Journal of Human Resource Studies

Providing A Holonic Framework of Person – organization Relationships Based on the Theory of Being-centered Leadership/S (Case Study: Rumi's Mathnavi E Ma'navi)

Fatemeh Alavi Matin[1], AbbasAli Rastgar[2], Hassan Abedi Jafary[3], Mohsen Shafiei Nikabadi[4]

Abstract

Background & Purpose: The being-centered leadership theory is a new theory in the field of organizational leadership with a holonic structure that is based on being (existence) rather than doing or having. This theory focuses on the leader, while organizational leadership includes the concepts of leader, follower, and situation. Accordingly, the goal of the present study is to providing a framework of holonic person-organization relationships based on the being-centered leadership theory. Person-organization relationships in this study are equivalent to leader-follower relationships in the systematic framework of the organization.

Methodology: The philosophy of the present interdisciplinary research is interpretive and its orientation is fundamental, which has been carried out with an inductive approach, a qualitative methodological choice, and the thematic analysis method. The selected source for extracting research data is Rumi's Masnavi.

Findings: Person-organization relationships, as a framework and based on the being-centered leadership theory, is a holarchy consisting of human role holons and organizational role holons of leader and/or follower. Accordingly, the framework of person-organization relationships based on social exchange theory can be redefined as the holarchy of person-organization relationships based on the being-centered leadership theory.

Conclusion: The model of the present research is evidence of this claim that the path of leadership in an organization requires fundamental changes in the attention paid by both leaders and followers to fulfilling human and organizational roles. The human role of all human resources whether in the position of leader or follower or leader and follower, is the spirit that governs the organization, which can be influential in achieving spiritual excellence, which is reaching God.

Keywords: Holon, Masnavi e Manavi, Rumi, The being-centered leadership, The person-organization relationships.

Article Type:
Research-based

Corresponding Author:
AbbasAli Rastgar

© Authors

Received:
January 02, 2026

Received in revised form:
April 11, 2026

Accepted:
April 23, 2026

Published online:
June 20, 2026

Citation: Alavi Matin, Fatemeh; Rastgar, AbbasAli; Abedi Jafary, Hassan & Shafiei Nikabadi, Mohsen (2026). Providing A Holonic Framework of Person – organization Relationships Based on the Theory of Being-centered Leadership/S (Case Study: Rumi's Mathnavi E Ma'navi). *Journal of Human Resource Studies*, 16(2), 89-124. https://doi.org/10.22034/jhrs.2026.580333.2575

1. Ph.D., Department of Public Administration, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: fatemeh.alaviematin@semnan.ac.ir
2. Prof., Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: a_rastgar@semnan.ac.ir
3. Assistant Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, Tehran University, Tehran, Iran. E-mail: h_abedijafari@yahoo.com
4. Prof., Department of Industrial Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: shafiei@semnan.ac.ir

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management
Journal of Human Resource Studies, 2026, Summer, Vol, 16, No, 2, PP. 89-124
E.ISSN: 2783-0624
http://www.jhrs.ir/

Journal of Human Resource Studies is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Providing A Holonic Framework of Person – organization Relationships Based on the Theory of Being-centered Leadership/S (Case Study: Rumi's Mathnavi E Ma'navi)

Extended Abstract

Background & Purpose

Analysis of the ontological paradigms of the Abrahamic religions of Islam, Christianity, and Judaism, and the Eastern religions of Hinduism, Buddhism, and Taoism, provided insights for Fry and Krieger (2009) that led to the development of the being-centered leadership theory as a framework for effective leadership. The being-centered leadership theory, as a new theory in the field of organizational leadership with a holonic structure, is based on being (existence) rather than doing or having. This theory focuses on the leader; however, a review of the literature on leadership in organizations proves the claim that organizational leadership effectiveness involves simultaneous attention to the concepts of leader, follower, and situation. Accordingly, the present study seeks to institutionalize the being-centered leadership theory in the organization by expanding this theory around the variables of leader, follower, and situation simultaneously. It is worth noting that, considering the concept of holon in the being-centered leadership theory and the concept of situation in organizational leadership, presenting such a model for follower-leader relationships requires a study in a macro-framework that is also compatible with the structure of the being-centered leadership theory. A review of the literature on leadership and person and organization relationships shows that the person-organization relationships theory is an appropriate framework for studying follower-leader relationships based on the being-centered leadership theory. Accordingly, the goal of the present study is to present a holonic model of follower-leader relationships within the systematic framework of the organization, or in other words, to present a holonic model of person-organization relationships based on the being-centered leadership theory.

Methodology

The philosophy of the present interdisciplinary research is interpretive and its orientation is fundamental, which has been carried out with an inductive approach, a qualitative methodological choice, and the thematic analysis method. The research data collection method is library study. The selected sources are Book 1 to Book 6 of A Comprehensive Commentary of Mathnavi e Ma'navi written by Karim Zamani that match with the verses of Rumi's Mathnavi e Ma'navi. Due to too many pages of this books, and the impossibility of independently coding all of these books by another expert, the validity and reliability of the present study were confirmed by independently coding each of the books Step by Step to Meet God, Sea in the Jar, and Sere-Ney, that was conducted at different time intervals by the researcher herself. It is worth noting that this method is one way to evaluate the validity of thematic analysis.

Findings

Rumi's Mathnavi e Ma'navi contains a total of 25,632 verses. All of these verses were examined based on Karim Zamani's six-volume commentaries. After an initial review of the comprehensive

commentary on Karim Zamani's Masnavi, it was concluded that the requirement for achieving the research goal is to extract all the educational and humanizing codes of Rumi's Masnavi. Accordingly, without any limitations and with meticulous care, all of Rumi's human-building teachings were extracted. According to the organizing and comprehensive themes derived from Rumi's Masnavi, the framework of follower (individual)-leader relationships (humanistic representation of the organization) based on the being-centered leadership/s theory involves the simultaneous performance of human and organizational roles; therefore, a holonic framework of person – organization relationships based on the theory of being-centered leadership/s is a holarchy that consists of two overarching themes. These themes include: human role (personality dimension) and organizational role (situational dimension of leader and/or follower). The organizing themes related of the human role are: knowledge development in Sharia and Tariqah (personal/social dimension), knowledge growth in Sharia and Tariqah (personal/social dimension), moral/intellectual/social growth, knowledge of the Sharia and Tariqah truths, and awareness and adherence to the aspects of Sharia. The organizing themes related to the organizational leader's role are: the post- materialist leadership, the humble leadership, the fatherly-wise leadership, the thoughtful leadership, the fair leadership, the responsible leadership, wise use of interdisciplinary knowledge, general capabilities of the leader, and taking advantage of situational prerequisites. The organizing themes related to the organizational role of the follower are: respect for the position of leader, respecting the leader's time, follower's obedience to the leader, inner love for the leader, the inner unity of the follower with the leader, unitary knowledge regarding the post-material position of the leader, unitary rationality, collectivist rationality, rational self-respect, conscientiousness/responsibility, wisdom/thinking, constructive trust in the leader, trust in colleagues, gaining knowledge and experience from the leader, and learning knowledge from colleagues.

Conclusion

The holonic model of the present interdisciplinary research, which is designed based on the being-centered leadership and based on Rumi’s worldview in his Masnavi, is evidence of this claim that the path of leadership in an organization requires fundamental changes in the attention paid by both leaders and followers to fulfilling human and organizational roles. The human role of all human resources whether in the position of leader or follower or leader and follower, is the spirit that governs the organization, which can be influential in achieving spiritual excellence, which is reaching God. However, what is institutionalized in the current dominant paradigms of anthropology is a definition of human that is somehow compatible with the seventh level of the framework of science in Boulding’s view. A human being whose non-material dimension has been ignored. With such a definition of human, one cannot reach God. Today’s organization requires a new definition of human. A definition which institutionalization in the field of practice should be considered a move towards a new unitary paradigm.

Keywords: Holon, Masnavi e Manavi, Rumi, The being-centered leadership, The person-organization relationships.

مطالعات منابع انسانی

ارائه الگوی هولونیک روابط فرد ـ سازمان بر مبنای نظریهٔ رهبری مراتب وجود (مورد مطالعه: مثنوی معنوی مولانا)

فاطمه علوی متین[۱]، عباسعلی رستگار[۲]، حسن عابدی جعفری[۳]، محسن شفیعی نیک‌آبادی[۴]

چکیده

زمینه و هدف: نظریهٔ رهبری مراتب وجود، نظریه‌ای جدید در حوزهٔ رهبری سازمانی با ساختار هولونیک است که بر بودن (وجود) و نه انجام دادن یا داشتن استوار است. این نظریه بر شخص رهبر متمرکز است؛ در حالی که رهبری سازمانی مفاهیم رهبر، پیرو و موقعیت را شامل می‌شود. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر، ارائهٔ الگویی هولونیک از روابط فرد ـ سازمان بر مبنای نظریهٔ رهبری مراتب وجود است. روابط فرد ـ سازمان در پژوهش حاضر معادل روابط پیرو ـ رهبر در چارچوب سیستماتیک سازمان است.

روش: فلسفهٔ پژوهش میان‌رشته‌ای حاضر، تفسیری و جهت‌گیری آن بنیادی است که با رویکرد استقرا، صبغهٔ کیفی و روش تحلیل مضمون انجام شده است. منبع منتخب برای استخراج داده‌های پژوهش، مثنوی مولاناست.

یافته‌ها: روابط فرد ـ سازمان به‌عنوان یک چارچوب و بر پایهٔ نظریهٔ رهبری مراتب وجود، یک هولارکی متشکل از هولون‌های نقش انسانی و نقش سازمانی رهبر و/یا پیرو است. بر این اساس، چارچوب روابط فرد ـ سازمان بر پایهٔ نظریهٔ تبادل اجتماعی را می‌توان، به هولارکی روابط فرد ـ سازمان بر پایهٔ نظریهٔ رهبری مراتب وجود بازتعریف کرد.

نتیجه‌گیری: الگوی پژوهش حاضر گواه این مدعاست که مسیر رهبری در سازمان نیازمند است به تحولاتی بنیادین در توجه توأمان رهبران و پیروان به ایفای نقش‌های انسانی و سازمانی. نقش انسانیِ تمامی منابع انسانی، خواه در موقعیت رهبر یا پیرو یا رهبر و پیرو، همان روح حاکم بر سازمان است که می‌تواند در رسیدن به تعالی معنوی که همان رسیدن به خداوند است، تأثیرگذار باشد.

کلیدواژه‌ها: رهبری مراتب وجود، روابط فرد ـ سازمان، مثنوی معنوی، مولانا، روابط فرد و سازمان، هولون

نوع مقاله: پژوهشی

نویسندهٔ مسئول: عباسعلی رستگار

© نویسندگان

دریافت: ۱۴۰۴/۱۰/۱۲
بازنگری: ۱۴۰۵/۰۱/۲۲
پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۰۳
انتشار: ۱۴۰۵/۰۳/۳۰

استناد: علوی متین، فاطمه؛ رستگار، عباسعلی؛ عابدی جعفری، حسن و شفیعی نیک‌آبادی، محسن (۱۴۰۵). ارائه الگوی هولونیک روابط فرد ـ سازمان بر مبنای نظریهٔ رهبری مراتب وجود (مورد مطالعه: مثنوی معنوی مولانا). *مطالعات منابع انسانی*، ۱۶(۲)، ۸۹-۱۲۴.
DOI: https://doi.org/10.22034/jhrs.2026.580333.2575

۱. دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکدهٔ اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: fatemeh.alaviematin@semnan.ac.ir
۲. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکدهٔ اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: a_rastgar@semnan.ac.ir
۳. استادیار، گروه رهبری و سرمایهٔ انسانی، دانشکدهٔ مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: h_abedijafari@yahoo.com
۴. استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکدهٔ اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: shafiei@semnan.ac.ir

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری
مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۵، تابستان، دوره ۱۶، شماره ۲، ص. ۸۹- ۱۲۴
شاپای الکترونیک: ۰۶۲۴-۲۷۸۳
http://www.jhrs.ir

This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

مقدمه

رهبری یکی از حوزه‌های کلیدی و پُرچالش علم سازمان است (میر، الوانی، دهقانیان، گلشنی و دهدشتی شاهرخ، ۱۴۰۳: ۴۲). باید توجه کرد که اکنون دیگر رهبری نه به‌عنوان یک ویژگی یا تفاوت فردی، بلکه به‌عنوان یک پویایی اجتماعی پیچیده شناخته می‌شود (آوولیو، والوموا و وبر[1]، ۲۰۰۹: ۴۲۲– ۴۲۳). اصلی‌ترین دلیل این پیچیدگی را باید در عنصر اصلی سازندهٔ سازمان یعنی همان «انسان» جست‌وجو کرد. کامل شدن مفهوم رهبری به توجه به مقولهٔ انسان، به‌عنوان موجودی چندساحتی نیازمند است (میر، الوانی، دهقانیان، گلشنی و دهدشتی شاهرخ، ۱۴۰۳: ۴۲).

توجه به چندساحتی بودن وجود انسان در مطالعات مرتبط با رهبری سازمانی از سوی فرای و کریگر[2] (۲۰۰۹)، زمینه‌ساز معرفی نظریهٔ رهبری مراتب وجود شد. بر طبق این نظریه، وجود انسانی در پنج سطح قابل دسته‌بندی است و این سطوح می‌تواند چارچوبی برای تحقق رهبری اثربخش در سازمان باشد. این سطوح عبارت‌اند از: ۱. جهان فیزیکی (سطح پنجم)؛ ۲. دنیای تصور و خیال؛ ۳. مرتبهٔ روح فردی[3]؛ ۴. مرتبهٔ روح الهی[4]؛ ۵. سطح غیردوگانه یا توحیدی (سطح اول) (فرای و کریگر، ۲۰۰۹: ۱۶۶۷).

سطوح چندگانهٔ وجود در این نظریه، نوعی سیستم «هولونیک»[5] است. سیستمی که در آن هر سطح، به‌عنوان یک کل در سطح بالاتری از سیستم تعبیه می‌شود و یک سیستم تودرتو از کل‌ها را ایجاد می‌کند. در سیستم هستی‌شناختی هولونیک، هر سطح متوالی از هستی، مرحله‌ای است که از طریق آن فرض می‌شود افراد راه خود را به سطوح وجودی به‌تدریج ظریف‌تر و کامل‌تر ادامه می‌دهند (فرای و کریگر، ۲۰۰۹: ۱۶۷۲).

بررسی ادبیات پیشینهٔ حوزهٔ رهبری در سازمان نشان می‌دهد مفهوم رهبری به‌عنوان ساختاری هولونیک، نگاه متمایز و جدیدی به ساختار رهبری است که تنها از سوی تعداد محدودی از اندیشمندان مورد توجه قرار گرفته است (برای مثال رجوع شود به: دونالدسون[6]، ۲۰۲۱؛ فرای و کریگر، ۲۰۰۹).

اکثر نظریه‌های سنتی مرتبط با تعاریف رهبری سازمانی، مفهوم رهبری را به‌عنوان یک پدیدهٔ خُرد سازمانی در نظر دارند که جهت‌گیری آن به‌سمت فرایندهای دوتایی رهبر و پیرو در سطوح پایین سازمانی است؛ در حالی که بر مبنای دیدگاه سیستمی کتز و کان (۱۹۷۸)، ایجاد چارچوب یا نظریهٔ نوآورانه‌ای که شامل رهبری در تمام سطوح سازمان باشد، ضرورت دارد (گوردون و یوکل[7]، ۲۰۰۴: ۳۶۱–۳۶۲)؛ زیرا، موجودیت انتزاعی سازمان تا حد زیادی از طریق رابطه تبادلی سطح خُرد میان رهبری و پیروی ایجاد می‌شود (آشفورث و راجرز[8]، ۲۰۱۲: ۲۷).

لوی، مائو و انگو[9] (۲۰۰۹)، رابطهٔ تبادلیِ میان رهبری و پیروی را «سنگ بنای» روابط فرد ـ سازمان می‌دانند (آشفورث و راجرز، ۲۰۱۲: ۳۴). بر این اساس، می‌توان استدلال کرد که رهبر نمادی از سازمان است و نظریهٔ روابط فرد ـ سازمان

---

1. Avolio, Walumbwa & Weber
2. Fry & Kriger
3. the level of the soul
4. the level of the Spirit
5. A holonic system
6. Donaldson
7. Gordon & Yukl
8. Ashforth & Rogers
9. Loi, Mao & Ngo

(کویل ـ شاپیرو و شور[1]، ۲۰۰۷: ۱۶۶) به‌عنوان مفهومی جدید در حوزهٔ مطالعات سازمان، چارچوب مناسبی برای مطالعهٔ رهبری از دیدگاه سیستمی است. توجه توأمان به مفاهیم رهبری و پیروی در چارچوب روابط فرد ـ سازمان و بر پایهٔ ساختار هولونیک مفهوم رهبری، می‌تواند آغازگر فصلی نوین در حوزهٔ مطالعات رهبری سازمان باشد.

بررسی ادبیات پیشینهٔ حوزهٔ رهبری در سازمان گواه این مدعاست که تنها سبک رهبری که به‌طور توأمان با مفهوم هولون و روابط پیرو و پیرو در چارچوب سیستماتیک سازمان سازگار است، نظریهٔ رهبری مراتب وجود فرای و کریگر (۲۰۰۹) است (رجوع شود به: فرای و کریگر، ۲۰۰۹: ۱۶۷۰). ساختارِ هولونیک نظریهٔ رهبری مراتب وجود، چارچوب سیستماتیک مناسبی برای مطالعات حوزهٔ رهبری در سازمان است. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر ارائهٔ الگوی هولونیک روابط فرد ـ سازمان بر مبنای نظریهٔ رهبری مراتب وجود است.

باید توجه کرد که اصطلاح «هولون» به هر مفهومی اشاره دارد که در سه سطح قابل مشاهده است (ملا و گازولا[2]، ۲۰۱۷: ۳۵۸):

۱. به‌عنوان واحدی خودمختار و مستقل که بر طبق قوانین رفتاری خویش عمل می‌کند؛
۲. به‌عنوان یک اَبَر واحد که دارای ویژگی‌های نوظهور نسبت به اجزای تشکیل‌دهنده‌ای (زیر ـ هولون‌هایی) است که از آن‌ها فراتر است؛
۳. به‌عنوان یک واحد تابع که بخشی از یک کل وسیع‌تر است که آن را محدود می‌سازد.

بر این اساس، پژوهش حاضر، به‌دنبال پاسخ به پرسش‌های زیر است:

۱. هولون‌های روابط فرد ـ سازمان بر مبنای نظریهٔ رهبری مراتب وجود کدام‌اند؟
۲. این هولون‌ها از چه زیرهولون‌هایی تشکیل شده‌اند؟
۳. چه اَبَرهولون‌هایی بر این هولون‌ها احاطه دارند؟

شایان ذکر است که نحوهٔ اکتشاف مدل نظریهٔ رهبری مراتب وجود فرای و کریگر (۲۰۰۹) نشان می‌دهد که یکی از بهترین راه‌ها برای استخراج چنین مدل‌های متفاوتی، توجه به مطالعات میان‌رشته‌ای است (فرای و کریگر، ۲۰۰۹: ۱۶۷۰). با هدف تحقق این مهم، مثنوی مولانا برای استخراج الگوی مورد نظر به‌عنوان منبع مطالعهٔ کتاب‌خانه‌ای انتخاب شد.

انجام پژوهش حاضر از چند جهت ضرورت دارد. اول، لازمهٔ غنای علمی حوزهٔ نظریهٔ رهبری مراتب وجود و هولون، توجه بیشتر پژوهشگران به این حوزه‌های علمی جدید و مغفول مانده است. دوم، انتخاب رویکرد میان رشته‌ای و رجوع به منابع معتبر، مشهور و کهن عرفانیِ فارسی، همچون مثنوی مولانا، می‌تواند یادآور قدرتِ فرهنگ غنی ایرانی در مستحکم ساختن پایه‌های علمی حوزهٔ مدیریت و سازمان، به‌طور عام و رهبری سازمانی، به‌طور خاص باشد.

پیشینهٔ نظری پژوهش

رهبری

مطالعات معاصر در حوزهٔ رهبری به ضرب‌المثلی قدیمیِ «هر چیز قدیمی، دوباره نو می‌شود» معنا می‌بخشد. رهبری از دوران

1. Coyle-Shapiro & Shore
2. Mella & Gazzola

باستان مورد توجه بوده است؛ با وجود این، از قرن بیستم و از زمان رواج دیدگاه غالب روان‌شناسی، به‌طور جدی در کانون توجه پژوهشگران قرار گرفته است و همچنان نیز یکی از موضوعات حائز اهمیت در حوزهٔ مطالعات سازمانی است (فیرهرست و کاناتون[1]، ۲۰۱۴: ۷). به‌طور خلاصه مهم‌ترین رویکردها در حوزهٔ رهبری عبارت‌اند از: رویکردهای ویژگی، رویکردهای رفتاری، رویکردهای اقتضایی، رویکرد رابطه‌ای (تبادل رهبر ـ عضو) و سبک‌های رهبری (لیدن، وانگ و وانگ[2]، ۲۰۲۵: ۲). شایان ذکر است که نقش تأثیرگذار رهبران بر رفتار پیروان (خلیلی، خورسندی طاسکوه، تنهایی و باقری، ۱۳۹۹: ۱۴۷)، یادآور ضرورت توجه توأمان به مفاهیم رهبر و پیرو در مطالعات حوزهٔ رهبری سازمانی است.

رهبری مراتب وجود

تحلیل پارادایم‌های هستی‌شناختیِ ادیان ابراهیمیِ اسلام، مسیحیت و یهودیت و ادیان شرقیِ هندوئیسم، بودیسم و تائوئیسم، بینش‌هایی را برای فرای و کریگر (۲۰۰۹) فراهم ساخت که به توسعهٔ نظریهٔ رهبری مراتب وجود، به‌عنوان زمینه‌ای برای رهبری مؤثر منجر شد (فرای و کریگر، ۲۰۰۹: ۱۶۶۹–۱۶۷۰).

نظریهٔ رهبری مراتب وجود، ماهیت وجود انسان را در پنج سطح دسته‌بندی می‌کند و معتقد است چگونگی شناخت رهبران از واقعیت در هر یک از این سطوح، متفاوت از سایر سطوح است. فرای و کریگر (۲۰۰۹) معتقدند که در هر یک از این سطوح پنج‌گانه، روش رهبر برای شناخت جهان با رویکردها و تئوری‌های رهبری متمایزی، هماهنگ است (آلن و فرای[3]، ۲۰۲۳: ۶۵۱).

سطح پنجم وجود، سطح محسوس و مرئی است و بر حواس پنج‌گانه استوار است. این سطح با جهان فیزیکی و دیدنی تطابق دارد. در این سطح، تمرکز بر پدیده‌های بیرونیِ قابل مشاهده‌ای است که با استفاده از روش‌های علمی می‌توان به‌طور مستقیم آن‌ها را استنباط یا اندازه‌گیری کرد (فرای و کریگر، ۲۰۰۹: ۱۶۷۳). بیشتر نظریه‌ها و پژوهش‌های فعلی در حوزهٔ رهبری، مبتنی بر سطح پنجم وجود بوده است (آلن و فرای، ۲۰۲۳: ۶۵۱–۶۵۲؛ فرای و کریگر، ۲۰۰۹: ۱۶۷۳). برخی از برجسته‌ترین جریان‌های پژوهشی رهبری در این سطح عبارت‌اند از: ۱. نظریهٔ رهبری موسوم به «آبَر مرد»؛ ۲. رویکردهای اقتضاییِ رفتاری به رهبری و ۳. نظریهٔ اقتضاییِ «رهبری پیچیدگی» (فرای و کریگر، ۲۰۰۹: ۱۶۷۳–۱۶۷۴).

چهارمین سطح وجود، سطح تخیل و حدس فعال است. در این سطح از وجود، ایجاد و حفظ چشم‌انداز، ارزش‌های فرهنگی و تصاویر، سازندهٔ واقعیت به صورت اجتماعی و شخصی است. در این سطح، توافق بر سر یک واقعیت ساخته‌شدهٔ اجتماعی است که پیروان را به سطوح بالای تعهد و عملکرد سازمانی ترغیب می‌سازد. از این سطح، مشروعیت و مناسب بودن دیدگاه رهبر و ارزش‌های اخلاقی و فرهنگی که افراد و گروه‌ها باید بپذیرند یا رد کنند، پدیدار می‌شود. در این موقعیت، دیدگاه و ارزش‌های رهبر ممکن است خود محور یا دیگر محور باشد (برای مثال هیتلر[4] در مقابل مهاتما گاندی[5]). تئوری‌های فعلی رهبری در این سطح عبارت‌اند از: ۱. رهبری تحول‌آفرین و ۲. رهبری کاریزماتیک (ایگل و فرای[6]، ۲۰۱۷: ۹؛ فرای و کریگر، ۲۰۰۹: ۱۶۷۵–۱۶۷۶).

---

1. Fairhurst & Connaughton
2. Liden, Wang & Wang
3. Allen & Fry
4. Hitler
5. Mahatma Gandhi
6. Egel & Fry

سطح سوم وجود، زمینه‌ساز رهبری به‌واسطهٔ روح فردی است. این سطح، سفری به درون روح و شروع تجلی و غالب‌تر شدن خودآگاهی و خود ـ متعالی است. آگاه شدن در این سطح، مستلزم ظرفیت آگاهی لحظه‌به‌لحظه از تمام تجربه‌ها، افکار، احساسات و تجربهٔ درک از طریق حواس[1] است. در این سطح، رهبر با متعهد شدن به یک تمرین زندگی درونی (برای مثال، مراقبه[2]، دعا، ریاضت[3]، ژورنال‌نویسی[4]، پیاده‌روی در طبیعت) برای تقویت خودآگاهی، پرورش یک طرز فکر جهانی را آغاز می‌کند که تسهیلگر برنامه‌های اصلاح‌شده‌تر تغییر و تحول است (ایگل و فرای، ۲۰۱۷: ۹). نظریه‌های فعلی رهبری سازگار با سطح سوم وجود عبارت‌اند از: ۱. رهبری معتبر[5] و ۲. رهبری اخلاقی (فرای و کریگر، ۲۰۰۹: ۱۶۷۸).

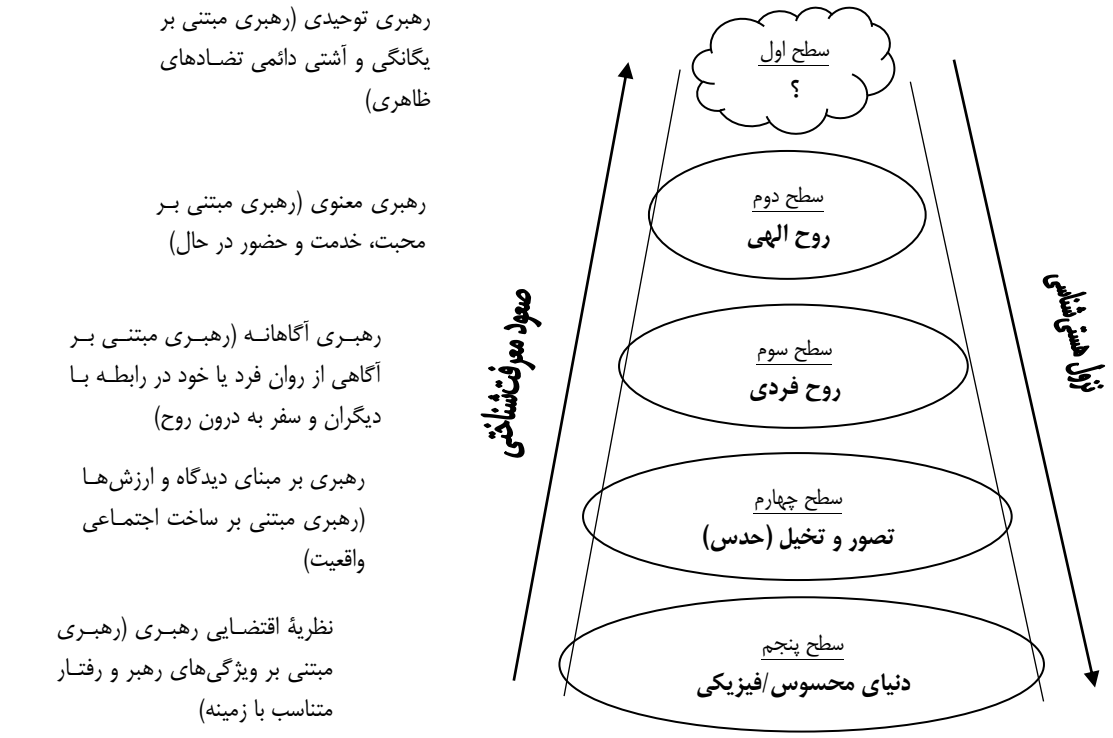
سطح دوم، آغازگر رهبری به واسطهٔ روح الهی است. این سطح، زمینه‌ساز تعهدی است که از طریق آن بتوان از طریق خود ـ تعالی[6] و تعمیق ارتباط با همه‌چیز در جهان، به‌طور دائمی به دیگران محبت و خدمت کرد. زمانی که فرد این احتمال را بپذیرد که دیدگاه او از جهان، تنها یکی از تفاسیر جایگزین متعدد از واقعیت است و بتواند به‌طور دائمی در زمان حال که عاری از احساسات، افکار و عواطف است، حضور داشته باشد، متوجه می‌شود که در واقعیت، همهٔ انسان‌ها با تمام هستی، از جمله طبیعت و هم‌نوعان خویش یکی هستند (ایگل و فرای، ۲۰۱۷: ۱۰). نمونه‌های شناخته شدهٔ رهبری در سطح دوم، شامل مادر ترزا[7]، گاندی[8] و نلسون ماندلا[9] است (ایگل و فرای، ۲۰۱۷: ۱۰–۱۱). نظریه‌های رهبری خدمتگزار و رهبری معنوی از جمله نظریه‌های سازگار با این سطح از وجود هستند (فرای و کریگر، ۲۰۰۹: ۱۶۸۱–۱۶۸۲). نظریهٔ (سبک) رهبری اوبونتو[10] نیز که مشابه با رهبری خدمتگزار و رهبری معنوی است، سبکی سازگار با سطح دوم وجود است[11] (آلن و فرای، ۲۰۲۳: ۶۵۶).

سطح اول، فراگیرترین سطح وجود است که در آن فقط یک وحدت متعالی وجود دارد. زیربنای این سطح، بر پایهٔ این مضمون اصلی بنا نهاده شده است که هدف این جهان، تعالی همهٔ اضداد و تحقق خودشکوفایی است. تمام سنت‌های حکیمانهٔ مذهبی و معنوی اصلی جهان به‌نحوی به این سطح از وجود اشاره دارند. سطح اول، تمام سطوح قبلی را شامل می‌شود و فراتر از همهٔ تمایزها، از جمله تمایز بین رهبر و پیرو است. در این سطح، رهبر در یک سیستم بازِ همواره در حال تکامل از سطوح دانش و وجود قرار دارد و به آن پاسخ می‌دهد. در حالت ایدئال، همهٔ افراد این پتانسیل را دارند که لحظه‌به‌لحظه، نقش‌هایی را برای ایفای رهبری در موقعیت‌های خاص، ایفا کنند؛ بنابراین، رهبری در سطح اول، مرحله‌ای ایدئال از وجود است که بیشتر آرمانی و نه یک واقعیت جاری در محیط‌های سازمانی است (ایگل و فرای، ۲۰۱۷: ۱۱؛ فرای و کریگر، ۲۰۰۹: ۱۶۸۳). ساختار کلی نظریهٔ رهبری مراتب وجود، در شکل ۱ ترسیم شده است.

---

1. body sensations
2. meditation
3. yoga
4. journaling
5. authentic
6. self-transcendence
7. Mother Theresa
8. Gandhi
9. Nelson Mandela
10. Ubuntu

۱۱. اوبونتو، مفهومی سنتی در تاریخچهٔ آفریقای جنوبی است که می‌توان آن را معادل واژهٔ «انسانیت» یا به‌طور دقیق‌تر، «من هستم، زیرا ما هستیم» دانست. پیوستگی همهٔ انسان‌ها و اهمیت اجتماع، همواره در فلسفهٔ اوبونتو مورد تأکید بوده است. فلسفهٔ اوبونتو بر «یگانگی نوع بشر» تأکید دارد (پور اسمعیلی و اسمعیلی اردکانی، ۱۴۰۳: ۵۷۴).



شکل ۱. سطوح چندگانهٔ بودن و رهبری

منبع: (فرای و کریگر، ۲۰۰۹: ۱۶۷۰)

بر مبنای مفاهیم بیان شده مرتبط با هر یک از سطوح پنج‌گانهٔ نظریهٔ رهبری مراتب وجود و ساختار کلی این نظریه (شکل) می‌توان دریافت نظریهٔ رهبری مراتب وجود، ساختاری دارد متمایز از تمامی سبک‌های پیشین (معرفی شده در حوزهٔ مطالعاتی رهبری در سازمان). پیش از معرفی نظریهٔ رهبری مراتب وجود، تقریباً تمامی سبک‌های رهبری (برای مثال: رهبری اخلاقی، رهبری خدمت‌گزار و رهبری معنوی) با ابعاد خود شناخته می‌شدند؛ در حالی که ساختار هولونیک رهبری مراتب وجود، ساختاری است که به‌نوعی شامل تمامی سبک‌های رهبری پیشین است. به‌علاوه، تمامی این سبک‌های رهبری به‌عنوان هولون (یا زیر هولون) و نه متغیر یا ابعاد مشخص، مورد توجه قرار دارند.

بر اساس مدل طراحی شده توسط فرای و کریگر (۲۰۰۹)، می‌توان چنین استدلال کرد که منشأ تمام سبک‌های رهبری معرفی شده در حوزهٔ رهبری سازمانی، همان وجود انسان است و بین سطح وجودی انسان و سبک رهبری به نمایش درآمده از سوی او در سازمان، یک تناظر یک‌به‌یک یا به عبارتی یک تشابه در سطح هستی‌شناختی برقرار است. شایان ذکر است که بر اساس شکل ۱ چنین نتیجه‌ای نیز استنباط می‌شود که جدیدترین سبک رهبری در حوزهٔ مطالعات سازمان و مدیریت را باید سبک رهبری غیردوگانه یا همان سبک رهبری توحیدی[1] دانست[2].

---

۱. واژهٔ غیر دوگانه، ترجمهٔ Non-dual است. غیردوگانه یعنی همان یگانه و در زبان عربی، یگانه معادل توحید است. بر این اساس، رهبری غیردوگانه در مدل نظریهٔ رهبری مراتب وجود، معادل رهبری توحیدی در زبان عربی و متون دینی است.

۲. در سال‌های اخیر، سبک رهبری توحیدی (بالاترین سطح در ساختار پنج‌سطحی نظریهٔ رهبری مراتب وجود، از سوی تعداد محدودی از پژوهش‌گران داخلی حوزهٔ مطالعات رهبری سازمانی مورد توجه قرار گرفته است (برای مثال رجوع شود به: جباری، رستگار، عابدی جعفری و پیرملکی: ۱۴۰۲).

روابط فرد ـ سازمان

روابط فرد ـ سازمان یا همان روابط کارمند ـ سازمان (EOR)[1]، اصطلاحی فراگیر برای توصیف ارتباط بین کارمند و سازمان است (آیزنبرگر، راک استول، شوس، ون و دولبون[2]، ۲۰۱۹: ۱۰۳۷؛ الدور و ویگورا ـ گدوت[3]، ۲۰۱۷: ۵۳۲) که در برخی پژوهش‌ها با عبارت روابط سازمان ـ کارمند معرفی شده است (برای مثال رجوع شود به: استانیک[4]، ۲۰۲۱: ۲؛ لی[5]، ۲۰۱۷: ۵۴۴؛ لی، ۲۰۲۰: ۹۷۸).

تسوی و وانگ[6] (۲۰۰۲)، روابط کارمند ـ سازمان را به‌عنوان «ارتباط رسمی و غیر رسمی، اقتصادی، اجتماعی و روانی بین کارمند و کارفرما» توصیف کرده‌اند (تسوی و وانگ، ۲۰۰۲: ۷۸؛ کانگ و سانگ[7]، ۲۰۱۷: ۸۳).

یکی از چارچوب‌های کلیدی معرفی شده برای مطالعه در حوزهٔ روابط فرد ـ سازمان، نظریهٔ تبادل اجتماعی بلاو[8] (۱۹۶۴) است (علوی متین، رستگار، عابدی جعفری و شفیعی نیگابادی، ۱۴۰۳: ۱۵۳). پیشینهٔ پژوهش‌های روابط فرد ـ سازمان نشان می‌دهد دیدگاه‌های اصلی دربارهٔ روابط فرد ـ سازمان، بر مفاهیم نظریهٔ تبادل اجتماعی بنا نهاده شده است (آیزنبرگر، راک استول، شوس، ون و دولبون، ۲۰۱۹: ۱۰۳۷). بر این اساس، می‌توان دریافت نقش محوریِ اصول نظریهٔ تبادل اجتماعی بلاو (۱۹۶۴)، در مفهوم‌سازی‌های روابط کارمند ـ سازمان، همواره مورد تأیید پژوهشگران این حوزهٔ علمی بوده است (شور، بومر، رائو و سئو[9]، ۲۰۰۹: ۷۰۲).

یکی از پیش‌فرض‌های اساسی در روابط کارمند ـ سازمان آن است که کارمند، برای سازمان ویژگی‌های انسانی قائل است، فرایندی که انسان‌انگاری نام دارد (کویل ـ شاپیرو و شور، ۲۰۰۷: ۱۶۷).

نمونه‌ای از انسان‌انگاری در سازمان را می‌توان در پژوهش استانیک (۲۰۲۱) مشاهده کرد. در این پژوهش، بر پایهٔ روابط کارمند ـ سازمان، توصیف روابط مدیر ـ کارمند و روابط کارمند ـ کارمند مورد مطالعه قرار گرفته است (استانیک، ۲۰۲۱: ۱). از طرفی، بررسی پژوهش الستاد، کرسیتوفرسن و تورمو[10] (۲۰۱۲) [که در آن، اثر متغیر مستقل رهبری شفاف بین کارمند و کارفرما بر متغیر وابستهٔ رفتار شهروندی سازمانی مورد برر سی قرار گرفته است]، نشان می‌دهد که رهبری شفاف در این رابطه بر پایهٔ نظریهٔ روابط کارمند ـ سازمانِ شور مورد بررسی قرار گرفته است (الستاد و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۷۷)؛ بنابراین، بر مبنای ادبیات پیشینهٔ حوزهٔ روابط کارمند ـ سازمان و بر پایهٔ ویژگی انسان‌انگاری برای سازمان، روابط فرد ـ سازمان می‌تواند به‌عنوان روابط پیرو ـ رهبر در چارچوب سیستماتیک سازمان مورد مطالعه قرار گیرد.

هولون

واژهٔ هولون برای اولین بار در کتاب *روح در ماشین*[11] نوشتهٔ آرتور کستلر[12] (۱۹۶۷) استفاده شد (دونالدسون، ۲۰۲۱: ۴۳؛

---

1. employee–organization relationship
2. Eisenberger, Rockstuhl, Shoss, Wen & Dulebohn
3. Eldor & Vigoda-Gadot
4. Staniec
5. Lee
6. Tsui and Wang
7. Kang & Sung
8. Blau
9. Shore, Bommer, Rao & Seo
10. Elstad, Christophersen & Turmo
11. The Ghost in the Machine
12. Koestler

روشن‌ضمیر، ۱۳۹۹: ۲۹؛ ملا و گازولا، ۲۰۱۷: ۳۵۴). این واژه از ترکیب هولوس (یک واژهٔ یونانی و به‌معنای کل) و پسوند on (به‌معنای جزء) تشکیل شده است (اسمعیلی، مزینی و جاهد مطلق، ۱۳۹۵: ۱۱۸).

کستلر، هولون را به‌عنوان ساختاری ذهنی معرفی کرد که به‌طور هم‌زمان یک کل مستقل و بخشی وابسته به کل است و می‌تواند وسیله‌ای برای توصیف ماهیت ترکیبی اجزای سیستم باشد (دونالدسون، ۲۰۲۱: ۴۳). ریشهٔ تعریف کستلر از هولون، به این واقعیت برمی‌گردد که هیچ ساختاری در طبیعت فقط کل یا فقط جزء نیست؛ بلکه ترکیبی است که شامل بخش‌های کوچک‌تر و در عین حال بخشی از یک کل بزرگ‌تر است (اسمعیلی، مزینی و جاهد مطلق، ۱۳۹۵: ۱۱۸). بر پایهٔ این مفهوم، ما نمی‌توانیم اتم‌ها، مولکول‌ها، سلول‌ها، افراد، سیستم‌ها، کلمات یا مفاهیم را به‌عنوان واحدهای خود مختار و مستقل در نظر بگیریم، بلکه همیشه باید آگاه باشیم که هر یک از این واحدها، هم‌زمان یک کلِ متشکل از اجزای کوچک‌تر و بخشی از یک کل بزرگ‌تر است. به عبارت دیگر یک هولون است. بر این اساس، کل ماشین حیات و کل جهان به‌سمت ساختارهای پیچیده‌تری در حال تکامل است، گویی یک روح هدایت این ماشین را عهده‌دار است (ملا و گازولا، ۲۰۱۷: ۳۵۴–۳۵۵).

هولارکی[1] و شبکهٔ هولونیک از جمله مفاهیم مرتبط با مفهوم هولون هستند. مفهوم هولارکی به آرایش عمودی هولون‌ها و مفهوم شبکهٔ هولونیک به آرایش افقی آن‌ها اشاره دارد (ملا و گازولا، ۲۰۱۷: ۳۵۴)[2].

مولانا

مولانا جلال‌الدین محمّد بلخی رومی، معروف به مولوی، شاعری بلندآوازه و عارفی بزرگ و حکیم از مشرق زمین است (امینی یگانه، ۱۳۸۷: ۱؛ پورالخاص و فرجی، ۱۳۹۱: ۳؛ زرّین‌کوب، ۱۴۰۱: ۷؛ طبخ‌کار حسن‌کیاده، ایزدیار و حکمت، ۱۴۰۰: ۱۶۲) که در ربیع‌الاول سال ۶۰۴ هجری قمری در بلخ (افغانستان امروزی) به دنیا آمد و در سال ۶۷۲ هجری قمری در شهر قونیه (ترکیهٔ امروزی) دیده از جهان فروبرست (امینی یگانه، ۱۳۸۷: ۱).

مولانا شخصیتی جهانی و یکی از الگوهای بی‌نظیر انسانیت است (گرجی، ۱۳۸۶: ۱۵) که برای او معنای زندگی در توجه دائمی به خدا تعریف می‌شود. خدا، در زندگی دینی مولانا نقش محوری دارد. تنها حول محور خدا است که همه چیز قابل تعریف است (پورالخاص و فرجی، ۱۳۹۱: ۱۳). از آثار ارزشمند این عارف برجسته می‌توان به مثنوی معنوی، غزلیات شمس، فیه‌مافیه، مکاتیب و مجالس سبعه اشاره داشت (طبخ‌کار حسن‌کیاده، ایزدیار و حکمت، ۱۴۰۰: ۱۶۲).

مولوی‌شناسان و مثنوی‌پژوهان بسیاری در طول تاریخ، در ایران و جهان، در توصیف مولانا و مطالعهٔ احوال و گفتار ایشان قلم زده‌اند و به شرح و تفسیر نامهٔ معنوی مولانا که با عنوان «بانگ نی» شناخته می‌شود، پرداخته‌اند که در میان آنان نام دکتر عبدالحسین زرّین‌کوب در کنار مرحوم فروزان‌فر و استاد همایی بیش از سایرین می‌درخشد (گرجی، ۱۳۸۶: ۱۴).

مثنوی معنوی

مثنوی معنوی مهم‌ترین منظومهٔ عرفانیِ زبان و ادب فارسی است که به‌عنوان دایره‌المعارف عرفان شناخته می‌شود (آقادادی،

---

1. holarcy

۲. برای درک بهتر مفهوم و ساختار هولون، هولارکی و شبکهٔ هولونیک، به رسالهٔ دکتری روشن‌ضمیر (۱۳۹۹: ۳۱) و پژوهش‌های اسمعیلی، مزینی و جاهد مطلق (۱۳۹۵: ۱۱۸) و ملا و گازولا (۲۰۱۷: ۳۶۰) مراجعه شود.

۱۳۹۹: ۳۱؛ آل عصفور، ۱۳۸۵: ۱۲۰). بسیاری مولوی‌شناسان بر عظمت حیرت‌افزای مثنوی مولانا اذعان دارند (برای مثال رجوع شود به: زمانی، ۱۴۰۱: ۲۱ [دفتر اول]).

این اثر ماندگار از شش دفتر تشکیل شده است و مجموع ابیات آن، حدود بیست و شش هزار بیت است (آقادادی، ۱۳۹۹: ۳۱؛ یوسفی و اشرف‌امامی، ۱۴۰۴: ۶). گسترهٔ آثار نوشته شده در ایران و جهان، حول کتاب مثنوی معنوی، اثبات این ادعا است که این کتاب به‌عنوان اثری بی‌بدیل، جاودانه و جهانی شناخته می‌شود. نبوغ مولانا در سرودن مثنوی معنوی چنان ظرفیتی را در این کتاب نهادینه کرده است که هنوز با گذشت سالیان متمادی، فرصت بهره‌مندی پژوهشی از غنای عرفانی این کتاب نه تنها کاهش نیافته، بلکه رو به افزایش است (محمّدی و محمّدی، ۱۳۹۰: ۱۲۰).

پیشینهٔ تجربی پژوهش

رهبری مراتب وجود جدیدترین سبک در حوزهٔ مطالعات رهبری سازمانی است که به‌نوعی می‌توان آن را لبهٔ دانش در حوزهٔ پژوهشی رهبری در سازمان دانست. در ادامه، به برخی از مطالعات انجام شده در این حوزهٔ پژوهشی اشاره می‌شود.

دیمان[1] (۲۰۱۹) در مقاله‌ای با عنوان «رهبری مراتب وجود: رهبری به‌عنوان حکیمی عارف به حقایق (روشن‌بین[2])»، رهبری را سفری معنوی برای کشف درون می‌داند. سفری که شرط لازم برای آغاز آن خودشناسی است و نتیجهٔ نهایی آن شکوفایی زندگی فداکارانه بر مبنای عمیق‌ترین ارزش‌ها و تلاش برای منافع عمومی است. دیمان (۲۰۱۹) یادآور می‌شود چنین رهبری تصویری منحصر به فرد از حکیمی عارف به حقایق را ارائه می‌نماید. بر این اساس، استدلال می‌شود تلاش برای تکامل باید با شناخت خود آغاز شود.

ایگل و فرای (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «پرورش ذهنیت جهانی از طریق رهبری مراتب وجود» یادآور می‌شوند که بزرگ‌ترین چالش رهبران جهانی کنونی، درک اثربخش ماهیت بازارهای پیچیده و حداکثرسازی فرصت‌های تجاری جهانی است. بر این اساس، استدلال می‌کنند که این امر باعث ایجاد فراخوانی برای پرورش یک ذهنیت جهانی به‌عنوان پایه‌ای برای رهبری جهانی شده است. در این پژوهش، فرایندی برای پرورش ذهنیت جهانی بر اساس نظریهٔ رهبری مراتب وجود پیشنهاد می‌شود که سطوح چندگانهٔ وجود را به‌عنوان زمینه‌ای برای رهبری اثربخش جهانی معرفی می‌کند.

فرای و کریگر (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان «به‌سوی نظریهٔ رهبری مراتب وجود: سطوح چندگانهٔ وجود به‌عنوان چارچوبی برای رهبری اثربخش»، پنج سطحی بودن وجود به‌عنوان چارچوبی برای رهبری اثربخش معرفی می‌کنند. این پنج سطح عبارت‌اند از: ۱. جهان فیزیکی؛ ۲. دنیای تصور و خیال؛ ۳. مرتبهٔ روح فردی؛ ۴. مرتبهٔ روح الهی؛ ۵. سطح غیر دوگانه. این پنج سطح پایه‌ای برای نظریهٔ رهبری مبتنی بر وجود (مبتنی بر بودن) است و فراتر از نظریه‌های فعلی است که بر داشتن و انجام دادن تأکید دارد.

بیرامی، گایینی و روحی (۱۴۰۴) در یک پژوهش کیفی با عنوان «بررسی سطوح هستی‌شناختی و شناسایی شاخص‌های توسعهٔ رهبری با تأکید بر نظریهٔ رهبری مبتنی بر وجود»، بر مبنای منابع منتخب از پایگاه‌های معتبر خارجی و داخلی، شاخص‌های کلیدی رهبری مرتبط با هر یک از سطوح پنج‌گانهٔ نظریهٔ رهبری مراتب وجود را با روش تحلیل مضمون شناسایی کردند.

---

1. Dhiman
2. Enlightened

همان‌طور که پیش‌تر در پیشینهٔ نظری پژوهش عنوان شد، ماهیت ساختاری نظریهٔ رهبری مراتب وجود، سیستمی هولونیک است. بر این اساس، در ادامه، به برخی از پژوهش‌های مرتبط با مفهوم هولونیک و مطالعات سازمانی به‌طور توأمان، اشاره می‌شود:

دونالدسون (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «رهبری به‌عنوان یک سیستم هولون» اشاره دارد که در نظام‌های طبیعی و اجتماعی تشخیص کل و اجزای آن آسان به نظر می‌رسد، اما در واقع چنین چیزهایی وجود ندارد. در دنیای طبیعی همه‌چیز به هم مرتبط است. دونالدسون (۲۰۲۱) به نقل از کلستر، هولون را به‌عنوان یک ساختار ذهنی معرفی می‌کند که به‌طور هم‌زمان یک کل مستقل و یک بخش وابسته به کل است و به‌عنوان وسیله‌ای برای توصیف ماهیت ترکیبی اجزای سیستم در نظر گرفته می‌شود. بر این اساس، رهبری در سازمان باید دارای زمینه باشد، زمینهٔ رهبری، سیستم است. در نظر گرفتن رهبری به‌عنوان هولون به توصیهٔ آرچر[1] به این بستگی دارد که عاملیت و ساختار ترکیب نشود و نقش هر یک در زمینه مشخص شود.

ادواردز[2] (۲۰۰۵) در پژوهشی با عنوان «هولون یکپارچه: رویکرد هولونیک برای تغییر و تحول سازمانی» اشاره دارد که نیاز به توسعهٔ رویکردهای یکپارچه برای درک و توضیح تغییرات سازمانی، زمینه‌ساز معرفی چارچوب هولونیک برای مطالعهٔ تغییرات سازمانی شده است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که چارچوب چندسطحی هولونیک، دارای ظرفیت یکپارچه‌سازی قابل توجه برای ترکیب مفاهیم متعدد در حوزه‌های مختلف سازمانی است.

در ادامه، به پیشینهٔ تجربی مطالعات حوزهٔ روابط فرد ـ سازمان با هدف جمع‌بندی نهایی در نحوهٔ رسیدن به‌عنوان پژوهش و بیان مسئله اشاره می‌شود.

بررسی ادبیات پیشینهٔ حوزهٔ مطالعات روابط فرد ـ سازمان نشان می‌دهد که این مفهوم در پژوهش‌های مختلف به‌عنوان یک چارچوب (برای مثال رجوع شود به: دی سوزا میرا و هانسر[3] (۲۰۲۱)؛ الدور و ویگودا گادوت (۲۰۱۷)؛ ون نیپنبرگ[4] (۲۰۱۲)؛ کویل ـ شاپیرو و شور (۲۰۰۷)) یا یک متغیر (برای مثال رجوع شود به: ترن، هوانگ و نگوین[5] (۲۰۲۱)؛ من و استاکس[6] (۲۰۱۴)) مورد مطالعه قرار گرفته است. در پژوهش‌هایی که مفهوم روابط فرد ـ سازمان چارچوبی حاکم بر مطالعهٔ متغیرهای مورد مطالعه در نظر گرفته می‌شود، گاهی اساس کار بر پایهٔ پیش‌فرض انسان‌انگاری (کویل ـ شاپیرو و شور، ۲۰۰۷: ۱۶۷) برای سازمان نهادینه شده است. برای مثال، نمونه‌ای از انسان‌انگاری در سازمان را می‌توان در پژوهش استانیک (۲۰۲۱) مشاهده کرد. در این پژوهش، بر پایهٔ روابط کارمند ـ سازمان، توصیف روابط مدیر ـ کارمند و روابط کارمند ـ کارمند [در شرایط خاص همه‌گیری کووید ۱۹] مورد مطالعه قرار گرفته است (استانیک، ۲۰۲۱: ۱). بر این اساس، مفهوم رهبری را نیز بر پایهٔ پیش‌فرض انسان‌انگاری می‌توان یکی از مفاهیم قابل مطالعه در چارچوب سیستمی نظریهٔ روابط فرد ـ سازمان در نظر گرفت.

---

1. Archer
2. Edwards
3. de Souza Meira & Hancer
4. Van Knippenberg
5. Tran, Hoang & Nguyen
6. Men & Stacks

مرور انتقادی پیشینهٔ نظری و تجربی پژوهش

بررسی ادبیات پیشینهٔ حوزهٔ رهبری در سازمان گواه این مدعاست که در این حوزهٔ علمی گسترده و با قدمت، آنچه همواره مورد توجه پژوهشگران بوده است، تلاش برای یافتن مدل یا الگویی به‌منظور تحقق رهبری اثربخش است. نتیجهٔ این تلاش‌های گسترده، معرفی رویکردهای مختلف رهبری از جمله: رویکردهای ویژگی، رویکردهای رفتاری، رویکردهای اقتضایی، رویکرد رابطه‌ای (یعنی تبادل رهبر ـ عضو) و سبک‌های رهبری بوده است (لیدن و همکاران، ۲۰۲۵: ۲)؛ با این حال، هیچ یک از نظریه‌های رهبری سازمانی تا کنون نتوانسته است تمامی منابع انسانی در سازمان را در مسیر تحقق اثربخشی با خود همراه سازد.

در جدیدترین تلاش‌ها با هدف تحقق رهبری اثربخش در سازمان، مدل رهبری مراتب وجود توسط فرای و کریگر (۲۰۰۹) معرفی شد. این مدل نسبت به مدل‌های پیشین حوزهٔ رهبری در سازمان به دو جهت متمایز است. اول، این مدل مبتنی بر وجود است. مدلی که در سطح هستی‌شناسی و بر مبنای مفاهیم نهادینه‌شده در ادیان مختلف طراحی شده است. دوم، ساختار این مدل بر مفهوم هولونیک استوار است. ساختاری که این مدل را از سایر سبک‌های رهبری به‌طور کامل متمایز می‌سازد.

مفهوم هولونیکِ نظریهٔ رهبری مراتب وجود، یادآور نگاهی نوین به مفهوم رهبری به‌عنوان ساختاری هولونیک حاکم بر تمامی سطوح سازمان (و نه یک مفهوم خُرد سازمانی) است؛ با وجود این، بررسی ادبیات پیشینهٔ حوزهٔ رهبری مراتب وجود نشان می‌دهد این مطالعات نیز تنها بر مفهوم رهبر و نه متغیر رهبری (شامل رهبر، پیرو و موقعیت) متمرکز بوده است. به‌علاوه، بررسی پیشینهٔ تجربی حوزهٔ رهبری مراتب وجود گواه این مدعاست که این مدل جدید نیز آنچنان که باید مورد توجه پژوهشگران قرار نگرفته است.

ریشهٔ این مشکل را باید پیش از تلاش برای یافتن سبک‌های جایگزین، در نادیده انگاشتن سازمان به‌عنوان موجودیتی پویا متشکل از تمامی منابع انسانی اعم از رهبر و پیرو در موقعیت‌های مختلف در نظر گرفت. مفهومی که به نوعی می‌توان آن را با نظریهٔ تبادل اجتماعی بلاو (۱۹۶۴) سازگار دانست. شایان ذکر است که بر اساس پیشینهٔ پژوهش‌های روابط کارمند ـ سازمان، دیدگاه‌های اصلی دربارهٔ روابط کارمند ـ سازمان، بر مفاهیم نظریهٔ تبادل اجتماعی بنا نهاده شده است. از طرفی، طبق نظر گرینبرگ و بارون[1] (۲۰۰۳)، باور فرد نسبت به جنبه‌های مختلف شغل، محیط کاری و/یا افراد سازمان از موارد مورد توجه در حوزهٔ روابط کارمند ـ سازمان است (الدور و ویگورا ـ گدوت، ۲۰۱۷: ۵۳۱).

ریشهٔ باور فرد را باید پیش از هر چیز دیگر در «وجود» او یافت. چنین نگاهی می‌تواند نظریهٔ تبادل اجتماعی را به سطح «تعامل انسانی» ارتقا دهد؛ نگاهی که تا کنون در حوزهٔ روابط کارمند ـ سازمان مورد بی‌توجهی قرار گرفته است.

چنین نگاهی به سازمان و منابع انسانی آن، با نگاه عارفانی چون مولانا سازگار است. نگاهی که مبتنی بر وحدت‌گرایی است. بر این اساس، رجوع به آثار فاخر کهن عرفانی، می‌تواند راه‌گشای مسیر ناهموار تحول در حوزهٔ رهبری در سازمان و روابط فرد ـ سازمان باشد. مسیری که یادآور این مهم است که ارتقای سطح تبادلات اجتماعی به سطح تعاملات انسانی، ضرورتی انکارناپذیر است.

---

1. Greenberg & Baron

جمع‌بندی توأمان پیشینهٔ تجربی پژوهش‌های حوزهٔ رهبری مراتب وجود، سیستم‌های هولونیک و روابط فرد ـ سازمان نشان می‌دهد که توجه به مطالعهٔ نظریهٔ رهبری مراتب وجود در چارچوب سیستماتیک روابط فرد ـ سازمان، می‌تواند نقصان بی‌توجهی به بعد پیروی در مطالعهٔ نظریهٔ رهبری مراتب وجود و نقصان بی‌توجهی به کاربردی‌سازی نظریهٔ رهبری مراتب وجود در حوزهٔ مطالعات منابع انسانی را با راه‌کار مطالعهٔ رهبری در چارچوب سیستماتیکِ روابط فرد ـ سازمان و ساختار هولونیک، به‌طور توأمان رفع کند. حرکت در این مسیر می‌تواند نقشی سازنده در رفع خلأهای پژوهشی هر دو حوزهٔ علمی مهم رهبری در سازمان (بخش رفتار سازمانی) و روابط کارمند ـ سازمان (بخش منابع انسانی) داشته باشد.

روش‌شناسی پژوهش

بر مبنای مدل پیاز پژوهش ساندرز، لوئیس و تورنهیل[1] (۲۰۲۳)، فلسفهٔ پژوهش حاضر تفسیری است که با رویکرد استقرایی انجام شد. صبغهٔ پژوهش حاضر کیفی است و با روش تحلیل مضمون انجام شد.

تحلیل مضمون یکی از روش‌های بنیادین در تحلیل داده‌های کیفی است (فتحی چگنی، ۱۴۰۴: ۱۵۲) که برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوها و تم‌های نهفته در اطلاعات مرتبط با پرسش پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد (عسگری، رحمانی، حسن‌زاده و پورنصرانی، ۱۴۰۴: ۸؛ مصطفوی، مهری، قیصری و افضلی، ۱۴۰۴: ۵۴). تحلیل مضمون که تحلیلی مبتنی بر استقرا است، به‌دلیل موشکافی متن و الگوسازی معنایی از آن، ابزار پژوهشی مفیدی برای تحقق اهداف پارادایم‌های تفسیری و تأویلی است (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۸: ۵۲).

یکی از الگوهای معروف برای انجام روش تحلیل مضمون الگوی شش مرحله‌ای براون وکلارک[2] (۲۰۰۶) است. این مراحل عبارت‌اند از: ۱. آشنایی با داده‌ها؛ ۲. ایجاد کدهای اولیه؛ ۳. شناسایی و تدوین مضامین پایه؛ ۴. بازبینی مضامین؛ ۵. تعریف و نام‌گذاری مضامین؛ ۶. تهیهٔ گزارش نهایی (درویش‌زاده بروجنی، موسوی، سپهوند و نظرپوری، ۱۴۰۴: ۴۴؛ عارف‌نژاد و مؤید، ۱۴۰۵: ۷۹؛ عسگری، رحمانی، حسن‌زاده و پورنصرانی، ۱۴۰۴: ۸). به‌علاوه، تشکیل شبکهٔ مضامین یکی از روش‌های مرسوم کدگذاری در تحلیل مضمون است. بر اساس شبکهٔ مضامین، معرفی شده توسط اتراید ـ استرلینگ[3]، انواع مضامین عبارت‌اند از: ۱. مضامین پایه؛ ۲. مضامین سازمان‌دهنده؛ ۳. مضامین فراگیر (شیخی، پیوسته و بهلولی، ۱۴۰۴: ۱۲۵–۱۲۶؛ عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰: ۱۶۰).

بر این اساس، در پژوهش حاضر که متمرکز بر تحلیل موشکافانهٔ منبع کتابخانه‌ای مثنوی معنوی است، بر مبنای الگوی شش مرحله‌ای بروان و کلارک (۲۰۰۶)، از روش تحلیل مضمون برای شناسایی مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر استفاده شد.

گفتنی است که بر مثنوی معنوی شرح‌های فخیمی تقریر شده است. بررسی این مجموعهٔ غنی نشان می‌دهد که شرح جامع مثنوی معنوی نوشتهٔ کریم زمانی ساده‌ترین شرح نوشته شده بر مثنوی معنوی است که حتی برای مبتدیان ناآشنا با مثنوی نیز به‌سهولت قابل درک است. به‌علاوه، رویکرد این مجموعهٔ شش جلدی (منطبق با شش دفتر مثنوی معنوی)، رویکرد ترجمه و تفسیر بیت‌به‌بیت ابیات است. بر این اساس، در پژوهش حاضر برای استخراج مضامین پایه، به شرح جامع

---

1. Saunders, Lewis & Thornhill
2. Braun & Clarke
3. Attride-Stirling

مثنوی معنوی نوشتهٔ کریم زمانی[۱] (دفاتر اول تا ششم) رجوع شد. یکی از راه‌های ارزیابی اعتبار روش تحلیل مضمون تطابق هم‌گونی در داده‌ها با رجوع به منابع مختلف در مطالعه‌ای واحد است (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۸: ۶۵-۶۶). بر این اساس، به‌دلیل حجم بسیار بالای صفحات تفسیر شش جلدی کریم زمانی و عدم امکان کدگذاری مستقل تمام این کتب توسط خبرهٔ دیگر، برای تأیید روایی و پایایی پژوهش، کدگذاری مستقل هر یک از کتاب‌های پلّه پلّه تا ملاقات خدا، بحر در کوزه و سرّ نی، در بازه‌های زمانی مختلف و توسط خود پژوهشگر انجام شد.

بررسی کدهای استخراج شده[۲] از هر یک از کتاب‌های پلّه پلّه تا ملاقات خدا، بحر در کوزه و سرّ نی و مقایسهٔ آن‌ها با کدهای استخراج شده از شرح جامع مثنوی معنوی کریم زمانی (دفاتر اول تا ششم) نشان می‌دهد کدهای به‌دست‌آمده از این کتب با کدهای به‌دست‌آمده از شرح جامع مثنوی معنوی کریم زمانی کاملاً سازگار و تا درصد بسیار زیادی مشابه است که پایهٔ محکمی برای اثبات روایی و پایایی نتایج پژوهش حاضر است.

یافته‌های پژوهش

مثنوی معنوی مولانا در مجموع شامل ۲۵۶۳۲ بیت است. دفتر اول شامل ۴۰۰۳ بیت، دفتر دوم ۳۸۱۰ بیت، دفتر سوم ۴۸۱۰ بیت، دفتر چهارم ۳۸۵۵ بیت، دفتر پنجم ۴۲۳۸ بیت و دفتر ششم ۴۹۱۶ بیت است. تمامی این ۲۵۶۳۲ بیت بر اساس تفاسیر شش جلدی کریم زمانی بررسی شد. با مرور اولیهٔ شرح جامع مثنوی کریم زمانی، استنباط شد که لازمهٔ تحقق هدف پژوهش، استخراج تمام کدهای تربیتی و انسان‌ساز مثنوی مولاناست. بر این اساس، بدون لحاظ محدودیت و با دقت موشکافانه، تمام آموزه‌های انسان‌ساز مولانا استخراج شد. شایان ذکر است که شیوهٔ تربیتی مولانا با سبک‌های متعدد و شیوه‌های متنوع بیان شده است. بعد از مطالعهٔ اولیه دریافت شد که برای رسیدن به هدف پژوهش، این تفاوت‌ها قابل دسته‌بندی در سه نقش انسانی، پیروی یا رهبری است. با در نظر گرفتن این نکات، کدها استخراج شد.

در پژوهش حاضر بر مبنای جایگاه مضمون در شبکهٔ مضامین که شامل مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر است (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰: ۱۶۰)، ابتدا مضامین پایه استخراج شد. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه برای دستیابی به مضامین پایه در جدول ۱ آمده است. در ادامه، مضامین پایه در مضامین سازمان‌دهندهٔ ذکر شده در جدول‌های ۲ تا ۴ طبقه‌بندی شد. در گام آخر نیز مضامین سازمان‌دهندهٔ جدول‌های ۲ تا ۴ در مضامین فراگیر جدول ۵ طبقه‌بندی شد.

جدول ۱. نمونهٔ کدگذاری اولیه از شرح جامع مثنوی معنوی کریم زمانی (دفاتر اول تا ششم)

ردیف	شماره بیت/دفتر	بیت	کد اولیه	مضمون پایه
۱	بیت ۴۸/ دفتر اول	«گر خدا خواهد» نگفتند از بَطَر/ پس خدا بنمودشان عجز بشر	توجه به قدرت خداوند و عدم اتکا به مهارت شخصی	مشیت قاهر الهی را فوق‌الاسباب دانستن (نقش انسانی)
۲	بیت ۱۲۱۵/ دفتر اول	گفت: ای شه! یک هنر کآن کهتر است/ باز گویم، گفت کوته بهتر است	بهترین سخن، سخن کوتاه و گویاست	توجه پیرو به کوتاه و گویا سخن گفتن در مقابل رهبر (نقش موقعیتی پیرو)

۱. شرح جامع مثنوی معنوی کریم زمانی، تفسیر جامع و بیت به بیت مثنوی مولانا است که به‌عنوان ساده‌ترین و در عین حال یکی از کامل‌ترین تفاسیر مثنوی معنوی بین مولوی‌پژوهان شناخته می‌شود.

۲. به دلیل حجم بالای کدهای استخراج شده و تکراری بودن آن‌ها با نتایج به دست آمده از مثنوی مولانا، از ذکر مجدد کدهای به‌دست‌آمده از کتاب‌های پلّه پلّه تا ملاقات خدا، بحر در کوزه و سرّ نی صرف نظر شد.

ردیف	شماره بیت/دفتر	بیت	کد اولیه	مضمون پایه
۳	بیت ۱۲۹۷/ دفتر اول	شیر گفتش: تو ز اسباب مرض/ این سبب گو خاصّ، که اینستم غَرَض	شیر گفت: علّت و سبب پریشانی و اضطرابت را بگو	پیگیر احوال پیروان بودن (نقش موقعیتی رهبر)
۴	بیت ۲۹/ دفتر دوم	هین به جاروب زبان، گَردی مکن/ چشم را از خس، ره‌آوردی مکن	دوری از بیان سخنان ناصواب	مراقبت از زبان (نقش انسانی)
۵	بیت ۲۲۶/ دفتر دوم	باز می‌گفت: ای عجب آن خادمک/ نه که ما گشت هم نان و نمک؟	خادمک نباید کوتاهی کند	عدم کوتاهی نسبت به دستورات رهبر (نقش موقعیتی پیرو)
۶	بیت ۳۶۴۱/ دفتر دوم	گفت دانایی برای داستان/ که درختی هست در هندوستان	یکی از دانایان به طریق داستان گفت	بهره‌گیری رهبر از شیوهٔ داستان‌سرایی برای انتقال مفاهیم (نقش موقعیتی رهبر)
۷	بیت ۱۰۰۹/ دفتر سوم	باش تا خورشید حشر آید عیان/ تا ببینی جنبش جسم جهان	صبر کن تا خورشید رستاخیر آشکارا بتابد	باور انسان به رستاخیز (نقش انسانی)
۸	بیت ۳۶۰۴/ دفتر سوم	گر هزاران طالبند و، یک ملول/ از رسالت باز می‌ماند رسول	اگر یک ملول در جمع باشد گوینده در بیان موضوع فرومی‌ماند	رغبت پیرو برای بهره‌گیری از آموزه‌های رهبر (نقش موقعیتی پیرو)
۹	بیت ۳۷۲۵/ دفتر سوم	و آن دگر چون کشتی با بادبان/ و آن دگر اندر تراجُع، هر زمان	ادراک بشر دارای تفاوت است	توجه رهبر به تفاوت ادراکات پیروان (نقش موقعیتی رهبر)
۱۰	بیت ۱۱۵/ دفتر چهارم	گفت: ازین خشم خدا چه بود امان/ گفت: ترک خشم خویش اندر زمان	خشم خود را فرو خوردن	کنترل خشم (نقش انسانی)
۱۱	بیت ۳۴۱/ دفتر چهارم	این سخن، اشکسته می‌آید دلا/ کین سخن دُرّست، غیرت آسیا	سخن گفتن رهبر در حد فهم پیروان[1]	توجه رهبر به ظرفیت پیرو در بیان حقایق معنوی (نقش موقعیتی رهبر)
۱۲	بیت ۷۱۰/ دفتر چهارم	خواستم تا در پی آن شه روم/ پرسم از وی مشکلات و بشنوم	پرسیدن سؤالات و شنیدن جواب‌ها از شاه طریقت	پیگیری مشکلات و سؤالات خود از رهبر (نقش موقعیتی پیرو)
۱۳	بیت ۳۵۰/ دفتر پنجم	هر کسی رویی به‌سویی برده‌اند/ و آن عزیزان رو به بی‌سو کرده‌اند	انسان‌های والا به‌سوی بی‌سویی رفته‌اند	توجه به عالم معنا (نقش انسانی)
۱۴	بیت ۱۵۳۰/ دفتر پنجم	پس وصیّت کرد و تخم وعظ کاشت/ چون زمین‌شان شوره بُد، سوی نداشت	پدر نصیحت کرد اما در زمین شوره‌زار فرزندان اثر نداشت	توجه پیرو به نصایح خیرخواهانهٔ رهبر (نقش موقعیتی پیرو)
۱۵	بیت ۱۵۳۹/ دفتر پنجم	آن رسول حق، قلاووز سلوک/ گفت: النّاس علی دین‌الملوک	آن پیامبر فرمود: مردم بر آیین امیران خویش‌اند	توجه رهبر بر تأثیرگذاری اعمال و رفتارش بر پیروان (نقش موقعیتی رهبر)
۱۶	بیت ۱۷۰۱/ دفتر پنجم	سرمهٔ توحید از کحّال حال/ یافته، رسته ز علّت و اعتلال	بندگان خاص از خداوند بینش توحیدی کسب کرده‌اند	داشتن بینش توحیدی (نقش انسانی)
۱۷	بیت ۴۰۴۲/ دفتر پنجم	ساعتیشان کرد مشغول سخن/ از قضیّهٔ تازه و راز کُهُن	سلطان مدّتی با گفتگو با اهل مجلس مشغول شد	توجه به جلسات حضوری و گفت و گو با پیروان (نقش موقعیتی رهبر)
۱۸	بیت ۲۴۰/ دفتر ششم	یا پی تعلیم می‌کرد آن حِیَل/ یا برایِ حکمتی دور از وَجَل	انجام این کار (از سوی ایاز) به جهت تعلیم دیگران بود	تلاش برای تربیت پیروان با اقدامات عملی خویش (نقش موقعیتی رهبر)
۱۹	بیت ۱۴۹۵/ دفتر ششم	هست قاضی رحمت و دفع ستیز/ قطره‌یی از بحر عدل رستخیز	قاضی در واقع قطره‌یی از عدالت قیامت است	باور به اجرای عدالت در قیامت (نقش انسانی)
۲۰	بیت ۲۶۰۷/ دفتر ششم	گفت دلقک: من نمی‌گویم گذار/ من همی گویم: تحرّی بیار	بر حاکم روا نیست بدون تحقیق انسانی را محکوم نماید	توجه به تحقیق و بررسی دقیق نسبت به اقدامات صحیح یا غلط پیروان (نقش موقعیتی رهبر)
۲۱	بیت ۳۷۹۴/ دفتر ششم	این سزای آن‌که تخم جهل کاشت/ و آن نصیحت را کساد و سهل داشت	این سزای کسی است که نصایح شاه را ناچیز شمرد	پذیرش نصایح (رهنمودهای) رهبر (نقش موقعیتی پیرو)

۱. برای کد استخراج شده در این بیت، لازم است بیت ذکر شده و بیت‌های ذیل آن توأمان مطالعه شود.

جدول ۲. مضامین پایه و سازمان‌دهندهٔ نقش انسانی[۱]

مضمون سازمان‌دهنده (نقش انسانی)	مضامین پایه
تکامل معرفتی در شریعت و طریقت (بعد فردی/ اجتماعی)	داشتن گوش باطنی، داشتن چشم حقیقت‌بین، داشتن مشام باطنی، داشتن نور دین و ایمان، داشتن صدق باطنی، شهود حقیقت، توان درک حقیقی اسرار کتب آسمانی، رفتن به‌سوی خدا با براق محبت و نه با مرکوب ترس، داشتن معرفت در درک حقیقت باطنی عبادت‌های ظاهری در دین، رسیدن به ولادت ملکوتی، داشتن جهان‌بینی وحدت‌گرا، رسیدن به مرتبهٔ وحدت
رشد معرفتی در شریعت و طریقت (بعد فردی/ اجتماعی)	بینش توحیدی و خداشناسی، ایمان/ دین‌داری و التزام به شریعت، معرفت/ حکمت و شناخت معنوی، عقلانیت معنوی و تشخیص حق از باطل، تهذیب نفس و خودسازی، صفای قلب و خلوص نیت، سلوک معنوی و طلب کمال، عبادت و ارتباط عملی با خدا، توکل/ رضا و تسلیم، زهد و عدم دل‌بستگی به دنیا، اخلاق معنوی و فضایل انسانی، توبه/ مراقبه و محاسبه نفس، توجه به آخرت و مرگ، ارتباط با اولیای الهی و راهنمایان معنوی، مراقبت از ایمان در برابر آفات، حفظ انسجام اجتماعی و پرهیز از تفرقه، رازداری و حفظ اسرار، سکوت/ مراقبت از زبان و پرهیز از گفتار بیهوده، راست‌گویی و پرهیز از دروغ، حفظ آبرو و پرهیز از غیبت/ تهمت و سخن‌چینی، عدالت‌ورزی و پرهیز از ظلم، رعایت حقوق مالی و سلامت اقتصادی، خدمت خالصانه و احسان به دیگران، انفاق/ بخشش و ایثار، گذشت/ حلم و کنترل خشم، مهربانی/ همدلی و رسیدگی به نیازمندان، معاشرت درست و انتخاب آگاهانهٔ دوست، شناخت دشمن/ منافق و فریب‌کار، پایداری در مسیر حق و مقابله با باطل، دعوت/ هدایت و اصلاح دیگران، جهاد/ شجاعت و پایداری، اخلاص و پرهیز از ریا/ نفاق و چاپلوسی، تواضع و پرهیز از تکبّر و خودبینی، رهایی از دنیاطلبی و جاه‌طلبی، بصیرت/ درایت و فریب‌نخوردن، وفاداری/ وفای به عهد و مسئولیت‌پذیری، رعایت حقوق والدین، مدارا و احترام به پیروان ادیان و مذاهب
رشد اخلاقی/ عقلانی/ اجتماعی	خردورزی/ عاقبت‌اندیشی و واقع‌بینی، احتیاط/ تصمیم‌گیری و مدیریت بحران، یادگیری/ مشورت‌پذیری و تجربه‌گرایی، تلاشگری/ مسئولیت‌پذیری و پویایی، آراستگی اخلاقی و شخصیت متعادل، ادب/ معاشرت و تحکیم روابط، صلح‌جویی/ مدارا و همدلی، تعهدات اخلاقی و حفظ حریم‌ها، خیرخواهی و یاوری (دستگیری از ضعفا)، مسئولیت و حمایت‌های اجتماعی و مدنی، تنظیم روابط با نادانان و فرومایگان، هوشیاری در برابر دشمنان و بدخواهان، قانون‌مداری و الزامات مدنی
معرفت نسبت به حقایق شریعت و طریقت	باور واقعی به مفاهیم مرتبط با: الهیات توحیدی، معرفت شهودی، قابل نقد بودن عقل ظاهری، سلوک اخلاقی ـ عرفانی، انسان‌شناسی روحانی
آگاهی و پایبندی به ظواهر شریعت	آشنایی با احکام شرعی، توجه به موازین شرع، اقرار زبانی به شهادتین، مداومت همیشگی بر انجام واجبات، اهل نماز بودن (توجه به فریضهٔ نماز)، حج رفتن (در صورت داشتن توان مالی)، فرایض دینی اجتماعی همچون نماز جمعه، نماز جماعت و امر به معروف و نهی از منکر را مورد توجه قرار دادن، گرامی‌داشت آیین‌های مذهبی از جمله ایام محرم (حفظ شعائر دین)، توجه به زکات

۱. مضامین پایهٔ مربوط به مضمون سازمان‌دهندهٔ «رشد معرفتی در شریعت و طریقت (بعد فردی/اجتماعی)»، رشد اخلاقی/ عقلانی/ اجتماعی و معرفت نسبت به حقایق شریعت و طریقت، خلاصه‌شدهٔ حجم بسیار زیادی دادهٔ استخراج شده از دفاتر اول تا ششم شرح جامع کریم زمانی است که با هدف انسجام‌بخشی به مفاهیم، با ابزار هوش مصنوعی گپ جی‌بی‌تی (GapGPT 5.5) هم‌پوشانی مفاهیم آن رفع و فشرده‌سازی شده است.

جدول ۳. مضامین پایه و سازمان‌دهندهٔ نقش موقعیتی رهبر[۱]

مضمون سازمان‌دهنده (نقش موقعیتی رهبر)	مضامین پایه
رهبری فرامادی‌گرایانه	دستگیری رهبر از پیروان در راه رسیدن به خداوند، توجه رهبر به ظرفیت معنوی پیرو، توجه رهبر به تربیت معنوی، روحی و اخلاقی پیروان، نجات پیروان از دل‌مردگی و افسردگی با توجه بـه معنویـت، توجه و پایبندی رهبر به نهادینه‌سازی احکام دین در بین پیروان، یاور دین بودن از سوی رهبر، همت رهبر در اجرای عدالت به‌منظور ایجاد رزق معنوی برای پیروان، تـلاش رهبـر بـرای رفـع بـدگمانی پیروان، تلاش رهبر در انجام اقدامات تربیتی عملی به‌منظور ارتقای اخلاق پیروان
رهبری متواضعانه	پیرو پیروان بودن از سوی رهبر، عدم کوچک شمردن پیروان از سوی رهبر، خـود را برتـر از پیـروان ندانستن (نگاه متواضعانه نسبت به پیروان)، برای خود بهتر نخواستن
رهبری پدرانه ـ حکیمانه	شناخت‌شناسی و اشراف بر احوال پیروان، تدابیر تربیتی و دیالتیک لطف و قهر، ساختارسازی/ مراقبت و گره‌گشایی، الگوپردازی و صیانت از هنجارها
رهبری مدبّرانه	شناخت‌شناسی و ارزیابی پیروان، شایسته‌گزینی/ چینش و تخصیص نقش‌ها (مدیریت منابع انسـانی)، تعاملات ارتباطی و متناسب‌سازی کلامی، هدایت/ تربیت و بازخورد عملکردی حمـایتی و اصـلاحی، اقتدار رهبری/ مصلحت‌جویی و مقابله با تهدیدها
رهبری منصفانه	رعایت انصاف در حق پیروان، توجه رهبر به توان پیروان، گرامی داشتن تمام پیروان، برخورد یکسان و بدون تبعیض رهبر با تمام پیروان، تلاش برای هدایت مستقیم یا با واسطهٔ تمامی پیروان
رهبری مسئولانه	حمایت رفاهی و تأمین امنیت روانی پیروان، تعامل پویـا و تعهـد اخلاقـی، پـرورش و توانمندسـازی مستمر، نظارت هوشمند و مدیریت راهبردی
بهره‌گیری خردمندانه از دانش میان رشته‌ای	توجه به شیوهٔ داستان‌سرایی در بیان نکات کلیدی، بهره‌گیری از احادیث در تربیت اخلاقـی پیـروان، بهره‌گیری رهبر از شیوهٔ تمثیل و حکایات گذشتگان برای تذکرات اخلاقی، تربیت اخلاقی پیروان بـا ذکر مثال از طبیعت و جمادات، سخن گفتن رهبر با پیروان با شیوهٔ تمثیل، بهره‌گیری از مثـال بـرای فهماندن حقایق به پیروان (به‌منظور قابل درک شدن آن)، استفاده از فن تجاهل‌العارف (نادان‌نمـایی) از سوی رهبر [به‌عنوان یکی از شیوه‌های تعلیم و تربیت پیروان مبتنی بر شرایط ممکن]
توانمندی‌های عمومی رهبر	توان سنجش پیروان از سوی رهبر، توان رهبر در ارزیابی توانایی‌های پیرو در مقایسه با سایر پیروان، توانایی رهبر در تشخیص تفاوت‌های بین پیروان از طریق مکالمه با آن‌ها، توان رهبر بـرای هـدایت پیروان در مقابله با بحران‌های بیرونی
بهره‌مندی از پیش‌نیازهای موقعیتی	داشتن (حیطهٔ) قدرت کافی برای رفع مشکلات پیرو

۱. مضامین پایهٔ مربوط به مضمون سازمان‌دهندهٔ رهبری پدرانه ـ حکیمانه، رهبری مدبّرانه و رهبری مسئولانه، خلاصه‌شدهٔ حجم زیادی دادهٔ استخراج شده از دفاتر اول تا ششم شرح جامع کریم زمانی است که با ابزار هوش مصنوعی گپ جی‌بی‌تی فشرده‌سازی شده است.

جدول ٤. مضامین پایه و سازمان‌دهندهٔ نقش موقعیتی پیرو

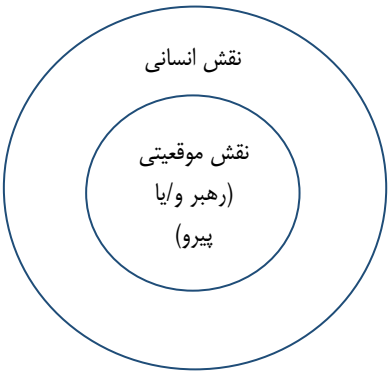
مضمون سازمان‌دهنده (نقش موقعیتی پیرو)	مضامین پایه
تکریم موقعیت رهبر	احترام گذاشتن به رهبر (تکریم رهبر)، در مقابل رهبر برای خود «من» قائل نشدن، تواضع پیرو در مقابل رهبر
حفظ حرمت وقت رهبر	توجه پیرو به کوتاه و گویا سخن گفتن در مقابل رهبر، عدم بیان سخنان بی‌اساس در مقابل رهبر
تبعیت پیرو از رهبر	خدمت پیرو به رهبر، اجابت خواسته‌های رهبر (مطیع بودن پیرو در مقابل رهبر؛ اطاعت از اوامر رهبر؛ تبعیت بی‌چون و چرا از دستورهای رهبر)، تسلیم و مطیع سخن رهبر بودن
محبت درونی نسبت به رهبر	اشتیاق پیرو به رهبر، به جا آوردن شرط ادب (خالصانهٔ) پیرو در مقابل رهبر
اتحاد باطنی پیرو با رهبر	رابطهٔ معنوی پیرو با رهبر، رهبر را محرم اسرار خود دانستن، اعتماد قلبی پیرو به جفاهای ظاهری رهبر (اعتماد پیرو نسبت به اقدامات به‌ظاهر نامعقول رهبر؛ عدم قضاوت زودهنگام رهبر از سوی پیرو)، عدم روی‌گردانی و رنجور نشدن پیرو از رهبر، جفای رهبر را بهتر از وفای غیر دانستن، لطف و قهر رهبر را سازنده دانستن
عقلانیت وحدت‌گرا	دوری از رقابت با موقعیت رهبر، تشویق سایر پیروان در تبعیت از رهبر، باور به ضرورت وجود رهبر از سوی پیروان، مشکلات سایر همکاران را مشکل خود دانستن، خدمت به رهبر را خدمت به خود دانستن
عقلانیت جمع‌گرا	تقدیر و تشکر از اقدامات سازندهٔ سایر همکاران، توجه پیرو به شفاف‌سازی دلایل کوتاهی‌های انجام شده، آگاه ساختن رهبر از هنر، دانش و کاردانی خود، عدم ستیزه و خصومت پیرو با سایر پیروان (همکاران)، همراهی پیرو با سایر همکاران در ادارهٔ وظایف محوله، وفاداری و خدمتگزاری به رهبر حتی در غیاب او (خدمت صادقانهٔ پیرو نسبت به رهبر)، تکریم همکاران از سوی پیرو، حفظ حرمت همکاران در غیاب آن‌ها، همکاران تازه وارد را رقیب نداستن، عدم مجادلهٔ پیرو با رهبر، خدمتگزاری پیرو در مقابل رهبر، عدم امتحان رهبر از سوی پیرو، قدردانی پیرو از رهبر (قدردانی پیرو از احسان رهبر)
عملیاتی‌سازی شریعت در سازمان	پایبندی پیرو به صرف بیت‌المال در مسیر درست
اعتماد سازنده به رهبر	رهبر را همچون راهنما دانستن، پندهای رهبر را با گوش جان شنیدن، بهره‌گیری از راهنمایی رهبر در رفع مشکلات، اعتراف پیرو به اشتباهات خود در مقابل رهبر، احترام و اعتماد پیرو به استدلال‌های رهبر، اعتماد پیرو به رهبر، بیان صادقانه حقایق به رهبر (عدم پنهان‌کاری)
اعتماد به همکاران (سازمان)	اعتماد پیرو به راهنمایی‌های خیرخواهانهٔ سایر همکاران
کسب دانش و تجربه از رهبر	فراگیری اصول ضروری از رهبر، پرسش از رهبر به‌منظور رفع ابهام‌ها، توجه پیرو به الگوبرداری از دانش و هنر رهبر، آموختن درس‌های زیرکانه از رهبر، بهره‌گیری پیرو از آموزه‌های علمی رهبر، الگوبرداری از اقدامات شایستهٔ رهبر
خود تکریمی عاقلانه	بیان صادقانهٔ نیازهای خود به مسئولان ذی‌ربط
معرفت وحدت‌گرا نسبت به مقام فرامادی رهبر	بهره‌گیری از سخنان لطیف و توأم با حکمت رهبر، اشتیاق پیرو برای شنیدن سخنان وعظ آمیز رهبر، بهره‌گیری از کمالات معنوی رهبر، الگوبرداری پیرو از صفات حسنهٔ رهبر
آموختن دانش از همکاران (سازمان)	یادگیری از دانش/ توانمندی‌ها و تجربه‌های سایر همکاران، راهنمایی گرفتن از سایر همکاران
وظیفه‌شناسی/ مسئولیت‌پذیری	توجه دقیق پیرو به سخنان رهبر، کوشا بودن پیرو در اهتمام به امور، پیگیری پاسخ ابهام‌ها از رهبر، رها نساختن وظایف و نکات دقیق و مهم، عذرخواهی از رهبر در خصوص کوتاهی‌های انجام شده، مسئولیت‌پذیری پیرو در قبال وظایف محوله، جبران خطاهای مرتکب شده از سوی پیرو، شرح دادن مشکلات برای رهبر، بیان صادقانهٔ مشکلات به رهبر، پیگیری مشکلات و سؤال‌های خود از رهبر، تلاش برای شناخت و اصلاح اشتباهات خود، پیگیری مسئولانه و مبتنی بر خِرَد دستورات رهبر از سوی پیرو
خردورزی/ژرف‌اندیشی	بیان عذرهای منطقی برای نقطه ضعف‌های خود، استفاده از پاسخ‌های خوب و درست در مقابل سؤال‌های رهبر، استفادهٔ پیرو از سخنان بلیغ برای بیان مقاصد، تحلیل غایت‌مندانهٔ اقدامات رهبر از سوی پیرو

جدول ۵. مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر نقش انسانی و نقش موقعیتی رهبر و/یا پیرو

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده
نقش انسانی	ـ تکامل معرفتی در شریعت و طریقت (بعد فردی/اجتماعی) ـ رشد معرفتی در شریعت و طریقت (بعد فردی/اجتماعی) ـ رشد اخلاقی/ عقلانی/ اجتماعی ـ معرفت نسبت به حقایق شریعت و طریقت ـ آگاهی و پایبندی به ظواهر شریعت
نقش سازمانی (رهبر و/ یا پیرو)	ـ رهبری فرامادی‌گرایانه ـ رهبری متواضعانه ـ رهبری پدرانه ـ حکمیانه ـ رهبری مدبّرانه ـ رهبری منصفانه ـ رهبری مسئولانه ـ بهره‌گیری خردمندانه از دانش میان‌رشته‌ای ـ توانمندی‌های عمومی رهبر ـ بهره‌مندی از پیش‌نیازهای موقعیتی ـ تکریم موقعیت رهبر ـ حفظ حرمت وقت رهبر ـ تبعیت پیرو از رهبر ـ محبت درونی نسبت به رهبر ـ اتحاد باطنی پیرو با رهبر ـ معرفت وحدت‌گرا نسبت به مقام فرامادی رهبر ـ عقلانیت وحدت‌گرا ـ عقلانیت جمع‌گرا ـ خودتکریمیِ عاقلانه ـ وظیفه‌شناسی/مسئولیت‌پذیری ـ خردورزی/ژرف‌اندیشی ـ اعتماد سازنده به رهبر ـ اعتماد به همکاران ـ کسب دانش و تجربه از رهبر ـ آموختن دانش از همکاران

بر طبق مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر برگرفته از مثنوی مولانا که در جدول ۵ آمده است، می‌توان دریافت که الگوی روابط پیرو (فرد) ـ رهبر (نماد انسان‌انگارانه از سازمان) بر مبنای نظریهٔ رهبری مراتب وجود، شامل ایفای توأمان نقش‌های انسانی و سازمانی است. نکتهٔ کلیدی آن است که بر مبنای مفهوم هولونیک، بر اساس موقعیت سازمانی فرد، ممکن است که شخص هم‌زمان در موقعیتی بالاتر از برخی از همکاران و در موقعیتی پایین‌تر از سایر مافوق‌های خود (رهبران ردهٔ بالاتر سازمان) قرار داشته باشد (یک پلهٔ میانی که تعدادی پلّه پایین‌تر از آن و تعدادی پلّه بالاتر از آن قرار دارند)؛ بنابراین، در این حالت فرد موظف به ایفای توأمان نقش‌های رهبری و پیروی در مقابل همکاران قرار گرفته در موقعیت‌های متفاوت سازمانی است.

نکتهٔ مهم دیگر آن است که بر طبق نظریهٔ رهبری مراتب وجود، آنچه بر جسم انسان احاطه دارد، روح اوست. به‌علاوه، در کتاب «*روح در ماشین*» نوشتهٔ کستلر (۱۹۶۷)، هولون به‌عنوان روح حاکم بر سیستم معرفی شده است. بر این اساس، می‌توان دریافت الگوی هولونیک روابط فرد ـ سازمان بر مبنای نظریهٔ رهبری مراتب وجود مبتنی بر ایفای توأمان نقش‌های انسانی و سازمانی (رهبر و/یا پیرو) است؛ طوری که نقش انسانی همچون روحی بر ایفای نقش‌های موقعیتی رهبر یا پیرو یا رهبر و پیرو احاطه دارد؛ بنابراین، می‌توان الگوی هولونیک روابط فرد ـ سازمان بر مبنای نظریهٔ رهبری مراتب وجود را به شکل زیر ترسیم کرد:

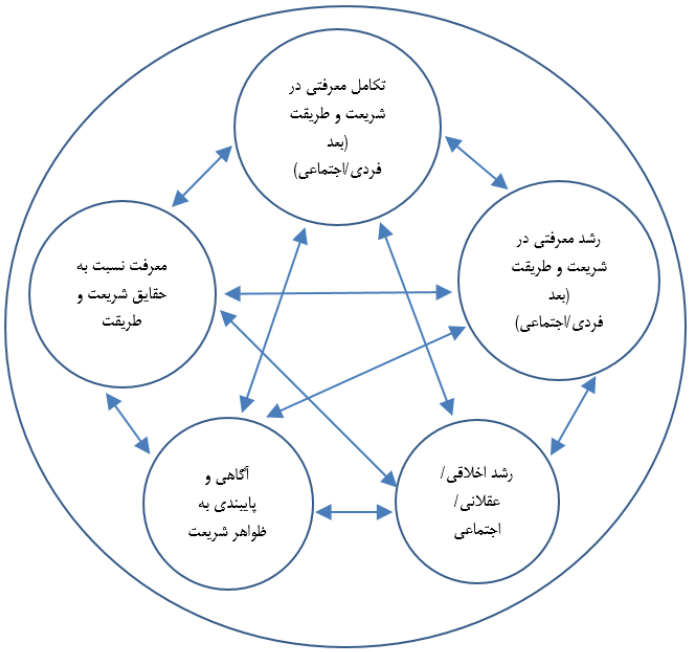


شکل ۲. الگوی هولونیک روابط فرد ـ سازمان بر مبنای نظریهٔ رهبری مراتب وجود

بررسی ادبیات پیشینهٔ پژوهش‌های انجام شده مرتبط با مفاهیم هولون و هولارکی در حوزهٔ مدیریت و سازمان نشان می‌دهد الگوی اصلی پژوهش حاضر (شکل ۲) با الگوی هولارکی اکولوژیکی[1] معرفی شده در پژوهش ادواردز (۲۰۰۵) سازگار است. شایان ذکر است که الگوی پژوهش ادواردز (۲۰۰۵) یک هولارکی برای ترسیم روابط بین سطوح سازمان به‌عنوان هولون است؛ در حالی که الگوی هولونیک معرفی شده در شکل ۲، متمرکز بر معرفی نقش‌های انسانی و موقعیتی در سازمان، در چارچوب یک هولارکی مبتنی بر وجود انسانی است. بر این اساس، وجه تمایز الگوی هولونیک روابط فرد ـ سازمان در پژوهش حاضر با الگوی هولارکی اکولوژیکیِ پژوهش ادواردز (۲۰۰۵) این است که مفاهیم بیان شده در پژوهش حاضر، درونی و مبتنی بر وجود انسانی است؛ در حالی که مفاهیم معرفی شده در الگوی هولارکی پژوهش ادواردز (۲۰۰۵) متمرکز بر متغیرهای قابل مشاهده در سطوح سازمانی است.

شایان ذکر است که همان‌طور که نقشهٔ هوایی یک ساختمان بر روی نقشه ممکن است تنها با یک شکل هندسی ساده مانند مستطیل یا مربع ترسیم شده باشد؛ در حالی که آن ساختمان ممکن است چندین طبقه با امکانات مختلف و پیشرفته و حتی متمایز از سایر طبقات داشته باشد، شکل ۲ را نیز باید به نوعی زمینی‌ترین نقشه ممکن قابل تصویرسازی از ساختمان پیچیدهٔ الگوی هولونیک روابط فرد ـ سازمان بر مبنای نظریهٔ رهبری مراتب وجود دانست. اگرچه بر مبنای مفهوم استقلال و شمول در ساختار هولونیک، نحوهٔ تعامل هر یک از هولون‌های (مضامین سازمان‌دهندهٔ) مربوط به نقش انسانی و سازمانی با نادیده انگاشتن تفاوت سطوح تأثیرگذاری آن مضامین در سازمان، به شکل‌های زیر قابل ترسیم است:

1. an ecological holarchy

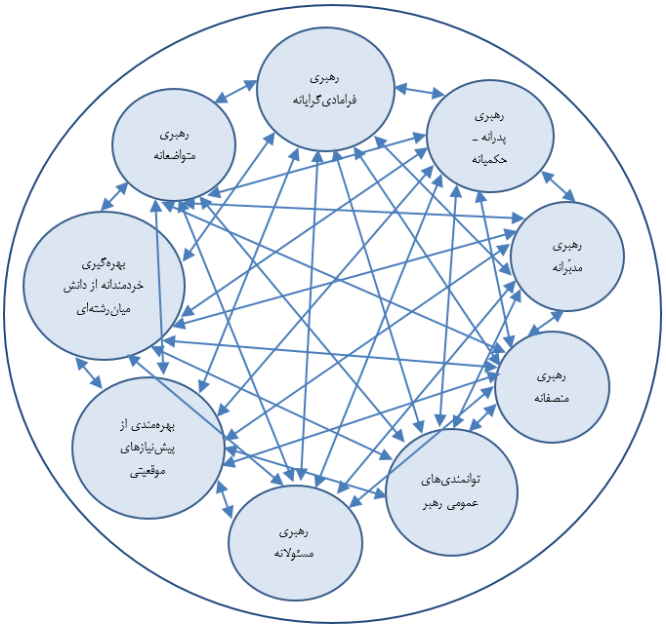


شکل ۳. الگوی هولونیک نقش انسانی

الگوی هولونیک نقش انسانی همان دایرهٔ بیرونی (نقش انسانی) در شکل ۲ است که با جزئیات کامل‌تر ترسیم شده است. هر یک از مضامین سازمان‌دهندهٔ نقش انسانی، بر مبنای اصل استقلال در مفهوم هولون، خود به صورت هولون مجزا (دایرهٔ متمایز) ترسیم شده‌اند و بر اساس اصل شمول همراه با تمامی دوایر دیگر (مضامین سازمان‌دهنده دیگر) در تجلی نقش انسانی تأثیرگذارند. شایان ذکر است که تمامی این مضامین سازمان‌دهنده به‌طور توأمان تشکیل‌دهندهٔ مضمون فراگیر نقش انسانی (هولون نقش انسانی) هستند و تمامی آن‌ها در قالب نقش انسانی در سطحی بالاتر بر مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر نقش موقعیتی رهبر و/یا پیرو احاطه دارند.

گفتنی است که با بررسی تمامی مضامین پایهٔ مربوط به نقش انسانی (برای مثال: فراخواندن دیگران به‌سوی خداوند و تلاش برای حفظ قلب از آفات و ...) می‌توان دریافت نقش انسانی خود شامل دو نقش است. نقشی متمرکز بر تلاش برای هدایت خویشتن به‌سمت تعالی (که به‌نوعی یادآور نقش سی مرغ در منطق‌الطیر عطّار است) و نقشی متمرکز بر تلاش برای هدایت هم‌نوعان به‌سوی تعالی است (که به‌نوعی یادآور نقش هدهد در منطق‌الطیر عطّار است).

الگوهای هولونیک نقش موقعیتی رهبر و پیرو (شکل‌های ۴ و ۵) همان دایرهٔ درونی (نقش رهبر و/ یا پیرو) در شکل ۲ است که با جزئیات کامل‌تر ترسیم شده است. هر یک از مضامین سازمان‌دهندهٔ نقش موقعیتی، بر اساس اصل استقلال در مفهوم هولون، خود به‌صورت هولون مجزا (دایرهٔ متمایز) ترسیم شده است و بر اساس اصل شمول همراه با تمامی دوایر دیگر (مضامین سازمان‌دهنده دیگر) در تجلی نقش موقعیتی رهبر و/ یا پیرو تأثیرگذارند. شایان ذکر است که تمامی این مضامین سازمان‌دهنده به‌طور توأمان، تشکیل‌دهندهٔ مضمون فراگیر نقش موقعیتی رهبر و/ یا پیرو هستند و تمامی آن‌ها در قالب نقش موقعیتی در سطحی پایین‌تر از نقش انسانی تأثیر می‌پذیرند.



شکل ٤. الگوی هولونیک نقش موقعیتی رهبر



شکل ۵. الگوی هولونیک نقش موقعیتی پیرو

شایان ذکر است که مدل هولونیک نقش موقعیتی رهبر و پیرو به‌طور توأمان، دایره‌ای خواهد بود که ۹ مضمون سازمان‌دهندهٔ نقش موقعیتی رهبر (شکل ۴) و ۱۵ مضمون سازمان‌دهندهٔ نقش موقعیتی پیرو (شکل ۵) را به‌طور هم‌زمان شامل می‌شود و همهٔ ۲۵ مضمون سازمان‌دهنده با همان کیفیت ترسیم شده (در شکل‌های ۳ تا ۵) بر یکدیگر تأثیرگذارند.

نکتهٔ کلیدی در خصوص اشکال ترسیم شده آن است که مضامین سازمان‌دهنده در شکل‌های ۳ تا ۵ لزوماً هم‌سطح نیستند و ارتباط دوسویه بین هر یک از مضامین سازمان‌دهنده ممکن است ارتباطی بین مضامینی در سطوح متفاوت باشد. همان‌طور که پیش‌تر عنوان شد، مدل‌های ترسیم شده با کمی اغماض برای درک بهتر ماهیت هولونیک مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر ترسیم شده است. با احتمال زیاد، ترسیم مدل کامل و پلّکانی این الگوی هولونیک نیازمند توجه به رویکردهای کیفی ـ کمّی هم‌زمان مبتنی بر مطالعات گستردهٔ میان‌رشته‌ای باشد.

نکتهٔ مهم دیگر آن است که بین ایفای نقش انسانی و نقش موقعیتی لزوماً تقارن یک‌به‌یک برقرار نیست. به عبارت دیگر، حضور فرد در سازمان در نقش موقعیتی پیرو نمی‌تواند توجیهی برای بی‌توجهی به ایفای نقش هدهدی در سازمان باشد. ایفای توأمان نقش انسانی از سوی تمامی افراد خواه در جایگاه رهبر و/یا پیرو است که می‌تواند روحی معنوی و متعالی را بر سازمان حاکم ساخته و تمام منابع انسانی سازمان، خواه در موقعیت رهبر یا پیرو یا رهبر و پیرو را به‌سمت تعالی معنوی یا همان رسیدن به خداوند رهنمون شود.

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، در مجموع می‌توان بیان کرد الگوی هولونیک روابط فرد ـ سازمان بر مبنای نظریهٔ رهبری مراتب وجود، از هولون نقش موقعیتی رهبر و/یا پیرو تشکیل شده است. هر یک از مضامین سازمان‌دهندهٔ ذکر شده در شکل‌های ۴ و ۵، زیر هولون‌های این هولون نقش موقعیتی رهبر و/یا پیرو هستند و مضامین سازمان‌دهندهٔ نقش انسانی فرد هر کدام اَبَر هولونی هستند که بر تمامی این هولون‌ها و زیر هولون‌ها احاطه دارند. به‌علاوه، تمامی این اَبَر هولون‌ها (مضامین سازمان‌دهندهٔ نقش انسانی) خود برای اَبَر هولون نقش انسانی، یک هولون محسوب می‌شوند.

شایان ذکر است که وابستگی متقابل بین هولون‌های هم‌سطح در یک هولارکی رایج است؛ اما ممکن است این ارتباط دوسویه باشد یا نباشد (برای مثال رجوع شود به ساختارهای هولارکی ترسیم‌شده در پژوهش‌های روشن ضمیر، ۱۳۹۹: ۳۱؛ اسمعیلی، مزینی و جاهد مطلق، ۱۳۹۵: ۱۱۸)؛ با وجود این، نکتهٔ اساسی آن است که ماهیت مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر در پژوهش حاضر با ماهیت مفاهیم مرتبط با هولون در پژوهش‌های فوق‌الذکر کاملاً متفاوت است. آنچه محور بحث پژوهش حاضر است، انسان است. وجودی که از هر سیستم مورد بحثی، پیچیده‌تر است. بر این اساس، استدلال پژوهشگر آن است بهترین مدل برای درک پیچیده‌ترین سیستم مورد بحث در پژوهش حاضر، یعنی همان وجود انسانی، ترسیم ارتباط دوسویه بین تمامی زیرهولون‌های هم‌سطح در نقش‌های انسانی و موقعیتی رهبر و/ یا پیرو است[۱].

در مجموع، بر طبق نتایج حاصل از پژوهش حاضر، می‌توان دریافت روابط فرد ـ سازمان به‌عنوان یک چارچوب و بر پایهٔ نظریهٔ رهبری مراتب وجود، یک هولارکی متشکل از هولون‌های نقش انسانی و نقش موقعیتی رهبر و/یا پیرو است. بر این اساس، استدلال می‌شود بر پایهٔ نظریهٔ رهبری مراتب وجود (با تمرکز بر هر دو متغیر رهبر و پیرو در چارچوب سیستماتیک سازمان)، چارچوب روابط فرد ـ سازمان، نه به‌عنوان چارچوبی بر پایهٔ تبادلات اجتماعی، بلکه به‌عنوان یک هولارکی بر پایهٔ تعاملات انسانی قابل بازتعریف است.

همان‌طور که پیش‌تر عنوان شد، نظریهٔ تبادل اجتماعی بلاو (۱۹۶۴) پایه‌ای‌ترین چارچوب مطالعه در حوزهٔ روابط فرد ـ

---

۱. سؤالی مرتبط با این موضوع از ابزار هوش مصنوعی گپ جی‌بی‌تی (Gap GPT 5.5) پرسیده شد. به‌طور خلاصه، پاسخ دریافت‌شده به این شرح است: «ارتباط بین دو زیرهولون هم‌سطح لزوماً دوسویه نیست. نوع ارتباط به طراحی سیستم، سطح هولارکی و نوع تعامل بستگی دارد؛ اما در بسیاری از سیستم‌های پیچیده این ارتباط دو سویه است».

سازمان است. بر اساس نظریهٔ تبادل اجتماعی، روابط بین افراد در سازمان بر اساس اعتماد و تعهدهای نامشخص و نه تمرکز بر تصمیم‌گیری دربارهٔ زمان، مکان و چگونگی جبران خدمات مفهوم‌سازی می‌شود (علوی متین، رستگار، عابدی جعفری و شفیعی نیک‌آبادی، ۱۴۰۳: ۱۵۳)؛ بنابراین، بازتعریف این مفهوم بر اساس نظریهٔ رهبری مراتب وجود با این استدلال سازگار است که اعتماد و تعهدهای نامشخص در روابط پیرو ـ رهبر در چارچوب سیستماتیک سازمان، نوعی اعتماد به هم‌نوع در مسیری هولونیک برای رسیدن به وحدت (یعنی همان خداوند) است. از این رو، منطقی است که بر پایهٔ نظریهٔ رهبری مراتب وجود، این تبادل اجتماعی به تعامل انسانی ارتقا یابد. تعاملی که اعتماد به هم‌نوع در آن برای تحقق تعهدات نامشخص، بر پایهٔ تکامل وجودی و رشد روحی فرد (به‌عنوان انسان) است که معنا می‌یابد.

بحث و نتیجه‌گیری

ادبیات پیشینهٔ حوزهٔ مطالعات مدیریت و رهبری در سازمان، گواه این مدعاست که نگاه وحدت‌گرا به جایگاه انسان و متغیر رهبری سازمانی توجه بسیاری از پژوهشگران حوزهٔ مدیریت و سازمان را به خود معطوف داشته است. برای مثال می‌توان به سخن سردبیر، نوشتهٔ قلی‌پور (۱۴۰۴) با عنوان «وحدت در عین کثرت: پیام روز ملی منابع انسانی (روز انسان)» و پژوهش میر، الوانی، دهقانیان، گلشنی و دهدشتی شاهرخ (۱۴۰۳) با عنوان «فرانظریه‌ای در رهبری سازمان مبتنی بر هستی‌شناسی وحدت‌گرا» اشاره کرد. به‌علاوه، استفاده از عبارت «روز انسان» برای روز ملی منابع انسانی، به نوعی یادآور لزوم تحولِ متعالی در حوزهٔ مدیریت منابع انسانی است.

پژوهش حاضر با عنوان «ارائهٔ الگوی هولونیک روابط فرد ـ سازمان بر مبنای نظریهٔ رهبری مراتب وجود» نیز که بر پایهٔ نظریهٔ رهبری مراتب وجود فرای و کریگر (۲۰۰۹) و مثنوی مولانا به‌دنبال طراحی مدلی نوین از روابط پیرو ـ رهبر در چارچوب سیستماتیک سازمان است، با مفهوم وحدت‌گرایی و تعالی معنوی منابع انسانی سازگار است. بر طبق مضامین استخراج شدهٔ مربوط به نقش انسانی (شخصیتی)، این وحدت‌گرایی در رسیدن به خداوند معنا می‌یابد.

«خداوند» پرتکرارترین کلیدواژه در بخش «رشد معرفتی در شریعت و طریقت» و «معرفت نسبت به حقایق شریعت و طریقت» است. در پژوهش واحدپاک، علی‌زمانی و عباسی (۱۳۹۹) و حسن‌زاده (۱۳۸۸) نیز به این نکتهٔ کلیدی اشاره شده است. بر طبق نتایج پژوهش حسن‌زاده (۱۳۸۸)، خداوندی که «فعال ما یشاء» است، مفهوم محوری و مقصد نهایی در اندیشهٔ مولانا است (حسن‌زاده، ۱۳۸۸: ۹۹–۱۰۰). در پژوهش واحدپاک، علی‌زمانی و عباسی (۱۳۹۹) نیز به این نکتهٔ کلیدی اشاره شده است که در نگاه مولانا، حکمران هستی، خداوند است (واحدپاک، علی‌زمانی و عباسی، ۱۳۹۹: ۹۷). این تعاریف از خداوند، در پژوهش واحدپاک، علی‌زمانی و عباسی (۱۳۹۹) و حسن‌زاده (۱۳۸۸)، با مضامین پایهٔ استخراج‌شده مرتبط با مفهوم «خداوند» در بخش «معرفت نسبت به حقایق شریعت و طریقت» و «رشد معرفتی در شریعت و طریقت» سازگار است.

تلاش انسان برای رسیدن به خداوند به‌طور ویژه با مضمون پایهٔ «تلاش برای رسیدن به مرتبهٔ وحدت»، از زیرمجموعه‌های مضمون سازمان‌دهندهٔ «رشد معرفتی در شریعت و طریقت»، تشابه‌معنایی دارد. «وحدت وجود» از اصول کلیدیِ جهان‌بینی عرفانی است و در مثنوی معنوی به‌طور ویژه، مورد توجه مولانا است (میرنژاد، تقوی و صالحی‌نیا، ۱۳۹۸: ۶۱؛ میرنژاد، تقوی و صالحی‌نیا، ۱۴۰۲: ۱۴۴). به عبارت دیگر، آثار مولانا و به‌طور خاص مثنوی معنوی، تجلی بارز اندیشهٔ وحدت وجودی اوست (میرنژاد، تقوی و صالحی‌نیا، ۱۴۰۲: ۱۴۴).

تمامی مضامین پایهٔ مربوط به نقش انسانی را می‌توان به ستارگانی تشبیه کرد که درخشش هر یک از آن‌ها در روشن شدن باطن آدمی تأثیرگذار است. هر چقدر تلاش انسان در مسیر رسیدن به خداوند بیشتر باشد، روشنایی باطن او بیشتر خواهد شد. باطنی که هر چه روشن‌تر باشد، به‌مانند روز خواهد شد. چنین انسانی در انتهای مقصد تعالی، همانند سیمرغ است.

خدامحوری و مرگ‌باوری از جمله عوامل کلیدی هستند که بر طبق مضامین پایهٔ نقش انسانی، می‌توانند تمام تلاش آدمی را بر تحمل موانع راه رسیدن به خداوند معطوف کنند. خداوند، حقیقتی جاودان و نیروی ماورایی است که می‌تواند برانگیزانندهٔ وجدان، تلاش و تعهد آدمی برای رسیدن به تعالی درونی باشد و مرگ‌باوری با یادآوری پایان‌پذیر بودن دنیا، همچون زنگ خطری است برای انسان که بی‌توجهی به خدامحوری در زندگی، می‌تواند تبعاتی جبران‌ناپذیر برای انسان به‌دنبال داشته باشد.

آنچه می‌تواند زمینه‌ساز تحولاتی شگرف در سازمان باشد، نهادینه‌شدن چنین باوری در وجود تمامی نیروی انسانی از جمله رهبر و تمامی پیروان است. بر این اساس، توجه به وحدت‌گرایی می‌تواند به‌عنوان یک استراتژی نوین در هدایت توأمان نیروی انسانی به‌سوی اهداف سازمانی و هدف متعالی هم‌رنگ خدا شدن در نظر گرفته شود.

باید توجه شود، از آنجا که سازمان مجموعه‌ای از تمامی کارکنان است، تنها توجه فرد (خواه در مقام رهبر یا پیرو) به تعالی خویشتن، نمی‌تواند مسیر کل سازمان را به‌سوی خداوند رهنمون سازد. مسیر رسیدن به خداوند نیازمند یک حرکت جمعی است. تمامی مضامین پایهٔ مربوط به نقش اجتماعی انسانی در مضامین سازمان‌دهندهٔ «رشد معرفتی در شریعت و طریقت (بعد فردی/اجتماعی)» و «تکامل معرفتی در شریعت و طریقت (بعد فردی/اجتماعی)» نیز یادآور توجه مولانا به ارتباط انسان با هم‌نوعان (در این‌جا همکاران) است.

بررسی ادبیات پیشینهٔ حوزهٔ رهبری سازمانی گواه این مدعاست که خدامحوری و وحدت‌گرایی، بیش از پیش توجه پژوهشگران حوزهٔ رهبری در سازمان را به خود معطوف داشته است. برای مثال، بر طبق نتایج پژوهش محمّدی، زاهد بابلان، خالق‌خواه و تقوی قره‌بلاغ (۱۴۰۴) با عنوان «شناسایی پیشایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران با رویکرد فراترکیب»، برای تحقق بُعد خود مدیریتی در رهبری فروتنانه، تعهد دینی و رفتار معنوی از جمله پیش‌بین‌های مهم هستند (محمّدی، زاهد بابلان، خالق‌خواه و تقوی قره‌بلاغ، ۱۴۰۴: ۲۰۹). بر این اساس، می‌توان دریافت تعهد دینی و رفتار معنوی از جمله عواملی است که توجه برخی از پژوهشگران حوزهٔ رهبری سازمانی را به خود معطوف داشته است.

نتایج پژوهش عسگری (۱۴۰۴) نیز با عنوان «واکاوی شایستگی‌های رهبری راهبردی شهید ستاری: آموزه‌هایی برای مدیران دولتی» نشان می‌دهد که شایستگی‌های رهبری راهبردی این شهید والامقام از هشت مضمون فراگیر تشکیل شده است. این مضامین عبارت‌اند از: شایستگی‌های اعتقادی، شایستگی‌های اخلاقی و ارزشی، شایستگی‌های شخصیتی، هوشمندی و استعداد، هوش هیجانی (شایستگی‌های هیجانی)، شایستگی‌های شناختی، شایستگی‌های دانشی و شایستگی‌های رفتاری (عسگری، ۱۴۰۴: ۴۶). اکثر مضامین پایه و سازمان‌دهندهٔ مربوط به شایستگی‌های اعتقادی، اخلاقی و ارزشی، شخصیتی و هیجانی در پژوهش عسگری (۱۴۰۴) با برخی از مضامین پایهٔ مربوط به بعد شخصیتی در پژوهش حاضر تناسب معنایی دارد؛ بنابراین، می‌توان دریافت که پژوهش‌های فعلی مرتبط با موضوع رهبری سازمانی بیش از پیش بر محور قرار دادن خداوند در زندگی سازمانی تأکید دارند.

همان‌طور که از مضامین پایهٔ مربوط به بُعد شخصیتی قابل استنباط است و پیش‌تر نیز به آن اشاره شد، خدامحوری به‌معنای رها ساختن دنیا و توجه صرف به عالم معنا نیست، بلکه به‌معنای بهره‌گیری از دنیا برای رسیدن با سلامت به عالم معناست. با این استدلال، خدامحوری در سازمان همچون روح حاکم بر سازمان است. نهادینه شدن باور وحدت‌گرا در بنیان فکری تمامی منابع انسانی آن (خواه رهبر یا پیرو)، بیش از هر زمان و پیش از هر چارچوب فکری دیگری، زمینه‌ساز تعهد آنان به تحقق اهداف سازمانی می‌شود.

باید توجه کرد که در یک سازمان وحدت‌گرا، مضامین به‌دست‌آمدهٔ مربوط به نقش موقعیتی برای نقش رهبر و پیرو که سازگاری آن‌ها با پژوهش‌های پیشین نیز تأیید شد (برای مثال رجوع شود به: پژوهش صمدی میارکلائی (۱۴۰۴) برای مضمون سازمان‌دهندهٔ رهبری پدرانه ـ حکیمانه و پژوهش هاشمی امین، ملک‌زاده و مهارتی (۱۴۰۳) برای مضامین سازمان‌دهندهٔ اعتماد سازنده به رهبر و اعتماد به همکاران) باید توأمان با مضامین مربوط به نقش شخصیتی فرد محقق شود. در چنین سازمانی، رهبر و پیروان در عین حال که به وظایف خویش در نقش موقعیتی متعهدند، به ایفای نقش انسانی خود نیز تعهد دارند. نقش انسانی فرد در بعدی فردی، بین فردی و سازمانی همچون روحی حاکم بر سازمان است.

نکتهٔ کلیدی آن است که پیش از هرگونه تلاش برای نحوهٔ کاربردی‌سازی مدل رهبری مراتب وجود در سازمان‌های کنونی، آنچه مهم‌تر به نظر می‌رسد، توجه به وحدت‌گرایی نه صرفاً به‌عنوان یک مفهوم، بلکه به‌عنوان یک پارادایم است. این ادعا شاید در گام نخست اغراق‌آمیز به نظر برسد؛ اما بازهٔ زمانی سال ۲۰۰۹ (سال معرفی مدل رهبری مراتب وجود) تا ۲۰۲۶ (زمان حال) خود گواه این مدعاست که راه‌حل رفع عدم استقبال از نظریهٔ رهبری مراتب وجود از سوی اکثریت پژوهشگران در عرصهٔ بین‌المللی را نه در پیشنهادهای عملیاتی بر پایهٔ پارادایم‌های فعلی غالب (از جمله: پوزیتویسم) بلکه در تلاش مضاعف و گسترده برای جایگزینی پارادایم جدید وحدت‌گرا باید جست‌وجو کرد.

بر این اساس، پیش از تلاش برای یافتن راه‌کارهای عملیاتی‌سازی رهبری مراتب وجود در سازمان‌های کنونی، همت پژوهشگران دغدغه‌مند باید بر تحولات علمی نوین به‌سوی حرکتی در مسیر نظریه‌های جدید در حوزهٔ سازمان و مدیریت متمرکز باشد. البته این مسیر همان‌طور که پیش‌تر نیز ذکر شد، به‌طور قطع مسیری کاملاً هموار نیست؛ با وجود این، بر پایهٔ تحولات پُرشتاب در عرصه‌های مختلف، توجه به این مهم اکنون بیش از هر زمانی قابل درک است.

شایان ذکر است که سطح اول در مدل رهبری مراتب وجود، قابل تطبیق با سطح نهم چارچوب علم از نظر بولدینگ است. سطح «سیستم‌های متعالی و فوق طبیعی» که مشخصهٔ اصلی آن «ناشناخته‌های گریزناپذیر» است (مقیمی، ۱۳۹۵: ۱۲۷). این سطح، به‌نوعی بالاترین سطح علم است که گریزی از آن نیست؛ بر این اساس، ناشناخته بودن آن توجیهی برای بی‌توجهی به آن نیست. باور به اینکه شاید در آینده‌ای نه چندان دور آنچه امروز برای انسان قابل تردید است، بیش از هر فناوری مادی‌گونهٔ دیگر، زمینه‌ساز تحولات شگرفی در حوزهٔ علم باشد، می‌تواند ضرورت توجه به این ناشناخته‌های گریزناپذیر را بیش از پیش یادآور شود. آنچه امروز با پارادایم پوزیتویسم و جهان‌بینی مادی‌گرا اثبات‌شدنی نیست، شاید در آینده‌ای نه چندان دور با تحولات میان‌رشته‌ای در مسیر پیچیده و پیشرفته‌ای قرار گیرد که بهتر است نام آن را فراعلم نهاد و این به‌نوعی مشابه مفهوم هولون است.

منابع

آقادادی، سمانه‌السادات (۱۳۹۹). *بررسی و تحلیل مشرب عرفانی مولانا (با تکیه بر مثنوی معنوی)*، به راهنمایی سید علی اصغر میرباقری فرد و طاهره خوشحال دستجردی. رسالهٔ دکتری، دانشگاه اصفهان.

آل عصفور، محمد (۱۳۸۵). انسان کامل و انسان‌شناسی مولانا. *کاوش‌نامه*، ۷(۱۲)، ۹۵-۱۲۷.

اسمعیلی، احمد؛ مزینی، ناصر و جاهد مطلق، محمدرضا (۱۳۹۵). روشی هدف‌گرا به‌منظور هولون‌بندی در سیستم‌های چندعاملی هولونی. *فصلنامهٔ مهندسی برق و مهندسی کامپیوتر ایران*، ۱۴(۲)، ۱۱۷-۱۲۷.

امینی یگانه، محسن (۱۳۸۷). *مولوی‌شناسی: مولانا کیست؟* عارف؟ شاعر؟. *حافظ*، ۵۱.

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

پوراسمعیلی، نجمیه و اسمعیلی اردکانی، علی (۱۴۰۳). فلسفه اوبونتو و کرامت انسانی مبنای استراتژی کلان آفریقای جنوبی. *فصلنامهٔ سیاست*، ۵۴(۴)، ۵۶۵-۵۹۸.

پورالخاص، شکراله و فرجی، فاطمه (۱۳۹۱). ارتباط معنی‌داری زندگی با اعتقاد به خدا از منظر مولانا. *آینهٔ معرفت*، ۱۲ (۴)، ۱-۲۰.

جباری، اقبال؛ رستگار، عباس‌علی؛ عابدی جعفری، حسن و پیرملکی، پویا (۱۴۰۲). مفهوم‌پردازی رهبری توحیدی با رویکرد مرور سیستماتیک. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۲(۴)، ۱-۲۲.

حسن‌زاده، صالح (۱۳۸۸). فهم و برداشت مولانا از خدا، جهان، انسان. *آینه معرفت*، ۹(۱)، ۹۹- ۱۲۴.

خلیلی، ابراهیم؛ خورسندی طاسکوه، علی؛ تنهایی، علیرضا؛ باقری، مهدی (۱۳۹۹). شایستگی‌های رهبری رؤسای دانشگاه‌ها در نظام آموزش عالی ایران. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۴)، ۱۴۶-۱۶۵.

خنیفر، حسین و مسلمی، ناهید (۱۳۹۸). *اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی: رویکردی نو و کاربردی*. (جلد اول)، (چاپ چهارم). تهران: نگاه دانش.

درویش‌زاده بروجنی، مرضیه؛ موسوی، سیدنجم‌الدین؛ سپهوند، رضا و نظرپوری، امیرهوشنگ (۱۴۰۴). طراحی مدل مقابله با استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی (نمونه‌پژوهی: چهارمحال‌وبختیاری). *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۲)، ۳۵-۵۸.

روشن‌ضمیر، مهدی (۱۳۹۹). *ارائه ساختار سلسله‌مراتبی برای الگوریتم بهینه‌سازی انبوه ذرات به‌منظور حل مسایل با پارامتر واقعی با الهام از ساختار هولونیک در سیستم‌های چندعامله*، به راهنمایی محمد علی بالافر و سید ناصر رضوی. رسالهٔ دکتری، دانشگاه تبریز.

زرّین‌کوب، عبدالحسین (۱۴۰۱). *پلّه پلّه تا ملاقات خدا: دربارهٔ زندگی، اندیشه و سلوک مولانا جلال الدین رومی*، (چاپ چهل و چهارم). تهران: علمی.

زرّین‌کوب، عبدالحسین (۱۴۰۱). *بحر در کوزه: نقد و تفسیر قصه‌ها و تمثیلات مثنوی*، (چاپ نوزدهم)، تهران: علمی.

زرّین‌کوب، عبدالحسین (۱۴۰۱). *سرّ نی: نقد و شرح تحلیلی و تطبیقی مثنوی* (جلد اول)، (چاپ هفدهم)، تهران: علمی.

زرّین‌کوب، عبدالحسین (۱۴۰۱). *سرّ نی: نقد و شرح تحلیلی و تطبیقی مثنوی* (جلد دوم)، (چاپ هفدهم)، تهران: علمی.

زمانی، کریم (۱۳۹۸). *شرح جامع مثنوی معنوی* (دفتر چهارم)، (چاپ بیست و هشتم)، تهران: انتشارات اطلاعات.

زمانی، کریم (۱۴۰۱). *شرح جامع مثنوی معنوی* (دفتر ششم)، (چاپ بیست و هشتم)، تهران: انتشارات اطلاعات.

زمانی، کریم (۱۴۰۱). *شرح جامع مثنوی معنوی* (دفتر اول)، (چاپ پنجاه و هفتم)، تهران: انتشارات اطلاعات.

زمانی، کریم (۱۴۰۲). *شرح جامع مثنوی معنوی* (دفتر پنجم)، (چاپ بیست و هشتم)، تهران: انتشارات اطلاعات.

زمانی، کریم (۱۴۰۲). *شرح جامع مثنوی معنوی* (دفتر دوم)، (چاپ چهل و چهارم)، تهران: انتشارات اطلاعات.

زمانی، کریم (۱۴۰۲). *شرح جامع مثنوی معنوی* (دفتر سوم)، (چاپ سی و چهارم)، تهران: انتشارات اطلاعات.

شیخی، ابراهیم؛ پیوسته، علی اکبر و بهلولی، نادر (۱۴۰۴). شناسایی راهبردهای بازآفرینی منابع انسانی در سازمان‌های امدادی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۴)، ۱۱۸-۱۳۷.

صمدی میارکلائی، حسین (۱۴۰۴). بررسی ارتباط رهبری تحول‌آفرین و رهبری حکیمانه با رفتار شهروندی سازمانی در محیط‌های آموزشی. *مدیریت دولتی تطبیقی*، ۳(۱)، ۹۹-۱۱۷.

طبخ‌کار حسن‌کیاده، کلثوم؛ ایزدیار، محسن و حکمت، شاهرخ (۱۴۰۰). بررسی مضامین اخلاق اجتماعی در اشعار مولانا با تکیه بر مثنوی معنوی. *پژوهش‌نامهٔ ادبیات تعلیمی*، ۱۳(۵۲)، ۱۶۱-۱۸۰.

عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون شبکهٔ مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸.

عارف‌نژاد، محسن و مؤید، انیس (۱۴۰۵). شناخت و فهم خودافزایی منابع انسانی: تحلیل عناصر پیشایندی و پسایندی با روش نقشه شناختی فازی FCM. *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۳(۲)، ۶۷-۹۷.

عسگری، ناصر (۱۴۰۴). واکاوی شایستگی‌های رهبری راهبردی شهید ستاری: آموزه‌هایی برای مدیران دولتی. *مدیریت دولتی*، ۱۷(۱)، ۴۴ -۷۴.

عسگری، ناصر؛ رحمانی، محسن؛ حسن‌زاده، آرمین و پورنصرانی، سید احمد (۱۴۰۴). واکاوی رهاوردهای رهبری تحول‌آفرین دریادار سیاری در دوران فرماندهی نیروی دریایی ارتش ج.ا.ا.. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۴)، ۱-۲۹.

علوی متین، فاطمه؛ رستگار، عباس علی؛ عابدی جعفری، حسن و شفیعی نیگابادی، محسن (۱۴۰۳). فرا تحلیل پژوهش‌های «روابط کارمند ـ سازمان» و پیشایندهای آن. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۳(۱۱۲)، ۱۴۳-۱۸۸.

فتحی چگنی، فریبرز (۱۴۰۴). ارائه الگوی مدیریت قارچی در سازمان‌های دولتی: رویکرد تحلیل مضمون. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۲)، ۱۷۱-۱۴۷.

قلی‌پور، آرین (۱۴۰۴). وحدت در عین کثرت: پیام روز ملی منابع انسانی (روز انسان). *مدیریت دولتی*، ۱۷(۱)، ۱-۱۲.

گرجی، مصطفی (۱۳۸۶). زرّین‌کوب و مولانا. *کتاب ماه ادبیات*، ۷ (۱۲۱)، ۱۴-۲۲.

محمّدی، طاهره؛ زاهد بابلان، عادل؛ خالق‌خواه، علی و تقوی قره‌بلاغ، حسین (۱۴۰۴). شناسایی پیشایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران با رویکرد فراترکیب. *مدیریت دولتی*، ۱۷(۱)، ۱۸۷-۲۲۰.

محمّدی، علی و محمّدی، الناز (۱۳۹۰). مثنوی در آیینهٔ مثنوی. *فصلنامهٔ علمی عرفانیات در ادب فارسی*، ۲(۶)، ۱۱۹-۱۳۶.

مصطفوی، حمید؛ مهری، داریوش؛ قیصری، محسن و افضلی، هادی (۱۴۰۴). واکاوی مؤلفه‌های مهارت‌افزایی کارکنان آمادی در یک سازمان دفاعی: رویکرد تحلیل مضمون. *ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی*، ۲(۳)، ۴۶-۶۶.

مقیمی، سیّد محمد (۱۳۹۵). *مبانی سازمان و مدیریت*، (چاپ چهارم). تهران: راه‌دان.

میر، فاطمه سادات؛ الوانی، سید مهدی؛ دهقانیان، حامد؛ گلشنی، مهدی و دهدشتی شاهرخ، زهره (۱۴۰۳). فرانظریه‌ای در رهبری سازمان مبتنی بر هستی‌شناسی وحدت‌گرا. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۳۳(۱۱۲)، ۳۵-۷۴.

میرنژاد، سیده زهرا؛ تقوی، محمد و صالحی‌نیا، مریم (۱۳۹۸). تبیین مفهوم وحدت در مثنوی با استعارهٔ شناختی. *ادبیات عرفانی*، ۱۱(۲۱)، ۳۳- ۶۷.

میرنژاد، سیده زهرا؛ تقوی، محمد و صالحی‌نیا، مریم (۱۴۰۲). مفهوم «وحدت» در مثنوی‌های مولانا و بیدل دهلوی بر اساس استعاره‌های شناختی. *ادبیات عرفانی*، ۱۵(۳۵)، ۱۴۳-۱۸۳.

واحدپاک، علی؛ علی‌زمانی، امیرعباس و عباسی، بابک (۱۳۹۹). جستاری بر مرگ‌اندیشی و زندگی اصیل در اندیشه مولانا. *الهیات تطبیقی*، ۱۱(۲۳)، ۹۳-۱۱۰.

هاشمی امین، آرزوسادات؛ ملک‌زاده، غلامرضا و مهارتی، یعقوب (۱۴۰۳). طراحی مدل اعتماد سازمانی با رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. *پژوهشنامه مدیریت تحول*، ۱۶(۲)، ۱۰۷- ۱۵۶.

یوسفی، امیر و اشرف‌امامی، علی (۱۴۰۴). تأملی در معنا و ریشه‌های بیت «آن جهان شهری ست پر بازار و کسب ...» از مولانا. *جستارهای نوین ادبی*، ۵۸(۱)، ۱-۲۰.

References

Abedi Ja'fari, H., Taslimi, M. S., Faghihi, A. & Sheikhzade, M. (2011). Thematic Analysis and Thematic Networks: A Simple and Efficient Method for Exploring Patterns Embedded in Qualitative Data Municipalities). *Strategic Management Thought,* 5(2), 151-198. https://doi.org/10.30497/smt.2011.163 (*in Persian*)

Aghadadi, S. Al-S. (2021). *The Analysis of Mystical Disposition of Maulana's (Relying on Masnavi Ma'navi).* Supervisors: Mirbagherifard, S. A. A. & Khoshhal Dastjerdi, T. *Doctoral thesis*, University of Isfahan. (*in Persian*)

Alavi Matin, F., Rastgar, A., Abedijafari, H. & Shafiei Nikabadi, M. (2024). A Meta-Analysis of Researches on "Employee-Organization Relationship" and Its Antecedents. *Management Studies in Development and Evolution*, *33*(112), 143-188. https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.75965.4374 (*in Persian*)

Al-e-osfoor, M. (2006). A Mystic View of Perfect Man on the Basis of Moulavi's Anthropology. *Journal of Kavoshnameh in Persian Language and Literature*, *7*(12), 95-125. doi: 10.29252/kavosh.2006.2339 (*in Persian*)

Allen, S. & Fry, L. W. (2023). A framework for leader, spiritual, and moral development. *Journal of Business Ethics*, *184*(3), 649-663. DOI: 10.1007/s10551-022-05116-y

Amini Yeganeh, M. (2008). Rumi Studies: Who is Rumi? Amystic? A poet? *Hafes magazine*, 51. (*in Persian*)

Arefnezhad, M. & Moayed, A. (2026). Understanding and Cognition of Human Resource Self-Enhancement: Analysis of Antecedent and Consequent Elements using the Fuzzy Cognitive

Map (FCM) Method. *Human Capital Assessment and Development*, *3*(2), 67-97. 10.22034/jhcad.2026.589656.1087 (*in Persian*)

Asgari, N. (2025). Identifying Shahid Sattari's Strategic Leadership Competencies: Teachings for Public Managers. *Journal of Public Administration*, *17*(1), 44-74. https://doi.org/10.22059/jipa.2024.381065.3556 (*in Persian*)

Asgari, N., Rahmani, M., Hasanzadeh, A. & Pournasrani, S. A. (2026). Studying Outcomes of Rear Admiral Sayyari's Transformational Leadership during His Command of the I.RI. Navy of Army. *Journal of Human Resource Management*, *15*(4), 1-29. https://doi.org/10.22034/jhrs.2026.240506 (*in Persian*)

Ashforth, B. E. & Rogers, K. M. (2012). Is the employee–organization relationship misspecified? The centrality of tribes in experiencing the organization. *In Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J. A., & Tetrick, L. E. (Eds.). The employee-organization relationship: Applications for the 21st century*. Routledge.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60(1), 421-449. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

Birami, S., Gaini, A. & Roohi, I. (2025). Identifying Indicators and Themes of Leadership Evolution in the Framework on Theory of Being-Centered Leadership. *Journal of Public Administration*, 17(1), 122-156. https://doi.org/10.22059/jipa.2024.381801.3566 (*in Persian*)

Coyle-Shapiro, J. A. & Shore, L. M. (2007). The employee–organization relationship: Where do we go from here? *Human resource management review*, *17*(2), 166-179. https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.hrmr.2007.03.008

Darvishzadeh Borujeni, M., Mousavi, N., Sepahvand, R. & Nazarpouri, A. (2025). Designing a Model to Deal with "Quiet Quitting" in Government Organizations (Case study: Chaharmahal and Bakhtiari Governorate). *Journal of Human Resource Management*, 15(2), 35-58. https://doi.org/10.22034/jhrs.2025.516978.2396 (*in Persian*)

de Souza Meira, J. V. & Hancer, M. (2021). Using the social exchange theory to explore the employee-organization relationship in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 670-692. https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0538

Dhiman, S. (2019). Being-Centered Leadership: Leader as an Enlightened Sage. In *Bhagavad Gītā and leadership: A catalyst for organizational transformation* (pp. 127-155). Palgrave Studies in Workplace Spirituality and Fulfillment. Palgrave Macmillan, Cham.

Donaldson, W. (2021). Leadership as a System Holon. *Journal of Leadership Studies*, *15*(2), 43-48. https://doi.org/10.1002/jls.21772

Edwards, M. G. (2005). The integral holon: A holonomic approach to organisational change and transformation. *Journal of Organizational Change Management*, *18*(3), 269-288. https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/09534810510599425

Egel, E. & Fry, L. W. (2017). Cultivating a global mindset through "being-centered" leadership. In Judi Neal. (Ed), *Handbook of Personal and Organizational Transformation.* USA: Springer International Publishing. https://link.springer.com/rwe/10.1007/978-3-319-29587-9_50-1

Eisenberger, R., Rockstuhl, T., Shoss, M. K., Wen, X. & Dulebohn, J. (2019). Is the employee–organization relationship dying or thriving? A temporal meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *104*(8), 1036-1057. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000390

Eldor, L. & Vigoda-Gadot, E. (2017). The nature of employee engagement: rethinking the employee–organization relationship, *The International Journal of Human Resource Management*, *28*(3), 526-552. https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/09585192.2016.1180312

Elstad, E., Christophersen, K. A. & Turmo, A. (2012). Exploring antecedents of organizational citizenship behaviour among teachers at Norwegian folk high schools. *Studies in Continuing Education*, *34*(2), 175-189. https://doi.org/10.1080/0158037X.2011.611798

Esmaeili, A., Mozayani, N. & Jahed Motlagh, M. R.. (2016). A Goal-Based Approach for the Holonification of Holonic Multi-Agent Systems. Nashriyyah -i Muhandisi -i Barq va Muhandisi -i Kampyutar -i Iran, 14(2), 117-127. (*in Persian*)

Fairhurst, G. T. & Connaughton, S. L. (2014). Leadership: A communicative perspective. *Leadership*, 10(1), 7-35. https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1742715013509396

Fathi Chegeni, F. (2025). Presenting a Pattern of Mushroom Management in Government Organizations: A Thematic Analysis Approach. *Journal of Human Resource Management*, *15*(2), 147-171. https://doi.org/10.22034/jhrs.2025.517140.2398 (*in Persian*)

Fry, L. & Kriger, M. (2009). Towards a theory of being-centered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership. *Human relations*, *62*(11), 1667-1696. https://doi.org/10.1177/0018726709346380

Gholipour, A. (2025). Unity in Diversity: National Human Day. *Journal of Public Administration*, *17*(1), 1-12. https://doi.org/10.22059/jipa.2025.102657 (*in Persian*)

Gordon, A. & Yukl, G. (2004). The future of leadership research: Challenges and opportunities. *German Journal of Human Resource Management*, *18*(3), 359-365. https://doi.org/10.1177/239700220401800307

Gorji, M. (2007). Zarrinkoob and Rumi. Ketabmah of Literature, 7(121), 14-22. (*in Persian*)

Hashemiamin, A., Malekzadeh, G. & Maharati, Y. (2025). Developing an Organizational Trust Model Using Grounded Theory. *Transformation Management Journal*, *16* (Autumn & Winter 2025), 107-156. https://doi.org/10.22067/tmj.2024.86226.1530 (*in Persian*)

Hassanzadeh, S. (2009). Molana's understanding of God, the world, human. *The Mirror of Knowledge*, *9*(1), 99-124. (*in Persian*)

Jabari, E., Rastgar, A., Abedi Jafari, H. & Pirmaleki, P. (2024). Conceptualization of Non- duality leadership with systematic review approach. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 12(4), 1-22. (*in Persian*)

Kang, M. & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of communication management*, *21*(1), 82-102. https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/JCOM-04-2016-0026

Khalili, E., Khorsandi taskoh, A., tanhaei, A. & Bagheri, M. (2020). Leadership competencies of university presidents in Iran's higher education system. *Journal of Human Resource Management*, *10*(4), 146-165. https://doi.org/10.22034/jhrs.2020.128832 (*in Persian*)

Khanifar, H. & Moslemi, N. (2019). *Qualitative Research Methods: New and Practical Approach* (Vol. 1), (4th edition), Tehran: Negahedanesh. (*in Persian*)

Lee, Y. (2017). Exploring the impacts of relationship on employees' communicative behaviors during issue periods based on employee position. *Corporate Communications: An International Journal*, *22*(4), 542-555. https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/CCIJ-03-2017-0022

Lee, Y. (2020). Motivations of employees' communicative behaviors on social media: Individual, interpersonal, and organizational factors. *Internet Research*, *30*(3), 971-994. https://doi.org/10.1108/INTR-06-2019-0264

Liden, R. C., Wang, X. & Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, *186*, 115036. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036

Mella, P. & Gazzola, P. (2017). The holonic view of organizations and firms. *Systems research and behavioral science*, 34(3), 354-374. https://doi.org/10.1002/sres.2457

Men, L. R. & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of public relations research*, *26*(4), 301-324. https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720

Mir, F., Alvani, S. M., Dehghanan, H., Golshani, M. & Dehdashti, Z. (2024). A meta-theory in organizational leadership based on unitary ontology. *Management Studies in Development and Evolution*, *33*(112), 35-74. doi.org/10.22054/jmsd.2024.77837.4428 *(in Persian)*

Mirnezhad, S. Z., Taghavi, M. & Salehinia, M. (2019). Elucidating the Concept of Unity in Masnavi through Conceptual Metaphor. *Mystical Literature*, *11*(21), 33-67. doi: 10.22051/jml.2020.31111.1939 (*in Persian*)

Mirnezhad, S. Z., Taghavi, M. & Salehinia, M. (2024). The concept of "unity" in Masnavis of Rumi and Bidel Dehlavi based on conceptual metaphor. *Mystical Literature*, *15*(35), 143-183. doi: 10.22051/jml.2023.42685.2431 (*in Persian*)

Moghimi, S. M. (2016). *Fundamentals of Organization & Management*, (4th edition). Tehran: Rahdan. (*in Persian*)

Mohammadi, A. & Mohammadi, E. (2011). The Masnavi in the Mirror of the Masnavi. *Mysticism in Persian Literature*, 2(6), 119-136. (*in Persian*)

Mohammadi, T., Zahedbabelan, A., Khaleghkhah, A. & Taghavi Qarabulagh, H. (2025). Identifying the Antecedents of Humble Leadership for Managers with a Meta-synthesis Approach. *Journal of Public Administration*, *17*(1), 187-220. https://doi.org/10.22059/jipa.2024.377266.3510 (*in Persian*)

Mostafavi, H., mehri, D., Gheysari, M. & Afzali, H. (2025). Exploring the Components of Skills Enhancement for Logistics Personnel in a Defense Organization: Thematic Analysis Approach. *Human Capital Assessment and Development*, *2*(3), 48-67. https://doi.org/10.22034/jhcad.2025.243985 (*in Persian*)

Pour Esmaeili, N. & Esmaeili Ardakani, A. (2024). The Ubuntu Philosophy and Human Dignity as the Basis of South Africa's Grand strategy. *Political Quarterly*, *54*(4), 598-565. https://doi.org/10.22059/jpq.2024.382076.1008208 (*in Persian*)

Pouralkhas, Sh. & Faraji, F. (2012). The meaningful connection between life and belief in God from the perspective of Rumi. *The Mirror of Knowledge*, 12(4), 1-20. (*in Persian*)

Roshanzamir, M. (2020). *Hierarchical Particle Swarm Optimization Algorithm for Solving Real Parameter Problems Inspired by Holonic Organization in Multi Agent Systems*. Supervisors: Balafar, M. A. & Razavi, S. N. Doctoral thesis, University of Tabriz. (*in Persian*)

Samadi-Miarkolaei, H. (2025). Examining the Relationship Between Transformational Leadership and Wise Leadership on Organizational Citizenship Behavior in Educational Environments. *Comparative Studies in Public Administration*, *3*(1), 99-117. doi: 10.22098/cpa.2025.17243.1067 (*in Persian*)

Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students*. Pearson education. (Ninth edition)

Shaykhi, E., Peyvasteh, A. & Bohlooli, N. (2026). Identification Strategies for Regenerating Human Resources in Relief Organizations. *Journal of Human Resources Management*, 15(4), 118-137. https://doi.org/10.22034/jhrs.2026.563243.2524 (*in Persian*)

Shore, L. M., Bommer, W. H., Rao, A. N. & Seo, J. (2009). Social and economic exchange in the employee-organization relationship: the moderating role of reciprocation wariness. *Journal of Managerial Psychology*, *24*(8), 701-721. 10.1108/02683940910996752

Staniec, I. (2021). The nature of employee–organization relationships at Polish universities under pandemic conditions. *Information*, *12*(4), 174. https://doi.org/10.3390/info12040174

Tabkhkar Hasan Kiadeh, K., Izadyar, M. & Hekmat, Sh. (2022). Investigating the Themes of Social Ethics in the Poems Romi's Masnavi-ye-Ma'navi. *Didactic Literature Review*, 13(52), 161-180. https://doi.org/10.30495/pars.2022.689402 (*in Persian*)

Tran, M. D., Hoang, T. K. Q. & Nguyen, P. N. (2021). How does authentic leadership influence employee–organization relationship? The mediating role of symmetrical internal communication. In *Recent developments in Vietnamese business and finance* (pp. 315-336). https://doi.org/10.1142/9789811227158_0014

Tsui, A. & Wang, D. (2002). Employment relationships from the employer's perspective: Current research and future directions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology,* 17, 77-114. https://doi.org/10.1002/9780470696392.ch3

Vahedpak, A., Alizamani, A. A. & Abbasi, B. (2020). An inquiry into Death-Awareness and the Original Life in the Rumi's Thought. *Comparative Theology*, *11*(23), 93-110. doi: 10.22108/coth.2020.120310.1355 (*in Persian*)

Van Knippenberg, D. (2012). Social identity-based leadership and the employee–organization relationship. In Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J. A. & Tetrick, L. E. (Eds.). *The employee-organization relationship: Applications for the 21st century*. Routledge.

Yousefi, A. & Ashraf Imami, A. (2025). A Reflection on the Meaning and Origins of Mowlana's Verse "Yonder World is a City Full of Bazaar and Gain". *New Literary Studies*, *58*(1), 1-20. https://doi.org/10.22067/jls.2025.84492.1503 (*in Persian*)

Zamani, K. (2019). *A Comprehensive Commentary of Mathnavi e Ma'navi*, (Book 4), (28th edition), Tehran: Ettelaat. (*in Persian*)

Zamani, K. (2022). *A Comprehensive Commentary of Mathnavi e Ma'navi*, (Book 1), (57th edition), Tehran: Ettelaat. (*in Persian*)

Zamani, K. (2022). *A Comprehensive Commentary of Mathnavi e Ma'navi*, (Book 6), (28th edition). Tehran: Ettelaat. (*in Persian*)

Zamani, K. (2023). *A Comprehensive Commentary of Mathnavi e Ma'navi*, (Book 2), (44th edition). Tehran: Ettelaat. (*in Persian*)

Zamani, K. (2023). *A Comprehensive Commentary of Mathnavi e Ma'navi*, (Book 3), (34th edition). Tehran: Ettelaat. (*in Persian*)

Zamani, K. (2023). *A Comprehensive Commentary of Mathnavi e Ma'navi*, (Book 5), (28th edition). Tehran: Ettelaat. (*in Persian*)

Zarrinkoob, A.H. (2022). *Sea in the Jar: Criticism and Interpretation of the Stories and Allegories of the Masnavi*, (19th edition), Tehran: Elmi (*in Persian*)

Zarrinkoob, A.H. (2022). *Sere-Ney: Analytical and Comparative Criticism and Commentary on the Masnavi*, (Vol. 1), (17th edition), Tehran: Elmi. (*in Persian*)

Zarrinkoob, A.H. (2022). *Sere-Ney: Analytical and Comparative Criticism and Commentary on the Masnavi*, (Vol. 2), (17th edition). Tehran: Elmi. (*in Persian*)

Zarrinkoob, A.H. (2022). *Step by Step to Meet God: About the life, thought, and conduct of Maulana Jalaluddin Rumi*, (44th edition), Tehran: Elmi (*in Persian*)