



Academy of Organizational
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518
Online ISSN: 3456-6452

Winter 2024 (Serial No. 48), Vol. 12, No. 4

Conceptualization of Non-Duality Leadership Using a Systematic Review Approach

Eghbal Jabari¹

Abbasali Rastgar (Ph. D)²

Hassan Abedi Jafari (Ph. D)³

Pooya Pirmaleki (Ph. D)⁴

Abstract

Leadership holds a special place in human life and aims to create a potent force that inspires people to achieve both individual and organizational goals. Today, the pursuit of perfection and the search for meaning in individual and organizational life are crucial subjects for both leaders and followers. Non-duality leadership charts a path toward human perfection based on ontology, epistemology, and progress within the realms of existence. This theory is a new concept in the field of organizational leadership, focused on pursuing human happiness in both individual and organizational contexts. The purpose of this research is to conceptualize the theory of non-duality leadership. This research is fundamental in nature and employs a systematic review and content analysis of various propositions related to the concept of non-duality leadership. Databases such as EBSCO, SCOPUS, WILEY, SCIENCE DIRECT, PROQUEST, and SPRINGER were used to identify relevant sources. From a total of 189 identified articles, 19 were selected for in-depth analysis. Through aggregation and the coding process, the coded propositions were categorized into six main categories: nature, factors affecting formation, characteristics, growth and excellence strategies, consequences, and values.

Keywords: *Being-Centered Leadership; Non Duality Leadership; Spirituality; Ontology; Systematic Review.*

-
1. Ph. D. Student in Organizational Behavior , Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan university, Semnan, Iran.
 2. Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. (Corresponding author), a_rastgar@semnan.ac.ir
 3. Assistant Professor, Faculty of Management, Tehran University, Tehran, Iran.
 4. Assistant Professor, Faculty of Islamic education and management, Imam Sadeq University, Tehran, Iran.



فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی

فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی

شاپا چاپی: ۱۵۱۸-۲۳۲۲
شاپا الکترونیکی: ۳۴۵۶-۶۴۵۲

سال دوازدهم، شماره ۴ (شماره پیاپی ۴۸)، زمستان ۱۴۰۲: ۱-۲۱

مفهوم پردازی رهبری توحیدی با رویکرد مرور سیستماتیک

اقبال جباری*، عباسعلی رستگار**
حسن عابدی جعفری***، پویا پیرملکی****

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۲۱

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۱۰/۱۴

چکیده

رهبری در زندگی بشری از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و به دنبال ایجاد نیروی بالقوه برای الهام بخشیدن به افراد جهت نیل به اهداف فردی و سازمانی است. امروزه کمال‌جویی و جستجوی معنا و مفهوم زندگی فردی و سازمانی موضوعی است که برای رهبران و پیروان اهمیت بسزایی دارد. رهبری توحیدی، مسیر کمال انسانی را براساس هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی و سیر در عوالم وجود ترسیم می‌نماید. این نظریه مفهومی نوپا در حوزه رهبری سازمانی است که سعادت انسانی را در زندگی فردی و سازمانی دنبال می‌کند. هدف از پژوهش حاضر، مفهوم پردازی نظریه رهبری توحیدی است. این پژوهش برحسب هدف، بنیادی و ازلحاظ روش اجرا با روش مرور نظام‌مند و تحلیل مضمون گزاره‌های مربوط به مفهوم رهبری توحیدی را شناسایی، گردآوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و با بهره‌گیری از رویکرد یکپارچه‌سازی، مفهوم جامعی از آن ارائه شد. برای شناسایی منابع از پایگاه‌های داده EBSCO، PROQUEST، SCINCE DIRECT، WIELY، SCOPUS، SPRINGER استفاده شد و در نهایت از مجموع ۱۸۹ مقاله شناسایی شده، ۱۹ مقاله برگزیده شد. در نتیجه جمع و پس از طی فرایند کدگذاری، گزاره‌های کدگذاری شده در شش مقوله اصلی ماهیت، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری، ویژگی‌ها، راهبردهای رشد و تعالی، پیامدها و ارزش‌ها دسته‌بندی شدند.

کلیدواژه: رهبری مبتنی بر وجود، رهبری توحیدی، معنویت، هستی‌شناسی و مرور سیستماتیک

* دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی - رفتار سازمانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

** استاد، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران (نویسنده مسئول)

*** استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

**** استادیار، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق، تهران، ایران

بیان مسئله

امروزه پژوهشگران نظریه‌های مختلفی از رهبری مانند رهبری تحول‌گرا، رهبری اصیل، رهبری اخلاقی، رهبری خدمت‌گزار و رهبری معنوی را ارائه نموده‌اند (فرای و وو^۱، ۲۰۲۳). هر کدام از این نظریه‌ها سعی کرده‌اند تا فرایند رهبری را توضیح دهند. در نظریه‌های رهبری آنچه بیشتر به چشم می‌خورد عبارت است از: ویژگی‌های رهبری، مهارت‌ها و شایستگی‌ها (یوکل^۲، ۲۰۰۶). از طرفی عصر حاضر سرشار از پیچیدگی‌ها، عدم قطعیت‌ها و نیروهایی است که موجب تغییرات و پویایی‌های سازمانی و اجتماعی در سرتاسر دنیا می‌شوند و همین امر باعث می‌شود تا رهبری سازمان‌ها در چنین محیط‌هایی که بسیار پیچیده، نامطمئن، آشفته، بی‌ثبات و رقابتی هستند، نیازمند استفاده از سبک‌ها و نظریه‌هایی متعددی باشد تا رهبران برای موقعیت‌های متفاوت توانمند سازد (مورفی و جانسون^۳، ۲۰۱۱). همچنین رهبران سازمانی عمدتاً در یک اقتصاد به هم پیوسته جهانی متصل هستند که در آن نه تنها فرهنگ‌ها بلکه مذاهب، نظام‌های اعتقادی و ارزش‌های آنها در حال افزایش تعامل و درگیری بالقوه هستند (کریگر^۴، ۲۰۱۳) لذا رهبری اثربخش در چنین محیطی نیاز به کارگیری نظریه‌هایی است که بر باورها، اعتقادات، مذاهب و سنت‌ها نیز تأکید دارند. در قرن بیست و یکم، با انقلاب معنوی مواجه هستیم که ما را به سمت رویکردهای رهبری هدایت می‌کند که انسان‌گرا هستند و تأکید بیشتر بر اخلاق دارند و بر این اساس، شاهد ظهور اشکال جدیدی از رهبری هستیم که به پرورش فضایل اخلاقی می‌پردازند (دیمان^۵، ۲۰۲۰). مطالعات اخیر نشان‌دهنده آن است که رهبری، حاصل احساسات، افکار، حالات و شهودهای درونی افراد است. رهبری اثربخش در سازمان‌ها فقط رفتارهای ظاهری نیستند و باید علاوه بر رفتارهای ظاهری بر ذهنیت‌ها، چشم‌اندازها و ارزش‌هایی که در ساختار اجتماعی سازمان نقش اساسی دارند، نیز تمرکز کنیم. مطالعات و بررسی نویسندگان و دانشمندان مختلف در نظریه‌های رهبری بیشتر به رفتارهای ظاهری تمرکز دارد و نسبت به مسائل و موضوعات ریشه‌ای در زمینه و پیرامون آن غفلت کرده‌اند. مسائلی

1. Fry & Vu
2. Yukl
3. Murphy and Johnson
4. Kriger
5. Dhiman

چون هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی، موقعیت یا حالت وجودی فرد برای رهبری اثربخش از جمله مسائلی است که در نظریه‌های قبلی به آن توجه نشده است (فرای و کریگر^۱، ۲۰۰۹). بر همین اساس در سازمان‌ها شاهد ازدست‌دادن مفاهیم، هدف و درنهایت لذتی هستیم که افراد از کار خود به دست می‌آورند (دالایی لاما و کاتلر^۲، ۲۰۰۴). به عبارت دیگر، می‌توان بیان کرد که مسائلی چون هستی‌شناسی، عوالم وجودی مرتبط با انسان، معنا و مفهوم‌بخشی به زندگی سازمانی در کنار زندگی فردی در نظریه‌های قبلی کم‌رنگ بوده و همچنین با توجه به انقلاب معنوی که در قرن حاضر رخ داده و معناجویی که در انسان‌ها تقویت شده؛ خلأ نظریه‌ای که بتواند پاسخگوی موارد فوق باشد، احساس می‌شود (فرای و وو^۳، ۲۰۲۳). لذا بر این مبنا کریگر نظریه رهبری مبتنی بر وجود^۳ را ارائه کرد و حوزه جدیدی در رهبری سازمانی ایجاد شده که مورد استقبال پژوهشگران قرار گرفته و در این زمینه تألیفاتی به رشته تحریر در آمد. هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی و وجودشناسی مبنای این نظریه است. بر اساس رویکرد هستی‌شناسی به رهبری سازمان می‌توان سطوح وجودی انسان را به پنج سطح: عالم ماده، عالم مثال، عالم روح، عالم معنویت و عالم توحید تقسیم‌بندی کرد (نولان^۴، ۲۰۱۳). نظریه‌های رهبری موجود را می‌توان بر اساس این سطح‌بندی عوالم و متناسب با موقعیت وجودی رهبران و پیروان دسته‌بندی کرد (کریگر و سنج، ۲۰۰۵). برای عالم ماده، نظریه رهبری اقتضایی؛ عالم مثال نظریه رهبری کارزماتیک؛ عالم روح نظریه رهبری اخلاقی و نظریه رهبری اصیل؛ عالم معنویت نظریه رهبری معنوی و عالم توحید و یگانگی نظریه رهبری توحیدی (ایگل^۵ و فرای، ۲۰۱۷). نظریه‌هایی که بر اساس سطوح مختلف وجود مطرح شدند توسط نظریه‌پردازان، مفهوم‌پردازی شده‌اند و تنها نظریه که مفهوم یکپارچه‌ای از آن به دلیل نوپا بودن وجود ندارد، نظریه رهبری توحیدی است. این مفهوم معیارهای بیرونی شامل رفتار،

1. Fry & Kriger
2. Dalai Lama & Cutler
3. Being- Centered Leadership
4. Nolan
5. Egel

ویژگی‌ها، شایستگی‌ها و سبک‌های مناسب موقعیت را به‌عنوان مبین سطح وجودی افراد بیان می‌کند و آنها را ریشه در سطوح وجودی افراد می‌داند و معیارها را به سوی معیارهای معنوی گسترش می‌دهد. چیزی که این نظریه را با سایر نظریه‌های رهبری سازمانی متمایز می‌کند، نگاه هستی‌شناسانه، معرفت‌شناسانه و مبتنی بر وجودشناسی این نظریه در سطح‌بندی وجود انسان‌هاست (نولان^۱، ۲۰۱۳). رهبری توحیدی براساس عوالم وجودی سفر معنوی و بالندگی انسان‌ها را توصیف می‌کند و نقشه این سفر را ترسیم می‌کند (فرای و وو، ۲۰۲۳). براین اساس می‌توان به‌وسیله به‌کارگیری این نظریه در پرتو رشد و شکوفایی فرد، زمینه‌تعالی سازمانی کارکنان را نیز فراهم آورد و مسیر تکامل کارکنان را هموار کرد. رسیدن به این کمال انسانی هم برای فرد نافع است و هم برای سازمان. رهبری توحیدی می‌تواند اشتیاق شغلی، تعهد کاری، بهزیستی، مسئولیت اجتماعی، بهره‌وری و رضایت‌شغلی کارکنان را افزایش دهد (کریگر و سنج، ۲۰۰۵؛ فرای و کریگر، ۲۰۰۹؛ فرای و وو، ۲۰۲۳). با توجه به مطالبی که مورد بررسی قرار گرفت؛ خلأ نظری و همچنین منافی که رهبری توحیدی برای سازمان‌ها و کارکنان دارد نیاز به ارائه مفهومی یکپارچه از نظریه رهبری توحیدی احساس می‌شد. لذا هدف پژوهش حاضر، مفهوم‌پردازی رهبری توحیدی با بهره‌گیری از مرور نظام‌مند مقالات و کتب موجود می‌باشد. به‌عبارت‌دیگر، این پژوهش در پی پاسخ به این سؤالات است که ماهیت و مفهوم رهبری توحیدی چیست؟ مفهوم رهبری توحیدی شامل چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟ رهبری توحیدی چه فرایندها و راهبردهایی دارد؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

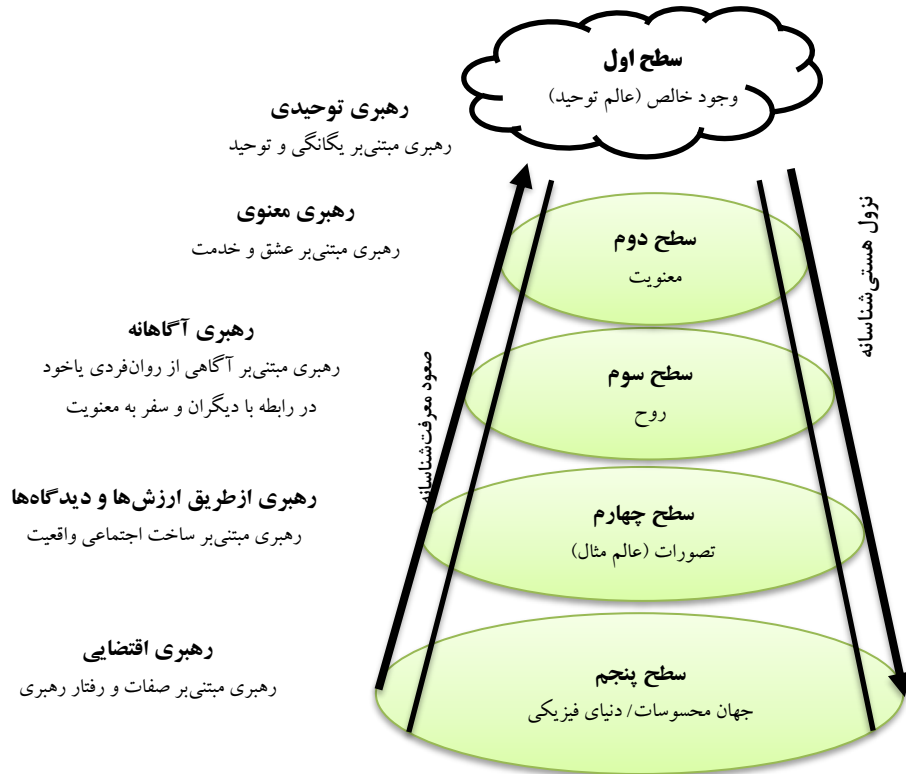
رهبری را می‌توان یکی از پیچیده‌ترین فرایندهای اجتماعی دانست. بیش از ده هزار کتاب و مقاله در این زمینه وجود دارد (باس^۲، ۱۹۹۰؛ یوکل، ۲۰۰۶؛ بولمن و دیل^۳، ۱۹۹۵؛ دفت و لنگل^۴، ۱۹۹۸؛ کوزس و

1. Nolan
2. Bass
3. Bolman & Deal
4. Daft & Lengel

پوسنیر^۱، ۲۰۰۲؛ کوین^۲، ۱۹۹۶). نظریه‌های رهبری که در نیم‌قرن اخیر مطرح شده‌اند، تقریباً منحصر بر رفتارها و افعال (انجام‌دادن^۳) یا ویژگی‌ها، شایستگی‌ها یا سبک‌ها (داشتن^۴) هستند (دفت، ۲۰۰۸؛ نورثاس^۵، ۲۰۲۱). ولی در نظریه رهبری مبتنی بر وجود نگاه متفاوتی به مفهوم رهبری شده است. شکل (۱) به‌طور خلاصه این نظریه را نشان داده است. این نظریه براساس تحلیل پارادایم‌های هستی‌شناختی که زیربنای شش سنت مذهبی جهان است، بنا شده است. هستی‌شناسی به‌عنوان مطالعه ماهیت هستی و مقولات اساسی آن تعریف می‌شود، با تأکید ویژه بر تعیین آنچه می‌توان گفت وجود دارد و اینکه چگونه می‌توان اینها را در یک سلسله‌مراتب گروه‌بندی و مرتبط کرد. برای ایجاد اعتبار بیشتر در نظریه رهبری مبتنی بر وجود، از الگوی هستی‌شناختی چهار دین خداباور و دو دین غیرخداباور استفاده شده است: سه آیین ابراهیمی متشکل از یهودیت، مسیحیت و اسلام، و سه دین شرقی هندوئیسم، بودیسم و تائوئیسم (کریگر و سنج^۶، ۲۰۰۵). در شکل (۱) می‌توان هر یک از سطوح وجود را با سبک رهبری آن سطح مشاهده نمود که سبک رهبری مربوط به بالاترین سطح وجود، رهبری توحیدی است.

مزیت نظریه مبتنی بر سطوح وجودی در کار ویلبر^۷ (۲۰۰۰ و ۲۰۰۱) شرح داده شده است که با استناد به روان‌شناسی رشد، انسان‌شناسی و فلسفه استدلال می‌کند که طیف وسیعی از پژوهشگران آگاهی انسان را از یک مرحله به مراحل دیگر توسعه داده‌اند. آگاهی در این دیدگاه با نظام‌های مرتبه پایین‌تر به تدریج با ظرافت بالاتر و نظام‌های مرتبه بالاتر مشخص می‌شود، جایی که با تکامل کلی فرد، سطح بالاتری از وجود برجسته می‌شود. هر شش سنت مذهبی به پنج سطح زیربنایی یکسان اشاره دارند، اگرچه هر یک از اصطلاحات و نام‌های مختلفی برای سطوح استفاده می‌کنند. سطح توحید و یگانگی در بالاترین سطح این سلسله‌مراتب وجود دارد و سبک رهبری توحیدی جهت پرورش و تعالی انسان‌ها برای رسیدن به این مرتبه از عالم وجود است (کریگر و سنج، ۲۰۰۵). در ادامه، به‌اختصار هر کدام از سطوح وجودی شرح داده خواهد شد.

1. Kouzes & Posner
2. Quinn
3. Doing
4. Having
5. Northouse
6. Seng
7. Wilber



شکل ۱. سطوح وجودی و رهبری (فرای و کریگر، ۲۰۰۹)

سطح پنجم وجود، سطح معقولات یا محسوسات است. سطح پنجم، جهان فیزیکی و قابل مشاهده است. جایی که از نظر معرفت‌شناختی، رهبر دانش را از طریق درگیری فعال در امور دنیوی ایجاد می‌کند و انتقال می‌دهد. در اینجا تمرکز بر پدیده‌های قابل مشاهده خارجی است که می‌توانند با استفاده از روش علمی مستقیماً اندازه‌گیری یا استنباط شوند. از نظر هستی‌شناختی، افراد در جهانی اجتماعی متولد شده و زندگی می‌کنند که مبتنی بر جهان معقول فیزیکی است (بورل و مورگان^۱، ۲۰۱۷). بیشتر نظریه‌ها و

1. Burrell & Morgan

تحقیقات فعلی رهبری در این سطح هستند. نظریه رهبری "مرد بزرگ"^۱ تلاش کرد تا صفات یا ویژگی‌های شخصی رهبران مؤثر را شناسایی کند. بنیاد این رویکرد این ایده است که رهبران بزرگ با صفات خاصی متولد می‌شوند که آنها را مستعد تبدیل شدن به رهبران طبیعی می‌کند. برخی از صفات متمایز که شناسایی شده‌اند عبارتند از: انرژی و استقامت^۲، هوش، خوش بینی، اعتمادبه‌نفس، مهارت‌های بین‌فردی (باس، ۱۹۹۰).

سطح چهارم، سطح تصاویر و تخیل فعال است. این سطح وجودی است که واقعیت را از طریق ایجاد نگهداری بینش، ارزش‌ها و تصاویر اجتماعی و شخصی ساخته می‌شود. در این سطح، رهبری شامل استفاده از تصورات و تخیلات است که اساساً از طریق چشم‌انداز و ارزش‌ها برای ایجاد توافق در مورد واقعیت اجتماعی ساخته شده است که پیروان را برای دستیابی به سطوح بالاتر تعهد و عملکرد سازمانی ترغیب می‌کند. در اینجا تمرکز بر ویژگی‌های تجربه ذهنی افراد و گروه‌هاست؛ زیرا آنها به توسعه آگاهی و دانش مربوط می‌شوند (آلماس^۳، ۲۰۰۴؛ بورل و مورگان، ۲۰۱۷).

سطح سوم وجود، سطح روح است که از لحاظ هستی‌شناسی روح، منبع خودمان است، محلی است که خود را تجربه می‌کنیم (آلماس، ۲۰۰۴). روح جایی است که تمام تجربیات ما را در یک کل ادغام کرده و به عنوان ظرفی عمل می‌کند که به معنای واقعی کلمه شامل دنیای شخصی درونی ماست. بسیاری از مردم خود را به عنوان عوامل مستقلی درک می‌کنند که مجموع تجربیات، افکار، احساسات، اعمال و ادراکات شخصی آنهاست. از نظر معرفت‌شناختی، این تجارب زمینه‌ای را برای آگاهی از افکار، ادراکات و احساسات فراهم می‌کنند که همگی موقتی هستند، در محیطی تا حدودی مبهم پدیدار می‌شوند و از بین می‌روند. چنین افرادی به سختی از روح به عنوان کانون تجربه و آرزو آگاه هستند و بنابراین، غالباً حتی تصور نمی‌کنند که این موجود، وجود دارد. هوشیاری در سطح III شامل توانایی آگاهی از لحظه به لحظه از تجربه خود، اعم از افکار، احساسات، احساسات بدن یا ذهن خود است (تول^۴، ۲۰۰۴). بدون درک روح به عنوان محل تجربه احساس، تفکر فرد تمایل به تمرکز بر گذشته یا آینده دارد و مانعی برای حضور

1. Great Man
2. Stamina
3. Almaas
4. Tolle

در حال ایجاد می‌کند (ازبرن^۱، ۱۹۷۰ و تول، ۲۰۰۵). آگاهی از سطح III برای ارتباط رهبران با احساسات و شهودهای ظریف ضروری است که می‌تواند به درک بهتر زمینه کلی و همچنین نیازهای پیروان منجر شود. نظریه‌های فعلی رهبری در سطح III شامل رهبری اصیل و رهبری اخلاقی است (فرای و کریگر، ۲۰۰۹). سطح دوم، سطح معنویت است. معنویت نیروی حیاتی است که به‌طور سنتی در سنت‌های معنوی و مذهبی جهان وجود دارد، نیروی تأییدناپذیر و حیاتی است که در همه انسان‌ها وجود دارد (اندرسون^۲، ۲۰۰۰ و ماکسلی^۳، ۲۰۰۰). معنویت امکان تعالی خود و تعمیق پیوند با همه پدیده‌های جهان را ایجاد می‌کند. تعمیق آگاهی از معنویت اغلب شامل پرورش روش‌های درونی تفکر، دعا و مراقبه است که به‌منظور پالایش هویت فردی اجتماعی است (بنفیل^۴، ۲۰۰۵؛ داجون و پلومن^۵، ۲۰۰۵؛ کرتز و کتچام^۶، ۱۹۹۲) تمرکز در سطح II بر رهبری از طریق عشق و خدمت به دیگران است. نظریه‌های رهبری که معنویت محیط کار را تقویت می‌کنند شامل رهبری خدمت‌گزار (گرینلیف^۷، ۱۹۷۷، ۱۹۹۸؛ لیدن^۸ و همکاران، ۲۰۰۸) و رهبری معنوی (فرای، ۲۰۰۳، ۲۰۰۸) است که هدف اصلی تجارت را ایجاد تأثیر مثبت بر کارمندان و جوامع مربوطه می‌دانند. رهبران هرچه بیشتر با ارزش‌های اساسی معنوی هماهنگ و تشویق شوند، درک خواهند کرد نه تنها به کارکنان و جامعه هدفشان خدمت می‌کنند، بلکه در جامعه‌ای که در آن قرار دارند نیز تأثیرگذار خواهند بود (لیدن و همکاران، ۲۰۰۸). هدف از رهبری معنوی ایجاد بینش و ارزش برای همخوانی در افراد، تیم‌ها و سازمان، افزایش بهزیستی معنوی از طریق درک رسالت شغلی و عضویت رهبران و پیروان در سازمان و همچنین ارتقای سطح بالاتری از رفاه کارکنان است (فرای، ۲۰۰۳، ۲۰۰۸).

بالاترین سطح هستی، سطح توحید است که در آن فقط یک وحدت متعالی وجود دارد که فراتر از هرگونه صلاحیت است. این سطح فراتر از هر دوئیت و احساس دیگری بودن است. بنابراین، توحید هم

1. Osborne
2. Anderson
3. Moxley
4. Benefiel
5. Duschon & Plowman
6. Kurtz & Ketcham
7. Greenleaf
8. Liden

وجود خالص و هم پوچی محض را دربر می‌گیرد. از نظر منطقی، به نظر می‌رسد که در این سطح تناقض وجود دارد. با این حال، همه سنت‌های معنوی جهان به نوعی به این سطح از وجود اشاره می‌کنند که آن قدر فراگیر است که شامل پوچی محض و پر بودن یا فراوانی خالص است. بنابراین، سطح I یکپارچه‌سازی تمام سطوح قبلی وجود در یگانگی مطلق است که فراتر از همه تمایزات است؛ از جمله تمایز بین تعالی و پایداری دنیوی (فرای و کریگر، ۲۰۰۹).

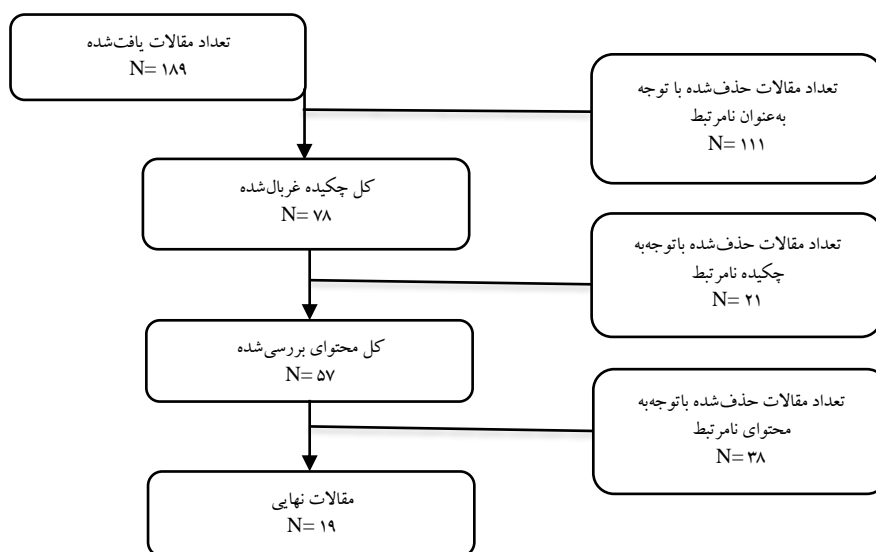
توحید در قلب تمام سنت‌های مهم مذهبی و معنوی نهفته است (کریگر و سنج، ۲۰۰۵). زیربنای این سطح یک موضوع اساسی است. هدف از زندگی در این جهان شناخت مطلق، از طریق تعالی یافتن از همه تضادها و تحقق بخشیدن به خود است. رهبری که در این سطح فعالیت می‌کند از طیف وسیعی از ویژگی‌های وجود در هر لحظه آگاه است. رهبری در سطح I، محلی است که رهبران به هر موقعیتی واکنش نشان می‌دهند، زیرا در یک زمینه منحصربه‌فرد و پیکربندی نیروها در لحظه به وجود می‌آیند. در سطح I موضوع اصلی این است که هدف رهبر شناخت مطلق از طریق استعلا یافتن از همه دوگانگی‌هاست (اسمیت^۱، ۱۹۹۱).

روش‌شناسی

هدف از پژوهش حاضر، بررسی مباحث پیرامون رهبری توحیدی در مقالات، پایان‌نامه‌ها و کتب است تا بتوان مفهومی فراگیر و یکپارچه ارائه داد، بنابراین پژوهش حاضر از لحاظ هدف بنیادی است. همچنین از آنجاکه داده‌های آن را متن مفاهیم و گزاره‌های مرتبط با رهبری توحیدی تشکیل می‌دهند، پژوهشی کیفی از نوع مرور نظام‌مند همراه با انجام تحلیل براساس روش تحلیل مضمون است. به عبارت دیگر، ابتدا جهت شناسایی اجزای مفهوم رهبری توحیدی در ادبیات، از روش مرور نظام‌مند بهره گرفته و سپس برای تحلیل و عمق‌بخشی به مفاهیم از تحلیل مضمون استفاده شده است. تحلیل مضمون از روش‌هایی است که وابسته به چارچوب نظری که از قبل وجود داشته باشد، نیست (براون و کلارک^۲، ۲۰۰۶) و چون در زمینه رهبری توحیدی مدلی وجود نداشت از این روش استفاده شد.

1. Smith
2. Braun & Clarke

نخست پس از درک نیاز و مشخص کردن اهداف، پایگاه‌های داده EBSCO، SCOPUS، WIELY، SPRINGER، PROQUEST، SCINCE DIRECT برای جستجو در نظر گرفته شد، چراکه این پایگاه‌ها پوشش خوبی به مجلات معتبر در دوره‌های بلندمدت دارد. برای شناسایی پژوهش‌های پیرامون رهبری توحیدی از کلیدواژه‌های Being-centered Leadership، Non-duality leadership، Oneness، Leading as one، و مشتقات آنان در عنوان، چکیده و کلیدواژه‌ها جستجو شدند. مقالات از سال ۲۰۰۵ تا ۲۰۲۳ جمع‌آوری شدند. در ابتدای جستجو ۱۸۹ منبع شناسایی شد. در گام بعدی با حذف منابع تکراری و غیرمرتبط تعداد ۷۸ منبع برای بررسی بیشتر باقی ماندند. ضمناً برای جستجوی بیشتر و اطمینان از جامعیت جستجو به منابع مقالات جستجو شده نیز مراجعه شده است. با مطالعه عنوان، چکیده و کلیدواژه‌های منابع باقیمانده و همچنین براساس اهداف پژوهش تعداد ۱۹ مقاله برای انجام مطالعه درون متن انتخاب شدند. از جمله دلایل رد شدن مقالات می‌توان به غیرمرتبط بودن مقالات، نامعتبر بودن مجلات و عدم به‌کارگیری کلیدواژه‌ها در زمینه رهبری و حوزه‌های مرتبط با آن اشاره کرد. مقالات سه بار مرور شدند تا اطمینان یابیم همه مقالات مرتبط در مرور درون‌متنی لحاظ شده و مقالات غیرمرتبط حذف شده‌اند. خلاصه‌ای از نتایج جستجو و انتخاب مقالات مناسب به شرح زیر (شکل ۲) است.



شکل ۲. ورود و خروج مطالعات اولیه به مرور ادبیات

یافته‌های پژوهش

بیشتر مقالاتی که به فرایند تحلیل مضمون راه یافتند، مربوط به سال‌های ۲۰۱۸ الی ۲۰۲۳ است که این مطلب نشان از روند روبه‌افزایش مقالات و کتب در حوزه رهبری توحیدی می‌باشد. جدول (۱) اطلاعاتی از مقالاتی را که در این پژوهش به کار رفته‌اند، نشان می‌دهد. در فرایند تحلیل مضمون، پس از آشنایی پژوهشگران با متن و تهیه فهرست اولیه از ایده‌های موجود در داده‌ها، کدهای اولیه مشخص شدند. با استخراج تعاریف و مفاهیم مرتبط با رهبری توحیدی، کدهای باز شناسایی شد.

جدول ۱. مشخصات منابع منتخب پژوهش

ردیف	عنوان مقاله / کتاب	سال چاپ	مجله / انتشارات	نویسندگان
A1	Leadership with inner meaning: A contingency theory of leadership based on the worldviews of five religions	۲۰۰۵	The leadership Quarterly	Mark Kriger Yvonne Seng
A2	Towards a theory of being-centered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership	۲۰۰۹	Human Relations	Louis Fry Mark Kriger
A3	Laughing Buddhas: The everyday embodiment of contemplative leadership	۲۰۱۳	Antioch University	Kim Nolan
A4	Two Birds in a Tree Timeless Indian Wisdom for Business Leaders	۲۰۱۳	Berrett-Koehler Publishers	Ram Nidumolu
A5	Cultivating a Global Mindset Through "Being-Centered" Leadership	۲۰۱۷	Springer	Eleftheria Egel Louis Fry
A6	A Buddhist Theory of Organizational Leadership	۲۰۱۸	The Palgrave Handbook of Workplace Spirituality and Fulfillment	Mark Kriger Satinder Dhiman
A7	Eastern Approaches to Organizational Well Being: Ontological Levels of Leadership in Hinduism, Buddhism, and Taoism	۲۰۱۸	The Palgrave Handbook of Workplace Spirituality and Fulfillment	Satinder Dhiman Mark Kriger
A8	Bhagavad Gītā and Leadership	۲۰۱۹	Palgrave Macmillan	Satinder Dhiman
A9	Managing by the Bhagavad Gītā: Timeless lessons for today's managers.	۲۰۱۹	Springer International Publishing	Satinder Dhiman Amar Dev Amar
A10	Organizational oneness: A possible vision or an inescapable reality?	۲۰۱۹	Routledge	Duysal Askun Celik

ردیف	عنوان مقاله / کتاب	سال چاپ	مجله / انتشارات	نویسندگان
A11	Anatomy of Positive Leadership: Authentic, Principled and Service Oriented	۲۰۲۰	Springer	Satinder Dhiman
A12	Leading as one	۲۰۲۰	Routledge	Duysal Askun Celik
A13	A Framework for Leader, Spiritual, and Moral Development	۲۰۲۲	Journal of Business Ethics	Stuart Allen Louis Fry
A14	Global Leadership for Sustainability	۲۰۲۱	Sustainability	Louis Fry Eleftheria Egel
A15	What Does Oneness Mean to You? A Survey in a Spiritual Organization	۲۰۱۲	Oxford, United Kingdom	Duysal Askun Celik Suzanne Klatt
A16	From Mindfulness to Oneness: "Inner Engineering" of the Complex Adaptive Human System	۲۰۱۸	Academy of Management Annual Meeting Proceedings	Duysal Askun Celik
A17	How Do We Demonstrate Oneness as a Behavior? Operationalizing Oneness Through Scale Measurement	۲۰۱۷	JOURNAL OF SPIRITUALITY IN MENTAL HEALTH	Duysal Askun Celik Fatih Çetin
A18	Leading without a self: Implications of Buddhist practices for pseudo-spiritual leadership	۲۰۲۳	Journal of Business Ethics	Louis Fry <u>Mai Chi Vu</u>
A19	Toward a theory of spiritual intelligence and spiritual leader development	۲۰۱۳	International Journal on Spirituality and Organization Leadership	Louis Fry Cindy Graves Wigglesworth

زمانی که همه داده‌ها کدگذاری اولیه و گردآوری شدند، تحلیل در سطحی کلان‌تر از کدها در قالب مضامین مرتب شد. در این مرحله کدهای تجزیه و تحلیل شده و به نحوه ادغام کدهای گوناگون برای تشکیل مضمون پایه توجه می‌شود. البته ممکن است مجموعه‌ای از کدها به هیچ مضمونی اختصاص پیدا نکند و یا از برخی کدها صرف نظر شود. با بررسی مجدد و پالایش بیشتر مضامین، سعی می‌شود به اندازه کافی، خاص، مجزا، غیر تکراری و نیز کلان باشند تا شامل مجموعه ایده‌های مطرح شده در بخش‌هایی از متن شوند. این کار باعث کاهش داده‌ها به مجموعه‌ای از مضامین مهم، پذیرفتنی و کنترل پذیر می‌شود که مبین چکیده و خلاصه‌ای از متن اصلی است. تصمیم‌گیری درباره نحوه گروه‌بندی مضامین، براساس محتوا و در صورت لزوم براساس مبانی نظری صورت می‌گیرد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). جدول (۲) نمایان‌گر کدهای باز، مقوله‌های اصلی و فرعی است.

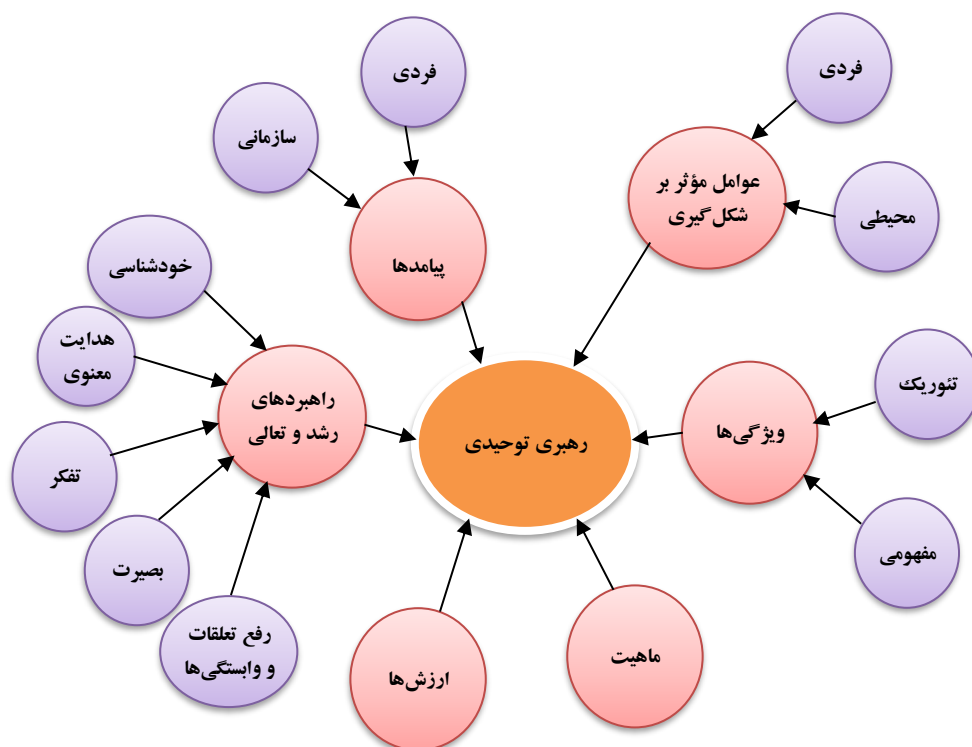
مفهوم‌پردازی رهبری توحیدی با رویکرد مرور سیستماتیک (جباری و همکاران)

جدول ۲. مقوله‌های مستخرج از منابع منتخب

منابع	مضامین پایه	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
A1, A2, A3, A13, A15, A16, A17, A18, A19	یکپارچگی مطلق؛ هدف از زندگی در این جهان شناخت مطلق؛ حذف خودمحوری؛ توسعه آگاهی درونی؛ رهبران به دنبال حکمت و درک قدرت بالاتر هستند؛ آگاهی فراتر از زمان و خود؛ واکنش منحصر به فرد به هر لحظه؛ تعالی از تمام اضداد و دوگانگی‌ها و تحقق خودشکوفایی؛ توجه بی‌قید و شرط به دیگران؛ تفاوت کمتر رهبر و پیروان (ادغام خود و دیگران)؛ تهی‌بودن و خلوص	ماهیت	ماهیت
A1, A7	فرانزیه است، زیرا برخاسته از سنت‌ها و ادیان بزرگ جهان است؛ توجه به محیط درونی و بیرونی سازمان و همچنین وضعیت وجودی رهبران و پیروان؛ ترسیم سیستمی هولونیک و مرحله به مرحله برای تعالی؛ قابلیت تعمیم‌پذیری بالا	نظری (تئوریک)	ویژگی‌ها
	اهمیت‌دادن به ارزش‌ها، باورها و اعتقادات دینی؛ مبتنی بر هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی است؛ مبتنی بر جهان‌بینی دینی؛ اهمیت‌دادن به تکامل فردی و سازمانی؛ کشف و ایجاد معنا و مفهوم در زندگی سازمانی و فردی	مفهومی	
A1, A2, A7	عدم توجه به حالات روحی و درونی انسان‌ها در محیط کار؛ لذت‌نبردن از زندگی کاری و فردی؛ عدم توجه به ارتباط انسان با عوالم وجودی	فردی	عوامل مؤثر بر شکل‌گیری
	مادی‌گرایی بیش از حد انسان‌ها به دلیل ارتباط بیش از حد با دنیای مادی؛ فروپاشی مداوم ساختارهای اجتماعی؛ بحران‌های عمیق در امور انسانی	محیطی	
A1, A2, A3, A4, A10, A11, A12, A18, A19	تقویت آگاهی و هوشیاری؛ رشد و شکوفایی فردی؛ تقویت ایمان به قدرت بالاتر (خداباوری)، توانایی کنترل افکار و احساسات؛ پرورش ذهنی؛ درک کمال انسان در هستی و آفرینش؛ پرورش افکار فضیلت‌طلبانه و نیت‌های سالم؛ حداکثرسازی همدردی، همدلی و مهربانی	فردی	پیامدها
	روابط مثبت بین کارکنان؛ معنا و مفهوم‌بخشی به زندگی سازمانی؛ تقویت بهزیستی در محیط کار؛ تقویت ارزش‌های نوع‌دوستانه؛ احساس رضایت و شادکامی پایدار در زندگی سازمانی؛ درک بهتر اهداف، ارزش‌ها و چشم‌انداز سازمان؛ حداکثر خدمت‌رسانی؛ تحمل سختی‌ها و مشقات انجام وظایف سازمانی؛ همسویی اهداف فردی و سازمانی؛ نگرش الهی به شغل (خدمت در سازمان، ماموریتی الهی)؛ هویت سازمانی؛ امید سازمانی؛ تعهد سازمانی؛ بهره‌وری سازمانی	سازمانی	

منابع	مضامین پایه	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
A5, A6, A8, A9, A10, A13, A14	اصلی‌ترین برنامه توسعه رهبری شناخت خود است؛ خود آگاهی برخواسته از خودشناسی است؛ خودشناسی فراتر از حواس، ذهن و عقل عمل می‌کند؛ با خودشناسی رهبر پایدار و ثابت قدم است و توانایی مدیریت خود و واکنش‌های عاطفی را دارد؛ خودشناسی موجب کشف حقیقت وجودی انسان‌ها می‌شود؛ خودشناسی منادی رهایی و آزادگی در زندگی است؛ جوهره معرفت‌شناسی، خودشناسی است.	خودشناسی	راهنمادهای رشد و تعالی
	معنویت دوستی و اشتیاق به رشد در همه ادیان و سنت‌ها سابقه‌ای طولانی دارد؛ جستجوی معنوی یا هدایت شامل برنامه‌هایی مانند مربیگری و مشاوره می‌شود؛ میل به انجام اعمال معنوی مانند دعا و مدیتیشن موجب آرامش می‌شود؛ هر دین و سنتی مناسب منحصربه‌فرد خود را دارند که جهت‌گیری‌های معنوی آنها را نشان می‌دهد؛ هدایت معنوی می‌تواند به رهبران کمک کند تا ماهیت معنوی خود را کشف کنند.	هدایت معنوی	
	شیوه‌های تفکر آگاهی معنوی را پرورش می‌دهد؛ تفکر، انحرافات قدرت و ثروت را از بین می‌برد؛ خواندن کتاب مقدس، تنهایی، سکوت، روزه، زیارت، خدمت و... نمونه‌های از اعمال متفکرانه هستند؛ تفکر موجب اصلاح هویت فردی و اجتماعی می‌شود؛ تفکر می‌تواند موجب درک بهتری از زمینه سازمان و نیازهای سازمان شود؛ اعمال متفکرانه موجب آگاهی لحظه‌به‌لحظه و بیداری شود؛ بیداری ظرفیت عقلانی، عاشقانه و خردمندانه را تقویت می‌کند.	تفکر	
	بصیرت به فهم معنای رویدادها و شرایط زندگی تمرکز دارد؛ درک انگیزه‌ها و انتخاب‌های خوب و نیت‌های متعالی براساس بصیرت افراد است؛ بصیرت نگاه جامعی برای تصمیم‌گیری ایجاد می‌کند؛ بصیرت از طریق تأمل درونی، اعمال متفکرانه و مشاوره با افراد به‌دست می‌آید؛ با بصیرت می‌توان مأموریت‌ها و وظایف متعالی را در زندگی فردی و سازمانی تشخیص داد.	بصیرت	
	وابستگی‌ها موجب اضطراب و پریشانی می‌شود؛ درک قدرت برتر و احساس نیاز به او موجب تعالی رهبر می‌شود. عمل باید برای خدا باشد حتی عمل برای هدایای معنوی نیز نوعی وابستگی است؛ رفع تعلقات موجب یکپارچگی دنیای درون می‌شود.	رفع تعلقات و وابستگی‌ها	
A7, A19	صداقت؛ فروتنی؛ مهربانی؛ شفقت؛ صبر؛ شجاعت؛ اعتماد؛ بخشش؛ شکرگزاری	ارزش‌ها	ارزش‌ها

گام نهایی زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر به شبکه مضامین رضایت‌بخشی رسیده باشد. در این حالت، می‌توان مضامین پیشنهادشده برای تحلیل داده‌ها را تعریف و تعدیل نموده و داده‌ها را براساس آنها تحلیل کرد. در این گام، شبکه‌های مضامین رسم‌شده، بررسی و تجزیه و تحلیل می‌شود. چارچوب پیشنهادی این پژوهش که براساس کدهای مستخرج از مقالات درباره رهبری توحیدی که در جدول (۱) ارائه شده است، در شش مقوله اصلی تبیین می‌شوند. جدول (۲) مقوله‌های اصلی و فرعی و کدهای باز را نشان می‌دهد و بر همین مبنا شکل (۳) شبکه مضامین مفهوم رهبری توحیدی را نشان می‌دهد. برای ارزیابی و اعتبارسنجی کیفی پژوهش، از فرایند دریافت بازخورد از خبرگان استفاده شد. براین اساس، نتایج تحلیل در اختیار آنان قرار گرفت تا میزان همخوانی و تناسب میان تفسیر محققین و تجارب خود اظهار نظر کنند. تمامی اظهارنظرها بررسی و در فرایند تحلیل پژوهش استفاده شد.



شکل ۳. شبکه مضامین مفهوم رهبری توحیدی

بحث و نتیجه گیری

تاکنون مطالعات فراوانی انجام شده تا انسان را توصیف کنند و هر کدام از این مطالعات از دریچه خود به انسان نگریسته‌اند و سعی کرده‌اند تا بتوانند نسبت به وی معرفت پیدا کنند. در این میان، ادیان و سنت‌های مذهبی نیز برای توصیف انسان براساس معارف خود تلاش کرده‌اند. مطلبی که می‌توان بر آن صحه گذاشت براساس این معارف؛ چندبعدی و پیچیده بودن انسان است. انسان فقط ظاهری که می‌بینیم، نیست، بلکه فراتر از این پوسته ظاهری است و به همین دلیل شناخت وی دشوار است و بر همین اساس ارائه نظریه رهبری بر چنین موجود چندبعدی و پیچیده‌ای نیز دشواری خاص خود را دارد. لذا باید در نظریه‌پردازی رهبری سازمانی به تمام جهات و جوانب دقت شود تا نظریه اثربخشی برای رهبری انسان‌ها در سازمان دست‌یابیم. نظریه رهبری توحیدی از این منظر که تلاش بر شناخت تمام ابعاد وجودی انسان دارد، اهمیت پیدا می‌کند. این نظریه سعی دارد تا در پرتو شناخت انسان بتوان مدل رهبری اثربخشی ارائه داده و مسیر تکامل وی را ترسیم نماید. بر این مبنا به مطالعه مقالات در حوزه رهبری توحیدی پرداخته شد؛ زیرا این نظریه انسان را براساس عوالم وجود مورد مطالعه قرار می‌دهد. بررسی مقالات و کتب موجود در این حوزه، حاکی از آن است که در سال‌های اخیر مطالعات زیادی در زمینه رهبری توحیدی انجام شده و نویسندگان متعددی در این حوزه قلم‌فرسایی نموده‌اند و هر کدام از منظر خود نکاتی را بیان نموده‌اند. علی‌رغم پژوهش‌های انجام‌شده، نمای کلی از مفاهیم مرتبط با رهبری توحیدی در منابع دیده نمی‌شود. بر همین اساس در این پژوهش تلاش شد تا با توجه به منابعی که با روش مرور نظام‌مند شناسایی شده است، شبکه مضامین این مفهوم استخراج شود. در این پژوهش مفاهیم مرتبط با رهبری توحیدی در شش مقوله اصلی ارائه شد. این مقولات عبارتند از: ماهیت، ویژگی‌ها، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری، پیامدها، راهبردهای رشد و تعالی و ارزش‌ها.

رهبری توحیدی به دنبال تحقق انسان کامل و همچنین تبیین سفر معنوی درونی انسان‌هاست. این نظریه نقشه راهی برای رسیدن به تمامیت و کمال انسانی ترسیم می‌کند که کمال این سلسله‌مراتب وجودی توحید و یگانگی است که رهبری توحیدی به این سطح از عوالم وجود مرتبط می‌شود. رهبری توحیدی به آگاهی از عمق روح اشاره دارد و شامل پرورش روح از طریق اعمال درونی مانند تفکر، دعا و مراقبه می‌باشد که به تصحیح هویت فردی و اجتماعی منجر می‌شود. براساس مقولات شناسایی شده از پژوهش‌های برگزیده با روش مرور نظام‌مند، می‌توان بیان نمود که رهبری توحیدی، براساس جهان‌بینی دینی،

هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی و نیازهای معناجویی انسان‌ها، وجود را محور تعالی و سعادت قرار داده، هرم رشد وجودی انسان‌ها را برای تحقق یکپارچگی آنان ترسیم می‌کند که ابعاد مختلف زندگی اعم از فردی و سازمانی را دربرمی‌گیرد و برای رسیدن به تمامیت، رهایی از دوگانگی‌ها، تعالی و سعادت انسانی یعنی نیل به والاترین سطح وجود که مسیری پر از نشیب و فراز است از راهبردهایی مانند خودشناسی، بصیرت، تفکر، جهت‌گیری معنوی و رفع تعلقات بهره‌جست.

سازمان از مهم‌ترین محل‌هایی است که افراد روزانه در آن رفت و آمد دارند و زمان زیادی را در آن سپری می‌کنند. سازمان نباید به‌مثابه سدی برای توقف رشد معنوی کارکنان باشد. بلکه می‌توان براساس رویکرد رهبری توحیدی سازمان را به بستری برای رشد و تعالی معنوی کارکنان تبدیل کرد. این پژوهش دربردارنده اجزایی است که سایر پژوهش‌ها، هر کدام از چشم‌انداز خود به آن پرداخته بودند. در پژوهش حاضر تلاش شده تا به همه ابعاد مفهوم رهبری توحیدی اشاره شود تا بتوان درک صحیحی از این مفهوم به‌دست آورد.

رهبری توحیدی در سازمان‌ها می‌تواند اثرات زیادی در سطح فردی و سازمانی داشته باشد. این نظریه به‌واسطه حس معناجویی و معنویتی که در کارکنان ایجاد می‌کند، موجب می‌شود تا کارکنان وظیفه فردی و سازمانی خود را رسالت شغلی خود دانسته و موفقیت در انجام آن را دنبال کنند. رسالتی که از نیروی برتر درک نموده‌اند و حس می‌کنند که وجود آنها در سازمان به‌دلیل این رسالت سازمانی از اهمیت بسزایی برخوردار است. به همین دلیل سختی‌های انجام آن را با جان و دل خریدار هستند و برای رسیدن به این مهم از هیچ کوششی دریغ نمی‌کنند. حرکت در این مسیر موجب شکوفایی فردی و سازمانی کارکنان شده و سطح رضایت شغلی را افزایش خواهد داد.

نظریه رهبری توحیدی مفهومی است که به‌تازگی مورد استقبال قرار گرفته و می‌تواند توسط اندیشمندان و صاحب‌نظران توسعه یابد. سطوح وجودی که در این نظریه مطرح شده است، نیاز به بررسی بیشتری دارد تا بتوان مرزهای این سطوح را به‌درستی ترسیم کرد. راهبردهای که تا به حال در مقالات بیان شده نیز محدود هستند و می‌توان با مطالعات بیشتر، راهبردهای دیگری را نیز اضافه کرد. این مفهوم به‌دلیل جدید بودن چالش‌هایی برای اجرا در سازمان‌ها دارد و نیاز به بیان مصادیق برای ملموس کردن مفاهیم آن وجود دارد که می‌تواند این مورد نیز سرفصل علاقه‌مندان قرار گیرد.

از جمله محدودیت‌های پژوهش می‌توان به نحوه جمع‌آوری منابع؛ دوم روش تحقیق مورد استفاده و در نهایت دیدگاه‌های مورد بررسی در زمینه مفهوم مورد نظر، اشاره کرد. این پژوهش به بررسی منابعی پرداخته است که در عنوان، چکیده و متن مقالات از کلیدواژه‌ها استفاده نموده‌اند که به دلیل محدودیت کلیدواژه‌ها پیشنهاد می‌شود کلیدواژه‌های بیشتری که در حوزه این مفهوم هستند، مورد بررسی قرار گیرند و همچنین با توجه به نبودن مفهوم در حوزه رهبری پیشنهاد می‌شود تا مصادیق و شیوه‌های اجرایی بیشتری برای ملموس شدن مفهوم، شناسایی و معرفی شود.

منابع

عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخزاده، محمد (۱۳۹۰)، تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های

کیفی"، اندیشه مدیریت راهبردی، ۲۱: ۱۵۱-۱۹۸.

- Almaas, A. H. (2004). **The inner journey home: The soul's realization of the unity of reality**. Shambhala Publications.
- Anderson, P. A. U. L. (2000). This place hurts my spirit, **The Journal for Quality and Participation**, 23(4), 16.
- Aşkun, D. (2012). What Does Oneness Mean to You? A Survey in a Spiritual Organization. In *Spirituality in the 21st Century: Journeys beyond Entrenched Boundaries* (pp. 33-42). Brill.
- Aşkun, D., & Çetin, F. (2017). How do we demonstrate oneness as a behavior? Operationalizing oneness through scale measurement. **Journal of Spirituality in Mental Health**, 19(1), 34-60.
- Aşkun, D. (2019). Organizational oneness: A possible vision or an inescapable reality? In **The Routledge companion to management and workplace spirituality** (pp. 154-167). Routledge.
- Aşkun, D. (2020). Leading as One: Inclusive Leadership Through Unity Consciousness and the Act of Oneness. In **The Routledge Companion to Inclusive Leadership** (pp. 26-41). Routledge.
- Allen, S., & Fry, L. W. (2022). A Framework for Leader, Spiritual, and Moral Development. **Journal of Business Ethics**, 1-15.
- Benefiel, M. (2005). The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation. **The Leadership Quarterly**, 16(5), 723-747.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). **Hand book of leadership: Theory, research, and managerial applications**. Simon and Schuster.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", **Qualitative Research in Psychology**, Vol. 3, No. 2, Pp. 77-101.
- Burrell, G., & Morgan, G. (2017). **Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of the sociology of corporate life**. Routledge.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1995). **Leading with soul: An uncommon journey of spirit**. Jossey-Bass.
- Chang, T. F., Askun, D., & Klatt, S. (2018). **From Mindfulness to Oneness: "Inner Engineering" of the Complex Adaptive Human System**. Acad. Manag. Proc, 11819.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1998). **Fusion leadership: Unlocking the subtle forces that change people and organizations**. Berrett-Koehler Publishers.
- Daft, R. L., & Lane, P. G. (2008). **The leadership experience** 4th ed. Thomson South-Western, 20-21.
- Dalai Lama, H. H., & Cutler, C. (2004). **The art of happiness at work**. Penguin.

- Dhiman, S. (2020). **Anatomy of Positive Leadership: Authentic, Principled and Service Oriented**. In *New Horizons in Positive Leadership and Change* (pp. 1-18). Springer, Cham.
- Dhiman, S., & Kriger, M. P. (2018). **Eastern approaches to organizational well-being: Ontological levels of leadership in Hinduism, Buddhism, and Taoism**. In *The Palgrave handbook of workplace spirituality and fulfillment* (pp. 59-99). Palgrave Macmillan, Cham.
- Dhiman, S. K. (2019). **Bhagavad Gītā and leadership: A catalyst for organizational transformation**. Palgrave MacMillan.
- Dhiman, S., & Amar, A. D. (Eds.). (2019). **Managing by the Bhagavad Gītā: Timeless lessons for today's managers**. Cham: Springer International Publishing.
- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit Performance. **The leadership quarterly**, 16(5), 807-833.
- 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.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**, 14:693-727
- Fry, L. W. (2008). **Spiritual Leadership: State-of-the-art and future directions for theory, research, and practice**. In *Spirituality in business: Theory, practice, and future directions* (pp. 106-124). New York: Palgrave Macmillan US.
- Fry L.W., & Kriger, M. P. (2009). Towards a theory of being-centered leadership: multiple levels of being as context for effective leadership. **Human Relations**, 62(11):1667-1696.
- Fry, L. W., & Wigglesworth, C. G. (2013). Toward a theory of spiritual intelligence and spiritual leader development. **International journal on spirituality and organization leadership**, 1(1), 47-79.
- Fry, L. W., & Egel, E. (2021). Global leadership for sustainability. **Sustainability**, 13(11), 6360.
- 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.
- Greenleaf R. K. (1977). **Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness**. Paulist Press, New York.
- Greenleaf, R. K. (1998). **The power of servant-leadership**. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- Kriger, M. P., & Seng, Y. (2005). Leadership with inner meaning: A contingency theory of leadership based on worldviews of five religions. **The Leadership Quarterly**, 6:771-806.
- Kriger, M. P., & Dhiman, S. (2018). **A Buddhist theory of organizational leadership**. In *The Palgrave handbook of workplace spirituality and fulfillment*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Kriger, M. P. (2013). **Wise Leadership in Organizations: Integrating Eastern and Western Paradigms**, *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging*, 255-268.

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). **The Leadership Challenge**, 3rd Edn San Francisco.
- Kurtz, E., & Ketcham, K. (1992). **The spirituality of imperfection**. New York: Bantam.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. **The leadership quarterly**, 19(2), 161-177.
- Moxley, R. S. (2000). **Leadership and spirit: Breathing new vitality and energy into individuals and organizations**. New York, NY: Jossey-Bass Publishers.
- Smith, H. (1991). **The world's religions: Our great wisdom traditions**. New York: Harper San Francisco.
- Murphy, S. E., & Johnson, S. K. (2011). The benefits of a long-lens approach to leader development: Understanding the seeds of leadership, **The Leadership Quarterly**, 22: 459-470.
- Nolan, K. (2013). **Laughing Buddhas: The everyday embodiment of contemplative leadership** (Doctoral dissertation, Antioch University).
- Nidumolu, R. (2013). **Two Birds in a Tree: Timeless Indian Wisdom for Business Leaders**. Berrett-Koehler Publishers.
- Osborne, A. (1970). **Ramana Maharshi and the path to self-knowledge**. Weiser Books, Boston
- Quinn, R. E. (1996). **Deep change: Discovering the leader within**. John Wiley & Sons.
- Northouse, P. G. (2021). **Leadership: Theory and practice**. Sage publications.
- Tolle, E. (2004). **The power of now: A guide to spiritual enlightenment**. New World Library.
- Tolle, E. (2005). **A new Earth: awakening to your life's purpose**. Penguin Books, New York.
- Wilber, K. (2001). **A theory of everything: An integral vision for business, politics, science and spirituality**. Shambhala publications.
- Hall.
- Wilber, K. (2000). **Integral psychology: Consciousness, spirit, psychology, therapy**. Shambhala Publications.
- Yukl, G. A. (2006). **Leadership in organizations** (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-