentic School Leaders in Promoting Teachers' Well-Being: Perceptions of Israeli Teachers. *Athens Journal of Education*, 8(2), 161-180. <https://doi.org/10.30958/aje.8-2-3>
- Bwalya, A. (2023). Leadership Styles. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 11(8), 181-194. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.23932113>
- Bwonya, J. E., Ogutu, P. M., & Okeyo, D. W. O. (2020). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: A Critical Literature Review. *Journal of Human Resource & Leadership*, 4(2), 48-69. Retrieved from

- <https://www.stratfordjournal.org/journals/index.php/journal-of-human-resource/article/view/507>
- Camargo, E. B. (2021). *A Qualitative Study Exploring State School Leaders' Work With Teachers In Argentina*. Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Educational Leadership. <https://surface.syr.edu/thesis/474>
- Carden, J., Jones, R. J., & Passmore, J. (2022). Defining Self-Awareness in the Context of Adult Development: A Systematic Literature Review. *Journal of Management Education*, 46(1), 140-177. <https://doi.org/10.1177/1052562921990065>
- Cardenas, B. (2022). Psychological Capital and the Relationship Between Authentic Leadership and Employee Well-Being. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*, 12287. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/12287>
- Ciaco, G. D. (2023). *Authentic Leadership as a success factor for Organizational Change*. Master Thesis in Economics and Business Administration, major in Strategy and Management, Norwegian School of Economics, Bergen.
- Crawford, J. A., Dawkins, S., Martin, A., & Lewis, G. (2020). Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders. *Australian Journal of Management*, 45(1), 114-133. <https://doi.org/10.1177/0312896219836460>
- Cropper, D. (2017). *Impact of authentic leadership practices of principals and the associated levels of teachers' trust*. Submitted to the Faculty of Delaware State University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Ed.D. in Educational Leadership in the Department of Education.
- Dame Adjin-Tettey, T. (2020). Public Relations as a Strategic Management Function in Selected Organizations in Accra, Ghana. *The International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies*, 15(1), 13-28. <https://doi.org/10.18848/2324-7649/CGP/v15i01/13-28>
- De Campos, M., & Rueda, F. (2019). Authentic Leadership: A Theoretical Thematic Analysis of the Contemporary Brazilian Leader's Speech. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 29(1), e2924. <https://doi.org/10.1590/1982-4327e2924>
- Droffelaar, B. V., & Jacobs, M. (2017). The role of wilderness experiences in leaders' development toward authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1144-1156. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2016-0153>
- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic Leadership and Improved Individual Performance: Affective Commitment and Individual Creativity's Sequential Mediation. *Frontiers in psychology*, 12, 675749. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>
- Durrah, O., Charbatji, O., Chaudhary, M., & Alsubaey, F. (2024). Authentic Leadership Behaviors and Thriving at Work: Empirical Evidence From The Information Technology Industry in Australia. *Psychological Reports*, 127(4), 1911-1940. <https://doi.org/10.1177/00332941221144601>
- Edler, J., Blind, K., Kroll, H., & Schubert, T. (2023). Technology sovereignty as an emerging frame for innovation policy. Defining rationales, ends and means. *Research Policy*, 52(3):104765. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104765>
- Faeq, D. (2022). SME Competitiveness: The influence of the Qualities of Leadership on Competitive advantage. *International Journal of Language, Literature and Culture*, 2(6), 1-15. <https://doi.org/10.22161/ijllc.2.6.1>
- Fraser, S. (2014). *Authentic Leadership in Higher Education: Influencing the Development of Future Leaders*. Education Doctoral. Paper 187.

- Gardner, W., Karam, E., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, B. (2004). The journey to authenticity. *Leader to Leader*, 2004(31), 29–35. <https://doi.org/10.1002/ltl.60>
- Ghorzang, S. (2020). The Role of Public Relations in Successful Organizational Management. *Journal of Social Science and Humanities Research*, 6(2), 13-20. <https://doi.org/10.53555/sshr.v6i2.4071>
- Glowacki-Dudka, M., & Griswold, W. (2016). Embodying Authentic Leadership Through Popular Education at Highlander Research and Education Center: A Qualitative Case Study. *Adult Learning*, 27(3), 105-112. <https://doi.org/10.1177/1045159516651610>
- Görpe, T. S., & Öksüz, B. (2024). Perception and Contribution of Public Relations to Society: What Does the Public Think? Insights from Türkiye. *Social Sciences*, 13(12), 675. <https://doi.org/10.3390/socsci13120675>
- Graciana, A., Fauziah, E., Gumilang, S., Fadhilah, Z., Sawal, M., Aisyah, J., & Sari, E. (2024). The Role of Authentic Leadership in Shaping Innovative Organizational Cultures. *International Journal of Social Science and Human Research*, 7(1), 164-170. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i01-22>
- Hadziahmetovic, N., & Salihovic, N. (2022). The Role of Transparent Communication and Leadership in Employee Engagement. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 11(2), 558-571. <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v11-i2/14067>
- Henry, S. M. (2022). Authentic Leadership and Societal Transformation: A Review of Literature. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(3), 333-356. <https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60333>
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2012). *Management of Organizational Behavior* (10th ed.). Pearson.
- Hutama, A., Noermijati, N., & Irawanto, D. (2024). The effect of transactional leadership on employee performance mediated by job satisfaction, job stress and trust. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(3), 151-166. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i3.3297>
- Irvansyah, A., & Sumardjo, S. (2021). Implementation of Authentic Leadership Attitudes to Tutors at Community Learning Center (CLC). *Edukasi*, 15(1), 66-73. <https://doi.org/10.15294/edukasi.v15i1.30184>
- JeanBatiste, P. (2023). *Leadership in a Military Criminal Investigative Organization: Perceptions of Authentic Leadership Among Special Agents*. Doctoral Dissertations and Projects. 4675. <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/4675>
- Jiewen, X., Ahmad, J., & Xiaoyang, L. (2024a). Authentic Leadership; Origins and Foundations: A Review of Literature. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 13(3), 1301-1309. <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v13-i3/21881>
- Jiewen, X., Ahmad, J., & Xiaoyang, L. (2024b). A Comprehensive Review of Authentic Leadership Models. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 13(3), 21-30. <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v13-i3/21919>

- Karakose, T., Ozdogru, M., & Malkoc, N. (2024). Leading sustainable school improvement: a meta-synthesis of qualitative research on problems and challenges faced by school leaders. *Frontiers in Education*, 9: 1449174. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1449174>
- Karimi Dasgerdi, A., Abbaspour, A., Niknami, M., & Delavar, A. (2023). The Effect of Authentic Leadership Style on the Performance of School Principals. *School Administration*, 11(3), 31-51. <https://doi.org/10.22034/jsa.2024.130044.2451>
- Kelly, L. (2023). *Authentic Leadership: Roots of the Construct*. In book: Mindfulness for Authentic Leadership (pp.17-52).
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26. <https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401>
- Kiger, M. E., & Varpio, L. (2020). Thematic analysis of qualitative data: AMEE Guide No. 131. *Medical Teacher*, 42(8), 846-854. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1755030>
- Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., Stander, M. W., de Beer, L. T. (2022). Authentic Leadership, Trust (in the Leader), and Flourishing: Does Precariousness Matter? *Frontiers in Psychology*, 13:798759. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.798759>
- Krejci, J. (2021). *Leader's Relational Transparency and Team-level Trust and Distrust*. Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Organizational Psychology, Walden University.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W., & Sels, L. (2012). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697. <https://doi.org/10.1177/0149206312457822>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management* 24, 43–72
- Lombard, L., April, K., & Peters, K. (2012). Sustainability & authentic leadership: Stumbling blocks and enablers. *Crown Research in Education*, 2(2), 74-84. https://www.researchgate.net/publication/265876475_SUSTAINABILITY_AUTHENTIC_LEADERSHIP_STUMBLING_BLOCKS_AND_ENABLERS
- London, M., Sessa, V., & Shelley, L. (2022). Developing Self-Awareness: Learning Processes for Self- and Interpersonal Growth. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 261-288. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044531>
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>
- Luthans, F. (2012). Psychological capital: Implications for HRD, retrospective analysis, and future directions. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 1-8. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21119>
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). *Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach*. In: Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E., Eds., Positive Organizational Scholarship, Barrett-Koehler, San Francisco, 241-261.
- Lynch, J., Daly, D., Lafferty, N., & Mannix McNamara, P. (2022). The Real Deal: A Qualitative Investigation of Authentic Leadership in Irish Primary School Leaders. *Societies*, 12(4): 106. <https://doi.org/10.3390/soc12040106>

- Mao Y, Lai Y, Zhai Y, Xie M, Yu J, Wang Q, Lu S, Ma J and Bonaiuto M (2022) Authentic Leadership and Employee Resilience: A Moderated Mediation Analysis. *Frontiers in Psychology*, 13:901085. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.901085>
- McAuley, J., Duberley, J., & Johnson, P. (2007). *Organization Theory Challenges and Perspectives*. London: Prentice Hall/Financial Times.
- McPherson, K., Barnard, J.G., Tenney, M. Holliman, B., Morrison, K., Kneeland, P., Lin, C., & Moss, M. (2022). Burnout and the role of authentic leadership in academic medicine. *BMC Health Services Research*, 22(1), 627. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08034-x>
- Meng, L., Li, T., Yang, M., & Wang, S. (2022). A Study on the Influence of Authoritarian-Benevolent Leadership on Employees' Innovative Behavior From the Perspective of Psychological Perception—Based on Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis. *Frontiers in Psychology*, 13:886286. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.886286>
- Mintzberg, H. (1998). *Retrospective commentary on the manager's job: Folklore and fact*. In Harvard Business Review on leadership (pp. 29–32). Boston: Harvard Business School Press.
- Moghaddam Zade, H. , Roshandel Arbatani, T. and Sayyed javadin, S. R. (2023). Presenting the Competency Model of Public Relations Managers of Iran's Metropolitan Municipalities. *Journal of Interdisciplinary Studies in Communication and Media*, 6(19), 162-129. <https://doi.org/10.22034/jiscm.2023.344724.1394> [In Persian]
- Mohammadi Armandi, Y., Shirvani, A., & Soltani, I. (2020). Developing a Model for Authentic Leadership (Self-Awareness, Coherence Cultural and Surrogacy & ...) in the tax Administration of the Country. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 3(2), 201-216. <https://doi.org/10.61186/ijes.3.2.201>
- Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2023). A Step-by-Step Process of Thematic Analysis to Develop a Conceptual Model in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 22. <https://doi.org/10.1177/16094069231205789>
- Nair, B. P., Prasad, T., & Nair, S. K. (2021). Exploring Authentic Leadership through Leadership Journey of Gandhi. *The Qualitative Report*, 26(3), 714-733. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2021.4004>
- Nazari, S. , Ghorbani, M. H. , Khomarloo, M. and Ghaem Maghami, E. (2024). Measuring of job competencies of Public Relations managers of Youth and Sports Department. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 22(62), 249-268. <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1462.2005> [In Persian]
- Nezafat Darab, M. (2022). The effect of public relations on the sustainability and longevity of the municipal organization. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 6(22), 320-331. [In Persian]
- Petan, L., & Bocarnea, M. (2016). Follower Perceptions of Authentic Leadership: A Comparison between Respondents from Romania and the United States. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221(4), 142-150. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.100>

- Polite, L. L. (2020). Teachers' Perceptions of the Role that School Administrators Play in Their Job Satisfaction. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. 9798. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/9798>
- Radovic Markovic, M., & Salamzadeh, A. (2018). The Importance of Communication in Business Management. *The 7th International Scientific Conference on Employment, Education and Entrepreneurship*, Belgrade, Serbia., Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3578378>
- Ranjbar, M. (2017). The Local Model of Competency in Public Relation Managers in Iran's Governmental Organization. *Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy (Ph.D.) in Communication Sciences*, Allameh Tabatabaei University. [In Persian]
- Rego, A., Cunha, M., & Giustiniano, L. (2021). Are relationally transparent leaders more receptive to the relational transparency of others? An authentic dialogue perspective. *Journal of Business Ethics*, 180(2), 695–709. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04792-6>
- Robbins, S. P. (2024). *Organization theory: structure, design and applications* (Translators: Alvani, S. M., & Danaee Fard). Tehran: Saffar. (In Persian)
- Saleh, H. A., & Shaker, E. G. (2020). Exploring the Perspective of a School Leader on Authentic Leadership Theory in Practice: A Case Study at a Private School in Dubai, UAE. *Journal for Researching Education Practice and Theory*, 3(2), 70-94.
- Sandelowski, M. (1998). The call to experts in qualitative research. *Research in Nursing & Health*, 21(5), 467–471. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1098-240X\(199810\)21:5<467::AID-NUR9>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1098-240X(199810)21:5<467::AID-NUR9>3.0.CO;2-L)
- Saputra, F. (2021). Leadership, Communication, and Work Motivation in Determining the Success of Professional Organizations. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(2). <https://doi.org/10.38035/jlph.v1i2.54>
- Schaeffer, D. (2023). *Authentic Leadership: A Critical Review*. Turcan, R.V., Reilly, J.E., Jorgensen, K.M., Taran, Y. and Bujac, A.I. (Ed.) *The Emerald Handbook of Authentic Leadership*, Emerald Publishing Limited, Leeds, 91-124. <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-013-920231003>
- Schmitzk, A. (2012). *Public Relations*. Retrieved from: <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/public-relations.pdf>
- Shane, G. A. (2023). *A Qualitative Descriptive Design: How Authentic Leadership Supports the Coachees Leadership Development*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctorate of Education, Phoenix, Arizona: Grand Canyon University.
- Shrivastava, A. (2018). A small initiative in the journey of making leaders with the help of authentic leadership model. *Kybernetes*, 47(10), 1956-1972. <https://doi.org/10.1108/K-01-2018-0003>
- Shwede, F., Aburayya, A., Alfaisal, R., Adelaja, A. A., Ogbolu, G., Aldhuhoori, A., & Salloum, S. (2022). SMEs' Innovativeness and Technology Adoption as Downsizing Strategies during COVID-19: The Moderating Role of Financial Sustainability in the Tourism Industry Using Structural Equation Modelling. *Sustainability*, 14(23), 16044. <https://doi.org/10.3390/su142316044>
- Silva, V. H., Duarte, A. P., & Oliveira, J. P. (2023). How Does Authentic Leadership Boost Work Engagement? Exploring the Mediating Role of Work Meaningfulness and Work–

- Family Enrichment. *Administrative Sciences*, 13(10), 219.
<https://doi.org/10.3390/admsci13100219>
- Spulber, D. (2022). Reflections on globalisation, leadership and pedagogy: Competence-based didactics and Objective based Training. *Geopolitical, Social Security and Freedom Journal*, 5(2), 63-77. <https://doi.org/10.2478/gssfj-2022-0014>
- Steffens, N. K., Wolyniec, N., Okimoto, T., Mols, F., Haslam, S., & Kay, A. (2021). Knowing me, knowing us: Personal and collective self-awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. *The Leadership Quarterly*, 32(6): 101498. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101498>
- Sumanth, J. J., Černe, M., Hannah, S. T., & Škerlavaj, M. (2023). Fueling the Creative Spark: How Authentic Leadership and LMX Foster Employees' Proactive Orientation and Creativity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(3), 356-374. <https://doi.org/10.1177/15480518231180064>
- Tak, J., Seo, J., & Roh, T. (2019). The Influence of Authentic Leadership on Authentic Followership, Positive Psychological Capital, and Project Performance: Testing for the Mediation Effects. *Sustainability*, 11(21), 6028. <https://doi.org/10.3390/su11216028>
- Thorne, S. (2023). Metasynthesis of qualitative research. In H. Cooper, M. N. Coutanche, L. M. McMullen, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (2nd ed., pp. 25–41). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000319-002>
- Tülübaş, T., & Göktürk, Ş. (2023). A meta-synthesis on academic identity in the neoliberal context of academy. *Higher Education*, 86(3), 139–161. <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00906-9>
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Williams, E. N., Grande, S., Nakamura, Y. T., Pyle, L. & Shaw, G. (2022). The development and practice of authentic leadership: a cultural lens. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 937-952. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2021-0039>
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x>
- Woods, P. (2005). *Democratic Leadership in Education* (1st ed.). UK: Sage.
- Xu, Z., & Pang, N. S. -K. (2024). Promoting Teachers' Organizational Commitment: The Effects of Authentic Leadership, Teachers' Well-Being and Social-Emotional Competence. *Behavioral Sciences*, 14(10), 862. <https://doi.org/10.3390/bs14100862>
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.
- Zhang, J., Song, L.J., Wang, Y., & Liu, G. (2018). How authentic leadership influences employee proactivity: the sequential mediating effects of psychological empowerment and core self-evaluations and the moderating role of employee political skill. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1): 5. <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0026-x>
- Ziarmal, M. R., Ahmadi, A. L., & Jalali, A. Q. (2023). THE ROLE OF PUBLIC RELATION IN THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONS. *Academic research in educational sciences*, 4(8), 53-60.