

## Research Paper

# Title Allostatic Leadership in the Higher Education System in the Face of Crisis (Case Study: Covid 19)

**Esmail Jafari\***

Assistant Professor, Faculty of Education and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

**Received: 2023/05/11****Accepted: 2023/07/18****PP:34-48**

Use your device to scan and read the article online

**DOI:****10.30495/jedu.2024.31831.6388****Keywords:**Allostatic Leadership  
Higher Education  
Covid-19 Crisis  
Stress Management**Abstract**

**Introduction:** The present study seeks to provide new and appropriate insights and answers for academic leaders in times of crisis and unexpected situations that help them to experience better conditions in times of crisis and unforeseen situations and be able to provide an appropriate response to conditions and environments.

**Research methodology:** The approach used in this research was a qualitative approach and the method of studying thematic analysis. Therefore, in this study, using purposive sampling method and semi-structured interview tools, 17 samples from different levels of deputy or management at the university or ministry level that participated in the study were interviewed.

**Findings:** The findings showed that the development of allostatic leaders in the form of three themes including understanding and strengthening emotional intelligence and social intelligence (12 concepts), management and coping stress to maintain performance and minimize burnout (10 concepts); and developing the dominant response under stressful and critical conditions (7 concepts). The results also showed that the best practices for using allostatic leadership at the university level in the form of three themes, including connecting with the scientific and academic community (13 concepts), distributing leadership (4 concepts); and communicating clearly (5 concepts) is categorized.

**Conclusion:** It seems that allostatic leaders, in addition to providing opportunities such as stress control, building mutual trust between faculty, staff, and students, and establishing appropriate communication with all stakeholders for better education and strengthening student interactions in critical periods, can through a compelling and thoughtful shared vision inspire faculty, staff, and students.

**Citation:** Jafari Esmail (2024). Author Name, Allostatic Leadership in the Higher Education System in the Face of Crisis Case Study: Covid 19). Journal of New Approaches in Educational Administration; 15(5):34-48

**Corresponding author:** Esmail Jafari**Address:** Assistant Professor, Faculty of Education and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran**Tell:** 09127055909**Email:** es.jafari@mail.sbu.ac.ir

## Extended Abstract

### Introduction:

The outbreak of COVID-19 Disease has caused a great deal of fear, anxiety, and worry among people around the world. This has disrupted all aspects of human life, including education, worldwide (Paudel, 2021). Its rapid spread has led to the closure of educational institutions (Shafiepoor, 2020). Facing the uncertainty and increasing intensity of the COVID-19 epidemic, with a strategic decision by academic leaders and policymakers, universities and higher education institutions moved towards online learning (Khoshbakht et al, 2021). Although senior university officials play an important role in university response to crises, in reality, the role of university leaders in creating a culture of trust, collaboration, and shared leadership before a crisis is significantly greater and affects the ability of universities to resist in times of crisis (Kezar et al, 2018). In this regard, in response to the stress caused by the COVID-19 crisis, the emergence of an "allostatic leader" with an adaptive capacity to learn and evolve in a crisis, as well as to deal with future stresses and crises, is considered very important (Kezar & Holcombe, 2017). This was the beginning of further thinking about stress responses, which helped in the search for an ideal and inclusive type of leader.

### Context:

The allostatic leadership has expanded in recent decades as a goal-oriented, risk-taking, long-term and strategic approach to academic research.

### Goal:

This research aims to provide a new and appropriate insight and response for university leaders in the context of crisis epidemics and unexpected situations.

### Method:

The research approach used the kind of qualitative methodology by thematic analysis. In this research, interviews using the conceptual linkage of common features between open source code, combined concepts and concepts or concepts have been identified. The sampling method used in this research, it is a qualitative-purposeful sampling. And using the theoretical saturation index 17 deputy or management at the university or ministry level interviewed as a sample of the research community. Their attitude towards the allostatic leadership in time of the crisis were examined.

### Findings:

Data analysis and conclusions from the research findings showed that the development of allostatic leaders and the best practices for using allostatic leadership at the university level require a deep discussion among administrators and educational policy makers.

### Results:

This research was the answer to this question what should the universities of the world do to prepare for the next pandemic? Answer : The universities must form a better understanding of the potential for the emergence of a new leadership strain. Allostatic leadership is an ideal type of leadership for our academic institutions, whose basic component is the ability to learn and change. By committing to these important leadership practices and trying to develop themselves, university leaders emerge from crisis to rebuild and thereby help university communities in times of crisis and stress.

## مقاله پژوهشی

رهبری آلوستاتیک در نظام آموزش عالی در زمان مواجهه با بحران  
(مطالعه موردی: کووید ۱۹)

اسماعیل جعفری

استادیار علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

## چکیده

**مقدمه و هدف:** پژوهش حاضر در صدد است تا بینش و پاسخی جدید و مناسب برای رهبران دانشگاهی در شرایط همه گیری بحران و موقعیت های غیر منتظره ارائه دهد که به آنها کمک میکند تا در زمان بحران و موقعیت های پیش بینی نشده، شرایط بهتری را تجربه کنند و قادر به ارائه پاسخ مناسب به شرایط و محیط باشند.

**روش شناسی پژوهش:** رویکرد مورد استفاده در این پژوهش، رویکرد کیفی و روش مطالعه تحلیل مضمون بوده است. از این رو در این پژوهش با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۷ نمونه از سطوح مختلف معاونت یا مدیریت در سطح دانشگاهی یا وزارتخانه ای که در مطالعه شرکت کرده بودند، مصاحبه صورت گرفت.

**یافته ها:** یافته ها نشان داد که توسعه رهبران آلوستاتیک در قالب سه مضمون شامل درک و تقویت هوش هیجانی و اجتماعی (۱۲ مفهوم)، مقابله و مدیریت استرس برای حفظ عملکرد و به حداقل رساندن فرسودگی شغلی (۱۰ مفهوم)؛ و پاسخ های موثر تحت شرایط استرس زا و بحرانی (۷ مفهوم) است. همچنین نتایج نشان داد که بهترین شیوه های بکارگیری رهبری آلوستاتیک در سطح دانشگاهی در قالب سه مضمون شامل ارتباط با جامعه علمی و دانشگاهی (۱۳ مفهوم)، رهبری توزیع شده (۴ مفهوم)؛ و برقراری ارتباطات شفاف (۵ مفهوم) دسته بندی میشود.

**بحث و نتیجه گیری:** به نظر می رسد رهبران آلوستاتیک علاوه بر اینکه فرصت هایی چون کنترل استرس، ایجاد اعتماد متقابل بین اساتید، کارکنان و دانشجویان و برقراری ارتباط مناسب با همه ذینفعان را برای آموزش بهتر فراهم می کند و تعاملات دانشجویان را در دوره های بحرانی تقویت می کند، میتوانند از طریق یک دیدگاه مشترک قانع کننده و متفکرانه الهام بخش اساتید، کارکنان و دانشجویان باشند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۲۷

شماره صفحات: ۳۴-۴۸

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

[10.30495/jedu.2024.31831.6388](https://doi.org/10.30495/jedu.2024.31831.6388)

## واژه های کلیدی:

رهبری آلوستاتیک

آموزش عالی

بحران کووید ۱۹

مدیریت استرس

**استناد:** جعفری اسماعیل (۱۴۰۳) رهبری آلوستاتیک در نظام آموزش عالی در زمان مواجهه با بحران (مطالعه موردی کووید ۱۹)، دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی

نو در مدیریت آموزشی، ۱۵ (۵): ۳۴-۴۸

\* نویسنده مسوول: اسماعیل جعفری

نشانی: استادیار علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

تلفن: ۰۹۱۲۷۰۵۵۹۰۹

پست الکترونیکی: es.jafari@mail.sbu.ac.ir

## مقدمه

شیوع همه گیر ویروس کرونا باعث ایجاد ترس، اضطراب و نگرانی های زیادی در میان مردم سراسر جهان شده است. این امر تمام جنبه های زندگی بشر از جمله آموزش را در سراسر جهان را مختل کرده است (Paudel, 2021). سرعت گسترش آن تعطیلی موسسات آموزشی را به دنبال داشته است (Shafiepoor, 2020). گزارش سازمان ملل (UNO, 2020) نشان می دهد که بیماری همه گیر کووید ۱۹ بزرگترین اختلال در سیستم های آموزشی در تاریخ را ایجاد کرده است. در این راستا، در دانشگاه، افرادی که در پست های رهبری قرار دارند، با بستن پردیس های دانشگاهی و انتقال فعالیت های آموزشی و مرتبط به آن ها به صورت آنلاین به این بحران پاسخ داده اند. همه گیری ویروس کرونا نشان دهنده یک چالش تطبیقی جدی و فوری است که می تواند با همکاری همه کسانی که تحت تأثیر قرار گرفته اند و به فکر دیگران برای کاهش سرعت گسترش بیماری باشند، حل شود. اگرچه دست اندرکاران ارشد دانشگاه ها نقش مهمی در واکنش دانشگاه ها به بحران ها دارند، در واقعیت، نقش رهبران دانشگاه در ایجاد فرهنگ اعتماد، همکاری و رهبری مشترک قبل از بحران، به طور چشمگیری بیشتر است و بر توانایی دانشگاه ها برای مقاومت در مواقع بحران تأثیر می گذارد (Kezar et al., 2018). رهبری دانشگاهی می تواند با استفاده بهینه از تخصص ها و شایستگی ها و توانمندسازی جامعه دانشگاهی برای ایجاد و تداوم، دانش آفرینی و یادگیری همکاری و مشارکت همگانی را به منظور سازگاری و تغییر مناسب فراهم نماید (Jabbari et al., 2020). در این راستا، رهبران دانشگاهی به عنوان یک عامل اساسی باید منابع لازم را فراهم آورند (Onyura et al., 2017). همان طور که گولد و هاموند (Gould & Hammond, 2021) بیان می کنند توصیف یک برنامه رهبری به منظور ارائه راه حل های مطلوب برای حل مشکلات آموزشی و پژوهشی در این بحران بسیار مهم است.

در این راستا، در مواجهه با عدم قطعیت و شدت فزاینده همه گیری ویروس کرونا، با یک تصمیم راهبردی از سوی رهبران و سیاست گذاران کلان دانشگاهی، دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی به سمت یادگیری آنلاین حرکت کردند (Khoshbakht et al., 2020). تصمیم برای تمرکز بر آموزش و یادگیری آنلاین، نیازمند یادگیری تحول آفرین جدید برای همه ذینفعان و کار تطبیقی جدی است که استرس زا است، زیرا بسیاری از مؤسسات دانشگاهی فاقد زیرساخت دیجیتال لازم بودند و انتقال به ارائه دوره های آنلاین نیازمند تغییرات اساسی در نگرش، ارزش ها و باورهای برخی از ذینفعان بود. این شرایط به وضوح در ایران و سایر کشورهای جهان قابل مشاهده است (Mousavi & Jafari, 2020). با این حال، واکنش سریع رهبری دانشگاهی برای مدیریت موثر بحران، پیام روشنی را به همه ذینفعان ارسال کرد که رهبران بحران ویروس کرونا را درک کرده اند و آن را جدی گرفته اند و در حال انجام اقداماتی برای رسیدگی به آن هستند. در این راستا، همان طور که کزار و هلکامب (Kezar & Holcombe, 2017) بیان میکنند واکنش سریع برخی از مؤسسات دانشگاهی به بحران کنونی ناشی از وجود سیستم های معتبر رهبری مشترک است که تصمیم گیری در سطح محلی را تسهیل میکند. از نظر کزار و هلکامب (Kezar & Holcombe, 2017) مؤسساتی که از یک مدل رهبری مشترک بهره می برند از درجه بیشتری از چابکی، نوآوری و همکاری بهره مند هستند و در مواجهه با بحران ها نسبت به مؤسساتی که به پارادایم رهبری سلسله مراتبی منسوخ و انعطاف ناپذیر متکی هستند، سود می برند. مدل های سنتی رهبری استبدادی زمانی مناسب هستند که با مشکلات فنی مواجه می شوند، اما زمانی که با پیچیدگی ها و عدم قطعیت (ابریچیدگی) در زمان همه گیری بحران ویروس کرونا مواجه می شویم، این مدل ها به دلیل نپرداختن به مشکلات در زمان واقعی ناکافی هستند و این مؤسسات را در یک نقطه ضعف استراتژیک قرار می دهند (Azimi et al., 2023).

در این مسیر فهرستی روزافزون از انواع رهبران همواره سوالاتی را در مورد ارزش انواع رهبری در زمان بحران از طرق مختلف ایجاد می کند و اینکه آیا در مقابل، راهی برای توصیف یک نوع رهبر فراگیر وجود دارد که بتواند به عنوان چتری بر روی انواع مختلف رهبر عمل کند و در زمان بحران کارآمدی کافی داشته باشد. این بدان معنا نیست که بقیه سبک های رهبری فاقد ارزش هستند. در عوض، آنها ممکن است به بهترین وجه برای رهبران به صورت فردی یا برای گروه های خاصی از پیروان و موقعیت ها مناسب باشند، اما هنوز تحت یک اصطلاح و توصیف گسترده تر خلاصه نمی شوند (Yarnell & Grunberg, 2017). این امر در واقع، گذار از یک پارادایم رهبری سنتی به یک مدل رهبری مشترک جدید است که در دانشگاه ها می تواند اتفاق بیفتد. در این راستا، در پاسخ به یک بحران، این نوع از رهبران دانشگاهی ممکن است نوعی از رهبری توزیع شده را اجرا کنند که در آن افراد مختلف، در سطوح مختلف، از مرزهای دانشگاهی عبور می کنند تا در زمان تغییر، نفوذ خلاقانه ای اعمال کنند (Kezar & Holcombe, 2017). در این حالت، با توجه به شرایط همه گیری که در زمان بحران به وجود می آید بسیاری از دانشگاهیان در قلمروی ناشناخته هستند و اساتید، کارکنان و دانشجویانی که اکنون در قالب یادگیری آنلاین فعالیت های دانشگاهی را دنبال می کنند، در واقعیت جدید خود دچار استرس، نامطمئن و حتی ترس شوند، زیرا فرایندهای آموزشی و یادگیری دچار نوعی اختلال شده است. این نوع رهبری دانشگاهی که با نوعی همدلی، شفقت و انعطاف پذیری همراه است، رفتارهایی مناسب که با زمینه مدیریت بحران در دانشگاه مطابقت داشته باشد، انجام می دهد (Fernandez & Shaw, 2020). از این رو، با

نگاهی به آینده، ظهور «رهبر آلوستاتیک» انعطاف‌پذیر با ظرفیت تطبیقی برای یادگیری و تکامل در بحران و نیز به منظور رسیدگی به بحران‌های آینده بسیار مهم تلقی می‌شود.

اصطلاح رهبری آلوستاتیک، رهبرانی را توصیف می‌کند که در پاسخ به موقعیت‌ها و خواسته‌ها برای بهینه‌سازی تأثیر و اثربخشی خود در موقعیت‌های حال و آینده، همه عوامل را در نظر می‌گیرند، پاسخ می‌دهند، سازگار می‌شوند، یاد می‌گیرند و تغییر می‌دهند (Yarnell & Grunberg, 2017). به گفته هایفتر و همکاران (Heifetz et al, 2009)، رهبران آلوستاتیک از مهارت‌ها و بینش خود برای مقابله با موقعیت‌های چالش برانگیز استفاده می‌کنند، خود را بسته به نیازهای محیطی مدیریت کنند و به سایر افراد کمک میکنند تا ناراحتی را در شرایطی که "عدم تعادل" شرایط چالش برانگیز را تجربه می‌کنند، تحمل کنند. با این حال این احتمال وجود دارد که بسیاری از محققان این نوع از رهبری را همان رهبری انطباقی در نظر بگیرند، اما همان‌طور که یارنل و گرونبرگ (Yarnell & Grunberg, 2017) بیان میکنند اگرچه رهبران انطباقی به موقعیت‌های چالش‌برانگیز واکنش مؤثری نشان می‌دهند، اما مشخص نیست که آنها از این نوع سازگاری‌ها و تجربیات یاد می‌گیرند و تغییر می‌کنند. اگرچه رهبر انطباق‌پذیر می‌تواند به طور مؤثر به یک موقعیت یا چالش پاسخ دهد، اما این نوع رهبر برای چالش‌های آینده آمادگی بهتری ندارد.

با توجه به اینکه یک رهبر در زمان تغییر، نقش مهمی و تاثیرگذاری دارد، رهبری یک مؤسسه دانشگاهی در شرایط بحران، استرس‌زا است. از سویی دیگر، از آنجا که چندان توجهی به مفهوم رهبری آلوستاتیک نشده است و مفهومی جدید و نو در مباحث مرتبط به رهبری است، در این مقاله، ابتدا راهبردهای توسعه رهبران آلوستاتیک در شرایط استرس‌زا و بحرانی توسط جامعه پژوهش مورد بحث و بررسی قرار گرفته است و در ادامه بهترین شیوه‌های رهبری آلوستاتیک برای رهبران دانشگاهی به منظور عبور از یک بحران در شرایط بحرانی و غیرمنتظره در نظر گرفته شده است. اگرچه این شیوه‌ها و راهبردها در یک زمینه دانشگاهی و به منظور مواجهه با بحران‌های همه‌گیری جدید کروناویروس توصیف شده‌اند، اما میتوانند به همان اندازه توسط متخصصانی که در صنایع دیگری که با بحران‌های خودشان مواجه هستند، به کار گرفته شوند. این عوامل نیازمند آن است رهبرانی که در پست‌های رهبری هستند باید بلافاصله پس از پذیرش موقعیت، این مسئولیت‌ها را اولویت‌بندی کنند نه اینکه منتظر وقوع بحران باشند. از این رو، این پژوهش در صدد است تا بینش و پاسخی جدید و مناسب برای رهبران دانشگاهی در شرایط همه‌گیری بحران و موقعیت‌های غیرمنتظره ارائه دهد که به آنها کمک میکند تا در زمان بحران و موقعیت‌های پیش‌بینی نشده، شرایط بهتری را تجربه کنند و قادر به ارائه پاسخ مناسب به شرایط و محیط باشند. در راستای پاسخگویی به این هدف پژوهش، سوالات ذیل مورد نظر قرار گرفت:

۱- راهکارهای توسعه رهبران آلوستاتیک به منظور تاثیرگذاری در شرایط بحرانی و استرس‌زا کدامند؟

۲- بهترین شیوه‌های رهبری آلوستاتیک برای رهبران دانشگاهی به منظور عبور از یک بحران در شرایط بحرانی و غیرمنتظره چیست؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نظریه میدان لوین بیان‌کننده این است که رفتارهای افراد تابعی از جنبه‌های روانشناختی و بیولوژیکی فرد و محیط‌های فیزیکی، روان‌شناختی و اجتماعی آنها است. در واقع، یکی از اصول نظریه میدانی کورت لوین این است که در جریان تحلیل رفتار، بایستی مجموع موقعیتها را مد نظر قرار داد. این مفهوم سازی روانی-اجتماعی برای درک افراد در نقش‌های مختلف - از جمله نقش رهبر - بسیار مهم است (Yarnell & Grunberg, 2017). به دنبال تأکید لوین بر آنچه که فضای زندگی را تشکیل می‌دهد، مشخص است که عوامل استرس‌زای فیزیکی و روانی به شدت بر محیط تأثیر می‌گذارند و ویژگی‌های بیولوژیکی و روانی فرد بر پاسخ‌های فوری و بلندمدت به عوامل استرس‌زا و موقعیت‌های استرس‌زا تأثیر می‌گذارند. علاوه بر این، تحت استرس، رهبران تأثیرگذارتر می‌شوند و پیروان برای هدایت و راهنمایی به رهبران روی می‌آورند (Heifetz, 2000). بنابراین، در نظر گرفتن آنچه در مورد استرس و پاسخ‌های استرس برای درک رهبران مؤثر و رفتارهای آنها شناخته شده است، بسیار مهم است. با در نظر گرفتن این زمینه، ادبیات مطرح شده به عنوان منبعی از اطلاعات برای رسیدن به هدف پژوهش در شناسایی یک نوع رهبر فراگیر در خور توجه است.

### استرس

استرس بسته به زمان، مدت زمان، شدت عوامل استرس‌زا و تفاوت‌های فردی می‌تواند اثرات انطباقی (معمولاً مفید) یا غیر انطباقی (اغلب مضر) داشته باشد. از دیدگاه فولکمن و لازاروس، استرس به عنوان رابطه‌ای بین فرد و محیط تعریف می‌شود که توسط فرد به عنوان مرتبط با رفاه او ارزیابی می‌شود یا از آنها فراتر می‌رود (Folkman & Lazarus, 1985). تحقیقات اولیه (Duffy, 1962) استرس را به عنوان یک مفهوم تک بعدی مشابه برانگیختگی یا فعال سازی می‌دانستند. بعداً سلی (Selye, 1974) دو نوع استرس خوب و بد را مطرح کرد. اولی نشان دهنده نوع مخرب استرس است، همانطور که با خشم و پرخاشگری نشان داده شده است، در حالی که دومی نوع سازنده استرس را به تصویر می‌کشد، همانطور که با نگرانی‌های همدلانه برای دیگران نشان داده شده است (Houghton et al., 2012). سیوارد (Seaward, )

(2019) استرس را به عنوان یک حالت عاطفی مزمن (و پیچیده) تعریف میکند که توسط پاسخ های بیوشیمیایی در بدن انسان و واکنش های روانی به فشارهای محیطی ایجاد می شود، به ویژه در جایی که افراد احساس می کنند منابع لازم برای پاسخ به چنین نیروهایی را ندارند. استرس (که در تمام جنبه های زندگی انسان رخ می دهد) که یک پدیده جهانی است، منعکس کننده احساس اضطراب، تنش و افسردگی است که در انسان نفوذ می کند (Kihara and Mugambi, 2018).

با این حال، اثرات حاد روانشناختی و بیولوژیکی پاسخ استرس معمولاً سازگار و سودمند است. فعال سازی فرآیندهای روان شناختی، مانند ارزیابی شناختی، به افراد این امکان را می دهد تا از تجربیات گذشته و منابع موجود برای پاسخ گویی مؤثر به تهدید یا چالش استفاده کنند. فعال سازی همزمان این سیستم ها برای پاسخ به عوامل استرس زا برای حفظ سلامت روانی و جسمی ضروری است. هنگامی که این سیستم ها توسط استرس های مکرر، مزمن یا آسیب زا یا بیماری یا آسیب جسمی مختل می شوند، ممکن است پاسخ ها ناکافی باشند و حتی آن دسته از پاسخ هایی که به شدت تطبیقی هستند ممکن است از بین بروند (McEwen, 2004).

همان طور که قبلاً گفته شد، توجه به این نکته مهم است که این پاسخ ها یا سازگاری های بیولوژیکی و رفتاری بر عملکرد در موقعیت های حاد و چالش برانگیز متمرکز شده اند و نوعی پاسخ از سویی افرادی است که پاسخ های مناسب و متنوع به موقعیت های خاص برای بهینه سازی موفقیت و بقا ارائه می دهند و نمیتوانند نوع موثری در موقعیت های بحرانی و غیر منتظره باشد. زیرا شامل یادگیری، رشد یا تغییر با تجربه نمی شود. مبنای فرایند حاضر این است که خود کانن (Cannon) نیز مشاهده کرد که توانایی بدن برای سازگاری در مواجهه با تغییرات با محدودیت همراه است و به این نتیجه رسید که پاسخ حاد و تطبیقی با محدودیت روبه رو است (Burrows, 2015). این نکته سرآغاز تصورات بعدی در مورد پاسخ های استرس زا بود که به جستجوی یک نوع رهبر ایده آل و فراگیر کمک کرد.

### مدیریت و رهبری در دانشگاه ها

مفهوم رهبری در طول چندین دهه به بلوغ رسیده است، اما در عمل یک پدیده پیچیده باقی مانده است. این به دلیل تعدادی چالش است که ممکن است ناشی از موقعیت، پیروی و ویژگی رهبری باشد (Oruh et al., 2021). برای اینکه رهبران در نقش های خود مؤثر باشند و پیروی را مدیریت کنند، باید بتوانند وضعیت در حال تغییر روی زمین را درک کنند (Clark and Harrison, 2018). ادبیات موجود پتانسیل ها و محدودیت های سبک های مختلف رهبری، مانند رهبری اصیل رهبری تحول آفرین، تعاملی، مسئولیت پذیر و فراگیر را در بر می گیرد (Gallagher, 2020; Mehta et al., 2020). اما اساساً این موقعیت است که جهت رهبری را تعیین می کند (Clark and Harrison, 2018). در چنین موقعیتی، دولت ها و مؤسسات بین المللی از قبیل یونسکو، سازمان همکاری های اقتصاد، بانک جهانی و حتی دانشگاه ها، اقدام برای بهبود کارایی مدیریت راه، راهکاری ضروری و لازم در جهت جوابگویی به تحولات و دگرگونی پرشتاب دنیایی که به سرعت در حال توسعه است، می دانند (Gholizadeh et al., 2022) و شاید یکی از راه های بهتر به منظور مقاوم سازی ضرورت های مدیریت و رهبری سیستم آموزش عالی، تأکید بسیار بر راهبردهای رقابتی جهت تطابق و سازگاری با پیچیدگی ها و تغییرات دنیای پیرامون باشد.

رهبری دانشگاهی، به دلیل خصوصیات مانند مسئولیت پذیری در قبال رسالت ها، تلاش در جهت کار تیمی و فعالیت های ویژه در یک محیط دانشگاهی و علمی، کمتر به خوبی تعریف شده است. به اعتقاد بولدن و همکاران (Bolden et al., 2015) رهبری دانشگاهی فرایند غیررسمی است که رهبر دانشگاهی از طریق آن باعث برانگیختن افراد و اعضای هیئت علمی در مراکز آموزش عالی می شود و باورها، ارزش ها و هویت دانشگاهی افراد و گروه ها را شکل می دهد.

در این حالت، بولدن و همکاران (Bolden et al., 2015) رهبری دانشگاه را در مقابل مدیریت دانشگاهی قرار می دهد و رهبری دانشگاهی را به عنوان یک نقش تأثیرگذار غیررسمی و بین فردی بیان می کند که هویت و ارزش های دانشگاهی را شکل می دهد. در این حالت، رهبران دانشگاهی افرادی هدفگرا، ریسک پذیر و بلندمدت و راهبردی هستند تا در محیط آموزشی با کمک دیگر افراد به دنبال موفقیت باشند و مزیت رقابتی به دست آورند (Fernandez & Shaw, 2020). این نوع از نگرش یا زبان ریسک پذیری نیروهای سازمانی را تشویق می کند که به مشاغل و فرصت های اجتماعی به عنوان ابزاری برای بهبود مزیت رقابتی نگاه کنند (Faez & Khanifar, 2014). در این راستا، نوعی از مدیریت و رهبری موثر که سازگاری، یادگیری و تغییر را در پاسخ به نگرانی ها و موقعیت های استرس زا، به ویژه در موقعیت های شدید (Gilbert, 2009) مانند همه گیری کووید ۱۹ (Rothan & Byrareddy, 2020) در بر گیرد همیشه حیاتی است. از این رو پیشنهاد یک رهبری آلوستاتیک است.

برای درک بهتر مفهوم رهبری آلوستاتیک، مک ایون (McEwen, 2004) اصطلاحات "آلوستاز" و "بار آلوستاتیک" را برای ارائه توضیحی یکپارچه از پاسخ های استرسی که گاهی مفید و گاهی مضر هستند، معرفی کرد. این می تواند پاسخ های استرس (به عنوان مثال، از جمله روان شناسی، زیست شناسی، و محیط های اجتماعی)، دیدگاه روانی-اجتماعی آن، و جستجوی راهی برای توصیف یک نوع رهبر فراگیر که به طور مؤثر به محیط چالش برانگیز و استرس زا پاسخ می دهد را توضیح دهد. برای درک بهتر این نوع رهبری، باید بین وضعیت یا شرایطی

که برای حفظ بقای خود تثبیت می‌شود (هومئوستاز) و موقعیت یا شرایطی که برای حفظ ثبات در حال تغییر است (آلوستاز) تمایز قائل شد (McEwen, 2004). آلوستاز شامل چندین سیستم بیولوژیکی و فرآیندهای تطبیقی است که عموماً در کوتاه مدت و در طول زمان سازگار هستند و در پاسخ به عوامل استرس زای مختلف، پاسخ‌ها و انطباق‌های مکرر به عوامل استرس‌زا منجر به تغییرات و تنظیم مجدد ابعاد و دامنه‌های هومئوستاتیک می‌شود (Seeman et al., 2010). این فرآیند واکنش، سازگاری و تغییر ویژگی اصلی آلوستاز است (Yarnell & Grunberg, 2017). تاکید آلوستاز بر سازگاری و تغییر برای بقا، آن را از هومئوستاز متمایز می‌کند، که شامل بازگشت به حالت اولیه پس از یک چالش و یک پاسخ حاد است (Huber et al., 2004). عاملی که گاهی اوقات به عنوان "انطباق" نامیده می‌شود، اما شامل یک تغییر کوتاه مدت است، نه یک تغییر پایدار مانند آلوستاز. به طور کلی، آلوستاز به تغییر برای قوی تر شدن و پاسخ مؤثرتر به چالش‌های آینده اشاره دارد. با سازگاری کوتاه مدت یا حاد متفاوت است و با هومئوستاز متفاوت است. در این راستا، پاسخ، سازگاری و تغییر در پاسخ به عوامل استرس‌زا و تجربه، محور مفهوم رهبران آلوستاتیک است. رهبری آلوستاتیک یک استراتژی بهینه برای ایجاد رهبران ایده آل است و انواع دیگر رهبران موثر می‌توانند به عنوان یک چتر عمل کنند. (Yarnell & Grunberg, 2017)

این نوع از رهبری یک رویکرد روانی-اجتماعی است تا ضمن در نظر گرفتن عوامل زیستی و اجتماعی مرتبط، جنبه‌های روانشناختی رهبر برجسته شود. در این معنا، جنبه‌های روان‌شناختی با عوامل زیست‌شناختی و اجتماعی ترکیب می‌شوند که عوامل بیولوژیکی بیانگر آنچه در درون رهبر در موقعیت‌های غیرمنتظره رخ می‌دهد، و عوامل اجتماعی بیانگر تأثیر رهبران بر دیگران هستند (Day, 2011). بر اساس این چارچوب، فرد در حین کار، فشارهایی را تجربه می‌کند که برخی از آنها به ویژگی‌های فردی و برخی به ساختار سازمانی مربوط می‌شود. رهبر ایده آل - یا "رهبر آلوستاتیک" - پاسخ می‌دهد، سازگار می‌شود، یاد می‌گیرد و با تجربه تغییر می‌کند تا در موقعیت‌های بعدی حتی مؤثرتر شود.

در این نوع از رهبری، یک رهبر از چالش‌ها و بحران‌ها درس می‌گیرد و بعد از آن تغییر می‌کند، در حالی که در رهبری تطبیقی ممکن است پس از چالش‌های مکرر، رهبری با چالش‌ها روبه‌رو شود. رهبر ایده آل پس از پاسخ‌های مکرر، سازگاری، یادگیری و تغییر، قوی‌تر می‌شود و برای چالش‌های جدید آمادگی بهتری پیدا می‌کند (Yarnell & Grunberg, 2017). در این حالت، فرصتی برای آن دسته از رهبران دانشگاهی وجود دارد که هدف‌گرا، ریسک‌پذیر و بلندمدت و استراتژیک هستند تا با جوان‌کردن اعضای هیئت علمی کهنه‌کار در محیط آموزشی به دنبال موفقیت باشند و مزیت رقابتی به دست آورند (Fernandez & Shaw, 2020). این رهبران می‌توانند با انعطاف‌پذیری، درک و شفقت محیطی را ایجاد کنند که انتقال به یادگیری در یک محیط آنلاین بدون هیچ گونه استرسی از سوی اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان دنبال شود و این فرایند با موفقیت انجام شود.

اگرچه واژه رهبر آلوستاتیک که از حوزه علوم اجتماعی و ادبیات استرس نشأت می‌گیرد، ممکن است در ادبیات آموزش عالی به خوبی شناخته نشده باشد، اما می‌توان از آن برای ترسیم اصول مرتبط با انواع رهبری مؤثر استفاده کرد (Yarnell & Grunberg, 2017). به طور خاص، این رهبران آلوستاتیک مایلند با تجربه تغییر کنند تا در موقعیت‌های بعدی مؤثرتر شوند. زیرا آنها اعتراف می‌کنند که اشتباهات اجتناب‌ناپذیر هستند و آماده شکست سریع، یادگیری و حرکت به جلو هستند. این رهبران مایل به تغییر مسیر با تکامل بحران هستند (Kerrissey & Edmonson, 2020). در حالی که این نوع رهبری هم از نظر استراتژیک بر چشم‌انداز و مأموریت مؤسسه و هم سلامت و رفاه جامعه دانشگاهی متمرکز است، سعی می‌کند یاد بگیرد که برای غلبه بر چالشی که هیچ برنامه‌ای برای آن وجود ندارد و هیچ زمانی برای آماده‌سازی آن وجود نداشت، سازگاری و تصمیم‌گیری جسورانه و مجموعه‌ای از سیاست‌ها و استراتژی‌ها را با اطلاعات ناقص در زمان واقعی اتخاذ کند. در این راستا، با توجه به کاستی‌های موجود در تحقیقات مرتبط با رهبری آلوستاتیک در محیط دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی و نظر به اینکه اغلب پژوهش‌های صورت گرفته به بررسی انواع سبک‌های رهبری مختلف پرداخته، اما سبک رهبری آلوستاتیک مورد توجه قرار نگرفته است، به برخی از تحقیقات محدود در ارتباط با سبک رهبری آلوستاتیک اشاره می‌شود. کریسی و ادمونسون (Kerrissey & Edmonson, 2020) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که رهبران باید به تیم‌های خود نگاه کنند تا راهی برای ارائه توانایی پیش‌بینی، ارتباطات شفاف، توانمندسازی و همدلی مورد نیاز برای حفظ کرامت و احترام سرمایه‌های انسانی خود بیابند. اروح و همکاران (Oruh et al., 2021) در بررسی سبک‌های رهبری به منظور کاهش استرس در دوران کووید ۱۹ به این نتیجه رسیدند که یک سبک رهبری دلسوزانه می‌تواند به ترس از امنیت شغلی، مخاطرات بهداشتی و نگرانی‌های مرتبط با کار بیش از حد، پرداخت کم و تأخیر در پرداخت پاسخی محتاطانه بدهد. از این رو سازمان‌ها می‌توانند از اجرای سیاست‌های شفقت‌محور که فراگیرتر و پاسخگوتر به عوامل استرس‌زای محیط کار هستند، سود می‌برند. فرناندز و شاو (Fernandez & Shaw, 2022) در پژوهشی در ارتباط با رهبری آموزش عالی در زمان‌های نامشخص: هدایت همه‌گیری کرونا به سمت تغییر مثبت نشان دادند که موسسات آموزش عالی پس از همه‌گیری بیشتر دانشجو محور باشد و رهبری آلوستاتیک گزینه‌های بیشتری را برای ارائه دوره‌های آموزشی در اختیار دانشجویان قرار می‌دهد. همچنین آنها

بیان میکنند که رهبری الوستاتیک باعث شکل گیری یک محیط دانشگاهی دموکراتیک تر، شفاف تر و پاسخگوتر میشود، ساختارهای اداری و دانشگاهی لاغرتر و چابکتر خواهند بود و مؤسسه آموزش عالی پس از همه گیری را به مکانی بهتر برای کار و تحصیل تبدیل می کنند.

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکردی کیفی و با استفاده از روش پژوهش پدیدار شناسی انجام شده است. در این پژوهش، پژوهشگر در سراسر فرآیند پژوهش کیفی بر کسب معنای مورد نظر شرکت کنندگان از مسئله یا موضوع پژوهش تمرکز میکند نه بر معنایی که به پژوهش می آورند (Creswell, 2009). در واقع، پژوهش بر مطالعه تجربه های دست اول متمرکز شده است و از پرداختن به موضوعات ثانویه خودداری می کند (Ghorooneh et al., 2022). در این پژوهش نیز با توجه به بررسی ادبیات پژوهشی در رابطه با رهبری آلوستاتیک در نظام آموزش عالی در زمان مواجهه با بحران، مشخص شد که پژوهش در این مورد در ایران صورت نگرفته است و عنوان رهبری آلوستاتیک برای جامعه پژوهشی عمدتاً مبهم و جدید است و الزام است در این حوزه اطلاعات بیشتری به جامعه پژوهشی ارائه شود. در این راستا، ابتدا توضیحات لازم ارائه و به دلیل آنکه سوال اصلی پژوهش، ارائه بینش و پاسخی جدید و مناسب برای رهبران دانشگاهی در شرایط همه گیری بحران و موقعیت های غیر منتظره است، سعی شد از طریق تجربیات شرکت کنندگان به کشف ابعاد این موضوع پرداخته شود. در این رویکرد پژوهشگر جوهره ی تجربه های بشری را درباره یک پدیده آن گونه که شرکت کنندگان در پژوهش توصیف کرده اند، شناسایی می کند. (Creswell, 2009) و شیوه این نوع رویکرد پژوهش شامل مطالعه یک نمونه کوچک از طریق کار گسترده و مداوم برای شکل دادن به الگوها و روابط معنایی است (Moustakas, 1994). جامعه آماری این پژوهش مدیران و معاونان سطوح ارشد دانشگاهی می باشند. به این منظور ابتدا جامعه هدف مشخص و برای هر یک از اعضای جامعه پروتکل مصاحبه از طریق ایمیل ارسال شد. در این پروتکل ابتدا همان طور که گفته شد، با توجه به اینکه عنوان رهبری آلوستاتیک برای جامعه پژوهش عمدتاً مبهم و جدید بود، توضیحات لازم ارائه شد. در ادامه از جامعه پژوهشی خواسته شد تا در صورت موافقت، زمان و مکان مصاحبه را اعلام کنند. از این طریق با ۸ نفر از مدیران و معاونان مصاحبه صورت گرفت. در ادامه با توجه به حوزه تخصصی و جایگاه شغلی (نویسنده مقاله حاضر) از طریق تماس تلفنی و مکاتبات مجازی با سایر افراد زمان و مکان مصاحبه تعیین و مصاحبه صورت گرفت. معیار ورود در پژوهش مدیرانی بودند که حداقل در یکی از سطوح معاونت یا مدیریت در سطح دانشگاهی یا وزارتخانه ای مشغول فعالیت بودند و یا ۲۰ سال سابقه اجرایی داشته باشند. این کار تا زمانی که اطلاعات جمع آوری شده تکرار شد ادامه یافت که در این پژوهش روش نمونه گیری هدفمند و مراجعه به مدیران و معاونان به حد کفایت بود و نمونه گیری تا جایی ادامه پیدا کرد که دیگر به نتایج جدید ختم نشد و داده ها تکرار نشدند که در این پژوهش در نمونه ۱۷ اشباع نظری حاصل شد (جدول ۱).

جدول ۱- ویژگی های جمعیت شناختی مشارکت کنندگان

کد شرکت کننده	جنسیت	پست سازمانی	مدت زمان مصاحبه	کد شرکت کننده	جنسیت	پست سازمانی	مدت زمان مصاحبه
۱	زن	سرپرست معاونت مرکز رشد و کارآفرینی	۱۷	۱۰	مرد	معاون دفتر گسترش آموزش عالی	۲۷
۲	مرد	مدیر منابع انسانی	۲۳	۱۱	مرد	سرپرست مرکز رشد	۳۵
۳	زن	معاون آموزشی	۳۹	۱۲	زن	معاون امور منابع انسانی	۴۲
۴	مرد	معاون منابع انسانی	۴۵	۱۳	مرد	مدیر برنامه ریزی و امور آموزشی	۳۰
۵	مرد	مدیر منابع انسانی و پشتیبانی	۱۹	۱۴	زن	معاون مدیر برنامه ریزی و پژوهش	۳۶
۶	مرد	رئیس مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات	۳۲	۱۵	زن	معاون سرپرست دفتر برنامه ریزی و فناوری	۲۸
۷	زن	معاون پژوهشی	۲۶	۱۶	مرد	سرپرست دفتر آموزش عالی	۲۵
۸	مرد	معاون پژوهشی و نوآوری	۲۳	۱۷	مرد	معاون مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات	۴۳
۹	مرد	مدیر منابع انسانی	۲۹				

ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. داده های به دست آمده در طی مصاحبه های نیمه ساختاریافته با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. بدین منظور پژوهشگر برای تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از روش تحلیل مضمون ابتدا سعی کرد یک نمای کلی از همه داده هایی که جمع آوری شده دریافت کند که شامل ضبط صدا و رونویسی صدا، خواندن و متن و



یادداشت برداری اولیه بود. در مرحله بعد، داده‌های حاصل به صورت سطر به سطر مورد مطالعه و کدگذاری قرار گرفتند. بعداً، به بررسی کدهای شکل گرفته شده پرداخته شد و الگوهای موجود در آنها شناسایی شدند. در مرحله بعد، هر یک از کدها را نامگذاری و تعریف شدند. نامگذاری موضوعات شامل ارائه یک نام مختصر و درک برای هر موضوع است. در نهایت، به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد. به طور کلی، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، مراحل گام به گام با رونویسی و آشنایی با داده‌ها آغاز شد. پس از رونویسی و صحت داده‌ها، متن‌ها چندین بار خوانده شد و ایده‌های اولیه مشخص گردید. ایده‌های اولیه برای ایجاد کدهای اولیه مورد استفاده قرار گرفت که سپس در موضوعات بالقوه گردآوری شد. همه کدهای حفظ شده نامگذاری شدند و کدهای مربوط به راهبردهای توسعه رهبران آلوستاتیک ارائه و بهترین شیوه‌های بکارگیری رهبری آلوستاتیک از سوی رهبران دانشگاهی مورد بحث و بررسی قرار گرفت.

جهت بررسی اعتبار یافته‌های مطالعه از معیارهای پیشنهادی لینکلن و همکاران (Lincoln et al., 2011) استفاده شد. این معیارها شامل باورپذیری (باور داشتن به یافته‌های تحقیق)؛ اطمینان‌پذیری (اطمینان از چگونگی گردآوری و کاربرد داده‌ها از طریق کنترل اعضا)؛ تأییدپذیری (در اختیار گذاشتن جریات کافی از داده‌ها) و انتقال‌پذیری (کاربرد نتایج مطالعه در یک محیط متفاوت و جمعیت متفاوت) است. بدین ترتیب محقق می‌تواند مخاطبان را متقاعد سازد که یافته‌های وی ارزش توجه کردن دارند. بدین صورت که پژوهشگر از طریق تماس طولانی با محیط پژوهش و ارتباط و تعاملات کافی با شرکت‌کنندگان در پژوهش و نیز جمع‌آوری اطلاعات معتبر سعی در افزایش اعتبار پژوهش نمود. جهت تأییدپذیری نیز از نظرات اساتید (پیش نویس پروفایل) جهت تکمیل پژوهش استفاده شد. همچنین، الزامات لازم برای تحقق اخلاق پژوهشی رعایت شد. در این راستا، اخلاق پژوهش از طریق بیان اهداف و اطمینان دادن به مشارکت‌کنندگان در مورد محرمانه ماندن تمامی اطلاعات و صداهای ضبط شده، کسب رضایت آگاهانه برای مشارکت در پژوهش، حفظ بی‌نامی و توضیح حق کناره‌گیری مشارکت‌کنندگان در هر مرحله از پژوهش تأمین گردید.

### یافته‌ها

این بخش به چگونگی توسعه رهبران و بهترین شیوه‌های رهبری آلوستاتیک برای رهبران دانشگاهی می‌پردازد. این امر برای هدایت آموزش و توسعه رهبران در یک محیط بحرانی و نیز چگونگی استفاده از این نوع رهبری در محیط‌های دانشگاهی توسط رهبران مورد بحث قرار گرفته است. در این راستا، ابتدا سه مقوله مهم از نتایج مصاحبه با شرکت‌کنندگان در پژوهش در رابطه با توسعه رهبران آلوستاتیک استخراج شده است (جدول ۲). در ادامه سه مقوله مهم از نتایج مصاحبه با شرکت‌کنندگان در پژوهش در رابطه با بهترین شیوه‌های بکارگیری رهبری آلوستاتیک ارائه شده است (جدول ۳).

### توسعه رهبران آلوستاتیک

چارچوب رهبری که در جدول ۲ مشخص شده است، راهنمایی‌هایی را در مورد عناصر اصلی برای آموزش و توسعه رهبران آلوستاتیک ارائه می‌دهد. با توجه به این نوع رهبری، همه رهبران نیاز به یادگیری و توسعه در هر یک از سه حوزه ارائه شده توسط شرکت‌کنندگان در پژوهش را در شرایط بحرانی دارند. برای تبدیل شدن به رهبران آلوستاتیک واقعی، توسعه در هر یک از جنبه‌ها ضروری است. از آنجایی که رهبران آلوستاتیک باید رشد و تغییر را با تجربه بیاموزند، مقولات در پژوهش حاضر باید این موضوع را برای افزایش احتمال این نوع رشد و تغییر برجسته کنند. این مقولات در قالب سه مضمون شامل درک و تقویت هوش هیجانی و اجتماعی (۱۲ مفهوم)، مقابله و مدیریت استرس برای حفظ عملکرد و به حداقل رساندن فرسودگی شغلی (۱۰ مفهوم)؛ و پاسخ‌های موثر که تحت شرایط استرس‌زا و بحرانی (۷ مفهوم) مشخص می‌شوند.

جدول ۲- جنبه‌های توسعه رهبران آلوستاتیک

مضمون اصلی	مضمین فرعی	مفاهیم	مصاحبه شونده
		انعطاف پذیر و سازگاری رفتارهای خود	۳،۷
		تقویت آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط افراد	۱۱
		آگاهی از احساسات خود و دیگران	۱۵
		مدیریت جنبه‌های عاطفی برای تعاملات بین فردی	۲،۱۷،۶،۱۴
درک و تقویت هوش هیجانی و اجتماعی		پیش‌بینی و برنامه‌ریزی عواطف/ احساسات/ واکنش‌های دیگران	۱۰،۴
		تطبیق پاسخ‌های هیجانی با مشاهدات	۹،۴،۱
		انطباق رفتار فرد برای عملکرد مناسب در موقعیت‌های اجتماعی	۱۳
		ارزیابی و خودنظارتی موقعیت‌ها	۵
		توانایی درک و تفسیر موقعیت‌های اجتماعی	۱۶،۹،۷،۱۳
		پذیرش و نیاز به تغییر عواطف	۲،۸،۴
		بهبود تعاملات بین فردی از طریق رفتار درمانی دیالکتیک	۶

	انعطاف پذیری در تصمیم گیری و ارتباطات با دیگران	۱۰،۵۱،۱۶
	مدیریت و حفظ برانگیختگی متوسط استرس در خود و دیگران	۸
	تمرین بدنی منظم همراه با رضایت و شادی بیشتر در زندگی	۶،۱۱
	حفظ هوشیاری ذهنی و توانایی پاسخگویی خوب از طریق تغذیه مقوی	۲،۹،۱
مقابله و مدیریت	آگاهی به موقعیت‌های مختلف از نظر جسمی و فیزیولوژیکی	۳،۷،۴
استرس برای به	فعالیت‌ها و رفتارهای بدنی برای کاهش پاسخ‌های استرس‌زا	۱۷،۱۰،۱۳،۵،۸
حداقل رساندن	مدیریت یک عامل استرس‌زا با خواب و استراحت کافی	۲،۷
فرسودگی شغلی	استفاده از تکنیک‌های بیوفیدبک برای ترسیم واکنش خود به عوامل استرس‌زا	۶
	توانایی ایجاد تصاویر ذهنی خوش بینانه به جای تمرکز بر افکار منفی	۴،۱۵
	مدیریت استرس با شکل‌گیری ارزش‌های معنوی و دینداری	۹،۵،۱۶،۱۲
	احساس تعلق و افزایش ارزش از طریق ادغام موفقیت آمیز در گروه‌های اجتماعی	۸،۱۴
	تمرین مکرر برای ایجاد پاسخ‌های مطلوب	۱۳،۱،۴
	شناسایی و بهبود حوزه‌های خاص و تغییر تدریجی فرآیند تفکر یا رفتار	۸
پاسخ‌های موثر در	در نظر گرفتن اطلاعات و پردازش دقیق اطلاعات	۱۳،۱۷،۱،۳
شرایط استرس‌زا و	فرصت‌سازی برای مشارکت معنادار	۲،۴،۷
بحرانی	ایجاد و شکل‌گیری اعتماد و وفاداری به تیم	۱۰،۱۵
	طراحی و ارتباط‌سازی برای افزایش امیدواری	۱
	باور و اعتقاد به بحران‌ها به عنوان یک فرصت برای خودکاوی	۱۶،۳

جدول ۲ نشان می‌دهد که رهبران آلوستاتیک برای افزایش ظرفیت برای رویارویی با چالش‌های آینده و به حداقل رساندن فرسودگی شغلی، خود را با تجارب و چالش‌ها وفق می‌دهند، از آنها یاد می‌گیرند و تغییر می‌کنند. رهبران آلوستاتیک چالش‌ها را به عهده می‌گیرند و از اشتباهات درس می‌گیرند. رهبران آلوستاتیک بدون توجه به زمینه‌ای که در آن قرار می‌گیرند و بدون توجه به هرگونه استرس، احساسات و یا عدم وجود حمایت اجتماعی و/یا محدودیت‌ها توسط خود و دیگران موثر هستند.

### شیوه‌های رهبری آلوستاتیک

رهبران آلوستاتیک برای افزایش ظرفیت برای رویارویی با چالش‌های آینده و به حداقل رساندن فرسودگی شغلی، باید بهترین شیوه‌ها را به کار گیرند و خود را با تجارب و چالش‌ها وفق دهند، یاد بگیرند و تغییر کنند. با توجه به این نوع رهبری، شیوه‌های استخراج شده توسط شرکت‌کنندگان در پژوهش به منظور بکارگیری در شرایط بحرانی ضروری است. این مقولات در قالب سه مضمون شامل ارتباط با جامعه علمی و دانشگاهی (۱۳ مفهوم)، رهبری توزیع شده (۴ مفهوم)؛ و برقراری ارتباطات شفاف (۵ مفهوم) مشخص می‌شوند.

### جدول ۳- شیوه‌های بکارگیری رهبری آلوستاتیک

مضمون اصلی	مضامین فرعی	مفاهیم	مصاحبه شونده
		ترجیح منافع دیگران به منافع خود	۴،۱
		توانمندسازی، مشارکت و همکاری دیگران	۹،۷
		سرعت در ارزیابی وضعیت فعلی و غلبه بر هرگونه تعصب	۱۰،۱
		تاکید بر رفاه و ایمنی اساتید، کارکنان و دانشجویان	۲،۸
		سرعت بخشیدن به فعالیت‌های انطباقی	۱۰،۴
	ارتباط با جامعه علمی و دانشگاهی	همدلی در بحران با ارائه حمایت شخصی و حرفه‌ای	۱۷،۶،۵
		تقویت روابط با افراد در داخل و خارج از دانشگاه	۱۷
		گسترش فرهنگ اعتماد متقابل در میان ذی‌نفعان	۱۲،۱،۱۵،۶
		استفاده از بحران به عنوان یک کاتالیزور برای برقراری ارتباط	۱۴
		تحول آفرینی و همکاری در تمام سطوح دانشگاهی	۲،۵
		گوش دادن فعال و انتقاد پذیر بودن	۶
		ارتقای امنیت روانی اساتید، کارکنان و دانشجویان	۱۷،۶،۱۴
		تشویق بحث و تعارض سالم	۷
		استفاده از دانش جمعی جامعه دانشگاهی	۹،۶،۱۲
		رهبری توزیع	

شده	محول کردن مسئولیت‌های رهبری به شبکه‌ای از گروه‌های بحرانی	۶،۱۱
	ترجیح کارکنان وظیفه شناس و گشاده رو در قالب اعضای تیم	۸،۴۳
برقراری ارتباطات	آزادی عمل در فعالیت های کاری و تیمی	۱۳،۷۲
	آگاهی از رسانه ها و کانال های ارتباط جمعی	۱،۴
شفاف	ارتباط مکرر و واضح با ذی نفعان	۸
	در نظر گرفتن صداقت و اعتبار رهبر در اعتبار پیامهای ارسالی	۳۶
شفاف	شکل دادن به یک چشم انداز شفاف و روشن	۱۷،۱۵،۲
	استفاده از زبان گویا و قابل فهم در ارسال پیام	۱۶،۱۳

جدول ۳ نشان می دهد که با توجه به اینکه نقش و تأثیر رهبر در زمان تغییر بزرگتر می شود، سه مورد از بهترین شیوه های رهبری برای رهبران دانشگاهی در حال عبور از یک بحران میتواند شامل ارتباط با جامعه علمی و دانشگاهی، توزیع رهبری در سراسر سازمان و برقراری ارتباط شفاف و اغلب با همه ذینفعان باشند. اگرچه این بهترین شیوه‌ها در زمینه موسسات دانشگاهی توصیف شده‌اند، ممکن است به همان اندازه توسط سایر مدیران که در صنایع دیگری که با بحران‌های خودشان مواجه هستند، به کار گرفته شوند. از آنجایی که برقراری ارتباط با مردم و ایجاد اعتماد متقابل و همچنین انتقال به یک الگوی رهبری مشترک می‌تواند زمان بر باشد، افرادی که در پست‌های رهبری هستند باید بلافاصله پس از پذیرش این موقعیت، به جای انتظار برای رسیدن به بحران، این مسئولیت‌ها را در اولویت قرار دهند.

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به اهمیت توسعه رهبران دانشگاهی و نیز ارتباط با همه ذینفعان و ایجاد اعتماد متقابل، توزیع مسئولیت‌های رهبری بین تیم‌ها و برقراری ارتباط شفاف و منظم، رهبران دانشگاهی می‌توانند با آگاهی از این که از آنها انتظار نمی‌رود که کامل باشند، آرامش داشته باشند. در واقع همان طور که آنکونا و همکاران (Ancona et al., 2009) بیان میکنند، چیزی به نام یک رهبر دانشگاهی کامل وجود ندارد، اما آن دسته از رهبران انعطاف پذیر و دارای ظرفیت سازگاری برای یادگیری و تکامل به منظور عبور از بحران و شرایط غیرقابل متظره، قادر خواهند بود به طور موثرتر پاسخ دهند. تلاش برای چالش‌های آینده و توانایی یک رهبر برای یادگیری و تکامل به منظور رویارویی با بحران های آینده جزء ضروری یک رهبری مؤثر است (Yarnell & Grunberg, 2017). با متعهد شدن به توسعه رهبران و استفاده از بهترین شیوه‌های رهبری، رهبران دانشگاهی میتوانند از بحران بیرون آمده و مجدداً به تجدید قوا بپردازند. از این رو، با نگاهی به آینده، ظهور «رهبر آلوستاتیک» انعطاف‌پذیر با ظرفیت تطبیقی برای یادگیری و تکامل در بحران و نیز به منظور رسیدگی به بحران‌های آینده بسیار مهم تلقی میشود. در این راستا در پژوهش حاضر، ابتدا راهبردهای توسعه رهبران آلوستاتیک در شرایط استرس زا و بحرانی توسط جامعه پژوهش مورد بحث و بررسی قرار گرفته است و در ادامه بهترین شیوه های رهبری آلوستاتیک برای رهبران دانشگاهی به منظور عبور از یک بحران در شرایط بحرانی و غیرمنتظره در نظر گرفته شده است.

یافته ها در پاسخ به سوال یک پژوهش نشان می دهد که توسعه رهبران آلوستاتیک در درجه اول نیازمند تقویت هوش هیجانی و اجتماعی رهبران است. همان طور که زاکارو (Zaccaro, 2012) بیان میکند، هوش هیجانی و اجتماعی برای یک رهبر مهم است؛ زیرا چنین فردی قادر به درک و تفسیر موقعیت های اجتماعی است و در رفتارهای خود انعطاف پذیر و سازگار است. هر چه فرد در سازمانی بالاتر می رود، جایی که احتمال دارد موقعیت های اجتماعی پیچیده تری را تجربه کند، هوش هیجانی و اجتماعی اهمیت بیشتری پیدا می کند. جنبه دوم توسعه رهبران آلوستاتیک به این موضوع می پردازد که چگونه رهبر آلوستاتیک می تواند برای کاهش سطح استرس شخصی برای به حداقل رساندن تأثیر آن و جلوگیری از فرسودگی کار کند. در این رابطه یافته های پژوهش حاضر نتایج تحقیقات یارنل و گرونبرگ (Yarnell & Grunberg, 2017) را تقویت میکند که بیان میکنند که پاسخ به استرس بسته به حاد یا مزمن بودن عامل استرس زا، قابل پیش بینی و کنترل بودن یا نبودن عوامل استرس زا و ویژگی های فردی که استرس را تجربه می کند، می تواند اثرات مثبت یا منفی بر عملکرد داشته باشد. همچنین مرتبط با این مبحث رهبری است که استرس متوسط معمولاً تأثیرات مثبتی بر عملکرد دارد، در حالی که حداقل یا حداکثر استرس اغلب تأثیرات منفی بر عملکرد دارند. از این رو، رهبر آلوستاتیک زمانی بیشترین تأثیر را خواهد داشت که بتواند برانگیختگی متوسطی را در خود و دیگران ایجاد کند. این عمل در نتایج تحقیقات مختلف در حوزه هایی چون فعالیت ها و رفتارهای بدنی، مدیتیشن و ذهن آگاهی، کنترل واکنش های فیزیولوژیکی، توجه به دینداری یا معنویت افراد و تمرکز بر افکار مثبت به طور فزاینده ای مورد توجه قرار گرفته است (Jha et al., 2015; Blanchflower et al., 2013; Pargament & Sweeney, 2011) در ارتباط با جنبه سوم توسعه رهبران آلوستاتیک نتایج یافته های پژوهش نشان می دهد که پاسخ‌های غالب (یعنی پاسخ محتمل‌تر به یک موقعیت معین که صحیح یا نادرست بسته به دانش، مهارت و تمرین است) تحت استرس اغراق آمیز نشان داده میشوند. زائونچ و سالس (Zajonc & Sales, 1996) نشان داده اند که این عمل به ویژه هنگامی تجربه می شود که توسط افراد دیگر مشاهده یا قضاوت میشود. رهبران آلوستاتیک

باید مطمئن باشند بهترین شیوه را به عنوان یک پاسخ موثر انتخاب میکنند؛ زیرا بسیاری از تصمیمات و اقدامات آن‌ها تحت استرس و حتی عوامل استرس‌زا پیش پا افتاده یا فاقد چالش صورت می‌گیرد. این تغییر در رهبران آلوستاتیک را می‌توان با استفاده از تمام اصولی که در مورد هوش هیجانی و اجتماعی مطرح شد و در صورت لزوم کاهش استرس ایجاد کرد. سپس در نهایت، انواع مختلف پاسخ‌ها را امتحان کرد تا زمانی که فرد از حالت دفاعی خارج و به نحو بهتر عمل کند، آن پاسخ صحیح را تمرین کند، و در نهایت برای داشتن یک پاسخ غالب مؤثرتر در آینده تلاش کند.

یافته‌ها در پاسخ به سوال دوم پژوهش نشان می‌دهد که اولین شیوه بکارگیری رهبری آلوستاتیک در میان رهبران دانشگاهی این است که تشکل‌ها و کمیته‌هایی به منظور نظارت بر آموزش از راه دور و ابتکارات فناوری اطلاعات شکل بگیرد تا به طور معناداری با جمعیت دانشجویی تعامل داشته باشد. در این راستا، رهبران دانشگاهی می‌توانند با پرس و جو و حمایت به دنبال ارتباط باشند تا در عین استفاده از مزایای فراوان تنوع و ایجاد اعتماد متقابل، دیدگاه‌های اساتید، کارکنان و دانشجویان را نیز شکل دهند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که برای رهبر دانشگاهی برقراری ارتباط با افراد در تمام سطوح دانشگاهی در طول یک بحران، به رهبر این امکان را می‌دهد که واقعاً تحول آفرین باشد و همکاری معناداری داشته باشد (Fernandez & Shaw, 2020). در درجه دوم برای اینکه یک رهبر آلوستاتیک موثر باشد، باید به طور واضح و مکرر با همه ذینفعان در یک بحران ارتباط برقرار کنند. برای انجام این کار نه تنها پیام ارسال شده به ذینفعان مهم است، بلکه رسانه‌ای که توسط آن پیام ارسال می‌شود نیز مهم است (Edmondson, 2020). انتخاب کانال ارتباطی توسط رهبران باید ترجیحات ذینفعان را نیز در نظر بگیرد و بنابراین ارتباط با کارکنان و دانشجویان میتواند در قالب کانال‌های مختلفی صورت گیرد (Cowan, 2020). در واقع، با برقراری ارتباط مناسب با همه ذینفعان، رهبران دانشگاهی اعتماد اساتید، کارکنان و دانشجویان را به دست می‌آورند و تعهد سازمانی و دانشگاهی را در تعقیب فرصت‌های استراتژیک و راه‌حل‌های جایگزین و پایدار کسب می‌کنند. جنبه سوم یک رهبر آلوستاتیک در نتایج پژوهش حاضر بر این نکته تاکید میکند که یک چالش انطباقی پیچیده مانند همه‌گیری ویروس کرونا نمی‌تواند به تنهایی توسط یک رهبر دانشگاهی حتی با کاریزمای بالا با موفقیت همراه باشد، زیرا شرایط بحرانی ماهیتی بسیار غیرقابل پیش‌بینی و پیچیده‌ای دارند. در همین راستا، رهبران باید مسئولیت‌های رهبری را به شبکه‌ای از تیم‌ها یا گروه‌ها که نقش مهمی در اجرای استراتژی مدیریت بحران دارند واگذار کرد (Kezar & Holcombe, 2017). توزیع مسئولیت‌های رهبری نسبت به سایر رویکردهای رهبری در یک بحران مؤثرتر است (Berjaoui & Karami-Akkary, 2019) و کیفیت تصمیمات اتخاذ شده را بهبود می‌بخشد؛ زیرا می‌تواند دیدگاه‌های متعددی را به شکل دهد.

بررسی نتایج تحقیقات پیشین نیز نشان می‌دهد که در حوزه رهبری آلوستاتیک مطالعات مفیدی در سطح کشور صورت نگرفته است و به این نوع از رهبری توجه نشده است؛ اما مطالعات گسترده و روبه‌رشدی در طی چند سال اخیر در خارج از کشور بر روی رهبری آلوستاتیک و مخصوصاً در زمینه‌ی آموزش عالی صورت گرفته است و می‌تواند پایه‌ای بنیادی و نظری برای انجام تحقیقات داخلی در این زمینه باشد (Kezar & Holcombe, 2017; Yarnell & Grunberg, 2017; Felício et al., 2020; 9. Grunberg et al., 2019). این تحقیقات و مشابه پژوهش حاضر می‌تواند محققان داخلی را سوق داده تا به سمت این نوع از رهبری سوق داده شوند که منجر به تحقیق و همکاری مشترک می‌شود. از طرفی این عقیده نیز مطرح است که بسط تدریج این نوع از سبک‌های رهبری در فضای آموزشی رسالت و اعتبار رهبران را برجسته می‌کند و جایگاه رهبران را در مواقع بحرانی و استرس‌زا افزایش می‌دهد.

به طور کلی می‌توان گفت که رهبران آلوستاتیک علاوه بر اینکه فرصت‌هایی چون کنترل استرس، ایجاد اعتماد متقابل بین اساتید، کارکنان و دانشجویان و برقراری ارتباط مناسب با همه ذینفعان را برای آموزش بهتر فراهم می‌کند و تعاملات دانشجویان را در دوره‌های بحرانی تقویت می‌کند، میتواند از طریق یک دیدگاه مشترک قانع‌کننده و متفکرانه الهام بخش اساتید، کارکنان و دانشجویان باشند. چشم‌انداز استراتژیک بیان شده رهبر باید با اهداف سازمانی هماهنگ باشد و با مأموریت سازمانی سازگار باشد تا به همه ذینفعان اطمینان دهد که وضعیت را دنبال می‌کند و یک استراتژی برای حل بحران در اختیار دارند. در چنین مواقعی، رهبران باید پیچیدگی‌های همه‌گیری ویروس کرونا را درک کنند، اطلاعات را با در دسترس قرار گرفتن بیشتر جمع‌آوری کنند و این پیچیدگی‌ها را، شاید به زبان ساده‌تر، به همه ذینفعان منتقل کنند و در عین حال راه‌حل‌های قابل قبول بالقوه را ترسیم کنند.

زمینه‌سازی و بکارگیری رهبری آلوستاتیک در سطح رهبری دانشگاهی در مواقع بحرانی و غیرمنتظره به مدیران ارشد و مسئولان آموزش عالی کمک می‌کند تا از نتایج این پژوهش در تهیه و تغییر برنامه درسی در مواقع بحرانی و تسهیل سازنده و پویا این نوع از رهبری در سطوح مختلف دانشگاهی استفاده کنند. بدین ترتیب رهبری آلوستاتیک می‌تواند با تغییر محیط استراتژیک آموزش عالی در مواقع بحرانی بر بسترها و زمینه‌های آموزش عالی تأثیر گذاشته و فرصت‌های نوینی را در برابر آموزش عالی قرار دهد. با تمام این تفاسیر، اگرچه این مطالعه نتایج قابل توجهی به همراه دارد، اما در تفسیر و تعمیم نتایج باید احتیاط کرد. در حقیقت، رهبری آلوستاتیک از نظر نحوه برخورد با پدیده

فرهنگ سازمانی و نوع افراد سازمانی می‌تواند از زمینه‌ای به زمینه دیگر متفاوت باشد. محدودیت بعدی این مطالعه این است که فقط دیدگاه مدیران و سطوح ارشد سازمانی منعکس شده است، که نشان دهنده دیدگاه سایر ذی‌نفعان نظام آموزش عالی و سایر ذی‌نفعان در زمینه‌های مربوطه نیست. اگر دیدگاه سایر ذی‌نفعان در نظر گرفته شود، یافته‌های تحقیق شکل بهتری خواهد گرفت. با این وجود، اعتقاد بر این است که اکتشاف در مورد این نوع از رهبری، ملاحظات ارزشمندی برای تحقیقات آینده است و مطالعه حاضر موجی از تحقیقات در زمینه‌های مربوط به آن را در زمینه آموزشی به ارمغان خواهد داشت. علاوه بر این، می‌توان به بررسی نقش و جایگاه رهبری در قالب رهبری آلوستاتیک در جریان بیماری همه گیر ویروس کرونا پرداخت

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم‌های رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی‌ها تکمیل شد.

### حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

## References

- Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J., & Senge, P. M. (2009). In praise of the incomplete leader. *IEEE Engineering Management Review*, 37(3), 29-37.
- Azimi, M., Seyyedkalan, S. M., & Taheriniya, A. B. (2023). Analyzing the requirements for maintaining and promoting the educational, training and research productivity of student-teachers in the corona situation with a phenomenological approach. *Journal of New Approaches in Educational Administration*. [in Persian].
- Berjaoui, R. R., & Karami-Akkary, R. (2020). Distributed leadership as a path to organizational commitment: The case of a Lebanese school. *Leadership and Policy in Schools*, 19(4), 610-624.
- Blanchflower, D. G., Oswald, A. J., & Stewart-Brown, S. (2013). Is psychological well-being linked to the consumption of fruit and vegetables?. *Social Indicators Research*, 114(3), 785-801.
- Bolden, R. Jones, S. Davis, H. and Gentle, P. (2015). *Developing and sustaining shared leadership in higher education*. Project Report. Leadership Foundation for Higher Education, London.
- Burrows, V. (2015). *The medicalization of stress: Hans Selye and the transformation of the postwar medical marketplace*. City University of New York.
- Clark, C. M., & Harrison, C. (2018). Leadership: the complexities and state of the field. *European Business Review*, 30(5), 514-528.
- Cowen, S. (2020). *How to lead in a crisis*. *The Chronicle of Higher Education*. Retrieved from <https://www.Chronicle.Com/article/How-to-Lead-in-a-Crisis/248253>.
- Creswell, J. W. (2009). Mapping the field of mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, 3(2), 95-108.
- Day, D. V. (2011). Leadership development. *The SAGE handbook of leadership*, 22, 37-50.
- Duffy, E. (1962). *Activation and behavior*. New York, NY: John Wiley.
- Edmondson, A. C. (2020). *Don't hide bad news in times of crisis*. Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2020/03/dont-hide-bad-news-in-times-of-crisis>.
- Faez, K. & Khanifar, H. (2014). Linguistic Justice and Its Role in the Improvement of Human Resource. *Journal of Research in Human Resources Management*, 5(2), 151-170. [in Persian].
- Felício, J. A., Rodrigues, R., Patino-Alonso, C., & Felício, T. (2022). Allostasis and organizational excellence. *Journal of Business Research*, 140, 107-114.
- Fernandez, A. A., & Shaw, G. P. (2020). Academic leadership in a time of crisis: The Coronavirus and COVID-19. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 39-45.
- Fernandez, A. A., & Shaw, G. P. (2022). Higher Education Leadership in a Changing World: The Coronavirus Pandemic and COVID-19. In *Leadership and Management Strategies for Creating Agile Universities* (pp. 1-15). IGI Global.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1985). If it changes it must be a process: study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of personality and social psychology*, 48(1), 150-170.
- Gallagher, R. M. (2020). Our health is the public's health: Pain management leadership in the COVID-19 pandemic. *Pain Medicine*, 21(7), 1324-1327.

- Gholizadeh, I., Shams, G., & Pardakhtchi, M. H. (2022). The Role of Academic Leadership in Relation to the Faculty Development (Case Study: Shahid Beheshti University). *Journal of Research in Human Resources Management*, 14(4), 43-81. [in Persian].
- Ghorooneh, D., Safdari, N., & Karami, M. (2022). Perceptions of lived experiences of school principals of their professional development Process. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 13(5), 95-106. [in Persian].
- Gilbert, P. (2009). *The Compassionate Mind: A New Approach to Life Challenges*. London: Constable and Robinson Ltd.
- Gould, D. J., & Hammond, M. (2021). The Leadership Institute for Faculty Development. *Med.Sci.Educ.* 31, 787-793.
- Grunberg, N. E., Barry, E. S., Callahan, C. W., Kleber, H. G., McManigle, J. E., & Schoomaker, E. B. (2019). A conceptual framework for leader and leadership education and development. *International Journal of Leadership in Education*, 22(5), 644-650.
- Heifetz, R. A. (2000). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Heifetz, R. A., Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Houghton, J. D., Wu, J., Godwin, J. L., Neck, C. P., & Manz, C. C. (2012). Effective stress management: A model of emotional intelligence, self-leadership, and student stress coping. *Journal of Management Education*, 36(2), 220-238.
- Huber, R., Felice Ghilardi, M., Massimini, M., & Tononi, G. (2004). Local sleep and learning. *Nature*, 430(6995), 78-81.
- Jabbari, G., Yari, G., & Maleki, S. (2020). Faculty Development In the light of Organizational Learning mediated by spiritual leadership. *Journal of Human Capital Empowerment*, 2(4), 309-316. [in Persian].
- Jha, A. P., Morrison, A. B., Dainer-Best, J., Parker, S., Rostrup, N., & Stanley, E. A. (2015). Minds “at attention”: Mindfulness training curbs attentional lapses in military cohorts. *PLoS one*, 10(2), e0116889.
- Kerrissey, M. J., & Edmondson, A. C. (2020). What good leadership looks like during this pandemic. *Harvard Business Review*, 13(1), 1-8.
- Kezar, A., Fries-Britt, S., Kurban, E., McGuire, D., & Wheaton, M. M. (2018). *Speaking truth and acting with integrity*. American Council on Education. <https://www.acenet.edu/Documents/Speaking-Truth-and-Acting-with-Integrity.pdfnoe>.
- Khoshbakht F., Mohammadi M., Naseri Jahromi R., Mirghafari F., Safari M., Roosta F., et al . (2021). Evaluating the Health-Oriented Attitude of Parents of Elementary School Students towards the Reopening of Schools in the Corona Crisis. *Journal of Educational Research*, 8 (42) :33-48. [in Persian].
- Kihara, L. N., & Mugambi, H. (2018). Effect of stress management strategies on employees’ performance in the public service. *The Strategic Journal of Business and Change Management*, 5(2), 2383-2405.
- Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., & Guba, E. G. (2011). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. *The Sage handbook of qualitative research*, 4(2), 97-128.
- McEwen, B. S. (2004). Protection and damage from acute and chronic stress: allostasis and allostatic overload and relevance to the pathophysiology of psychiatric disorders. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1032(1), 1-7.
- Mehta, M., Sarvaiya, H., & Chandani, A. (2022). Community engagement through responsible leadership in managing pandemic: insight from India using netnography. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(3/4), 248-261.
- Mousavi, M.; Jafari, F. (2020). Virtual education in Corona, opportunities and challenges. *First National Conference on Applied Research in Education Processes*, Minab, Tabriz. [in Persian].
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Sage publications.
- Onyura, B., Ng, S. L., Baker, L. R., Lieff, S., Millar, B. A., & Mori, B. (2017). A mandala of faculty development: using theory-based evaluation to explore contexts, mechanisms and outcomes. *Advances in Health Sciences Education*, 22(1), 165-186.
- Oruh, E. S., Mordi, C., Dibia, C. H., & Ajonbadi, H. A. (2021). Exploring compassionate managerial leadership style in reducing employee stress level during COVID-19 crisis: the case of Nigeria. *Employee Relations: The International Journal*, 43(6), 1362-1381.
- Pargament, K. I., & Sweeney, P. J. (2011). Building spiritual fitness in the Army: An innovative approach to a vital aspect of human development. *American Psychologist*, 66(1), 58.
- Paudel, P. (2021). Online education: Benefits, challenges and strategies during and after COVID-19 in higher education. *International Journal on Studies in Education*, 3(2), 70-85.
- Rothan, H. A., & Byrareddy, S. N. (2020). The epidemiology and pathogenesis of coronavirus disease (COVID-19) outbreak. *Journal of autoimmunity*, 109, 102433.
- Seaward, B. L. (2019). *Essentials of managing stress*. Jones & Bartlett Learning, Burlington, MA.

- Seeman, T., Epel, E., Gruenewald, T., Karlamangla, A., & McEwen, B. S. (2010). Socio-economic differentials in peripheral biology: Cumulative allostatic load. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1186(1), 223-239.
- Selye, H. (1974). *Stress without distress*. Philadelphia, PA: Lippincott.
- Shafiepoor, F. (2020). Designing Schoolmasters' Patterns of Prevention of Corona Virus (COVID-19) Thematically. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(44), 323-344. [in Persian].
- Trainor, S., Delfabbro, P., Anderson, S., & Winefield, A. (2010). Leisure activities and adolescent psychological well-being. *Journal of adolescence*, 33(1), 173-186.
- UNO (2020). *Education during COVID-19 and beyond*. The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO. Paris, France.
- Yarnell, A. M., & Grunberg, N. E. (2017). Developing “allostatic leaders”: a psychobiosocial perspective. *In Leader development deconstructed* (pp. 23-50). Springer, Cham.
- Zaccaro, S. J. (2012). Individual differences and leadership: Contributions to a third tipping point. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 718-728.