

## بررسی تأثیر مدیریت جهادی بر اثربخشی سازمان در سه بعد رهبر، پیرو و زمینه

ناصر پورصادق\*

زهرا ذاکری قزآنی\*\*

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۲/۰۱

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۹/۱۲

### چکیده

یک عامل مهم در موفقیت و یا عدم موفقیت هر کشوری نحوه مدیریت آن کشور است. چنانچه ویژگی‌های مدیریت در جوامع با ساختار فرهنگی و ارزشی جامعه هماهنگ باشد، می‌تواند موجب اثربخشی در سازمان‌ها شود. مدیریت جهادی به‌عنوان الگوی مدیریتی برآمده از بطن انقلاب اسلامی که مبتنی بر ارزش‌های ایرانی-اسلامی و در پیوند با علم و دانش روز می‌باشد، همواره مدنظر مقام معظم رهبری بوده است. تحقیق حاضر در نظر دارد تا تأثیر سه بعد رهبر، پیرو و زمینه در مدیریت جهادی را بر اثربخشی سازمان مورد بررسی و کنکاش قرار دهد. جامعه آماری تحقیق مشتمل بر ۱۲۰ نفر از مدیران و کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش استان تهران است. روش تحقیق از نوع توصیفی پیمایشی بوده و آزمون فرضیه‌های تحقیق براساس روش مدل‌یابی معادلات ساختاری انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد که از میان سه بعد رهبر، پیرو و زمینه در مدیریت جهادی، ابعاد پیرو و زمینه بر اثربخشی سازمان تأثیر معنی‌داری دارد در حالی که بعد رهبر مدیریت جهادی بر اثربخشی سازمان آموزش و پرورش تأثیر مثبت و معنی‌داری ندارد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت جهادی؛ اثربخشی سازمان؛ رهبر معنوی؛ پیرو معنوی؛ زمینه معنوی.

## مقدمه

بررسی و مطالعه آثار گذشتگان نشان می‌دهد که مدیریت، از قدیم‌الایام در جوامع مختلف بشری وجود داشته است و بزرگان و رهبران ملل و ادیان مختلف ضرورت وجود مدیریت و رهبری را نیز یک امر مسلم برشمرده‌اند. در قرون اخیر هم نهضت‌های مختلفی در امر مدیریت ظهور کردند که می‌توان به نظریه مدیریت علمی، نظریه روابط انسانی، نظریه سیستم‌ها در مدیریت و نظریه ترکیبی مدیریت و به فرموده مقام معظم رهبری (با توجه به شرایط کنونی ایران اسلامی)، مدیریت جهادی که یک نسخه کلی برای جوامع و ملل اسلامی مطرح شده است، اشاره کرد.

رهبر معظم انقلاب بارها در سخنان و فرمایش‌های خود به مسئله مدیریت جهادی و در پیشی گرفتن این الگوی مدیریتی مطلوب از سوی مسئولان نظام تأکید و مدیریت جهادی را به‌عنوان راهکاری برای حل مسائل جامعه مطرح نمودند. معظم له در این باره فرمودند:

«با حرکت عادی نمی‌شود پیش رفت؛ با حرکت عادی و احياناً خواب‌آلوده و بی‌حساسیت نمی‌شود کارهای بزرگ را انجام داد؛ یک همت جهادی لازم است، تحرک جهادی و مدیریت جهادی برای انجام کارها لازم است. باید حرکتی که می‌شود، هم علمی باشد، هم پر قدرت باشد، هم با برنامه باشد و هم مجاهدانه باشد.<sup>۱</sup> کار جهادی یعنی از موانع عبور کردن، موانع کوچک را بزرگ‌ندیدن، آرمان‌ها را فراموش نکردن، جهت را فراموش نکردن، شوق به کار؛ این کار جهادی است. کار را باید جهادی انجام داد تا ان شاء الله خدمت به خوبی انجام بگیرد».<sup>۲</sup>

همچنین ایشان از مدیریت جهادی به‌عنوان یک راهبرد اصلی این‌گونه یاد می‌کنند: «اگر مدیریت جهادی یا همان کار و تلاش با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت حاکم باشد، مشکلات کشور، در شرایط کنونی فشارهای خباثت‌آمیز قدرت‌های جهانی و در شرایط دیگر، قابل حل است و کشور حرکت رو به جلو را ادامه خواهد داد».<sup>۳</sup>

مدیریت جهادی هرچند اصطلاحی جدید در ادبیات انقلابی ما نیست اما انصافاً مدیریتی است که تنها در مقطع دفاع مقدس بارها با آن مواجه بوده‌ایم. مدیریت جهادی، سبک رهبری

۱. بیانات در جلسه تبیین سیاست‌های اقتصاد مقاومتی، ۱۳۹۲/۱۲/۲۰.

۲. بیانات در دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیأت دولت، ۱۳۹۲/۶/۶.

۳. بیانات در دیدار با اعضای شورای شهر تهران، ۱۳۹۲/۱۰/۲۳.

ایرانی است که با رهبری امام خمینی (ره) توانست به خوبی در مقطع دفاع مقدس، کشور را از پرتگاه جنگ که استکبار جهانی ایران را به سمت آن کشانده بود، نجات دهد و کارایی خود را به خوبی نشان داده و در واقع آزمون و خطای خود را در هشت سال دفاع مقدس پس داده است. شاید به کارگیری واژه جهاد نشان و اشاره از یک واقعیت مهم باشد که امروز هم نوعی دیگری جنگ بر این انقلاب و کشور و مردم تحمیل شده است که بایستی همچون دفاع مقدس با یک مدیریت جهادی به مقابله و برخورد با آن پرداخت.

در دنیای امروز که دشمنان دین‌مداری، آزادی و دانایی، به روش‌های مختلف، ارکان و دستاوردهای انقلاب اسلامی را به‌ویژه در حوزه‌های فرهنگی و اعتقادی، مورد حمله‌های ناجوانمردانه قرار می‌دهند، اهمیت و نقش نظام آموزش و پرورش دو چندان شده است. مراجع و نهادهای سیاست‌گذار جامعه، با درک صحیح از این موقعیت، همواره دغدغه و توجه خود را در مورد ضرورت تحول و اصلاح نظام آموزشی ابراز داشته‌اند. رهنمودهای بنیان‌گذار کبیر جمهوری اسلامی که مسئله فرهنگ و آموزش و پرورش را در رأس مسائل کشور دانسته‌اند و تأکیدات مکرر مقام معظم رهبری، در آنجا که آموزش و پرورش را قاعده و اساس نظام جمهوری اسلامی ایران می‌دانند و بر اجرای برنامه تحول و به مرحله عمل‌رساندن آن و افزایش اثربخشی و کارایی تأکید می‌ورزند، از جمله مهم‌ترین دلایل و ضرورت‌های تحول بنیادین در این نهاد سرنوشت‌ساز به‌شمار می‌رود.

بنابراین به این مسئله پی می‌بریم که آموزش و پرورش، پله اصلی و اولیه پیشرفت در همه زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی است و این کار، مدیریت تمام معنا و توانمندی را می‌طلبد تا به اهداف دست‌یابد. *روزنامه‌نگار علوم انسانی و مطالعات فرهنگی*  
در همین ارتباط با توجه به سابقه و عملکرد مدیریت جهادی طی دوران پس از انقلاب اسلامی، این پرسش مطرح است که روحیه و مدیریت جهادی در افزایش اثربخشی وزارت آموزش و پرورش و پیشبرد اهداف عالی این وزارتخانه چه نقش و اهمیتی دارد؟

## مرور ادبیات پژوهش

### مدیریت جهادی و معنی و مفهوم دقیق آن

مدیریت جهادی همان مدیریت اسلامی است با اضافتی که در لفظ جهاد وجود دارد و در حقیقت مدیریت اسلامی تام و کامل است. رسالت مدیریت جهادی، تغییر مبانی مدیریت غربی و جایگزینی مبانی اسلامی است. مدیریت جهادی، بازخوانی نوین مدیریت اسلامی و در حقیقت مدل تکامل یافته آن است. یکی از مبانی نظری و عملی موجود در مدیریت جهادی، توکل بر خداوند متعال است و این مبنا با اصول اولیه سکولاریسم که آغاز مدیریت غربی است، در تضاد مطلق است و به تبع خویش اصل توجه به امکانات را پیش از شروع حرکت، نفی می‌کند و اصل دیگری را جایگزین می‌کند و آن هم ضرب‌المثل معروف (از تو حرکت از خدا برکت) است.

نکته بسیار مهمی که باید به آن توجه داشت این است که مدیریت جهادی، اشتراکاتی را با مدیریت غربی دارد اما در هدف و در نوع حرکت‌ها با آن متفاوت است. پس نمی‌توان به دلایلی غیر معتبر، اصول علمی اثبات شده مدیریت را نفی کرد، بلکه باید با دلیلی علمی و متقن و مطابق جهان بینی اسلامی آن را نفی کرد (رحمانی، ۱۳۸۷).

رهبر معظم انقلاب اسلامی در تعریف مدیریت جهادی می‌فرمایند:

«مدیریت جهادی یعنی کار، تلاش، با خدا حساب کردن، به علم تکیه کردن، به درایت و تدبیر تکیه کردن. اگر اینها محقق شود کارها پیش می‌رود. کشور نیز همینطور قابل اداره شدن است. ما معتقدیم کشور را نیز می‌توان این گونه اداره کرد. با کار جهادی می‌شود اداره کرد؛ نه فقط برای ما که در برهه‌ای از زمان قرار گرفتیم که فشارها و تهدیدها و تعصب‌های خباثت‌آلود قدرت‌های غرب و طاغوت بر ما زیاد است؛ در همه شرایط همین‌طور است. در شرایط جنگ و صلح، در شرایط گشایش و سختی و انواع شرایط این جور است. اگر انسان با این روحیه وارد شود کارها پیش می‌رود»<sup>۱</sup>.

همچنین با توجه به تعریف‌هایی که به صورت خاص از دو واژه «مدیریت» و «جهاد» ارایه می‌شود، می‌توان گفت مدیریت جهادی یعنی: علم و هنر رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته‌جمعی،

۱. بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با اعضای شورای شهر و شهردار تهران، ۱۳۹۲/۱۰/۲۳.

مبتنی بر مبارزه نه صرفاً در عرصه نظامی بلکه در تمامی عرصه‌های علمی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و... جهت نیل به اهداف راهبردی و کلان یک نظام و رفع موانعی که در رسیدن به آن وجود دارد (کوشکی، ۱۳۹۳).

اساس مدیریت در نظام جهادی بر پایه رهبری و هدایت انسان‌ها به سوی وظایف خودشان و به سوی سازندگی پایه گذاری شد. مدیران در جهاد وظیفه هدایت، رهبری و نقش سوق دادن انگیزه‌ها را برای کار و تلاش داشتند. مدیران جهادی در همه عرصه‌ها و زمینه‌ها، تلاش خود را بر این معطوف داشته‌اند که با امر رهبری و اطاعت از ایشان در تمام صحنه‌های حساس انقلاب حضور داشته و بازوی انقلاب باشند (موحد، ۱۳۸۶).

از جمله ویژگی‌ها، شاخص‌ها و عوامل اصلی این فرهنگ و تفکر مدیریتی عبارت است از: عشق به ولایت و ولایت‌پذیری و ولایت‌محوری، عشق خدمت به مردم به‌ویژه روستائیان، محرومیت‌زدایی و فقرزدایی، تأمین رفاه عمومی، توجه به مسائل فرهنگی و نیازهای فرهنگی مردم و جهادگران، مسئولیت‌پذیری، رعایت شئون اسلامی و دینی، ساده‌زیستی و سلامت، سخت‌کوشی و پرتلاش بودن و رعایت رفتار اسلامی با مردم (زواره، ۱۳۹۰).

در جدول (۱) خلاصه‌ای از تعریف‌های مدیریت جهادی از دیدگاه‌ها و منابع مختلف آورده

شده است:

جدول ۱- تعریف‌ها و رویکردهای مدیریت جهادی

رویکرد	تعریف	
علم‌مداری و تلاش	مدیریت جهادی یعنی کار، تلاش، با خدا حساب کردن، به علم و درایت و تدبیر تکیه کردن.	رهبر معظم انقلاب اسلامی (۱۳۹۲)
توجه به سرمایه انسانی	مدیریت جهادی بهره‌گیری از علم و فناوری هم جهت با اراده الهی جهت رسیدگی به امور است که مهم‌ترین مؤلفه آن عقل و عشق است	عظیمی و حدائق (۱۳۸۸)

جدول ۱- تعریف‌ها و رویکردهای مدیریت جهادی (ادامه)

رویکرد	تعریف	
توجه ویژه به نقش رهبر در مدیریت جهادی	مدیریت جهادی یعنی علم و هنر رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته‌جمعی مبتنی بر مبارزه نه صرفاً نظامی در سایر عرصه‌های علمی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و... جهت نیل به اهداف راهبردی و کلان یک نظام و رفع موانع آن.	کوشکی (۱۳۹۳)
نقش انگیزه در تجهیز و هدایت انسان‌ها	مدیریت جهادی عبارت است از هدایت، رهبری و سوق‌دادن انگیزه‌ها برای کار و تلاش مبتنی بر سازندگی.	موحد (۱۳۸۶)
توجه به مبانی اسلامی و جایگزینی مدیریت اسلامی به جای نمونه‌های مدیریتی غربی	مدیریت جهادی همان مدیریت اسلامی به صورت تام و کامل است که رسالت آن تغییر مبانی مدیریت غربی و جایگزینی مبانی اسلامی است.	رحمانی (۱۳۸۷)
تعهد در مدیریت جهادی	مدیریت جهادی برگرفته از مدیریت اسلامی است با هدف قرب به خداوند و خدمت به بندگان و گرمی‌داشتن مردم و یا به عبارت دیگر مدیریت جهادی یعنی انجام کار به شیوه مناسب و کسب رضای خداوند که محوری‌ترین مؤلفه تعهد است.	پالوج و تقی پورفر (۱۳۸۲)
تولید الگوی مدیریتی بومی	مدیریت جهادی، نوعی الگوی مدیریتی بومی است که ویژگی‌ها و شاخصه‌های آن عبارت است از عشق به ولایت و ولایت‌پذیری و ولایت‌محوری، عشق به خدمت به مردم به ویژه روستائیان، تأمین رفاه عمومی، توجه به مسائل فرهنگی و نیازهای فرهنگی مردم و جهادگران، مسئولیت‌پذیری، رعایت شئون اسلامی و دینی، ساده زیستی و سلامت، سخت‌کوشی و پر تلاش بودن، رعایت رفتار اسلامی با مردم.	زواره (۱۳۹۰)
توجه به ظرفیت‌های نهفته، توجه به جامعه روستایی	مدیریت جهادی یعنی شناخت و به فعلیت‌رساندن ظرفیت‌های نهفته و همچنین ایجاد مشارکت جامعه روستایی در عرصه اجتماعی و اقتصادی است.	محمودزاده (۱۳۸۸)
شناسایی ابعاد رهبر، پیرو و زمینه در مدیریت جهادی	مدیریت جهادی نوعی مدیریت بومی ایرانی است که برگرفته از مدیریت اسلامی است که ارکان اصلی آن از جنس مردم بودن و با مردم بودن، روحیه اینثارگری، تفکر راهبردی، کار و تلاش فراوان و ولایت‌محوری است.	نویسندگان

## ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت جهادی

در شرایط حاضر، نیروی فزاینده و نوظهوری برای جهانی‌شدن جامعه و تغییر سازمانی شکل گرفته که از این رو به رهبری جامعی نیاز است تا به جای کنترل‌های بیرونی و سرپرستی مستقیم، بر انگیزش درونی و خود مدیریتی تأکید نماید (ریو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

بسیاری از محققین، نسبت به نادیده گرفته شدن ویژگی‌های پیروان در تحقیقات تجربی رهبری اظهار نگرانی نموده‌اند. پیروان می‌بایست به عنوان مشارکت‌کنندگان فعال در فرایند رهبری و نه عناصری منفعل در نظر گرفته شوند.

به‌رغم نافذ و فراگیر بودن اثر زمینه در پدیده رهبری، به میزان زیادی در تحقیقات رهبری نادیده گرفته شده است. در یک بررسی که اخیراً صورت پذیرفته است، تنها ۱۶ درصد از مقالات پژوهشی در رهبری بر زمینه تأکید داشته‌اند (هرناندز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

نادیده‌انگاشتن زمینه در تحقیقات از آنجا مایه تأسف است که ماهیت رهبری در زمینه‌های مختلف تغییر می‌کند (اسبرن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲).

زمینه، یک پدیده ایستا در سازمان‌ها نیست بلکه بر اثر عوامل داخلی و خارجی دائماً تغییر و تکامل می‌یابد. بنابراین ماهیت رهبری در یک سازمان خاص می‌تواند در طی زمان و به موازات تغییرات در زمینه تغییر نماید. اکثر تحقیقات صورت گرفته در حوزه رهبری در محیط‌های غربی انجام پذیرفته است. این وضعیت تا چندی قبل که محققین کوشش نموده‌اند جنبه‌های بین فرهنگی رهبری را در طیف وسیعی از فرهنگ‌ها و سازمان‌ها مورد مطالعه قرار دهند، ادامه داشته است.

در این تحقیق که با هدف ارتقای اثربخشی سازمان‌ها توسط مدیریت جهادی از طریق رویکردی جامع به رهبری جهادی انجام گرفته است، بر خلاف رویکردهای رهبرمحور گذشته، سازه‌های پیرو و زمینه معنوی تعریف شده‌اند و در کنار رهبر معنوی برای تبیین اثربخشی سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته است.

1. Reave
2. Hernandez & et al
3. Osborn & et al

## رهبر معنوی

نهضت رهبری معنوی شامل الگوهای خدمت‌گزاری رهبری، مشارکت‌دادن کارکنان و توانمندسازی آنان است و براساس فلسفه رهبری خدمت‌گزار بنا نهاده شده است. نوعی رهبری که بر ارایه خدمت به دیگران، دیدگاه کل‌نگر نسبت به کار، توسعه فردی و تصمیم‌گیری مشترک تأکید دارد (بی‌شپ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

تا به امروز، تعریف فرای<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) از رهبری معنوی ممکن است پیوند لازم بین تعریف رهبری و معنویت در محیط کار را فراهم کند (دنت و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۶۴۱). وی رهبری معنوی را به‌عنوان ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای لازم جهت انگیزش درونی خود و دیگران تعریف کرده است، به‌طوری که یک احساس بقای معنوی از طریق معنی‌داری و عضویت ایجاد می‌شود (ریو، ۲۰۰۵: ۶۶۳).

این امر مستلزم دو چیز است: ۱- خلق بینش و بصیرتی است که در آن رهبر و پیروان احساس معنا، هدفمندی و اهمیت می‌کنند.

۲- برقراری و خلق فرهنگ سازمانی بر مبنای ارزش‌های عشق به هم‌نوعان که به موجب آن رهبر و پیروان احساس عضویت، درک‌شدن، مورد‌قدردانی قرار گرفتن، مراقبت، توجه و تقدیر از خود و دیگران می‌نمایند (فرای، ۲۰۰۳: ۶۹۵).

رهبران معنوی، افراد تأثیرگذاری هستند که به تغییر شیوه‌هایی که دیگران می‌بینند و کارهایی که انجام می‌دهند، قادر هستند. آنها بر نگرش‌ها و اعمال دیگران به‌منظور رسیدن به یک هدف مشترک که در نهایت به نفع کل گروه است، تأثیر می‌گذارند (کروسمن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰: ۶۰۲). رهبری معنوی، کارکنانی با دانش برای مشارکت در سازمان و با قدرت برای تصمیم‌گیری‌های مهم فراهم می‌کند، همچنین زمینه‌ای برای کارکنان جهت دریافت عشق به نوع‌دوستی ایجاد می‌کند که به نوبه خود مبنایی برای انگیزش درونی از طریق امید و ایمان در چشم‌انداز سازمان است (فرای و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰: ۳۰۵).

1. Bishop & et all
2. Fry
3. Dent & et all
4. Crossman
5. Fry & et all



### تعریف پیرو معنوی

پیرو معنوی به معنای برخورداری پیروان از ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایی است که موجب احساس تعالی و پذیرش در آنها می‌شود. پیرو معنوی نیز یک کنش‌گر اجتماعی است که به لحاظ دارا بودن ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای معنوی، نوعی احساس تعالی (خودسودمندی) و پذیرش از سوی دیگران را تجربه می‌کند که این احساس در تحقق اهداف سازمان مؤثر است (کارول و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۱۲۶).

### تعریف زمینه معنوی

زمینه معنوی به معنی چارچوبی از ارزش‌های سازمانی مشهود در فرهنگ است که تجربه تعالی کارکنان از طریق فرایندهای کاری را ارتقا بخشیده و احساس آنها از نظر مرتبط بودن با دیگران به گونه‌ای که احساس کمال و خرسندی به دست آید، را تقویت می‌نماید (پیشین). زمینه معنوی در برگزیده جنبه‌های ساختاری و رفتاری است که اعضای یک جامعه در آن فعالیت می‌کنند.

جدول ۲- ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت جهادی

منبع	شاخص‌های مدیریت جهادی	منبع	مؤلفه‌های مدیریت جهادی	ابعاد مدیریت جهادی
دشتی ۱۳۸۶- فریدمن و مک دونالد ۲۰۰۲- رابرت آمانس ۲۰۰۰	هوشیاری و بصیرت و بهره‌گیری از فرصت‌ها	Cavazotte et al., 2011 House, 1977 Bass, 1980 Cook and Macaulay, 2006 زهر و مارشال، ۲۰۰۰	هوش معنوی	مدیریت جهادی
	پرهیزکاری و تقوی			
	صداقت و شجاعت			
Liedtka , 1998 فرد. آر دیوید، ۱۹۹۹	نگرش سامانه‌ای	Bonn Ingrid ,2005 Liedtka , 1998 فرد. آر دیوید، ۱۹۹۹، سمانه واشقانی فراهانی؛ ۱۳۹۰	تفکر راهبردی	رهبر
	عزم راهبردی			
	پیشروی براساس رویکرد علمی			
	فرصت طلبی هوشمندانه			
	تفکر در زمان			
	عاقبت اندیشی (آینده نگری)			

<sup>1</sup> -Carol & et all

(۱۵۱مه) جدول ۲- ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت جهادی

منبع	شاخص‌های مدیریت جهادی	منبع	مؤلفه‌های مدیریت جهادی	ابعاد مدیریت جهادی	
ایروانی، ۱۳۷۷	اعتقاد به جامعیت نظام حکومت اسلامی	ایروانی، ۱۳۸۸- سمانه واشقانی، ۱۳۹۰	ولایت محوری		
	شناخت و اعتقاد به شئون ولایت مطلقه فقیه				
	درک صحیح مواضع و منویات ولی امر				
	محبت و دل‌بستگی به ولایت				
	انزجار قلبی از دشمنان اسلام				
	تبعیت کامل از تدابیر و دستورات ولی امر				
	تلاش برای گسترش ولایت محوری				
ایروانی، ۱۳۷۷	احترام به دیگران	ایروانی، ۱۳۷۷	روحیه ایثارگری		
	خودباوری				
	ارزش‌های انسانی را بر منافع شخصی ترجیح دادن				
	استقامت				
	مسئولیت‌پذیری				
اسماعیلی و یوسف‌زاده، ۱۳۸۷	دوستی و انس و الفت با مردم	رستمی، ۱۳۸۷- صحیفه نور ج ۴ و ۱۰- آذری قمی، ۱۳۸۰	از جنس مردم و با مردم بودن		
	رسیدگی شخصی و مستقیم به امور مردم				
	حسن خلق و خوش‌رویی با مردم				
نراقی، ۱۳۸۰ طبرسی، ۱۳۷۵	پرهیز از دنیاپرستی و عدم تأثیرپذیری از مقام	نراقی، ۱۳۸۰	قناعت و ساده‌زیستی		
	قانع بودن				
	ساده زندگی کردن و دوری از اسراف و تجمل‌گرایی				
Williams, 1998 هرسی و بلاچارد (۱۹۸۴)، (۱۹۷۷)	دارا بودن دانش، درک و مهارت برای ایفای شغل	Williams, 1998 هرسی و بلاچارد ۱۹۸۴، پیروزمند، ۱۳۸۶ نهج البلاغه	بلوغ و شایستگی		
	تعهد کارکنان و میزان پاسخ‌گویی در برابر موفقیت				
	اعتماد به نفس و احترام به خود				
	پرکاری، سخت‌کوشی، خستگی‌ناپذیری و سرعت عمل				
مدل دنیسون، ۲۰۰۰	توانمندسازی	مدل زالنیک ۱۹۶۵- کلی ۱۹۸۸- Zaleznik, 1965 کلرمن ۲۰۰۷	مشارکت فعال		
	تیم‌سازی				
	توان مذاکره و گفتگو				
	توسعه ارتباطات				
ایروانی، ۱۳۷۷	احترام به دیگران	ایروانی ۱۳۷۷	روحیه ایثارگری		
	خودباوری				
	ارزش‌های انسانی را بر منافع شخصی ترجیح دادن				

(۱۵۱مه) جدول ۲- ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت جهادی

منبع	شاخص‌های مدیریت جهادی	منبع	مؤلفه‌های مدیریت جهادی	ابعاد مدیریت جهادی
	استقامت مسئولیت‌پذیری احسان و نیکوکاری - میزان محبت و صمیمیت	ایروانی ۱۳۷۷	روحیه اینارگری	پیرو
اسماعیلی و یوسف‌زاده ۱۳۸۷	گشاده‌رویی و خشنود کردن مردم - پرهیز از مشاجره و خصومت با مردم - دوستی و انس و الفت با مردم	کاپلان ۲۰۰۰ - ترجمه میزان ج: ۱۶ - سوره آل عمران ۱۵۹ - سوره توبه ۱۲۸ - سوره ممتحنه ۹	مردم دوستی	
دنیسون، ۲۰۰۰	گرایش و جهت راهبردی اهداف و مقاصد چشم‌انداز نهادینه کردن اخلاق و ارزش‌های دینی در محیط کار	Kunda , 2006 - دنیسون ۲۰۰۰	مأموریت و اهداف معنوی	مدیریت جهادی
باتلر ۱۹۹۱ - هارت - کاپسن - کانجی و کاپلوت ۱۹۸۶ - لارلز و هاستون ۱۹۸۰ - لیرمن ۱۹۸۰ - میشرا ۱۹۸۵	شفافیت گشودگی انصاف درستی و صداقت	Dietz et al. 2010 - پوتنام ۲۰۰۰ - بارنی و هانسن ، ۱۹۹۴	اعتماد متقابل در تمامی سطوح	
دنیسون ، ۲۰۰۰	ایجاد تغییر مشتری‌گرایی یادگیری سازمانی	ایروانی، ۱۳۷۷ - واشقانی، ۱۳۹۰	انعطاف‌پذیری	زمینه
گوئل ، ۱۳۶۹	تمرکز زیاد پیچیدگی کم رسمیت کم	Kunda , 2006 - بندیکس ۱۹۵۶ - روبرت - مرتون ۱۹۵۷	ساختار و فرایند معنوی	

## اثربخشی سازمان

مطالعه در خصوص اثربخشی سازمانی در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ گسترش بیشتری یافت. صاحب‌نظران در این دو دهه دنبال آن بودند تا با جامع‌نگری و دقت بیشتر، تعریف‌های مناسبتری برای اثربخشی سازمانی ارائه دهند.

تحقیقات تجربی هنوز به یک نظریه عمومی در مورد اثربخشی دست نیافته است. این در حالی است که ساخت اثربخشی به شکل عمیقی در ادبیات سازمانی شکل گرفته است. در سطح نظری بسیاری از محققان مطرح می‌کنند که اثر بخشی، موضوعی اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور نظریه سازمان که شامل ساخت اثربخشی نباشد، مشکل است (هال و ریچارد، ۱۳۷۶: ۱۷۶).

ریچارد دفت در تعریف اثر بخشی سازمان می‌گوید: «اثر بخشی سازمان عبارت است از درجه و میزانی که سازمان به هدف‌های مورد نظر خود نایل می‌آید (رضاییان، ۱۳۷۰: ۳).

### بررسی الگوها و رویکردهای چهارگانه اثربخشی سازمانی

نتایج نشان می‌دهد که محققان سازمان در یک چارچوب نظری به طور ضمنی مشترک هستند و در نتیجه معیارهای اثربخشی سازمانی می‌توانند براساس ۳ محور یا ابعاد ارزشی مرتب شوند. اولین بعد ارزشی به کانون توجه سازمانی از یک کانون توجه داخلی با تأکید بر رفاه و رشد کارکنان سازمان تا کانون توجه خارجی با تأکید کلان بر رفاه و رشد خود سازمان مربوط می‌شود. دومین بعد ارزشی به ساختار سازمانی از تأکید بر کنترل تا تأکید بر انعطاف مربوط می‌شود. سومین بعد ارزشی به ابزار و اهداف سازمانی از تأکید بر فرایندهای مهم (برای مثال برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری) و تأکید بر نتایج نهایی (برای مثال بهره‌وری) مربوط می‌شود. با ادغام یا ترکیب این ابعاد، چهار الگو به دست می‌آید که می‌توان با استفاده از آنها اثربخشی را محاسبه کرد. هر الگو نشان‌دهنده تأکید و توجه خاص مدیریت به سازمان است (دفت و ریچارد، ۱۳۷۸: ۱۱۰). همچنین مؤلفه‌های مربوط به هر بعد از اثر بخشی سازمان بر اساس معیارهای کمپل استخراج شده و در جدول (۳) آورده شده است.

جدول ۳- ابعاد و مؤلفه‌های اثربخشی سازمان

مؤلفه‌ها (بر اساس معیارهای کمپل)	ابعاد اثربخشی با استفاده از الگوی ارزش‌های رقابتی	
برنامه‌ریزی	مبتنی بر اهداف عقلایی	اثربخشی سازمان
هدف‌گذاری		
بهره‌وری		
کارایی		
سود		
مدیریت اطلاعات و ارتباطات	مبتنی بر فرایند داخلی	
مهارت ارتباطی مدیریتی		
ثبات و پایداری		
مهارت انجام وظیفه مدیریتی		
مشارکت و نفوذ مشترک		
کنترل	مبتنی بر سیستم باز	
انسجام و تعارض		
انعطاف‌پذیری و انطباق		
آمادگی		
نهادینه کردن اهداف سازمانی		
سازگاری تنش و هنجار		
رشد		
بهره‌برداری از محیط	مبتنی بر روابط انسانی	
انگیزش		
رضایت‌مندی شغل		
خلاقیت و نوآوری		
روحیه		
ارتباطات و هماهنگی (انسجام)		
تعهد و تعلق		
آموزش و توسعه		

## مدل مفهومی تحقیق

با مرور ادبیات تحقیق و بررسی تحقیقات پیشین و با در نظر گرفتن نظریات خبرگان، مهم‌ترین مؤلفه‌های مربوط به سه بعد مدیریت جهادی و همچنین اثربخشی سازمان، در قالب مدل مفهومی تحقیق ارائه شد.

در این مدل بعد رهبر در مدیریت جهادی شش مؤلفه شامل ولایت‌محوری، هوش معنوی، تفکر راهبردی، قناعت و ساده‌زیستی، روحیه ایثارگری و از جنس مردم‌بودن و با مردم بودن است. همچنین مؤلفه‌های مربوط به پیروان نیز شامل مشارکت فعال کارکنان، بلوغ و شایستگی، مردم‌دوستی و روحیه ایثارگری است. مؤلفه‌های بعد زمینه نیز عبارت از مأموریت و اهداف معنوی، ساختار و فرایند معنوی، اعتماد متقابل در تمامی سطوح و انعطاف‌پذیری است.

در این تحقیق فرضیه اصلی این است که مدیریت جهادی بر اثربخشی سازمان آموزش و پرورش تأثیر گذار است و سه فرضیه فرعی نیز عبارت است از:

۱- تأثیر مثبتی بین بعد رهبر در مدیریت جهادی با اثربخشی سازمان آموزش و پرورش استان تهران وجود دارد.

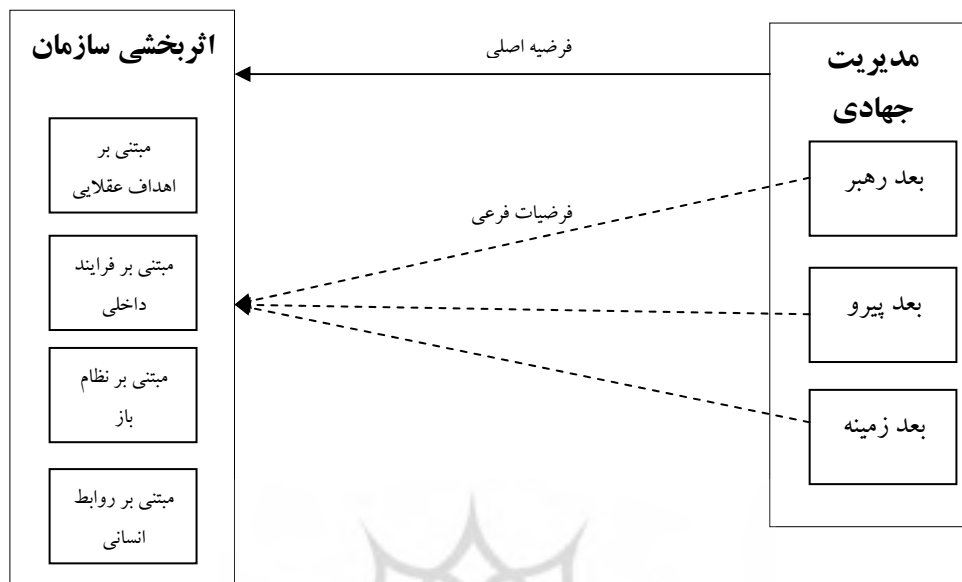
۲- تأثیر مثبت و معناداری بین بعد پیرو در مدیریت جهادی با اثربخشی سازمان آموزش و پرورش استان تهران وجود دارد.

۳- تأثیر مثبتی بین بعد زمینه در مدیریت جهادی با اثربخشی سازمان آموزش و پرورش استان تهران ارتباط و هم‌بستگی وجود دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق، به لحاظ هدف کاربردی است و از نظر جمع‌آوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی است.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش شامل مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی اسناد و مدارک و پرسشنامه محقق ساخته است. همچنین از بیانات مقام معظم رهبری، طرح‌های پژوهشی در وزارت جهاد کشاورزی و نیز از مقاله‌های ارائه شده به همایش‌های مدیریت جهادی و همچنین از کتاب‌ها و مقاله‌های انگلیسی، استفاده شده است. شاخص‌های مرتبط با مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

نیز، از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، مدل‌های مدیریت اسلامی و همچنین با استفاده از نظرات خبرگان که شامل ۱۰ نفر از استادانی که سال‌ها در زمینه جهاد و ادبیات آن کار کرده‌اند، شناسایی شده است. در نهایت نیز، شاخص‌های مذکور در قالب پرسشنامه‌ای با ۶۸ پرسش، طراحی و در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفته است.

جامعه آماری تحقیق، متشکل از مدیران، معاونان، کارشناسان ارشد و کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش استان تهران است که با توجه به اطلاعات و آمار گرفته شده از روابط عمومی اداره کل، افراد حاضر در این جایگاه‌ها به ۱۲۰ نفر می‌رسد. همین تعداد به‌عنوان نمونه انتخاب شدند، یعنی حجم جامعه با حجم نمونه برابر است. بنابراین به تعداد ۱۲۰ پرسشنامه تهیه شد و به‌دست پاسخ‌دهندگان رسید.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون مدل‌سازی معادلات

ساختاری (SEM)<sup>۱</sup> استفاده شده است. همچنین به منظور پاسخ به پرسش‌های پژوهشی و نیز برای بررسی روابط میان متغیرهای جامعه از آزمون‌هایی نظیر تحلیل عاملی تأییدی برای تعیین روایی پرسشنامه، آزمون آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسشنامه، شاخص برازش برای بررسی برازندگی مدل مفهومی و به جهت تحلیل داده‌ها نیز از بسته‌های نرم‌افزاری SPSS و LISREL استفاده شده است.

برای سنجش پایایی پرسشنامه‌های تحقیق از آلفای کرونباخ استفاده شد. بدین ترتیب که ابتدا ۳۰ پرسشنامه به صورت پیش فرض میان نمونه آماری توزیع شد و با استفاده از نرم‌افزار SPSS ضریب آلفای کرونباخ آنها به شرح زیر محاسبه شد.

جدول ۴- ضریب آلفای کرونباخ برای هر کدام از ابعاد پرسشنامه

ضریب آلفای کرونباخ	تعداد سؤالات	متغیر	
۰/۸۴	۲۵	رهبر	ابعاد مدیریت جهادی
۰/۸۳	۱۳	پیرو	
۰/۸۰	۱۳	زمینه	
۰/۸۷	۴۷	آلفای کل مدیریت جهادی	
۰/۸۴	۵	اهداف عقلایی	ابعاد اثربخشی
۰/۸۷	۶	فرایند ساختاری	
۰/۸۹	۵	نظام باز	
۰/۷۹	۵	روابط انسانی	
۰/۹۰	۲۱	آلفای کل اثربخشی	

با توجه به جدول (۴) به دلیل اینکه ضرایب آلفای تمام متغیرهای تحقیق بالاتر از ۰/۷ است می‌توان گفت پرسشنامه از پایایی مطلوبی برخوردار است.



## آزمون برازش مدل تحقیق

برای تعیین برازندگی مدل ارائه شده، به کمک تحلیل عاملی تأییدی «شاخص های برازندگی» مختلفی در نظر گرفته شده است که در جدول (۵) نشان داده شده است. به طور کلی، هر یک از شاخص های به دست آمده برای مدل، به تنهایی دلیل برازندگی مدل یا عدم برازندگی آن نیستند، بلکه این شاخص ها را باید در کنار یکدیگر و با هم تفسیر کرد. این جدول بیانگر مهم ترین این شاخص ها می باشد و نشان می دهد که الگو در جهت تبیین و برازش از وضعیت مناسب برخوردار است و تمامی این شاخص ها حاکی از تناسب مدل با داده های مشاهده شده است.

جدول ۵- شاخص های نیکویی برازش مدل ساختاری تحقیق

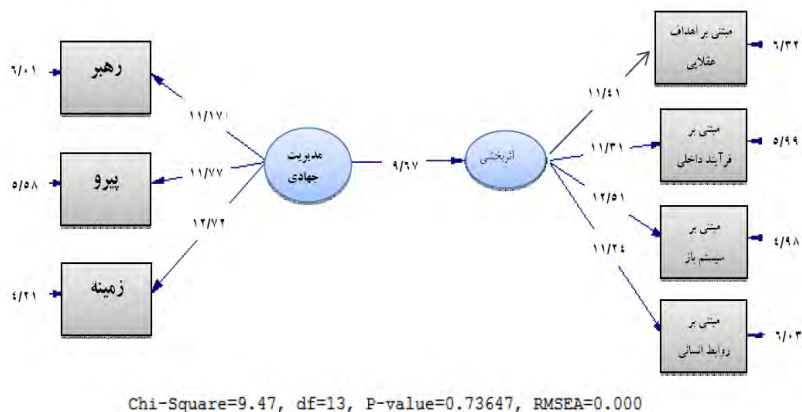
IFI	NNFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	SRMR	CMIN/DF	شاخص برازندگی
۰/۹>	۰/۹>	۰/۹>	۰/۹>	۰/۹>	۰/۸<	۰/۰۵<	۳<	مقادیر قابل قبول
۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۹۹	۰/۹۴	۰/۹۷	۰/۰۰۰	۰/۰۱۶	۰/۷۲	مقادیر محاسبه شده

## آزمون فرضیه های پژوهش با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری

هر یک از فرضیه های تحقیق بر اساس یک ساختار علی در مدل نهائی تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است و از روش مدل یابی معادلات ساختاری برای این منظور استفاده شده است. مدل ساختاری تحقیق با استفاده از نرم افزار لیزرل نسخه ۸.۸ مورد سنجش قرار گرفته است.

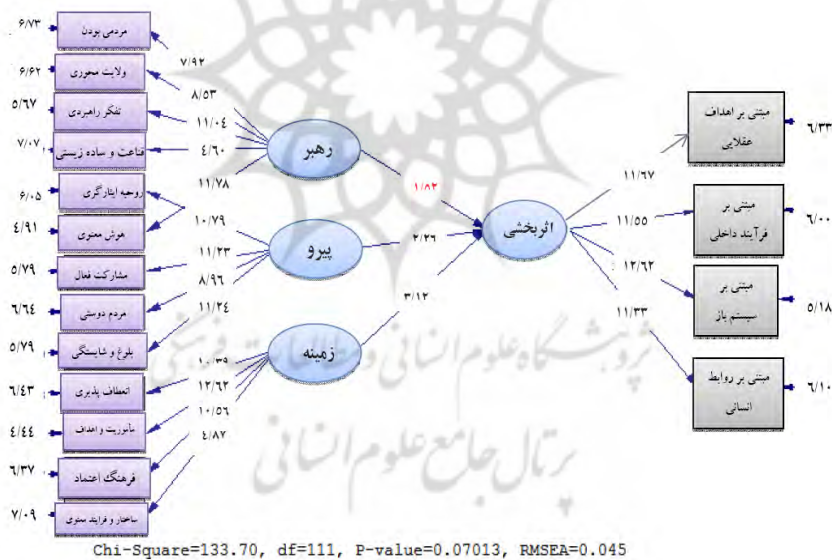
### آزمون فرضیه اصلی پژوهش

با توجه به نتایج آزمون در نمودار بالا، متغیر اصلی پژوهش یعنی مدیریت جهادی با عدد معنی داری ۹/۶۷ که از مقدار استاندارد خود یعنی ۱/۹۶ بسیار بالاتر است، بر اثربخشی سازمان آموزش و پرورش مؤثر است و رابطه معنی دار و مثبتی بین آنها وجود دارد.



نمودار ۱- مدل نهایی تحقیق در حالت عدد معنی داری

### آزمون فرضیه‌های فرعی



نمودار ۲- مدل ساختاری آزمون رابطه ابعاد مدیریت جهادی و اثربخشی در حالت عدد معنی داری

در نمودار بالا عدد معنی داری مربوط به روابط آورده شده است. با توجه به نمودار عدد معنی داری رابطه رهبر و اثربخشی برابر  $1/52$  و کمتر از میزان  $1/96$  می باشد بنابراین این رابطه تأیید نمی شود. اما رابطه پیرو و زمینه با اثربخشی به دلیل اینکه عدد معنی داری بالاتر از  $1/96$  می باشد، تأیید شد. ضریب استاندارد رابطه پیرو اثربخشی برابر  $0/49$  است؛ بدین معنا که  $49$  درصد اثربخشی توسط پیرو تبیین می شود. ضریب استاندارد رابطه زمینه و اثربخشی  $0/89$  است؛ بدین معنا که  $89$  درصد اثربخشی توسط زمینه تبیین می شود که میزان بسیار بالایی بوده و نشان دهنده نقش مهم زمینه در اثربخشی است.

جدول ۶- نتایج آزمون روابط

روابط	ضریب استاندارد	عدد معنی داری	رد یا تأیید
رهبر- اثربخشی	$0/43$	$1/52$	رد
پیرو- اثربخشی	$0/49$	$2/26$	تأیید
زمینه- اثربخشی	$0/89$	$3/12$	تأیید
مدیریت جهادی- اثربخشی	$0/95$	$9/67$	تأیید

بر این اساس می توان نتیجه گرفت که متغیر مستقل مدیریت جهادی در سطح اطمینان  $95$  درصد بر با ضریب استاندارد بالای  $0/95$  و عدد معنی داری  $9/67$  که از مقدار استاندارد  $1/96$  بالاتر است، بر متغیر اثربخشی سازمان اثر می گذارد.

اما بعد رهبر مدیریت جهادی با اندکی تفاوت از سطح استاندارد خود ( $1/96$ ) رد می شود، در نتیجه بعد رهبر مدیریت جهادی بر اثربخشی سازمان مؤثر نیست. بعد پیرو و زمینه مدیریت جهادی با ضریب استاندارد و عدد معنی داری بالای  $1/96$  بر اثربخشی سازمان آموزش و پرورش مؤثر است.

## بحث و نتیجه گیری

امروزه آموزش و پرورش پایه و اساس توسعه و زیرساخت کشور و در نوک حرکت پیکان

فرهنگی و اقتصادی جامعه است. در واقع چراغ توسعه با آموزش و پرورش روشن می‌شود و تمام کشورهایایی که امروز وارد مراحل صنعتی و فراصنعتی شده‌اند، به واسطه تقویت و ارتقای نظام آموزش و پرورش کشورشان بوده است.

اما همان‌طور که در مطالب قبل مطرح شد، مدل مفهومی مدیریت جهادی براساس ارزش‌های اسلامی و بومی دربرگیرنده ابعاد رهبر، پیرو و زمینه است که باید به صورت توأمان مورد توجه قرار گیرد. براساس نتایج حاصل از مدل‌یابی معادلات ساختاری و یافته‌های تحقیق، بین مدیریت جهادی و اثربخشی سازمان، رابطه معنی‌داری وجود دارد و مدیریت جهادی بر اثربخشی سازمان آموزش و پرورش تأثیرگذار است. مدیریت جهادی با ابعاد و مؤلفه‌های خود می‌تواند در رسیدن سازمان به اهدافش بسیار موفق و تأثیرگذار باشد.

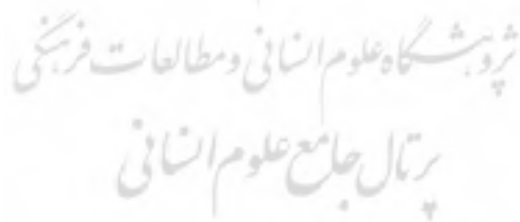
اما براساس نتایج تحقیق بین بعد رهبر در مدیریت جهادی با اثربخشی سازمان، در سطح اطمینان ۹۵٪ ارتباط معنی‌داری وجود ندارد که این نشان‌دهنده نظرات و دیدگاه‌های پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه است و از نظر آنان در آموزش و پرورش رهبران در اثربخشی سازمان مؤثر نیستند. علت این امر این است که رهبران در سازمان آموزش و پرورش، تحت تأثیر قوانین و مقررات اداری و خشک دیوان‌سالار و مستلزم رعایت بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های بالادستی هستند و در عمل آزادی زیادی برای انجام کارهای جهادی ندارند که این نیز به دلیل وضعیت و ساختار سطوح مدیریت در آموزش و پرورش است. اگر امروز رهبر عزیز کشورمان، از سرگرم شدن برخی مسئولان به منس‌های اشرافی و رفاه‌طلبی گلایه می‌نمایند، به آن علت است که روحیه جهادی در مسئولین سطوح مختلف حتی گاه مدیران عالی نظام، نهادینه نشده است و از دیگر سو به آفات و آسیب‌های مقام و جایگاه دنیوی نظیر اشرافی‌گری، عدم توجه به طبقات مستضعف و عامه مردم، اختلاف با دیگران برای حفظ منافع شخصی و... دچار و مبتلا شده‌اند. یعنی به جای آنکه «روحیه جهادی» بزرگترین دارایی آنها باشد، «روحیه دنیاطلبی» تمام سرمایه آنان است؛ «سرمایه‌ای» که در باطن خود «ته مایه‌ای» بیش نیست و تنها ممکن است چند روزی، میز و جایگاه مدیریتی را برای آن مسئول محفوظ نگاه دارد که البته خود از عذاب‌های پنهان خداوند برای مدیران دنیازده می‌باشد.

اگر «روحیه جهادی» در قلوب تمامی مردمان به‌ویژه مدیران و مسئولان حاکم شود، تحقق

چشم انداز بیش از آنچه در این سند آمده است، عینیت یافته و شاهد تحول سازمانی زیادی در کشور خواهیم بود.

این در حالی است که دو بعد دیگر مدیریت جهادی با ضریب هم‌بستگی بیشتری بر اثربخشی سازمان مؤثر هستند.

به بیانی روشن‌تر می‌توان گفت سازمان‌ها برای ایجاد بهبود و تحول و افزایش روحیه و فرهنگ و مدیریت جهادی در سازمان‌های خود ناگزیر به توجه بیشتر به پیروان و زمینه و ساختار و متن خود سازمان هستند. در واقع سازمان‌ها بایستی با تشویق کارکنان خود به کار و تلاش فراوان و مشارکت هرچه بیشترشان در امور و تصمیم‌گیری‌ها و نیز توجه هرچه بیشتر به زمینه و متن سازمان و تبیین اهداف و مأموریت‌هایی که رنگ و بوی الهی و معنوی داشته باشد و ایجاد نوعی فرهنگ مبتنی بر اعتماد در بین کارکنان، روحیه جهادی را در سازمان به‌وجود آورند و بتوانند مدیریتی که موفقیت بارز آن را در نهادهای انقلابی مثل جهاد و سپاه در دوران دفاع مقدس و پس از آن نظاره‌گر بودیم، اجرا کنند.



## منابع

- دفت، ریچارد (۱۳۷۴)؛ **تئوری سازمان و طراحی ساختار**، ترجمه پارسایان و اعرابی، تهران، انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چ اول، ج دوم. ص ۱۱۰.
- رحمانی، مریم (۱۳۸۷)؛ **مجموعه مقالات همایش‌های مدیریت جهادی**، تهران، وزارت جهاد کشاورزی، دفتر نماینده ولی فقیه.
- رضاییان، علی (۱۳۷۰)؛ **اصول مدیریت**، تهران، انتشارات سمت، چ دوم. ص ۳.
- زواره، علی‌رضا (۱۳۹۰)؛ **راهکارهای توسعه و ترویج و نهادینه کردن فرهنگ و مدیریت جهادی در نظام اداری**، **مجموعه مقالات دومین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی**، تهران، وزارت جهاد کشاورزی، نشر دفتر نماینده ولی فقیه.
- کوشکی، امین (۱۳۹۳)؛ **مدیریت جهادی چیست؟ (با تأکید بر منظومه فکری مقام معظم رهبری)**، سایت خبری سلام سربدار، پایگاه خبری تحلیل شهرستان سبزوار، بخش سیاست، کد مطلب: ۷۰۹۷، ۱۳۹۳/۱/۶.
- موحد، خسرو (۱۳۸۶)؛ **مدیریت جهادی تجربه‌ای موفق در جمهوری اسلامی ایران**، اولین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران، وزارت جهاد کشاورزی، دفتر نماینده ولی فقیه.
- هال و ریچارد (۱۳۷۶)؛ **سازمان، ساختار، فرایند و ره‌آورها**، ترجمه پارسایان و اعرابی، تهران، انتشارات نگاه دانش، ص ۱۷۶.
- Bishop John, R. Schol (2001). **Becoming a Spiritual Leader**, Lewis Center for Church Leadership.
- Carole L. Jurkiewicz & Robert A. Giacalone (2004). A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance, **Journal of Business Ethics** 49 (2):129-142.
- Crossman, Joanna (2010). Conceptualising Spiritual Leadership in Secular Organizational Contexts and its Relation to Transformational, Servant and Environmental Leadership, **Leadership & Organization Development Journal**, vol.31, No.7, pp 596-608.
- Dent, Eric B. & Higgins, M. Eileen & Wharff, Deborah M (2005). Spirituality and Leadership: An Empirical Review of Definitions, Distinctions, and Embedded Assumptions, **The Leadership Quarterly**, 16, pp 625-653.
- Fry, L. W. (2003). **Toward A Theory Of Spiritual Leadership**, **The Leadership Quarterly**, 14, 693-727.
- Fry, Louis W. & Matherly, Laura L. & Ouimet, J-Robert(2010); **The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business Model: the Case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation**, **Journal of Management, Spirituality & Religion**, Vol.7, No.4, pp. 283-314.
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J. & Johnson M. D. (2011). The Loci And Mechanisms Of Leadership, Exploring A More Comprehensive View Of Leadership Theory. **The Leadership Quarterly**. Doi:10.1016/J. Leaqu. 2011.09.009.
- Osborn, R., Hunt, J. & Jauch, L. (2002). Toward A Contextual Theory Of Leadership. **The Leadership Quarterly**, 13(6), 787-837.
- Reave, L. (2005). Spiritual Values And Practices Related To Leadership Effectiveness. **The Leadership Quarterly**, 16, 655-687.