

The Islamic Revolution of Iran and The Effect of Jihadi Management and Moral Leadership on The Voice of Employees in Organizations

(Case Study: Government Organizations of CHaharmahal and Bakhtiari Province)

**Mehdi Mohammadi (Ph. D.)¹, Mehdi Ebrahimi (Ph. D.)²
Morteza Agha Tehrani (Ph. D.)³, Fatemeh Sadat Sayedi GHahfarokhi⁴**

Abstract

When the Islamic revolution of Iran entered the field with strength, glory and strength; The frames were broken; The old stereotypes were exposed to the world; He brought religion and the world together and this was the beginning of a new era for management and organizations. Expressing opinions and ideas is an inseparable and necessary part of the decisions that people make in the workplace. The existence of a suitable organizational atmosphere for expressing opinions is also vital; Therefore, conditions should be provided in the organization so that employees can easily express their opinions and express their useful ideas to solve the problems of the organization. To provide such an atmosphere and conditions, the leadership style of the organization's managers and their approach is very effective; Therefore, in this research, the effect of jihadi management and moral leadership on the voice of employees of government organizations in Chaharmahal and Bakhtiari province is investigated. The present research is of the type of research based on the practical purpose and based on how to obtain the required data, the present research is considered to be of the descriptive type of correlation. In order to collect mixed information, library and field research methods were used. The statistical population in this research is managers of government organizations in Chaharmahal and Bakhtiari province, and the sample size was calculated as 159 people using Cochran's formula. Data collection was done using survey method and questionnaire tool. The findings of the research indicate that there is a significant relationship between jihadi management and the voice of employees, but no significant relationship was observed between moral leadership and the voice of employees, and in other words, jihadi management with an influence coefficient of 0.36 has been a good predictor for the voice of employees. Among the jihadi components of the challenge from the behavioral dimension to the extent of 0.59, the requirements of 0.30 have been able to directly influence the voice of the employees, and the challenge from the structural dimension to the extent of 0.22 has indirectly been able to advance the voice of the employees. to see

Keywords: *Islamic Revolution, Jihadi Management, Ethical Leadership, Voice of Employees.*

-
1. Correspondent Author: Assistant Professor of Management Department of Payam Noor University of Iran
 2. Assistant Professor of Imam Hossein Officers University (peace be upon him)
 3. Assistant Professor of Imam Khomeini Educational and Research Institute (RA)
 4. Master's degree at Payam Noor University Shahin Shahr branch

انقلاب اسلامی ایران؛ تأثیر مدیریت جهادی و رهبری اخلاقی

بر آوای کارکنان در سازمان‌ها

(مطالعه موردی: سازمان‌های دولتی استان چهارمحال و بختیاری)

مهدی محمدی*، مهدی ابراهیمی**

مرتضی آقا تهرانی***، فاطمه سادات سیدی قهفرخی****

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۱۶

چکیده

هنگامی که انقلاب اسلامی ایران با قدرت و شکوه و پرصلابت پا به عرصه وجود گذاشت؛ چهارچوب‌ها شکسته شد؛ کهنگی کلیشه‌ها به رخ دنیا کشیده شد؛ دین و دنیا را در کنار هم مطرح کرد که این امر سرآغاز عصری جدید برای مدیریت و سازمان‌ها شد. ابراز نظر و ایده جزء جدانشدنی و ضروری برای اتخاذ تصمیم‌هایی است که افراد در محیط‌های کاری می‌گیرند. از آنجایی که وجود جوّ سازمانی مناسب برای ابراز نظر حیاتی است؛ از این رو در سازمان‌ها باید شرایطی فراهم شود که کارکنان بتوانند به راحتی به ابراز نظر بپردازند و ایده‌های مفید خود را برای حل مشکلات سازمان بیان کنند. برای فراهم کردن چنین جوّ و شرایطی سبک رهبری مدیران سازمان و نحوه برخورد آنها بسیار تأثیرگذار است. از این رو، در این پژوهش به بررسی تأثیر مدیریت جهادی و رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان سازمان‌های دولتی استان چهارمحال و بختیاری پرداخته شده است. پژوهش حاضر از نوع تحقیق براساس هدف کاربردی است که براساس چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نیاز، تحقیق حاضر از نوع توصیفی همبستگی است. به منظور جمع‌آوری اطلاعات، آمیزه‌ای از روش‌های تحقیق کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. در این پژوهش جامعه آماری، مدیران سازمان‌های دولتی در استان چهارمحال و بختیاری است که حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۱۵۹ نفر محاسبه شد. داده‌ها با استفاده از شیوه پیمایش و ابزار پرسشنامه گردآوری شد. یافته‌های تحقیق

*. نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت دانشگاه پیام نور ایران

** استادیار دانشگاه افسری امام حسین (ع)

*** استادیار مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره)

****. کارشناس ارشد دانشگاه پیام نور مرکز شاهین شهر

حاکمی است که بین مدیریت جهادی و آوای کارکنان رابطه معناداری وجود دارد ولی بین رهبری اخلاقی با آوای کارکنان رابطه معناداری مشاهده نشد، به عبارتی مدیریت جهادی با ضریب تأثیر ۰/۳۶ توانسته است پیش‌بینی‌کننده مناسبی برای آوای کارکنان باشد و از بین مؤلفه‌های جهادی، چالش از بعد رفتاری به میزان ۰/۵۹ و الزامات ۰/۳۰ توانسته است به صورت مستقیم بر آوای کارکنان تأثیرگذار باشد و چالش از بعد ساختاری به میزان ۰/۲۲ به صورت غیر مستقیم توانسته است آوای کارکنان را پیش‌بینی نماید.

کلیدواژه‌ها: انقلاب اسلامی، مدیریت جهادی، رهبری اخلاقی، آوای کارکنان.

مقدمه

در هر تمدنی شیوه رهبری و مدیریت به ساخت فرهنگی آن تمدن بستگی دارد. از جمله خاطرات تلخ دانشمندان اروپا از دادگاه‌های تفتیش عقاید و بیم از تکرار مطالعات مدرسه‌ای باعث شد تا تحلیل مبتنی بر تجربه صرف بشری پس از دوره رنسانس بر روح تحقیق در غرب حاکم شود و سرانجام انسان نیز به عنوان یکی از عوامل تولید در ردیف ماشین و دیگر منابع به شمار آید؛ یعنی انسانی که خود خالق ماشین است، در نظام ارزشی غرب هم سطح مخلوق و گاه در آثار بعضی از متفکران، حتی در سطحی پست‌تر از ماشین جای گرفت که این امر بسیار شگفت‌آور است (امیرشقاقی، ۱۳۹۷).

از ابتدای قرن ۲۱ وجود ناکامی‌های گسترده در رهبری و کمبودهای معنوی و اخلاقی در بسیاری از رهبران، نظریه‌پردازان رهبری و مدیریت را بر آن داشت تا بر اهمیت اخلاقیات و معنویات در رهبران تأکید ویژه کنند (محمدی و همکاران، ۱۳۹۸). بنابراین، رهبری اخلاقی در قرن بیست و یکم توجه بسیاری را به خود جلب کرده است. با این وجود، علی‌رغم این ادبیات گسترده، دانش بشر در مورد رهبری اخلاقی دو محدودیت اساسی زیر را دارد: اول، مفهوم‌پردازی‌های موجود رفتار رهبران اخلاقی را با ارزیابی پیروان از خصوصیات، ارزش‌ها، ویژگی‌ها و شناخت پیروان رهبران درهم می‌آمیزد. دوم، ما در مورد علل و پیامدهای رفتارهای رهبری اخلاقی چیز زیادی نمی‌دانیم. زیرا بیشتر شواهد نه تنها مفاهیم را مخدوش می‌کند، بلکه به دلیل مشکلات طراحی از استنباط علی نیز جلوگیری می‌کند (بانکس^۱ و همکاران، ۲۰۲۰).

1. Banks

در عرصه مدیریت و رهبری سازمان‌ها رهبری اخلاقی به عنوان یک راهبرد اساسی شناخته می‌شود. به طور کلی رهبری اخلاقی دربرگیرنده رفتار مناسب در اعمال فردی و روابط گروهی است که به صورت یک هنجار سبب تشویق همکاران به برقراری ارتباطات دو طرفه شده و منتج به اخذ تصمیمات بهینه می‌شود (براون^۱ و همکاران، ۲۰۰۵). نکته قابل تأمل و محوریت تمام تلاش‌های رهبران اخلاقی به منظور رسیدن به اهداف سازمانی و افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها برقراری ارتباط و تعامل با همکاران مبتنی بر رعایت اصول اخلاقی پذیرفته شده است. از این رو، عمده تصمیمات اتخاذ شده ضمن پذیرش همگانی، تصمیماتی متعادل و اثربخش هستند (تیمورزاده و همکاران، ۱۳۹۶).

هر انقلاب یا هر تغییر گسترده مترادف با معنای انقلاب در طول تاریخ، نیاز به نرم‌افزارهای ویژه خود برای تغییر جهت‌ها، استفاده از فرصت‌ها، نهادینه کردن نگاه‌ها و تعیین وضعیت مطلوب برای رسیدن به اهداف آرمانی‌اش نیاز دارد. انقلاب اسلامی نیز از این قاعده مستثنی نیست به طوری که امام خمینی (ره) و یاران همراهش پایه‌گذار نگاهی نو به سبک اداره و مدیریت کشور و ترویج و تثبیت فرهنگ انقلاب اسلامی در عرصه‌های مختلف هستند. نگاهی که به شکل‌گیری نوعی رفتار، فرهنگ و سبک مدیریت سازمانی منجر شد و بعدها به عنوان مدیریت جهادی نامیده شد. این سبک مدیریت در نام‌گذاری مجموعه‌هایی همچون جهاد سازندگی، جهاد دانشگاهی و نظایر آن و به صورت عمومی به سبک مدیریت و فرماندهی نیروهای انقلابی در سال‌های اولیه انقلاب اسلامی به ویژه طی دوران دفاع مقدس نسبت داده می‌شود (امیرشقایق، ۱۳۹۷). در برهه‌ای از انقلاب اسلامی، سبک مدیریتی نوین و متفاوتی در قالب نهاد جهاد سازندگی در حوزه توسعه روستایی و عشایری شکل گرفت که براساس آن مطالعات قابل توجهی در حوزه نهاد مذکور و مدیریت جهادی انجام شد (ورمزیاری و همکاران، ۱۳۹۹). مبنای پیدایش این دیدگاه‌ها یعنی نیاز جامعه و سازمان به اخلاق و معنویت می‌تواند جنبه‌های مشترکی با مدیریت جهادی داشته باشد از جمله اینکه شهید مطهری معتقد است که بحران‌های حل‌ناشدنی و مشکلات امروز بشر همه بحران‌هایی معنوی و اخلاقی هستند که بشر در آینده چاره‌ای جز تسلیم به ایمان ندارد (مطهری، ۱۳۷۲: ۲۴۵). همچنین رهبر معظم انقلاب اسلامی این قرن را قرن معنویت می‌داند (۱۳۹۰/۱۱/۱۰).

1. Brown

و اصرار دارند که «معنویت را نباید فراموش کنید. هر چه هست؛ زیرسایه همین معنویت است. بدون این معنویت نمی‌شود یک قدم به صورت موفق برداشت... کما اینکه شما هم در جنگ هر وقت معنویتان بیشتر بود. پیشرفتتان بیشتر بود؛ هر جایی که ناکامی داشتید، اگر بروید تحلیل کنید، خواهید دید که معنویتان کسری داشته است (۱۳۷۰/۱۱/۱۱) (امیر شقاقی، ۱۳۹۷).

همچنین مقام معظم رهبری در سال ۱۳۹۰ فرمودند: «اگر مدیریت جهادی بود، اقتصاد هم پیشرفت می‌کند. فرهنگ هم پیشرفت می‌کند. ملتی که اقتصاد پیشرفته داشته باشد و فرهنگ پیشرفته داشته باشد، در اوج قرار می‌گیرد و تحقیر نمی‌شود» (قرایی آشتیانی و پورصادق، ۱۳۹۸). تجربه استفاده از مدیریت جهادی در دوران مهمی همچون جنگ تحمیلی نشان‌دهنده این موضوع است که این سبک مدیریتی توانسته است در دوران سخت و بحرانی به خوبی امتحان خود را پس دهد (قربانی‌زاده و اصغرزاده ۱۳۹۴). جمهوری اسلامی ایران به منظور تغییر جهت‌ها، استفاده از فرصت‌ها، نهاده‌سازی نگاه‌ها و تعیین وضعیت مطلوب برای رسیدن به اهداف آرمانی نیازمند نگاهی جدید به سبک اداره و مدیریت کشور و ترویج و تثبیت فرهنگ انقلاب اسلامی در عرصه‌های مختلف است که این امر محقق نمی‌شود مگر به وسیله مدیریت جهادی (قرایی آشتیانی و پورصادق، ۱۳۹۸).

یکی از موارد بسیار مهم در مدیریت هر جامعه که بایستی به آن توجه شود روش مدیریت جامعه براساس فرهنگ و رسوم و با استفاده از ابزارهایی مبتنی بر ارزش‌های آن جامعه است. کشور ما نیز از دیرباز دوران مختلف رشد و افول را پشت سر گذاشته است. در یک مرور تاریخی می‌توان در دوران رشد تمدن ایران به روشنی اثر مدیریت صحیح و در دوران افول اثر مدیریت‌های نامناسب را مشاهده نمود. در کشور ما نیز از دیرباز سبک‌های مختلف مدیریت در کارها از مورد توجه قرار داشته است که از جمله آن می‌توان به مدیریت جهادی به عنوان یکی از سبک‌های مدیریتی بومی و الهام گرفته شده از تمدن ایرانی و منابع دین مبین اسلام اشاره نمود (امیر شقاقی، ۱۳۹۷).

بنابراین، انقلاب اسلامی به یک انحطاط تاریخی طولانی پایان داد به طوری که کشور در مسیر پیشرفت سریع قرار گرفت. در گام نخست، حکومت مردمی و مردم‌سالاری دینی تشکیل شد و عنصر اراده ملی را که جان‌مایه پیشرفت همه‌جانبه و حقیقی است در کانون مدیریت کشور وارد

کرد. آنگاه جوانان را میدان‌دار اصلی حوادث نمود و آنها را به عرصه مدیریت وارد کرد. روحیه و باور «ما می‌توانیم» را به همگان القا کرد. به برکت تحریم دشمنان اکتفاء به توانایی داخلی را به همه آموخت که این امر منشأ برکات بزرگ شد.

رهبر انقلاب اسلامی در بیانیه گام دوم انقلاب، عامل عزت و پیشرفت ایران را در همه عرصه‌ها در چهل سال اول انقلاب در مدیریت جهادی الهام گرفته از ایمان اسلامی و اعتقاد به اصل «ما می‌توانیم» دانسته و آن را برای تحقق اهداف انقلاب اسلامی و آرمان‌های بزرگ نظام در گام دوم انقلاب اعلام کردند: «انقلاب وارد دومین مرحله خودسازی و جامعه‌پردازی و تمدن‌سازی شده است»، گام دومی که باید در چارچوب «نظریه نظام انقلابی» و با «تلاش و مجاهدت جوانان ایران اسلامی» به سوی تحقق منویات مقام معظم رهبری (ارواحنا فداه) برداشته شود. همچنین ایشان تأکید فرمودند: برای «طی نمودن مسیر افتخارآمیز به سوی آرمان‌های بلند نظام اسلامی مدیران جوان، کارگزاران جوان، اندیشمندان جوان، فعالان جوان، نگاه انقلابی و روحیه انقلابی و عمل جهادی را به کار بندند و ایران عزیز را الگوی کامل نظام پیشرفته اسلامی بسازند». لذا با توجه به تأکیدات معظم‌له به اهمیت مدیریت جهادی در گذشته، حال و آینده نظام اسلامی و تحقق سرفصل‌های اساسی و توصیه‌های هفتگانه بیانیه گام دوم (علم و پژوهش، معنویت و اخلاق، اقتصاد، عدالت و مبارزه با فساد، استقلال و آزادی، عزت ملی و روابط خارجی، مرزبندی با دشمن و سبک زندگی) به روشنی می‌توان دریافت که تنها راه ورود انقلاب اسلامی به دومین مرحله خودسازی، جامعه‌پردازی و تمدن‌سازی در عرصه رهبری، مدیریت و اداره نظام اسلامی و فرآیند بزرگ چهل سال دوم الزاماً مدیریت جهادی است (سپهر^۱، ۱۳۹۸).

امروزه سازمان‌های مختلف خدماتی و تولیدی برای موفقیت و بقا در عرصه فضای رقابتی باید تعریف دقیقی از چشم‌انداز، مأموریت و اهداف خویش داشته باشند و با استناد به رعایت اصول اخلاقی و مدیریت اثربخش به فعالیت بپردازند. سپس برای دستیابی به اهداف و راهبردها و برنامه‌های عملیاتی مناسبی را تدوین کنند و آنها را در سازمان‌ها اولویت‌بندی و اجرا کنند. بر همین اساس در این تحقیق به دنبال تأثیر مدیریت جهادی و رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان سازمان‌های دولتی در استان چهارمحال و بختیاری هستیم.

۱. محمدحسین سپهر (پیام سرتیپ پاسدار محمدحسین سپهر - رئیس هیئت مدیره انجمن مدیریت جهادی کشور،

نوشته شده توسط: کاوه پزشکی در پیام مسئولین به تاریخ اسفند ۱۷، ۱۳۹۸. <https://ijma.ir/>)

برای انجام پژوهش و پاسخ به این سؤال که آیا مدیریت جهادی و رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان در سازمان‌ها در فضای انقلاب اسلامی تأثیرگذار است، می‌توان هدف‌های زیر را دنبال کرد:

هدف اصلی: مطالعه درباره مدیریت جهادی و رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان سازمان‌های دولتی در استان چهارمحال و بختیاری.

در این راستا با توجه به هدف عمده بالا هدف‌های فرعی زیر برای این پژوهش در نظر گرفته شده است:

- مطالعه درباره رابطه بین مؤلفه‌های رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان سازمان‌های دولتی در استان چهارمحال و بختیاری.

- مطالعه درباره رابطه بین مؤلفه‌های مدیریت جهادی بر آوای کارکنان سازمان‌های دولتی در استان چهارمحال و بختیاری.

ادبیات پژوهش

جدول ۱. پیشینه

محقق	سال	عنوان	نتیجه تحقیق
پوراسدی و نوربخش	۱۳۹۹	نقش مدیریت جهادی در عملکرد کارکنان سازمان‌های امنیتی	همبستگی زیادی بین متغیرهای مدیریت جهادی بر عملکرد و تأثیر مدیریت جهادی بر عملکرد کارکنان وجود دارد.
ورمزیاری و همکاران	۱۳۹۹	تبیین استلزامات ارتقای نظام سیاستگذاری توسعه روستایی و عشایری ایران مبتنی بر سبک مدیریت جهادی	مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت جهادی پرهیز از ساختار اداری سلسله‌مراتبی عمودی، سیاستگذاری و برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد میدانی و نیازهای روستاییان و عشایر، مشارکت محوری و اتخاذ رویکردهای پایین به بالا و چندبعدی‌نگری است که بر محور دستیابی به اهداف عالیه عدالت‌گستری و تعالی انسان‌ها به‌خصوص اقشار محروم انجام می‌شود.

انقلاب اسلامی ایران؛ تأثیر مدیریت جهادی و رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان در سازمان‌ها

محقق	سال	عنوان	نتیجه تحقیق
قرایی آشتیانی و پورصادق	۱۳۹۸	بررسی نقش و تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت جهادی با تأکید بر دیدگاه حضرت آیت الله العظمی امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)	پس از انجام محاسبات و تجزیه و تحلیل داده‌ها مشخص شد که فرهنگ سازمانی بر مدیریت جهادی تأثیر مستقیم و معناداری دارد.
زارعی محمودآبادی و شاکر اردکانی	۱۳۹۷	بررسی تأثیر مدیریت جهادی و فضیلت سازمانی بر رفتار سیاسی کارکنان	اجرای اصول مدیریت جهادی در حوزه مدیریت مراکز درمانی آثار مثبتی بر ارتقای فضایل سازمانی دارد و می‌تواند در کاهش رفتارهای سیاسی مخرب کارکنان مؤثر باشد.
عبدی و توکلی	۱۳۹۵	مفهوم‌پردازی مدیریت جهادی در پرتو آموزه‌های نهج‌البلاغه	قرب الهی، توکل، آینده‌نگری و دوراندیشی، واقع‌گرایی، عقلانیت و خردورزی، اشاعه وحدت، مدیریت راهبردی سرمایه انسانی، مدیریت راهبردی علم و فناوری، خودارزیابی و بهبود مستمر و در نظر گرفتن مدیریت به عنوان «آزمایش» از جمله مهم‌ترین موارد قابل توجه در رابطه با مدیریت جهادی هستند.
عثمان ^۱ و همکاران	۲۰۲۱	انرژی دادن به معنویت درون سازمان: نگاهی دقیق‌تر به چگونگی ایجاد انگیزه در رهبری معنوی برای رفتارهای درون سازمانی کارمندان	رهبری معنوی با توانمندسازی روانشناختی کارکنان خط‌مقدم ارتباط مستقیم دارد به طوری که به نوبه خود رفتارهای داخلی را افزایش می‌دهد. همچنین شواهدی یافت شد که مرکزیت کار، قدرت روابط مثبت را افزایش می‌دهد.
بانکس و همکاران	۲۰۲۰	رهبری اخلاقی: نقشه‌برداری از زمین برای پاکسازی مفهوم و برنامه تحقیقاتی آینده	با استفاده از نظریه سیگنالینگ در ارائه مفهوم جدیدی از رفتار رهبری اخلاقی (ELB) که به عنوان رفتار سیگنالینگ توسط رهبر (فرد) هدف قرار گرفته برای ذی‌نفعان (به عنوان مثال یک پیر و فرد و یک گروه از پیروان یا مشتریان) تعریف شد، این نظریه سردرگمی مفهوم را رفع کرد که شامل تصویب ارزش‌های اجتماعی همراه با بیان احساسات اخلاقی است.

1. Usman

محقق	سال	عنوان	نتیجه تحقیق
دووست ^۱ و همکاران	۲۰۱۸	رهبری اخلاقی و موفقیت کارمندان: بررسی نقش‌های توانمندسازی روان شناختی و خستگی عاطفی	فرسودگی عاطفی تلاش انگیزشی رهبران اخلاقی را مختل می‌کند به طوری که بر توانمندسازی روانشناختی تأثیر مستقیم و بر جریان موفقیت کارمندان و توانایی موفقیت آنان تأثیر غیرمستقیم دارد.
کلارک ^۲ و همکاران	۲۰۱۸	نقشه‌برداری از چشم‌انداز و تهدید جهادی امروز	جنبش جهادی آینده شامل تعداد زیادی از بازیگران جهادی خواهد بود که روابط آنها درگیر تعاملات مشترک، رقابتی یا مختلط خواهد بود که پیامدهای آن شامل کل جنبش می‌شود. این مطالعه چندین چالش را برای مقابله با تروریسم برجسته می‌کند از جمله: پرداختن به یک ساختار حرکتی پیچیده. رادیکالیزاسیون محرومیت از حق سیاسی اجتماعی؛ پاسخ متقابل جوامع مورد هدف خشونت جهادی و تغییرات فناورانه در پایان مطالعه با ارزیابی اینکه طی دو تا پنج سال آینده جهاد جهانی تهدیدی قدرتمند باقی خواهد ماند، گرچه وجودی نخواهد بود.
والومبو ^۳	۲۰۱۲	رهبری اخلاقی و نقش آن در عملکرد گروه کاری به همراه نقش تعدیل‌کنندگی وجدان و آوای گروه	نتایج این تحقیق نشان داد که رهبری اخلاقی رابطه‌ای مثبت و قوی با عملکرد گروه کاری دارد و وجدان و آوای کارکنان گروه نیز این رابطه را میانجی‌گری می‌کند.
کیم و بریمر ^۴	۲۰۱۱	تأثیر رهبری اخلاقی را بر رضایت شغلی و تعهد عاطفی مدیران میانی و سپس تأثیر آنها را بر نتایج رفتاری مدیران از قبیل تلاش مضاعف و قصد خروج از سازمان	رهبری اخلاقی مدیران ارشد با رضایت شغلی و تعهد عاطفی مدیران میانی رابطه مثبت دارد. اما رضایت شغلی الزاماً به تمایل آنها برای تلاش مضاعف منجر نمی‌شود. رابطه مثبت بین تلاش مضاعف مدیران و عملکرد رقابتی هتل نیز تأیید گردید.

1. Dust
2. Clarke
3. Walumbwa
4. Kim & Brymer

محقق	سال	عنوان	نتیجه تحقیق
براون و سایرین	۲۰۰۵	عوامل تعیین کننده و نتایج رهبری اخلاقی	هنگامی که کارکنان در محیطی فعالیت می‌کنند که با رفتارهای اخلاقی، صداقت و اهمیت دادن به سایرین و عدالت بین افراد همراه است، رضایت شغلی و تعهد بیشتری نسبت به سازمانشان دارند.

تعریف واژه‌ها

مدیریت جهادی: مدیریت جهادی حرکتی خالصانه در راه خداوند است که بر پایه معنویت و ارزش‌های اخلاقی و اسلامی استوار است. مدیریتی که شاید بتوان گفت در مقطع دفاع مقدس و با رهبری امام خمینی (ره) کشور را سرافراز و محکم نگه داشت. اما امروز نیز طبق فرمایش مقام معظم رهبری به شکوفایی آن نیاز است و وجود آن به عنوان یک ضرورت کلیدی کشور احساس می‌شود (پوراسدی و نوربخش، ۱۳۹۹؛ نقل از: پورصادق و ذاکری قزآنی، ۱۳۹۴).

رهبری اخلاقی: بیشتر محققان رهبری اخلاقی را به صورت کشمکش بین انگیزه‌های خودخواهانه و دیگرخواهانه تعریف و عنوان کرده‌اند که یک رهبر اخلاقی با مجموعه‌ای از باورهای پذیرفته شده و قضاوت‌های صحیح به جای منفعت طلبی شخصی عمل می‌نماید (دوستار و همکاران، ۱۳۹۴). هریسون (۲۰۰۵) رهبری اخلاقی را نمود رفتار مناسب به لحاظ هنجاری در اعمال شخصی و روابط میان فردی و ترغیب چنین رفتارهایی در پیروان از طریق ارتباطات دوجانبه، تشویق و تصمیم‌گیری تعریف کرده است (مستقیمی و همکاران، ۱۳۹۴).

آوای کارکنان: مشورت با کارکنان و اجازه دادن به آنان برای شرکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است. آوای کارکنان مفهومی روان‌شناختی است که به کیفیت و کمیت بیان نظرها، احساس‌ها و باورهای افراد در رابطه با کار و سازمان مربوط است و به عنوان فرآیندی برای افزایش انگیزه کارکنان تعریف می‌شود (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۸؛ به نقل از: اوسمان و راجا، ۲۰۱۳؛ کافمن، ۲۰۱۵ و کیسینگ و همکاران، ۲۰۱۲).

ادبیات نظری

مفهوم مدیریت جهادی

از دیدگاه اسلام، مدیریت، محور صلاح جامعه و امانت و ملازم شایستگی است. سلسله مراتب در مدیریت اسلامی عبارت است از: خدا، ملائکه، معصومین (ع)، ولایت فقیه، مدیریت دولتی و سازمان‌ها و همچنین مدیریت خانواده. اسلام در حوزه علم مدیریت، یک‌سری رهنمودهای مدیریتی دارد که با توجه به اصل آخرت‌گرایی و اصل عدم تقدم بر خدا و رسول خدا از حیث نیت و اندیشه در حوزه هدفگذاری و برنامه‌ریزی و اصل قسط و عدل در طول اصل آخرت‌گرایی و نمود عدالت واقعی در حوزه برنامه‌ریزی با جامع‌نگری به انسان و نیازهای مادی و معنوی او ارزش تلقی می‌شود به طور خلاصه می‌توان تأثیر اسلام را در حوزه مدیریت چنین برشمرد که دین مبین اسلام از منظر نگرش اعتقادی، روحیه اخلاقی و ضوابط رفتاری و نحوه نگرش در مبانی مدیریتی مؤثر است (پالوج و همکاران، ۱۳۸۶). بخشی از دانش مدیریت را می‌توان از طریق آموزش فرا گرفت ولی بخش دیگر را ضمن کار باید آموخت. در واقع بخشی که با آموزش فرا گرفته می‌شود علم مدیریت و بخشی که موجب به کار بستن اندوخته‌ها در شرایط گوناگون می‌شود، هنر مدیریت است. مدیریت جهادی را می‌توان هنر مدیریت دانست. مدیریت جهادی هنر توانستن است که با ظهور پدیده انقلاب اسلامی در ایران شکل گرفت. رهبر معظم انقلاب اسلامی بارها از ضرورت وجود مدیریت بومی یاد نموده‌اند که یکی از مهم‌ترین انواع این مدیریت، مدیریت جهادی است (پوراسدی و نوربخش، ۱۳۹۹). اگر با تأمل به مجموعه دستاوردهای مدیریت جهادی نظر کنیم درمی‌یابیم که این رویکرد مدیریتی، محصول خلاقیت اندیشمندان جوانی است که با دو بال علم و ایمان بنیانگزاران رویکرد جدید مدیریتی هستند که به حفظ دستاوردهای انقلاب در سال ۱۳۵۷ نظر داشتند. نگرشی که متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه، تفکر آینده‌نگر، عزم راسخ به برنامه‌ریزی منظم و مداوم بود (دانیالی و همکاران، ۱۳۸۶). از زمان تشکیل انقلاب اسلامی تا کنون جهادهای بزرگ و افتخارات درخشان و پیشرفت‌های شگفت‌آوری در ایران اسلامی رخ داده است. اگر بازه زمانی تشکیل انقلاب اسلامی تاکنون را با انقلاب‌های بزرگی همچون انقلاب فرانسه و انقلاب اکتبر شوروی و انقلاب هند در همین بازه زمانی مقایسه کنیم عظمت پیشرفت‌های ملت ایران کاملاً مشخص می‌شود. مدیریت‌های جهادی از

ایمان اسلامی و اعتقاد به اصل «ما می‌توانیم» الهام گرفته است که امام بزرگوار به همه ما آموخت و ایران را به عزت و پیشرفت در همه عرصه‌ها رسانید.

این رویکرد دارای دو مؤلفه اصلی زیر است:

الف) مدیریت: مدیریت فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی سازماندهی و بسیج منابع و امکانات هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و براساس نظام ارزشی مورد قبول انجام می‌شود (رضاییان، ۱۳۹۳). همچنین برخی دیگر معتقدند: مدیریت عبارت است از علم و هنر متشکل و هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته جمعی برای نیل به هدف‌های مطلوب با حداکثر کارایی.

ب) جهاد: در قرآن کریم گاهی بحث از قتال شده است مانند آیه واجب شدن نبرد با مشرکین که می‌فرماید "كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِتَالُ" و گاهی بحث جهاد مطرح گردیده است: "وَجَاهِدُوا فِي اللَّهِ حَقَّ جِهَادِهِ" واژه قتال فقط به معنای مقابله نظامی و درگیری با دشمن است ولی واژه جهاد به معنای هرگونه کوشش در راه خدا و تلاش برای انجام نیکی‌هاست. در واقع قتال شعبه‌ای از جهاد است. با توجه به تعاریفی که به صورت خاص از دو واژه جهاد و مدیریت ارائه شد می‌توان گفت که مدیریت جهادی یعنی: علم و هنر رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته‌جمعی مبتنی بر مبارزه در تمامی عرصه‌های علمی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و... جهت نیل به اهداف راهبردی و کلان یک سیستم و رفع موانعی که در راه رسیدن به آن وجود دارد. مدیریت جهادی در واقع سبکی برخاسته از تفکر بومی و متناسب با مقتضیات فرهنگی و اجتماعی ایران است. از ویژگی‌های این مدیریت خدمت با نیت قربة الی...، خستگی‌ناپذیری، استقامت در کار، انعطاف‌پذیری، سرعت عمل، ابتکار و خلاقیت، مدیرپروری، شجاعت و مسئولیت‌پذیری همراه با اخلاص و فروتنی است. سه قاعده زیر را می‌توان برای جهاد مطرح نمود:

الف) قاعده سعی: "وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى" (نجم / ۳۹)، ب) قاعده جهاد: "اللَّهُمَّ الْعَنِ الْعَصَابَةَ الَّتِي جَاهَدَتِ الْحُسَيْنَ" (زیارت عاشورا) و ج) قاعده جهاد فی سبیل الله: "وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا" (عنکبوت / ۶۹)، دو قاعده اول عمومی و هر انسانی را اعم از کافر، منافق و مسلمان شامل می‌شود (مانند حداکثر تلاش و مجاهده دشمنان ستمکار سیدالشهدا(ع) در محاربه با ایشان). اما در قاعده سوم خدای متعال تأکید می‌کند آنهایی که در راه ما جهاد (نه سعی) می‌کنند،

ما حتماً آنها را به راه‌هایی از سوی خود هدایت خواهیم کرد (زارعی محمودآبادی و شاکر اردکانی، ۱۳۹۷). مدیران در جهاد، وظیفه هدایت، رهبری و نقش سوق دادن انگیزه‌ها را برای کار و تلاش به عهده دارند. همان‌گونه که رهبر معظم انقلاب فرمودند «مدیریت جهادی به معنای کار، تلاش، با خدا حساب کردن و به علم و درایت و تدبیر تکیه کردن است» (پور صادق و ذاکری، ۱۳۹۴، ۹۸).

مدیریت جهادی واجد خصوصیات و ویژگی‌هایی است که می‌تواند در موفقیت سازمان‌ها نقش اساسی ایفا نماید. این ویژگی‌ها در بطن دستورها، توصیه‌ها، نظرها و شیوه‌های به کار گرفته شده توسط پیشوایان دین حضور و وجود عینی دارد. ولی برای استفاده از آن در سطوح سازمانی و کاربردی کردن آنها در سازمان‌ها، به کار پیشگامانه و دور از هراس و خود کم‌بینی صاحب‌نظران مدیریت و پژوهش نیاز دارد (مشایخی و همکاران، ۱۳۸۸). مدیریت جهادی عبارت از رفع و جبران جسورانه و خلاقانه چالش‌ها و کمبودها و ایجاد ظرفیت‌های جدید با منابع و تشریفات حداقلی با داشتن روحیه ایشار و تلاش مضاعف و برادرانه در جهت تقرب الی الله است. به طور خلاصه، مدیریت جهادی را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: «مدیریت جهادی تلاش و همت فزاینده همراه با تخصص، خلاقیت، برنامه‌ریزی و آینده‌نگری با در نظر گرفتن ارزش‌های دینی و توکل بر خداوند جهت نیل به اهداف مادی و معنوی سازمان و جامعه است» (زارعی محمودآبادی و شاکر اردکانی، ۱۳۹۷).

الزامات رویکردی مدیریت جهادی

مهم‌ترین الزامات مدیریت جهادی از بعد رویکردها و جهت‌گیری‌های اساسی به شرح زیر است (سلطانی، ۱۳۹۳):

- تأکید بر تعالی جویی و معنویت طلبی مدیران و کارکنان؛
- ترسیم آینده‌ای مطلوب از این پدیده بین مدیران نظام؛
- تأکید بر ارزش‌های محوری و پایدار و ترسیم افق‌های روشن؛
- تدوین چشم‌اندازهای سازمانی مبتنی بر رویکرد جهادی، انقلابی و نهادی؛
- تدوین اهداف، سیاست‌ها و راهبردها براساس مدیریت جهادی؛

- سیاستگذاری و برنامه‌ریزی برای امور مبتنی بر اجرا و نهادینه‌سازی مدیریت؛
- نوعی جهاد در سازمان‌های نظام جمهوری اسلامی ایران؛
- تأکید بر تغییر نگرش‌ها بر مبنای محور ارزش‌های فرهنگ جهادی؛
- تمرکز بر جنبه‌های انسانی و اجتماعی مناسبات سازمانی؛
- تأکید بر این نکته که سازمان در خدمت انسان‌هاست و نه برعکس؛
- تمرکز بر فرهنگ به عنوان نهادی پویا و انعطاف‌پذیر؛
- ایجاد اجماع و ائتلاف در ارزش‌های برخاسته از انقلاب اسلامی و اهداف متعالی؛
- برخورداری از منشور اخلاقی و هنجاری مبتنی بر آموزه‌های دینی؛
- تأکید بر تحول خواهی، پویایی، چالش‌طلبی و خطرپذیری؛
- ایجاد ارتباط تنگاتنگ بین محیط کار و محیط خانواده؛
- شناسایی و یافتن محیط‌های جدید برای سازمان و استفاده از فرصت‌ها؛
- برخورداری از مسئولیت اجتماعی؛
- امید بخشی، خلق تصویرهای آرمانی و تفکر خلاق بین کارکنان.

الزامات ساختاری مدیریت جهادی

- الزامات مدیریت جهادی از بعد ساختاری به شرح زیر است (سلطانی، ۱۳۹۳):
- * تأکید بر چابک و چالاک بودن ساختار و فرایندها؛
 - * تأکید بر ساختارهای گروهی، اجتماعی و شبکه‌ای؛
 - * تأکید توأمان بر کارایی و اثر بخشی (با برتری اثربخشی بر کارایی)؛
 - * شکل‌گیری و تغییر ساختارها و فرایندها براساس نیازهای حیاتی جامعه؛
 - * طراحی نظاماتی مبتنی بر خود نظارتی و اعتماد؛
 - * تنظیم و اولویت بندی مراتب سازمانی براساس مشتریان، کارکنان و مدیران؛
 - * تعریف و تنظیم ارتباطات و روابط کاری باز و شفاف؛
 - * تعیین شفاف نقش‌ها و طراحی فرایندهای ساده و راحت؛
 - * تأکید بر سلولی، انعطاف‌پذیری و پویایی ساختارها و نظامات؛
 - * تأکید بر سلسله مراتب تخت و افقی؛

- * برخورداری از سامانه‌های باز و منعطف؛
- * توجه به هم افزایی، تقویت متقابل و همسازی سامانه‌ها؛
- * یادگیرنده و روز به روز نوشونده بودن؛
- * تأکید بر گرفتن بازخوردهای مستمر و بازمهندسی از نظامات و فرایندها؛
- * تأکید بر کیفیت مطلوب و مهیج محصولات و خدمات؛
- * تأکید توأمان بر سخت افزار و نرم افزار (با برتری نرم افزار بر سخت افزار)؛
- * طراحی نظام کنترل‌های کلی و دور با تأکید بر خود نظارتی؛
- * بهره‌گیری بیشینه از دنیای مجازی و دیجیتالی و فناوری‌های نوین.

الزامات مدیریتی

مهم‌ترین الزامات مدیریت جهادی از بعد مدیریتی به قرار زیر است (سلطانی، ۱۳۹۳):

- تأکید بر هدایت، پیشوایی و راهنمایی (رهبری) به جای مدیریت سلسله مراتبی؛ - توجه به تغییر و تحول ماهوی مدیریتی مرسوم و سنتی حاکم بر سازمان‌ها؛ - برخورداری از نظام ارتباط چند لایه و دوستانه؛ - تأکید بر مدیریت پیش‌نگر و نه گذشته و حال‌نگر؛ - پیوسته به دنبال فرصت‌ها بودن و از تهدیدات فرصت ساختن؛ - خودپایی، خودپالایی و خود پیرایی فردی و سازمانی مدیران؛ - تأکید مستمر بر تسهیم اطلاعات، دانش و قدرت؛ - استقبال از چالش‌ها و امور هیجان‌انگیز؛ - تشویق کارکنان به مواجهه با مخاطره‌ها و حمایت از کارکنان جسور و خلاق؛ - تأکید بر نظارت کلی و حمایت از فضای اطمینان و اعتماد در سازمان؛ - ایجاد محیط با انگیزه از طریق مشوق‌های درونی؛ - تأکید توأمان بر مدیریت ارزش و مدیریت دانش؛ - اهتمام به ایفای نقش تسهیل‌گری و نوآوری؛ - اهتمام به مشارکت‌جویی، واگذاری اختیار و مدیریت عدم تمرکز؛ - تصمیم‌گیری اقتضایی با استفاده از مدیریت معکوس؛ - شایسته‌یابی، شایستگی‌پروری و شایسته‌گزینی.

رهبری اخلاقی

بسیاری از سازمان‌ها و رهبران اساساً به دنبال این نیستند که اقدامات آنان حتماً اخلاقی باشد.

از دیدگاه آنان، موفقیت و غلبه بر رقیبان، اصلی اساسی است، هرچند بهای رسیدن به این موفقیت زیر پا گذاشتن اصول اخلاقی باشد. آنان برای توضیح رفتارهای غیراخلاقی افراد و شرکت‌ها چهار دلیل به ظاهر منطقی زیر را به صورت مشترک ارائه می‌دهند:

۱. رفتار غیراخلاقی واقعاً نامشروع و بد نیست.
۲. رفتار غیراخلاقی، بیشترین منافع را برای فرد و شرکت به ارمغان می‌آورد.
۳. خطری وجود ندارد؛ زیرا کسی متوجه رفتار غیراخلاقی نمی‌شود و یا آن را آشکار نمی‌کند.
۴. چون رفتار غیراخلاقی به شرکت کمک می‌کند، بنابراین، می‌توان آن را توجیه و حمایت کرد (شتاندر و بارسو، ۱۳۸۲). برون، تریونو و هاریسون^۱ رهبری اخلاقی را "نشان دادن هدایت مناسب از طریق فعالیت‌های شخصی و روابط بین شخصی و ترویج چنین هدایتی به پیروان را از طریق ارتباطات دو طرفه، تقویت و تصمیم‌گیری" می‌دانند (محمدی و همکاران، ۱۳۹۸).

با مطالعه و کنکاش در یافته‌های پیشین، ابعاد متفاوتی برای رهبری اخلاقی مشخص می‌شود که در این مطالعه به ابعاد چهارگانه رهبری اخلاقی که شامل: تسهیم قدرت، انصاف، راهنمایی (رهنمود) و صداقت است و به شرح زیر بیان می‌شوند، پرداخته شده است:

انصاف: رهبران اخلاقی قابل اعتماد و نوع دوست هستند. چنین رهبرانی انتخابات منصفانه، ضابطه‌مند و اخلاقی انجام می‌دهند و محیط‌های کاری را منصفانه می‌سازند و با دیگران با انصاف رفتار می‌کنند، جانبداری نمی‌کنند و مسئولیت اعمال شخصی‌شان را خودشان به عهده می‌گیرند (فاضل و همکاران، ۱۳۹۵).

تسهیم قدرت: رهبران اخلاقی در تصمیم‌گیری‌ها به زیردستان خود حق اظهار نظر می‌دهند و به ایده‌ها و طرز فکر آنها گوش می‌کنند. تسهیم قدرت به زیردستان اجازه می‌دهد که بر خود کنترل بیشتر داشته باشند و نیز باعث می‌شود وابستگی کمتری به مدیرانشان داشته باشند. رهبران اخلاقی پیروان خود را با صحبت حمایت می‌کنند (کمالیان و همکاران، ۱۳۹۵).

رهنمود اخلاقی: رهبران اخلاقی با اصول رفتاری اخلاقی با زیردستان برخورد می‌کنند و در مورد اخلاق مناسب به دیگران توضیحات لازم را ارائه می‌دهند. همچنین رهبران اخلاقی

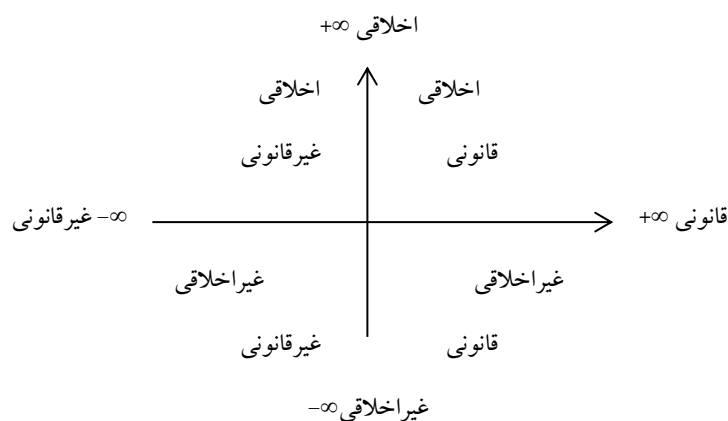
1. Brown & Trevino & Harrison

اطمینان حاصل می کنند که کارمندان اصول درستکاری و فضائل اخلاقی را رعایت می کنند و مطابق با دستورالعمل های اخلاقی کارمندان را هدایت و رهبری می کنند (روشن و همکاران، ۱۳۹۵).

صداقت: برخی از نظریه پردازان رهبری معتقدند که صداقت مولفه اصلی رهبری اخلاقی است (علیزاده ثانی و همکاران، ۱۳۹۳). به طور کلی صداقت به مفهوم تطبیق گفتار و اعمال است. رهبر اخلاقی آنچه می گوید با آنچه انجام می دهد یکسان است. همچنین صداقت به معنای ثبات در ناملایمات است. محقق و صاحب نظری نشان داده اند: افراد دارای صداقت وقتی با ناملایمات یا وسوسه و چالش روبه رو می شوند، ثابت قدم می مانند، یعنی دارای ثبات رفتاری هستند (فاضل و همکاران، ۱۳۹۵).

ماتریس اخلاقی / قانون

در این راستا مسائل و ابهامات بسیاری وجود دارد که باید حل شود. چه بسا ایجاد یک ماتریس قانون / اخلاق بتواند رهنمودها و معیارهایی را برای درست رفتار کردن مدیران و رهبران ارائه کند. نمودار (۱) نشانگر این ابعاد است.



نمودار ۱. ماتریس اخلاقی / قانون (منبع: از گلی ۱۳۸۴؛ استنباط از اشنایدر و بارسو، ۱۹۹۹)

به نظر می‌رسد که براساس این ماتریس می‌توان استنباط کرد که «از آنچه نه اخلاقی است و نه قانونی، باید پرهیز کرد و باید به استقبال آن چیزی رفت که هم اخلاقی و هم قانونی است. اما آیا مشروع یا نامشروع بودن یک کار به معنای اخلاقی یا غیراخلاقی بودن آن کار است؟ آیا مشروع و قانونی بودن کار کودکان، کنترل موالید، سقط جنین، انتخاب پدر و مادر توسط فرد و کمک به خودکشی نیز اخلاقی است؟» (اشنایدر و بارسو، ۱۹۹۹)

استنباط دیگری که از این ماتریس می‌توان کرد این است که نشانه‌های + و -، بی‌نهایت است. این علائم نشان می‌دهد که فعل اخلاقی تا ∞ و فعل غیراخلاقی تا $-\infty$ قابلیت رشد منفی دارد.

یعنی در هر یک از این ابعاد، محقق با دوازده گزینه روبه‌روست. به عنوان نمونه یکی از آنها توصیف می‌شود:

۱. حرکت رهبری به سوی سطح جدید چشمگیری از موفقیت سازمانی از بعد هدفگذاری:

الف- اخلاقی و قانونی است. ب- اخلاقی ولی غیرقانونی است.

ج- قانونی است اما غیراخلاقی است. د- نه اخلاقی و نه قانونی است.

۲. ابزار و روش رهبری به سوی سطح جدید چشمگیری از موفقیت سازمانی:

الف- اخلاقی و قانونی است. ب- اخلاقی است ولی قانونی نیست.

ج- قانونی است اما غیراخلاقی است. د- نه اخلاقی و نه قانونی است.

۳. نتایج و آثار رهبری به سوی سطح جدید چشمگیری از موفقیت سازمانی:

الف- اخلاقی و قانونی است. ب- اخلاقی است ولی قانونی نیست.

ج- قانونی است اما غیراخلاقی است. د- نه اخلاقی است و نه قانونی.

روش ارزشیابی اخلاقی اقدامات رهبری

در ارزشیابی رهبران هم می‌توان از این قاعده استفاده کرد. البته این امر دشواری‌هایی دارد. از جمله مشکلات این ارزیابی، ذهنی‌گرایی در تعیین معیارهایی است که باید از آنها برای این ارزشیابی استفاده کرد. همچنین تعیین میزان اهمیت نسبی هر معیار هم خود مشکل دیگری است. به این ترتیب، ارزیابی نهایی به همان میزان که ممکن است از ویژگی‌های کیفی رهبران تأثیر پذیرد، می‌تواند تحت تأثیر کیفیت قضاوت هم قرار گیرد.

روش دیگر در قضاوت نسبت به ویژگی‌های تصمیم یا اقدام خاص بهره‌گیری از فرم ارزشیابی ویژگی‌های هر تصمیم یا اقدام از سه بعد مورد نظر با توجه به ابعاد چهار بعدی اخلاق (از گلی، ۱۳۸۴) است. با بهره‌گیری از این فرم شاید بتوان پی برد که هر اقدام یا رفتاری که از سوی رهبر اتخاذ و یا اعمال شده است از هر سه جنبه «اهداف، ابزار و آثار»؛ اخلاقی و قانونی بوده است یا خیر.

معیارهای اثربخشی اقدامات رهبران

بدیهی است که هیچ یک و یا حداقل بسیاری از اقدامات رهبران بدون عامل «نفوذ» اثربخش نخواهد بود. همین توجه به اهمیت نفوذ است که رهبران را پس از آزمایش بسیاری از روش‌های اقدام و نفوذ که دیگر کارآمدی و کارایی خود را از دست داده‌اند و در عرصه رهبری و پیروی خریداری ندارند، وادار می‌کند که به رغم دشواری‌های رهبری اخلاقی این رویکرد را به طور جدی مورد نظر قرار دهند. به گمان برخی از صاحب‌نظران، «نفوذ» ریشه ملاحظات اخلاقی نیز هست. مشکل معیارها و ارزشیابی در رهبری اخلاقی تعیین این نکته است که چه زمانی چنین نفوذی مناسب است؟ بدین معنی که آیا این اقدام نفوذ بر ملاحظات اخلاقی مبتنی است یا خیر؟ چه بسیاری از رهبرانی که برای نفوذ بر پیروان این ملاحظات را رعایت نمی‌کنند و حتی زیر پا می‌گذارند در حالی که هر کاری مستلزم رعایت اخلاق عمومی و اخلاق ویژه آن کار است. پس برای نفوذ در دیگران هم وجود معیارهای خاص اخلاقی لازم است، به تعبیر دیگر می‌توان گفت که نفوذ پایدار مستلزم توجه به این معیارهاست که این امر در نظریه‌های رهبری تحول‌آفرین و پرجاذبه که متضمن نفوذ واقعی رهبر بر نگرش و رفتار پیرو است به طور اساسی مطرح است (کانیونگر و مندونکا، ۱۹۹۶). البته مخالفان اخلاقی بودن رهبری و نفوذ، برخی از اقداماتی را که این نظریه‌ها تأیید کرده‌اند، زیر سؤال برده‌اند که این اقدامات باید به طور مستقل مورد مطالعه قرار گیرد. در پاسخ به طرفداران این نظریه‌ها تلاش می‌شود که برای تعیین اینکه چه نوع رهبری اخلاقی است، معیارها شفاف شود (یوکل، ۲۰۰۲).

نمونه‌هایی از این معیارها در فرم ارزشیابی ویژگی‌های هر تصمیم یا اقدام از نظر سه بعد با توجه به ابعاد چهار بعدی اخلاق (از گلی، ۱۳۸۴) آمده است. گرچه این معیارها منطقی و معقول به

نظر می‌رسند، اما به نظر نمی‌رسد که همه پیچیدگی‌ها و معضلات ارزشیابی و معیاردهی رهبری اخلاقی را لحاظ کنند. اینکه معیارهای گوناگون را چگونه می‌توان به کار برد، پرسشی است که بحث و بررسی آن همچنان ادامه دارد. دقت نظر در جدول (۲) و پیچیدگی‌های تعادل همه این معیارها را بیشتر مبرهن خواهد کرد.

جدول ۲. معیارهای پیشنهادی برای ارزشیابی رهبری اخلاقی (منبع: یوکل، ۲۰۰۲)

عنوان ردیف	کاربرد معیار	رهبری اخلاقی	رهبری غیر اخلاقی
۱	استفاده از قدرت و نفوذ رهبر	خدمت به پیروان و سازمان.	ارضای نیازهای شخصی و اهداف شغلی
۲	کنترل علائق گوناگون سهامداران چندگانه	تلاش برای موازنه و یکپارچه کردن علائق در زمان مناسب.	جانب‌داری و تأیید شرکای ائتلافی که بیشترین نفع شخصی را برای رهبر دارند.
۳	پردازش و توسعه آرمان سازمان	ترسیم چشم‌اندازی که نگاه پیرو را به نیازها، ارزش‌ها و عقاید وی شکل می‌دهد.	تلاش برای فروش آرمان شخصی به عنوان تنها راز موفقیت سازمان
۴	وجود صداقت و ثبات رفتاری در رهبر	اقدام به شیوه‌ای که با ارزش‌های موردحمایت سازگاری داشته باشد.	اجرای آنچه برای دستیابی به اهداف شخصی مصلحت دانسته می‌شود.
۵	خطر پذیری در تصمیمات و اقدامات رهبر	در مورد میل به خطرپذیری‌های شخصی اقداماتی که به تحقق مأموریت یا اصول آرمان می‌انجامد.	خودداری از اتخاذ تصمیمات ضروری یا اقداماتی که متضمن خطرپذیری شخصی برای رهبر است.
۶	انتقال اطلاعات مربوط به عملیات	فراهم کردن امکان دسترسی کامل و به موقع به اطلاعات مربوط به رخدادها، مسائل و اقدامات به‌طور کامل.	استفاده از فریب و تحریف اطلاعات به منظور انحراف ادراکات پیروان از مشکلات و پیشرفت‌ها.
۷	پاسخ به انتقادات و مخالفت پیروان	تشویق ارزشیابی انتقادی به منظور یافتن راه‌حل‌های بهتر برای حل مسائل.	تحقیر و سرکوب هر نوع انتقاد و مخالفت.
۸	پرورش مهارت‌ها و اعتماد به نفس پیروان	فراهم کردن امکان استفاده نامحدود از روش‌های مربی‌گری، استاد شاگردی و آموزش برای پرورش پیروان.	عدم تأکید بر توسعه و رشد تا پیروان همواره ضعیف و وابسته به رهبر باقی بمانند.

ارزیابی رهبری اخلاقی در صورتی که علایق رهبر، پیروان و سازمان با هم سازگار و متناسب باشد، آسان‌تر است به طوری که می‌توان با اقداماتی که متضمن ریسک یا هزینه زیاد برای هریک از طرف‌های ذی‌نفع نباشد به نتیجه رسید.

ابعاد نفوذ و انواع اخلاقی و غیراخلاقی آن در رهبری

فرایند نفوذ در بسیاری از اوقات و موقعیت‌ها شامل این سه محور است:

۱. خلق و ایجاد شور و شوق به منظور ارائه یک راهبرد یا پروژه مخاطره‌آمیز.
 ۲. تشویق و انگیزه‌دهی به پیروان به منظور تغییر باورها و ارزش‌های زیربنایی ایشان.
 ۳. نفوذ به تصمیماتی که به نفع برخی از افراد و به ضرر برخی دیگر است.
- به هر حال، هر نفوذی با چند معضل اخلاقی روبه‌رو می‌شود. یوکل طی بحث درباره رهبری اخلاقی به تفصیل این ابعاد را توصیف کرده است (ازگلی، ۱۳۸۴).

به منظور حسن بهره‌برداری و بهره‌وری بیشتر از مقاله، تلاش فراوانی صرف شد تا تمامی مباحث که بیش از ده صفحه را در برمی‌گرفت در قالب جدول (۲) با عنوان ابعاد و عوامل تعیین‌کننده اثربخشی در دو رویکرد رهبری اخلاقی و غیراخلاقی استخراج، تدوین و ارائه شود. این جدول، رابطه سه حوزه نفوذ را با عواملی چون فرایند نفوذ، موضوع نفوذ، انواع اقدامات نفوذی و برخورد دو رویکرد رهبری اخلاقی و رهبری غیراخلاقی با هریک را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. بدیهی است که این ابعاد را باید در عرصه‌های تحقیقات میدانی به بوته آزمایش گذاشت و میزان کارایی و اثربخشی هریک را به‌طور دقیق ارزشیابی کرد. دقت در جدول (۲) بر میزان آمادگی بهره‌برداری میدانی از آن می‌افزاید.

در میان صاحب‌نظران رهبری نوین، برخی معتقدند که فرایند نفوذ، اساساً به نوع نگرش رهبران مربوط می‌شود. در صورتی که نگرش رهبر به رهبری، سوداگرانه باشد، فرایند نفوذ به نتایج و کارکردهای غیراخلاقی می‌انجامد. اما اگر نگرش رهبر به رهبری، تحول‌آفرین باشد، فرایند نفوذ به کارکردی اخلاقی منتج خواهد شد. این دو نوع رهبری در قالب جدول (۳) از هم متمایز شده است.

جدول ۳. مقایسه فرایند نفوذ در دو نوع رهبری سوداگرانه و تحول‌آفرین
(منبع: ازگلی ۱۳۸۴ به نقل از: کانینگو و مندونگا، ۱۹۹۶)

انواع رهبری	فرایند نفوذ	رهبری سوداگرانه	رهبری تحول‌آفرین
راهبردها	کنترل	توانمندسازی	
هدف رفتاری در قالب نتایج رفتاری	تأکید بر رفتار اطاعت‌پذیری پیروان	تغییر نگرش و تغییر باورها و ارزش‌های اساسی پیروان	
استفاده از روش روانشناختی	تبادل اجتماعی منابع ارزشمند	افزایش باور اثربخش بودن خود و اراده داشتن	
منشأ قدرت	اجبار، قانون، پاداش	تخصص و مرجعیت	
فرایند و آثار تغییر نگرش	اطاعت که تحت کنترل فرایند اغلب به تخریب ارزش شخصی پیروان می‌انجامد و نقش آنان را در حد یک ربات برنامه‌ریزی شده کم می‌کند.	هویت‌بخشی و درونی‌سازی که به رشد شخصی پیروان می‌انجامد و نقش آنان را به عنوان افرادی مقتدر، ارتقا می‌بخشد.	
کارکرد	غیر اخلاقی	اخلاقی	

براساس این جدول نیز، محققان می‌توانند به ارزیابی ابعاد اخلاقی و غیر اخلاقی رهبران در هر سطح از سازمان و یا جامعه بپردازند که تبیین تفصیلی آن از حوصله این مقاله خارج است.

آوای کارکنان

اصطلاح آوا نخستین بار توسط هیرچمن (۱۹۷۰) مطرح شد. او آوای کارکنان را هرگونه تلاش برای تغییر به جای فرار از مسائل قابل اعتراض تعریف و بیان کرد که کارکنان در برابر شرایط ناخوشایند با ترک سازمان یا بیان نارضایتی (آوا) خود واکنش نشان می‌دهند (هیرچمن، ۱۹۷۰). روزبلت و همکاران^۱ (۱۹۸۸) به توسعه این مفهوم پرداختند و آوای کارکنان را تلاش مؤثر و سازنده برای بهبود شرایط کاری از طریق صحبت در مورد مشکلات با سرپرستان یا همکاران، اقدام برای حل مشکلات، پیشنهاد راهکارها و کمک گرفتن از یک نهاد خارجی، نظیر

1. Rusbult et al

اتحادیه‌ها، تعریف کردند (روسبولت و همکاران^۱، ۱۹۹۸). پس از آن ون داین و لیپاین (۱۹۸۸) از آوای کارکنان تعریفی را بدین صورت ارائه کردند: رفتاری که به جای انتقاد صرف بر بیان نظرهای سازنده برای بهبود تأکید دارد. در این دیدگاه، آوای کارکنان، به عنوان اطلاعاتی ارزشمند برای اخطار به مدیریت در برابر مشکلات احتمالی تلقی می‌شود و تغییرات لازم برای بقای یک سازمان را ایجاد می‌کند (ون داین و لیپاین^۲، ۲۰۱۲).

ابعاد آوای سازمانی: ون داین و همکاران (۲۰۰۳) سه نوع آوا را شناسایی کردند که عبارت‌اند از: آوای مطیع، آوای تدافعی و آوای نوع دوستانه. در ادامه هر یک از دسته‌ها تشریح می‌شود.

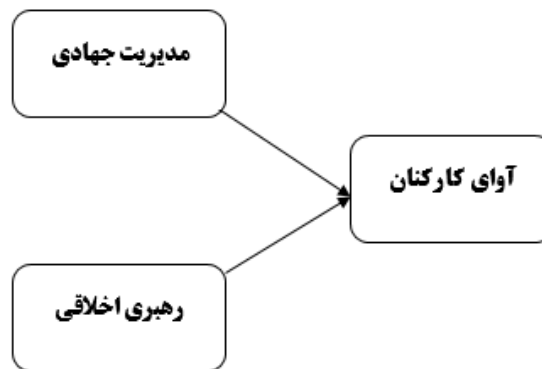
آوای مطیع: ون داین و همکاران (۲۰۰۳) آوای مطیع را به صورت «بیان ایده‌ها، اطلاعات و نظرهای مبنای احساس تسلیم» تعریف کردند. آوای مطیع بر مبنای احساس ناتوانی برای ایجاد تغییر به وجود می‌آید. در این حالت فرد با این دیدگاه که نظرهای او نمی‌تواند تغییر چندانی ایجاد کند، فقط نظراتی را برای در توافق با شرایط موجود ابراز می‌کند. هر چند در عمل ممکن است از این شرایط ناراضی باشد و نظرهایی مغایر با آنچه بیان می‌کند در ذهن داشته باشد. آوای تدافعی: این نوع رفتار بر مبنای ترس و رفتار محافظت‌جویانه بروز می‌کند. اگر کارمندی از نتایج تنبیه‌آمیز بحث کردن در مورد مشکلات ترس داشته باشد، رفتار محافظه‌جویانه را با هدف حفاظت از خود در پیش خواهد گرفت. برای مثال، سعی می‌کند با استفاده از آوای تدافعی، توجه و سرزنش‌ها را به سمت دیگری معطوف کند. عذرخواهی، توجیه و انکار راهبردهای دیگری هستند که از آنها برای واکنش در برابر احساس تهدید استفاده می‌شود. نقطه کلیدی مشترک این رفتارها، حفاظت در برابر نتایج نامطلوب و دلهره‌آور است. پس می‌توان آوای تدافعی را به صورت بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرهای مبنای ترس یا هدف حفاظت از خود تعریف کرد.

آوای نوع دوستانه: آوای نوع دوستانه به صورت «بیان ایده‌ها، اطلاعات یا نظرهای مبنای انگیزه همکاری» تعریف می‌شود. انگیزه اصلی این نوع آوا، نفع‌رسانی به دیگران و سازمان است.

1. Rusbult, et al
2. Van Dyne & LePine

نمونه‌هایی از آوای سازمانی عبارت‌اند از: بیان راه حل مشکلات به گونه‌ای که سایر افراد گروه یا سازمان از آن نفع ببرند؛ پیشنهاد خلاقانه یا بیان ایده‌هایی برای تغییر، نظیر وقتی که سازمان در انجام یک پروژه با مشکل مواجه شده است. از آنجا که همواره ممکن است برخی از کارکنان از شرایط موجود راضی باشند و ترجیح دهند وضعیت موجود حفظ شود، آوای نوع دوستانه الزاماً توسط همه افراد سازمان مثبت تلقی نمی‌شود. مشخصه کلیدی آوای نوع دوستانه این است که انگیزه اصلی آن نفع‌رسانی به خود نیست.

مدل مفهومی تحقیق



فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی تحقیق

مدیریت جهادی و رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان سازمان‌های دولتی استان چهارمحال و بختیاری رابطه دارد.

فرضیات فرعی تحقیق

بین مؤلفه‌های رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان سازمان‌های دولتی استان چهارمحال و بختیاری رابطه ساده و چندگانه وجود دارد.

بین مؤلفه‌های مدیریت جهادی بر آوای کارکنان سازمان‌های دولتی استان چهارمحال و بختیاری رابطه ساده و چندگانه وجود دارد.

روش‌شناسی تحقیق

با توجه به اینکه پیامدهای ناشی از تحقیق حاضر، می‌تواند مورد استفاده سازمان‌ها و نهادهای مربوط از جمله سازمان‌های دولتی و خصوصی قرار گیرد از گونه پژوهش‌های کاربردی است. پژوهش حاضر پیمایشی بوده و از ابزار پرسشنامه استفاده کرده است. جامعه آماری حاضر در بردارنده کلیه مدیران شاغل در سازمان‌های دولتی استان چهارمحال و بختیاری است که به فعالیت مشغول هستند که طبق برآورد انجام شده بالغ بر ۲۷۳ نفر هستند. حجم نمونه با انتخاب هدفمند و استفاده از فرمول کوکران، ۱۵۹ نفر محاسبه شد که پس از توزیع پرسشنامه‌ها، تعداد ۱۴۰ پرسشنامه به صورت صحیح جمع‌آوری گردید.

پژوهشگر به کمک ابزار سنجش و اندازه‌گیری می‌تواند اطلاعات مورد نیاز خود را برای تجزیه و تحلیل و بررسی پدیده مورد مطالعه و سرانجام کشف حقیقت گردآوری نماید. بنابراین، او باید ابزار سنجش را به گونه‌ای طراحی و سازمان دهی کند که بتواند اطلاعات را به شیوه شایسته گردآوری کند (حافظ نیا، ۱۳۸۲). برای سنجش سؤال‌های پرسشنامه، از طیف لیکرت که یکی از پرکاربردترین مقیاس‌ها در پژوهش‌هاست، استفاده شده است (رشیدی آل هاشم و باقی، ۱۳۹۸). در این زمینه به کمک نرم‌افزار آماری SPSS24، از ضریب همبستگی و رگرسیون استفاده شده است. برای تأیید روایی محتوایی، پرسشنامه در اختیار اهل فن قرار گرفت. برای پایایی از قبل آزمون برای ۳۰ نفر انجام شد که سرانجام پس از پاسخگویی آنها نتیجه به استخراج و محاسبه داده‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم‌افزار SPSS24 انجام شد که برای هر یک از متغیرهای مدیریت جهادی، رهبری اخلاقی و آوای کارکنان بالای ۰/۷ محاسبه و پایایی کل پرسشنامه ۰/۹۱۹ محاسبه شد.

یافته‌های تحقیق

برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از دو شیوه آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است.

توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه پژوهش

برای شناخت بهتر چگونگی جامعه مورد مطالعه، پیش از محاسبه آمار استنباطی لازم است آمار توصیفی بیان شود.

متغیر جنسیت، سن، سطح تحصیلات، سابقه کار

جدول ۴. توزیع فراوانی و درصد میزان جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۹۳	۶۶/۴۳
زن	۴۷	۳۳/۵۷
کل	۱۴۰	۱۰۰
سن	فراوانی	درصد فراوانی
کمتر از ۳۰ سال	۷	۵/۰
۳۰-۳۹ سال	۵۲	۳۷/۱۴
۴۰-۴۹ سال	۵۷	۴۰/۷۱
بیش از ۵۰ سال	۲۴	۱۷/۱۵
کل	۱۴۰	۱۰۰
میزان تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
زیر دیپلم و دیپلم	۰	۰/۰
فوق دیپلم	۳	۲/۱۵
لیسانس	۵۴	۳۸/۵۷
فوق لیسانس	۷۳	۵۲/۱۴
دکتر و بالاتر	۱۰	۷/۱۴
کل	۱۴۰	۱۰۰
سابقه کار	فراوانی	درصد فراوانی
کمتر از ۵ سال	۱۸	۱۲/۸۶
۵-۱۵ سال	۵۳	۳۸/۸۶
۱۵-۲۵ سال	۴۵	۳۲/۱۴
بیش از ۲۵ سال	۲۴	۱۷/۱۴
کل	۱۴۰	۱۰۰

مطابق داده‌های جدول (۴)، ۶۶/۴۳ درصد پاسخگویان مرد و ۳۳/۵۷ درصد زن بودند. همچنین ۵ درصد از پاسخ‌دهندگان زیر ۳۰ سال، ۳۷/۱۴ درصد پاسخ‌دهندگان ۳۰ تا ۳۹ سال، ۴۰/۷۱ درصد از پاسخ‌دهندگان ۴۰ تا ۴۹ سال و ۱۷/۱۵ درصد از پاسخ‌دهندگان بالای ۵۰ سال سن داشتند. علاوه بر این، بیشترین سطح تحصیلات پاسخگویان فوق لیسانس با ۵۲/۱۴ درصد و کمترینشان زیر دیپلم و دیپلم با صفر درصد بودند. علاوه بر این، بیشترین سابقه کاری پاسخ‌دهندگان مطابق داده‌های جدول با ۳۷/۸۶ درصد سابقه بین ۱۵-۵ سال و کمترین پاسخ‌دهندگان با ۱۲/۸۶ درصد سابقه کمتر از ۵ سال را دارا بودند.

یافته‌های تحقیق

فرضیه اصلی تحقیق: مدیریت جهادی و رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان سازمان‌های دولتی در استان چهارمحال و بختیاری رابطه دارد.

باتوجه به اطلاعات به دست آمده از رابطه ساده (همبستگی) بین مؤلفه‌های مدیریت جهادی و رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان در سطح اطمینان ۹۵ درصد با توجه به کوچکتر بودن سطح معناداری از ۰/۰۰۱ می‌توان گفت که بین مدیریت جهادی با آوای کارکنان سازمان‌های دولتی در استان چهارمحال و بختیاری رابطه معناداری مشاهده شد ولی بین آوای کارکنان و رهبری اخلاقی رابطه معناداری مشاهده نشد و برای مطالعه تأثیرات مدیریت جهادی و رهبری اخلاقی به عنوان متغیر مستقل بر متغیر وابسته آوای کارکنان و همچنین تبیین واریانس توسط متغیرهای مستقل از تحلیل رگرسیون چندمتغیره به روش گام به گام^۱ استفاده شده است. در این روش تأثیر جداگانه و همزمان متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته مورد بررسی قرار می‌گیرد.

در این روش متغیرهای مختلف به ترتیب میزان اهمیت در تبیین واریانس متغیر وابسته وارد معادله می‌شوند. متغیرهایی که در توضیح متغیر وابسته تأثیر نداشته باشند، خارج از معادله قرار می‌گیرند. نتایج رگرسیون در جدول زیر ارائه شده است که با توجه به تعداد زیاد جداول تنها جدول پایانی در ادامه ارائه شده است. جدول (۶) نشان می‌دهد که آزمون گام به گام رگرسیون مورد نظر فقط در یک گام انجام شده است که در همان گام اولیه متغیر پیش‌بینی که رابطه

1. Stepwis

معناداری با متغیر ملاک داشته وارد مدل شده است. طبق مدل به دست آمده مشخص شد که مقدار ضریب همبستگی چندگانه بین متغیر ملاک و متغیرهای پیش‌بین برابر با ۰/۳۶۱ است. ضریب تعیین محاسبه شده نیز برابر با ۰/۱۳۰ به دست آمد. یعنی به طور کلی با توجه به متغیرهای پیش‌بین وارد شده به مدل رگرسیون، حدود ۱۳ درصد از واریانس یا تغییرات متغیر ملاک توسط متغیرهای پیش‌بین وارد شده به مدل قابل توضیح و تبیین است. ضریب تعیین تعدیل شده نیز برابر با ۰/۱۲۲ است. مشخص شد که مدل رگرسیون تعیین شده معنادار است، یعنی ضریب همبستگی چندگانه به دست آمده از لحاظ آماری در یک گام معنادار است.

جدول ۵. پیش‌بینی مؤلفه‌های مدیریت جهادی و رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان

سطح معناداری	مقدار F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	مدل	
/۰۰۱	۱۴/۷۰۵	۸۳۲/۱۴۲	۱	۸۳۲/۱۴۲	رگرسیون	گام اول
		۵۶/۵۹۰	۹۸	۵۵۴۵/۸۵۸	باقیمانده	
			۹۹	۶۳۸۷	مجموع	

جدول (۶) به منظور بررسی متغیرهای پیش‌بین که به طور معنادار متغیر ملاک را پیش‌بینی نموده‌اند ارائه شده است. طبق این جدول و رگرسیون تعیین شده (رگرسیون گام به گام) مشخص است که در گام آخر متغیر مدیریت جهادی رابطه معناداری با متغیر ملاک (آوای کارکنان) دارد و در مدل باقی مانده است.

جدول ۶. معناداری ضریب همبستگی چندگانه

سطح معناداری	مقدار t	ضرایب استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		مدل
		Beta	خطای معیار	B	
/۰۰۱	۵/۸۴۸		۵/۴۹۴	۳۲/۱۳۱	ضریب ثابت
/۰۰۱	۳/۸۳۵	/۳۶۱	/۰۸۵	/۳۲۸	مدیریت جهادی

همان‌طور که در جدول بالا دیده می‌شود مدیریت جهادی به عنوان متغیر پیش‌بین در معادله رگرسیون وارد شده است که با توجه به نتایج تحلیل می‌توان گفت که مدیریت جهادی با ضریب ۰/۳۶۱ توانسته است پیش‌بین مناسبی برای آوای کارکنان باشد. با توجه به ضرایب به دست آمده در رگرسیون بین متغیرهای پیش‌بین و متغیر ملاک را می‌توان به صورت زیر بیان کرد:

$$(\text{مدیریت جهادی}) = ۳۲/۱۳۱ + (۰/۳۲۸) \times (\text{آوای کارکنان})$$

فرضیه فرعی اول: بین مؤلفه‌های رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان سازمان‌های دولتی در استان چهارمحال و بختیاری رابطه وجود دارد.

با توجه به اطلاعات به دست آمده از رابطه ساده (همبستگی) بین مؤلفه‌های رهبری اخلاقی بر رفتار کارکنان سازمان‌های دولتی در استان چهارمحال و بختیاری در سطح اطمینان ۹۵ درصد با توجه به کوچکتر بودن سطح معناداری از ۰/۰۵ می‌توان گفت که بین مؤلفه‌های رهبری اخلاقی با آوای کارکنان سازمان‌های دولتی در استان چهارمحال و بختیاری تنها مؤلفه‌های رهنمودهای اخلاقی و انصاف رابطه معناداری مشاهده شد. برای مطالعه تأثیر مؤلفه‌های رهبری اخلاقی (صداقت، تسهیم قدرت، رهنمود اخلاقی و انصاف) به عنوان متغیر مستقل بر متغیر وابسته آوای کارکنان و همچنین تبیین واریانس توسط متغیرهای مستقل از تحلیل رگرسیون چندمتغیره به روش گام به گام استفاده شده است. در این روش تأثیر جداگانه و همزمان متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این روش متغیرهای مختلف به ترتیب میزان اهمیت در تبیین واریانس متغیر وابسته وارد معادله می‌شوند. متغیرهایی که تأثیری در توضیح متغیر وابسته نداشته باشند، خارج از معادله قرار می‌گیرند. با توجه به نتایج رگرسیون و تعداد زیاد جداول تنها نتایج آن در ادامه ارائه شده است. همچنین نشان داده شده است که آزمون گام به گام رگرسیون مورد نظر در یک گام انجام شده است و در همان گام اولیه متغیر پیش‌بینی که رابطه معناداری با متغیر ملاک داشته وارد مدل شده است. طبق مدل به دست آمده مشخص شد که مقدار ضریب همبستگی چندگانه بین متغیر ملاک و متغیرهای پیش‌بین برابر با ۰/۲۶۰ است. ضریب تعیین محاسبه شده نیز ۰/۰۶۸ به دست آمد. یعنی به طور کلی با توجه به متغیرهای پیش‌بین وارد شده به مدل رگرسیون، حدود ۶ درصد از واریانس یا تغییرات متغیر ملاک توسط متغیرهای پیش‌بین وارد شده به مدل

قابل توضیح و تبیین است. ضریب تعیین تعدیل شده نیز برابر با ۰/۰۵۸ است. طبق محاسبات انجام شده مدل رگرسیون تعیین شده معنادار است، یعنی ضریب همبستگی چندگانه به دست آمده از لحاظ آماری در یک گام معنادار است. همین‌طور به منظور بررسی متغیرهای پیش‌بین که به طور معنادار متغیر ملاک را پیش‌بینی نموده‌اند، ارائه شده است. طبق داده‌ها و رگرسیون تعیین شده (رگرسیون گام به گام) مشخص است که در گام آخر متغیر رهنمود اخلاقی از متغیر رهبری اخلاقی با متغیر ملاک (آوای کارکنان) رابطه معناداری دارد و در مدل باقی مانده است. با توجه به داده‌ها رهنمود اخلاقی به عنوان متغیر پیش‌بین در معادله رگرسیون وارد شده است که با توجه به نتایج تحلیل می‌توان گفت که رهنمود اخلاقی با ضریب ۰/۲۶۰ به صورت معکوس توانسته است پیش‌بین مناسبی برای آوای کارکنان باشد. با توجه به ضرایب به دست آمده در رگرسیون بین متغیرهای پیش‌بین و متغیر ملاک می‌توان رابطه زیر را بیان نمود:

$$(\text{رهنمود اخلاقی}) = (۳۷۸/-) - ۶۰/۳۶۵ = (\text{آوای کارکنان})$$

فرضیه فرعی دوم تحقیق: بین مؤلفه‌های مدیریت جهادی بر آوای کارکنان سازمان‌های دولتی در استان چهارمحال و بختیاری رابطه وجود دارد.

با توجه به اطلاعات به دست آمده در سطح اطمینان ۹۵ درصد با توجه به کوچکتر بودن سطح معناداری از ۰/۰۵ می‌توان گفت که بین مؤلفه‌های مدیریت جهادی با آوای کارکنان سازمان‌های دولتی در استان چهارمحال و بختیاری تنها بین مؤلفه‌های آسیب‌ها و چالش‌ها از بعد رفتاری و الزامات از بعد مدیریتی رابطه معناداری مشاهده شد. برای مطالعه تأثیر مؤلفه‌های مدیریت جهادی (آسیب‌ها از بعد رفتاری و از بعد ساختاری، الزامات از بعد رویکردها و از بعد مدیریتی) به عنوان متغیر مستقل بر متغیر وابسته آوای کارکنان و همچنین تبیین واریانس توسط متغیرهای مستقل از تحلیل رگرسیون چندمتغیره به روش گام به گام استفاده شد. در این روش تأثیر جداگانه و همزمان متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این روش متغیرهای مختلف به ترتیب میزان اهمیت در تبیین واریانس متغیر وابسته وارد معادله می‌شوند. متغیرهایی که در توضیح متغیر وابسته تأثیر نداشته باشند خارج از معادله قرار می‌گیرند. نتایج رگرسیون با توجه به تعداد زیاد جداول فقط نتایج آن در ادامه ارائه شده است. داده‌ها نشان می‌دهد که آزمون گام به

گام رگرسیون مورد نظر در سه گام انجام شده است که در گام سوم متغیر پیش‌بینی که رابطه معناداری با متغیر ملاک داشته وارد مدل شده است. طبق مدل به دست آمده مشخص شد که مقدار ضریب همبستگی چندگانه بین متغیر ملاک و متغیرهای پیش‌بین برابر با ۰/۵۶۵ است. ضریب تعیین محاسبه شده نیز ۰/۳۱۹ به دست آمد. یعنی به طور کلی با توجه به متغیرهای پیش‌بین وارد شده به مدل رگرسیون، حدود ۳۲ درصد از واریانس یا تغییرات متغیر ملاک توسط متغیرهای پیش‌بین وارد شده به مدل قابل توضیح و تبیین است. ضریب تعیین تعدیل شده نیز برابر با ۰/۲۹۸ است. طبق داده‌ها مشخص شد که مدل رگرسیون تعیین شده معنادار است، یعنی ضریب همبستگی چندگانه به دست آمده در یک گام از لحاظ آماری معنادار است.

جدول ۷. پیش‌بینی مؤلفه‌های مدیریت جهادی بر آوای کارکنان

سطح معناداری	مقدار F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	مدل	
/۰۰۱	۷/۱۰۵	۶۷۹/۱۶۸	۳	۲۰۳۷/۵۰۳	رگرسیون	گام سوم
		۴۵/۲۱۴	۹۶	۴۳۴۰/۴۹۷	باقیمانده	
			۹۹	۶۳۷۸	مجموع	

جدول (۷) به منظور بررسی متغیرهای پیش‌بین که به طور معناداری متغیر ملاک را پیش‌بینی نموده‌اند، ارائه شده است. طبق این جدول و رگرسیون تعیین شده (رگرسیون گام به گام) مشخص است که در گام آخر متغیرهای آسیب‌ها و چالش‌ها از بعد رفتاری، الزامات از بعد رویکردها و جهت‌گیری‌های اساسی و آسیب‌ها و چالش‌ها از بعد ساختاری از متغیر مدیریت جهادی رابطه معناداری با متغیر ملاک (آوای کارکنان) دارد و در مدل باقی مانده است.

جدول ۸. معناداری ضریب همبستگی چندگانه

سطح معناداری	مقدار t	ضرایب استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		مدل
		Beta	خطای معیار	B	
/۰۰۱	۶/۲۰۹		۴/۵۲۹	۲۸/۱۲۱	ضریب ثابت
/۰۰۱	۶/۰۹۰	/۵۹۹	/۲۲۷	۱/۳۸۳	چالش از بعد رفتاری
/۰۰۱	۳/۵۲۰	/۳۰۰	/۱۶۲	/۵۷۲	الزامات
/۰۲۳	-۲/۳۰۷	-/۲۲۶	/۱۸۵	-/۴۲۷	چالش‌ها از بعد ساختاری

همان‌طور که در جدول (۸) مشاهده می‌شود چالش از بعد رفتاری، الزامات از بعد رویکردها و جهت‌گیری‌های اساسی و آسیب‌ها و چالش‌ها از بعد ساختاری به عنوان متغیر پیش‌بین در معادله رگرسیون وارد شده‌اند. با توجه به نتایج تحلیل می‌توان گفت که چالش از بعد رفتاری ۰/۵۹۹، الزامات از بعد رویکردها و جهت‌گیری‌های اساسی ۰/۳۰۰ و آسیب‌ها و چالش‌ها از بعد ساختاری به میزان ۰/۲۲۶ معکوس توانسته است پیش‌بین مناسبی برای آوای کارکنان باشد. با توجه به ضرایب به دست آمده در رگرسیون بین متغیرهای پیش‌بین و متغیر ملاک می‌توان رابطه زیر را بیان نمود:

$$(الزامات از بعد رویکردها و جهت‌گیری‌های اساسی) (۰/۵۷۲) + (چالش از بعد رفتاری) (۱/۳۸۳) + (چالش‌ها از بعد ساختاری) (-/۴۲۷) = (آوای کارکنان)$$

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

پیروزی انقلاب اسلامی در سال ۱۳۵۷، تنها باعث ایجاد تحول در نظام و ساختار اداری و دولتی کشور نشد بلکه باورها، علائق و انگیزه‌های کاری را نیز دگرگون کرد. آرمان‌های مردمی، دینی و فرهنگی در نظام اداری کشور احیا شد و مدیریت نوین و جدیدی پا به عرصه وجود گذاشت. محصول تلاش بیش از چهل سال، اکنون در برابر چشم همگان قرار دارد. کشور و ملت، مستقل، آزاد، مقتدر، با عزت، متدین، پیشرفته در علم، انباشته از تجربه‌هایی گران‌بها، مطمئن و

امیدوار، دارای تأثیر اساسی در منطقه و دارای منطق قوی در مسائل جهانی، رکورددار در شتاب پیشرفت‌های علمی، رکورددار در رسیدن به رتبه‌های بالا در دانش‌ها و فناوری‌های مهم از قبیل هسته‌ای و سلول‌های بنیادی و نانو و هوا فضا و امثال آن، سرآمد در گسترش خدمات اجتماعی، سرآمد در انگیزه‌های جهادی در بین جوانان، سرآمد در جمعیت جوان کارآمد، و بسی ویژگی‌های افتخارآمیز دیگر که همگی محصول انقلاب و نتیجه جهت‌گیری‌های انقلابی و جهادی است. مسیر طی شده در پس از انقلاب فقط قطعه‌ای از راه افتخارآمیز پیموده شده به سوی آرمان‌های بلند نظام جمهوری اسلامی است. ادامه این راه که به گمان زیاد، به دشواری گذشته‌ها نیست، باید با همت و هشیاری و سرعت عمل و ابتکار جوانان سپری شود. مدیران جوان، کارگزاران، اندیشمندان، فعالان جوان، در همه میدان‌های سیاسی و اقتصادی و فرهنگی و بین‌المللی و نیز در عرصه‌های دین و اخلاق و معنویت و عدالت، باید شانه‌های خود را زیر بار مسئولیت دهند و از تجربه‌ها و عبرت‌های گذشته بهره گیرند، نگاه انقلابی و روحیه‌ی انقلابی و عمل جهادی را به کار بندند و کشور را به الگوی کامل نظام پیشرفته اسلامی مبدل کنند.

این سبک جدید از مدیریت، مبانی فلسفی و نظام ارزشی خود را از شرایط خاص اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی کشور ایران و همچنین منابع اصیل دین مبین اسلام گرفته است که تأثیر به‌سزایی در تمدن‌سازی نوین اسلامی خواهد داشت. مفهوم مدیریت جهادی نیز در همین راستا توسط مقام معظم رهبری مورد توجه قرار گرفته است. باید توجه داشت که مدیریت جهادی زمانی می‌تواند کارایی و اثربخشی خود را به عنوان یک سبک مدیریتی ایرانی و اسلامی به خوبی نشان دهد که بتواند بر بهبود عملکرد سازمان تأثیر به‌سزایی داشته باشد. از این رو، تعیین شاخص‌های استاندارد برای ارزیابی عملکرد سازمانی و سنجش میزان تأثیر مؤلفه‌های مدیریت جهادی و رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان به عنوان یکی از عوامل عملکرد سازمانی موضوعی مهم و کاربردی برای سازمان‌های ایرانی است.

در همین راستا در این مقاله به بررسی رابطه مدیریت جهادی و رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان سازمان‌های دولتی در استان چهارمحال و بختیاری پرداخته شد که با توجه به نتایج به‌دست آمده مشخص شد که بین مدیریت جهادی و آوای کارکنان رابطه معناداری وجود دارد ولی بین رهبری اخلاقی با آوای کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد که این نتیجه با پژوهش زارعی متین؛

احمدی؛ امینی و نیک مرام همسو نیست. به عبارت دیگر مدیریت جهادی با ضریب تأثیر ۰/۳۶ توانسته است پیش‌بین مناسبی برای آوای کارکنان باشد و از بین مؤلفه‌های جهادی چالش از بعد رفتاری به میزان ۰/۵۹ و الزامات با ۰/۳۰ توانسته است به صورت مستقیم بر آوای کارکنان تأثیرگذار باشد و چالش از بعد ساختاری به میزان ۰/۲۲ به صورت غیرمستقیم توانسته است آوای کارکنان را پیش‌بینی نماید. با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادات زیر ارائه می‌شود.

۱- مدیران از اخلاقی بودن رفتار خود با کارکنان اطمینان حاصل کنند؛ یعنی در مرآورده‌ها و توزیع منافع در میان کارکنان از عادلانه بودن رفتار خود اطمینان حاصل نمایند.

۲- مدیران باید مسئولیت هر کس را به صورت شفاف بیان کنند به گونه‌ای که افراد بدانند در برابر چه چیزی باید پاسخگو باشند.

۳- انتظاری را که از فرد یا گروه دارند، توضیح دهند. مدیران باید رفتار خوب و مطلوب را برای کارکنان تعریف کنند به گونه‌ای که برای افراد مشخص شود که چه میزان کار و فعالیت مطلوب و مورد انتظار مدیر است.

۴- حوزه اختیارات هر فرد را مشخص کنند. مدیران باید هم زمان با ارائه مسئولیت به کارکنان، اختیارات لازم برای انجام آن مسئولیت را به آنها بدهند به گونه‌ای که کارکنان اطمینان یابند که برای انجام مسئولیت مورد نظر اختیار لازم را دارند.

فهرست منابع

۱. ازگلی، محمد (۱۳۸۴)، درآمدی بر معیارها و روش‌های ارزشیابی رهبری اخلاقی، مصباح، فروردین و اردیبهشت ۱۳۸۴، شماره ۵۶، صص ۴۳-۵۸.
۲. امیرشقایق، شاهین (۱۳۹۷)، بررسی سیر تطور مدیریت جهادی از گذشته تا نیاز امروز الگوی پیشرفت، هفتمین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، از الگوی پایه به سوی الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، نوزدهم و بیستم اردیبهشت ماه ۱۳۹۷.
۳. پالوج، مجتبی و نقی پورفر، ولی الله (۱۳۸۶)، تقویت و توسعه سرمایه‌های اجتماعی و مشارکت مردمی، تهران: همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی.
۴. تیمورزاده، احسان؛ بهادری، محمد کریم؛ مهدیزاده، پرینا و یعقوبی، مریم (۱۳۹۶)، تأثیر رهبری اخلاقی و سبک‌های رهبری بر تعهد سازمانی: مطالعه موردی در یک سازمان بهداشت و درمان نظامی، مجله طب نظامی، دوره ۹۱، شماره ۵، آذر و دی، صص ۴۵۹-۴۵۱.
۵. دانیالی، تهمنه و موسوی، فروغ‌السادات (۱۳۸۶)، شناخت و تبیین مبانی و رویکردهای فرهنگی و مدیریت جهادی، تهران: همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی.
۶. دوستار، محمد؛ مستقیمی، محمودرضا؛ اسماعیل‌زاده، محمد (۱۳۹۴)، رهبری اخلاقی و بررسی تأثیر ابعاد آن بر تعهد سازمانی، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و چهارم، شماره ۷۹، زمستان ۹۴، صفحات ۲۷-۴۵.
۷. رشیدی‌آل‌هاشم، سید محمد رضا و باقی، علی (۱۳۹۸)، مطالعه نقش حسینیة اعظم زنجان در پیشرفت گردشگری مذهبی در شهر زنجان، دوفصلنامه علمی - پژوهشی پاسداری فرهنگی انقلاب اسلامی، دانشکده علوم انسانی اسلامی و قدرت نرم دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (ع)، سال نهم، شمار ۱۹، بهار و تابستان ۱۳۹۸، صص ۸۶-۴۹.
۸. روشن، سید علیقلی؛ فاضل، امیر و کمالیان، امین‌رضا (۱۳۹۵)، رابطه رهبری اخلاقی با توانمند سازی دانشجویان، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال یازدهم، شماره ۳، صص ۵۹-۶۸.

۹. زارعی‌متین، حسن؛ احمدی‌زهرانی، مریم؛ امینی، علیرضا و نیک‌مرام، سحر (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر رفتار رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هفتم، شماره (۴) شماره پیاپی ۲۲، زمستان ۱۳۹۴، صص ۱۹۰-۱۶۷.
۱۰. زارعی‌محمودآبادی، محمدجواد و شاکر اردکانی، محمد (۱۳۹۷)، بررسی تأثیر مدیریت جهادی و فضیلت سازمانی بر رفتار سیاسی کارکنان، *فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی*، سال ۲۶، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۷، صص ۱۵۳-۱۲۷.
۱۱. سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۳)، مدیریت جهادی، چالش‌ها و الزامات، *دوفصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی*، سال ۲۲، شماره ۲، پاییز و زمستان ۱۳۹۳، صص ۳۹-۹.
۱۲. طبرسا، غلامعلی؛ رضاییان، علی و فلکی، پریسا (۱۳۹۸)، بررسی رابطه میان آوای کارکنان و پیامدهای رضایت شغلی به واسطه نقش تعدیلی تبادل رهبر - عضو، *مدیریت دولتی*، دوره ۱۱، شماره ۴، صص ۶۸۱-۶۶۱.
۱۳. عبدی، بهنام و توکلی، میثم (۱۳۹۵)، مفهوم‌پردازی مدیریت جهادی در پرتو آموزه‌های نهج‌البلاغه، *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، سال یازدهم، شماره دوم، صص ۲۰۵-۱۹۱.
۱۴. عزیزدانه‌ثانی، محسن؛ مدهوشی، مهرداد؛ محبی، لیلا (۱۳۹۳)، رابطه یکپارچگی رفتاری با اثربخشی رهبران در سازمان‌ها، *فصلنامه اخلاق در علم و فناوری*، ۹ (۲)، صص ۱۰۲-۹۱.
۱۵. فاضل، امیر؛ کمالیان، امین‌رضا و روشن، سید علیقلی (۱۳۹۵)، رابطه رهبری اخلاقی با توانمندسازی دانشجویان، *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، سال یازدهم، شماره ۳، صص ۶۸-۵۹.
۱۶. قرایی‌آشتیانی، محمدرضا و پورصادق، ناصر (۱۳۹۸)، مقاله پژوهشی: بررسی نقش و تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت جهادی با تأکید بر دیدگاه حضرت آیت‌الله العظمی امام خامنه‌ای (مدظله العالی)، *فصلنامه علمی مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی دفاع ملی*، سال نهم، شماره ۳۷، زمستان، صص ۴۸-۷.
۱۷. محمدی، مهدی؛ کریمی، راضیه؛ ترکزاده، جعفر؛ سلیمی، قاسم و شمشیری، بابک (۱۳۹۸)، مدل معادله ساختاری شایستگی‌های رهبری اخلاقی پایدار و پیامدهای توسعه پایدار نقش

- واسطه‌ای کارکردهای رهبری اخلاقی پایدار، روش‌ها و مدل‌های روان‌شناختی، سال دهم، شماره ۳۶، تابستان ۱۳۹۸، صص ۱۲۹-۱۱۳.
۱۸. مستقیمی، محمودرضا؛ دوستار، محمد و اسماعیل‌زاده، محمد (۱۳۹۴)، رهبری اخلاقی و بررسی تأثیر ابعاد آن بر تعهد سازمانی، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۴، شماره ۷۹، زمستان، صص ۴۵-۲۷.
۱۹. مشایخی، کریم؛ تاج‌آبادی، رضا و مرادی‌نژاد، امیر (۱۳۸۸)، نقش فرهنگ جهادی در پیشگیری از بروز فساد اداری، تهران: دفتر نشر وزارت جهاد کشاورزی، دفتر نماینده ولی فقیه در وزارت کشاورزی.
۲۰. مطهری، مرتضی (۱۳۷۲)، فلسفه اخلاق، تهران: انتشارات صدرا.
۲۱. ورمزیاری، حجت؛ بابائی، محسن و کلانتری، خلیل (۱۳۹۹)، تبیین استلزامات ارتقاء نظام سیاست‌گذاری توسعه روستایی و عشایری ایران مبتنی بر سبک مدیریت جهادی، فصلنامه پژوهش‌های روستایی، دوره ۱۱، شماره ۲، تابستان، صص ۲۳۳-۲۱۴.
22. Banks, George. C., Thomas. Fischer., Janaki. Gooty., George. Stock. (2020). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. The Leadership Quarterly. Available online 15 October 2020, 101471. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101471>.
23. Brown ME, Treviño LK, Harrison DA. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational behavior and human decision processes. 2005;97 (2):117-34.
24. Clarke. Colin P., Assaf. Moghadam. (2018). Mapping Today's Jihadi Landscape and Threat. Orbis. Volume 62, Issue 3, 2018, Pages 347-371. <https://doi.org/10.1016/j.orbis.2018.05.006>.
25. Dust. Scott B., Christian J. Resickb, Jaclyn A. Margolisc, Mary B. Mawritz. (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of In Press, Corrected ProofWhat are Corrected Proof articles?
26. Kim, W. G. & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance, International Journal of Hospitality Management, 30, 1020-6201.
27. Rusbult, C. E., Van Lange, I? A. M., Yovetich, N. A., Wildschut, T. & Verette, J. (1998). A functional analysis of perceived superiority in close relationships. Unpublished manuscript, University of North Carolina at Chapel Hill, Chapel Hill, NC.

28. Usman. Muhammad., Moazzam. Ali., Chidiebere. Ogbonnaya., Mayowa. Babalolad. (2021). Fueling the intrapreneurial spirit: A closer look at how spiritual leadership motivates employee intrapreneurial behaviors. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104227>.
29. Walumbwa, F. O, Morrison, E. W, Christensen, A. L, (2012), Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice, *The Leadership Quarterly*, 23(5), 953-964.
- Yukl, G. (2002), *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ. Prentice Hall.
30. Yukl, G. (2002), *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ. Prentice Hall.