



Identifying Indicators and Themes of Leadership Evolution in the Framework on Theory of Being-Centered Leadership

Soraya Birami 

Ph.D Candidate, Department of Industrial and Technology, Management, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: soraya.birami@ut.ac.ir

Abolfazl Gaini * 

*Corresponding Author, Assistant Prof., Public Administration, Research Institute and University, Qom, Iran. E-mail: againi@rihu.ac.ir

Iraj Roohi 

Ph.D Candidate, Department of Industrial and Technology, Management, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: iroohi@ut.ac.ir

Abstract

Objective

In today's interconnected global business environment, companies face the challenge of engaging with diverse stakeholders, including suppliers, customers, government regulators, and employees who represent a wide array of multicultural, ethnic, and religious backgrounds. Organizational excellence depends on guiding employee behavior toward collective goals, often requiring leaders to navigate these complexities adeptly. A company's competitive edge often lies in its ability to interpret the societal context in which it operates, assign meaning to it, and integrate this understanding into its operations. The ability to lead effectively in such a dynamic landscape is crucial for addressing challenges such as communication barriers, interpersonal and intragroup conflicts, and employee turnover. As a result, organizations are increasingly seeking leaders capable of influencing individuals with diverse worldviews and balancing economic profitability, social responsibility, and environmental sustainability. This need has given rise to the Theory of Being-Based Leadership (TBCL), which provides a framework for leadership development based on five levels of existence: the physical world, the world of images and imagination, the level of self-awareness, the spiritual level, and the non-dual level. This article aims to explore the

Citation: Birami, Soraya; Gaini, Abolfazl & Roohi, Iraj (2025). Identifying Indicators and Themes of Leadership Evolution in the Framework on Theory of Being-Centered Leadership. *Journal of Public Administration*, 17(1), 122- 156. (in Persian)



Theory of Being-Based Leadership, identifying key indicators for leadership development across these five levels and examining how each level advances leadership theory and practice. Additionally, the study identifies and characterizes leadership styles corresponding to each level, contributing to a holistic understanding of effective leadership in modern organizations.

Methods

This research adopts a qualitative and exploratory methodology, utilizing thematic analysis as the primary analytical approach. The study draws from a wide range of articles and research on Being-Based Leadership published in reputable databases, including international sources like Scopus, Google Scholar, and Web of Science, and domestic platforms such as NoorMags, the Comprehensive Portal of Humanities, MagIran, Ganj Irandoc, and SID, spanning from 2000 to 2024. Search terms like “Spiritual,” “Leader,” “Spiritual Leadership,” and “Being-Centered Leadership” were employed. Due to the novelty of the Being-Based Leadership concept, the available literature is relatively limited, with Dr. Farai and his colleagues being the principal contributors to this field. The study also incorporated foundational texts in organizational theory and management to provide additional context for leadership theories related to each level of existence. Ultimately, 17 sources, including articles, books, and theses, were selected for coding and thematic analysis. Leadership indicators at each of the five levels were identified through systematic coding into three thematic categories, resulting in a detailed framework for leadership development.

Results

The thematic analysis identified 159 basic themes, 37 organizing themes, and 17 overarching themes related to leadership development at the five levels of existence. These findings highlight indicators of leadership behaviors and actions across all levels, providing insights into how leaders can develop competencies and practices that align with the multidimensional nature of organizational dynamics. The study offers a structured understanding of leadership development indicators based on the five levels, with particular emphasis on enhancing organizational leaders’ roles and fostering their capacity to guide diverse teams effectively.

Conclusion

Leadership is a dynamic, evolving process that transcends an individual leader’s level of existence and extends into an ongoing social framework involving multiple stakeholders. Effective leadership enables individuals to engage in deeper, more meaningful collaborations, fostering adaptability and resilience in complex situations. The Theory of Being-Based Leadership addresses both the personal evolution of leaders and the nuanced social contexts in which they operate. By emphasizing interpersonal competencies, trust-building, respect, and organizational commitment, Being-Based Leadership provides a comprehensive approach to developing long-term leadership effectiveness. This framework not only enriches the understanding of leadership traits and behaviors but also integrates them into a model for holistic and sustainable organizational success.

Keywords: Ontology, Ontological levels, Leadership development, Theory of Being-Centered Leadership (TBCL).

بررسی سطوح هستی‌شناختی و شناسایی شاخص‌های توسعه رهبری با تأکید بر نظریه رهبری مبتنی بر وجود

ثریا بیرامی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت صنعتی و فناوری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی قم، دانشگاه تهران، قم، ایران.
رایانامه: soraya.birami@ut.ac.ir

ابوالفضل گایینی*

* نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت دولتی، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، قم، ایران. رایانامه: againi@rihu.ac.ir

ایرج روحی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت صنعتی و فناوری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی قم، دانشگاه تهران، قم، ایران.
iroohi@ut.ac.ir

چکیده

هدف: در محیط تجاری جهانی شده امروزی، شرکت‌ها با طیف وسیعی از ذی‌نفعان، از جمله تأمین‌کنندگان، مشتریان، تنظیم‌کننده‌های دولتی و صنعتی یا کارمندان از پیشینه‌های مختلف چندفرهنگی، قومی و مذهبی تعامل دارند. این چالش بزرگی است؛ زیرا تعالی عملکرد آن‌ها، به توانایی شرکت برای هدایت رفتار کارکنان به سمت اهداف جمعی بستگی دارد. اغلب، مزیت رقابتی یک شرکت بستگی دارد به اینکه چقدر در مشاهده و تفسیر بافت پویای جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کند، موفق باشد، چگونه به آن معنا ببخشد و چگونه راه‌هایی را برای ترکیب درک خود از این جامعه‌ای بیابد که در آن فعالیت می‌کند. این چالش‌ها شرکت‌ها/سازمان‌ها را مجبور کرده است که به‌دنبال رهبرانی باشند که توانایی تأثیرگذاری بر افراد متفاوت از خودشان را به‌روش‌های متعدد و مرکب داشته باشند و از آن‌ها می‌خواهد برای موفقیت سازمان‌هایشان از جهان‌بینی‌های فرهنگی متنوع استقبال کنند. چنین رهبرانی می‌توانند هزینه‌ها و نگرانی‌هایی از جمله مشکلات ارتباطی، تعارضات بین فردی و درون سازمانی و جابه‌جایی را کاهش دهند. درواقع سازمان‌ها به رهبرانی نیاز دارند تا نیازهای ذی‌نفعان مختلف را با تمرکز متوازن بر سود اقتصادی، تأثیر اجتماعی (از جمله کارکنان) و پایداری محیطی ادغام کنند. این منعکس‌کننده توافق کلی برای ظهور مدیران و رهبرانی است تا سازمان‌های خود را به روش‌هایی هدایت کنند که تأثیر آن‌ها بر زمین، جامعه و سلامت اقتصادهای محلی و جهانی را در نظر بگیرند. نظریه رهبری مبتنی بر وجود (TBCL) تحت این نیاز توسعه یافت. این مقاله با تأکید بر نظریه رهبری مبتنی بر وجود، به شناسایی شاخص‌های توسعه رهبری در هر یک از پنج سطح وجود می‌پردازد. پنج سطح وجود به‌عنوان زمینه‌ای برای

استناد: بیرامی، ثریا؛ گایینی، ابوالفضل و روحی، ایرج (۱۴۰۴). بررسی سطوح هستی‌شناختی و شناسایی شاخص‌های توسعه رهبری با تأکید بر نظریه رهبری مبتنی بر وجود. مدیریت دولتی، ۱۷(۱)، ۱۲۲-۱۵۶.

رهبری مؤثر استفاده می‌شود که به‌ترتیب از پایین‌ترین سطح به بالاترین سطح عبارت‌اند از: ۵. دنیای فیزیکی؛ ۴. دنیای تصاویر و تخیل؛ ۳. مرتبه آگاهی از نفس؛ ۲. سطح روح؛ ۱. سطح غیر دوگانه. بر این اساس، ابتدا بررسی کردیم که چگونه هر یک از سطوح پنج‌گانه هستی، وسیله‌ای برای پیشبرد تئوری و عمل رهبری فراهم می‌کند. دوم، با در نظر گرفتن تئوری‌های رهبری مختص هر سطح، نشان دادیم این سبک‌های رهبری شامل چه شاخص‌هایی بوده است.

روش: روش اجرای تحقیق کیفی است و ماهیت اکتشافی دارد که روش اصلی آن، بر کدگذاری به‌روش تحلیل مضمون مبتنی بوده است. جامعه آماری پژوهش، مجموعه مقاله‌ها و پژوهش‌های مرتبط با رهبری مبتنی بر وجود بوده است که در پایگاه‌های داده معتبر خارجی مثل، اسکوپوس، گوگل اسکالر، وب آو ساینس و همچنین پایگاه‌های داده داخلی چون نورمگز، پرتال جامع علوم انسانی، مگ‌ایران، گنج ایراندک و پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)، از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴ منتشر شده است. جست‌وجو در این پایگاه‌های داده خارجی بر اساس کلیدواژه‌های Spiritual leadership, Spiritual leader, being-centered leadership انجام شد. با توجه به جدید بودن رهبری مبتنی بر وجود، منابع در این زمینه بسیار محدود است. از طرفی، صاحب‌نظر اصلی در این زمینه، به دکتر فرای برمی‌گردد و تمام مقاله‌های نوشته‌شده در این زمینه، حاصل تلاش دکتر فرای و همکارانش بوده است. برای بخش نظریه‌های هر سطح رهبری مبتنی بر وجود نیز، تلاش شد از کتب اصلی حوزه نظریه سازمان و مدیریت و مقاله‌های مرتبط در این زمینه استفاده شود. به‌همین دلیل، تنها ۱۷ منبع (مقاله، کتاب و رساله) به‌عنوان نمونه برای کدگذاری و استخراج شاخص‌های رهبری مبتنی بر وجود انتخاب شد. بر این اساس، ابتدا با بررسی ادبیات تحقیق و مطالعه مقاله‌ها و منابع مرتبط با رهبری مبتنی بر وجود، شاخص‌های محدودی از رهبری مبتنی بر وجود، بر مبنای سطوح پنج‌گانه رهبری یافت شد؛ سپس کدگذاری شاخص‌های کلیدی رهبری در هر سطح، در سه طبقه انجام گرفت.

یافته‌ها: کدگذاری و تحلیل مضامین شاخص‌های توسعه رهبری مبتنی بر وجود در پنج سطح، به کشف ۱۵۹ مضمون پایه، ۳۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۷ مضمون فراگیر منتهی شد. یافته‌های این پژوهش، مبنی بر شناخت شاخص‌های توسعه رهبری با توجه به رفتار و عمل یک رهبر، می‌تواند به درک و آگاهی جایگاه رهبران سازمانی در پنج سطح وجود کمک کند.

نتیجه‌گیری: رهبری مؤثر بلندمدت وجود، نه‌تنها بر سطح وجود رهبر فردی استوار است، بلکه یک فرایند اجتماعی مداوم است که همه ذی‌نفعان مرتبط را درگیر می‌کند و افراد را قادر می‌سازد تا به روش‌های عمیق‌تر و معنادارتر با هم کار کنند. رهبری از این منظر شامل ایجاد ظرفیت برای سازگاری فردی و جمعی بهتر در طیف گسترده‌ای از موقعیت‌هاست. در این دیدگاه، رهبری شامل توسعه شایستگی بین‌فردی برای ایجاد اعتماد، احترام و در نهایت تعهد و عملکرد سازمانی است. بنابراین، رهبری مبتنی بر وجود، نه‌تنها به ویژگی‌های رهبری مؤثر، بلکه به چگونگی سیر تکامل رهبر در زمینه‌های بسیار ظریف نیز توجه دارد.

کلیدواژه‌ها: هستی‌شناختی، سطوح هستی‌شناختی، توسعه رهبری، نظریه رهبری مبتنی بر وجود.

مقدمه

در محیط تجاری جهانی‌شده امروزی، شرکت‌ها با طیف وسیعی از ذی‌نفعان، از جمله تأمین‌کنندگان، مشتریان، تنظیم‌کننده‌های دولتی و صنعتی یا کارمندانی از پیشینه‌های مختلف چندفرهنگی، قومی و مذهبی تعامل دارند (کرتز^۱، ۲۰۱۹؛ لوو، راولی و کو^۲، ۲۰۱۹؛ لی، لی و سانی تسای^۳، ۲۰۲۱). این یک چالش بزرگ است؛ زیرا تعالی عملکرد آن‌ها به توانایی شرکت برای هدایت رفتار کارکنان به سمت اهداف جمعی بستگی دارد (ویلسون^۴، ۲۰۱۳). اغلب، مزیت رقابتی یک شرکت بستگی دارد به اینکه چقدر در مشاهده و تفسیر بافت پویای جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کند، موفق باشد، چگونه به آن معنا ببخشد و چگونه راه‌هایی را برای ترکیب درک خود از این جامعه‌ای بیابد که در آن فعالیت می‌کند. این چالش‌ها شرکت‌ها/سازمان‌ها را مجبور کرده است که به دنبال رهبرانی باشند که توانایی تأثیرگذاری بر افراد متفاوت از خودشان را به روش‌های متعدد و مرکب داشته باشند (ایگل و فرای^۵، ۲۰۱۷؛ آلن و فرای^۶، ۲۰۲۳) و از آن‌ها می‌خواهد برای موفقیت سازمان‌هایشان از جهان‌بینی‌های فرهنگی متنوع استقبال کنند؛ چرا که از نظر ژئوپلیتیکی، اغلب سازمان‌ها با تضادهای بی‌پایان و لاینحلی مواجه می‌شوند که در منافع عمیق فرهنگی، مذهبی و سیاسی ریشه دارد و در ظاهر، راه‌حل را از طریق هر تلاش سازمان‌یافته چندملیتی یا سازمان ملل به چالش می‌کشد (ایگل و فرای، ۲۰۱۳).

در این راستا ایگل و فرای (۲۰۱۳) بیان می‌کنند به جای تأثیرگذاری بر یک استراتژی برای یک بازار واحد، فرموله‌سازی استراتژی اکنون باید کارایی شرکت را با رهبران تأثیرگذار متعادل کند. از نظر آن‌ها چنین رهبرانی می‌توانند هزینه‌ها و نگرانی‌هایی از جمله مشکلات ارتباطی، تعارضات بین فردی و درون سازمانی و جابه‌جایی را کاهش دهند. درواقع سازمان‌ها به رهبرانی نیاز دارند تا نیازهای ذی‌نفعان مختلف را با تمرکز متوازن بر سود اقتصادی، تأثیر اجتماعی (از جمله کارکنان) و پایداری محیطی ادغام کنند (فرای و نیسیویچ^۷، ۲۰۱۳). این منعکس‌کننده توافق کلی برای ظهور مدیران و رهبرانی است که سازمان‌های خود را به روش‌هایی هدایت کنند که تأثیراتش را بر زمین، جامعه و سلامت اقتصادهای محلی و جهانی درنظر بگیرند. نظریه رهبری مبتنی بر وجود (TBCL)^۸ تحت این نیاز توسعه یافت. تا به امروز، محققان اشکال مختلفی از رهبری مانند رهبری تحول‌آفرین، رهبری فراگیر و رهبری معتبر را توسعه داده و آن را به بحث گذاشته‌اند؛ با این حال، فرای و کریگر^۹ (۲۰۰۹) خاطرنشان می‌کنند که مدل‌های رهبری فعلی نتوانسته‌اند اهمیت احساسات و افکار درونی را در برخورد با مسائل بازگو شده درنظر بگیرند.

نظریه رهبری مبتنی بر وجود فرای و کریگر (۲۰۰۹) پنج سطح هستی (سطوح هستی‌شناختی، ماهیت هستی) و روش‌های بعدی شناخت آن‌ها (معرفت‌شناسی، نحوه شناخت رهبران از واقعیت) را یک سفر معنوی توصیف می‌کند که

1. Krentz
2. Luu, Rowley & Vo
3. Lee, Li & Sunny Tsai
4. Wilson
5. Egel & Fry
6. Allen & Fry
7. Nisiewicz
8. Theory of Being-Centered Leadership (TBCL)
9. Kriger

زمینه را برای رهبری مؤثر فراهم می‌آورد. در هر سطح، شیوه رهبری برای شناخت جهان با رویکرد رهبری و نظریه‌های رهبری خاص هماهنگ است؛ به‌طوری‌که در سطح پنجم، رهبران از «دنیای فیزیکی یا معقول»، در سطح چهارم از «تصاویر و تخیل»، در سطح سوم از «آگاهی از نفس»، در سطح دوم از «روح» و در سطح یکم از «من غیردوگانه» آگاه هستند. آگاهی غیردوگانه ضمنی در سطح اول، مرکز همه ادیان بزرگ جهان است و آگاهی خارج از دوگانگی‌ها یا دوتایی‌ها (مانند «ما» و «آن‌ها»)، تشخیص وحدت و پیوند همه‌چیز و اتحاد با قدرت بالاتر فرد را نشان می‌دهد.

رهبران در سطح پنجم، از خودپنداره و هویت برخوردارند و بر «داشتن یا انجام‌دادن» تمرکز دارند. چنین رهبرانی ممکن است خودشیفته باشند، مشهور باشند و تبلیغ شوند؛ ولی شاید نتوانند مسئولیت اشتباه‌ها یا شکست‌های خود را بپذیرند. در مقابل، در سطوح دوم و اول، رهبران خودمتعالی هستند و در خصوص دوست‌داشتن، خدمت‌کردن و شامل‌کردن دیگران نگرانی‌های بیشتری دارند. رهبران سطوح دوم و اول منابع و روابط را برای خدمت به جامعه بزرگ‌تر از طریق نقش‌های سازمانی یا برون سازمانی خود مدیریت می‌کنند (فرای و کریگر، ۲۰۰۹). به عقیده ایگل و فرای (۲۰۱۳) این سطوح تأمل و تفکر آگاهانه در خصوص خدا، ایمان به‌عنوان مبنای انگیزه برای انجام اعمال صالح، رهبری به‌عنوان نوعی مسئولیت اخلاقی و اخلاق مبتنی بر ارزش‌های معنوی (مانند فروتنی، اعتماد، صبر، شفقت و بخشش) است. توسعه چنین رهبرانی به‌جای اینکه توسط سازمان تعیین شود، انگیزه داخلی دارد (فرای و کریگر، ۲۰۰۹) و با توجه به عقیده ایگل و فرای (۲۰۱۳) افراد مسلمان بیشتر تحت تأثیر چنین نگرشی هستند تا افراد غیرمسلمان و بدون معنویت. بنابراین، همان‌طور که در بالا نیز اشاره شد، گذر از دنیای فیزیکی و مادی و صعود به مراتب بالاتر وجود، به آگاهی از نفس و شناخت خود نیاز دارد؛ اما اینکه توسعه رهبری در هر یک از این سطوح، می‌تواند چه شاخص‌ها و مضمون‌هایی را شامل شود، در مطالعات قبلی پیرامون نظریه رهبری مبتنی بر وجود به‌طور دقیق مشخص نشده است. با توجه به این شکاف نظری، این مقاله سعی دارد تا در چارچوب نظریه رهبری مبتنی بر وجود فرای و کریگر (۲۰۰۹) که از پنج سطح وجود تشکیل شده است، بررسی کند که سبک‌های رهبری مؤثر در هر یک از پنج سطح کدام است؟ و همچنین رفتارهای موفق و مؤثر یک رهبر سازمانی، در هر یک از این پنج سطح، بر مبنای چه شاخص‌ها و مضامینی می‌تواند شکل گیرد.

پیشینه نظری پژوهش

نظریه رهبری مبتنی بر وجود

نظریه‌های مبتنی بر سطوح چندگانه وجود در کار ویلبر^۱ (۲۰۰۱) توضیح داده شده است که از روان‌شناسی رشد، انسان‌شناسی و فلسفه استفاده می‌کند تا استدلال کند که آگاهی انسان در مجموعه‌ای از مراحل توسعه می‌یابد. آگاهی در این دیدگاه با تبعیت سیستم‌های مرتبه پایین‌تر به سیستم‌های به‌تدریج ظریف‌تر و مرتبه بالاتر مشخص می‌شود، جایی که سطح بالاتری از وجود با تکامل وجود کلی فرد برجسته می‌شود. چنین سیستمی را می‌توان به‌عنوان «هولونیک»^۲

1. Wilber

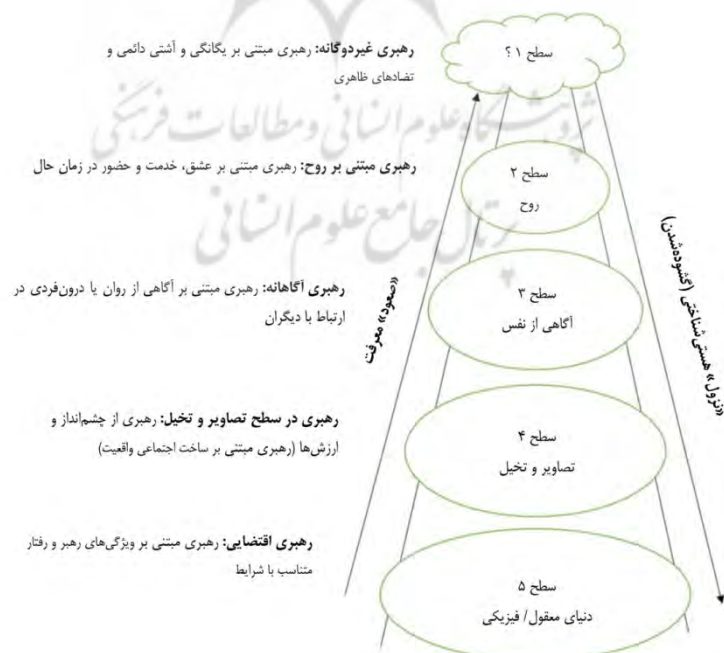
2. Holonic

توصیف کرد. سیستم هولونیک سیستمی است که در آن، هر سطح به‌عنوان یک کل، در سطح بالاتری از سیستم تعبیه شده است و یک سیستم تودرتو از کل‌ها را ایجاد می‌کند. در یک سیستم هستی‌شناختی هولونیک، هر سطح متوالی از هستی، مرحله‌ای است که از طریق آن افراد فرض می‌شوند که مسیر خود را به تدریج به سطوح وجودی ظریف‌تر (و کامل‌تر) طی می‌کنند (فرای و کریگر، ۲۰۰۹؛ آلن و فرای، ۲۰۲۳).

در این دیدگاه، هر مرتبه بالاتر از هستی فراتر رفته و هر یک از مراتب پایین وجود را دربرمی‌گیرد. علاوه‌براین، هر سطح پایین‌تری را می‌توان فعال کرد یا دوباره فعال کرد، همان‌طور که یک فرد از نظر رشد پیشرفت می‌کند و سپس، همان‌طور که اغلب اتفاق می‌افتد، با تغییر موقعیت و واکنش به سطح پایین‌تری بازمی‌گردد. در این دیدگاه، واقعیت نه از کل تشکیل شده است و نه جزء، بلکه از جزء/کل یا هولون تشکیل شده است. هر سطح بسته به سطح آگاهی و رشد فرد می‌تواند در هر فعالیت خاصی حاکم باشد (فرای و کریگر، ۲۰۰۹). مهم‌تر از همه، برای هدف این مقاله، فرض بر این است که همه این سطوح به‌طور بالقوه در دسترس هستند، مستقل از مرحله فعلی رشد فرد. در نتیجه، هر سطح با روش‌های درونی و بیرونی مربوط به ادراک و دانستن خود مرتبط است.

پنج سطح وجود و شاخص‌های توسعه رهبری

همان‌طور که در بخش قبلی اشاره شد، رهبری مبتنی بر وجود، پنج سطح از دانستن و بودن را با دیدگاه‌های متفاوتی از واقعیت به تصویر می‌کشد که رویکردهای متفاوتی برای رهبری ایجاد می‌کند. پنج سطوح وجود (بودن)، حالت‌های مختلف آگاهی هستند که توسط سیستم‌های درجه پایین‌تر دانش مشخص شده و به‌سمت سیستم‌های مرتبه بالاتر حرکت می‌کنند (شکل ۱).



شکل ۱. سطوح چندگانه رهبری مبتنی بر وجود

منبع: فرای و کریگر (۲۰۰۹)

زمانی که فرد در سطح خاصی از وجود قرار دارد، تمایل به تجربه حالت‌های روان‌شناختی و وضعیت خودآگاهی متناسب با آن سطح دارد (ایگل و فرای، ۲۰۱۷). علاوه‌براین، احساسات، انگیزه‌ها، اخلاق، ارزش‌ها، سیستم یادگیری و نظریه‌های شخصی مورد استفاده در خصوص نحوه اعمال رهبری، همگی برای مناسب‌تر شدن با آن سطح از وجود فرض شده‌اند. از این‌رو، سطح هستی زمینه‌ای برای مناسب بودن واکنش و مشارکت رهبران تلقی می‌شود (فرای و کریگر، ۲۰۰۹).

سطح پنجم: رهبری در دنیای معقول/فیزیکی

راه‌های شناخت و بودن: سطح پنجم، جهان فیزیکی و قابل مشاهده است که در آن از نظر معرفت‌شناختی، یک رهبر دانش را از طریق درگیری فعال در امور دنیوی ایجاد و انتقال می‌دهد. در این سطح موفقیت از نظر مادیات سنجیده می‌شود، تمرکز بر پدیده‌های قابل مشاهده بیرونی است که می‌توان مستقیماً با استفاده از روش علمی اندازه‌گیری یا استنباط کرد (فرای و کریگر، ۲۰۰۹). رهبران در سطح پنجم، از خودپنداره و هویت برخوردارند و بر داشتن یا انجام‌دادن تمرکز می‌کنند. تمرکز آن‌ها بر شواهد موفقیت ذاتی قدرت موقعیتی مانند مکان اداری، اثاثیه و امتیازها (برای مثال، سرویس بهداشتی خصوصی) است. چنین رهبرانی ممکن است خودشیفته باشند، مشهور باشند و تبلیغ شوند؛ ولی ممکن است نتوانند مسئولیت اشتباه‌ها یا شکست‌های خود را بپذیرند (آلن و فرای، ۲۰۲۳). این سطح از وجود جایی است که تا به امروز بیشتر نظریه‌ها و پژوهش‌های جاری در خصوص رهبری انجام و نوشته شده است (فرای و کریگر، ۲۰۰۹؛ ایگل و فرای، ۲۰۱۷؛ آلن و فرای، ۲۰۲۳).

شاخص‌های توسعه رهبری: رهبری مؤثر در دنیای معقول/فیزیکی مستلزم توسعه مهارت‌های تشخیصی مناسب برای تشخیص ویژگی‌های وظایف، زیردستان و سازمان است و سپس به اندازه کافی در رفتار رهبری فرد انعکاس‌پذیر باشد تا احتمال نتایج اثربخشی مطلوب را افزایش دهد. از دیدگاه فرای و کریگر (۲۰۰۹)، ایگل و فرای (۲۰۱۷) و آلن و فرای (۲۰۲۳) نظریه‌های رهبری در این سطح، شامل نظریه‌های رفتاری و اقتضایی رهبری است.

- نظریه‌های رفتاری رهبری: بر این عقیده استوار است که به‌جای مشخص کردن رهبران مؤثر، باید مشخص شود رهبران مؤثر چه می‌کنند؟ چگونه وظایف را واگذاری می‌کنند و چگونه با پیروان و کارکنان خود ارتباط برقرار می‌کنند؟ (فیضی، ۱۳۸۵). به‌عبارتی رفتارهایی مثل طریق ارتباط رهبر با زیردستان، تفویض یا عدم تفویض اختیار، طریق برنامه‌ریزی و کنترل و رفتارهایی مشابه این موارد، رهبران را موفق و اثربخش می‌سازند. در پیشرفت نظریه رفتار رهبری، تحقیقات انجام شده، سبک‌های رهبری مختلفی را مشخص کردند که از مشهورترین این مطالعات می‌توان به مطالعه دانشگاه ایالتی اوهایو و مطالعه دانشگاه میشیگان اشاره کرد. پژوهشگران دانشگاه اوهایو، دو بُعد رفتاری، یعنی بُعد ساخت‌دهی و بُعد رعایت حال دیگران را به‌عنوان ابعاد مستقل رفتار رهبری معرفی کردند. رهبری که از جهت ساخت‌دهی نمره بالایی بگیرد با رفتارهایی مانند اینکه کارهای مشخصی را برای اعضای گروه تعریف و برنامه‌ریزی می‌کند، استانداردهای کاری را به‌روشنی تعریف می‌کند (اصغری، ۱۳۸۶)، مسئولیت‌های وظایف را مشخص می‌کند، بر تکمیل وظایف اصرار می‌ورزد، نتایج

عملکرد را پی می‌گیرد (فیضی، ۱۳۸۵). در مقابل، در بُعد رعایت حال دیگران، رهبر به پیروان خود اعتماد دارد، به عقیده‌ها و نظرهای کارکنان ارزش قائل است، به احساسات پیروان / کارکنان خود احترام می‌گذارد (فیضی، ۱۳۸۵؛ اصغری، ۱۳۸۶) و به نیازهای پیروان خود حساس است (فیضی، ۱۳۸۵). گروه تحقیقاتی میشیگان نیز بر دو بُعد رفتار وظیفه‌مدار و رفتار کارمندمدار تأکید داشتند که به‌نوعی با مطالعات دانشگاه اوهایو هم‌راستایی دارد. رهبران وظیفه‌مدار بیشتر به جنبه فنی کار توجه می‌کنند و اعضای گروه را ابزاری برای دستیابی به اهداف سازمانی می‌پندارند، در حالی که رهبران کارمندمدار بر روابط بین افراد تأکید می‌کنند، به نیازهای شخصی زیردستان توجه می‌کنند و اختلاف‌های فردی میان اعضا را قبول دارند (اصغری، ۱۳۸۶؛ رایبیز و دی سنزو، ۲۰۰۸).

- نظریه‌های اقتضایی رهبری: این رویکردهای رهبری، به‌جای شناسایی ویژگی‌های شخصی یک رهبر مؤثر، استدلال می‌کنند که رهبران برای ایجاد اثربخشی سازمانی باید رفتارهایی را اتخاذ کنند که مناسب موقعیت است. این رویکرد استدلال می‌کند که رفتارها آسان‌تر از ویژگی‌ها آموخته می‌شوند، به همین دلیل رهبرانی که این رفتارها را اتخاذ می‌کنند، مؤثرترند. این رویکردها بر چگونگی تأثیر رهبری، ویژگی‌های تابع و عناصر موقعیتی بر یکدیگر تمرکز می‌کنند. برای مثال می‌توان به نظریه موقعیتی هرسی و بلانچارد، نظریه مسیر – هدف، مدل وروم – جاگو و جایگزین‌های رهبری اشاره کرد (رایبیز و دی سنزو، ۲۰۰۸؛ فرای و کریگر، ۲۰۰۹). رویکردهای اقتضایی رفتاری، به‌طور کلی بر دو عامل رفتارهای مردم‌مدار و رفتارهای وظیفه‌مدار تأکید دارند. این دو عامل جهت‌گیری‌های کلی رفتار هستند که از طریق آن‌ها رهبران نیازهای پیروان را برآورده می‌کنند (باس و استوگدیل^۲، ۱۹۹۰).

چهار سبک دستوری (تعیین نقش و وظایف، و کی و چگونگی انجام آن توسط کارکنان / پیروان)، متقاعدکننده (تعیین دستورالعمل‌های کاری و بخشنامه‌های مربوط به حمایت از کارکنان)، مشارکتی (اشتراک مساعی در تصمیم‌گیری‌ها، ایجاد تسهیلات و ارتباطات خوب و قوی) و تفویضی (تفویض اختیار برای کارکنان شایسته و مسئولیت‌پذیر) ترکیبی از رفتار وظیفه‌مدار و رابطه‌مدار را مشخص می‌کنند که با توجه به موقعیت موجود سازمان و روند رشدیافتگی و رشدنیافتگی زیردستان، رهبر از آن‌ها استفاده می‌کند (فیضی، ۱۳۸۵؛ اصغری، ۱۳۸۶). همان‌طور که فرای و کریگر (۲۰۰۹) نیز اشاره می‌کنند، رهبری مؤثر، در رویکردهای اقتضایی رفتاری، مستلزم توسعه مهارت‌های تشخیصی مناسب برای تشخیص ویژگی‌های وظایف، زیردستان و سازمان و سپس انعطاف‌پذیری کافی در رفتار رهبری فرد است تا احتمال نتایج اثربخشی مطلوب را افزایش دهد.

سطح چهارم: رهبری در سطح تصاویر و تخیل

راه‌های شناخت و بودن: چهارمین سطح وجود، سطحی از وجود است که در آن واقعیت به‌صورت اجتماعی و شخصی

از طریق ایجاد و حفظ بینش، ارزش‌ها و تصویرها ساخته می‌شود. در این سطح رهبری شامل استفاده از تصاویر و تخیل، در درجه اول از طریق چشم‌انداز و ارزش‌ها، برای ایجاد توافق روی یک واقعیت ساخته شده اجتماعی است که پیروان را برای دستیابی به سطوح بالاتری از تعهد و عملکرد سازمانی ترغیب می‌کند (فرای و کریگر، ۲۰۰۹؛ ایگل و فرای، ۲۰۱۷). چشم‌انداز به عنوان منبعی از انگیزه برای تغییر، سه کارکرد مهم را ایفا می‌کند: ۱. برای روشن کردن جهت کلی گروه یا سازمان استفاده می‌شود؛ ۲. مجموعه‌ای بزرگ‌تر از تصمیم‌ها و آرزوهای دقیق‌تر را دربرمی‌گیرد؛ ۳. هماهنگی اقدام‌ها را بین افراد ذی‌ربط تسهیل می‌کند. چشم‌انداز مناسب با موقعیت، این پتانسیل را دارد که به افراد انرژی دهد، به کار معنا دهد و تعهد را افزایش دهد. در مجموع، بینش یک جهت را تعیین می‌کند، استاندارد از تعالی را تعیین می‌کند و افراد را با تعریف مقصد کلی از طریق شناسایی ایدئال‌ها بسیج می‌کند. از این‌رو، رهبری که در سطح تصویر و تخیل (سطح چهارم) عمل می‌کند، از بینش برای ایجاد انگیزه در پیروان به میزان بیشتری نسبت به رهبران در سطح پنجم استفاده می‌کند.

یک چشم‌انداز برجسته، احتمالاً مبنایی برای ساخت اجتماعی فرهنگ یک سازمان و همچنین سیستم اخلاقی و ارزش‌های اصلی زیربنای آن است. این ارزش‌های اصلی، به سهم خود، پایه‌ای برای ارتباط و برآوردن انتظارات ذی‌نفعان مربوطه (مانند مشتریان، کارکنان، مدیران، آژانس‌های نظارتی) هستند. در یک سطح فرهنگ از مصنوعات قابل مشاهده مانند لباس، چیدمان دفتر، آیین، نمادها و مراسم تشکیل شده است. با این حال، در سطح عمیق‌تری، ارزش‌ها، نگرش‌ها و باورهای وجود دارند که از نحوه توجیه و توضیح افرادکاری که انجام می‌دهند قابل تشخیص هستند. بنابراین برای رهبران مهم است که ارزش‌های اصلی را که در چشم‌اندازشان بیان می‌شود، تجسم دهند. از این‌رو، رهبری که در سطح تصاویر و تخیل (سطح چهارم) عمل می‌کند، مجموعه‌ای واضح از ارزش‌های اخلاقی را به میزان بیشتری نسبت به رهبران در سطح پنجم بیان می‌کند و رهبری می‌کند.

شاخص‌های توسعه رهبری: در این سطح دیدگاه و ارزش‌های رهبری ممکن است خودمحور یا اجتماعی باشد. نظریه‌های رهبری تحول‌آفرین، کاریزماتیک (فرای و کریگر، ۲۰۰۹؛ ایگل و فرای، ۲۰۱۷؛ آلن و فرای، ۲۰۲۳) و مبادله رهبر - عضو (آلن و فرای، ۲۰۲۳) این سطح را مشخص می‌کنند. این نظریه‌ها (رویکردهای رهبری تحول‌آفرین و کاریزماتیک و مبادله رهبر - عضو)، بر چشم‌انداز و/یا ارزش‌هایی تکیه می‌کنند که ساخت اجتماعی یک درک مثبت مشترک از واقعیت سازمانی را تسهیل می‌کند.

- رهبری تحول‌آفرین: با توانایی ایجاد تغییرات قابل توجه هم در پیروان و هم در سازمان مشخص می‌شود. رهبران تحول‌آفرین عموماً چشم‌اندازی از آینده‌ای مطلوب ایجاد می‌کنند که به پیروان احساس معنا و هدفی می‌دهد که فراتر از منافع شخصی آن‌ها برای خیر گروه یا سازمان است (فرای و کریگر، ۲۰۰۹).

این نظریه توسط باس (۱۹۸۵) و بر اساس نظریه برنز^۱ (۱۹۷۸) توسعه یافت. به اعتقاد باس^۲ (۱۹۸۵)، رهبری تحول‌آفرین چهار ویژگی اصلی دارد که آن را از دیگران متمایز می‌سازد. این چهار ویژگی عبارت‌اند از: نفوذ

1. Burns

2. Bass

آرامنی / ایدئال (جلب احترام و اعتماد، توجه به نیازهای پیران قبل از توجه به نیازهای خود، ارزش‌های اخلاقی و افزایش نگرش و دید مثبت (منطقی، توکلی، نظری و کاملی، ۱۳۹۵)؛ تحریک فکری (توانایی ارتقای هوش، عقلانیت و توجه به حل مسئله)؛ انگیزش الهام‌بخش (علاقه‌مند به برقراری ارتباطات بالا، استفاده از نمادها برای تمرکز، بیان اهداف مهم به روش‌های ساده) و ملاحظات فردی (علاقه به توجه شخصی، رفتار جداگانه با هر کارمند، مربیگری و مشاوره (طهرانی، حیدری، مرادپور و فرج‌زاده، ۱۴۰۱)).

- رهبری کاریزماتیک: این نظریه رهبری حاصل بسط نظریه اسنادی بوده و معتقد است پیروان هنگامی که رفتارهای خاصی را می‌بینند، توانایی‌های خارق‌العاده یا قهرمانانه‌ای را به رهبر نسبت می‌دهند (رابینز و دی سنزو، ۲۰۰۸). رهبران کاریزماتیک تمایل دارند که فضایی از تغییر را از طریق تصاویر آینده ایدئال ایجاد کنند و معمولاً برای تأثیرگذاری بر پیروان خطرهای شخصی را متحمل می‌شوند. با این حال، این شکل از رهبری می‌تواند اثرهای منفی بالقوه‌ای نیز داشته باشد، به‌ویژه اگر رهبر تلاش کند تا اسناد پیروان را دست‌کاری کند یا از آن‌ها استفاده کند (فرای و کریگر، ۲۰۰۹).

مؤلفان متعددی سعی کردند که ویژگی‌های شخصی رهبران کاریزماتیک را مشخص کنند، رابرت هاوس (معرف نظریه مسیر - هدف) سه ویژگی اعتمادبه‌نفس زیاد، تفوق و ایمان راسخ به باورها را ویژگی‌های شخصی رهبران کاریزماتیک می‌داند. وارن بنیس طی مطالعه خود روی موفق‌ترین رهبران ایالات متحده، بر چهار توانایی عزم راسخ و هدفمند، بیان ساده و روشن دیدگاه‌های خود، دنبال کردن اهداف با جدیت تمام، خودآگاهی رهبران کاریزماتیک اشاره کرده است. فهم‌پذیرترین تحلیل در خصوص رهبران کاریزماتیک، به مطالعه جی کانجر و رابیندرا کاتن گو از دانشگاه مک‌گیل مربوط است. مطالعه آن‌ها نشان می‌دهد رهبران کاریزماتیک از ویژگی‌هایی همچون اعتمادبه‌نفس بالا، بینش، قدرت بیان، عقیده راسخ و فوری، رفتار نامعمول (رفتار بدیع و غیرمتعارف که در صورت موفقیت باعث شگفتی و تحسین پیروان می‌شود)، عامل تغییر، حساسیت محیطی (ارزشیابی درست و حقیقی از فشارهای محیطی) برخوردارند (رابینز و دی سنزو، ۲۰۰۸).

- مبادله رهبر - عضو: این یک نظریه تبادل اجتماعی است که بر تقابل دوگانه بین رهبر و پیرو متمرکز است و بررسی می‌کند که چگونه فرایندهای تعاملی در طی زمان، بر روابط دوتایی اثر می‌گذارند. نظریه مبادله رهبر - عضو در دهه ۱۹۷۰ آغاز و برای اولین بار توسط گرائن و اهل بین^۱ (۱۹۹۵) معرفی شد. در اینجا دیگر رهبر کمتر بر قدرت و نفوذ اتکا می‌کند و بیشتر به مذاکره با پیروانی می‌پردازد که اعتماد روزافزونی به آنان پیدا کرده است (قانع و چالاک، ۱۳۹۹).

امروزه محور مبادله رهبر - پیرو بر این اصل استوار است که چگونه رهبران و پیروان می‌توانند به اتفاق یکدیگر محیط کاری با کیفیت و بهره‌وری بالاتر بسازند (محمدزاده و امینی، ۱۳۹۵). نزدیکی این نظریه با رهبری

تحولگرا و تأمین نیازهای گوناگون جامعه، آن را برجسته کرده است. راکستال، دولبون، آنگ و شور^۱ (۲۰۱۲)، طی بررسی ۲۴۷ پژوهش در زمینه نظریه رهبر-عضو، سه عنصر اصلی ویژگی‌های رهبر، پیرو و روابط بین فردی را عناصر اصلی این نظریه معرفی کردند. ویژگی‌های اصلی رفتاری رهبر در این مطالعه انتظارات رهبر از پیروان، برون‌گرایی، سازگاری و رفتار تشویقی معرفی شده است.

سطح سوم: رهبری آگاهانه مبتنی بر آگاهی از نفس

راه‌های شناخت و بودن: سومین مرتبه هستی، مرتبه‌ای از نفس^۲ است که آگاهی فردی به‌عنوان یک پدیده موضعی رخ می‌دهد (ایگل و فرای، ۲۰۱۷). سطح سوم جایی است که رهبران سفر معنوی تعالی و به‌هم پیوستگی را تشخیص می‌دهند و به آن متعهد می‌شوند. از نظر هستی‌شناسی، نفس «... مکانی است که خود را در آن تجربه می‌کنیم... جایگاهی در واقعیت که در آن ما خود را تجربه می‌کنیم». مکانی است که در آن تمام تجربیات ما در یک کل ادغام شده و به‌عنوان ظرفی عمل می‌کند که به‌معنای واقعی شامل دنیای شخصی درونی ما می‌شود. در اینجا از واژه نفس برای اشاره به خود فردی، شامل همه عناصر و ابعاد آن استفاده می‌شود. سپس، خود آن چیزی تعریف می‌شود که به‌سمت افزایش رفاه کلی فرد تمایل دارد. بنابراین از آنچه معمولاً به‌عنوان خود درک می‌شود، جدا نیست و در واقع هم جنبه معنوی و هم سطوح متعارف تجربه را دربرمی‌گیرد. از این‌رو، در این سطح، رهبران درک بیهودگی شیوه زندگی رهبرمحور و مادی‌گرایانه در سطوح پنجم و چهارم و فقدان معنا و رنج ذاتی در آن را آغاز می‌کنند (فرای و کریگر، ۲۰۰۹). هر یک از سنت‌های معنوی و مذهبی اصلی جهان اعلام می‌کند که بدون این سطح از آگاهی آگاهانه، یک فرد خود را صرفاً به‌عنوان مجموع افکار، احساسات و عواطف بدن خود درک می‌کند (ایگل و کریگر، ۲۰۱۷؛ آلن و فرای، ۲۰۲۳). بنابراین، برای رهبرانی که به‌دنبال سطح سوم هستند، مهم است که توانایی آگاهی از لحظه حال را با برداشتن توجه از خاطرات گذشته مبتنی بر خشم و رنجش و همچنین تصورات آینده که باعث نگرانی و ترس می‌شوند، توسعه دهند و اصلاح کنند. در انجام این کار، رهبران بیشتر می‌توانند با احساسات و شهودات ظریف ارتباط برقرار کنند که می‌تواند به درک بهتر بافت سازمانی و همچنین نیازهای پیروان منجر شود. بنابراین آگاهی آگاهانه، فرایند بیداری و حضور لحظه به لحظه و سپس فراموشی، کشف بینش‌ها و امکانات جدید و بیدار کردن ظرفیت فرد برای زندگی عاقلانه‌تر، عاشقانه‌تر و کامل‌تر است (ایگل و فرای، ۲۰۱۷). بنابراین، رهبری که در سطح نفس (سطح سوم) عمل می‌کند، نسبت به رهبران سطوح چهارم و پنجم به‌طور شایان توجهی کمتر خودمحور و دیگر محورتر، دلسوزتر و از مشکلات پیش روی پیروان آگاه است. علاوه بر این، به‌طور چشمگیری بیشتر از رهبران سطوح چهارم و پنجم تحت تأثیر حالات عاطفی منفی قرار می‌گیرند (فرای و کریگر، ۲۰۰۹).

شاخص‌های توسعه رهبری: سطح سوم جزء چارچوب زندگی درونی است که منبع رهبری معنوی است. رهبران به‌جای داشتن و انجام دادن متعهد به بودن می‌شوند. رهبران در این سطح به‌طور مستمر بر گذشته یا آینده متمرکز

1. Rockstuhl, Dulebohn, Ang & Shore

2. Soul

نیستند؛ اما می‌توانند در لحظه باشند (که گاهی اوقات به‌عنوان ذهن‌آگاهی یا حضور نامیده می‌شود)، لحظه به لحظه از تمام تجربیات، افکار، احساسات و تمایلات بدن خود آگاه باشند. رهبران تمرین معنوی (مانند روال روزانه دعا، مدیتیشن یا اقدامات مشابه) را که به خودتعالی اختصاص داده شده است، پرورش می‌دهند که بیشتر بر به‌کارگیری و رهبری دیگران تمرکز دارد تا صرفاً کنارآمدن با آن‌ها. این سطح به برقراری ارتباط مبتنی بر پرورش ارزش‌های معنوی جهانی منجر می‌شود که در سنت‌های معنوی جهان مشترک است (مانند عشق، احترام، فروتنی، صداقت، شفقت). این رویه برای رهبری که در سطح دوم با ثبات عمل می‌کند، بنیادی است (آلن و فرای، ۲۰۲۳). از دیدگاه فرای و کریگر (۲۰۰۹)، ایگل و فرای (۲۰۱۷) و آلن و فرای (۲۰۲۳) نظریه‌های رهبری اخلاقی و اصیل این سطح را مشخص می‌کنند.

- رهبری اصیل: آولیو و گاردنر^۱ (۲۰۰۵)، با اقتباس از روان‌شناسی مثبت، رفتار سازمانی مثبت، نظریه رهبری تحول‌آفرین و همچنین دیدگاه اخلاقی، نظریه نوظهوری به نام رهبری اصیل را ایجاد کردند.

مفهوم رهبری اصیل به‌طور کلی بر پایه چهار جزء خودآگاهی (شناخت رهبر از نقاط ضعف و قوت و موقعیت‌های ذهنی مانند باورها، خواسته‌ها و انگیزه‌های خود)، پردازش متعادل اطلاعات (مشارکت دادن زیردستان در تحلیل دیدگاه‌های خود قبل از تصمیم‌گیری)، جنبه‌های اخلاقی درونی (رفتارهای مبتنی بر ارزش‌ها و استانداردهای گروه، سازمان و جامعه) و شفافیت روابط در کار با پیروان (صداقت و اعتماد در ارتباطات) بنا شده است (سیدنقوی و کاهه، ۱۳۹۶؛ رحیمی، قلی‌پور، محمداسماعیلی و علوی، ۱۳۹۹). این چهار جزء بیانگر ویژگی‌های رفتاری رهبران اصیل است که از این طریق می‌توانند یک محیط اخلاقی در محیط کار ایجاد کرده و به رشد رفتار پیروان/ کارکنان کمک کنند (سیدنقوی و کاهه، ۱۳۹۶).

- رهبری اخلاقی: این نظریه هم سوابق و هم نتایج باورها و ادراکات اخلاقی را بررسی می‌کند. رهبری اخلاقی بر سه عامل استوار است: ۱. شخصیت اخلاقی رهبر؛ ۲. مشروعیت اخلاقی دیدگاه و ارزش‌های رهبر؛ ۳. اخلاقی بودن انتخاب‌ها و اقداماتی که رهبران انجام می‌دهند.

در این دیدگاه، رهبران و پیروان به‌طور ایدئال مایل‌اند که رفتار خود را در برابر ارزش‌های پذیرفته شده عمومی که بخشی از جامعه بزرگ‌تر یا گروه اجتماعی هستند، ارزیابی کنند (فرای و کریگر، ۲۰۰۹). بر اساس این نظریه، رهبری سازمان منافع کارکنان را مدنظر داشته و عدالت و دوستی را به‌صورت غیرمستقیم در بین آن‌ها ترویج می‌کند تا کارکنان بتوانند به وی اعتماد کنند. بنابراین، شاخص‌های این سبک رهبری را می‌توان مواردی چون پایبندی به ارزش‌های اخلاقی، رفتارهای منصفانه با کارکنان، نوع دوستی، صداقت، توانمندسازی، انصاف و عدالت برشمرد (مهسود، یوکل و پروس^۲، ۲۰۱۰؛ صالح‌نیا، ۱۳۹۱؛ رضایی کلیدبری، سلطانی ابراهیم سرائی و بخشعلی زاده، ۱۳۹۹).

1. Avolio & Gardner

2. Mahsud, Yukl & Prussia

سطح دوم: رهبری مبتنی بر روح

راه‌های شناخت و بودن: روح^۱ جنبه‌ای از وجود فرد است که امکان تعالی خود و ارتباط عمیق‌تر با همه چیزهای جهان را به وجود می‌آورد. تعمیق آگاهی از روح اغلب مستلزم پرورش اعمال درونی مانند تفکر، دعا و مراقبه است که به اصلاح هویت فردی و اجتماعی کمک می‌کند تا «دیگری» را در بر بگیرد. تمرکز سطح دوم بر رهبری از طریق عشق و خدمت به دیگران است (فرای و کریگر، ۲۰۰۹) که با آمادگی بیشتر و پیوسته به دنبال درک و همدلی با دیدگاه‌های ذی‌نفعان و احترام به نظرات و منزلت آن‌ها به‌عنوان یک انسان هستند (آلن و فرای، ۲۰۲۳). بنابراین، رهبری که در سطح روح (سطح دوم) عمل می‌کند، فضیلت عشق نوع‌دوستانه را در خدمت به دیگران به میزان چشمگیری بیشتر از رهبران سطوح سوم، چهارم و پنجم نشان می‌دهد. همچنین، بهزیستی روانی و معنوی مثبت بیشتری را تجربه می‌کند و به پیروان به میزان شایان توجهی بیشتر از رهبران سطوح سوم، چهارم و پنجم نیرو می‌دهد و به طور ذاتی انگیزه‌بخش است (فرای و کریگر، ۲۰۰۹).

شاخص‌های توسعه رهبری: مؤثرترین رهبری در این دیدگاه توسط کسانی ارائه می‌شود که چشم‌انداز قانع‌کننده‌ای دارند و می‌خواهند ابتدا به دیگران خدمت کنند. رهبران در این سطح از سوی استانداردهای فرهنگی یا مذاهب مختلف احساس خطر نمی‌کنند، درگیری و تنوع را به‌عنوان روش دیگری برای بیان شباهت‌ها و وحدت افراد به‌عنوان انسان در سفر معنوی تجربه می‌کنند. رهبران در این سطح خود را به‌عنوان مباشر منابع و روابط می‌بینند. هویت اجتماعی رهبر سطح دوم، در شمول دیگری ریشه دارد. خدمات رهبر فراتر از مرزهای سازمان و مأموریت آن برای خدمت به جامعه بزرگ‌تر است و مدیریت منابع طبیعی (برای مثال، مسئولیت اجتماعی شرکت، توسعه پایدار و خدمات داوطلبانه) است. توسعه آن‌ها دیگر فقط توسط سازمان مستقیم کنترل نمی‌شود یا روی آن متمرکز نیست. کیفیت رهبری آن‌ها نتیجه پیشرفت‌شان به‌عنوان یک فرد معنوی است (آلن و فرای، ۲۰۲۳). از دیدگاه فرای و کریگر (۲۰۰۹)، ایگل و فرای (۲۰۱۷) و آلن و فرای (۲۰۲۳) نظریه‌های رهبری معنوی و خدمتگزار این سطح را مشخص می‌کنند.

• رهبری معنوی: این نظریه رهبری با استفاده از یک مدل انگیزه درونی ایجاد شد که بینش، امید، ایمان، عشق نوع‌دوستانه، نظریه‌های معنویت محیط کار و رفاه معنوی را دربرمی‌گیرد.

هدف رهبری معنوی در این دیدگاه عبارت است از: ۱. ایجاد بینش و تطابق ارزش در سطوح فردی، تیمی و سازمانی؛ ۲. افزایش رفاه معنوی از طریق دعوت و عضویت رهبران و پیروان؛ ۳. ارتقای سطح بالاتری از رفاه کارکنان، مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد سازمانی. این مستلزم چند موضوع است: ۱. ایجاد چشم‌انداز متعالی از خدمت به سهام‌داران کلیدی که در آن، رهبران و پیروان احساس فراخوانی را تجربه می‌کنند، یعنی زندگی معنا و هدف دارد و تفاوت ایجاد می‌کند؛ ۲. ایجاد یک فرهنگ سازمانی بر اساس ارزش‌های تجویز شده عشق نوع‌دوستانه و سایر ارزش‌های معنوی که در آن، رهبران و پیروان احساس عضویت داشته باشند، احساس درک و قدردانی کنند و مراقبت، نگرانی و قدردانی واقعی هم برای خود و هم برای دیگران داشته باشند. بر این

اساس، شاخص‌های رهبری معنوی عبارت‌اند از: اعتماد، صبر و بخشش، صداقت، شجاعت، فروتنی، دلسوزی و مهربانی، تعالی، روحیه شاد (فرای و کریگر، ۲۰۰۹).

- رهبری خدمتگزار: رهبری خدمتگزار شامل کمک به دیگران برای کشف روحیه درونی خود، جلب اعتماد و حفظ اعتماد دیگران، ارزش نهادن به خدمت بر منافع شخصی و الگوبرداری از گوش دادن مؤثر است. نتایج رهبری خدمتگزار شامل بهبود سازمانی مداوم، ایجاد ارزش برای جوامع بیرونی و داخلی، کمک به رشد و موفقیت زیردستان، اولویت قرار دادن زیردستان و سطوح بالای رفتار اخلاقی است. مؤثرترین رهبری در این دیدگاه توسط کسانی ارائه می‌شود که دیدگاه و تمایل قانع‌کننده‌ای برای خدمت به دیگران دارند (فرای و کریگر، ۲۰۰۹). لاری اسپیزر مدیر فعلی مؤسسه گرین لیف، پس از مطالعه و بررسی مقاله‌های و نوشته‌های متعدد گرین لیف، ده ویژگی را برای رهبران خدمتگزار برشمرده است که عبارت‌اند از: گوش دادن مؤثر، همدلی، شفاف‌بخشی، متقاعدسازی، آگاهی، مفهوم‌سازی، آینده‌نگری و دوراندیشی، خادمیت و سرپرستی، تعهد به رشد افراد، ایجاد گروه (رضایی‌منش و صدیقی، ۱۳۹۵).

سطح اول: رهبری غیردوگانه

راه‌های شناخت و بودن: سطح اول، فراگیرترین سطح هستی است که در آن فقط یک وحدت متعالی وجود دارد. زیربنای این سطح یک موضوع اصلی است: هدف زندگی در این جهان شناخت امر مطلق، از طریق تعالی همه اضداد و تحقق خودشکوفایی است. تمام سنت‌های حکمت‌آمیز جهان به گونه‌ای به این مرتبه از وجود اشاره می‌کنند که به قدری فراگیر است که هم پوچی محض و هم کامل بودن محض را در خود دارد. بنابراین، سطح اول تمام سطوح قبلی وجود را دربرمی‌گیرد و فراتر از همه تمایزها، از جمله تمایز بین رهبر و پیرو است (ایگل و فرای، ۲۰۱۷). این سطح، به‌عنوان بالاترین سطح وجود، منبع الهام است که به‌طور مستقیم سطوح دوم و سوم را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد و به سطوح چهارم و پنجم به‌طور غیرمستقیم القا می‌شود. بنابراین سطح اول به‌عنوان منبع ادراک معنوی در سطح دوم و به‌عنوان منبع حساسیت اخلاقی در سطح سوم پیشنهاد می‌شود. چنین نظریه‌ای از رهبری، رهبران را تشویق می‌کند تا درک کنند که الهامات و خلاقیت آن‌ها و همچنین معیارهای اخلاقی، محصول سطوح دیگر وجود است که اغلب فقط تا حدی درک می‌شود.

شاخص‌های توسعه رهبری: در سطح اول، تجربه دوگانگی (یعنی جدایی) از بین خواهد رفت و تمایزی بین «رهبر» و «پیرو» مشاهده نخواهد شد. سطح زیرین یک موضوع اصلی است که در آن هدف رهبر شناخت مطلق از طریق تعالی همه اضداد است. آن‌ها ارتباطات بین مردم، نهادها، طبیعت و همه‌چیزهای دیگر در جهان را درک می‌کنند (آلن و فرای، ۲۰۲۳). در این سطح، رهبران در یک سیستم باز در حال تکامل از سطوح دانستن و بودن ساکن هستند و به آن پاسخ می‌دهند (ایگل و فرای، ۲۰۱۷). جباری، رستگار، عابدی جعفری و پیرملکی (۱۴۰۲) از این سطح به‌عنوان رهبری توحیدی یاد کرده‌اند. از نظر آن‌ها، چنین رهبری مسیر کمال انسانی را براساس هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی و سیر در عوالم وجود ترسیم می‌کند. بنابراین، رهبری سطح اول یک مرحله ایدئال از وجود است که در تنظیمات سازمانی بیشتر

یک آرزو است تا واقعیت فعلی (ایگل و فرای، ۲۰۱۷). تعداد کمی از رهبران برای دوره‌های زمانی طولانی به این سطح توانستند صعود کنند، نمونه‌هایی از این رهبران عبارت‌اند از: حضرت محمد (ص)، امام علی (ع)، عیسی (ع) و... در دین اسلام، بودا یا کریشنا در دین بودایی و هندو. هیچ نظریه رهبری خاصی این سطح را نشان نمی‌دهد. با این حال، بسیاری از بزرگ‌ترین رهبران تاریخ آن را از طریق اخلاق پسامتعارف، شفقت، حکمت، عشق بی‌قید و شرط، عدم جدایی بین خود و دیگران مثال می‌زنند. علاوه بر این، بالاترین آرمان‌های نظریه‌های رهبری مبتنی بر ارزش (برای مثال، رهبری معنوی، تحول‌آفرین، خدمتگزار، اخلاقی و اصیل) ممکن است بازتابی جزئی از رهبری در این سطح باشد (آلن و فرای، ۲۰۲۳).

پیشینه تجربی پژوهش

فرای و کریگر (۲۰۰۹) اولین کسانی هستند که پنج سطح وجود را بر پایه نظریه رهبری مبتنی بر وجود ارائه دادند. فرای و کریگر در این مقاله مفهوم رهبری محور مبتنی بر وجود را به‌منظور ترکیب سطوح مختلف بودن^۱، همراه با حمایت از شاخص‌های اثربخشی مناسب برای هر سطح، پیشنهاد و توسعه داده‌اند. چنین نظریه‌ای بر حذف نهایی دوگانگی‌های غیرضروری، از جمله دوگانگی غالباً تأکید شده بین رهبری و پیروی دلالت دارد. به این ترتیب، این نظریه همچنین تلاش می‌کند تا از طریق یک مدل چند سطحی از وجود، شکاف مشاهده شده را در بین جهان‌بینی مذهبی و معنوی رهبری پُر کند. فرای و کریگر نشان دادند که نظریه پیشنهادی آن‌ها (رهبری مبتنی بر وجود) متضمن چشم‌اندازی از خدمت به همه ذی‌نفعان مربوطه از طریق ارزش‌ها و نگرش‌های نوع دوستانه است. در این نظریه، همه شرکت‌کنندگان سازمانی با اعمال نقش‌ها و رفتارهای مناسب به‌صورت پویا، با تغییر موقعیت یا زمینه، پتانسیل رهبری شدن را دارند.

اوج علاقه به مطالعه روی موضوع هستی‌شناختی وجود، از سال ۲۰۱۷ شکل گرفت. این بار فرای با همکاری ایگل به‌منظور پرورش ذهنیت جهانی برای یک رهبری مؤثر جهانی از نظریه رهبری مبتنی بر وجود و سطوح چندگانه وجود کمک گرفتند. از دیدگاه آن‌ها بزرگ‌ترین چالشی که رهبران جهانی امروزی با آن روبه‌رو هستند، نیاز به رسیدگی به تقاضا برای یک جهت‌گیری استراتژیک تجاری جدید است که به‌طور مؤثر ماهیت بازارهای پیچیده را درک می‌کند و فرصت‌های تجاری جهانی را به حداکثر می‌رساند. فرای و ایگل نشان دادند که نظریه رهبری مبتنی بر وجود در این زمینه بسیار نویدبخش است؛ زیرا به مسائل پیرامون هستی‌شناسی یا واقعیت اساسی رهبری با تأکید بر خودآگاهی و خود متعالی می‌پردازد که برای پرورش ذهنیت جهانی ضروری است. در سال ۲۰۲۳، آلن و فرای با تکیه بر نظریه رهبری مبتنی بر وجود و سطوح پنج‌گانه وجود، چارچوبی را ارائه کردند که به ماهیت موازی و در هم تنیده توسعه معنوی، رهبر و اخلاقیات می‌پردازد. آن‌ها همچنین شیوه‌ها و فرایندهای توسعه معنویت را که ممکن است بر توسعه رهبری و توسعه اخلاق تأثیر بگذارد، مرور و بررسی کرده‌اند. عمده کار آلن و فرای در این مطالعه این است که برای هر یک از سطوح پنج‌گانه راه‌های شناخت و بودن و شاخص‌های توسعه اخلاق را توسط رهبر معرفی می‌کنند. مطالعه دیگر از فرای و وو^۲ در سال اخیر، نظریه رهبری معنوی و مبتنی بر وجود را با استفاده از غیرخود از فلسفه بودایی بسط می‌دهد تا درک ما از

1. Being

2. Vu

چگونگی عملکرد زندگی درونی به‌عنوان منبع رهبری معنوی را افزایش دهد. با تکیه بر غیر خود از نظریه پوچی بودایی، فرای و وو^۱ (۲۰۲۳) اشکال مختلفی از دل‌بستگی خودگرایانه را در هر سطح از وجود شناسایی کردند که می‌تواند به اشکال رنج در رهبری معنوی منجر شود. سپس نشان دادند که چگونه رهبرانی که در سطوح پایین‌تر از وجود فعالیت می‌کنند، می‌توانند در دام تمرین نوعی رهبری شبه‌معنوی بیفتند که بیش از حد بر اهداف خود محور یا ابزاری و عقلانیت اقتصادی متمرکز است؛ سپس سازوکارهایی را معرفی می‌کنند تا رهبران فراتر از شیوه‌های رهبری شبه معنوی حرکت کنند. به‌صراحت می‌توانیم ادعا کنیم، تاکنون هیچ مطالعه‌ای در ایران در حوزه رهبری با محوریت رهبری مبتنی‌بر وجود که از پنج سطح هستی نشئت می‌گیرد، انجام نگرفته است؛ با این حال به معرفی چند نمونه از مطالعات هم‌سو در این زمینه می‌پردازیم. اجتهادی و شاه طالبی (۱۳۸۷) به‌منظور بررسی مؤلفه‌های رهبری مبتنی بر ارزش‌ها و ارائه چارچوبی مناسب به‌منظور ارتقای این رویکرد در دانشگاه آزاد اسلامی، ۶۶ مؤلفه را به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های سبک رهبری مبتنی‌بر ارزش‌ها تأیید کردند. این مؤلفه‌ها در ذیل شش مؤلفه اصلی شامل ارزش‌های رهبران در بُعد تبیین‌کننده وضع موجود، صلاحیت‌های رهبری، خود مدیریتی، وظایف کارکنان، روابط انسانی و ارزش‌های رهبران در ارتباط با دانشجویان قرار گرفتند.

شریعت‌نژاد (۱۳۹۷) در رساله دکتری خود به طراحی و تبیین مدل رهبری سطح پنج در سازمان‌های دانش‌بنیان با استفاده از پژوهش آمیخته پرداخته است. بدین ترتیب یافته‌های این مطالعه حاکی از شناسایی ابعاد اصلی رهبری سطح پنج، ویژگی‌های موقعیتی، نوع مبادله رهبر عضو، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری رهبری سطح پنج است. یافته‌های پژوهش در این بخش حکایت از آن دارد که رهبری فروتنانه، جاه‌طلبی سازمانی، رهبری جسور و با اراده و رهبری تعالی‌بخش، به‌عنوان ابعاد چهارگانه رهبری سطح پنج مطرح است. همچنین یافته‌ها مبین آن است که مهم‌ترین ویژگی موقعیتی برای اجرای سبک رهبری سطح پنج، برخورداری از پیروان و کارکنانی است که دارای بلوغ فکری، توان و تمایل بالا و ویژگی توفیق‌طلبی باشند.

طاهری، نادری بنی، جندقی و یوسف‌زاده (۱۴۰۱) چارچوبی برای رهبری مبتنی‌بر بخشش در بیمارستان‌های آموزشی شهر ساری ارائه دادند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که رفتارهای رهبری، توسعه ارزش‌های اخلاقی - اسلامی، توسعه رهبری و توسعه شایستگی‌های رهبری و مدیریت به‌عنوان عللی تلقی می‌شوند که در رهبری مبتنی‌بر بخشش در بیمارستان نقش فعال دارد.

میر، الوانی، دهقانان، گلشنی و دهدشتی شاهرخ (۱۴۰۲) طی یک مطالعه اکتشافی به ارائه فرایند نظریه‌ای در رهبری سازمان مبتنی‌بر هستی‌شناسی وحدت‌گرا پرداختند. آن‌ها در مطالعه خود از فرایند نظریه تأسیسی بهره گرفته و به‌صورت سیستماتیک به دسته‌بندی نظریه‌های رهبری مبتنی‌بر پارادایم‌های پنج‌گانه علم پرداخته‌اند و سپس خلأهای نظریه را شناسایی کردند. براساس یافته‌های این تحقیق، خلأهای موجود در نظریه‌های رهبری سازمان به هستی‌شناسی مادی حاکم بر آن‌ها بازمی‌گردد و راه‌حل این خلأها تغییر دیدگاه به سمت فرایند نظریه وحدت‌گرا و شناخت انسان در ابعاد بالاتر

وجود است. میر و همکاران دیدگاه فرانظری خود را مبتنی بر نظریه‌های وحدت‌گرای فیزیک ارائه کرده‌اند؛ زیرا از نظر آن‌ها، هستی‌شناسی وحدت‌گرا با تأکید بر کثرت ابعاد و وحدت نیروها در هستی، حقیقت را چیزی فراتر از عالم ماده می‌داند و می‌تواند نظرهای متکثر را زیر یک چتر جمع کند.

مشابه مطالعه قبلی، جباری و همکاران (۱۴۰۲) به مفهوم‌پردازی رهبری توحیدی از طریق مرور سیستماتیک پرداختند. نویسندگان پس از نگاه کلی به پنج سطح رهبری مبتنی بر وجود، تمرکز خود را به بالاترین سطح وجود، یعنی رهبری توحیدی قرار داده‌اند. گزاره‌های کدگذاری‌شده در این تحقیق در شش مقوله اصلی ماهیت، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری، ویژگی‌ها، راهبردهای رشد و تعالی، پیامدها و ارزش‌ها دسته‌بندی شده است.

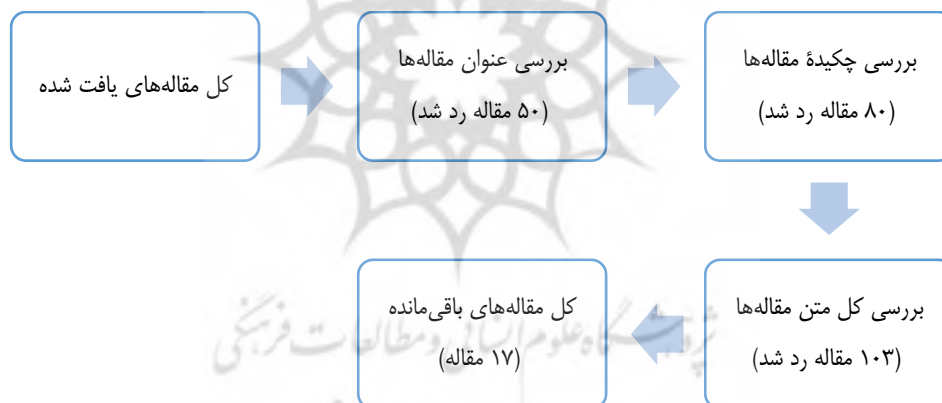
بررسی پیشینه پژوهش مشخص می‌کند مطالعات خارجی قبلی به نظریه‌سازی، تبیین سطوح رهبری، توسعه مبانی نظری رهبری مبتنی بر وجود، ارائه چارچوب راه‌های شناخت و توسعه ویژگی‌های اخلاقی سطوح پنج‌گانه و توصیف رهبری معنوی به صورت تجربی پرداخته‌اند و فاقد معیارهای مشخص برای صعود به سطوح معنوی بالاتر است. در بین مطالعات داخلی نیز بدون توجه به سطوح نظریه رهبری مبتنی بر وجود، صرفاً مطالعاتی مروری انجام شده است. بنابراین، در راستای رفع محدودیت مطالعات قبلی، این مطالعه سعی دارد به سطح‌بندی سبک‌های رهبری و معرفی شاخص‌های رهبری هر سطح پردازد و راهنمای عملی برقراری وحدت بین عوامل مادی و معنوی مؤثر در نگرش و رفتارهای رهبران به منظور شناخت از خود و سیر تکاملی (سفر معنوی موردنظر فرای) و صعود به مرتبه بالاتر از وجود باشد.

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه با هدف شناسایی شاخص‌های تکامل رهبری در سطوح هستی‌شناختی پنج‌گانه در چارچوب نظریه رهبری مبتنی بر وجود انجام شده است. روش انجام تحقیق کیفی بوده و ماهیت اکتشافی دارد که روش اصلی آن مبتنی بر کدگذاری به روش تحلیل مضمون براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) بوده است. براون و کلارک (۲۰۱۲) استدلال می‌کنند که تحلیل مضمون / تم روشی مناسب و قدرتمند برای استفاده در زمانی است که به دنبال درک مجموعه‌ای از تجربیات، افکار یا رفتارها در یک مجموعه داده باشیم. هنگام درگیر شدن در تحلیل مضمون، محققان می‌توانند موضوعات را بدون توجه به تعداد دفعاتی که یک ایده خاص یا مورد مرتبط با آن موضوع در یک مجموعه داده ظاهر می‌شود، شناسایی کنند. محقق انعطاف‌پذیری زیادی در شناسایی مضامین دارد؛ اما باید تلاش کند تا مضامینی را شناسایی کند که بینش‌های مهمی را ارائه دهد که به سؤال تحقیق پاسخ می‌دهد.

جامعه آماری پژوهش، مجموعه مقاله‌ها و پژوهش‌های مرتبط با رهبری مبتنی بر وجود منتشرشده در پایگاه‌های داده معتبر خارجی مثل، اسکوپوس، گوگل اسکالر، وب آو ساینس؛ همچنین پایگاه‌های داده داخلی چون نورمگز، پرتال جامع علوم انسانی، مگ‌ایران، گنج‌ایرانداک و پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)، از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴ بوده است. جست‌وجو در این پایگاه‌های داده خارجی با استفاده از کلیدواژه‌های Leader، Spiritual leadership و Being-centered leadership انجام شد. با توجه به جدید بودن رهبری مبتنی بر وجود منابع در این زمینه

بسیار محدود است. از طرفی، صاحب‌نظر اصلی در این زمینه به دکتر فرای برمی‌گردد و تمام مقاله‌های نوشته‌شده در این زمینه، حاصل تلاش دکتر فرای و همکارانش بوده است. برای بخش نظریه‌های هر سطح رهبری مبتنی بر وجود نیز سعی شد تا از کتب اصلی حوزه نظریه سازمان و مدیریت و مقاله‌های مرتبط در این زمینه استفاده شود. به همین دلیل تنها ۱۷ منبع (مقاله، کتاب و رساله) به عنوان نمونه جهت کدگذاری و استخراج شاخص‌های رهبری مبتنی بر وجود انتخاب شد. روایی و پایایی تحقیق، به روش ارزیابی لینکلن و گوبا^۱ (۱۹۸۵)، مبتنی بر چهار معیار قابلیت اعتبار و موثق بودن، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری بررسی شده است. برای اعتبارسنجی روایی از روش بازبینی توسط همکار استفاده شده است و داده‌ها و فرایند تحقیق توسط چند صاحب‌نظر که با تحقیق یا پدیده مورد اکتشاف آشنایی دارند، (کرسول و میلر^۲، ۲۰۰۰) بررسی شده است. به منظور تأمین انتقال‌پذیری، خروجی‌های پژوهش توسط چند نفر از اساتید و متخصصان گوناگون حوزه مدیریت و رهبری مطالعه شده و درحین انجام کار، خطاها شناسایی و با تأیید اساتید خبره، اصلاحات لازم صورت گرفته است. رعایت اصل تأییدپذیری از طریق در اختیار قراردادن شاخص‌های استخراج‌شده و طبقه‌بندی مضامین نزد یک متخصص ارزیاب صورت گرفته است. جهت اطمینان‌پذیری، متون ترجمه‌شده در فایل جداگانه‌ای اجرا و طبقه‌بندی شده و با مراجعات مکرر چندین مرتبه بازخوانی شده است.



شکل ۲. الگوریتم انتخاب مقاله‌ها

منبع: نگارندگان

تحلیل یافته‌ها

همان‌طور که در قسمت روش تحقیق اشاره شد، برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. با توجه به کمبود مبانی نظری در زمینه رهبری مبتنی بر وجود، ابتدا با بررسی ادبیات پژوهش و مطالعه مقاله‌ها و منابع مرتبط با رهبری مبتنی بر وجود، شاخص‌های محدودی از رهبری مبتنی بر وجود، بر مبنای سطوح پنج‌گانه رهبری یافت شد. سپس کدگذاری شاخص‌های کلیدی رهبری در هر سطح، در سه طبقه انجام گرفت. روش کار بدین‌گونه بوده است که ابتدا مفاهیم کلیدی انتخاب‌شده از ادبیات، در طبقه مضامین پایه (اصلی) جاسازی شده و سپس بر اساس هر سطح از رهبری

تفکیک شده است. در مرحله بعدی، با مطالعه دقیق مضامین پایه و بر اساس اشتراکات معانی و همگنی مفاهیم، مضامین سازمان‌دهنده انتخاب شده‌اند که هر کدام تعدادی از مفاهیم پایه را پوشش داده‌اند. در مرحله بعدی با یکپارچه‌سازی و ادغام مضامین سازمان‌دهنده، به مفاهیم فراگیر دست یافته شد. کدگذاری و تحلیل مضامین شاخص‌های توسعه رهبری مبتنی بر وجود در پنج سطح، به کشف ۱۵۹ مضمون پایه، ۳۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۷ مضمون فراگیر منتهی شده است.

جدول ۱. شاخص‌های رهبری مبتنی بر وجود در سطح پنجم

منبع	مضامین کلیدی	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
فیضی (۱۳۸۵) شریعت‌نژاد (۱۳۹۷)	خودشیفتگی	جاه‌طلبی سازمانی	خودمحوری
	خودپنداره		
	پرستیژ		
	تشکیلات دفتری		
	امکانات خصوصی		
	دام خودمحوری		
	دل‌بستگی خودگرایانه		
فرای و کریگر (۲۰۰۹)	هویت‌سازی	رهبری جسور و با اراده	
	خود مدیریتی		
فیضی (۱۳۸۵)	ارزیابی عملکرد	ساختاردهی	تکلیف‌محوری
	استانداردسازی کار		
	پیگیری نتایج عملکرد		
	برنامه‌ریزی امور		
	تعریف روشن استانداردهای کاری		
	رسمیت بالا		
اصغری (۱۳۸۶)	ویژگی توفیق‌طلبی	حکمرانی	
	سیک دستوری		
فیضی (۱۳۸۵) رابینز و دی سنزو (۲۰۰۸)	تعیین مسئولیت‌های کاری	صراحت نقش پیروان	
	تعیین نقش و وظایف		
	رفتار وظیفه‌مدار		
	پیروان دارای بلوغ فکری		
	توان و تمایل بالای پیروان		
فرای و کریگر (۲۰۰۹)	تفویض اختیار برای کارکنان شایسته و مسئولیت‌پذیر	تفویض اختیار	روابط رسمی (رابطه‌مداری جزئی)
	اعتماد به کارکنان		
	اشتراک مساعی در تصمیم‌گیری‌ها		
	درگیر کردن کارکنان در انجام وظایف مهم سازمان		

منبع	مضامین کلیدی	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
فیضی (۱۳۸۵)	ارتباطات خوب و قوی	روابط محترمانه	
	تأکید بر روابط بین افراد		
	روابط انسانی		
شریعت‌نژاد (۱۳۹۷)	رعایت حال دیگران	احترام و تکریم	
	ارزش نهادن به عقاید و نظرات کارکنان		
	احترام به کارکنان		
رابینز و دی سنزو (۲۰۰۸)	رفتار کارمندمدار		
	رفتار متقاعدکننده		
	حمایت از کارکنان		
	رهبری فروتنانه		

جدول ۲. شاخص‌های رهبری مبتنی بر وجود در سطح چهارم

منبع	مضامین کلیدی	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
منطقی و همکاران (۱۳۹۵) طهرانی و همکاران (۱۴۰۱) باس (۱۹۸۵)	چشم‌انداز برجسته	دارای بینش کلی	تعالی محور
	رهبری تعالی‌بخش		
	نگرش‌ها و باورهای کارکنان		
	ارزش‌های اخلاقی		
	تعیین استاندارد از تعالی		
	انگیزش الهام‌بخش		
	استفاده از نمادها برای تمرکز بر هدف		
	بیان اهداف مهم به روش‌های ساده		
	ارزش‌های اخلاقی		
	نگرش و دید مثبت		
رایبیز و دی سنزو (۲۰۰۸)	هویت‌سازی	عزم راسخ و هدفمند	
	خود مدیریتی		
	عزم راسخ		
	تفوق		
	ایمان و عقیده راسخ نسبت به باورها		
	عقلانیت و توجه به حل مسئله		

منبع	مضامین کلیدی	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
طهرانی و همکاران (۱۴۰۱)	آرمان‌گرایی	رفتار بدیع و غیرمعارف	آرمان مشترک
	جلب احترام و اعتماد		
	توجه به نیازهای پیروان قبل از توجه به نیازهای خود		
	ارزش‌های اخلاقی		
رابینز و دی سنزو (۲۰۰۸)	تجسم ارزش‌ها	تصویر اهداف غایی	
	دنبال کردن اهداف با جدیت تمام		
	بیان ساده و روشن دیدگاه‌های خود		
رابینز و دی سنزو (۲۰۰۸)	ساخت اجتماعی	جمع‌مداری	
	اجتماعی‌محور بودن		
	یکی کردن پیروان		
	مشارکت جمعی		
باس (۱۹۸۵)	توانایی ارتقاء هوش	منافع و خیر گروهی	تحول جمعی
	قدرت بیان		
	عقلانیت اقتصادی		
منطقی و همکاران (۱۳۹۵) باس (۱۹۸۵)	تغییرات قابل توجه در پیروان	تغییر و تحول	
	تغییرات قابل توجه در سازمان		
	برونگرایی		
	عامل تغییر		
	حساسیت محیطی		
	ارزشیابی درست و حقیقی از فشارهای محیطی		
باس (۱۹۸۵)	مربیگری و مشاوره	دوگانگی قوی	روابط صمیمانه
	اعتمادبه‌نفس بالا		
	مذاکره با پیروان		
	مدیریت انتظارات پیروان		
	سازگاری و رفتار تشویقی		
منطقی و همکاران (۱۳۹۵) طهرانی و همکاران (۱۴۰۱)	علاقه‌مند به برقراری ارتباطات بالا	ملاحظات فردی	
	روابط بین فردی		
	رفتار جداگانه با هر کارمند		
	درک مشکلات افراد		

جدول ۳. شاخص‌های رهبری مبتنی بر وجود در سطح سوم

منبع	مضامین کلیدی	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر	
مهسود و همکاران (۲۰۱۰) سیدنقوی و کاهه (۱۳۹۶)	فرایند بیداری و حضور لحظه به لحظه	خودمتمالی	خودآگاهی	
	دنایای شخصی درونی			
	سفر معنوی به‌سوی تعالی			
	آگاه به مشکلات پیش‌روی پیروان			
اجتهادی و طالبی بدری (۱۳۸۷) رحیمی و همکاران (۱۳۹۹) رضایی کلیدبری و همکاران (۱۳۹۹) صالح‌نیا (۱۳۹۱) مهسود و همکاران (۲۰۱۰)	ارزش‌های معنوی جهانی	ارزش‌های معنوی	ارزش‌های فطری	
	احترام			
	فروتنی			
	نوع‌دوستی			
	شفقت	جنبه‌های اخلاقی درونی		
	عشق			
	صداقت			
	انصاف و عدالت	عدالت و دوستی		
	عدم تبعیض در برخورد با کارکنان			
	رفتارهای منصفانه با کارکنان			
اجتهادی و طالبی بدری (۱۳۸۷) رحیمی و همکاران (۱۳۹۹) رضایی کلیدبری و همکاران (۱۳۹۹)	مشارکت دادن زیردستان در تحلیل دیدگاه‌های خود قبل از تصمیم‌گیری	پردازش متعادل اطلاعات	دیگر محوری	
	رفتارهای مبتنی‌بر ارزش‌ها و استانداردهای گروه، سازمان و جامعه			
	توانمندسازی			
	دلسوزتر بودن			
	صداقت در ارتباطات	شفافیت زبانی و رفتاری		
	شفافیت روابط در کار با پیروان			
	اعتماد در ارتباطات			

جدول ۴. شاخص‌های رهبری مبتنی بر وجود در سطح دوم

منبع	مضامین کلیدی	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
فرای و کریگر (۲۰۰۹)	درک و همدلی با دیدگاه‌های ذی‌نفعان	درک پیروان	رهبری همدلانه
	بهبود روستای روانی		
	رهبری فراتر از مرزهای سازمان		
رضایی منش و صدیقی (۱۳۹۵)	جلب اعتماد پیروان	اعتمادسازی	
	حفظ اعتماد دیگران		
	گوش دادن مؤثر		
اجتهادی و طالبی بدری (۱۳۸۷) فرای و کریگر (۲۰۰۹)	ایجاد بینش و تطابق ارزش در سطوح فرد	رفاه معنوی	
	ایجاد بینش و تطابق ارزش در سطوح تیمی		
	ایجاد بینش و تطابق ارزش در سطوح سازمانی		
	افزایش رفاه معنوی از طریق دعوت و عضویت رهبران و پیروان		
	ارتقای سطح بالاتری از رفاه کارکنان		
فرای و کریگر (۲۰۰۹) رضایی منش و صدیقی (۱۳۹۵)	تعالی	انگیزش درونی	معنویت‌مداری
	نویدبخشی		
	روحیه شاد		
	امید و ایمان		
	اعتماد		
	صبر و بخشش		
	صداقت		
	شجاعت		
	فروتنی		
فرای و کریگر (۲۰۰۹)	دلسوزی و مهربانی	کرامت انسانی	انسانیت‌محوری
	احترام به نظرات و منزلت انسانی		
	کمک به دیگران برای کشف روحیه درونی خود		
	سطوح بالای رفتار اخلاقی		
	کرامت نفس		
	عزت نفس		
	احترام برابر برای پیروان		
فرای و کریگر (۲۰۰۹)	نگرانی‌های بیشتری در مورد دوست داشتن	ارزش‌های نوع‌دوستانه	
	عشق نوع دوستانه		
	محبت ذاتی		

منبع	مضامین کلیدی	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
رضایی منش و صدیقی (۱۳۹۵)	چشم‌انداز خدمت عموم ذی‌نفعان	خدمت و سرپرستی	خدمت
	عشق و خدمت به دیگران		
	ارزش نهادن به خدمت بر منافع شخصی		
	بهبود سازمانی مداوم		
	اولویت قرار دادن زیردستان		
اجتهادی و طالبی بدری (۱۳۸۷)	ایجاد ارزش برای جوامع بیرونی و داخلی	خلق ارزش	
	کمک به رشد و موفقیت زیردستان		
	تعهد به رشد افراد		
فرای و کریگر (۲۰۰۹)	ارتباط عمیق‌تر جهان هستی	فرا آگاهی	
	آینده‌نگری		
	مفهوم‌سازی		
فرای و کریگر (۲۰۰۹)	متقاعدسازی	ادراک باطنی	
	قناعت		
	شفابخشی		

جدول ۵. شاخص‌های رهبری مبتنی بر وجود در سطح اول

منبع	مضامین کلیدی	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
آلن و فرای (۲۰۲۳)	نمود کامل استعداد‌های انسانی	خودشکوفایی	یگانگی
	منبع الهام		
	عدم جدایی بین خود و دیگران	غیردوگانگی	
	یکپارچگی کائنات		
	حذف دوگانگی‌های غیرضروری		
میر و همکاران (۱۴۰۲)	اشراف بر منابع دانش و هویدا در اعمال (جمع عقل و نقل و شهود)	حکمت	
	پوچی مادی‌گرایی		
جباری و همکاران (۱۴۰۲)	بی‌نیازی	کمال مطلق	نگاه فرا مادی
	اخلاق پسامتعارف		
	عشق بی‌قید و شرط		
	شفقت		
	پذیرش مشیت خالق هستی		



شکل ۳. نمودار شاخص‌های سطوح رهبری

منبع: نگارندگان

یافته‌های این پژوهش نشان داد که شاخص‌های توسعه رهبری با تکیه بر نظریه رهبری مبتنی بر وجود در سطح پنجم شامل ۳۷ مضمون پایه، ۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۳ مضمون فراگیر است. مضامین اصلی (فراگیر) در این سطح عبارت‌اند از: خودمحوری، تکلیف‌محوری، و رابطه‌مدار. شاخص خودمحوری رهبر، دلالت بر این امر دارد که رهبر خود را متمایز از پیروان می‌بیند و برای خود توانایی‌ها و برتری نسبت به زیردستان قائل است. به نحوی که خود را مستحق حقوق و امتیازهای ویژه‌تری (راننده اختصاصی) می‌داند. رهبری در این سطح، تکلیف‌محور است و اعتقاد دارد پیروان موظف بر انجام یکسری وظایف مشخص و دستورهای هستند که از جانب وی دیکته می‌شود و به طبع، سرپیچی از آن با محرومیت و تنبیه همراه است. شاخص رابطه‌مدار نیز اشاره بر این دارد که تا حدی به روابط با پیروان اهمیت می‌دهد و زیردستان را در برخی کارها، مشارکت داده و به میزان کنترل‌شده‌ای آن‌هم برای کارکنان خاص و قابل اعتمادش، تفویض اختیار می‌کند.

برای سطح چهارم، یافته‌های پژوهش به شناسایی ۴۵ مضمون پایه، ۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر (تعالی‌محور، آرمان‌مشترک، تحول جمعی، روابط صمیمانه) منجر شد. شاخص تعالی‌محور به معنای بینش جامع رهبر و انتخاب اهداف تعالی و عزم و همت قاطعانه در رسیدن به آن‌هاست که به رشد و پیشرفت مادی و معنوی پایدار منتهی می‌شود. آرمان‌مشترک دلالت بر روحیه جمع‌گرایی رهبر دارد که هدایت کل مجموعه را به صورت مشارکتی در نظر دارد و با نفوذ در کارکنان، و تشویق و ترغیب به همکاری و هماهنگی با سایرین، بر رسیدن به یک هدف غایی ارزشمند تمرکز

دارد. از طرفی، تحول جمعی، بر آگاهی رهبر از لزوم تغییر و تحول در سازمان و کارکنان به‌منظور عبور از تنگناها و رفع مشکلات پایداری که سازمان را از پیش‌روی بازداشته و به‌سوی شکست و نابودی سوق می‌دهد، دلالت دارد. رهبر می‌داند به‌تنهایی و به‌صورت منفک قادر نیست کشتی سازمان را به ساحل امن برساند و به همکاری کلیه اعضا نیاز دارد. همچنین شاخص روابط صمیمانه، بیانگر ارتباطات رهبر به‌شکل رسمی و غیررسمی در موقعیت‌های اقتضایی است. درواقع، برخورد با زیردستان به نحوی است که آنان خود را عضوی از سازمان بدانند و فعالیت‌های خود را در نزد رهبر، ارزشمند به‌حساب آورند.

برای سطح سوم، نتایج تحلیل مضمون به کشف ۲۱ مضمون پایه، ۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۳ مضمون فراگیر (خودآگاهی، ارزش‌های فطری، دیگرمحوری) منجر شد. منظور از خودآگاهی، اشاره به آگاهی آگاهانه رهبر، از جهان پیرامون، وجود و صفات شخصی خود، وضعیت سازمان و توانایی و ضعف و مشکلات کارکنان دارد. درواقع نگاه استراتژیکی رهبر به نقاط ضعف و قوت خود و زیردستان است. از طرفی، ارزش‌های فطری اشاره به ارزش‌های جهان‌شمولی دارد که فارغ از جغرافیا، نژاد و عقاید افراد به‌صورت مشترک مورد احترام و دارای ارزش است. دیگر محوری شاخصی است که نشان می‌دهد رهبر تا چه میزان خواست و نیازهای دیگران را بر خود مقدم می‌دارد و از خودخواهی و تحکم پرهیز می‌کند. این امر با مشارکت‌دادن زیردستان در تصمیم‌گیری و کار جمعی و شفاف بودن در گفتار و رفتار توسط رهبر، نمود پیدا می‌کند.

شاخص‌های توسعه رهبری برای سطح دوم، به شناسایی و استخراج، ۴۵ مضمون پایه، ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر (رهبری همدلانه، معنویت‌مداری، انسانیت‌محوری، خدمت، و دوراندیشی) منجر شد. رهبری همدلانه به حاکمیت دل و احساس قلبی در روابط با پیروان اشاره دارد که به‌نوعی غلبه بر عقلانیت محض است. درواقع ارزش‌نهادن به نفس روابط و منافع غیرمادی در ارتباطات و پیشبرد اهداف سازمان است. می‌توان از آن به اصالت دادن به روابط غیررسمی در سازمان تعبیر کرد. شاخص معنویت‌مداری، توجه غالب به ارزش و اهمیت روح و روان و... است. از طرفی، شاخص انسانیت‌محوری، گویای آن است که رهبر با نگاه انسانی به کلیه ذی‌نفعان درون و برون سازمانی، به تنظیم چشم‌انداز، برنامه‌ها و تعیین روابط پردازد و ملاک انسانیت بر منافع مادی، اولویت داشته باشد. خدمت نیز به این معناست که رهبر، خود را در خدمت پیروان و جامعه ببیند و ایجاد ارزش برای آنان را در سرلوحه کار خود قرار دهد. رشد و تعالی پیروان جزو هدف‌های اصلی وی باشد و برای آن تلاش کند که در نهایت به نفع سازمان تمام خواهد شد. دوراندیشی، نگاه بلندمدت رهبر به مسائل و آگاهی درونی و برونی عمیق از نسبت به افراد و محیط پیرامون است.

در نهایت برای سطح اول، یافته‌های ما نشان داد این سطح دربرگیرنده ۲ مضمون فراگیر (یگانگی و نگاه فرامادی)، ۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۲ مضمون پایه است. شاخص یگانگی، به درک رهبر و پذیرش جزئی از کل بودن خود و دیگران اشاره دارد؛ بدین معنا که رهبر، هستی را به‌صورت یک کل نظام‌مند می‌بیند و تسلیم اراده خالق می‌شود که نظم و قانون ثابتی بر جهان حاکم کرده است. شاخص نگاه فرا مادی نیز، دلالت بر نگرش و دیدگاه رهبر، سوای از کوتاه‌بینی و نگاه محدود به ظواهر جهان فیزیکی و عالم غیرشهودی است. با این حال با توجه به آلن و فرای (۲۰۲۳) بالاترین

آرمان‌های نظریه‌های رهبری مبتنی بر ارزش (برای مثال، رهبری معنوی، تحول‌آفرین، خدمتگزار، اخلاقی و اصیل) ممکن است بازتابی جزئی از رهبری در این سطح باشد. بنابراین می‌توان تمام شاخص‌های سبک‌های رهبری معنوی، تحول‌آفرین، خدمتگزار، اخلاقی و اصیل را برای سطح اول نسبت داد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف ما در این مقاله با تکیه بر نظریه رهبری مبتنی بر وجود (TBCL) این بوده است که نشان دهیم چگونه سطوح مختلف وجود می‌تواند سطوحی را برای درک کامل‌تر رهبری مؤثر فراهم کند. همان طور که در بخش مبانی نظری بحث شد، این سطوح هستی از این جهت که مجموعاً یک کل ارگانیک را تشکیل می‌دهند، هولوینیک هستند، که در آن هر سطح بالاتر از سطوح هستی‌شناختی زیر فراگیرتر است. برای پنج سطح وجود، یک سطح معرفت‌شناختی متناظر وجود دارد که توسط آن رهبران می‌توانند در طول زمان آگاهی یکپارچه‌تر از گزینه‌های موجود را ایجاد کنند که می‌تواند منجر به افزایش اثربخشی رهبری شود (فرای و کریگر، ۲۰۰۹؛ آلن و فرای، ۲۰۲۳). علاوه بر این با در نظر گرفتن نظریه‌های رهبری مختص هر سطح، نشان دادیم این سبک‌های رهبری شامل چه شاخص‌هایی بوده است؛ به‌طوری که رفتار و عمل یک رهبر در این مسیر معنوی (حرکت از سطح پنجم به سطح اول) انعکاسی از این شاخص‌هاست. ما آن را شاخص‌های تکامل رهبری در پنج سطح وجود می‌نامیم.

یافته‌های پژوهش حکایت از آن دارد که بر اساس شاخص‌های شناسایی‌شده، سبک‌های رفتاری رهبری و رهبری اقتضایی با سطح پنجم رهبری در دنیای معقول / فیزیکی انطباق دارند. سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، رهبری کاریزماتیک و مبادله رهبر - عضو مطابق با سطح چهارم رهبری در سطح تصاویر و تخیل است. سبک‌های رهبری اخلاقی و رهبری اصیل، انعکاس‌دهنده سطح سوم رهبری آگاهانه مبتنی بر آگاهی از نفس هستند. سبک‌های رهبری معنوی، رهبری خدمتگزار و رهبری متواضعانه بر سطح دوم رهبری مبتنی بر روح دلالت دارند و برای سطح اول رهبری غیردوگانه، هیچ تئوری رهبری خاصی که این سطح را نشان دهد، یافت نشد که پیشنهاد می‌شود سبک رهبری توحیدی یا وحدت‌گرا با محوریت خداآوری نظریه‌پردازی و بسط داده شود. سبکی که هستی‌شناسی آن با تأکید بر کثرت ابعاد و وحدت نیروها در هستی، حقیقت را چیزی فراتر از عالم ماده می‌داند و می‌تواند نظریه‌های متکثر را زیر یک چتر جمع کند. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های (مضامین) رهبری در سطح پنجم خودمحوری، تکلیف‌محوری و روابط رسمی (رابطه‌مداری جزئی) است و از شاخص‌های جاه‌طلبی سازمانی، رهبری جسور و با اراده؛ حکمرانی، ساختاردهی، صراحت نقش پیروان؛ تفویض اختیار، روابط محترمانه و احترام و تکریم شکل گرفته است. چنین رهبرانی به دلیل جاه‌طلبی و اراده قوی به توسعه سازمان می‌اندیشند و بروکراتیک عمل می‌کنند و با ایجاد روابط کاملاً رسمی و محترمانه برای خود و سازمان تشخیص و اعتبار می‌آفرینند.

مؤلفه‌های تکامل رهبری در سطح چهارم تعالی‌محور، آرمان مشترک، تحول جمعی و روابط صمیمانه است و از شاخص‌های: بینش کلی، عزم راسخ و هدفمند؛ رفتار بدیع و غیرمتعارف، تصویر اهداف غایی؛ جمع‌مداری، منافع و خیر

گروهی، تغییر و تحول؛ دوگانگی قوی، ملاحظات فردی تشکیل شده است. چنین رهبرانی چشم‌انداز آرمانی بزرگ و مشترک را برای پیروان ترسیم می‌کنند و با رفتاری خارق‌العاده پیروان را مجذوب خود ساخته و با برقراری رابطه صمیمی آنان را برای تغییر و تحول در سازمان برمی‌انگیزانند.

مؤلفه‌های تکامل رهبری در سطح سوم خودآگاهی، ارزش‌های فطری و دیگر محوری است و از شاخص‌های خودم‌تعالی؛ ارزش‌های معنوی، جنبه‌های اخلاقی درونی، عدالت و دوستی؛ پردازش متعادل اطلاعات، شفافیت زبانی و رفتاری تشکیل شده است. رهبران در این سطح، بر خود آگاهی کامل یافته و بر خصایص و ارزش‌های فطری انسان واقفند. بر این اساس برای پیروان شأن انسانی برابر قائل بوده و بر ارتقای سطح دانش و آگاهی پیروان تأکید می‌ورزند.

مؤلفه‌های تکامل رهبری در سطح دوم رهبری همدلانه، معنویت‌مداری، انسانیت‌محوری، خادمیت و دوراندیشی است و از شاخص‌های: درک پیروان، اعتمادسازی؛ رفاه معنوی، انگیزش درونی؛ کرامت انسانی، ارزش‌های نوع‌دوستانه؛ خادمیت و سرپرستی، خلق ارزش؛ فراآگاهی، ادراک باطنی ایجاد شده است. رهبران سطح دوم درک خوبی از پیروان داشته و اعتماد بالایی به آن‌ها دارد تا تجربه معنوی درونی کسب کنند و برای خود و دیگران کرامت انسانی قائل شوند. خدمت به دیگران را بر منافع خود ترجیح داده، بر رشد دیگران متعهد باشند و از طریق ارتباط عمیق با هستی از مادی‌گرایی فاصله بگیرند.

مؤلفه‌های تکامل رهبری در سطح اول نیز یگانگی و نگاه فرا مادی است که از شاخص‌های خودشکوفایی و غیردوگانگی؛ حکمت و کمال مطلق به وجود آمده است. رهبران در این سطح به کمال استعداد‌های خود دست یافته‌اند و با حقیقتی فرامادی پیوند و انس دارند. کائنات را یکپارچه می‌بینند و به اعتبارات دنیوی احساس بی‌نیازی می‌کنند. همان طور که اشاره شد، پیامبر اسلام و ائمه اطهار این سطح رهبری را درک کرده‌اند.

با تغییر از رهبری مبتنی بر داشتن و انجام دادن (به ترتیب، سطوح چهارم و پنجم) به رهبری مبتنی بر سطوح مختلف وجود معنوی (سطوح اول، دوم و سوم)، این احتمال وجود دارد که برخی از محققان رفتارگرا ممکن است در درک اینکه «چنین رهبری‌ای از نظر مفهومی شامل چه چیزی است»، مشکل داشته باشند. این تا حدی به این دلیل است که سطح اول، «غیر دوگانه»، از نظر معرفت‌شناختی فراتر از مفاهیم فی‌نفسه و به عنوان خود است. در سرتاسر این سطوح (اول تا سوم)، یک جهت‌گیری غیردوگانه و باور هم‌زمان وجود دارد که رهبران می‌توانند به تحقق «خود» بپردازند و به آن برسند، حالتی از عدم جدایی از بودن در جامع‌ترین معنای آن.

در این سطح از وجود، تمام سنت‌های معنوی جهان چنین فرض می‌کنند که تجربه دوگانگی یعنی جدایی، از بین می‌رود. بنابراین، رهبری که در سطح غیر دوگانه زندگی می‌کند و رفتار می‌کند، تمایزی بین «رهبر» و «پیرو» نمی‌بیند (فرای و کریگر، ۲۰۰۹). از دیدگاه ما با تأکید بر نظریه رهبری مبتنی بر وجود، توسعه رهبری مبتنی بر وجود، ابتدا مستلزم این است که یک رهبر برای صداقت، نگرش باز و تمایل به جست‌وجو و تجسم سطوح بالاتر بودن ارزش قائل شود. رهبران باید بتوانند در ارزش‌ها و نگرش‌های دیگر محور شرکت کنند که شایستگی لازم برای شکل‌گیری خودارزیابی‌های دقیق را ایجاد می‌کند و از این درک خود برای اجرای مؤثر نقش‌های رهبری پیچیده‌تر استفاده می‌کنند. به‌ویژه برای یک

رهبر با این محوریت مهم است که در جست‌وجوی مستمر برای آگاهی بیشتر، آگاهی و یگانگی تجربه شده با هستی (سفر معنوی) باشد. این حداقل شامل چندین تمرین معنوی کلیدی است که معمولاً عبارت‌اند از: ۱. شناخت خود؛ ۲. احترام و ارزش قائل شدن به عقاید دیگران؛ ۳. تا آنجا که می‌توان به دیگران اعتماد کرد؛ ۴. حفظ یک تمرین درونی منظم، مانند دعا و خلوت با خالق یکتا. این شیوه‌ها برای توسعه رفاه، پذیرش خود، روابط مثبت با دیگران، خودمختاری، تسلط بر محیط، هدف در زندگی و رشد شخصی ضروری هستند (فرای، ۲۰۰۵: الف).

رهبری مؤثر بلندمدت وجود نه‌تنها بر اساس سطح وجود رهبر فردی است، بلکه شامل یک فرایند اجتماعی مداوم است که همه ذی‌نفعان مرتبط را درگیر می‌کند و افراد را قادر می‌سازد تا به روش‌های عمیق‌تر و معنادارتر با هم کار کنند. رهبری از این منظر شامل ایجاد ظرفیت برای سازگاری فردی و جمعی بهتر در طیف گسترده‌ای از موقعیت‌هاست. در این دیدگاه، رهبری شامل توسعه شایستگی بین‌فردی برای ایجاد اعتماد، احترام و در نهایت تعهد و عملکرد سازمانی است. سپس هر فرد به‌طور بالقوه یک رهبر در زمینه مناسب است. بنابراین، رهبری مبتنی بر وجود نه‌تنها به ویژگی‌های رهبری مؤثر، بلکه به چگونگی توسعه به‌عنوان یک رهبر در زمینه‌های بسیار ظریف نیز توجه دارد. یکی از شرایط لازم برای ایجاد و حفظ معنویت محیط کار، زندگی درونی است که با فراخوانی برای تعالی خود در سازمان یا جامعه که بر اساس ارزش‌های معنوی مانند عشق نوع دوستانه ساخته شده است تغذیه می‌شود (فرای، ۲۰۰۵: ب). به‌طور کلی، ما استدلال می‌کنیم که سطوح به‌تدریج ظریف‌تر «بودن» نیازمند رهبرانی است که تعهد بیشتری به این موارد دارند: ۱. توسعه آگاهی بیشتر از زندگی درونی خود؛ ۲. چشم‌انداز خدمت به ذی‌نفعان کلیدی؛ ۳. ارزش‌های نوع‌دوستانه مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل.

در مجموع، رهبران سازمانی‌ای که از «بودن» آگاه هستند، باید این آگاهی را برای دیگران مرتبط در اطراف خود الگوسازی کنند. دی^۱ (۲۰۱۱) خاطرنشان می‌کند که شیوه‌های بازخورد ۳۶۰ درجه، مربیگری و راهنمایی اجرایی و یادگیری عملی، همگی برای توسعه رهبری مؤثر مفید شناخته شده‌اند. همچنین می‌توان از این شیوه‌ها برای توسعه رهبری محور بودن در سازمان‌ها استفاده کرد.

محدودیت‌ها و پیشنهادهای آتی پژوهش

از محدودیت‌های پژوهش کمبود مبانی نظری سطوح پنج‌گانه رهبری مبتنی بر وجود است. دیگر آنکه عدم امکان شناخت یا نبود رهبران خودمتمالی به‌عنوان منبع اطلاعاتی است. شناسایی شاخص‌های تکامل رهبری (یا مدیران) می‌تواند به درک ما نسبت به سطوح پنج‌گانه وجود کمک کند، با این حال مشخص کردن جایگاه مدیران سازمان‌ها در این پنج سطح ضروری به‌نظر می‌رسد. در اغلب سازمان‌های ایرانی، علی‌رغم اینکه یک کشور اسلامی است و معنویت را درک کرده‌اند، با وجود این، مدیران این سازمان‌ها (چه در نقش مدیر چه در نقش رهبر) به درک معنای واقعی آگاهی از نفس و خودمتمالی دست نیافته‌اند؛ بنابراین انجام مطالعه موردی برای تعیین جایگاه مدیران سازمان‌ها در سطوح پنج‌گانه وجود و به‌دنبال آن ارائه اقدامات لازم برای صعود به مراتب بالاتر، می‌تواند شکاف مطالعه حاضر را پر کند.

منابع

- اجتهادی، مصطفی و شاه‌طالبی، بدری (۱۳۸۷). مؤلفه‌های رهبری مبتنی بر ارزش‌ها و ارائه چارچوبی مناسب برای ارتقای این رویکرد در دانشگاه آزاد اسلامی. *پژوهش در برنامه‌ریزی درسی (دانش و پژوهش در علوم تربیتی - برنامه‌ریزی درسی)*، ۱۹(۲)، ۲۲-۱.
- اصغری، جمشید (۱۳۸۶). *مبانی سازمان و مدیریت* (چاپ اول). تهران: صفار اشراقی.
- جباری، اقبال؛ رستگار، عباسعلی؛ عابدی جعفری، حسن و پیرملکی، پویا (۱۴۰۲). مفهوم‌پردازی رهبری توحیدی با رویکرد مرور سیستماتیک. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۲(۴)، ۲۲-۱.
- رایینز، استیفن. پی و دی سنزو، دیوید ای (۱۳۹۶). *مبانی مدیریت* (چاپ پانزدهم). (سیدمحمد اعرابی، محمدعلی حمید رفیعی و بهروز اسراری ارشاد، مترجمان (اثر اصلی ۲۰۰۸)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رحیمی، فاطمه؛ قلی‌پور، آرین؛ محمداسماعیلی، ندا و علوی، سید بابک (۱۳۹۹). تأثیر رهبری اصیل بر تاب‌آوری کارکنان و یادگیری آن‌ها از خطا در بستر تغییرات پیچیده سازمانی: یک مطالعه کمی. *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۱۵(۶۰)، ۲۲-۱.
- رضایی کلیدبری، حمیدرضا؛ سلطانی ابراهیم سرائی، فاطمه و بخشعلی‌زاده، داوود (۱۳۹۹). نقش رهبری اخلاقی در عملکرد کارکنان. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۵(۱)، ۱۰۸-۱۱۵.
- رضایی‌منش، بهروز و صدیقی، رامین (۱۳۹۵). تأثیر رهبری خدمتگزار بر انگیزش و عملکرد کارکنان. *خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت* (رسالت مدیریت دولتی)، ۷(۳۴)، ۵۱-۶۶.
- سیدنتقوی، میرعلی و کاهه، مریم (۱۳۹۶). نقش رهبری اصیل در بهبود سطح خلاقیت و اشتیاق به کار کارکنان. *مدیریت بهبود و تحول*، ۲۳(۷۶)، ۲۷-۱.
- شریعت‌نژاد، علی (۱۳۹۷). *طراحی و تبیین مدل رهبری سطح پنج در سازمان‌های دانش بنیان با استفاده از پژوهش آمیخته*. رساله دکتری، دانشگاه لرستان، لرستان.
- صالح نیا، منیره (۱۳۹۱). اثر رهبری اخلاقی بر فضای اخلاقی سازمان. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۷(۲)، ۸۶-۹۸.
- طاهری، فاطمه؛ نادری بنی، ناهید؛ جندقی، غلامرضا و یوسف‌زاده، سعید (۱۴۰۱). ارائه چارچوب رهبری مبتنی بر بخشش. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۱(۲)، ۹۵-۱۱۸.
- طهرانی، مریم؛ حیدری، الهام؛ مرادپور، فرزاد و فرج‌زاده، کامران (۱۴۰۱). تأثیر تاب‌آوری فردی و رهبری تحول‌آفرین بر رفتار تیمی نوآورانه: تبیین نقش میانجی تاب‌آوری تیمی و تعدیلگر جو یادگیری. *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۳(۴)، ۳۴-۱۵.
- فیضی، طاهره (۱۳۸۵). *مبانی سازمان و مدیریت* (چاپ هشتم). تهران: انتشارات دانشگاه پیام‌نور.
- قانع، محمدرضا و چالاک، مهناز (۱۳۹۹). تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر رضایتمندی کاربران در مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری: نقش میانجی تبادل رهبر - عضو و حمایت ادراک‌شده سرپرست. *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، ۵۴(۳)، ۸۵-۶۵.

- محمدزاده، زهرا و امینی، علیرضا (۱۳۹۵). بررسی اثر مبادله رهبر - پیرو بر نظریه‌های ضمنی پیروی پیروان. *فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۵(۲)، ۳۱-۴۲.
- منطقی، منوچهر؛ توکلی، غلامرضا؛ نظری، یونس و کاملی، علی‌رضا (۱۳۹۵). نقش میانجی‌گری تاب‌آوری و توانمندسازی کارکنان در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد نوآورانه. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۱(۱۷)، ۲۲۱-۲۴۷.
- میر، فاطمه سادات؛ الوانی، سیدمهدی؛ دهقانان، حامد؛ گلشنی، مهدی و دهدشتی شاهرخ، زهره (۱۴۰۲). فرانظریه‌ای در رهبری سازمان مبتنی بر هستی‌شناسی وحدت‌گرا. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۳(۱۱۲).

References

- Allen, S. & Fry, L. W. (2023). A framework for leader, spiritual, and moral development. *Journal of Business Ethics*, 184(3), 649-663. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05116-y>
- Asghari, J (2007). *Fundamentals of organization and management* (first edition). Safar Ishraghi, Tehran. (in Persian)
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V. & Clarke, V. (2012). *Thematic analysis*. American Psychological Association. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/13620-004>
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Creswell, J.W. & Miller, D.L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130. https://doi.org/10.1207 /s15430421tip3903_2
- Day, D. V. (2011). *Leadership development*. The SAGE handbook of leadership, 22, 37-50.
- Egel, E. E. & Fry, L. W. (2013). Spiritual Leadership as a Model for Islamic Leadership Development. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2013, No. 1, p. 12376). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Egel, E. & Fry, L. W. (2017). *Cultivating a global mindset through "being-centered" leadership*. Judi Neal. *Handbook of Personal and Organizational Transformation*. USA: Springer International Publishing.
- Ejtehadi, M. & Shah Talebi, B. (2008). A study of leadership components based on values: providing an appropriate framework to promote the approach within islamic azad

- university. *Curriculum planning knowledge & research in educational sciences*, 22(19), 1-22. <https://SID.ir/paper/127598/en> (in Persian)
- Faizi, T. (2006). *Fundamentals of organization and management* (8th edition). Payam Noor University Press, Tehran. (in Persian)
- Fry, L. W. (2005b). Introduction to The Leadership Quarterly special issue: Toward a paradigm of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 619–622. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.001>
- Fry, L. W. & Nisiewicz, M. S. (2013). *Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership*. Stanford University Press.
- Fry, L. W. & Vu, M. C. (2023). Leading without a self: Implications of Buddhist practices for pseudo-spiritual leadership. *Journal of Business Ethics*, 1-17. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05416-x>
- Fry, L. & Kriger, M. (2009). Towards a theory of being-centered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership. *Human relations*, 62(11), 1667-1696. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0018726709346380>
- Fry, L.W. (2005a). Toward a theory of ethical and spiritual well-being, and corporate social responsibility through spiritual leadership. In R.A. Giacalone, C.L. Jurkiewicz & C. Dunn (Eds), *Positive psychology in business ethics and corporate responsibility*. Greenwich, CT: Information Age Publishing, pp. 47–83.
- Ghane, M. R. & Chalak, M. (2020). Effect of Organizational Citizenship Behavior on User Satisfaction at the Regional Information Center for Information Science and Technology: The Mediating Role of Leader-Member exchange and Perceived Supervisor Support. *Academic Librarianship and Information Research*, 54(3), 65-85. <https://doi.org/10.22059/jlib.2021.303691.1496> (in Persian)
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Jabari, E., Rastgar, A., Abedi Jafari, H. & Pirmaleki, P. (2024). Conceptualization of Non-duality leadership with systematic review approach. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 12(4), 1-22. (in Persian)
- Krentz, M. (2019). *Survey: What diversity and inclusion policies do employees actually want*. Harvard Business Review, 5.
- Lee, Y., Li, J. Y. & Sunny Tsai, W. H. (2021). Diversity-oriented leadership, internal communication, and employee outcomes: A perspective of racial minority employees. *Journal of public relations research*, 33(5), 314-334. <https://doi.org/10.1080/1062726x.2021.2007388>
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newberry Park.

- Luu, T. T., Rowley, C. & Vo, T. T. (2019). Addressing employee diversity to foster their work engagement. *Journal of Business Research*, 95, 303-315. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.jbusres.2018.08.017>
- Mahsud, R., Yukl, G. & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561-577. <https://awspntest.apa.org/doi/10.1108/02683941011056932>
- Manteghi, M., Tavakoli, Gh., Nazari, Y. & Kameli, A. R. (2016). The Mediating Role of Employee Empowerment and Resilience in the Relationship between Transformational Leadership and Innovative Performance. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 5(1), 255-229. (in Persian)
- Mir, F., alvani, S. M., Dehghanan, H., golshani, M. & Dehdashti, Z. (2024). A meta-theory in organizational leadership based on unitary ontology. *Management Studies in Development and Evolution*, 33(112). <https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.77837.4428> (in Persian)
- Mohammadzadeh, Z. & Amini, A. (2017). Investigating The Effect Of Leader- Member Exchange On Follower's Implicit Followership Theories. *Public Organizations Management*, 5(2), 31-42. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.2322522.1396.5.0.18.0> (in Persian)
- Rahimi, F., Gholipor, A., Mohammadesmaeili, N. & Alavi, S. B. (2020). The effect of authentic leadership on employee resilience and their learning from errors in the context of complex organizational change: A Quantitative Study. *Iranian journal of management sciences*, 15(60), 1-22. (in Persian)
- Rezaee Manesh, B. & Sadeighi, R. (2017). The impact of servant leadership on motivation and performance of staff. *Iranian journal of public policy in management*, 7(24), 51-66. <https://sid.ir/paper/199006/en> (in Persian)
- Rezaei Keyldbari, H.R., Soltani Ebrahim Sarai, F. & Bakhsalizadeh, D. (2020). Role of Ethical Leadership in Employee Performance. *Ethics in Science and Technology*, 15 (1), 108-115 **Error! Hyperlink reference not valid.** (in Persian)
- Robbins, S. P. & DeCenzo, D. A. (2008). *Fundamentals of management: Essential concepts and applications*. Prentice Hall.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S. & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of applied psychology*, 97(6), 1097. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0029978>
- Salehnia, M. (2012). The Effect of Ethical Leadership on Organization Ethical Climate. *Ethics in Science and Technology*, 7 (2), 89-101. <http://ethicsjournal.ir/article-1-702-fa.html> (in Persian)
- Sednaghavi, M. & Kaheh, M. (2014). The Role of Authentic Leadership in Promote Employee's Enthusiasm and Creativity. *Management Studies in Development and Evolution*, 23(76), 1-28. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22518037.1393.23.76.1.2> (in Persian)

- Shariat Nejad, A. (2019). *Designing and Explaining the Five Level Leadership Model in Knowledge Based Organizations Using the mix method*. Thesis for obtaining Ph.D. in Management - Human Resource Management, Faculty of Economics and Administration, Lorestan University. (in Persian)
- Taheri, F., Naderibeni, N., Jndaghi, G. & yousefzadeh, S. (2022). Designing a forgiveness-based leadership framework. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 11(2), 95-118. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221518.1401.11.2.4.8> (in Persian)
- Tehrani, M., Heydari, E., Moradpour, F. & Farajzadeh, K. (2022). The Impact of Individual Resilience and Transformational Leadership on Innovative Team Behavior: Considering the Mediating Role of Team Resilience and Moderating Role of Learning Climate. *Public Administration Perspective*, 13(4), 15-34. <https://doi.org/10.52547/jpap.2022.227380.1191> (in Persian)
- Wilber, K. (2001). *A theory of everything: An integral vision for business, politics, science and spirituality*. Shambhala publications.
- Wilson, W. (2013). Coaching with a Global Mindset. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 11(2). <http://www.business.brookes.ac.uk/research/areas/coachingandmentoring/>

