

## مدل‌سازی رهبری سازمانی مبتنی بر ادبیات کلاسیک ایران (رویکردی نوین به مدل‌های غیرخطی فازی)

فرهاد زارعی<sup>۱</sup>، هادی تیموری<sup>۲\*</sup>، علی نصر اصفهانی<sup>۳</sup>، محسن محمدی فشارکی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۴. دانشیار، گروه زبان و ادبیات فارسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۰۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۰۴

### چکیده

رهبری از مباحث بسیار مهم در ادبیات سازمان و مدیریت است؛ همچنین ادبیات کلاسیک ایران نیز در این زمینه دارای مطالب فراوان و مهمی است. لذا هدف پژوهش حاضر مدل‌سازی رهبری سازمانی مبتنی بر ادبیات کلاسیک ایران (کلیات سعدی، قابوس‌نامه و سیاست‌نامه)، است. مطالعه کنونی یک پژوهش ترکیبی و اکتشافی است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان حوزه مدیریت و در بخش کمی شامل کارمندان و مدیران شهرداری شیراز است. بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و دریافت نظر خبرگان، مفاهیم مربوطه استخراج شد؛ در ادامه بر اساس رویکرد دلفی-فازی، مولفه‌های مورد استخراج مورد تأیید قرار گرفتند در مرحله بعد با استفاده از روش ISM روابط مابین مولفه‌های تحقیق طبقه‌بندی گردید. در نهایت از مدل معادلات ساختاری جهت آزمودن مدل طراحی شده خبرگان استفاده گردید. بر اساس مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته تعداد ۹۴ کد نهایی در سه بُعد کلی شامل بعد پنداری با سه زیرمجموعه نگرشی، شناختی و منشی، بعد کرداری با سه زیرمجموعه عوامل فردی، گروهی و سازمانی و بعد گفتاری با زیرمجموعه کلامی، دسته‌بندی گردیدند. رویکرد دلفی-فازی لجستیک نوع ۳ با تابع ورودی شوبرت جهت مولفه‌های مورد استخراج به کار گرفته شدند. در نهایت بر اساس نتایج مشخص گردید مدیران بیش از کارمندان مدل طراحی شده را در رهبری سازمان مورد تأیید قرار دادند. توجه به فرهنگ، تمدن و مذهب که در ادبیات کلاسیک ما به شدت مورد توجه قرار گرفته است؛ می‌تواند در طراحی مدل رهبری که با شرایط سازمان‌های دولتی کشور تطابق بالاتری داشته باشد؛ موفق عمل نماید.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری سازمانی، ادبیات کلاسیک ایران، بعد پنداری، بعد گفتاری، بعد کرداری

## ۱- مقدمه و بیان مسئله

آموزه‌های ادبیات کهن ابزاری برای ارتقای جایگاه رهبری و مدیریت در سازمان‌ها است [۱]. ادبیات تأملات و عواطف را برمی‌انگیزد و این چیزی است که در مطالعات تجاری مورد توجه قرار نگرفته است [۲]. دوچی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) [۳]، تأثیر ادبیات بر تغییر ذهنیت‌ها جهت واکنش مناسب رهبران را بر کنش محیطی تحلیل نمودند. نتایج تحقیق رمینگتون و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) [۴]، نشان دادند رویکردهای جدید رهبری و مدیریت توانایی بالایی در ایجاد تغییر تفکر مدیران و رهبران را نداشته‌اند و جایگاه اصول انسانی در ادبیات کلاسیک در آن‌ها مشاهده نمی‌شود؛ بنابراین، وال و جارویس<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) [۵]، استدلال می‌کنند که «آموزش»، مدیران کافی نیست، نیاز به تحول آموزشی و توجه به مباحث اصول انسانی در ادبیات کهن وجود دارد. چنین تحولی ضروری است؛ زیرا می‌تواند محرکی برای راه‌اندازی فرآیندهای خودسازماندهی به سمت رهبری مقتدر باشد. دانشگاه‌ها به دلیل همکاری‌های چندجانبه خود، نقش بسیار مهمی در این حوزه دارند [۶]. آموزش کسب و کار نیاز به رویکرد جامع‌تری دارد [۷]؛ بنابراین، رویکردهای نوآورانه در آموزش برای رسیدگی مناسب به چالش‌های رهبری و مدیریت نوین مورد نیاز است؛ رویکردی که در شرایط و شوک‌های بیرونی و درونی بتواند ثبات سازمانی را تأمین نماید [۸].

ادبیات موجب بهبود سطح هوش عاطفی و شایستگی [۹]، همدلی [۹]؛ [۱۰]؛ [۱۱]، گسترش دیدگاه‌ها [۱۲]؛ [۹]، خودیابی و توسعه تخیل [۹]؛ [۱۰]؛ [۱۳] می‌شود. علاوه بر این، ادبیات برای غنی‌سازی ارتباطات حرفه‌ای [۹]؛ [۱۰]؛ [۱۳] و تقویت ارتباطات بهتر بین مدیریت می‌شود [۹]. ادبیات موجب رشد آگاهی [۱۰] و ترویج تفکر [۹]؛ [۱۰]؛ [۱۱]، رهبران می‌شود. در تجارت، ادبیات با توجه به بهبود عملکرد سازمانی مفید بوده است [۱۴]؛ [۱۵] کمک به درک مدیریت در شرکت‌ها و ارتقای خلاقیت و نوآوری [۱۵]؛ [۱۶]. به طور خاص برای مدیران، ادبیات برای کمک به توسعه مهارت‌های قابل استفاده در تجارت [۱۵]، ترویج تفکر انتقادی و هوش هیجانی [۱۷]؛ [۱۸] و کنش الهام بخش [۱۶]، استدلال می‌شود. ادبیات راهی برای بیان عواطف، احساسات و عقاید است که نقش مهمی در رهبری سازمانی دارد [۱۹].

<sup>۱</sup> Duchi et al.,

<sup>۲</sup> Wall & Jarvis

<sup>۳</sup> Remington et al.,

ادبیات به دلیل دارا بودن بعد قوی در مؤلفه‌های عاطفی خود، تأمل، هوش هیجانی و خلاقیت در رهبران را تشویق می‌کند که مؤلفه‌های مهمی برای ذهنیت رهبری و بهبود ثبات رفتارها و عملکرد آن‌ها می‌باشد [۲]؛ [۲۰]؛ [۲۱] به خصوص ادبیات موجب تجسم خلاقیت در رهبران گردیده و موجبات بهبود عملکرد رهبران می‌گردد [۲۲] و راهی برای بیان عواطف، ایده‌ها و احساسات ایجاد می‌کند [۱۹]؛ [۲۳]. آموزه‌های ناشی از ادبیات تحلیل برداشت‌ها و عمیق نگاری در مسائل [۹]؛ [۲۴]، ریسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) [۲۵] ون بوکل<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) [۲۶]، مولدرز<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) [۲۷]. نیز بر اهمیت احساسات در رویکردهای مبتنی بر رهبری که می‌تواند از برجسته کردن تفکرهای ادبیات کلاسیک در رهبران حاصل شود؛ تأکید ورزیده‌اند.

افزایش گسترش آموزه‌های نشأت گرفته از ادبیات موجب افزایش سطح صبر و تأمل مدیران و رهبران سازمان می‌گردد [۹]؛ [۱۰]؛ [۱۱]؛ [۱۹]؛ [۲۵]؛ [۲۶]؛ [۲۸]؛ [۲۹]؛ [۳۰]؛ [۳۱]؛ [۳۲]. آموزه‌های ادبیات موجب بهبود رفتار مسئولانه رهبران می‌گردد [۳۳]، فرآیندی که در آن رهبران مسئولانه عمل کنند (اقدام).

سوانستروم و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) [۳۴]، بیان می‌دارد رفتارهای ناشی از آموزه‌های ادبی موجب تغییر رفتار در مدیران می‌گردد. این آموزه‌ها موجب توسعه شایستگی‌های فردی مانند آن‌هایی را که به هوش هیجانی [۳۵]، تفکر انتقادی [۳۶]، به تفکر عمیق‌تر منجر می‌شود. بر اساس دیدگاه دوک و یگر<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) [۳۷]، آموزه‌های ناشی از ادبیات می‌تواند ظرفیت‌های انسانی را توسعه دهد. موجب افزایش حس ایجاد فرهنگ مشارکت در مدیران و رهبران می‌گردد [۳۸]. ادبیات به عنوان یک آموزش جایگزین گامی به سوی دگرگونی رفتارهای اخلاقی است [۵].

بحث رهبری و تأثیر آن بر موفقیت سازمان‌ها تاکنون توسط صاحب‌نظران مختلفی موردبررسی قرار گرفته و متخصصان رهبری، تئوری‌های مختلفی در این رابطه ارائه داده‌اند که عمدتاً الگوهایی غربی و وارداتی هستند. همچنین علی‌رغم اینکه سال‌ها چنین تصور می‌شد که مدیریت در کشورهای غربی، همچون ماشین‌آلات و ابزارآلات غربی در سراسر جهان کاربرد دارد؛ اما اقتباس بی‌چون‌وچرا از روش‌ها و نظریه‌های غیروبومی مدیریت که بر مبنای

<sup>۱</sup> Reason

<sup>۴</sup> Svanström et al.,

<sup>۲</sup> Van Boeckel

<sup>۵</sup> Dweck & Yeager

<sup>۳</sup> Molderez

الگوهای ارزشی غرب استوار است، در کارایی و اثربخشی سازمانی کشورهای در حال توسعه، به اندازه کشورهای غربی نقشی نداشته است. این در حالی است که مجموعه ادبیات پارسی همچون اقیانوسی است که شرح دقیق و مفصل حکایات پادشاهان و فرودستان، امرا و فرمانروایان، رهبران و پیروان و قصه فراز و فرودها، کنش‌ها و واکنش‌ها، شکست‌ها و پیروزی‌ها، اشتباهات و ابتکارات و برنامه‌ها و استراتژی‌ها را در خود به امانت گذاشته تا پژوهشگران علم مدیریت و رهبری با مطالعه، بازاندیشی، مهندسی معکوس و شبیه‌سازی صحنه‌های مختلف تاریخی و قیاس گذشته با واقعیات امروز، به مدل و الگویی در زمینه رهبری دست یابند که در سایه آن، تحقق اهداف بزرگ سازمانی، آسان‌تر و سریع‌تر عملی گردد.

یکی از دغدغه‌های مهم امروز، پاسخگو نبودن الگوهای مدیریت غربی در اداره اثربخش امور جامعه و سازمان‌ها است. از طرف دیگر نبود پژوهش‌های کافی در زمینه الگوی مدیریت و رهبری بومی و سازگار با مبانی فرهنگی جامعه نیز احساس می‌شود. در پژوهش حاضر، الگوی رهبری سازمانی مبتنی بر ادبیات کلاسیک ایران در شهرداری‌های شهر شیراز مورد بررسی قرار گرفت. پژوهش حاضر به دنبال مدل‌سازی رهبری سازمانی بر اساس ادبیات کلاسیک ایران با تأکید بر متون کلیات سعدی، قابوس‌نامه و سیاست‌نامه است.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

بین المللی شدن فزاینده فعالیت‌های تجاری در سطح جهانی، دانشگاهیان و متخصصان را برانگیخته است تا به طور جدی به سؤالات رفتارهای رهبری مؤثر و اشتراکات و تفاوت‌های احتمالی آن‌ها در بین فرهنگ‌ها توجه کنند [۳۹]؛ [۴۰]؛ [۴۱]. علاوه بر این، یک سوال مهم برای پرسیدن این است که رهبران جهانی باید چه شایستگی‌هایی داشته باشند و چه رفتارهای با توجه به فرهنگشان باید برجسته شود. به عنوان مثال سبک‌های رهبری غربی مانند رهبری تحول‌آفرین<sup>۱</sup> عمدتاً در کشورهای غربی مورد تأیید قرار گرفته‌اند و محدودیت‌های احتمالی آن‌ها در کشورهای غیر غربی مورد تأکید قرار گرفته است [۴۲]؛ [۴۳]. از سوی دیگر، سبک‌های رهبری غیرمشارکت‌آمیز مانند رهبری پدران<sup>۲</sup> و رهبری اقتدارگرا<sup>۳</sup> در غرب به عنوان

<sup>۱</sup> Transformational Leadership

<sup>۲</sup> Authoritarian

<sup>۳</sup> Paternalistic

ناکارآمد مورد انتقاد قرار گرفته‌اند؛ اما اخیراً نشان داده شده است که در رهبری‌هایی با قدرت فاصله‌ای بالا<sup>۱</sup> مؤثر هستند، به عنوان مثال، چین و روسیه [۴۴]؛ [۴۵]؛ [۴۶]؛ [۴۷]. یک شاخص مهم از اثربخشی یک رفتار رهبری خاص، تأثیر آن بر رفاه پیروانش است [۴۸]؛ [۴۹]؛ اما دیدگاه مشترکی درباره مناسب بودن و بهتر بودن یک رویکرد رهبری خاص وجود ندارد [۵۱]؛ [۵۲]؛ [۵۳]. تنها وجه اشتراکی که در این حوزه حاصل شده است توجه به بومی کردن مدل [۵۴] و همچنین توجه به فرهنگ و پیشینه یک کشور است [۴۱]؛ [۵۶]. در نتیجه طراحی مدلی بر اساس فرهنگ و خصوصیات اجتماعی و اخلاقی هر کشوری از اهمیت بالایی برخوردار است.

با توجه به جامع نبودن نظریه خصوصیات فردی رهبری (رهبری تحول‌آفرین، رهبری مشارکتی، رهبری مستبدانه، رهبری تبدیلی، خدمتگزار، کاریزماتیک، پدرسالارانه) و انعطاف‌ناپذیری نظریه‌های رفتاری رهبری، پژوهش‌های رهبری پژوهشگران به دنبال انعطافی بیش‌تر در شناخت مسئله رهبری برآمدند که آن را نظریه‌های موقعیت و اقتضایی نامیدند. نظریه‌های اقتضایی رهبری، پژوهش‌های خود را به‌طور مستقیم در جهت کشف متغیرهای زمینه‌ساز اثربخشی برخی از ویژگی‌ها و رفتارهای رهبر در یک وضعیت معین هدایت می‌کنند این رویکردها با توجه به اینکه بر مبانی اخلاقی، فرهنگی استوار هستند؛ ارتباط نزدیکی با مباحث ارائه شده در ادبیات کلاسیک دارند. از این نظریه‌های نوین می‌توان به نظریه رهبری معنوی و رهبری اصیل اشاره نمود.

## ۲-۱- رهبری معنوی

نظریه رهبری معنوی، نظریه‌ای عالی برای تحول سازمانی است که به‌منظور ایجاد سازمانی یادگیرنده و دارای محرک درونی به وجود آمده است. نظریه رهبری معنوی بر اساس الگوی انگیزش درونی توسعه‌یافته است که ترکیبی از چشم‌انداز، ایمان به تحقق هدف، مأموریت و چشم‌انداز سازمان، علاقه به نوع‌دوستی و بقای معنوی است. رهبر معنوی کسی است که با استفاده از ارزش‌ها، باورها و رفتارهایی که لازمه انگیزش درونی خود و دیگران است، بقای معنوی اعضای سازمان را فراهم می‌کند. رهبری معنوی شامل آموزش اصول درست و عملکرد فنونی است که باعث کنترل نفس می‌شود [۵۵].

<sup>۱</sup> High-Power Distance

## ۲-۲- رهبری اصیل

رهبران اصیل، افرادی هستند که می‌دانند چه کسی هستند (خود را می‌شناسند)، به چه می‌اندیشند و چگونه رفتار می‌کنند؛ همچنین از چشم‌انداز ارزشی - اخلاقی، دانش و توانایی‌های خود و دیگران و بستری که در آن فعالیت می‌کنند، آگاهی دارند. آن‌ها مطمئن، امیدوار، خوش‌بین، منعطف و بسیار بااخلاق هستند و هرگاه اصول اخلاقی آن‌ها زیر سؤال رود، از سازگاری امتناع می‌ورزند. یک سازمان در صورتی اصیل است که در رهبری، محدودیت، عدم اطمینان و احتمال را بپذیرد، توانایی‌اش را برای مسئولیت‌پذیری و انتخاب درک کند، به اشتباهات خود اعتراف نماید، توان مدیریتی خلاق خود را برای برنامه‌ریزی منعطف، رشد و تدوین خط‌مشی به کار گیرد و با مسئولیت‌پذیری در اجتماع وسیع‌تر مشارکت نماید [۵۰].

رهبری اصیل، خوش‌بینی را بازسازی و تاب‌آوری را تبیین می‌کند، باعث ترویج روابط شفاف می‌شود، اعتماد و تعهد در ارتباط با دیگران را پرورش می‌دهد. طریق تحسین و اعتماد برای خود پیرو خلق می‌کند و ممکن در سطح فردی، گروهی و سازمانی به تجزیه و تحلیل بپردازد؛ در سطح فردی، رهبری معتبر، محرک‌های اختیاری را که خود در پیروان مختلف مورد هدف قرار داده است، به شکل متفاوتی منعکس می‌کند؛ درحالی که در سطح گروهی، منعکس‌کننده محرک‌های طبیعی است که عبارتند از رفتارهای رهبری اصیل که توسط تمامی اعضای گروه به اشتراک گذاشته شده است یا تجربه شده‌اند [۵۰].

آنچه از ادبیات این حوزه مشخص شد؛ اینکه رویکردهای رهبری مبتنی بر فرد صرفاً توانایی بالایی در بهبود سطح رهبری ندارند چرا که عموماً بر توانایی‌ها فردی از ابعاد مدیریتی، روانی مبتنی بوده و جایگاه اخلاق، اعتماد، رفتار و کردار در آن‌ها نمود چندانی ندارد؛ در نتیجه در نظر گرفتن این ابعاد در رهبری می‌تواند به عنوان مکملی قدرتمند با سایر ویژگی‌ها رهبری موجب بهبود سطح و جایگاه رهبری در سازمان‌ها گردد و با توجه به اینکه ادبیات کلاسیک ایران سرشار از این مولفه‌ها و اهمیت آن‌ها در فرهنگ ایرانی است از این شاخه از علم در طراحی مدل رهبری می‌توان بهره برد.

پیشینه تحقیق محدودی در این حوزه موضوع تحقیق وجود دارد؛ در ادامه خلاصه‌ای از این پیشینه تحقیقات ارائه شده است.

عباس نژاد، عادل زاده و پاشایی فخری (۱۴۰۰): به تحقیقی تحت عنوان «بررسی کارکرد رفتار سیاسی - سازمانی در حکایت شیر و گاو در کلیله و دمنه» پرداختند. روش تحقیق در این پژوهش به شکل بنیادی، بر پایه مطالعات کتابخانه‌ای است. وی به این موضوع می‌پردازد که اراده پادشاه و طبقه حاکم به عنوان یک قانون کلی ملاک ارزیابی و اجرا است و بر مبنای نظر و عقیده هیئت حاکم، این قوانین و مقررات تغییر می‌کنند. هر چه رهبر از ویژگی‌ها و رخداد‌های ویژه سازمانی شناخت کامل‌تری داشته باشد، عکس‌العمل و واکنش او بهتر و مناسب‌تر خواهد بود. به طور کلی اقدامات گروه‌ها به شدت تحت تأثیر رفتار یکایک اعضای خود است. رفتار کارکنان رمز موفقیت یا شکست یک گروه می‌باشد. رفتار سیاسی در بیش‌تر موارد مرتبط با قدرت‌طلبی کارکنان در سازمان‌ها قرار می‌گیرد؛ زیرا جویندگان قدرت، منابع و اطلاعات سازمانی را به خاطر حفظ یا افزایش قدرت خود به کار می‌گیرند و برای قدرت‌نمایی ناگزیر به رفتارهای سیاسی - سازمانی رو می‌آورند [۵۷].

نبنی و فهیمی (۱۳۹۹): در پژوهشی با عنوان «ارتباط مؤثر: مهارتی سرنوشت‌ساز در شاهنامه» پرداخته شده است. این پژوهش در حوزه مطالعاتی روان‌شناسی ادبیات قرار می‌گیرد. نشان می‌دهد که مهم‌ترین عوامل بسترساز ارتباط مؤثر در شاهنامه، عبارتند از: داد و دهش، رسوم احترام‌آمیز، رفتارهای جرأت‌مندانه، سپاسگزاری، مدیریت هیجان‌ها، مهارت مذاکره و مصلحت‌اندیشی [۵۸].

یخدان ساز، عادل زاده و فخری پاشایی (۱۳۹۸): به بررسی «مدیریت تعارض میان فردی در شاهنامه» پرداختند. هدف این مقاله بیش‌تر آشکار ساختن لایه‌های زیرین و پنهانی داستان‌های شاهنامه است. فردوسی ثابت کرده است که شیوه خاصی برای همه موقعیت‌ها ندارد و در خلال داستان‌ها نشان می‌دهد که افراد و مدیرانش روش‌های متفاوتی برای موقعیت‌های مختلف می‌یابند و بسته به شرایط تعارض از سبک‌هایی چون انریش و سازش، «اجتناب»، «رقابت و... سود جویند [۵۹].

خدادادی و گذشتی (۱۳۹۶): اقدام به بررسی تحقیقی تحت عنوان «تبیین راهبرد امنیتی مقابله با فتنه‌گران در کلیله و دمنه»، نمودند. روش تحقیق حاضر کتابخانه‌ای است. نتایج این پژوهش که به صورت کیفی انجام گرفت نشان‌دهنده آن است که الگوی تبیینی شامل مؤلفه‌های بصیرت،

دشمن‌شناسی، مشورت، دوراندیشی و از همه مهم‌تر وجود یک رهبری مقتدر می‌باشد [۶۰]. در ادامه خلاصه‌ای از نتایج پیشینه تحقیق ارائه شده است:

جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های حوزه ادبیات کلاسیک در مدیریت و رهبری

| نام و سال                  | عنوان                                                                 | نتیجه‌گیری                                                                                                                                                                          |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عباس نژاد و همکاران (۱۴۰۰) | بررسی کارکرد رفتار سیاسی – سازمانی در حکایت شیر و گاو در کلیله و دمنه | افراد شدیداً غیرسیاسی و بسیار سیاسی همگی برای سازمان زیان‌مند هستند.                                                                                                                |
| نبئی و فهیمی (۱۳۹۹)        | ارتباط مؤثر: مهارتی سرنوشت‌ساز در شاهنامه                             | مهم‌ترین عوامل بستر ساز ارتباط مؤثر در شاهنامه، عبارتند از: داد و دهش، رسوم احترام‌آمیز، رفتارهای جرأت‌مندانه، سپاسگزاری و پوزش خواهی، مدیریت هیجان‌ها، مهارت مذاکره و مصلحت‌اندیشی |
| یخدان ساز و همکاران (۱۳۹۸) | مدیریت تعارض میان فردی در شاهنامه                                     | افراد و مدیرانش روش‌های متفاوتی برای موقعیت‌های مختلف می‌یابند و بسته به شرایط تعارض از سبک‌هایی چون انرمش و سازش، «اجتناب»، «رقابت و... سود جویند.                                 |
| خدادادی و گذشتی (۱۳۹۶)     | تبیین راهبرد امنیتی مقابله با فتنه‌گران در کلیله و دمنه               | الگوی تبیینی شامل مؤلفه‌های بصیرت، دشمن‌شناسی، مشورت، دوراندیشی و از همه مهم‌تر وجود یک رهبری مقتدر می‌باشد.                                                                        |

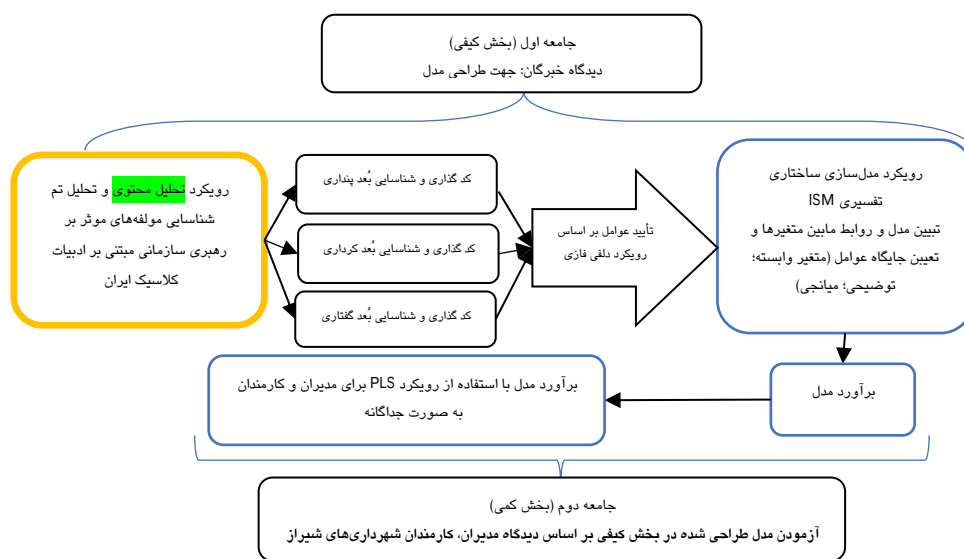
بر اساس جمع‌بندی پیشینه تحقیق مشاهده می‌گردد اکثریت تحقیقات در حوزه مدیریت صورت گرفته و همواره بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای صورت پذیرفته‌اند. بر این اساس در تحقیق حاضر برای اولین بار در تحقیقات داخلی اقدام به مدل‌سازی نقش ادبیات کلاسیک در بهبود سطح رهبری پرداخته شده است. بر اساس مبانی نظری و پیشینه تحقیق و با توجه به اینکه هدف تحقیق حاضر استخراج ابعاد رهبری مبتنی بر ادبیات کلاسیک است و در حوزه ادبیات عموماً بر مباحث اخلاقی و رفتاری در حوزه رهبری تأکید می‌گردد؛ مدل مفهومی اولیه تحقیق حاضر به شرح نمودار ذیل است:



نمودار ۱: مدل مفهومی اولیه تحقیق

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف، اکتشافی است و از منظر ماهیت، در حیطه پژوهش‌های توصیفی و پیمایشی قرار دارد. فرآیند تحقیق کیفی- کمی است. فرآیند انجام تحقیق در نمودار (۲)، ارائه شده است.



نمودار ۲: فرآیند انجام تحقیق

با توجه به نمودار (۲)؛ در پژوهش حاضر از روش تحلیل محتوی<sup>۱</sup> آثار منتخب و تحلیل تم برای شناسایی مولفه‌های مؤثر بر رهبری سازمانی مبتنی بر ادبیات کلاسیک ایران پرداخته شد. در ادامه بر اساس رویکرد دلفی فازی غیرخطی اقدام به تأیید عوامل شناسایی گردید و در نهایت بر اساس رویکرد معادلات ساختاری تفسیری روابط مابین متغیرها پرداخته شده و در نهایت بر اساس رویکرد حداقل مربعات جزئی میزان اثرگذاری مابین متغیرها مورد بررسی قرار گرفت.

### ۳-۱- بخش کیفی

در بخش کیفی این پژوهش "الگوی رهبری سازمانی مبتنی بر ادبیات کلاسیک ایران" شامل: ۱- کلیات سعدی ۲- قابوس‌نامه ۳- سیاست‌نامه، که به زعم خبرگان و اساتید ادبیات و مدیریت قابلیت و ظرفیت پشتیبانی و استخراج الگوی مذکور را به سبب برخورداری از غنای فرهنگی، تاریخی و پیوند ناگسستنی آن با شریعت دارا هستند، مورد تحلیل قرار گرفت؛ همچنین کثرت و تنوع داده‌های قابل‌استخراج از متون سه گانه ادبی فوق که در بسترهای مختلف تاریخی، فرهنگی و ادبی رخ داده‌اند، پژوهش‌گر را به‌خوبی از حیث دسترسی به داده‌های قابل اتکا و نیل به سطح انتزاع نظری بی‌نیاز کرده است. در این پژوهش با توجه به مطالعه عمیق نظری و دقت نظر در متن سه کتاب: کلیات سعدی، قابوس‌نامه و سیاست در مجموع ۸۸۰ کد از متون مذکور استنتاج شد. از روش مصاحبه تأییدی و دریافت نظر صاحب‌نظران استفاده شد که در مجموع تعداد ۹۴ مضمون پایه و ۷ مضمون سازمان دهنده، ۳ مضمون فراگیر شامل: بعد پنداری، بعد گفتاری و بعد کرداری شناسایی شد. نتایج مصاحبه‌های تأییدی و نظرات صاحب‌نظران در بخش بعدی ارائه شده است. پس از استخراج شاخص‌ها، از بین صاحب‌نظرانی که مایل به مصاحبه بودند (اعضای هیئت علمی دانشگاه و مدیران شاغل در شهرداری شیراز)، که تحصیلات، پژوهش، تدریس، اشتغال و تعمق در آثار فوق داشته‌اند، مشارکت‌کنندگان در پژوهش (به روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>۲</sup>)، انتخاب و شاخص‌های استخراجی به ایشان ارائه

نظرات و گرایش‌های وی استنتاج‌هایی نمود. منظور از متن یا محتوا کلیه ساخت‌ها از علایم گوناگون (نوشتاری، زبانی، موسیقایی تصویری، حتی جسمی مانند مجسمه‌ای است) که از طریق آن ارتباط برقرار می‌شود.

<sup>۲</sup> Purposeful Sampling

<sup>۱</sup> تحلیل محتوا که به آن تحلیل گفتمان نیز گفته شده روشی است که بر اساس آن می‌توان ویژگی‌های زبانی یک متن گفته شده یا نوشته شده را به طور واقع بینانه عینی و منظم شناخت و نیز درباره مسایل غیر زبانی همچون ویژگی‌های فردی و اجتماعی گوینده یا نویسنده متن و

گردید. در بخش کیفی پژوهش، نمونه‌گیری تا جایی ادامه دارد که داده‌ها به اشباع برسند [۶۱]؛ اما مصاحبه‌ها برای اطمینان بیش‌تر با تعداد دو نفر دیگر ادامه پیدا کرد و به ۲۰ نفر رسید شاخصه‌های جمعیت‌شناختی آنان در پیوست (۱)، ارائه شده است.

### ۳-۲- بخش کمی

پس از شناسایی عوامل در بخش کیفی اقدام به برآورد مدل طراحی شده و آزمون نمودن مدل طراحی شده توسط خبرگان در مدیران و کارکنان مناطق یازده‌گانه شهرداری شیراز پرداخته شد. اطلاعات بخش کمی با توجه به حجم جامعه ۶۷۱۲ نفری در جدول (۲)، ارائه شد. از روش کوکران جهت تعیین حجم نمونه بهره گرفته شد. نتایج در جدول زیر ارائه شده است. گویه‌های آن بر پایه طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (از خیلی زیاد تا خیلی کم)، تنظیم شد. شایان‌ذکر است که در این مرحله از روایی سنج و نیز پایایی آن اطمینان حاصل شد.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری بخش کمی

| شرح                             | حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران |
|---------------------------------|--------------------------------|
| کارمندان و مدیران شهرداری شیراز | ۳۶۳ نفر                        |
| مدیران                          | ۱۱۱ نفر                        |

در قسمت کمی جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده گردیده است. پرسشنامه‌های مورد استفاده عبارتند از: پرسشنامه بعد‌پنداری که شامل سه مؤلفه شناختی، نگرشی و منشی است. در جدول (۳)، نحوه توزیع سؤالات پرسشنامه محقق ساخته بعد‌پنداری ارائه گردیده است.

جدول ۳. پرسشنامه بعد‌پنداری

| متغیرها | تعداد سؤال‌ها | شماره سؤال‌ها |
|---------|---------------|---------------|
| شناختی  | ۵             | ۱-۵           |
| نگرشی   | ۴             | ۶-۹           |
| منشی    | ۷             | ۱۰-۱۶         |
| کل      |               | ۱۶            |

پرسشنامه محقق ساخته بعد‌کرداری، دارای سه قسمت سؤال‌های مربوط به مؤلفه‌های فردی، گروهی و سازمانی است. در جدول (۴)، نیز پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر الگوی طراحی‌شده مربوط به عوامل بعد‌کرداری، ارائه گردیده است.

جدول ۴. پرسشنامه بعد کرداری

| متغیرها | تعداد سؤال‌ها | شماره سؤال‌ها |
|---------|---------------|---------------|
| فردی    | ۲۶            | ۱۷-۴۲         |
| سازمانی | ۲۱            | ۴۳-۶۳         |
| گروهی   | ۷             | ۷۰-۷۶         |
| کل      | ۵۴            |               |

## ۴- یافته‌های پژوهش

در ادامه به بررسی نتایج مدل‌های ۴ گانه به کار گرفته شده در تحقیق پرداخته شده است.

### ۴-۱- نتایج تحلیل تم

با تکیه بر دیدگاه لینکن و گوبا (۱۹۸۵)، جهت اعتبار بخشی به نتیجه‌های پژوهش به چهار معیار قابلیت اعتبار یا قابل قبول بودن<sup>۱</sup>، قابلیت انتقال یا انتقال‌پذیری<sup>۲</sup>، قابلیت اتکا یا قابلیت اطمینان<sup>۳</sup> و قابلیت تأیید یا تأییدپذیری<sup>۴</sup> [۶۲]، توجه شد. در این حوزه تأکید بر آثار کلیات سعدی، قابوس‌نامه و سیاست‌نامه بوده است. علت استفاده از این متون در ادامه ارائه شده است.

- کلیات سعدی<sup>۵</sup> به دلیل اینکه حاوی ابعاد مدیریتی، اجتماعی و فرهنگی بی‌نظیر، نصایح ارزشمند، شرح حال حاکمان، ضرب‌المثل‌های متنوع و آموزنده بود و حکمت عملی و مدیریتی منحصر به فردی ارائه می‌دهد انتخاب گردید. ۲- قابوس‌نامه<sup>۶</sup> (نصیحت‌نامه)، به دلیل اینکه دارای نثری ساده، روان و حاوی اندرزهایی از ایران باستان درباره چگونگی حفظ حکومت، رسوم مملکت‌داری، آداب اجتماعی، اهمیت به کارگیری دانش و رعایت اعتدال است انتخاب شد. ۳- سیاست‌نامه<sup>۷</sup> (سیرالملوک)، به دلیل اینکه دربردارنده آیین فرمانروایی و کشورداری، مفاهیم اخلاقی، علم سیاست، نقل‌قول‌هایی از قرآن و احادیث، سخنان بزرگان و حکایت‌هایی درباره شاهان، وزیران و فرماندهان ایرانی با نثری ساده و قابل فهم بود انتخاب شد. این اثر ادبی، به تأیید اساتید و خبرگان امر، در مقوله رهبری وزن بیشتری داشته و می‌تواند در استخراج الگویی مناسب و کاربردی بیش‌تر مورد استفاده قرار گیرند.

<sup>۱</sup> Credibility

<sup>۵</sup> اثر ابومحمد مشرف‌الدین مصلح بن عبدالله بن مشرف متخلص

<sup>۲</sup> Transferability

به سعدی (۶۰۶ - ۶۹۰ هجری قمری)

<sup>۳</sup> Dependability

<sup>۶</sup> نگارنده: امیر عنصرالمعالی کیکاووس پسر اسکندر وشمگیر

<sup>۴</sup> Confirmability

(۴۶۲ قمری)

<sup>۷</sup> نوشته خواجه نظام‌الملک طوسی

به منظور دستیابی به ابعاد، مولفه‌ها و گویه‌های مرتبط با رهبری سازمانی و در قالب سه فاکتور اصلی پندار، کردار و گفتار نیک؛ بعد از مطالعه دقیق و هدفمند متون کتاب‌های کلیات سعدی، قابوس‌نامه و سیاست‌نامه، هشتصد و هشتاد کد مرتبط با این زمینه از متون مذکور استخراج گردید. بعد از تمام شدن مصاحبه‌ها و کسب نظرات خبرگان، چنین به دست آمد که از تعداد کل کدهای استخراج‌شده، تعداد زیادی کد حذف، تلخیص و یا به دلیل تکرار و یا مشابهت ادغام و تعداد ۱۳ کد جدید توسط خبرگان اضافه گردید و نهایتاً تعداد ۹۴ کد نهایی ۷ مضمون پایه و ۳ مضمون سازمان دهنده مورد تأیید قرار گرفت. داده‌های کامل مربوط به این کدها در جدول‌های شماره (۵)، (۶) و (۷)، ارائه شده است. بر اساس جداول ارائه شده، سه مضمون سازمان‌دهنده در قالب ابعاد پنداری، کرداری و گفتاری مطرح شده که بعد پنداری شامل مولفه‌های شناختی، نگرشی و منشی و در عین حال بعد کرداری شامل سه مولفه فردی، گروهی و سازمانی و بعد گفتاری نیز در همان قالب کلامی مورد بررسی قرار گرفته و طبقه بندی شده است.

جدول ۵. سازمان سلسله‌مراتبی تحلیل تماتیک داده‌های بُعد پنداری

| تم اصلی<br>(سطح سوم) | زیر تم‌ها<br>(سطح دوم) | کدها<br>(سطح اول)                                                                            |
|----------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| بُعد پنداری          | مؤلفه شناختی           | خداشناسی، مردم‌شناسی، تاریخ‌دانی، قانون‌شناسی، موقعیت‌شناسی                                  |
|                      | مؤلفه نگرشی            | نگرش اقتضایی، نگرش خلاقانه، جزءنگری، حال نگری                                                |
|                      | مؤلفه منشی             | عزت‌نفس، عدم دل‌بستگی به دنیا، پرهیز از وسوسه‌ها، بلندنظری، خیرخواهی، خوش‌بینی، عاقبت‌اندیشی |

جدول شماره (۶)، تم‌های مرتبط با بُعد کرداری مؤثر بر ایجاد رهبری سازمانی مبتنی بر ادبیات کلاسیک را نشان می‌دهد.

جدول ۶. سازمان سلسله‌مراتبی تحلیل تماتیک داده‌های بُعد کرداری

| تم اصلی | زیر تم‌ها | کدها |
|---------|-----------|------|
|---------|-----------|------|

| (سطح ۳)        | (سطح ۲)          | (سطح ۱)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بُعد<br>کرداری | فردی             | مسئولیت‌پذیری و خودکنترلی، حلال‌خوری، اعتدال، نظم، پاک‌دامنی، امانت‌داری، قناعت، احتیاط و درنگ، پرهیز از طمع‌ورزی، یادگیری و مهارت‌آموزی، گذشت، هوشیاری و دقت، هیبت و جدیت، زیرکی، عدم خساست، وقت‌شناسی، حسابداری، انتقادپذیری، سخاوتمندی، نداشتن حسادت، ادب، شکرگزاری، روراستی و صداقت، نرم‌خویی و خوش‌رویی، مهرورزی، عدم غرور                                                                                                                                                               |
|                | مؤلفه<br>سازمانی | عمل‌گرایی، تنبیه به موقع، بازنگری، مبارزه با فساد، رعایت آداب و تشریفات، شایسته‌سالاری، تحول، هدف‌گذاری چالشی، جذب صحیح و انتخاب شایسته کارکنان، دریافت و ارائه اطلاعات به هنگام، حفظ توازن، تغییر تاکتیک و انعطاف‌پذیری، ایمنی، پرداخت منصفانه، شادی، کار تیمی، در نظر گرفتن ضریب خطا، هماهنگی، پرهیز از سکوت سازمانی، اجتناب از ایجاد استرس و اضطراب، ایجاد انگیزه، ارائه فرصت دوباره به افراد، رسیدگی به خانواده کارکنان، عشق‌ورزی، شفافیت، طبقه‌بندی اطلاعات، امنیت شغلی، به کارگیری زنان |
|                | مؤلفه<br>گروهی   | مدارا، دادگری و رعایت اصل برابری، مردم‌داری و مردم‌واری، اعتمادسازی، تعاملات سازنده، صلح‌جویی، هم‌نشینی شایسته                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

جدول (۷)، تم‌های مرتبط با بُعد گفتاری مؤثر بر ایجاد رهبری سازمانی مبتنی بر ادبیات کلاسیک را نشان می‌دهد.

جدول ۷. سازمان سلسله‌مراتبی تحلیل تماتیک داده‌های بُعد گفتاری

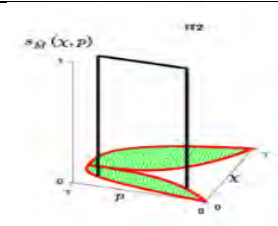
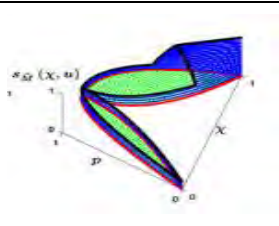
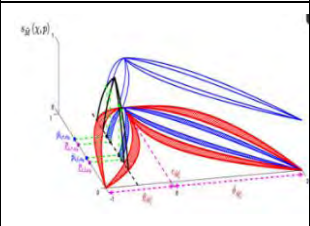
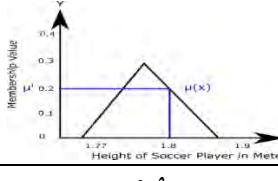
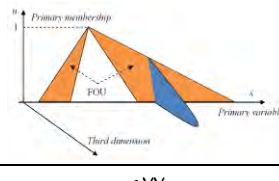
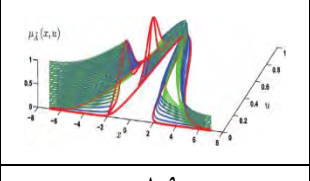
| تم اصلی<br>(سطح ۳) | زیر تم‌ها<br>(سطح ۲) | کدها<br>(سطح ۱)                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بُعد گفتاری        | کلامی                | گشودگی تجربه، مشورت‌پذیری و مشورت‌دهی، همدردی، گفتگو محوری، تشکر و قدردانی، ابلاغ بایدها و نبایدها، هنر نه گفتن، حق‌گویی، عدم توجه به چاپلوسی، امید دادن، راست‌گویی، پرهیز از غیبت، پرهیز از شایعه‌پراکنی، پرهیز از سخن‌چینی، کم‌گویی و گزیده‌گویی، پاسخ‌گویی، گوش دادن فعال، رازداری |

#### ۴-۲- نتایج تحلیل فازی غیرخطی

در ادامه پس از شناسایی و کدگذاری عوامل مؤثر بر رهبری سازمانی مبتنی بر ادبیات کلاسیک ایران؛ دیدگاه خبرگان در حوزه متغیرهای اثرگذار بر رهبری سازمانی مبتنی بر ادبیات کلاسیک ایران از رویکرد دلفی-فازی غیر خطی بهره گرفته شده است. در این تحقیق از سه نوع فازی نوع اول، دوم و سوم در حالت عادی و لجستیک بهره گرفته خواهد شد. مدل‌های فازی لجستیک

تحت شرایط چالش برانگیز مانند متغیرهای زمانی و دینامیک ناشناخته یا تنوع در جامعه خبرگان بهتر عمل می‌نمایند.

جدول ۸. مقایسه نتایج رویکرد فازی نوع ۱، ۲ و ۳ در حالت لجستیک و عادی

| لجستیک                                                                               |                                                                                     |                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| فازی نوع ۱                                                                           | فازی نوع ۱                                                                          | فازی نوع ۳                                                                          |
|    |    |    |
| ۰.۶۱۱                                                                                | ۰.۸۱۳                                                                               | ۰.۹۵۵                                                                               |
| عادی                                                                                 |                                                                                     |                                                                                     |
|  |  |  |
| ۰.۵۰۹                                                                                | ۰.۵۷۷                                                                               | ۰.۸۰۹                                                                               |

بر اساس نتایج مشاهده می‌گردد دقت فازی نوع سه در حالت لجستیک بالاتر است؛ در نتیجه فازی نوع ۳ لجستیک در مدل دلفی فازی اعمال شده است. از سوی دیگر توابع فازی به شدت به نوع تابع ورودی حساس هستند و میزان دقت آن‌ها بستگی به نوع تابع ورودی دارند. در جدول زیر ۲۴ تابع ورودی مختلف مورد ارزیابی قرار گرفته است. نتایج رویکردهای فازی به شدت به نوع تابع عضویت آن وابسته است. در نتیجه تعیین تابع عضویت با بالاترین دقت از وظایف هر محقق است. توابع عضویت متعددی برای رویکردهای فازی تعریف شده است که از آن دسته می‌توان به توابع عضویت مثلثی، نیمه گوسی، گوسی، سینوسی، کوسینوسی، هیپربولیک و... اشاره کرد. در تحقیق حاضر از توابع عضویت مبتنی بر اعداد مختلط که ترکیبی از رویکردهای سینوسی، کسینوسی و توابع غیرخطی هستند، بهره گرفته شده است. بر اساس نتایج زمانی که تابع ورودی از نوع شوبرت می‌باشد مدل دارای کم‌ترین خطای برآوردی است

(پیوست ۲). در نتیجه نتایج رویکرد دلفی فازی لجستیک نوع ۳ شوبرت جهت بررسی عوامل رهبری سازمانی مبتنی بر ادبیات کلاسیک ایران پیروی می‌کند. در ادامه پس از ۲ دور دلفی ارائه شده است. در صورتی که اختلاف بین دو مرحله از حد آستانه کم (۰/۵)، کوچک‌تر باشد در این صورت فرآیند نظرسنجی متوقف می‌شود.

جدول ۹: فاصله مقدار قطعی راند نخست و راند دو

| عامل                       | زیرعامل       | میان<br>گین راند ۱ | نتیجه | میان<br>گین راند ۲ | نتیجه | اختلاف راند<br>۱ و ۲ | نتیجه<br>نهایی |
|----------------------------|---------------|--------------------|-------|--------------------|-------|----------------------|----------------|
| بُعد<br>پنداری<br>(۳ عامل) | مؤلفه شناختی  | ۷.۵۴               | توافق | ۷.۵۲               | توافق | -۰/۰۲۰               | منتخب          |
|                            | مؤلفه نگرشی   | ۷.۱۷               | توافق | ۷.۵۸               | توافق | ۰/۴۰۹                | منتخب          |
|                            | مؤلفه منشی    | ۷.۷۵               | توافق | ۸.۰۲               | توافق | ۰/۲۶۷                | منتخب          |
| بُعد<br>کرداری<br>(۳ عامل) | مؤلفه فردی    | ۷.۱۹               | توافق | ۷.۳۸               | توافق | ۰/۱۹۲                | منتخب          |
|                            | مؤلفه سازمانی | ۷.۶۱               | توافق | ۷.۷۵               | توافق | ۰/۱۴                 | منتخب          |
|                            | مؤلفه گروهی   | ۷.۴۸               | توافق | ۷.۴                | توافق | -۰/۰۷۸               | منتخب          |
| بُعد<br>گفتاری<br>(۱ عامل) | مؤلفه کلامی   | ۷.۰۶               | توافق | ۷.۰۷               | توافق | ۰/۰۱۱                | منتخب          |

براساس نتایج مندرج در جدول (۹)، مشخص گردید که در شاخص‌ها نهایی اختلاف کم‌تر از ۰/۵ است؛ بنابراین می‌توان راندهای دلفی را به پایان برد.

در خصوص روایی یا اعتبار پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش برای شروع کار از روش اعتبار محتوا استفاده می‌شود. چراکه برای اجرای اولی پرسشنامه نیاز به تأیید روایی محتوایی پرسشنامه از سوی خبرگان می‌باشد. اعتبار محتوایی یک آزمون معمولاً توسط افرادی متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می‌شود، از این رو اعتبار محتوا به قضاوت داوران بستگی دارد. با این تفصیل، پرسشنامه‌های عنوان شده در اختیار خبرگان و صاحب‌نظران مربوطه قرار خواهد گرفت و نظرات آنان در جهت تحصیل هرچه بهتر روایی اخذ و اصلاحات مورد نظر صورت می‌گیرد. در این پژوهش، روایی محتوایی هر یک از پرسشنامه‌ها با برگزاری چندین جلسه با ۵ نفر از مدیران و اساتید دانشگاه در حوزه منابع انسانی تأیید گردید. برای بررسی روایی سازه نیز تحلیل عاملی تأییدی مورد استفاده قرار خواهد گرفت. نتایج مستخرجه نشان دادند اولاً تمامی بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰/۵ و ثانیاً میزان میانگین واریانس‌های

استخراجی (AVE<sup>۱</sup>) در تمامی متغیرها نیز بزرگ‌تر از ۰/۵ بودند که نشان‌دهنده روایی از نوع همگرا است.

پایایی<sup>۲</sup> به سازگاری<sup>۳</sup> یافته‌های تحقیق اطلاق می‌گردد. برای محاسبه پایایی در قسمت کمی تحقیق از آلفای کرونباخ استفاده گردید. قابل‌ذکر است که بر اساس آزمون آلفای کرونباخ که به بررسی پایایی این پرسشنامه‌ها پرداخته شده است. با توجه به اینکه پایایی هر یک از معیارها بالاتر از ۷۰ درصد است، بنابراین پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار می‌گیرد؛ همچنین میزان پایایی ترکیبی (CR<sup>۴</sup>)، در تمامی ابعاد مدل طراحی شده بزرگ‌تر از ۰/۷ بود که نشان‌دهنده پایایی از نوع پایایی ترکیبی است. مقادیر پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ در جدول شماره (۱۰)، آمده است.

جدول ۱۰: ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه

| عامل                                 | تعداد سؤال | آلفای کرونباخ |
|--------------------------------------|------------|---------------|
| پندار نیک                            | ۱۶         | ۰.۸۱۴         |
| گفتار نیک                            | ۶۰         | ۰.۷۴۸         |
| کردار نیک                            | ۱۸         | ۰.۷۷۱         |
| رهبری سازمانی مبتنی بر ادبیات کلاسیک | ۹۴         | ۰.۹۷۶         |

همان‌طور که در جدول (۱۰)، مشخص است، تمام مقادیر آلفای کرونباخ بزرگ‌تر از ۰.۷ می‌باشد، بنابراین آلفای کرونباخ محاسبه‌شده برای بخش‌های مختلف پرسشنامه مورد استفاده، نشان می‌دهد که این ابزار از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار می‌باشد.

#### ۴-۳- مدل‌سازی معادلات تفسیری

مدل‌سازی ساختاری تفسیری فرآیند یادگیری تعاملی است که توسط وارفیلد در سال ۱۹۷۴ معرفی شد. این مدل‌سازی می‌تواند مسائل پیچیده را به شکل گرافیکی نشان داده و از پیچیدگی آن بکاهد. روش ISM با تجزیه معیارها در چند سطح مختلف به تحلیل ارتباط بین شاخص‌ها می‌پردازد. مدل ساختار تفسیری قادر است ارتباط بین شاخص که به صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته‌اند، را تعیین نماید. روش ISM با تجزیه معیارها در چند سطح مختلف به

<sup>۱</sup> Average Variance Extracted

<sup>۲</sup> Consistency

<sup>۳</sup> Reliability

<sup>۴</sup> Composite Reliability

تحلیل ارتباط بین شاخص‌ها می‌پردازد. این روش می‌تواند برای تجزیه و تحلیل ارتباط بین ویژگی‌های چند متغیر که برای یک مساله تعریف شده‌اند، استفاده شود. این روش اقدامی برای بررسی اثر هر یک از متغیرها بر روی متغیرهای دیگر است. این مدل رویکردی فراگیر برای سنجش ارتباط است و این طراحی برای توسعه چارچوب مدل به کار می‌رود تا اهداف کلی تحقیق امکانپذیر شود. به عبارتی استفاده از این روش جهت تعیین ارتباط مابین مولفه‌های شناسایی شده در مرحله اول (تحلیل تم) و دوم (دلفی فازی)، است. مراحل تکنیک ISM به شرح زیر است:

الف: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری؛ ب: بدست آوردن ماتریس دستیابی اولیه؛ ج: سازگار کردن ماتریس دستیابی؛ د: تعیین سطح متغیرها؛ ه- ترسیم شبکه تعاملات. پس اعمال تمامی مراحل؛ متغیرهای موثر بر رهبری سازمانی مبتنی بر ادبیات کلاسیک ایران که در نمودار شماره (۱)؛ بدان اشاره گردید و در جدول شماره (۹)؛ زیربخش‌های آن شناسایی و مورد تأیید خبرگان قرار گرفتند؛ در سه سطح به شرح نمودار (۲)، دسته‌بندی شدند.



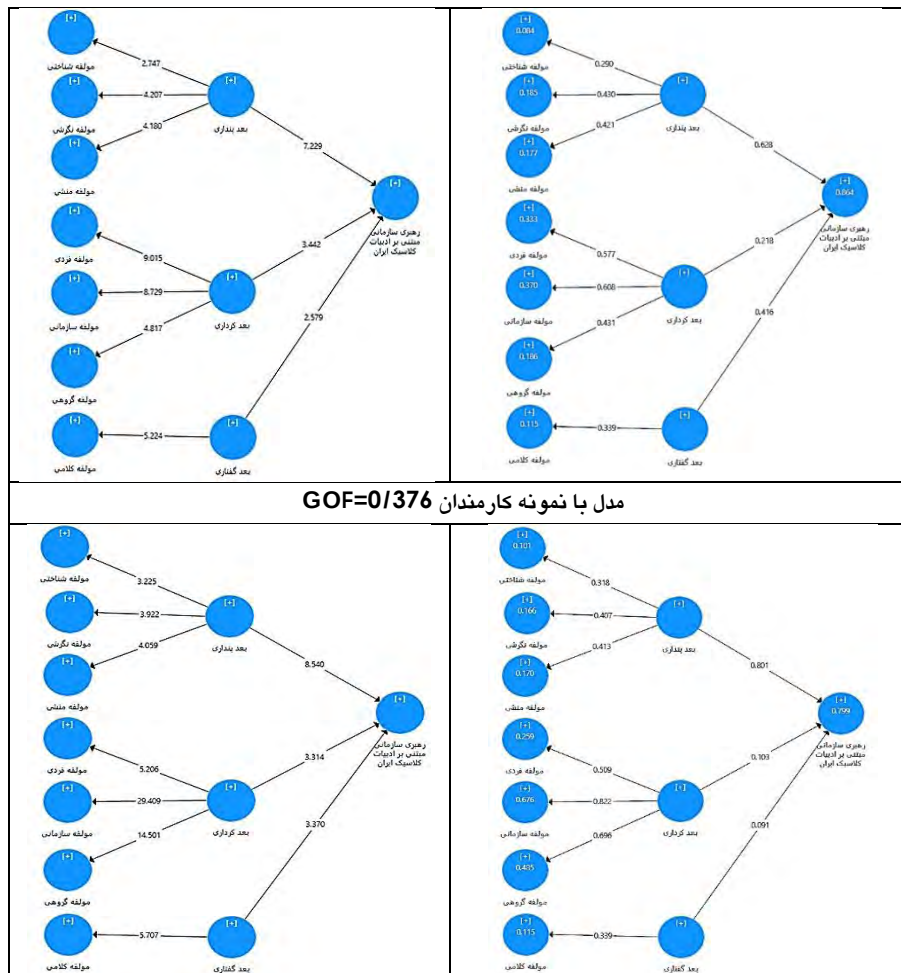
نمودار ۲: معادلات تفسیری مدل رهبری سازمانی مبتنی بر ادبیات کلاسیک ایران

#### ۴-۴- مدل‌سازی معادلات ساختاری

در این بخش در سه حالت مدیریت، کارمندان و کل نمونه؛ اقدام به برآورد مدل شده است. در ادامه نتایج برآورد مدل‌های سه گانه در جدول (۱۱)، ارائه شده است.

جدول ۱۱: ضرایب مسیر مدل

| معناداری ضرایب                  | تحلیل ضریب مسیر |
|---------------------------------|-----------------|
| مدل با کل نمونه $GOF=0/519$     |                 |
|                                 |                 |
| مدل با نمونه مدیران $GOF=0/487$ |                 |



بر اساس نتایج مشاهده می‌گردد؛ اکثریت متغیرها از سطح معناداری مناسبی برخوردارند و از شاخص نیکویی برازش GOF (آستانه ۰/۳۶)، مناسبی برخوردار است. بر اساس نتایج مشاهده می‌گردد بر اساس ضرایب تعیین و شاخص GOF مدل طراحی شده توسط خبرگان با استفاده از دیدگاه مدیران و کارمندان مورد تأیید قرار گرفته است و این مدل از دیدگاه مدیران کارتر از دیدگاه کارمندان مورد تأیید قرار گرفته است.

## ۵- جمع‌بندی و پیشنهادات مدیریتی

هدف تحقیق حاضر مدل‌سازی رهبری سازمانی مبتنی بر ادبیات کلاسیک ایران (کلیات سعدی، قابوس‌نامه و سیاست‌نامه)، بود؛ جهت دست یافتن به این هدف از یک رویکرد کمی-کیفی بهره گرفته شد. در بخش کیفی از رویکردهای تحلیل تم، دلفی فازی غیرخطی و معادلات ساختاری تفسیری بهره گرفته شد. در بخش کمی از رویکرد حداقل مربعات جزئی بهره گرفته شد. در بخش کیفی ابتدا پس از مطالعات کتابخانه‌ای و همچنین مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و دریافت نظر خبرگان، مفاهیم مربوطه استخراج و با تحلیل اولیه داده‌ها، تعداد ۹۴ کد نهایی مورد تأیید قرار گرفت. این کدها در سه بُعد کلی شامل بعد پنداری با ۱۶ کد و سه زیرتم، بعد کرداری با ۶۰ کد و سه زیرتم و بعد گفتاری با ۱۸ کد و یک زیرتم، دسته‌بندی گردید. بعد پنداری با سه زیرتم نگرشی، شناختی و منشی؛ بعد کرداری با سه زیرتم عوامل فردی، گروهی و سازمانی و بعد گفتاری با یک زیرتم کلامی در ایجاد الگوی رهبری سازمانی مبتنی بر ادبیات کلاسیک نقش دارند. خبرگان بر اساس رویکرد دلفی-فازی لجستیک نوع ۳ با تابع ورودی شوپرت، مولفه‌های مورد استخراج را تأیید نمودند. با استفاده از روش *ISM* روابط مابین مولفه‌های تحقیق در سه سطح طبقه‌بندی گردید. در بخش کمی مدل معادلات ساختاری تفاوت در دیدگاه مدیران و کارمندان را نسبت به مدل طراحی شده مورد تأیید قرار داد.

مروری بر ادبیات موضوع رهبری سازمانی و پژوهش‌های انجام گرفته در این زمینه نیز نشان می‌دهد که وجوه اشتراکی میان یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های قبلی وجود دارد. به عنوان مثال، اتای و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، بر این باورند که برقراری ارتباطات مؤثر و همراه کردن کارکنان در دنیای پیچیده روابط سازمانی امروز، در بستر ایفای درست و دقیق نقش رهبری مدیر ممکن می‌گردد. این مورد نشان‌دهنده آن است که بعد گفتاری حاصل‌شده در پژوهش حاضر، می‌تواند شکل‌دهنده ارتباطات مؤثر و مناسب در بین کارکنان باشد؛ همچنین پژوهش ژائو و همکاران (۲۰۱۵)، نشان‌دهنده اهمیت نگرش در زمینه روابط بین رهبران و کارکنان است که این یافته با بعد پنداری پژوهش حاضر همخوانی دارد؛ همچنین میکائیلی و همکاران (۱۳۹۹)، بر این باورند که رفتار و کردار رهبر باعث هدایت رفتار و عملکرد کارکنان در محل کار می‌شود که این یافته نیز با بعد کرداری پژوهش حاضر ارتباط دارد. در این

<sup>۱</sup> Otaye et al.,

خصوص، برخی یافته‌های حاصل از پژوهش‌های انجام‌شده با یافته پژوهش حاضر همخوانی دارد، از آن جمله می‌توان به مطالعه آپورا (۲۰۱۴)، اشاره کرد که نشان داده است که ویژگی‌های شخصیتی رهبران در آثار شکسپیر، مطابق با پیشینه‌های رهبری تعریف شده برای معیارهای مختلف فرهنگی بوده و به این ترتیب تأیید می‌کنند که فرهنگ و رهبری باهم در تعامل و همزیستی متقابل بوده و همدیگر را به هم متصل می‌کنند. تریولاس و دریموسیس<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، نیز در پژوهش‌های خود نشان دادند که حوزه‌های صلاحیت رفتاری، مدیریتی و عاطفی بسیار مهم و حیاتی می‌باشند. وولبموا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، نشان دادند که رهبری اصیل را به‌عنوان الگوی رفتاری تعریف کرده‌اند که هم از ظرفیت‌های مثبت روان‌شناختی و جو مثبت اخلاقی نشأت گرفته است و هم بر آن تأثیر می‌گذارد. رهبران اصیل نه تنها از ظرفیت‌های مثبت روان‌شناختی (خودکارآمدی، انعطاف‌پذیری، خوش‌بینی و امیدواری)، برخوردار هستند؛ بلکه می‌توانند این‌گونه ظرفیت‌های مثبت روان‌شناختی را در کارکنان نیز تقویت کنند. رنجبر و شکوری (۱۳۹۷)، در تحلیل تطبیقی آیین کشورداری در شاهنامه و تلماک بر ویژگی‌هایی همچون دادگری، مردمداری، انسان‌دوستی، درس گرفتن پادشاه از لغزش‌های خود، صلح‌طلبی، میانه‌روی، نیک‌عهدی و پرهیز از چاپلوسی به‌عنوان ویژگی‌های پادشاهان در آیین کشورداری پارسی و به‌عنوان مشخصه‌های رهبران تأکید می‌کنند. شیخ‌لووند و مستعلی زاد (۱۳۹۵)، در پژوهشی به «بررسی اخلاق مدیریتی در کلیله و دمنه»، پرداخته است و بر ده اصل برقراری عدالت، توأمان بودن دین و ملک، داشتن خرد و دانش در امور، حزم و دوراندیشی جامع، داشتن خلاقیت و ابتکار، تعجیل در تدارک امور و دوراندیشی، پرهیز از ستم و ظلم، لزوم رایزنی با اطرافیان، رعیت‌پروری، تشویق و تنبیه تأکید دارد. مبارک و وزیله (۱۳۹۵)، که در پژوهشی به بررسی «بازتاب نظریات مدیریتی در شاهنامه»، پرداخته‌اند به این نتیجه می‌رسد که از هر سه سطح مدیریتی نمونه‌هایی را در نظام حکومتی و پادشاهی در شاهنامه می‌توان یافت. یافته‌ها نشان می‌دهد تفاوت‌ها و استعداد‌های فردی و شخصیتی منجر به تقسیم‌بندی افراد به دسته‌های مختلف و قرار گرفتن آن‌ها در مشاغل متفاوت گردیده است. عادل‌زاده (۱۳۹۳)، در پژوهش خود اعلام نمود: مهم‌ترین بنیان در حکومت و مدیریت، اصلاح نگرش و رابطه خود با خداست. در اندیشه رهبری و حکومتی سعدی هرچه پایبندی به

<sup>۱</sup> Trivellas & Drimoussis

<sup>۲</sup> Walumbwa et al.,

موازن اخلاق، بیش‌تر و استوارتر باشد، راه و رشد تعالی هموارتر است. سعدی نظام حاکم بر عالم را نظامی قانونمند می‌داند و وفاداری با اهل و یاران، الگوبرداری از بزرگان، راست‌گفتاری و راست‌کرداری و اصل و نسب داشتن را از مهم‌ترین عوامل و شاخصه‌های رهبری خردورزانه و پایدار می‌شمارد؛ همچنین نصر اصفهانی (۱۳۸۷)، در پژوهشی تحت عنوان «بررسی تطبیقی دیدگاه سعدی و اندیشمندان غربی»، به بررسی رابطه مدیریت با ظاهر و باطن افراد پرداخته و بیان می‌دارد: اندیشمندان غربی مدیریت اعتقاد دارند مدیریت برداشت یک مهارت است و مانند هر مهارت دیگری می‌توان آن را آموخت و به کار بست؛ اما در دیدگاه سعدی که برای باطن اهمیت بیش‌تری قائل است، اعتقاد بر آن است که هر فردی باید به باطن خود توجه کند و ظاهر خود را برای دیگران نیاراید. اگر فرد شایستگی‌های لازم را داشته باشد، آن شایستگی‌ها خودبه‌خود به مرور زمان برای دیگران آشکار خواهد شد. با توجه به اینکه موضوع پژوهش برای اولین بار در ایران مورد مطالعه قرار گرفته است، متأسفانه موضوعاتی که تطبیق با موضوع مورد نظر را حتی در برخی جهات دارا باشند با وجود پژوهش‌های محقق در دسترس قرار نگرفت. طبق مطالعات پژوهشگر الگوی رهبری سازمانی مبتنی بر ادبیات کلاسیک ایران در هیچ‌یک از پژوهش‌های گذشته بررسی نشده است؛ اما در ابعاد پنداری، کرداری و گفتاری و برخی مؤلفه‌ها همچون: شناخت، منش و نگرش که نتایج حاصل از این پژوهش است با نتایج پژوهش عباس نژاد و همکاران (۱۴۰۰)؛ نبئی و فهیمی (۱۳۹۹)؛ یخدان ساز و همکاران (۱۳۹۸)؛ رنجبر و شکوری (۱۳۹۷)، خدادادی و گذشتی (۱۳۹۶)؛ شیخلووند و مستعلیزاد (۱۳۹۵)، صمصامی و پورخالقی چترودی (۱۳۹۵)، معینی، کلاهدوزان، فردوسی و اسدی (۱۳۹۴)، عادل زاده (۱۳۹۶)، نصر اصفهانی (۱۳۹۳)، مشابهت دارد. با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، جهت عملیاتی نمودن الگوی رهبری سازمانی مبتنی بر ادبیات کلاسیک ایران و با توجه به نتایج پژوهش، موارد زیر پیشنهاد می‌شود. پیشنهادات سیاستی تحقیق در دو دسته سیاست‌های کلی و سیاست‌های مبتنی بر هر مولفه قابل ارائه است.

#### الف: پیشنهادات کلی

۱- با توجه به اهمیت و پیامدهای بعد پندار نیک در ایفای بهینه نقش رهبری و اثربخشی سازمان‌ها، پیشنهاد می‌گردد، ضمن توجه ویژه به مؤلفه‌های شناختی، نگرشی و بینشی مدیران

در فرآیند گزینش و جذب آنان؛ با ۱- تقویت شناخت ایشان از مقوله‌هایی همچون خدا، مردم، تاریخ و .... این شناخت می‌تواند از برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط با مبحث یا از طریق تدوین کتاب‌ها و برگزاری آزمون از این مباحث و ارائه یک شاخص امتیازی و استاندارد جهت دست یافتن به آن‌ها باشد. ۲- ایجاد و تقویت نگرش اقتضایی، نگرش خلاقانه و .... جهت بهبود نگرش می‌توان از سیاست‌های تغییر فرآیندهای سیستم به سمت و سوی بهبود نگرش خلاقانه یا استفاده از ابزارهای تشویقی و انگیزشی بهره گرفت. ۳- تقویت مؤلفه منشی افراد در حوزه‌هایی همچون عزت‌نفس، بلندنظری، پرهیز از وسوسه‌ها و .... جهت بهبود این شاخص‌ها از سیاست‌های چون بهبود توانایی و مهارت‌های رهبران و کارکنان، برگزاری دوره‌های روانشناسی و روانکاوی جهت شناسایی توانایی و قابلیت‌های افراد بهره گرفت.

۴- پیشنهاد می‌گردد زمینه‌ای فراهم گردد تا کلام نیکو، گشودگی تجربه، امید دادن، کم‌گویی، گزیده گویی، سخن‌دانی، رازداری و ... در ارتباطات کلامی و مقوله‌هایی همچون تقدیر، پاسخ‌گویی، شفافیت، روراستی و صداقت، بی‌توجهی به چاپلوسی، خوش‌رویی، مهرورزی، نرم‌خویی و ... در بُعد ارتباطات کلامی، ملاک ارتباطات مدیران در سطوح سازمانی و برون‌سازمانی باشد. سیاست‌هایی همچون بهبود سطح آزاداندیشی در سازمان، بهبود سطح رقابت و هم‌اندیشی و بهبود فرهنگ تیمی در سازمان می‌تواند موجب بهبود جایگاه رهبری و افزایش نقش کارکنان در بهبود عملکرد سازمان می‌گردد.

۵- پیشنهاد می‌گردد شهرداری باید در آموزش رهبری برای رهبران خود و در طراحی و اجرای شیوه‌ها و سیستم‌های مبتنی بر فرهنگ و ارزش‌های کهن برای کارکنان خود سرمایه‌گذاری کند. در سیاست‌هایی چون شناسایی مولفه‌ها و زیرمولفه‌های ارزش‌ها و فرهنگ‌های کهن مرتبط با ماهیت فعالیت شهرداری می‌تواند موجب بهبود عملکرد رهبران و کارکنان گردد. سیاست‌های که موجب نهادینه شدن این ارزش‌ها در سازمان گردد باید در دستور کار قرار گیرد.

۶- با توجه به شدت اثرگذاری پارامترهای موثر بر رهبری سازمانی مبتنی بر ادبیات کلاسیک در کارمندان و مدیران طراحی دوره‌های آموزشی متفاوت برای این دو گروه پیشنهاد می‌گردد.

۷- با توجه به اینکه نیاز به تغییر الگوی رهبری در شهرداری شیراز احساس می‌گردد و امکان مقاومت در برابر چنین تغییراتی علی‌الخصوص از سوی کارمندان وجود دارد، سیاست‌های پذیرش تغییرات از لحاظ تشویقی، انگیزشی و فرآیند باید در دستور کار قرار گیرد.

۸- با توجه به اینکه الگوهای غربی در زمینه رهبری نسبت به الگوهای داخلی از عملکرد مطلوب‌تری برخوردار بوده‌اند در نتیجه نباید الگوی رهبری مستخرج از ادبیات کلاسیک کشور را جانشین این الگوها دانست؛ بلکه پیشنهاد می‌گردد این دو رویکرد به صورت مکمل و در کنار یکدیگر جهت راهبری سازمان به کار گرفته شوند.

#### **ب: پیشنهادات مبتنی بر هر مؤلفه**

بر اساس مؤلفه شناختی بعد پنداری، خدانشناسی مدیران باید در رأس توجه قرار گیرد. برای تحقق این منظور می‌توان از نهادهایی مانند نهاد عقیدتی - سیاسی و سازمان‌های مرتبط با آن خواست تا به تعیین صلاحیت مدیرانی که قرار است ارتقاء پیدا کنند بپردازند؛ همچنین در فرم‌های ارزیابی عملکرد شش‌ماهه و سالیانه، بخشی را به میزان خدانشناسی و تقوای فرد ارزیابی‌شونده اختصاص دهند.

بر اساس بعد شناختی مؤلفه پنداری، رهبر باید از قانون و تاریخ نیز آگاهی داشته باشد؛ بنابراین، رهبران باید در زمینه قوانین و مقررات و تاریخ علم مدیریت نیز مطالعاتی داشته باشند. برگزاری کلاس‌ها، دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی در این زمینه می‌تواند مثمر ثمر باشد؛ همچنین به‌عنوان یک اقدام مؤثر جهت کارا ساختن این کارگاه‌ها، می‌توان نمرات کسب‌شده در این کارگاه‌ها و کلاس‌های آموزشی را ملاک و معیاری برای ترفیع رهبران و مدیران قرار داد. بر اساس مؤلفه نگرشی بعد پنداری، نگرش اقتضائی رهبران باید موردتوجه قرار گیرد. داشتن نگرش برای این منظور می‌توان تکنیک‌های تفکر خلاق را به رهبران آموزش داد و تا حدی قدرت اعمال‌نظر آن‌ها در مسائل سازمانی را بیشتر کرد تا بتوانند تفکرات خلاق خود را به عمل درآورند. برای عملی کردن این اقدام می‌توان میزان صدور دستورالعمل‌های درونی را در شهرداری‌ها کاهش داد و ابتکار عمل را به دست مدیران رده‌های مختلف شهرداری‌ها داد تا برای انجام امورات جزئی و کوچک نیازی نباشد حتماً به آیین‌نامه و یا دستورالعمل‌ها مراجعه کنند.

بر اساس مؤلفه منشی بعد پنداری، باید بتوان منش و کردار یک رهبر را بر اساس مؤلفه‌هایی مانند عزت‌نفس، عدم دلبستگی به دنیا، پرهیز از وسوسه، بلندنظری، خیرخواهی و خوش‌بینی پرورش داد. با تکیه بر آموزش‌های مختلف و تغییر نگرش رهبران، می‌توان این خصیصه‌ها را در آن‌ها ارتقاء بخشید. فرهنگ موجود در شهرداری و رسیدگی به وضعیت معیشت کارکنان شهرداری‌ها می‌تواند از عوامل بهبود عزت‌نفس و منش کارکنان در این اداره باشد.

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، بعد کرداری شامل سه مؤلفه فردی، گروهی و سازمانی است. در زیر، پیشنهادهایی مبتنی بر مؤلفه فردی ارائه می‌گردد:

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر در زمینه مؤلفه فردی، رهبران سازمان باید در زمینه مسئولیت‌پذیری و خودکنترلی، اعتدال، نظم و وقت‌شناسی سرآمد باشند. برای به اجرا درآوردن این اقدام باید بخشی به‌عنوان کانون ارزیابی در شهرداری ایجاد شده و طی یک ارزیابی همه‌جانبه، کارکنان را مورد ارزیابی قرار دهند.

بر اساس مؤلفه گروهی بعد کرداری، ایجاد تعاملات سازنده درون‌گروهی و هم‌نشینی با افراد شایسته و باصلاحیت از جمله اقدامات مهمی است که می‌تواند ارتقاء دهنده رهبران در این زمینه باشد؛ بنابراین مدیران شهرداری‌ها باید روابط کاری بین گروه‌های مختلف را تسهیل کرده و پاداش گروهی اعطا نمایند تا میزان همبستگی گروهی در شهرداری‌ها افزایش یابد.

بر اساس مؤلفه سازمانی بعد کرداری، رهبر سازمان باید بتواند هم مؤلفه‌های درون‌سازمانی مانند عمل‌گرایی، تشویق و تنبیه به‌موقع، تحول و هدف‌گذاری چالشی را مدنظر داشته باشد و هم مؤلفه‌های برون‌سازمانی مانند رسیدگی به خانواده‌های کارکنان را در دستور کار خود قرار دهد. از این طریق است که یک رهبر می‌تواند عملکرد سازمانی خود را ارتقاء دهد. رسیدگی به خانواده‌های کارکنان از اقدامات بسیار مهمی است که می‌تواند محبوبیت رهبر را در بین کارکنان افزایش دهد.

در زیر، پیشنهادهایی بر اساس یافته‌های مربوط به بعد گفتاری ارائه می‌گردد:

تجربه هر فرد در زمینه شغلی و کاری خود، منحصربه‌فرد است، بنابراین به‌منظور توسعه و پرورش تجارب سازمانی، رهبران سازمان باید قادر باشند با توسل به اقداماتی مانند گفتگوی دوستانه، تجارب ضمنی کارکنان را از آن‌ها دریافت نمایند.

همچنین در زمینه بعد گفتاری، پیشنهاد می‌گردد رهبران سازمان، باید‌ها و نبایدهایی که در فرهنگ سازمان آمده و در قوانین و مقررات تأکید زیادی بر آن‌ها شده را به‌صورت شفاف و واضح در جمع، به کارکنان ابلاغ نمایند و از طریق گفتگو محوری، دستورالعمل‌های سازمانی را برای کارکنان شفاف نمایند.

## ۶- منابع

- [۱] Ingrid Molderez, Diana Baraniuk, Wim Lambrechts, (۲۰۲۱), The Role of Poetry in Promoting a Sustainability Mindset: Walter Benjamin as a Guide Toward a Slow Journey, Sec. Sustainable Organizations, Volume ۲ - ۲۰۲۱
- [۲] Humphries-Kil, M. (۲۰۱۷). Telling (Emotional), stories about management education. *Int. J. Manag. Educ.* ۱۵, ۳۸۴-۳۹۲. doi: ۱۰.۱۰۱۶/j.ijme.۲۰۱۷.۰۳.۰۱۶
- [۳] Duchi, L., Lombardi, D., Paas, F., and Loyens, S. M. M. (۲۰۲۰). How a growth mindset can change the climate: the power of implicit beliefs in influencing people's view and action. *J. Environ. Psychol.* ۷۰:۱۰۱۴۶۱. doi: ۱۰.۱۰۱۶/j.jenvp.۲۰۲۰.۱۰۱۴۶۱
- [۴] Remington, S. M., Hiller Connell, K. Y., Armstrong, C. M., and Musgrove, S. (۲۰۱۳). Assessing sustainability education in a transdisciplinary undergraduate course focused on real-world problem solving. *Int. J. Sustain. Higher Educ.* ۱۴, ۴۰۴-۴۳۳. doi: ۱۰.۱۱۰۸/IJSHE-۰۱-۲۰۱۲-۰۰۰۱
- [۵] Wall, T., and Jarvis, M. (۲۰۱۵). Business Schools as Educational Provocateurs of Productivity via Interrelated Landscapes of Practice. CABS Leadership and Policy Paper.
- [۶] Manring, S. L. (۲۰۱۴). The role of universities in developing interdisciplinary action research collaborations to understand and manage resilient social-ecological systems. *J. Clean. Prod.* ۶۴, ۱۲۵-۱۳۵. doi: ۱۰.۱۰۱۶/j.jclepro.۲۰۱۳.۰۷.۰۱۰
- [۷] Bradbury, H. (۲۰۰۳). Sustaining inner and outer worlds: a whole-systems approach to developing sustainable business practices in management. *J. Manag. Educ.* ۲۷, ۱۷۲-۱۸۷. doi: ۱۰.۱۱۷۷/۱۰۵۲۵۶۲۹۰۳۲۵۱۴۱۴
- [۸] Wall, T. (۲۰۱۶b). Reviving the ubuntu spirit in landscapes of practice: evidence from deep within the forest. *J. Work-Appl. Manag.* ۸, ۹۵-۹۸. doi: ۱۰.۱۱۰۸/JWAM-۱۰-۲۰۱۶-۰۰۱۸
- [۹] Foster, W., and Freeman, E. (۲۰۰۸). Poetry in general practice education: perceptions of learners. *Fam. Pract.* ۲۵, ۲۹۴-۳۰۳. doi: ۱۰.۱۰۹۳/fampra/cmn۰۳۴
- [۱۰] Collett, T. J., and McLachlan, J. C. (۲۰۰۶). Evaluating a poetry workshop in medical education. *Med. Human.* ۳۲, ۵۹-۶۴. doi: ۱۰.۱۱۳۶/jmh.۲۰۰۵.۰۰۰۲۲۲
- [۱۱] Wolters, F. J., and Wijnen-Meijer, M. (۲۰۱۲). The role of poetry and prose in medical education: the pen as mighty as the scalpel? *Perspect. Med. Educ.* ۱, ۴۳-۵۰. doi: ۱۰.۱۰۰۷/s۴۰۰۳۷-۰۱۲-۰۰۰۸-۱
- [۱۲] Millan, H. L. (۱۹۹۶). Poetry in engineering education. *J. Eng. Educ.* ۸۵, ۱۵۷-۱۶۲. doi: ۱۰.۱۰۰۲/j.۲۱۶۸-۹۸۳۰.۱۹۹۶.tb۰۰۲۲۵.x

- [۱۳] Brown, S. A. (۲۰۱۵). Creative expression of science through poetry and other media can enrich medical and science education. *Front. Neurol.* 6:۳. doi: ۱۰.۳۳۸۹/fneur.۲۰۱۵.۰۰۰۰۳
- [۱۴] Windle, R. (۱۹۹۴). *The Poetry of Business Life: An Anthology*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- [۱۵] Morgan, C. (۲۰۱۰). What Poetry Brings to Business. Michigan: University of Michigan Press. doi: ۱۰.۳۹۹۸/mpub.۱۸۷۳۸۸
- [۱۶] Grisham, T. (۲۰۰۶). Metaphor, poetry, storytelling and cross-cultural leadership. *Manag. Decis.* ۴۴, ۴۸۶-۵۰۳. doi: ۱۰.۱۱۰۸/۰۰۲۵۱۷۴.۶۱.۶۶۳.۲۷
- [۱۷] Morris, J. A., Urbanski, J., and Fuller, J. (۲۰۰۵). Using poetry and the visual arts to develop emotional intelligence. *J. Manag. Educ.* ۲۹, ۸۸۸-۹۰۴. doi: ۱۰.۱۱۷۷/۱۰۵۲۵۶۲۹۰۵۲۷۷۳۱۳
- [۱۸] Fraiberg, A. M. (۲۰۱۰). "With edges of rage and despair": anger and the poetry of office life. *J. Manag. Inq.* ۱۹, ۱۹۶-۲۰۷. doi: ۱۰.۱۱۷۷/۱۰۵۶۴۹۲۶۱.۳۶۶۷۳۱
- [۱۹] Faulkner, S. L. (۲۰۲۰). *Poetic Inquiry. Craft, Method and Practice*. New York and London: Routledge. doi: ۱۰.۴۳۲۴/۹۷۸۱۳۵۱۰.۴۴۲۳۳
- [۲۰] Kassel, K., Rimanoczy, I., and Mitchell, S. F. (۲۰۱۶). The sustainability mindset. connecting being, thinking, and doing in management education. *Acad. Manag. Proc.* ۲۰۱۶:۱۶۶۵۹. doi: ۱۰.۵۴۶۵/ambpp.۲۰۱۶.۱۶۶۵۹abstract
- [۲۱] Hermes, J., and Rimanoczy, I. (۲۰۱۸). Deep learning for a sustainability mindset. *Int. J. Manag. Educ.* ۱۶, ۴۶۰-۴۶۷. doi: ۱۰.۱۰۱۶/j.ijme.۲۰۱۸.۰۸.۰۰۱
- [۲۲] N d'Orville, H. (۲۰۱۹). The relationship between sustainability and creativity. *Cadmus* ۴, ۶۵-۷۳. Available online at: <https://www.cadmusjournal.org>
- [۲۳] Eisner, E. W. (۲۰۰۲). *The Arts and the Creation of Mind*.
- [۲۴] Mazza, N. (۲۰۱۶). *Poetry Therapy: Theory and Practice*. London and New York: Routledge. doi: ۱۰.۴۳۲۴/۹۷۸۱۳۱۵۷۴۸۷۴۰
- [۲۵] Reason, P. (۲۰۰۷). Education for ecology: science, aesthetics, spirit and ceremony. *Manag. Learn.* ۳۸, ۲۷-۴۴. doi: ۱۰.۱۱۷۷/۱۳۵۰۵۰۷۶۰۷۰۷۳۰۲۱
- [۲۶] Van Boeckel, J. (۲۰۱۴). At the heart of art and earth: an exploration of practices in arts-based environmental education. *Environ. Educ. Res.* ۲۱, ۸۰۱-۸۰۲. doi: ۱۰.۱۰۸۰/۱۳۵۰.۴۶۲۲.۲۰۱۴.۹۵۹۴۷۴
- [۲۷] Ingrid Molderez, Diana Baraniuk, Wim Lambrechts, (۲۰۲۱), The Role of Poetry in Promoting a Sustainability Mindset: Walter Benjamin as a Guide Toward a Slow Journey, Sec. Sustainable Organizations, Volume ۲ - ۲۰۲۱
- [۲۸] Eaton, M., Davies, K., Williams, S., and MacGregor, J. (۲۰۱۷). "Why sustainability education needs pedagogies of reflection and contemplation," in *Contemplative Approaches to Sustainability in Higher Education: Theory and Practice*, eds. M. Eaton, H. J. Hughes, J. MacGregor (London and New York: Routledge), ۳-۱۵. doi: ۱۰.۴۳۲۴/۹۷۸۱۳۱۵۶۴۱۲۴۹-۱
- [۲۹] Walshe, N. (۲۰۱۷). An interdisciplinary approach to environmental and sustainability education: developing geography students' understandings of sustainable

- development using poetry. *Environ. Educ. Res.* ۲۳, ۱۱۳۰-۱۱۴۹. doi: ۱۰.۱۰۸۰/۱۳۵۰.۴۶۲۲,۲۰۱۶,۱۲۲۱۸۸۷
- [۳۰] Smith, M. (۲۰۰۱). Environmental Anamnesis: Walter Benjamin and the ethics of extinction. *Environ. Ethics* ۲۳, ۳۵۹-۳۷۶. doi: ۱۰.۵۸۴۰/enviroethics۲۰۰۱۲۳۴۳
- [۳۱] Linzey, A., and Linzey, C. (۲۰۱۸). The Palgrave Handbook of Practical Animal Ethics. *The Palgrave Macmillan Animal Ethics Series*. London: Palgrave Macmillan. doi: ۱۰.۱۰۵۷/۹۷۸-۱-۱۳۷-۳۶۶۷۱-۹
- [۳۲] Mark, A. (۲۰۱۶). Don't organize, mourn: environmental loss and musicking. *Ethics Environ.* ۲۱, ۵۱-۷۷. doi: ۱۰.۲۹۷۹/ethicsenviro.۲۱,۲,۰۳
- [۳۳] Blok, V., Gremmen, B., and Wesselink, R. (۲۰۱۶). Dealing with the wicked problem of sustainability: the role of individual virtuous competence. *Bus. Prof. Ethics J.* ۳۴, ۲۹۷-۳۲۷. doi: ۱۰.۵۸۴۰/bpej۲۰۱۶۲۱۷۳۷
- [۳۴] Svanström, M., Lozano-García, F. J., and Rowe, D. (۲۰۰۸). Learning outcomes for sustainable development in higher education. *Int. J. Sustain. Higher Educ.* ۹, ۳۳۹-۳۵۱. doi: ۱۰.۱۱۰۸/۱۴۶۷۶۳۷۰۸۱۰۸۸۵۹۲۵
- [۳۵] Wiek, A., Withycombe, L., and Redman, C. L. (۲۰۱۱). Key Competencies in Sustainability: a Reference Framework for Academic Program Development. *Sustainability Science* ۶, ۲۰۳-۲۱۸.
- [۳۶] Rieckmann, M. (۲۰۱۲). Future-oriented higher education: which key competencies should be fostered through university teaching and learning? *Futures* ۴۴, ۱۲۷-۱۳۵. doi: ۱۰.۱۰۱۶/j.futures.۲۰۱۱,۰۹,۰۰۵
- [۳۷] Dweck, C. S., and Yeager, D. S. (۲۰۱۹). Mindsets: a view from two eras. *Perspect. Psychol. Sci.* ۱۴, ۴۸۱-۴۹۶. doi: ۱۰.۱۱۷۷/۱۷۴۵۶۹۱۶۱۸۸۰۴۱۶۶
- [۳۸] Rimanoczy, I. (۲۰۱۴). A matter of being. Developing sustainability-minded leaders. *J. Manag. Global Sustain.* ۲, ۹۵-۱۲۲. doi: ۱۰.۱۳۱۸۵/JM۲۰۱۴,۰۲۱۰۵
- [۳۹] Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U., and Bautista, A. (۱۹۹۷). Leadership in Western and Asian countries: commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *Leadersh. Q.* ۸, ۲۳۳-۲۷۴. doi: ۱۰.۱۰۱۶/S۱۰۴۸-۹۸۴۳(۹۷)۹۰۰۳-۵
- [۴۰] House, R. J., Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P. J., and de Luque, M. S. (۲۰۱۴). Strategic leadership across cultures.
- [۴۱] Crede, M., Jong, J., and Harms, P. (۲۰۱۹). The generalizability of transformational leadership across cultures: a meta-analysis. *J. Manag. Psychol.* ۳۴, ۱۳۹-۱۵۵. doi: ۱۰.۱۱۰۸/JMP-۱۱-۲۰۱۸-۰۵۰۶
- [۴۲] Blunt, P., and Jones, M. L. (۱۹۹۷). Exploring the limits of Western leadership theory in East Asia and Africa. *Pers. Rev.* ۲۶, ۶-۲۳. doi: ۱۰.۱۱۰۸/۰۰۴۸۳۴۸۹۷۱۰۱۵۷۷۶۰
- [۴۳] Sanchez-Runde, C., Nardon, L., and Steers, R. M. (۲۰۱۱). Looking beyond Western leadership models: implications for global managers. *Organ. Dyn.* ۴۰, ۲۰۷-۲۱۳. doi: ۱۰.۱۰۱۶/j.orgdyn.۲۰۱۱,۰۴,۰۰۸
- [۴۴] Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., and Farh, J. L. (۲۰۰۴). Paternalistic leadership and subordinate responses: establishing a leadership model in Chinese organizations. *J. Soc. Psychol.* ۷, ۸۹-۱۱۷. doi: ۱۰.۱۱۱۱/j.۱۴۶۷.

- [۴۵] Ma, L., and Tsui, A. S. (۲۰۱۵). Traditional Chinese philosophies and contemporary leadership. *Leadersh. Q.* ۲۶, ۱۳-۲۴. doi: ۱۰.۱۰۱۶/j.leaqua.۲۰۱۴.۱۱.۰۰۸
- [۴۶] Koveshnikov, A., and Ehrnrooth, M. (۲۰۱۸). The cross-cultural variation of the effects of transformational leadership behaviours on followers' organizational identification: the case of idealized influence and individualized consideration in Finland and Russia. *Manag. Organ. Rev.* ۱۴, ۷۴۷-۷۷۹. doi: ۱۰.۱۰۱۷/mor.۲۰۱۸.۲۷
- [۴۷] Gunasekara, A., Dahanayake, P., Attanayake, C., and Bertone, S. (۲۰۲۲). Paternalistic leadership as a double-edged sword: analysis of the Sri Lankan President's response to the COVID-۱۹ crisis. *Leadership* ۱۸, ۴۹۸-۵۱۹. doi: ۱۰.۱۱۷۷/۱۷۴۲۷۱۵۰۲۲۱۰۸۳۷۸۴
- [۴۸] Barling, J., and Frone, M. R. (۲۰۱۷). If only my leader would just do something! Passive leadership undermines employee well-being through role stressors and psychological resource depletion. *Stress. Health* ۲۳, ۲۱۱-۲۲۲. doi: ۱۰.۱۰۰۲/smi.۲۶۹۷
- [۴۹] Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., and Jeung, W. (۲۰۱۷). Leadership and stress: a meta analytic review. *Leadersh. Q.* ۲۸, ۱۷۸-۱۹۴. doi: ۱۰.۱۰۱۶/j.leaqua.۲۰۱۶.۱۰.۰۰۶
- [۵۰] Walsh, M. M., and Arnold, K. A. (۲۰۲۰). The bright and dark sides of employee mindfulness: leadership style and employee well-being. *Stress. Health* ۲۶, ۲۸۷-۲۹۸. doi: ۱۰.۱۰۰۲/smi.۲۹۲۶
- [۵۱] Chu, L. C. (۲۰۱۴). The moderating role of authoritarian leadership on the relationship between the internalization of emotional regulation and the well-being of employees. *Leadership* ۱۰, ۳۲۶-۳۴۳. doi: ۱۰.۱۱۷۷/۱۷۴۲۷۱۵۰۱۳۴۹۸۴۰۳
- [۵۲] Zhang, Y., LePine, J. A., Buckman, B. R., and Wei, F. (۲۰۱۴). It's not fair... or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor-job performance relationships. *Acad. Manag. J.* ۵۷, ۶۷۵-۶۹۷. doi: ۱۰.۵۴۶۵/amj.۲۰۱۱.۱۱۱۰
- [۵۳] Wang, D., Kan, W., Qin, S., Zhao, C., Sun, Y., Mao, W., et al. (۲۰۲۱). How authentic leadership impacts on job insecurity: the multiple mediating role of psychological empowerment and psychological capital. *Stress. Health* ۲۷, ۶۰-۷۱. doi: ۱۰.۱۰۰۲/smi.۲۹۷۳
- [۵۴] Zhang, X., Fu, P., Xi, Y., Li, L., Xu, L., Cao, C., et al. (۲۰۱۲). Understanding indigenous leadership research: explication and Chinese examples. *Leadersh. Q.* ۲۳, ۱۰۶۳-۱۰۷۹. doi: ۱۰.۱۰۱۶/j.leaqua.۲۰۱۲.۱۰.۰۰۹
- [۵۵] Patel, T., Salih, A., and Hamlin, R. G. (۲۰۱۹). Perceived managerial and leadership effectiveness in UAE and Egypt: a comparison through the combined lenses of Islamic work ethics and Islamic leadership. *Eur. Manag. Rev.* ۱۶, ۶۴۷-۶۶۶. doi: ۱۰.۱۱۱۱/emre.۱۲۱۸۴
- [۵۶] Liden, R. C. (۲۰۱۲). Leadership research in Asia: a brief assessment and suggestions for the future. *Asia Pac. J. Manag.* ۲۹, ۲۰۵-۲۱۲. doi: ۱۰.۱۰۰۷/s۱۰۴۹۰-۰۱۱-۹۲۷۶-۲
- [۵۷] Adelzadeh, P., Pashaei Fakhri, K. (۲۰۲۲), investigating the function of political-organizational behavior in the story of the lion and the cow in Kalileh and Demeneh,



- interpretation and analysis of Persian language and literature texts (Dehkhoda), ۵(۲۱), ۳۱-۴۶. [In Persian]
- [۵۸] Nabai, A., Fahimi, H. (۲۰۲۱), Effective communication: a crucial skill in the Shahnameh, interpretation and analysis of Persian language and literature texts (Dehkhoda), ۱۲(۴۶), ۱۰۳-۱۲۸. [In Persian]
- [۵۹] Yehdanzaz, N.; Adelzadeh, P., Fakhri Pashaei, K. (۲۰۲۰), interpersonal conflict management in Shahnameh, Persian Language and Literature, ۱۱(۳۸), ۱۷۳-۱۹۵. [In Persian]
- [۶۰] Khodadadi, M., Passadi, M. (۲۰۱۸), Explanation of the security strategy to deal with seditionists in Kilila and Demeneh, Persian language and literature, ۹(۳۲), ۲-۲۰. [In Persian]
- [۶۱] Tracy, S. J. (۲۰۲۰), Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact, Chichester: John Wiley & Sons.
- [۶۲] Danaei Fard, H.: Mozafari, Z. (۲۰۱۸), Enhancing Validity and Reliability in Qualitative Management Research: A Reflection on Research Audit Strategies, Management Research, ۱(۱), ۱۳۱-۱۶۲. [In Persian]