

Proposing a Positive Leadership Model in the Ecosystem of Iranian Higher Education (A Qualitative Approach)

1. Hajar Bahramian : Department of Educational Management, Is.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

2. Badri Shahtalebi *: Department of Educational Management, Is.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran

3. Nasrolah Ghashghaeizadeh : Department of Educational Management, Is.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

*Corresponding Author's Email Address: bshahtalebi@iau.ac.ir

Abstract:

The aim of the present study is to propose a positive leadership model within the ecosystem of Iranian higher education. Adopting the qualitative research tradition of content thematic analysis, this study presents a model of positive leadership adapted to the higher education context in Iran. The research domain encompassed all relevant international articles published between 2000 and 2025, as well as domestic articles in the same field from 2010 to 2024. A total of 77 articles were selected through purposive criterion-based sampling and subsequently analyzed and coded. After data saturation was reached, the data were analyzed using an inductive thematic analysis approach through coding and categorization, with validation ensured via the “independent coders” method. The findings revealed that the core components of positive leadership include a focus on virtue, supportiveness, positive affect, positive agency, and meaningfulness. These components enhance relationships among team members and foster a positive and constructive educational environment within universities. The implementation of these components can assist academic leaders in increasing motivation and supporting their members, ultimately leading to improved quality in both teaching and research at educational institutions. Positive academic leadership may yield beneficial outcomes for universities, faculty, students, and even the broader society. The proposed model in this study can serve as a framework for nurturing and developing positive leaders and as a practical guide for educational managers and leaders aiming to bring about positive and sustainable changes in Iran's higher education system. Positive leadership has a high potential for generating desirable outcomes at various levels. However, achieving these outcomes requires a comprehensive and validated model and framework. The model presented in this research can serve as a practical guide for educational managers and leaders striving to create positive change in the higher education system in Iran. Additionally, this model can be employed to foster and develop positive academic leaders.

Keywords: Positive leadership, higher education, educational ecosystem, educational management.

How to Cite: Bahramian, H., Shahtalebi, B., Ghashghaeizadeh, N. (2025). Proposing a Positive Leadership Model in the Ecosystem of Iranian Higher Education (A Qualitative Approach). *Management, Education and Development in Digital Age*, 2(2), 29-46.



ارائه مدل رهبری مثبت گرا در زیست بوم آموزش عالی ایران (یک رویکرد کیفی)

۱. هاجر بهرامیان ^{ID}: گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.
۲. بدری شاه طالبی ^{ID*}: گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.
۳. نصرالله قشقائی زاده ^{ID}: گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: bshahtalebi@iau.ac.ir

چکیده

هدف از تحقیق حاضر ارائه مدل رهبری مثبت گرا در زیست بوم آموزش عالی ایران بوده است. پژوهش حاضر در قالب سنت پژوهش کیفی تحلیل مضمون محتوا به ارائه مدل رهبری مثبت گرا در زیست بوم آموزش عالی ایران پرداخته است. حوزه پژوهش، کلیه مقالات خارجی در سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۵ و مقالات داخلی در حوزه مورد مطالعه در سال‌های ۱۳۸۹ تا ۱۴۰۳ بود. از این تعداد به روش هدفمند ملاک محور ۷۷ مقاله انتخاب و مورد تحلیل و کدگذاری قرار گرفت. پس از اشباع داده‌ها، تحلیل آن‌ها با روش استقرایی از نوع تحلیل مضمون از طریق کدگذاری و مقوله‌بندی با استفاده از روش اعتبار سنجی «استفاده از کدگذاران مستقل» انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد که اجزای اصلی رهبری مثبت شامل تمرکز بر فضیلت، حمایت‌گری، عاطفه مثبت، عاملیت مثبت و معناگرایی هستند. این اجزا به تقویت روابط میان اعضای تیم کمک کرده و محیط آموزشی مثبت و سازنده‌ای در دانشگاه‌ها ایجاد می‌کنند. به کارگیری این اجزا می‌تواند به رهبران دانشگاهی در افزایش انگیزه و حمایت از اعضای خود کمک کند و در نهایت به بهبود کیفیت آموزش و پژوهش در مؤسسات آموزشی منجر شود. رهبری مثبت گرای دانشگاهی می‌تواند نتایج مثبتی برای دانشگاه، کارکنان، دانشجویان و حتی اجتماع داشته باشد. مدل پیشنهادی در این پژوهش می‌تواند به عنوان چارچوب برای پرورش و توسعه رهبران مثبت گرا و یک یک راهنمای عملی برای مدیران و رهبران آموزشی در راستای ایجاد تغییرات مثبت و پایدار در نظام آموزش عالی ایران مورد استفاده قرار گیرد. رهبری مثبت گرا دارای پتانسیل بالایی برای ایجاد نتایج مطلوب در سطوح مختلف است. با این حال، دستیابی به این نتایج نیازمند یک مدل و چارچوب جامع و معتبر می‌باشد. مدل ارائه شده در این پژوهش می‌تواند به عنوان راهنمایی عملی برای مدیران و رهبران آموزشی در راستای ایجاد تغییرات مثبت در نظام آموزش عالی ایران مورد استفاده قرار گیرد. همچنین، این الگو می‌تواند برای پرورش و توسعه رهبران دانشگاهی مثبت گرا نیز مورد استفاده قرار بگیرد.

کلیدواژه‌ها: رهبری مثبت گرا، آموزش عالی، زیست بوم آموزشی، مدیریت آموزشی.

نحوه استناددهی: بهرامیان، هاجر، شاه طالبی، بدری، قشقائی زاده، نصرالله. (۱۴۰۴). ارائه مدل رهبری مثبت گرا در زیست بوم آموزش عالی ایران (یک رویکرد کیفی). *آموزش و توسعه در عصر دیجیتال*. ۲۹-۴۶، (۲)۲.



مقدمه

در تمامی جوامع دانشگاه‌ها از طریق تولید دانش و پرورش منابع انسانی و کمک به حل مشکلات جامعه نسبت به سایر سازمان‌ها از اهمیت و حساسیت فزاینده‌ای برخوردارند (Kasalak et al., 2022). با این حال، در قرن بیست و یکم، دانشگاه‌ها با چالش‌ها و مشکلات پیچیده‌ای روبرو هستند که انتظارات از رهبران دانشگاهی را افزایش داده است (Fischer et al., 2024). چالش‌ها، تغییرات و رقابت از جمله این موارد به شمار می‌روند. چالش‌هایی همچون تقاضا برای کیفیت آموزش، بهبود یادگیری فارغ‌التحصیلان و نیاز به اصلاحات ساختاری (Puj i yati, Pernana, & Kuni ady, ۲۰۱۹)، لزوم وجود رهبران اثربخش را ضروری کرده است. از سوی دیگر، تغییرات اخیر در آموزش عالی، از جمله انبوه‌سازی، نابرابری‌ها، چالش‌های فناوری و تغییر الگوهای یادگیری (Dehnavi & Jafari, 2020) و همچنین تغییرات عمده‌ای مانند جهانی‌سازی، بین‌المللی شدن مؤسسات، کاهش بودجه‌های عمومی و افزایش تحرک علمی فرامرزی (Black, 2015)، رقابت فزاینده‌ای میان مراکز آموزشی به وجود آورده است. این شرایط موجب شده است که دانشگاه‌ها نتوانند جایگاه خود را حفظ کنند و نیاز به توجه بیشتر به رقابت‌پذیری و بازنگری دربارهٔ سبک رهبری دانشگاهی دارند تا بقای خود را تضمین کنند. صاحب‌نظران و پژوهشگران از شرایط جدید حاکم بر سازمان‌ها به‌عنوان VUCA یاد می‌کنند که نمایانگر نوسانات، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام فزاینده‌ای است که سازمان‌های هزارهٔ سوم با آن مواجه هستند (Malinga et al., 2019) و سبب شده دیگر نتوان با اتکا به رویکردهای سنتی رهبری اهداف دانشگاه را برآورده کرد. تغییر در دانشگاه‌ها دیگر به‌عنوان یک گزینه نیست، بلکه به یک ضرورت تبدیل شده است. همچنین، این وضعیت منجر به کاهش امید و احساس خودکارآمدی در رهبران و کارکنان شده است (Malinga et al., 2019). این شرایط نیازمند مهارت‌های پیچیده‌تر و متفاوت‌تری از رهبران است که بتوانند چالش‌ها را به فرصت تبدیل کنند و منابع انسانی را برای بهبود کارایی سازمانی هدایت نمایند (Forouhar et al., 2014; Forouhar et al., 2021; Forouhar et al., 2020; Forouhar, 2020). رهبری دانشگاهی به‌عنوان عامل کلیدی در پیشبرد اهداف سازمانی شناخته می‌شود و رهبران مؤثر می‌توانند تأثیر زیادی بر پیشرفت مؤسسه آموزشی و یادگیرندگان داشته باشند (Jingwa, 2019; Kinnunen et al., 2024). رهبری در مؤسسات آموزش عالی از دهه ۱۹۸۰ به این سو، به دو دلیل مورد توجه روزافزون قرار گرفته است: اول، به خاطر توانایی مؤسسات دانشگاهی در مواجهه مؤثرتر با چالش‌های پیش رو و دوم، به دلیل نقش آن‌ها در پرورش رهبران آینده جامعه (Black, 2015). رهبران آموزش عالی تأثیرگذارانی هستند که جهت‌گیری برای دستیابی به اهداف و مقاصد دانشگاه را فراهم می‌کنند و از این‌رو رهبران جایگاه و مسئولیت مهم و خطیری در آموزش عالی بر عهده‌دارند (Toker, 2022). زمانی که رؤسا موفق نیستند، اغلب برکنار می‌شوند و یکی از دلایل مطرح‌شده برای این برکناری، کمبود ویژگی‌ها و مهارت‌های رهبری است. یکی از مشکلات آموزش عالی در آمریکا امروز این است که یک بحران رهبری در آموزش عالی در حال شکل‌گیری است. در حال حاضر افراد کافی وجود ندارند که واجد شرایط و آماده برای پذیرش مسئولیت‌های ریاست باشند و همچنین مهارت‌های لازم برای پیشبرد مؤسسات به‌طور کلی را ندارند (Howell et al., 2022).

همچنین، رهبری با مفاهیمی همچون انگیزش، قدرت و تأثیر مرتبط است که می‌تواند نتایج مختلفی برای سازمان‌ها به همراه داشته باشد؛ به همین دلیل نیز رهبری در همهٔ انواع سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. برای مثال، شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که بین رفتار و نگرش رهبری و سلامت، بهروزی، انگیزش و عملکرد کارکنان (Maunz et al., 2024) رابطه وجود دارد. با توجه به این قبیل نتایج و پیامدهایی که رهبری در سازمان در پی دارد، این مفهوم همواره به‌عنوان یکی از موضوعات داغ پژوهشی موردتوجه بوده و در آینده نیز همچنان اهمیت خواهد داشت (Liden et al., 2025; Salas-Vallina & Fernández-Guerrero, 2020). از سوی دیگر، رهبری مفهومی پویا است که با توجه به تغییرات محیطی و نیازهای سازمان به‌طور مداوم به‌روزرسانی می‌شود. به ویژه، با توجه به اینکه سبک‌های سنتی رهبری بیشتر روی نتایج کوتاه‌مدت متمرکز بوده و کمتر به مسائل اخلاقی توجه نشان می‌دادند و به بهروزی کارکنان نیز توجه نداشتند (Forouhar et al., 2020; Forouhar et al., 2020; Forouhar, 2020)، امروزه نیاز به یک سبک رهبری جدید که به این قبیل مسائل مهم سازمانی توجه داشته و برای آن راه‌حل ارائه نماید به‌شدت احساس می‌شود. رهبری مثبت‌گرا به‌عنوان یکی از نظریه‌های نوظهور در حوزه رهبری شناخته می‌شود که در دو دهه اخیر تحت تأثیر روان‌شناسی مثبت و دو شاخه مطالعاتی مرتبط با این رویکرد، یعنی رفتار سازمانی مثبت‌گرا و پژوهش‌های سازمانی مثبت‌گرا (Redín et al., 2020; Forouhar et al., 2020; Forouhar, 2020)

(2023) و در واکنش به نیاز به ایجاد تعادل بین مطالعه پدیده‌های منفی و مثبت، بازسازی مفهوم رهبری از یک منظر اخلاقی و فضیلت‌گرایانه و همچنین ارتقا نتایج به عملکرد فوق‌العاده در جهان رقابتی امروز (Lewis, 2014) شکل گرفته است. این سبک رهبری به دلیل توانایی‌اش در پاسخ به چالش‌های پیچیده و متغیر سازمان‌ها و تأکید بر رفتارهای مثبت، نتایج بهتری ارائه می‌دهد (Amir, 2020). همچنین، شواهد نشان می‌دهند که رهبری مثبت‌گرا می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا عملکرد بهتر و مزیت رقابتی بیشتری پیدا کنند (Cameron, 2012; Monzani & Van Dick, 2020). رفتار، تصمیم‌گیری و زبان رهبران مثبت‌گرا در شرایط منفی متفاوت از دیگر رهبران است و این تفاوت می‌تواند به بهبود عملکرد و رضایت در سازمان‌ها منجر شود (Forouhar et al., 2021; Forouhar et al., 2020; Forouhar, 2020; Forouhar et al., 2014). رهبری مثبت‌گرا نه تنها مشکلات را نادیده نمی‌گیرد، بلکه رهبران با دیدگاه متفاوتی به مسائل نگاه کرده و راه‌حل‌هایی ارائه می‌دهند که نتایج روان‌شناختی و سازمانی مثبتی به همراه دارد و می‌تواند به شکوفایی افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها منجر شود (Cameron, 2012; Forouhar, 2020). به بیان ساده، در پارادایم جدید، مثبت‌گرایی رهبران به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فراتر از وضعیت کنونی خود (یعنی شناسایی و حل مشکلات و آسیب‌های فردی و سازمانی) حرکت کنند و به‌سوی آنچه افراد و سازمان‌ها می‌توانند باشند (یعنی تحقق ظرفیت‌ها و پتانسیل‌ها) گام بردارند. (Forouhar et al., 2021). کامرون یکی از پیشگامان، صاحب‌نظران و پژوهشگران برجسته در زمینه پژوهش سازمانی مثبت‌گرا و رهبری مثبت‌گرا در دانشگاه میشیگان، رهبری مثبت را به عنوان به‌کارگیری مجموعه‌ای از شیوه‌های مثبت تعریف کرده است که به افراد و سازمان‌ها در دستیابی به اهداف، موفقیت در کار، افزایش انرژی و رسیدن به سطوح مؤثر کمک می‌کند. این رهبران در مدیریت کارکنان، توانایی عاطفی و امیدواری را به نمایش می‌گذارند و به کارکنان این امکان را می‌دهند که ارتباط برقرار کنند، مسئولیت‌پذیر باشند و در کار خود به برتری دست یابند (Azila-Gbetor et al., 2024). کامرون رهبری مثبت‌گرا را دارای چهار بعد مرتبط با یکدیگر معرفی می‌کند: ارتباطات مثبت، روابط انسانی مثبت، معناداری مثبت و جو مثبت (Cameron, 2012). این سبک شامل ویژگی‌هایی مانند خوش‌بینی، نوع‌دوستی و اخلاق‌مداری است که برای ایجاد محیطی مثبت در سازمان‌ها ضروری است (Giraud et al., 2022). همچنین، رهبران مثبت‌گرا بر سه اصل کلیدی تمرکز دارند: کیفیت‌ها، نتایج و فضیلت‌های انسانی (Debono, 2023). همچنین، امروزه، رهبری مثبت‌گرا در سازمان‌های مختلف مورد توجه قرار گرفته است. رهبران مثبت‌گرا با ویژگی‌های اخلاقی و فضیلت‌مدارانه خود می‌توانند به بهبود محیط اخلاقی و عملکرد سازمانی کمک کنند (Cameron, 2012). رهبری مثبت‌گرا در مؤسسات آموزشی به شناسایی قابلیت‌ها و استعدادها و همچنین توجه به منابع و امکانات تمرکز دارد. این رهبران با ایجاد ارتباط خوب با اعضای سازمان، به بهبود جو آموزشی و پیشرفت فراگیران کمک می‌کنند. علاوه بر این، رهبری مثبت‌گرا می‌تواند به بهبود کیفیت آموزشی و در تعیین جهت، ارزیابی وضعیت، برنامه‌ریزی آینده و ایجاد مزیت رقابتی در دانشگاه‌ها تأثیرگذار باشد (Abbas et al., 2022; Kouhsari et al., 2023). با توجه به شواهد پژوهشی مشخص شده است که رهبری مثبت‌گرا نتایج مثبتی را در سازمان‌های مختلف به همراه داشته و اصول آن را به راحتی می‌توان برای دستیابی به نتایج فوق‌العاده در سازمان‌ها پیاده‌سازی و اجرا کرد (Benito et al., 2019; Benito Capa et al., 2018). مطالعات مؤید آن است که پیاده‌سازی این راهبردها از سوی رهبران مثبت‌گرا با دستاوردهای قابل توجهی همچون ارتقای شادکامی کارکنان، افزایش بهره‌وری سازمانی، بهبود عملکرد شغلی، ارتقای کیفیت خدمات به مشتریان و رشد سودآوری همراه بوده است (Gauthier, 2015; Howell et al., 2022). در دانشگاه‌ها و سازمان‌های آموزشی پژوهش نشان می‌دهد که رهبری مثبت‌گرا با افزایش سرمایه روانشناختی کارکنان (Sheivandi, 2018)، افزایش نشاط اجتماعی (Heydari et al., 2018) و کاهش انزوای اجتماعی (Moghtadaei, 2020)، اشتیاق شغلی (Safarzadeh & Naemi, 2020)، توانمندسازی روانشناختی (Eftekhari & Rahimi, 2020; Mehdi-zadeh et al., 2020; Safarzadeh & Naemi, 2020; 2023)، خودکارآمدی مدرسان (Fakhrossadat Nasiri, 2021)، افزایش احساسات مثبت و کاهش احساسات منفی (Goetz et al., 2024) رابطه دارد. همچنین، در سطح سازمانی باعث تقویت کارآفرینی سازمانی (Fakhrossadat Nasiri, 2021)، سازمان کوانتومی (Aghababayi et al., 2013)، اعتماد سازمانی (Eftekhari & Rahimi, 2020) می‌شود.

به‌طور کلی، در چارچوب ظهور روان‌شناسی مثبت‌گرا در سازمان‌ها، رهبری مثبت‌گرا از محبوبیت فزاینده‌ای نزد پژوهشگران طی دو دهه اخیر برخوردار بوده است (Forouhar, 2019; Malinga et al., 2019; Forouhar et al., 2021; Forouhar et al., 2020; 2020). با این وجود، رهبری مثبت‌گرا در مجموع یک دیدگاه نوظهور و در حال تکوین است و بنابراین شناخت زیادی از آن وجود ندارد باوجود رشد پژوهش‌ها درباره رهبری مثبت‌گرا، همچنان این مفهوم از لحاظ نظری نیاز به

پیشرفت دارد (Haghparsat & Rastgar, 2021). به ویژه اینکه همچنان سردرگمی‌هایی از نظر تعریف و مفهوم پردازی آن وجود دارد. کامرون به عنوان یکی از نظریه پردازان اولیه و مطرح این حوزه نیز بیان می‌کند که یک مدل جامع از رهبری مثبت گرا ارائه نکرده و همچنان می‌توان الگوی رهبری مثبت گرا را توسعه داد (Cameron, 2012). این کمبود در پیشینه پژوهشی نشان‌دهنده نیاز به بررسی عمیق‌تر و طراحی مدل‌های کاربردی در این حوزه است. در همین راستا، پژوهش حاضر درصدد است تا مدل رهبری مثبت گرا را برای دانشگاه‌های آزاد اسلامی ارائه دهد. این پژوهش به بررسی و طراحی مدل رهبری مثبت گرا در زیست‌بوم آموزش عالی ایران می‌پردازد. هدف اصلی این مدل، بهبود کیفیت رهبری و ایجاد محیطی مثبت‌گرا در دانشگاه‌ها است. با اجرای این مدل، انتظار می‌رود که نه تنها کیفیت رهبری در دانشگاه‌ها ارتقا یابد، بلکه عملکرد کلی دانشگاه‌ها نیز بهبود یافته و تأثیرات مثبت آن‌ها بر جامعه افزایش یابد. این پژوهش می‌تواند به عنوان یک راهنمای عملی برای مدیران و رهبران آموزشی در راستای ایجاد تغییرات مثبت و مؤثر در نظام آموزش عالی کشور عمل کند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف یک پژوهش کاربردی است که با استفاده از رویکرد طرح اکتشافی متوالی با طرح تدوین مدل اجرا شد. رویکرد مورد استفاده در این پژوهش رویکرد تحلیل مضمون بوده است. تحلیل مضمون یک راهبرد تقلیل و تحلیل داده ست که با آن داده‌های کیفی تقسیم بندی، طبقه بندی، تلخیص و باز سازی می‌شود. تحلیل مضمون اصولاً راهبردی توصیفی است که جستجوی الگوهای موجود در متن را تسهیل می‌کند، در این روش برای بخش‌بندی و مقوله‌بندی داده‌ها از کدگذاری مضمونی استفاده می‌شود (آی‌رس، ۲۰۱۰، ص ۸۶۷). در این پژوهش شناسایی مضمون مورد مطالعه در متن به روش استقرایی انجام شد. یعنی ابتدا در متن و واحدهای تحلیل (جملات) استنباط تکرارپذیری داده‌ها صورت پذیرفته و مؤلفه‌های مربوط به رهبری مثبت گرا از مدل‌ها و متون موجود استخراج و سپس طبقه‌بندی مورد نظر انجام گردیده است. در این پژوهش از طرح تحلیل مضمون آتراید استرلینگ (۲۰۰۱) استفاده شده است. استرلینگ فرآیند تحلیل داده‌ها را در پنج مرحله ۱- مقدمه و آماده‌سازی ۲- شناسایی و کدگذاری مفاهیم پایه ۳- کدگذاری مضامین سازمان دهنده ۴- شناسایی و کدگذاری مضامین فراگیر ۵- اعتبارسنجی، انجام گرفته است. محیط پژوهش در این مطالعه، عبارت است از کلیه مقالات معتبر خارجی مندرج در پایگاه‌های بین‌المللی الزویر، امرالد، ساینس دایرکت، اشپرنگر و پایگاه‌ها و وب‌سایت‌های معتبر داخلی همچون *nagi ran, ensani, si d* بودند که طی ۱۵ سال اخیر (۲۰۰۰ تا ۲۰۲۵ میلادی و ۱۳۸۹ تا ۱۴۰۴ خورشیدی) در حوزه مطالعات رهبری مثبت‌گرا نمایه شده بودند. روش انتخاب نمونه پژوهش هدفمند ملاک محور بوده است. بر این اساس ۷۷ مقاله به‌عنوان نمونه انتخاب و مورد تحلیل و کدگذاری قرار گرفتند؛ بنابراین، حجم نمونه شامل، ۳۲ مقاله فارسی و ۴۵ مقاله انگلیسی بوده است.

یافته‌ها

یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد رهبری مثبت گرا در زیست بوم آموزش عالی ایران شامل مضامین فراگیر و سازمان دهنده به شرح جدول زیر می‌باشد:

جدول ۱. مضامین فراگیر و سازمان‌دهنده رهبری مثبت گرا

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
بخشش	فضیلت محوری
اعتماد	
شفقت ورزی	
اعتدال	
شنود فعال	حمایتگری
تسهیل‌گری	
مربیگری	
توسعه دهنده احساس توانمندی خود و دیگران	
خوشبینی	عاطفه مثبت



ارتقا دهنده شادی فردی و سازمانی

تاب آوری

خودکارآیی

خودمهارگری

سناریوسازی مثبت

زیست متدینانه

تمایل به سازندگی

هدمندی

برخوررداری از عقلانیت ارتباطی

انسان ورزی

اشتقاق تغییر

عاملیت مثبت

معناداری

خلاصه‌ای از جدول کد گذاری و مدل مفهومی پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

جدول ۲. خلاصه‌ای مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه فضیلت محوری

مضمون	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	بخشش	گذشتن از خطای دیگران
		بهبود روابط با همکاران خاطی
		غلبه بر رنجش‌های موجود در محیط کار
		فراهم نمودن فرصت جبران خطا
		پرهیز از نشخوار خشم
	اعتماد	پرهیز از مخفی کاری
		اطمینان به عملکرد بهینه همکاران
		اتکا به همکاران
		ایجاد فضای مبتنی بر اطمینان
		ایمان به رفتار و نیت مثبت کارکنان
	شفقت ورزی	پرهیز از انتقاد غیر سازنده
		درک همدلانه همکاران
		دارا بودن درک غیر قضاوت گرانه نسبت به نقایص همکاران
		تمرکز بر غنی‌سازی محیط کار برای همکاران
		توجه به اشتراکات انسانی
		حمایت نسبت به کاستی‌ها و ناتوانی کارکنان
	اعتدال	توجه متوازن به نیازهای فردی و سازمانی همکاران
		پرهیز از افراط و تفریط در محیط کار
		انعطاف پذیری
		توزیع منصفانه منابع بین کارکنان
		احترام به تنوع و تکثر در سازمان

جدول ۳. خلاصه‌ای مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه حمایتگری

مضمون	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
حمایتگری	شنود فعال	تمرکز بر احساسات همکاران
		همدلی صوتی با دیگران



تسهیلگری	حضور عاطفی مثبت در مذاکرات ایجاد کننده تعادل کار - زندگی انعطاف پذیری در محیط کار تساهل و رواداری با کارکنان حل کننده تعارضات گروهی برخورداری از هوش شرافت تبدیل کردن چالش‌های سازمانی به فرصت ایجاد فرصت‌های یادگیری سازمانی ایجاد درگیری شغلی برای همکاران تمرکز بر اتاق فکر و جلسات هم‌اندیشی اعتقاد به خرد جمعی مشارکت همکاران در هدف گذاری ایجاد کننده احساس احترام و پذیرفته شدن شفافیت اطلاعاتی مشارکت در تصمیم گیری امکان مندی دسترسی کلیه همکاران به منابع خود یادگیری
مربیگری	توسعه دهنده احساس توانمندی خود و دیگران

جدول ۴. خلاصه‌ای مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه عاطفه مثبت

مضمون	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
عاطفه مثبت	خوشبینی	انتظار رخدادهای مثبت دارا بودن نگرش مثبت به محیط کار و همکاران در نظر گرفتن وجوه مثبت قضایا نسبت دادن موفقیت به عوامل درونی دارا بودن جهت‌گیری مثبت در زندگی فردی و سازمانی توسعه دهنده روابط اجتماعی کمک به همکاران در درک ارزش کار تعادل بین آزادی، اختیار و مسئولیت وضع قوانین منعطف اعطای آزادی عمل توسعه جو سازمانی مثبت اندیش توجه به رشد شخصی اهمیت دادن به رفاه ذهنی خود و همکاران خود ارزشمندی ادراک دلبذیری کار و مسئولیت برخورداری از قدرت بازیابی خود توانایی مقابله با شرایط دشوار تطابق و توان مدیریت موقعیت‌های غیر منتظره مقابله موفق با انواع تهدیدها و بحران‌ها حداقل آشفتنگی در رویارویی با تنش‌ها و تعارضات توانایی دیدن واقعیت‌ها بدون تحریف
	ارتقا دهنده شادی فردی و سازمانی	
	تاب آوری	

جدول ۵. خلاصه‌ای مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه عاملیت مثبت

مضمون	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
عاملیت مثبت	خودکارآیی	اعتقاد به قابلیت خود در سازماندهی فعالیت‌های رهبری اعتقاد به توانایی خود جهت موفقیت تشخیص اهداف دست یافتنی و واقعی خودپنداره مثبت انتخاب‌های آگاهانه دارا بودن عملکرد انحرافی مثبت برخورداری از ویژگی سوگیری مثبت اندیشیدن به پیامدهای رفتاری خود پرهیز از شتاب زدگی در عمل توانایی تطابق با تغییرات قطع تمایلات رفتاری ناشایست خود انضباطی خود تاملی مدیریت استرس و هیجان پوشش محیطی ذهن انگیزی بر ساخت آینده به طور مطلوب شناسایی کنشگران تاثیرگذار توانمندی مرور اسناد دوره نگاشت خلاقیت در به چالش کشیدن فرضیه‌های متعارف زیر سؤال بردن غیر تهدید آمیز ایده‌ها ایجاد کننده فرایند بسط انتخاب
	خودمهارگری	
	سناریوسازی مثبت	

جدول ۶. خلاصه‌ای مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه معناداری

مضمون	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
معناداری	زیست مُتَدَيِّنانه	ارزش قائل شدن برای کار و تلاش خوداندیش تمایل به تعالی فردی و خودشکوفایی کمک به تعالی همکاران در نظر گرفتن شغل به عنوان یک مسئولیت اجتماعی برخورداری از هوش هستی گرا تبدیل افکار منفی به افکار مثبت دانش مداری در نظر گرفتن کار به عنوان خدمت تقدیر دینی از مسئولیت ارزش قائل شدن برای کرامت انسانی اعتقاد به هم افزایی برخورداری از فضیلت هم رشدی توسعه دهنده اینثار همه گیر مجاهدت مستمر
	تمایل به سازندگی	

شکلیابی

نفی برتری جویی

دارا بودن بینش مثبت به آینده دانشگاه

درونی کردن آرمان‌های کاری و شغلی

بازاندیشی انتقادی مستمر در مبانی نظری خود

جهت‌گیری معطوف به آینده (خروج از اسارت گذشته گرایی)

برساخت تازه از مسائل محیط کار

دارا بودن نگاه زیبا شناختی به کار و مسئولیت

تمایل به بالندگی مداوم

تمایل به رویکردهای انسان گرایی به جای انسان زدایی

اعتقاد به رویکردهای دموکراتیک

پذیرش خودمختاری همکاران

خلق موقعیت سوژگی برای همکاران

تمایل به رویکردهای خود تحقق بخشی همکاران

باز تعریف سازمان با مغزها و عاطفه‌های انسانی

قائل شدن به رویکردهای سازمان انسانی به جای انسان سازمانی

تمایل به پاسداشت ارزش‌های موجودی همکاران

تبدیل سازمانی به زیستگاه جمعی معنادار، سازنده و امید بخش

به رسمیت شناختن دیگران

ایجاد کننده ارتباط بین هویت‌های ناهمگن

برخوردار از منطق گفتگو و گفت‌وگو

ارتقا دهنده سرمایه اجتماعی در دانشگاه

پرهیز از رویکردهای خود پنداری دیگران

پرهیز از تفکیک ظاهر و باطن (ریاکاری)

مواجهه فعالانه با مسائل انسانی در سازمان

عدالت ورزی در رفتار و گفتار

برخوردار از اخلاق مراقبت

ارزش قائل شدن برای ایده‌ها و افکار نو

تمایل به جنبش‌های کیفی گرایی

ایجاد انطباق بین ساختار سازمانی دانشگاه با مقتضیات زمانی

جلب مشارکت همکاران در فرایند تولید، توزیع و کاربست دانش

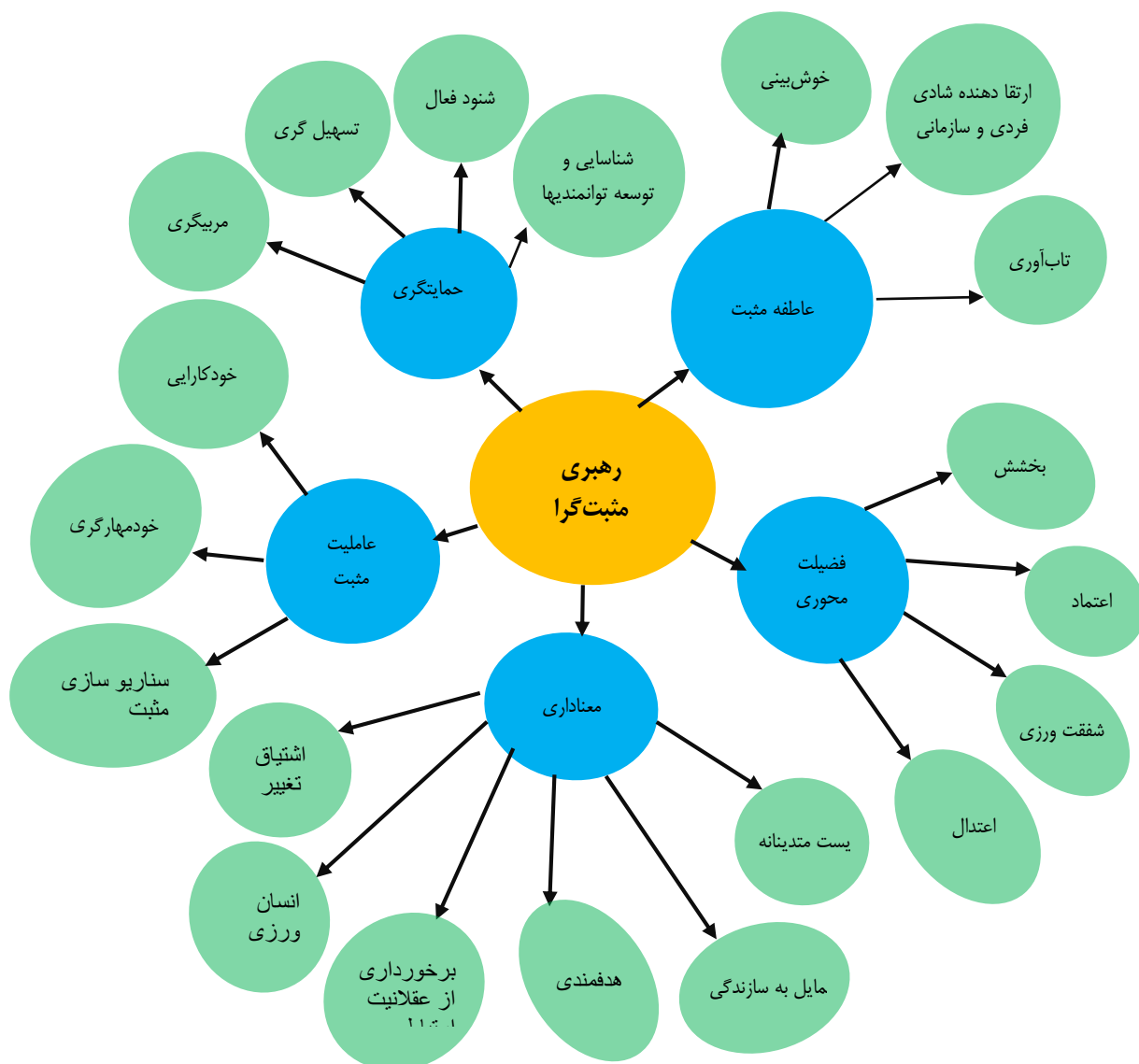
اعتقاد به تغییر در سرشت و سرنوشت فردی و گروهی

هدفمندی

برخوردار از عقلانیت ارتباطی

انسان ورزی

اشتیاق تغییر



شکل ۱. شبکه مضامین رهبری مثبت گرا

بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش ارائه مدل رهبری مثبت گرا در زیست بوم آموزش عالی ایران بود. یافته های پژوهش نشان می دهد که رهبری دانشگاهی شامل مؤلفه های کلیدی نظیر عاطفه مثبت، فضیلت محوری، معناداری، عاملیت مثبت و حمایتگری مثبت است. از این نظر، پژوهش حاضر تا حد زیادی با الگوی رهبری مثبت گرای کامرون (۲۰۱۰) و مفروضه های این مدل سازگاری دارد. همچنین، با اندکی تفاوت در مضامین و مفاهیم درون مایه مدل منتج از پژوهش حاضر با پژوهش کوهساری و همکاران (۲۰۲۲) نیز مشابهت دارد. در الگوی کامرون، گرایش و عمل بر اساس فضیلت های اخلاقی به عنوان یکی از اصلی ترین عناصر روان شناسی مثبت گرا در محیط های سازمانی مطرح شده است. این رویکرد تأکید می کند که فضیلت ها می توانند به بهبود روابط و افزایش کارایی در سازمان ها کمک کنند (Kouhsari et al., 2023). علاوه بر این، این قبیل ویژگی ها و رفتارهایی می تواند از سوی پیروان الگو گیری شود (Benito et al., 2019; Benito Capa et al., 2018) و به یک چرخه بافضیلت منجر شود. با توجه به یافته های پژوهش رهبری مثبت گرا بر

اساس اصول اخلاقی و انسانی شکل می‌گیرد و چهار عامل کلیدی شامل بخشش، اعتماد، شفقت و اعتدال را در برمی‌گیرد که در پیشینه موضوع به عنوان توانمندی‌های شخصیتی (منش) نیز از آن‌ها یاد کرده می‌شود (Niemiec, 2023) که در محیط کار نیز توجهات بسیاری را به خود جلب کرده است. بخشش به توانایی رهبر در گذشت از خطاها اشاره دارد و فضایی از آرامش و همکاری ایجاد می‌کند. اعتماد به ایجاد محیطی سالم، مؤثر و قابل اطمینان کمک می‌کند و خوش‌بینی و روحیه اعضا را افزایش می‌دهد. شفقت به درک و همدلی با دیگران مربوط می‌شود و رهبران با نشان دادن آن، به نیازها و چالش‌های اعضای تیم توجه می‌کنند. درنهایت، اعتدال به حفظ تعادل در تصمیم‌گیری‌ها و رفتارها اشاره دارد و به ایجاد یک محیط کاری پایدار کمک می‌کند.

معداری مثبت یکی دیگر از مؤلفه‌های رهبری مثبت‌گرای الگوی کامرون به شمار می‌رود که به اهمیت درک عمیق مأموریت و رسالت شغل و سازمان اشاره دارد. حکاک و همکاران (۲۰۲۱) و هواردگوتیه (۲۰۱۵) نیز در پژوهش خود معداری را به عنوان یکی از عوامل شکل‌دهنده رهبری مثبت‌گرا شناسایی کرده‌اند. معداری شغلی به عنوان یکی از نیازهای انسان در سطح جهان مفهوم‌پردازی شده است که می‌تواند نقش مهمی در تقویت هدف، احساس رضایت و تعهد شغلی، شادکامی، تمایل به خدمت و غیره نقش داشته باشد (Forouhar et al., 2014; Forouhar et al., 2020; Forouhar et al., 2021; Forouhar, 2020). بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت استدلال می‌کنند که سازمان‌ها می‌توانند (و باید) معداری را در کار تشویق کنند تا از نتایج مطلوب سازمانی و فردی حمایت کنند (Annisson & Davidson, 2023) و در این میان رهبران نقش کلیدی و مهمی در ترویج معداری در بین کارکنان و سازمان دارند (Cameron, 2012; Azila-Gbettor et al., 2024). بر اساس یافته‌های پژوهش، رهبری مثبت‌گرا مؤلفه معداری رهبری مثبت‌گرا شامل چندین عنصر کلیدی است که به شکل‌گیری یک محیط کاری معنادار و مؤثر کمک می‌کند: (۱) زیست‌متدینانه به معنای زندگی بر اساس اصول اخلاقی و معنوی است که در رهبری مثبت‌گرا تجلی می‌یابد. (۲) عقلانیت ارتباطی به مهارت رهبری در ترویج ارزش و اهمیت ارتباطات مثبت و سازنده در سازمان و ایجاد یک زیستگاه جمعی سازنده و امیدبخش اشاره دارد که به مسائل و ارزش‌های انسانی توجه دارد. معداری رهبری مثبت‌گرا به تقویت همکاری و همبستگی میان اعضای تیم کمک می‌کند و حس هدف مشترک را ایجاد می‌کند. (۳) سازندگی مثبت با ترویج فضیلت‌های انسانی مانند ایثار و شکیبایی، فضایی حمایتی و عادلانه فراهم می‌آورد که در آن اعضا به رشد و توسعه یکدیگر اهمیت می‌دهند و به ایجاد یک سازمان پویا و معنادار منجر می‌شود. (۴). هدفمندی به رهبران این امکان را می‌دهد که با بینش مثبت به آینده، آرمان‌های کاری را درونی کنند و اعضای تیم را الهام بخشند. این رویکرد با بازاندیشی انتقادی و خروج از گذشته‌گرایی، به ارائه راه‌حل‌های نوآورانه کمک می‌کند و نگاه زیباشناختی به کار، انگیزه و تعهد را در تیم تقویت می‌کند و به رشد و پیشرفت سازمانی منجر می‌شود. (۵) اشتیاق به تغییر فضایی خلاقانه و نوآورانه ایجاد می‌کند که در آن اعضای سازمان احساس ارزشمندی می‌کنند. این حس مشارکت به تقویت معداری در کار و اهداف سازمانی منجر می‌شود و با انطباق با تغییرات محیطی، فرهنگ سازمانی پویا و معداری را شکل می‌دهد که به رشد فردی و جمعی اهمیت می‌دهد.

همچنین، پژوهش نشان داد که عواطف و هیجان‌های مثبت یکی از جنبه‌های قابل شناسایی رهبران مثبت‌گرا است. در الگوی مورد بحث کامرون عواطف و هیجان‌های مثبت به عنوان یکی از عناصر مهم در خلق جوسازمانی مولد و پویا مورد توجه قرار گرفته است (Cameron, 2012). این یافته با پژوهش هواردگوتیه (۲۰۱۵) و لای و وو (۲۰۱۶) همسویی دارد. به طور کلی، برخی صاحب‌نظران نیز رهبری را یک فرایند احساسی/هیجانی در نظر می‌گیرند که سعی می‌کنند عواطف و هیجان‌های کارکنان را تحریک کنند. بر همین اساس برخی پژوهشگران عواطف و هیجان‌ها را هسته مرکزی اثربخشی رهبری مفهومی پردازی کرده‌اند (Yan et al., 2023). عواطف و هیجان‌ها امروزه در سازمان‌های آموزشی به شدت مورد توجه قرار گرفته است (Goetz et al., 2024) و مشخص شده است که تجربه هیجان و عواطف مثبت اثر مطلوب‌تری نسبت به کاهش هیجان‌های منفی دارد (Forouhar et al., 2021; Forouhar et al., 2020; Forouhar, 2020). این عواطف می‌توانند به افزایش انگیزه و رضایت شغلی اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان کمک کنند و درنهایت به بهبود عملکرد کلی دانشگاه‌ها منجر شوند. به‌ویژه قابلیت سرایت هیجان‌ها یکی از موارد و مسائلی است که توجه بسیاری را در مطالعات سازمانی به‌ویژه سازمان‌های آموزشی که در آن تبادل هیجان به کرات رخ می‌دهد، به خود جلب کرده است (Tee, 2015; Yan et al., 2023). در این پژوهش خوش‌بینی، تاب‌آوری و شادکامی به عنوان مؤلفه‌های کلیدی رهبری مثبت‌گرا شناسایی شدند. خوش‌بینی به رهبران کمک می‌کند تا به آینده امیدوار باشند و راه‌حل‌های خلاقانه ارائه دهند، درحالی که تاب‌آوری آن‌ها را قادر می‌سازد تا در مواجهه با چالش‌ها روحیه تیم را حفظ کنند. شادکامی نیز در سطح فردی و سازمانی به افزایش انگیزه و بهره‌وری فردی و سازمانی

کمک می‌کند. همچنین، بهروزی یکی از متغیرهایی است که در پیشینه پژوهش توجهات زیادی را به خود جلب کرده است. این متغیر به عنوان یکی از جنبه‌های مثبت رهبران مثبت‌گرا در مقایسه با رهبران سنتی در پیشینه پژوهش مورد توجه قرار گرفته است، چرا که یکی از دغدغه‌های اصلی و مهم رهبران مثبت‌گرا توجه به بهروزی روان‌شناختی کارکنان است (Forouhar, 2020; Forouhar et al., 2020; Forouhar et al., 2021; Forouhar et al., 2014; Maunz et al., 2024). بهروزی روان‌شناختی نه تنها به سلامت فردی کمک می‌کند، بلکه بر روی کیفیت زندگی، روابط اجتماعی و عملکرد شغلی نیز تأثیر مثبت دارد.

در این پژوهش عاملیت مثبت یکی دیگر از ابعاد کلیدی رهبری مثبت‌گرا شناسایی شد که شامل سه بعد خودکارایی، خود مهارگری و سناریوسازی مثبت است. اگرچه مفهوم «خود» در نظریه‌های نوین رهبری و به ویژه رهبری مثبت‌گرا از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و نقطه تمایز رهبری مثبت‌گرا با سبک‌های کلاسیک رهبری به شمار می‌رود (Forouhar, 2020) اما در پیشینه پژوهش به طور مشخص هیچ یک از مدل‌های مورد بررسی به این مولفه به طور مستقیم نپرداخته بودند. عاملیت مثبت در روان‌شناسی مثبت‌گرا و به طور ویژه در نظریه شناختی-اجتماعی باندورا از اهمیت خاصی برخوردار است و گویای این نکته است که فرد نسبت به محیط منفعل عمل نمی‌کند، بلکه از قابلیت تأثیر گذاری نیز برخوردار است (Code, 2020). همچنین، یکی از مفروضات بنیادین روان‌شناسی مثبت‌گرا و رهبری مثبت‌گرا مبتنی بودن بر امکانات و احتمالات آینده و رهایی از اسارت گذشته است که باعث افزایش کنشگرایی رهبران مثبت‌گرا در مواجهه با چالش‌ها و موانع نیز می‌گردد (Forouhar et al., 2021).

در نهایت، حمایت‌گری و تسهیلگری مثبت در به عنوان یکی از ابعاد کلیدی رهبری مثبت‌گرا شناخته می‌شود. این بعد به توجه و تمرکز بر نقاط قوت و توانمندسازی کارکنان اشاره دارد و می‌تواند به ایجاد محیطی حمایتی و انگیزشی در دانشگاه‌ها کمک کند. این یافته، با یافته‌های پیشین (Azila-Gbetteor et al., 2024; Fischer et al., 2024; Goetz et al., 2024; Kouhsari et al., 2023; Lacerenza & Cheng, 2023; Mehdizadeh et al., 2023; Mosa Moghadas et al., 2023; Naami & Mansouri, 2023; Redín et al., 2023; Yan et al., 2023) مبنی بر ویژگی‌های مثبت اجتماعی به مثابه یکی از ویژگی‌های بارز رهبران مثبت‌گرا همسویی دارد. بسیاری از پژوهشگران ارتباطات را به مثابه یکی از کارکردهای اصلی رهبری تعریف می‌کنند (Fischer et al., 2024). در ارتباطات رهبری تنها انتقال پیام مورد توجه نیست، بلکه ارتباطات یکی از ابزارها و مهارت‌های مهم رهبری مفهوم‌پردازی شده است که می‌تواند در رشد و توسعه کارکنان نقش داشته باشد (Chen et al., 2016; Cheng & Lin, 2012). در این پژوهش مشخص شد که حمایت‌گری و تسهیلگری رهبران مثبت‌گرا شامل چند مؤلفه‌های مربیگری، شنود فعال، تسهیلگری و شناسایی و توسعه توانمندی‌ها است که به ایجاد یک محیط کاری حمایتی کمک می‌کنند. مربیگری به رهبران امکان می‌دهد تا به صورت فردی با کارکنان کار کنند و به آن‌ها در شناسایی اهداف کمک کنند. شنود فعال ارتباط مؤثر و درک عمیق‌تری از نیازها را فراهم می‌کند. تسهیلگری موانع را برطرف کرده و فضایی برای بیان ایده‌ها ایجاد می‌کند. همچنین، توسعه‌دهنده احساس توانمندی خود و دیگران به عنوان مولفه‌ای از رهبری مثبت‌گرا، به رهبران این امکان را می‌دهد که با مشارکت همکاران در هدف‌گذاری و تصمیم‌گیری، احساس احترام و پذیرفته شدن را تقویت کنند. این رهبران با شفافیت اطلاعاتی و دسترسی به منابع، فضایی را ایجاد می‌کنند که اعضای تیم می‌توانند به خودیاری و خودیادگیری بپردازند و احساس مسئولیت بیشتری را تجربه کنند. به ویژه مشخص شده است که تمرکز بر نقاط قوت و مثبت افراد نسبت به شناسایی و حل مشکلات و عملکرد پایین آن‌ها می‌تواند سودمند باشد و به نتایج مثبت و مطلوب‌تری منتج شود (Forouhar et al., 2021)، از این رو رهبران مثبت‌گرا بیشتر بروی جنبه‌های مثبت و نقاط قوت کارکنان متمرکز می‌شوند. در نهایت با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- فضیلت محوری: برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای رهبران و کارکنان در زمینه اخلاق و فضیلت‌های انسانی، به ویژه در زمینه‌های بخشش، اعتماد، شفقت و اعتدال، می‌تواند به تقویت رفتارهای مثبت و ایجاد یک جو سازمانی سالم کمک کند.
- معناداری مثبت: ایجاد برنامه‌های توسعه شغلی که به رهبران و کارکنان کمک کند تا ارتباط عمیق‌تری با مأموریت و ارزش‌های سازمان برقرار کنند، می‌تواند حس معناداری را در کار تقویت کند و به افزایش رضایت شغلی و تعهد منجر شود.
- عواطف مثبت: برگزاری جلسات منظم برای تبادل تجربیات مثبت و موفقیت‌ها در سازمان، می‌تواند به تقویت عواطف مثبت و افزایش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان کمک کند.

- عاملیت مثبت: ارائه دوره‌های آموزشی در زمینه خودکارآمدی و مهارت‌های تصمیم‌گیری به کارکنان، می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا احساس توانمندی بیشتری داشته باشند و در مواجهه با چالش‌ها فعال‌تر عمل کنند.
- حمایت‌گری و تسهیل‌گری مثبت: ایجاد یک سیستم مربیگری و مشاوره در سازمان که به کارکنان کمک کند تا نقاط قوت خود را شناسایی و توسعه دهند، می‌تواند به ایجاد یک محیط کاری حمایتی و انگیزشی کمک کند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

In the contemporary world, universities hold a pivotal role due to their responsibilities in knowledge production, human resource development, and social problem-solving (Kasalak et al., 2022). However, in the 21st century, higher education institutions face multifaceted challenges such as globalization, digital transformation, reduced public funding, and increased demands for quality, innovation, and competitiveness (Fischer et al., 2024). These dynamics have heightened expectations from academic leaders and underscored the inadequacy of traditional leadership styles in addressing the complexity of today's educational landscape (Black, 2015; Dehnavi & Jafari, 2020).



Amid volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) conditions, universities must adapt to retain their relevance. This has increased the need for leaders equipped with ethical awareness, emotional intelligence, and the ability to foster motivation and engagement (Forouhar, 2020; Malinga et al., 2019). Effective leadership is seen as essential not only for institutional progress but also for nurturing future leaders (Jingwa, 2019; Kinnunen et al., 2024). Notably, leadership gaps and the lack of qualified candidates have led to a crisis in higher education leadership, particularly in contexts like the United States (Howell et al., 2022).

Within this context, positive leadership has emerged as a modern alternative informed by positive psychology, emphasizing strengths, ethical conduct, and human flourishing (Cameron, 2012; Redín et al., 2023). Unlike traditional models focused primarily on short-term results, positive leadership encompasses optimism, altruism, virtue, and a deep commitment to organizational well-being (Forouhar et al., 2020; Maunz et al., 2024). Cameron's framework, for instance, articulates four interconnected dimensions: positive climate, positive relationships, positive communication, and positive meaning (Cameron, 2012; Giraud et al., 2022). These attributes are particularly relevant in academic institutions where leadership must inspire collaboration, innovation, and ethical responsibility (Debono, 2023).

Research further supports the link between positive leadership and beneficial organizational outcomes, including employee well-being, productivity, and trust (Benito et al., 2019; Gauthier, 2015). Within universities, this style has shown promise in enhancing psychological capital, job engagement, social vitality, and organizational entrepreneurship (Fakhrossadat Nasiri, 2021; Safarzadeh & Naemi, 2020). Nonetheless, the theoretical and practical foundations of positive leadership in the Iranian higher education context remain underdeveloped. Recognizing this gap, the present study aims to design a context-sensitive positive leadership model tailored to the ecosystem of Iranian higher education.

Methods and Materials

This research adopted a qualitative, applied approach based on inductive thematic analysis to develop a context-specific model of positive leadership. The study utilized the Attride-Stirling (2001) framework in five steps: preparation, identification of basic themes, organization of those themes, synthesis into overarching themes, and validation through independent coders.

The data corpus consisted of 77 purposively selected articles (45 English, 32 Persian) published between 2000–2025 in international databases (e.g., Elsevier, Emerald, ScienceDirect) and credible domestic platforms (e.g., Magiran, SID, Ensani). The selection criteria included relevance to the subject of positive leadership in higher education.

Coding units were sentences or paragraphs that contained references to leadership constructs. These units were analyzed for recurring patterns and categorized into thematic clusters. Themes were inductively extracted and reviewed until saturation was reached.

Findings

The data analysis yielded five overarching themes constituting the dimensions of positive leadership within Iran's higher education ecosystem: virtue orientation, supportiveness, positive affect, positive agency, and meaningfulness.

1. **Virtue Orientation** includes forgiveness, trust, compassion, and moderation. These virtues foster a morally grounded leadership climate.
 - *Forgiveness* entails letting go of workplace resentment and encouraging reconciliation.
 - *Trust* emphasizes transparency and faith in colleagues' intentions.
 - *Compassion* involves empathetic understanding and nonjudgmental behavior.

- *Moderation* refers to balancing individual and organizational needs with fairness.
- 2. **Supportiveness** covers active listening, facilitation, coaching, and empowerment.
 - *Active listening* is demonstrated through emotional presence and vocal empathy.
 - *Facilitation* includes conflict resolution, flexibility, and work-life balance promotion.
 - *Coaching* involves encouraging collaborative reflection and continuous learning.
 - *Empowerment* pertains to shared decision-making and access to resources.
- 3. **Positive Affect** features optimism, happiness enhancement, and resilience.
 - *Optimism* involves a future-oriented mindset and internal attribution of success.
 - *Happiness enhancement* includes building a positive atmosphere through autonomy and appreciation.
 - *Resilience* is the capacity to recover from adversity with minimal disruption.
- 4. **Positive Agency** includes self-efficacy, self-regulation, and positive scenario-building.
 - *Self-efficacy* is characterized by confidence in leadership capabilities.
 - *Self-regulation* involves thoughtful action, stress control, and reflective thinking.
 - *Positive scenario-building* enables proactive future planning and constructive criticism.
- 5. **Meaningfulness** comprises religious-moral living, constructive ambition, purposefulness, communicative rationality, humanism, and change orientation.
 - *Religious-moral living* reflects spiritual intelligence and viewing work as service.
 - *Constructive ambition* emphasizes mutual growth and perseverance.
 - *Purposefulness* involves future-driven visioning and value alignment.
 - *Communicative rationality* includes democratic and humanistic engagement.
 - *Humanism* focuses on interpersonal respect and ethical care.
 - *Change orientation* values innovation and dynamic organizational adaptation.

These themes form a network of capabilities that collectively represent the proposed positive leadership model suited for Iranian higher education.

Discussion and Conclusion

This study proposed a conceptual model of positive leadership designed to address the unique needs of Iran's higher education system. The model's five main dimensions—virtue orientation, supportiveness, positive affect, positive agency, and meaningfulness—align with key tenets of modern leadership theory and reflect the demands of academic institutions operating in a VUCA world.

Virtue-based leadership practices promote trust and psychological safety, essential for fostering a collaborative and ethical learning environment. Traits such as forgiveness and compassion help mitigate interpersonal tensions and establish norms of mutual respect. Supportiveness, characterized by coaching and active listening, empowers team members and builds a participatory academic culture where individuals feel valued and capable of contributing.

The dimension of positive affect plays a vital role in enhancing morale, well-being, and job satisfaction. Leaders who model optimism and resilience create a climate of positivity that helps institutions navigate challenges more effectively. These emotional qualities can ripple through an organization, shaping not only individual behavior but also collective engagement and institutional identity.

Positive agency introduces a critical shift in the leadership narrative—from reactive to proactive. Leaders who demonstrate self-efficacy and strategic foresight serve as change agents capable of navigating uncertainty and driving transformation. Scenario-building, in particular, enables institutions to prepare for multiple futures rather than being constrained by present limitations.

Meaningfulness as a leadership element addresses existential and philosophical dimensions of work. By integrating values like spirituality, altruism, and human dignity, this component affirms the purpose-driven nature of academia. Purposefulness and change enthusiasm encourage ongoing innovation, while communicative rationality and humanism create inclusive spaces that affirm diverse identities and voices.

Altogether, this model not only supports leadership development but also provides a practical framework for institutional reform. By implementing these dimensions, universities may improve performance, deepen engagement, and become more adaptive and ethically resilient. The model also suggests that leadership is not merely a set of managerial techniques, but a transformative practice rooted in virtue, vision, and social responsibility.

This research offers a foundation for future empirical testing and development of leadership training programs. Its context-specific nature ensures cultural relevance, while its theoretical underpinnings allow for broader application. Ultimately, the proposed model stands as both a strategic and ethical guide for academic leaders striving to nurture human potential and elevate higher education in Iran.

References

- Abbas, A., Saud, M., Suhariadi, F., Usman, I., & Ekowati, D. (2022). Positive leadership psychology: Authentic and servant leadership in higher education in Pakistan. *Current Psychology*, 41(9), 5859-5871. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01051-1>
- Aghababayi, R., Hoveyda, R., & Rajayipour, S. (2013). Relationship of positive leadership strategies and components of quantum organization. *Educ Strategy Med Sci*, 6(3), 165-169. http://www.edcbmj.ir/browse.php?a_code=A-10-559-1&sid=1&slc_lang=fa
- Amir, M. T. (2020). Evaluation of positive meaning as a positive leadership strategy: A case of consumer good company in Indonesia. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 11(2), 876-899. <https://www.ijimt.org/vol11/878-NB0013.pdf>
- Annisson, J., & Davidson, A. (2023). "Few things in life are easy and worth doing": how the bi-directional relationships between meaningful work and work-related stress can both help and hinder wellbeing. *Frontiers in psychology*, 14, 1244051. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1244051>
- Azila-Gbettor, E. M., Honyenuga, B. Q., Atatsi, E. A., Laryea, C. N. A., & Quarshie, A. N. K. (2024). Reviewing the influence of positive leadership on worker well-being: A comprehensive analysis. *Heliyon*, 10(2). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24134>
- Benito, Á., Jiménez-Bernal, M., Lajud-Desentis, C., Moreno-Melgarejo, A., & Muñoz-Sepúlveda, J. A. (2019). Expanding the limits of positive leadership into the world of higher education. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 18(2), 29-42. <https://doi.org/10.26803/ijlter.18.2.3>
- Benito Capa, Á., Canteri, K., Grimley, M., Khanka, S., Lajud Desentis, C., Moreno Melgarejo, A., & Vasu, T. (2018). Introducing Positive Leadership in the teaching & learning process of Higher Education. <http://abacus.universidadeuropea.es/handle/11268/7638>
- Black, S. A. (2015). Qualities of effective leadership in higher education. *Open Journal of Leadership*, 4(02), 54. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=57195>
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers Translators: Reza Hoviyda, Mohamad Forouhar, Abdalrasool Jamshidian Isfahan: Payame Alavi. <http://psycap.blogfa.com/post/72>
- Chen, C. Y., Tsai, S. S., Chen, H. W., & Wu, H. T. (2016). The relationship between the principal's positive leadership and school effectiveness: take school organizational culture as the mediator. *European journal of psychological research*, 3(2).
- Cheng, M. Y., & Lin, Y. Y. (2012). The effect of gender differences in supervisors' emotional expression and leadership style on leadership effectiveness. *African journal of business management*, 6(9), 3234. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.1705>
- Code, J. (2020). Agency for learning: Intention, motivation, self-efficacy and self-regulation. *Frontiers in Education*, 5(19), 1-15. <https://doi.org/10.3389/feduc.2020.00019>
- Debono, D. P. (2023). The Impact of Positive Leadership on the Professional Growth of Primary School Teachers. *Malta Journal of Education*, 4(2), 98-116. <https://doi.org/10.62695/FDYQ2585>
- Dehnavi, A., & Jafari, P. (2020). Providing a Desirable Model of Competition for Educational Progress in University (Case study: Islamic Azad University). *Educ Strategy Med Sci*, 13(3), 151-161. https://edcbmj.ir/browse.php?a_id=2382&sid=1&slc_lang=en



- Eftekhari, F., & Rahimi, H. (2020). Studying the Mediating Role of Psychological Empowerment in the Effect of Positive Leadership On Organizational Trust (Studied Case: Teachers of Kashan Schools). *Journal of Human Resource Management*, 10(2), 101-124. <https://doi.org/10.22034>
- Fakhrossadat Nasiri, G. S., Maryam. (2021). Correlation analysis of positive leadership and smart leadership with school entrepreneurship: Testing the mediating role of teachers' self-efficacy. *Quarterly Journal of New Thoughts on Education*, 16(4), 237-258. <https://www.sid.ir/paper/412671/fa>
- Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2024). A fatal flaw: Positive leadership style research creates causal illusions. *The Leadership Quarterly*, 35(3). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101771>
- Forouhar, M. (2020). *The role of strengths based leadership in individual development with the role of mediating of Psychological capital, Job Crafting and Learning Agility* Doctoral dissertation for Isfahan University].
- Forouhar, M., Hoveida, R., Jamshidian, A., & Ghanenia, M. (2020). Investigating the Role of Psychological Capital on Individual Development, Learning Agility as a Mediator. *Studies in Learning & Instruction*, 12(1), 201-222. https://iieshrm.ir/browse.php?a_id=1060&sid=1&slc_lang=en
- Forouhar, M., Hoveida, R., Jamshidian, A., & Ghanenia, M. (2021). The Effect of Strengths-Based Leadership on Job Crafting with Mediating Role of Psychological Capital and Learning Agility. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 12(47), 92-111. https://iieshrm.ir/browse.php?a_id=1060&sid=1&slc_lang=en
- Forouhar, M., Maleki, S., & Rashid, S. B. (2014). Meaning at Work: Meaning and Sources. Second International Conference on Management Challenges and Solutions, <https://civilica.com/doc/378879>
- Gauthier, H. (2015). A multi-dimensional model for positive leadership. *Precision Nanomedicine*, 5(1), 9. <https://slr.scholasticahq.com/api/v1/attachments/207/download>
- Giraud, L., Frimousse, S., & Le Bihan, Y. (2022). Mindful and Positive leadership Interventions: the impacts on positive experiences, traits, and behaviors. *Revue De Gestion Des Ressources Humaines*, 124(2), 3-23. <https://doi.org/10.3917/grhu.124.0003>
- Goetz, T., Botes, E., Resch, L. M., Weiss, S., Frenzel, A. C., & Ebner, M. (2024). Teachers emotionally profit from positive school leadership: Applying the PERMA-Lead model to the control-value theory of emotions. *Teaching and Teacher Education*, 141, 104517. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104517>
- Haghparast, K., & Rastgar, A. (2021). Investigating the impact of positive leadership on employee innovative behaviors: The mediating role of job engagement and positive psychological capital in knowledge-based companies. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 10(3), 143-172. <https://www.sid.ir/paper/1038103/fa>
- Heydari, M., Ghorbanidulatabadi, M., & Mohammadjani, S. (2018). Examine the multi relationships between positive leadership strategies, work engagement and social vitality of Islamic Azad University, Fars Province. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 8(32), 43-64. <https://ensani.ir/fa/article/381910/>
- Howell, J. L., Bullington, K. E., Gregory, D. E., Williams, M. R., & Nuckols, W. L. (2022). Transformational leadership in higher education programs. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, 3(1). <https://doi.org/10.52547/johepal.3.1.51>
- Jingwa, L. I. (2019). *A case of positive teacher-leadership: Positive deviance in a Canadian high school* Doctoral dissertation, University of Saskatchewan]. <https://core.ac.uk/download/pdf/228344043.pdf>
- Kasalak, G., Güneri, B., Ehtiyar, V. R., Apaydin, Ç., & Türker, G. Ö. (2022). The relation between leadership styles in higher education institutions and academic staff's job satisfaction: A meta-analysis study. *Frontiers in psychology*, 13, 1038824. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1038824>
- Kinnunen, P., Ripatti-Torniainen, L., Mickwitz, Å., & Haarala-Muhonen, A. (2024). Bringing clarity to the leadership of teaching and learning in higher education: a systematic review. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 16(1), 265-280. <https://doi.org/10.1108/JARHE-06-2022-0200>
- Kouhsari, M., Navehebrahim, A., Zeinabadi, H., & Abbasian, H. (2023). Providing an indigenous model of positive leadership for primary school principals. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 14(5), 19-11. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2052759>
- Lacerenza, C. N., & Cheng, Z. (2023). Develop me-quickly! Introducing nudges as a way to boost positive leadership and sustainment of non-prototypical leaders. 1-9. https://positiveleadership.louisville.edu/wp-content/uploads/2024/01/Final-Report_with-references.pdf
- Lewis, S. (2014). *Positive psychology at work: How positive leadership and appreciative inquiry create inspiring organizations*. John Wiley & Sons Translators: Mohamad Forouhar, Abdalrasool Jamshidian & Maryam Geneina Tehran: Petroshimi pub. <https://www.wiley.com/en-us/Positive+Psychology+at+Work%3A+How+Positive+Leadership+and+Appreciative+Inquiry+Create+Inspiring+Organizations-p-9781119990390>
- Liden, R. C., Wang, G., & Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, 186, 115036. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036>
- Malinga, K. S., Stander, M., & Nell, W. (2019). *Positive leadership: Moving towards an integrated definition and interventions*. Theoretical approaches to multi-cultural positive psychological interventions. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20583-6_9
- Maunz, L. A., Thal, S., & Glaser, J. (2024). Authentic leaders, energized employees? Indirect beneficial and adverse effects of authentic leadership on intrinsic motivation and exhaustion. *Applied Psychology*, 73(4), 2224-2262. <https://doi.org/10.1111/apps.12546>
- Mehdizadeh, I., Rajaeepor, S., & Siadat, S. A. (2023). Organizational Silence and Positive Leadership Strategies: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Public Administration*, 15(1), 67-93. <https://www.sid.ir/paper/1093221/fa>

- Moghtadaei, L. (2020). The Relationship between Positive Leadership and Social Isolation with the Mediating Role of Spirituality at Work in the Pandemic of COVID-19 (Case Study: Teachers in Isfahan). *Strategic Research on Social Problems*, 9(2), 79-108. <https://doi.org/10.22108/srsp.2020.123954.1577>
- Monzani, L., & Van Dick, R. (2020). Positive leadership in organizations In Oxford Research Encyclopedia of Psychology. In. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.814>
- Mosa Moghadas, P., Jafari, P., Noor Rahmani, M., & Ghorchian, N. (2023). Identifying Factors Affecting Positive Leadership among School Principals. *Quarterly Journal of Educational Leadership & Administration*, 17(2), 194-211. <https://magiran.com/p2631652>
- Naami, A., & Mansouri, A. (2023). Developing a Model for the Effect of Positive Leadership on Proactive Work Behavior and Psychological Empowerment: The Mediating of Organizational Reliance. *Positive Psychology Research*, 8(4), 1-16. https://ppls.ui.ac.ir/article_27242.html?lang=en
- Niemiec, R. M. (2023). *The strengths-based workbook for stress relief Translators: Mohamad Forouhar, Kiana Moslehi, Zakiyeh Noori. Arjmand.* <https://www.arjmandpub.com/book/2198/>
- Redín, D. M., Meyer, M., & Rego, A. (2023). Positive leadership action framework: Simply doing good and doing well. *Frontiers in psychology*, 13, 977750. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.977750>
- Safarzadeh, S., & Naemi, A. (2020). The Impact of Positive Leadership on Work Engagement with the Mediating Role of Psychological Empowerment among the Managers in High Schools of Sabzevar City. *Management and Educational Perspective*, 2(3), 69-92.
- Salas-Vallina, S., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 162-171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>
- Sheivandi, K. (2018). Examine and evaluate relationship between the positive leadership and its dimensions with teachers psychological capital. *Journal of Educational Leadership Research*, 3(10), 141-116. https://jrlat.atu.ac.ir/article_9063.html
- Tee, E. Y. (2015). The emotional link: Leadership and the role of implicit and explicit emotional contagion processes across multiple organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 654-670. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.05.009>
- Toker, A. (2022). Importance of leadership in higher education. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 9(2), 230-236. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v9i2p230>
- Yan, Y., Zhang, J., Akhtar, M. N., & Liang, S. (2023). Positive leadership and employee engagement: The roles of state positive affect and individualism-collectivism. *Current Psychology*, 42(11), 9109-9118. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02192-7>