

## Conceptualization and Validation of Components and Characteristics of Spiritual Leadership in Northeastern Universities of Iran

Mahdi Taghvaei<sup>1</sup>, \*Alireza Khorakian<sup>2</sup>, Fariborz Rahimnia<sup>3</sup>,  
Saeed Mortazavi<sup>4</sup>

1-PhD student of behavioral management, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

2-Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. (Corresponding Author), Email: a.khorakian@um.ac.ir

3-Professor of Management Department, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

4-Professor of Management Department, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

Received: 09/09/2018; Accepted: 26/01/2019

### Abstract

The purpose of this study is exploring the components of spiritual leadership in northeastern universities in Iran. The method of this research is a Mix Method of exploratory. The statistical population was the faculty members of the northeastern universities of Iran. qualitative sample was using of purposeful sampling and 33 faculty members with a history of leadership or teaching leadership was selected. Quantitative sample was 271 faculty members of northeastern universities of Iran. they were selected through cluster random sampling. The interviewing method was used to collect the data in the qualitative section and in the quantitative section the questionnaire was used. The components of spiritual leadership were extracted using MAXQDA software and data content analysis method. Factor validation and AMOS software were used to measure and fit the components. In order to study the components, the factors were calculated and verified. The results of the research indicate that the leader of the native Iran's universities has an appropriate theoretical structure. The results of this research, which led to the identification of the components and sub-components of spiritual leadership, consist of 11 components and 38 sub-components. These results can not only be used as a tool for introducing the characteristics of spiritual leadership in universities, but also attempt to create patterns in the field of leadership for university administrators in an effective way through the use of spiritual leadership and create a spiritual working environment and improve interactions in the structure of the universities.

### **Introduction**

One of the concerns of today's organizations, especially universities, is the spiritual problems and issues in the workplace. Spiritual leaders encourage their followers to think beyond themselves and consider the concerns of the society. For example, spiritual leadership results in employee empathy and the representation of organizational citizenship behavior. A spiritual leader tends to pursue a broader goal of life, meaning of the work, transcendence, belief, and feeling of the society. This process potentially has more harmonious feelings between organizational spirituality and personal spirituality, and the meaning of semantic, selfishness, and solidarity enhancement. Therefore, spiritual leadership affects the followers' perception of spirituality in the workplace (Afsar, Badir, and Kiani, 2016: 81). Representations such as escape from workplace, lack of motivation, wasting time at work, low productivity, low hours of useful work, wandering the clients in referring to organizations and offices, flattery and non-standard behaviors, show the weakness of spirituality in the organization and the university. Some believe that through the pursuit of spiritual leadership processes, the authorities of the organizations can increase the perceived inner values of leaders that may control cognition, feelings, and inspirational behavior (Tkaczynski & Arli, 2018: 81). This issue has been underestimated in Iranian universities with a special cultural context and values. Given the existence of the problem, the importance of research, the research gap in the studied community, indigenous neglect of the spiritual leadership in universities, the implications of these leaders for the fate of the students, the success of the university, and the organizations in which these fostered and educated graduates of these universities will work, the research seeks out to answer the question that what spiritual attributes and traits do the spiritual leaders in northeastern universities of Iran have? By reviewing these traits, they can be enhanced.

### **Theoretical framework**

The purpose of the spiritual leader is to meet the followers' spiritual needs for the survival of spirituality and spiritual welfare through the sense of membership and meaning in the work with the creation of insight, vision and value consistency in individual, team, and organizational levels, leading to the development of moral and psychological health and commitment and productivity in the organization (Gholami, Siadat and Erfan, 2012: 5). The theory of spiritual leadership outlines a great vision in the organization and describes how leaders can encourage and motivate spirituality in the workplace (Weinberg and Locander, 2014: 395). The theory of spiritual leadership suggests hope, vision, and altruism and ethical communication with each other (Krishnakumar, Houghton, Neck and Ellison, 2015: 4). For example, hope and faith, an attempt to follow the organization's perspective in harmony with the values, attitudes and behavior of its leaders reflect love, altruism and loyalty. Both leaders and followers gain experience because they care about the interests

of their stakeholders and their members and because they are appreciated and concerned about each other (Fry et al., 2016: 4).

### **Methodology**

The philosophy of this research is pragmatism, its method is mixed-exploratory, its approach is inductive-deductive, and its strategy in the qualitative part is phenomenology and in the quantitative part is descriptive-survey. The analysis method in the qualitative section is qualitative content analysis, and in the quantitative part is confirmatory factor analysis. The statistical population of the study includes 1334 faculty members of Mashhad Ferdowsi, Birjand and Hakim Sabzevari universities. Interviews were conducted with 32 faculty members who had the required qualities. In the quantitative part, a questionnaire was distributed using cluster sampling.

### **Discussion and Results**

Based on the findings of the interviews with the sample members, a total of 11 components and 38 sub-components were obtained. These components include transformation, psychological integrity, meaningfulness, performance feedback, organizational commitment, membership, faith, the love for altruism, vision, value-orientation, and a model as social capital. In the quantitative part, the factor load of some items is less than 0.05 despite the significance. Therefore, to be more reliable, the values of CR and AVE indices of the convergent validity of the model were examined for all variables and components. Both of the values for all variables and components are more than 0.7 and 0.5, respectively. Accordingly, and considering the obtained results, convergent validity of the questionnaire can be ensured.

### **Conclusion**

Spiritual leaders plan in terms of transformation according to the circumstances in the organization climate. As a result, the spiritual leader understands the transformation in advancing the goals of the organization. They have psychological integrity. This concept is introduced in the field of psychology as the concept of the fundamental factor of the unity of human behavior and emphasizes the organized and integrated aspects of personality act. They love their counterparts. The spiritual leader creates altruism by creating a sense of peace, alignment, and through caring and appreciating others. In the same vein, Fry et al. stated that one of the main goals of leaders is living in accordance with the positive or altruistic values, so that these values can be shared by members of the group and become a part of the organization (Fry et al. 2011: 4). In sum, to be more successful, spiritual leaders try to observe transformation, psychological integrity, meaningfulness, performance feedback, organizational commitment, membership, faith, the love for altruism, vision, value-orientation, and a model as social capital.

**Keywords:** spiritual leadership, psychological integrity, observe transformation, value-orientation

## مفهوم‌سازی و اعتبار‌سنجی مولفه‌ها و ویژگی‌های رهبری معنوی در دانشگاه‌های شمال شرق ایران

مهدی تقوایی\* - دکتر علیرضا خوراکیان\*\* - دکتر فریبرز رحیم‌نیا\*\*\* -  
دکتر سعید مرتضوی\*\*\*\*

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، کشف مولفه‌های رهبری معنوی در دانشگاه‌های شمال شرق ایران است. روش این تحقیق، آمیخته اکتشافی است. جامعه آماری، اعضاء هیأت‌علمی دانشگاه‌های شمال شرق ایران بوده است. نمونه بخش کیفی و با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند، ۳۳ نفر از اعضای هیأت‌علمی با سابقه در حوزه رهبری یا تدریس رهبری و در بخش کمی ۲۷۱ نفر از اساتید هیأت‌علمی دانشگاه‌های شمال شرق ایران با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای بوده‌اند. جهت جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی از روش مصاحبه و در بخش کمی از پرسشنامه استفاده شده بود. مولفه‌های رهبری معنوی، با کمک نرم‌افزار MAXQDA و روش تحلیل محتوای داده‌ها، استخراج شدند. جهت سنجش و برازش مولفه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار AMOS بهره برده شد. جهت بررسی مولفه‌های پژوهش، بار عاملی گویه‌ها محاسبه و مورد تأیید قرار گرفت. نتایج نشان داد که رهبری معنوی در دانشگاه‌های شمال شرق ایران از ساختار تئوریک مناسبی برخوردار است. نتایج حاصل از این پژوهش که منجر به شناسایی مولفه‌ها و زیرمولفه‌های رهبری معنوی شده است، در مجموع دربرگیرنده ۱۱ مولفه و ۳۸ زیرمولفه می‌باشد. این نتایج نه تنها می‌تواند به‌عنوان ابزاری جهت معرفی ویژگی‌های رهبری معنوی در دانشگاه‌ها به‌کار گرفته شود، بلکه تلاشی است تا الگوهایی در حیطه رهبری برای مدیران دانشگاه‌ها به شکل عملی و با بکارگیری رهبری معنوی ایجاد شود و زمینه‌ساز ایجاد محیط کار معنوی و بهبود تعاملات اثربخش در دانشگاه‌ها شوند.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری معنوی، یکپارچگی روانشناختی، تحول آفرینی، ارزش‌محوری

\* دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

\*\* نویسنده مسئول - دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

a.khorakian@um.ac.ir

\*\*\* استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

\*\*\*\* استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

## مقدمه

نظریه رهبری معنوی، نظریه‌ای است که در آن اعمال، ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتار رهبران و ارزش‌های اصلی سازمان نشان داده می‌شود (Strum et al., 2017: 356). انجام دادن کارها، چگونگی و نوع نگاه به آن، باید توسط یک مدیر یا رهبر، هدایت شود. لذا، امروزه سازمان‌ها توجه خود را معطوف به رهبران کرده‌اند که با شجاعت و جسارت خاصی سعی در ایجاد تغییرات بنیادی در درون سازمان دارند، چرا که رهبر با ایجاد تغییر سروکار دارد (Fry, 2003: 232). یکی از دغدغه‌های سازمان‌های امروزی، بالاخص دانشگاه‌ها، مشکلات و مسائل معنوی در محیط کار است. یک رهبر معنوی در دانشگاه به افراد سازمانش کمک می‌کند که یک فرد کامل باشد و انگیزش افراد را به مقصد و معنای بهتری به دنبال کار معنی‌دار تبدیل می‌کند. از آنجایی که دانشگاه‌ها برای برطرف کردن نیازهای جامعه شکل گرفته‌اند، یکی از فعالیت‌هایی که از رهبر معنوی دانشگاهی انتظار است اینگونه است که پیروان خود را تشویق کنند تا با توجه به نگرانی‌های جامعه، فراتر از خود فکر کنند. به عنوان مثال، رهبری معنوی (به عنوان یک مفهوم کلی از جمله دانشگاه) باعث همدلی کارکنان و نمایش رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شود. یک رهبر معنوی تمایل دارد به دنبال هدف وسیع‌تری از زندگی، معنی کار، تعالی، اعتقاد و احساس جامعه بپردازد. این فرآیند به طور بالقوه، احساس ارتباط بهتری بین معنویت سازمانی، معنویت شخصی و افزایش معناداری دارد. بنابراین، رهبری معنوی بر درک پیروان از معنویت در محیط کار تأثیر می‌گذارد (Afsar, Badir, Kiani, 2016: 81). وجود رهبری معنوی در نهادهایی مانند دانشگاه‌ها، مستلزم تغییر و تحول، موفقیت و یادگیری مستمر می‌باشد که توسط رهبری معنوی قابلیت دستیابی دارد (Wax, 2005). در مجموع اهمیت و ضرورت معنویت و رهبری معنوی آن چنان است که می‌تواند برای سازمانها، انسانیت و برای اجتماع، فعالیت و برای محیط، مسئولیت را به ارمغان آورد (Geijssel et al., 2003: 235). از طرفی دیگر، مهمترین عامل بهره‌وری در دانشگاه‌ها و در نهایت کل جامعه، منابع انسانی است (Sadeghi et al., 2015: 42). تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه‌ای در بهبود و پرورش منابع انسانی آن نهفته است؛ بدین سبب است که مسئولان دانشگاه‌ها با یاری متخصصان رفتاری و منابع انسانی توجه خاصی را به پرورش کارکنان مبذول می‌دارند (Ziyae et al., 2008: 68). پایینی چون: گریز از محل کار، بی‌انگیزگی، اتلاف وقت در محل کار، بهره‌وری پایین، پایین بودن ساعات مفید کار و سرگردانی ارباب رجوع در مراجعه به سازمان‌ها بالاخص

برخی از دانشگاه‌ها، چاپلوسی و رفتارهای غیرمعنوی در دانشگاه به دلیل رفتارهای سیاسی مدیران دانشگاه‌های دولتی، نشان از ضعف معنویت در دانشگاه دارد در دانشگاه‌های دولتی نیز بررسی موضوع رهبری معنوی حائز اهمیت است. نتایج تحقیقات بیانگر آن است که ضعف رهبری معنوی موجب کمرنگ شدن حس مسئولیت‌پذیری در سازمان، کاهش بهره‌وری و افزایش هزینه‌های سازمانی شده و تسهیل‌گر گسترش رفتار غیر معنوی در سازمان خواهد شد. رهبران معنوی در محیط ناپایدار کنونی با ایجاد فضای مثبت و معنوی سازمانها موجب بروز پایداری و حل تناقض نظم و بی نظمی در سازمان می‌شوند. برخی معتقدند از طریق پیگیری روندهای رهبری معنوی، مسئولان سازمان‌ها می‌توانند ارزش‌های داخلی درک شده رهبران را افزایش دهند که می‌توانند شناخت، احساسات و رفتار الهام‌بخش را کنترل کنند (Tkaczynski et al., 2018: 81). باتوجه به موارد مطرح شده، در حالی که اهمیت تقویت معنویت و رهبری معنوی در افراد همواره مورد تاکید بوده است، یکی از بزرگترین چالش‌های انجام این کار، نبودن زمان کافی و عدم توجه به آن در محیط‌های دانشگاهی است. این شواهدی است که باید در اختیار مدیران قرار گیرد تا به دنبال حرکت به سمت رهبری معنوی باشند (Barisano, 2017: 112). در دانشگاه‌های دولتی نیز مدیران و رهبران در محیط کار، آنچنان درگیر کارهای مرتبط با وظایف دانشگاهی هستند که نمی‌توانند در فعالیتهای فرانش همچون رهبری معنویت در دانشگاه تلاش کنند. همچنین بسیاری از آن رهبران ممکن است درگیر رفتارهای سیاسی باشند. چراکه دانشگاه‌های دولتی نیاز به رفتارهای سیاسی بالایی از رهبران و مدیران دارد. لذا همان‌گونه که نیکولا، یون و نیکولا<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) بیان کردند، تحقیقات بیشتری در مورد نقص در درک رهبری معنوی و توسعه مدل‌های مرتبط با نظریه رهبری معنوی مورد نیاز است چراکه، بدنه دانش کمبودهایی در ارتباط با مدل‌های جدید و کاربرد پارادایم رهبری معنوی در فرهنگ‌های مختلف در سراسر جهان وجود دارد (Novikov, 2017: 2).

رهبری معنوی و انتخاب مدیران بصورت صحیح، باعث حفظ سازمان و اجتماع می‌شود. لذا انتخاب شایسته‌ترین فرد برای سازمان مهم است. این موضوع برای مدیران سازمان‌های نظام آموزش عالی که با مجموعه‌ای از نیروهای انسانی، با فرهنگ‌ها و ارزش‌های مختلف، اهمیت بیشتری دارد (Grunes et al., 2015: 120). این موضوع در دانشگاه‌های ایران که از بافت فرهنگی و ارزشهای خاصی برخوردار هستند کمتر مورد توجه قرار گرفته است. با

توجه به وجود مسئله، شکاف پژوهشی و اهمیتی که این تحقیق در راستای ایجاد پیامدهای مثبت همچون موفقیت دانشگاه و سازمان‌هایی به کار گیرنده دانشجویان فارغ‌التحصیل دارند. این تحقیق به دنبال این سوال است که رهبران معنوی در دانشگاه‌های شمال شرق ایران دارای چه ویژگیها و مولفه‌هایی هستند؟ چراکه با بررسی این ویژگی‌ها، امکان تقویت آن‌ها به وجود می‌آید.

### مبانی نظری

در حال حاضر به نظر می‌رسد که روندهای شتاب‌دهنده‌ی معنویت در محیط کار به وجود آمده است. ویژگی‌ها و فرآیندهای خاص، یک موضوع کلیدی است که باید توسط انواع مختلف رهبری (رهبری استراتژیک، رهبری در تیم‌های توانمند، رهبری معنوی و رهبری افراد) مورد توجه قرار گیرد (Meng, 2016: 410). رهبری، مدیریت کردن انرژی است، ابتدا برای خود و سپس کسانی که اطراف شما هستند. در ارتباط با انرژی، یعنی وقتی که شما در سازمان راه می‌روید می‌توانید بگویید که سطح انرژی شما برای انجام کار چقدر است، بنابراین کیفیت رهبری مشخص می‌شود (Morrison, 2008: 62). رهبری به عنوان نقطه شروع مهم به شمار می‌رود زیرا رهبران نقش مهمی در ایجاد نفوذ در سازمان‌هایی که عهده‌دار رهبری آن هستند دارند. به همین ترتیب آنها باعث ارتقای توسعه سازمان‌ها می‌شوند (Geh, 2014: 149). محققان، رهبری معنوی را در زمینه‌های مختلف بررسی کرده‌اند و نشان دادند که رهبری معنوی، روابط مثبت با تعهد سازمانی، رضایت شغلی، نوع دوستی، وجدان، مدیریت حرفه‌ای خود، رشد فروش، مشارکت شغلی، شناسایی، حفظ، رفتار شهروندی سازمانی، دلبستگی، وفاداری و بهره‌وری دارد. همچنین از پیامدهای منفی همچون تعارض، ناامیدی و بی‌تعهدی سازمانی جلوگیری می‌کند (Klaus et al., 2016: 87). هدف رهبری معنوی این است که به نیازهای اساسی رهبر و پیروان، برای رفاه معنوی از طریق فراخوانی و عضویت، برای ایجاد بینش و ارزیابی ارزش در سطح فردی، توانمندی تیمی و سازمانی و در نهایت تقویت سطوح بالاتر تعهد سازمانی و بهره‌وری بپردازد (Salehzadeh et al., 2015: 347). تئوری رهبری معنوی، پارادایم جدیدی از تئوری رهبری است که گسترش‌یافته‌ی تئوری‌های رهبری کارزماتیک و تحول‌آفرین و تئوری‌های مبتنی بر ارزش است. تئوری رهبری معنوی بر روی تعاریفی از معنویت محیط کاری توسط

ژیکالونه و ژورکویس<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) بنا شده که بیانگر چارچوبی از فرهنگ ارزش‌های سازمانی است که منجر به موفقیت کارکنان در فرایند کار، برقراری حس شفقت و دلسوزی و خشنودی از کار می‌شود (Modaff et al., 2008: 56). بیشتر تلاش‌های جامع در گسترش تئوری‌های رهبری معنوی، به‌وسیله‌ی فرای طرح‌ریزی شده‌اند. تئوری رهبری معنوی، راه جدیدی را در افق رهبری در کنار دیگر تئوری‌های ارزشمند پایه از جمله رهبری اصیل<sup>۲</sup> و رهبری اخلاقی مطرح می‌کند. تئوری رهبری معنوی، امید، چشم انداز، نوع‌دوستی و دوست داشتن تعامل با یکدیگر برای تأثیر بر کارمندان را پیشنهاد می‌دهد. رهبری معنوی در درجه اول بر افزایش انگیزه ذاتی کارکنان از طریق در نظر گرفتن فراخوان درونی به جای پاداش‌های غیرعادلانه و خارجی متمرکز است. همه این فاکتورها متعاقباً منجر به سازمان‌یافتگی بیشتر، تعهد و بهره‌وری کارمندان می‌شود (Krishnakumar et al., 2015: 22). رهبری معنوی ممکن است تأثیر عمیقی بر سلامت معنوی و رضایت شغلی کارکنان و قصد ترک آن داشته باشد (Mohd Yusof et al., 2014) مدل رهبری معنوی با شیوه‌های زندگی درونی آغاز می‌شود که بر سه جزء اصلی رهبری معنوی تأثیر می‌گذارد: عشق نوع دوستانه، چشم‌انداز و امید/ایمان. هنگامی که این اجزاء رهبری وجود دارند، منجر به افزایش احساس عضویت و احساس معنا در کارهایی می‌شود که کارکنان درگیر آن هستند. رهبری معنوی دارای سه نتیجه اولیه بهره‌وری، تعهد سازمانی و رضایت از زندگی است (Holden, 2017: 82). برخی از فرآیندها می‌تواند مفاهیم معنوی را تشویق کند یا نقش آن‌را بهبود بخشد، مانند تعهد سازمانی و بهره‌وری سازمان (Fry & Nisiewicz, 2013: 87) و این موارد به همراه رهبری معنوی، کمک می‌کند در برابر مشکلات رهبری‌های دیگری غیر از رهبری معنوی، مانند استرس و ناکامی تاب‌آور باشند. ایجاد بینش در مورد رهبری، در رهبران و پیروان، باعث ایجاد احساسات خاصی می‌شود، به طوری که در زندگی آنها هدف، معنا و تفاوت ایجاد می‌کند (Fry et al., 2017: 42). لذا هدف رهبرمعنوی این است که نیازهای معنوی پیروان را برای بقای معنویت و سعادت معنوی از طریق احساس عضویت و معنا در کار با خلق بینش، بصیرت و همخوانی ارزشی در سطوح فردی، تیمی و سازمانی رفع نماید و منجر به پرورش سلامت اخلاقی، روانی، تعهد و بهره‌وری در سازمان شود (Gholami et al., 2012: 5). تئوری رهبری معنوی چشم

---

1-Jurkiewicz and Giacalone

2-Authentic



انداز بزرگی را در سازمان ترسیم می‌کند و تشریح می‌کند که چطور رهبران می‌توانند معنویت را در محیط کار تهییج و تشویق کنند (Weinberg et al., 2014: 395). تئوری رهبری معنوی، امید، چشم‌انداز<sup>۵</sup> و نوع‌دوستی و ارتباطات اخلاقی با یکدیگر را پیشنهاد می‌دهد (Krishnakumar et al., 2015: 4). به‌عنوان مثال، امید و ایمان، تلاش برای پیروی از دیدگاه سازمان در هماهنگی با ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتار رهبران آن، منعکس‌کننده عشق، نوع‌دوستی و وفاداری است. هم رهبران و هم پیروان تجربه کسب می‌کنند، زیرا آنها به منافع ذی‌نفعان و اعضای خود اهمیت می‌دهند، زیرا برای یکدیگر نگران و قدردان هستند (Fry et al., 2017: 41). در مجموع، رهبران معنوی، هویت اخلاقی پیروان خود را بهبود داده، تعهد عمیقی در آنان ایجاد و بین کارکنان روابط سازنده ایجاد می‌کنند و علاوه بر توسعه فردی، به خودشکوفایی کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها تاکید دارند (Chen & Yang, 2012: 110). لذا توجه به این مفهوم حائز اهمیت است.

### پیشینه پژوهش

تحقیقات متعددی در زمینه رهبری معنوی صورت گرفت. برخی از آنها به طراحی مدل، برخی به تاثیرات آن بر متغیرهای دیگر، برخی به آزمون مدل و برخی دیگر به کشف ویژگی پرداختند. تحقیقات پیشین، همچنین رهبری اخلاقی را در زمینه‌های متعددی بررسی کردند. به عنوان مثال آنها در سازمان‌های دولتی و خصوصی، این موضوع را مورد بررسی قرار دادند. با توجه به اینکه سازمان‌ها در زمینه‌های مختلفی با عوامل درون و برون سازمانی متفاوتی در حال فعالیت هستند، از طرفی تحقیقات کیفی زمینه‌محور هستند و بر اساس جامعه مورد مطالعه، نتایج متفاوتی متصور است، رویکرد تحقیق حاضر، کشف مولفه‌های رهبری معنوی در دانشگاه‌های شمال شرق کشور است که در این زمینه، چنین تحقیقی انجام نشده است.

### روش‌شناسی تحقیق

در این تحقیق از فلسفه پراگماتیسم یا عمل‌گرایی، روش آمیخته-اکتشافی و رویکرد استقرائی-قیاسی استفاده شده است. استراتژی در بخش کیفی پدیدارشناسی و در بخش کمی توصیفی-پیمایشی است. بدین منظور ابتدا از طریق مصاحبه‌ها، مولفه‌ها استخراج شد و فرضیه‌هایی صورت‌بندی شد. در مرحله بعد، از طریق گردآوری داده‌های کمی، فرضیه‌ها مورد آزمون قرار گرفت. جامعه مورد مطالعه (آماري) در بخش کیفی ۷۴ نفر بودند. ابزار

جمع‌آوری اطلاعات نیز مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. فرایند مصاحبه به ترتیب از اعضای هیات‌علمی که بالاترین اولویت را کسب کرده بودند به جریان افتاد و با مصاحبه با ۳۲ نفر، به اشباع نظری رسید. در نمونه‌گیری بخش کیفی، با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و مراجعه به رزومه اعضای هیات‌علمی دانشگاه‌های فردوسی مشهد، بیرجند و حکیم‌سبزواری و یا سوابق کارگزینی‌شان، اساتیدی که دارای سابقه پست‌های مدیریتی و اجرایی درون و برون دانشگاهی و تجربه زیسته در ارتباط با رهبری معنوی و همراه با آن، تخصص در حوزه رهبری داشتند، شناسایی شدند. جامعه آماری در بخش کمی ۱۳۳۴ نفر از اعضای هیات‌علمی دانشگاه‌های مدنظر بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، بین آنها پرسشنامه توزیع شد. در قسمت کمی که سنجش مدل استخراج شده مدنظر بود، جهت برآورد حجم نمونه از فرمول کوکران با سطح خطای ۵ درصد بهره گرفته شد، در این فرمول ابتدا پیش نمونه‌گیری به تعداد ۳۰ نفر انجام گردید و بر مبنای انحراف معیار این پیش نمونه (۰/۴۷) و جایگذاری در فرمول نمونه‌گیری کوکران حجم نمونه به تعداد ۲۷۱ نفر تعیین شد که در نهایت همین تعداد پرسش نامه جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شد و این تعداد از اعضای هیئت علمی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند.

ایزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پرسشنامه بود. در قسمت کیفی، جهت اعتبار (روایی و پایایی) داده‌ها در تحقیق به قابلیت اعتبارپذیری، قابلیت اعتمادپذیری، قابلیت تأییدپذیری و قابلیت انتقال پذیری آنها توجه شد. جهت بررسی قابلیت اعتبارپذیری، از مصاحبه‌شوندگانی با تنوع سن، جنسیت و تجربه‌های گوناگون استفاده شد. همچنین نتایج تحقیق به سه‌نفر از خبرگان مصاحبه‌شده جهت اخذ تأیید ارائه شد. جهت دستیابی به قابلیت اعتمادپذیری تحقیق، از ثبت دقیق، کامل و عمیق داده‌ها، کدگذاری دقیق، کامل و متنوع و تکرار آنها استفاده شد. درخصوص ارتقاء قابلیت تأییدپذیری پژوهش، تمامی مصاحبه‌ها ضبط و به طور دقیق و چندباره مرور شد. درخصوص قابلیت انتقال پذیری یافته‌ها با توصیف دقیق شرایط انجام تحقیق شامل جامعه، روش نمونه‌گیری، جمع‌آوری اطلاعات و تفسیر آن توجه شد. جهت بررسی روایی بخش کمی از روایی محتوا استفاده شد. جهت بررسی پایایی پرسشنامه، ۳۵ عدد پرسشنامه در میان نمونه آماری توزیع شد و ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌ها محاسبه گردید. در جدول ۲، ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه رهبری معنوی آورده شده است. تمامی مقادیر بالاتر از ۰/۷ است که نشان‌دهنده تایید پایایی پرسشنامه می‌باشد. جهت تحلیل اطلاعات در

بخش کیفی و شناسایی مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های رهبری معنوی از روش تحلیل محتوا بهره گرفته شد. برای تحلیل اطلاعات در بخش کمی و سنجش اعتبار مدل استخراج شده و تحلیل اطلاعات کمی، از روش تحلیل عاملی تاییدی بهره گرفته شد.

### یافته‌ها

باتوجه به اینکه این تحقیق از روش آمیخته استفاده کرده است، یافته‌ها نیز در دو بخش کیفی و کمی، بصورت جداگانه مورد بررسی قرار گرفت. بخش اول، یافته‌های کیفی است که در ادامه تشریح می‌شود.

#### یافته‌های کیفی

یافته‌های کیفی پژوهش را می‌توان در سه سطح رفتار فردی، گروهی و سازمانی رهبران معنوی تقسیم‌بندی کرد. در ادامه به تبیین مولفه‌ها و زیرمولفه‌های رهبری معنوی پرداخته می‌شود. براساس یافته‌های بدست آمده از مصاحبه با اعضای نمونه، در مجموع ۱۱ مؤلفه و ۳۸ زیرمؤلفه بدست آمد. این مولفه‌ها شامل تحول‌آفرینی، یکپارچگی روانشناسی، معناداری، بازخورد عملکرد، تعهد سازمانی، عضویت، ایمان، عشق به نوع دوستی، چشم انداز، ارزش محور، الگویی سرمایه اجتماعی بود.

مولفه تحول‌آفرینی در رهبران معنوی اشاره به فعالیت‌هایی داشت که براساس شرایط، نیازمند تغییر و تحول در محیط سازمان بود. این مولفه شامل مفاهیمی همچون مسئولیت پذیری بالا، رهبری بر قلب و رفتار انسان‌ها، یاد دهنده، خلاقیت‌گرا و شجاعت بود. باتوجه به آنچه از مصاحبه‌ی اعضای هیئت علمی برگزیده بدست آمد، مسئولیت‌پذیری بالا بدین معنا است که رهبران معنوی به طور متقاعدکننده‌ای، در عمل به تکالیف خود اقدام کرده و خروجی عملکردشان عالی است به نحوی که پیروان آنها نیز، عمل به تکالیف را از آنان الگوبرداری می‌کنند. رهبری بر قلب و رفتار انسان‌ها یعنی رهبران معنوی همان‌گونه که خود به کارشان ایمان قلبی دارند، به طور باورنکردنی با ایجاد ارتباط قلبی با پیروان، امید و انگیزه توأم با اعتقاد راسخ را در آنان ایجاد می‌کنند. زیرمولفه یاد دهنده بودن بدین معنی است که رهبران معنوی با نفوذ در تمامی جوانب زندگی پیروان، آنان را بعنوان جانشین خود، پرورش می‌دهند و به دلیل وجود جنبه‌های تخصص و انگیزش خود بعنوان مرجع قابل قبولی مورد توجه زیردستان قرار می‌گرفتند. خلاقیت‌گرایی رهبران معنوی بدین معنی که در چالش‌های پیش‌روی سازمان، با مهارت ادراکی-تحلیلی خود، زمینه‌های تبدیل

تهدید به فرصت را فراهم نموده و در سازمان تحول آفرین می‌شوند. شجاعت، یکی دیگر از زیرمولفه‌ها و به معنی پشتکار، صداقت و سرزندگی بود.

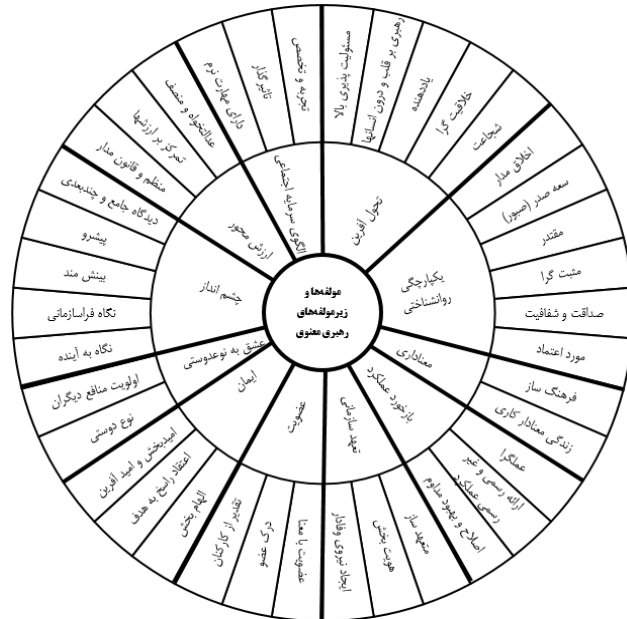
مولفه یکپارچگی روان‌شناختی همراستا با موضوع وحدت و یکپارچگی رفتار در رهبران معنوی بود و این یعنی این‌که افراد کل‌نگرانه به بررسی امور می‌پردازند. این مفهوم در حوزه روانشناسی به مفهوم عامل اساسی وحدت رفتار انسان معرفی و به بیان جنبه‌های سازمان‌یافته و یکپارچه کنش شخصیت تاکید داشت. مفاهیم مختلفی از جمله "سعه صدر، اقتدار، ایجاد دید مثبت در جامعه، ارتباط دوستانه و قلبی دو طرفه، اعتقاد به ارزشها، عدم نگاه ابزاری به پیروان، صداقت و درستکاری، احترام به شخصیت افراد، پایبند به اصول اخلاقی، مورد اعتماد، یکی بودن حرف و عمل، توکل، خوش‌بینی و امید به آینده، صداقت، انعطاف در مصاحبه‌ها اشاره شد. اخلاق‌مداری به عنوان زیر مولفه یکپارچگی روانشناختی رهبران معنوی بدین معنا بود که رهبر معنوی به دو بخش فردی و جمعی پیروان خود توجه دارد. صبر به معنای حفظ نفس از اضطراب و سکون و حرکت در مسیر آرامش، بروز اقتدار، مثبت‌گرایی، صداقت و شفافیت، مورد اعتماد بودن و در یک جمله یکپارچگی روانشناختی رهبر معنوی مورد تاکید قرار گرفت.

مولفه معناداری به مفهوم ایجاد یک شغل باارزش و مفید در پیروان برای رهبران معنوی بروز کرد. این مولفه از معنویت بیانگر انگیزش درونی فرد در راستای مبادرت به انجام فعالیتی است که معنا یا ارزش اجتماعی یا فرامادی دارد. مولفه چهارم، بازخورد عملکرد است. رهبر معنوی با ارائه غیررسمی و رسمی عملکرد پیروان زمینه بازخورد عملکرد و نظم بخشی به کارشان را فراهم می‌آورد. در نهایت پیروان از طریق اطلاعات کسب شده از سوی رهبران در جهت اصلاح و بهبود سازمان گام بر می‌دارند.

مولفه پنجم تعهد سازمانی است. خبرگان اشاره داشتند، مزیت سازمان‌ها برای پیشی گرفتن از یکدیگر، در بالا بردن اعتماد به نفس و میزان تعهد کارکنان به اهداف سازمانی نهفته است. رهبران معنوی با توانایی‌شان در به کارگیری قابلیت‌های پیروان در محیط متغییر سازمانهای امروزی، هویت خاصی به آنها بخشیده که موجب توسعه انگیزش درونی و زمینه به کارگیری و هدایت انرژی‌شان در جهت دستیابی به ارزشها را ایجاد می‌کند. در ششمین مولفه، رهبری معنوی نیازهای معنوی پیروان را از طریق احساس عضویت و معنا دادن برای خلق بینش، بصیرت و همخوانی ارزشی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی تحقق می‌بخشند.

امید یا ایمان بدان معنی است که که پیروان را بر آن می‌دارد تا چشم به آینده داشته باشند و میل و انتظارات مثبت که خلق تلاش در چارچوب اصلی انگیزش را تضمین می‌کند، را بوجود آورد. این مولفه به سه زیر مولفه الهام‌بخش، اعتقاد راسخ به هدف و امیدبخش و امیدآفرین دسته‌بندی شد.

نوع‌دوستی به عنوان هشتمین مولفه، احساس مسالمت، همسازی، رفاه ایجاد شده از طریق مراقبت و اهمیت دادن و قدردانی کردن از دیگران تعریف شد. اولویت منافع دیگران موجب می‌شود در موقعیت‌های تصمیم‌گیری، رهبران معنوی منافع جمع و دیگران را بر منافع شخصی خود ترجیح دهند. مولفه نهم، چشم‌انداز است که منجر به شفاف‌سازی تغییرات، ساده‌سازی بسیاری از تصمیم‌گیری‌های تفصیل‌شده و کمک‌کردن به هماهنگی سریع و مؤثر کارها می‌شود. مولفه دهم، ارزش‌محوری است. ارزش‌های مورد تاکید رهبران معنوی می‌تواند فرهنگ‌ساز، راهنمای قضاوت در کارها، صافی اقدامات و تصمیم‌گیری‌های سازمانی بوده و زیربنای ارزش‌های درونی‌شده کارکنان باشد. یازدهمین مولفه، الگوی سرمایه اجتماعی است. سرمایه اجتماعی، یا بعد معنوی یک اجتماع، میراثی تاریخی است که از طریق تشویق افراد به «همکاری» و «مشارکت» در تعاملات اجتماعی، قادر به حل میزان زیادی از معضلات موجود و حرکت به سوی رشد و توسعه همه جانبه است. با توجه به تحلیل مصاحبه‌ها مدل اکتشافی پژوهش که حاصل نتایج کیفی پژوهش بود، مولفه‌ها و زیرمولفه‌های رهبری معنوی در شکل ۱ ارائه شد.



شکل ۱: مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های رهبران معنوی استخراج شده در دانشگاه‌های شمال شرق ایران

### یافته‌های کمی

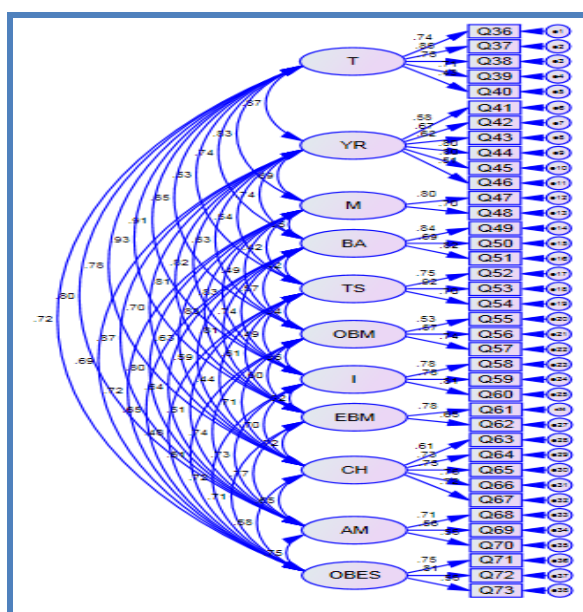
هدف از بخش کمی اعتبارسنجی مدل بدست آمده از نتایج کیفی این بود که آیا مفاهیم نظری به‌درستی توسط متغیرهای مشاهده‌شده اندازه‌گیری و آیا مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های احصاء شده برای رهبری معنوی در ارتباط بین رهبر و دیگران به‌راستی بیانگر رهبری معنوی در دانشگاه‌های شمال شرق ایران بودند. بدین منظور رویایی سازه یا محتوایی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی تجزیه و تحلیل شد. شاخص‌های اعتبار سازه مدل اعتبار همگرایی و اعتبار افتراقی می‌باشد. در اعتبار همگرا هر یک از بارهای عاملی (ضرایب همگرایی) می‌باید معنادار و از ۰/۵ بزرگتر یا مساوی باشد. در غیر این صورت باید حد مطلوب و قابل قبول روایی مرکب (CR) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) مورد بررسی قرارگیرد که حد مطلوب CR حداقل ۰/۷ و حد مطلوب AVE حداقل ۰/۵ می‌باشد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی و بررسی CR و AVE در ستون پنجم و ششم جدول ۱ ارائه شده است. لازم به ذکر است، معناداری تمام گویه‌ها ۰/۰۰۱ است.

جدول ۱: نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و آلفای کرونباخ برای گویه‌های پرسشنامه

نام	ابعاد	گویه	بار عاملی	AVE	CR	آلفای کرونباخ
رهبری معنوی	تحول آفرین	Q1	۰/۷۳۶	۰/۵۰۵	۰/۷۲۰	۰/۸۲۱
		Q2	۰/۸۵۴			
		Q3	۰/۷۵۵			
		Q4	۰/۷۰۶			
		Q5	۰/۴۳۳			
	یکپارچگی روانشناختی	Q6	۰/۵۸۳	۰/۵۰۹	۰/۷۹۰	۰/۸۲۲
		Q7	۰/۶۶۹			
		Q8	۰/۶۲۰			
		Q9	۰/۷۹۶			
		Q10	۰/۸۰۰			
		Q11	۰/۵۱۳			
	معناداری	Q12	۰/۸۰۳	۰/۵۷۰	۰/۷۰۳	۰/۷۲۲
		Q13	۰/۷۰۵			
	بازخورد عملکرد	Q14	۰/۸۴۲	۰/۶۱۷	۰/۷۴۹	۰/۸۲۶
		Q15	۰/۶۹۰			
		Q16	۰/۸۱۷			
	تعهد سازمانی	Q17	۰/۷۴۸	۰/۶۳۱	۰/۷۶۴	۰/۸۱۹
		Q18	۰/۹۲۱			
		Q19	۰/۶۹۸			
	عضویت	Q20	۰/۵۲۹	۰/۵۰۸	۰/۷۲۰	۰/۷۴۵
		Q21	۰/۵۶۷			
		Q22	۰/۷۴۵			
	ایمان	Q23	۰/۷۸۳	۰/۶۲۹	۰/۷۶۱	۰/۸۳۵
		Q24	۰/۷۸۲			
		Q25	۰/۸۱۴			
	عشق به خدا	Q26	۰/۷۸۲	۰/۵۱۷	۰/۷۲۶	۰/۸۶۳
		Q27	۰/۶۵۱			
	چشم انداز	Q28	۰/۶۱۴	۰/۵۱۴	۰/۷۳۲	۰/۸۳۶
		Q29	۰/۷۲۹			
		Q30	۰/۷۴۹			
		Q31	۰/۷۶۴			
		Q32	۰/۷۲۲			
	ارزش محور	Q33	۰/۷۱۳	۰/۵۰۷	۰/۷۰۵	۰/۷۵۹
		Q34	۰/۵۵۹			
		Q35	۰/۵۴۷			
	الگوی سرمایه اجتماعی	Q36	۰/۷۴۹	۰/۵۰۴	۰/۷۰۷	۰/۷۳۱
		Q37	۰/۸۰۸			
		Q38	۰/۵۷۴			

در مدل تحلیل عاملی برازش یافته، بار عاملی همه گویه‌های متغیرها و ابعاد معنادار شده‌اند. بنابراین هیچ یک از گویه‌ها از فرآیند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته نشد. مبنای معناداری گویه‌ها این است که سطح معناداری برای آن‌ها زیر ۰/۰۵ باشد. لذا در نهایت، ۳۸ گویه از پرسش‌نامه، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. همچنین با توجه به اینکه بار عاملی بعضی از

گویه‌ها علی‌رغم معناداری کمتر از ۰/۰۵ است لذا جهت اطمینان بیشتر از روایی همگرایی مدل مقدار دو شاخص CR و AVE برای تمامی متغیرها و مؤلفه‌ها مورد بررسی قرارگرفت که هر دو مقدار برای تمامی متغیرها و مؤلفه‌ها به ترتیب بیشتر از ۰/۷ و ۰/۵ می‌باشند بر این اساس و با توجه به نتایج به دست‌آمده می‌توان از روایی همگرایی پرسش‌نامه اطمینان حاصل کرد. مدل برازش شده تحقیق در شکل ۲ ارائه شد.



شکل ۲: مدل برازش شده تحقیق

اعتبار افتراقی نیز نشان می‌دهد که آیا یک سازه از سازه‌های دیگر مدل متفاوت می‌باشد یا خیر. برای محاسبه روایی افتراقی باید ریشه دوم AVE محاسبه می‌شود. این مقدار می‌بایست از مقدار همبستگی سایر سازه‌ها بیشتر باشد مقادیر قطر اصلی در جدول ۲ نشان‌دهنده ریشه دوم AVE و سایر مقادیر نیز نشان‌دهنده همبستگی بین سازه‌ها است. ملاحظه شد که تمامی سازه‌ها با شرایط مورد نظر مطابقت داشت و بنابراین می‌توان بیان کرد که سازه‌ها از اعتبار افتراقی برخوردارند.



جدول ۲: نتیجه اعتبار افتراقی برای متغیر رهبری معنوی

ابعاد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
۱ تحول آفرین	۰/۷۱۰	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
۲ یکپارچگی روانشناختی	۰/۷۴۵	۰/۷۱۳	-	-	-	-	-	-	-	-	-
۳ معناداری	۰/۶۳۱	۰/۷۱۱	۰/۷۵۴	-	-	-	-	-	-	-	-
۴ بازخورد عملکرد	۰/۶۲۹	۰/۶۳۳	۰/۶۸۰	۰/۷۸۵	-	-	-	-	-	-	-
۵ تعهد سازمانی	۰/۵۴۳	۰/۵۲۳	۰/۳۹۳	۰/۴۳۷	۰/۷۹۴	-	-	-	-	-	-
۶ عضویت	۰/۵۴۶	۰/۵۱۶	۰/۳۶۰	۰/۴۶۶	۰/۳۶۶	۰/۷۱۲	-	-	-	-	-
۷ ایمان	۰/۷۴۳	۰/۶۹۸	۰/۶۶۶	۰/۶۶۲	۰/۴۸۶	۰/۵۱۵	۰/۷۹۳	-	-	-	-
۸ عشق به نوع‌دوستی	۰/۶۶۵	۰/۶۲۱	۰/۶۱۱	۰/۶۵۴	۰/۵۳۶	۰/۴۰۸	۰/۶۹۰	۰/۷۱۹	-	-	-
۹ چشم‌انداز	۰/۷۱۳	۰/۶۳۹	۰/۵۲۲	۰/۵۶۱	۰/۴۵۰	۰/۵۹۰	۰/۶۳۳	۰/۵۷۲	۰/۷۱۶	-	-
۱۰ ارزش محور	۰/۵۹۶	۰/۶۵۱	۰/۵۵۵	۰/۵۱۵	۰/۴۲۶	۰/۵۱۸	۰/۵۴۳	۰/۵۱۳	۰/۵۱۳	۰/۷۱۲	-
۱۱ الگوی سرمایه اجتماعی	۰/۶۰۸	۰/۵۹۱	۰/۵۳۷	۰/۵۵۹	۰/۴۷۶	۰/۴۱۵	۰/۶۱۴	۰/۵۳۰	۰/۵۱۳	۰/۵۵۹	۰/۷۰۹

شایان ذکر است بررسی پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ صورت‌گرفت که مقدار ضریب بدست آمده برای متغیرهای تحقیق بعد از انجام روایی به شرح جدول ۲ (ستون آخر) ارائه شده‌است. با توجه به این‌که برای تمام ابعاد این مقدار بالای ۰/۷ می‌باشد، می‌توان گفت که ابزار از پایایی مناسب برخوردار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

آنچه به عنوان دستاورد این پژوهش مطرح شده، پاسخ به این پرسش محوری است که مولفه‌ها و ویژگی‌های رهبران معنوی در دانشگاه‌های شمال شرق ایران چیست؟ در واقع این الگو به دنبال آن است تا مجموعه ویژگی‌های رفتاری رهبران معنوی را در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی طبقه‌بندی نماید تا به گونه‌ای اثربخش در عرصه دانشگاه‌های ایران مدنظر قرار گیرد. در این مطالعه با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوای مقوله‌ای، مولفه‌های رهبری معنوی در ۱۱ مولفه تحول‌آفرینی، یکپارچگی روانشناختی، معناداری، بازخورد عملکرد، تعهد سازمانی، عضویت، ایمان، عشق به نوع‌دوستی، چشم‌انداز، ارزش‌محوری، الگوی سرمایه اجتماعی، معرفی شده‌اند. اول آن که رهبران معنوی به لحاظ تحول‌آفرینی براساس شرایط، در محیط سازمان برنامه‌ریزی می‌کنند. در نتیجه، رهبر

معنوی، دگرگونی را در پیش‌برد اهداف سازمان درک می‌نماید. دومین مولفه رهبر معنوی، یکپارچگی روانشناختی او است. این مفهوم در حوزه روانشناسی به مفهوم عامل اساسی وحدت رفتار انسان معرفی و به بیان جنبه‌های سازمان یافته و یکپارچه کنش شخصیت تاکید دارد. زیر مولفه‌هایی همچون اخلاق مداری، سعه صدر (صبور)، مقتدر بودن، مثبت‌گرایی، صداقت و شفافیت و مورد اعتماد بودن در این مولفه پدیدار شد. برخی از مفاهیم این مولفه با نتایج برخی تحقیقات (Reave, 2005: 660) همراستا است. برخی بیان کردند که تعالی، نه تنها شامل خودآگاهی (به شکلی که شخص مربوط، از فراخوانی خود آگاه باشد) است، بلکه مستلزم تلاش فرد برای یک هدف بالاتر و برای ارزش‌هایی است که معنای عمیق را تولید می‌کنند (Mohd Yusof et al., 2014: 77) لذا یکپارچگی روانشناسی می‌تواند از طریق زیرمولفه‌های شفافیت و مقتدر بودن، به خودآگاهی برسد. برخی دیگر بحث می‌کنند که رهبری معنوی، در زمینه‌ی روانشناسی مثبت عمل می‌کند، که بر پایه‌ی این اصل است که عشق، توانایی غلبه بر منفی‌بودن و ارزش‌های مخرب از قبیل خشم، حسادت، و ترس را دارد (Fry et al., 2011: 4) به مثبت‌اندیشی توجه می‌کنند. مولفه دیگر رهبری معنوی، معناداری است بدین مضمون که رهبری معنوی در افراد دانشگاه، باوری مهم و مفید بودن شغل‌شان را ایجاد می‌کند و پیروان احساس می‌کنند دارای شغل معناداری هستند که این خود منجر به انگیزش درونی فرد در انجام فعالیت می‌شود. یافته‌ها نشان می‌دهد که ارتباط کاری منفی بین رهبران و پیروان، می‌تواند به عنوان یک مانع برای ایجاد یک جامعه معتبر آموزشی و مذهبی باشد. این واقعیت نه‌تنها در توانایی‌های رهبری روزانه این مدیران، بلکه در زندگی سازمانی نیز تاثیرگذار است (Barisano, 2017: 111). فرهنگ‌سازی رهبر معنوی و ایجاد زندگی معنادار کاری، به‌عنوان دو زیرمولفه معناداری احصاء شد. مولفه چهارم، بازخورد عملکرد است که همراستا با نتایج تحقیق (Marvel et al., 2003:120) و تحقیق (Mayfield et al., 2002:92) است. در این زمینه، رهبر معنوی با ارائه غیر رسمی و رسمی عملکرد پیروان، موجب اصلاح و بهبود عملکرد پیروان و در نهایت سازمان می‌شود. رهبران معنوی با عملگرایی، به فعالیت‌های رهبری خود، ارزش می‌دهند و از طرفی باعث اعتماد بین رهبر و پیرو می‌شود. از طرفی در راستای همین مولفه رهبران سعی می‌کنند تا وضعیت‌های عملکردی خود و سازمان را بهبود بخشند. این بهبود، به افراد سازمان کمک می‌کند تا بتوانند به عملکرد کلی سازمان نیز توجه کنند و رهبر نیز به عنوان یک رهبر معنوی بتواند عملکرد کارکنان و

خروجی عملکردی دانشگاه که همان ترویج علم، دانش و بهبود سطح علمی جامعه جهانی است را توسعه بخشد. پنجمین مولفه رهبری معنوی تعهد سازمانی است. رهبری معنوی با بهبود تعهد کارکنان در سازمان موجب بسط و توسعه عملکرد سازمان می‌شود. رهبران سعی می‌کنند تا به افراد دانشگاه، هویت مناسبی دهد. این هویت به افراد سازمان کمک می‌کند تا خود را با سازمان، هویت یابی کنند و خود را منتسب به آن دانشگاه بدانند. لذا توجه رهبران به مولفه تعهد، می‌تواند از طریق ایجاد هویت صحیح، شکل گیرد. رهبران معنوی با ایجاد نیروی وفادار در دانشگاه نیز باعث بهبود تعهد سازمانی افراد می‌شوند. وقتی افراد سازمان وفادار باشند، می‌توانند فرآیندهای کاری را با جدیت و دقت بیشتری انجام و از طرفی کارکنان دیگر را به تلاش، تشویق کنند. ششمین مولفه، عضویت است که نشان می‌دهد رهبری معنوی نیازهای معنوی پیروان را از طریق احساس عضویت و معنا دادن برای خلق بینش، بصیرت و همخوانی ارزشی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی تحقق می‌بخشد. رهبران معنوی به عضویت کارکنان در سازمان، معنا می‌بخشند. رهبران، کارکنان را درک می‌کنند و همواره سعی می‌کنند تا مشکلات کارکنان را درک و برای حل آن کمک کنند. همچنین در موقعیت‌های مناسب، از کارکنان تقدیر می‌کنند. تقدیر از کارکنان نشان می‌دهد که رهبر، افراد سازمان را به عنوان اعضای تاثیرگذار می‌شناسد و به عملکرد آنها نیز اهمیت می‌دهد و از آنها قدردانی می‌کند. هفتمین مولفه ایمان است. رهبر معنوی در سازمان باعث شکل‌گیری اعتقادات معنوی و ایمان به کار در کارکنان می‌شود و این امر به عنوان محرکی درونی در کارکنان ایجاد انگیزه می‌کند. رهبر معنوی، باعث الهام بخشی به پیروان می‌شود. او در موقعیت‌های مختلف، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی را شناسایی و زمینه استفاده از فرصت‌ها را فراهم و انگیزه مقابله با تهدیدها را ایجاد می‌کند. این رهبران همواره به کارکنان خود امید می‌بخشند و به فعالیت‌های امیدبخش خود نیز ادامه می‌دهند. والکر بر نقش امید در آرمان بخشی تاکید دارد (Walker, 2006: 541). این معنویت، مستلزم تعالی خود است، زیرا فرد، یک بصیرت/هدف/مأموریت را در خدمت‌رسانی به ذینفعان کلیدی دنبال می‌کند، که نیاز فرد به بقای معنوی را ارضا می‌کند (Fry et al., 2010:288). مولفه هشتم، عشق به نوع‌دوستی است. رهبر معنوی، نوع‌دوستی را با ایجاد احساس مسالمت، همسازی و از طریق مراقبت و اهمیت دادن و قدردانی کردن از دیگران ایجاد می‌کند. رهبران معنوی، به منافع دیگران نسبت به منافع خود، توجه بیشتری نشان می‌دهند. آنها از خودگذشتگی زیادی نسبت به دیگران دارند و تلاش می‌کنند تا به منافع

سازمانی دست یابند. منافع فردی در تصمیمیات رهبر معنوی، اهمیت چندانی ندارد و بیشتر به منافع جمعی توجه می‌کند. در همین راستا، فرای و همکاران بیان کردند، یک هدف اصلی رهبران، زندگی مطابق ارزش‌های نوع‌دوستانه یا مثبت است، به طوری که این ارزش‌ها بتوانند توسط اعضای گروه به اشتراک گذاشته شوند (Fry et al., 2011:4)، توجه به نوع‌دوستی از نظر محققان اهمیت دارد. و همراستا با نتایج تحقیق (Fry, 2003: 726) و (Khaef-ali et al., 2011:32) است. در مولفه چشم‌انداز رهبران معنوی ارزش‌های مشترکی برای کارکنان ایجاد و موجبات توان‌مندی تیمی و سازمانی را فراهم می‌کنند. رهبران نگاه به آینده را در میان افراد سازمان ایجاد و آنرا پرورش می‌دهند. این مفهوم با نتایج تحقیق برخی محققان همراستا است (Dennis & Bocarnea, 2005) این رهبران با نگاه فراسازمانی، به موضوعات سازمان می‌نگرند و سعی می‌کنند تا در تصمیمیات خود بینش و بصیرت داشته باشند. نگاه چندجانبه‌نگری که دارند به آنها کمک می‌کند تا بهتر بتوانند سازمان را اداره کنند. لذا دیدگاه جامعی که آنها نسبت به موضوعات سازمانی و فراسازمانی دارند به کیفیت بهتر عملکرد کارکنان، سازمان و خود رهبر کمک می‌کند. مولفه ارزش‌محوری بعنوان یکی دیگر از مولفه‌های رهبری معنوی، بیانگر هدایت‌گری رفتار، کردار و اندیشه‌ها از طریق ارزش‌ها است. زیرمولفه‌های این مولفه، با نتایج بدست آمده با تحقیق (Khaef-ali et al., 2011:32) و (Cremer, 2004:467) همراستا است. نظم و قانون‌مداری، تمرکز بر ارزش‌ها تا رسیدن به هدف و عدالت‌خواهی و انصاف در این مولفه به دست آمد. برخی بر این عقیده‌اند که احساسات و ارزیابی پیروان در تعاملات اجتماعی، از بررسی میزان منصفانه بودن اقدامات رهبران و دیگران نشات می‌گیرد (Cremer, 2004: 468) مطالعات دیگری نیز به این نتیجه رسیده‌اند که رهبران باید وقت خود را برای تقویت معنویت خود به منظور رهبری معنوی موثر صرف کنند. چون شرکت‌کنندگان، اهمیت بهبود معنویت خودشان را به رسمیت شناختند چراکه می‌توانند به رشد و پرورش معنویت در دیگران کمک کنند (Barisano, 2017: 112). رهبران معنوی، علاوه بر ایجاد استانداردهای اخلاقی، بر الهام-بخشیدن به دیگران برای تحقق این استانداردها از طریق بصیرت و نگرانی واقعی، تشویق یادگیری، ارزش‌محوری، رشد و تمرکز بر افراد، تمرکز می‌کند. رهبران معنوی، منحصرًا محدود به امور مربوط به اصول اخلاقی نیستند و به ارزش نیز توجه دارند (Mohd Yusof et al., 2014:83). در آخرین مولفه، الگو بعنوان سرمایه اجتماعی، رهبر معنوی با مهارت نرم (قدرت نفوذ نگاه، زبان بدن مناسب و فن و هنر مذاکره)، تاثیرگذاری و تجربه و تخصص

بعنوان سرمایه اجتماعی یک ثروت برای سازمان قلمداد شده و بعنوان الگو، به زندگی پیروان معنی و مفهوم می‌بخشد. این مولفه نشان می‌دهد که رهبری معنوی، در مرکزیت همه‌ی مسئولیت‌های رهبری دیگر است (Holden, 2017:108). این نتیجه همراستا با نتایج تحقیق (Shamir et al., 1993:585) و (Brown et al., 2006: 598) است. این یافته‌ها مشابه آنچه است که توسط (Drago-Severson, 2012) یافت شد، در تحقیق آنها، هم رهبران معنوی و هم دولتی، با توجه به ماهیت پیچیده کار رهبری، انواع مختلفی از استراتژی‌ها را برای تجدید اجرا کردند.

نظریه‌هایی همچون رهبری خدمتگزارانه، رهبری تحول‌آفرین، رهبری اصیل و رهبری معنوی دارای شباهت‌هایی هستند، مثلاً نگرانی برای دیگران، عشق به نوع‌دوستی، تمامیت، و مدل‌سازی نقش (Brown and Trevino, 2006: 598). با این حال، رهبری معنوی، در امتداد این نظریه‌های رهبری است؛ از این جهت که مبتنی بر جنبه‌های مثبت است و به نواقص مفهومی این نظریه‌ها می‌پردازد، و این کار را با متوسل شدن به ارزش‌های رهبر معنوی در مجموعه‌ای از اصول با پذیرش عام، و با تضمین وجود تجانس ارزش بین سطوح شخصی، تیمی، و سازمانی، انجام می‌دهد (Fry et al., 2005: 32). علاوه بر این، با توجه به ابعاد احصا شده برای رهبری معنوی در دانشگاه‌های شمال شرق ایران، رهبری معنوی، به لحاظ مفهومی، همچنان مجزا از سایر نظریه‌های رهبری است، زیرا حصول رفاه اخلاقی و معنوی، مبتنی بر یک مدل علی شامل امید / ایمان، بصیرت، و انگیزش ذاتی و عشق نوع‌دوستانه است؛ مدلی که عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد (Mohd Yusof et al., 2014:77; Brown et al., 2006: 598 ; Fry,2005:66). با توجه به موضوعات مطرح‌شده، از آنجاییکه رهبری معنوی، یک مفهوم رفتاری است، پیشنهادات نیز مطابق آن باید رفتار‌گرا باشند. لذا پیشنهاد می‌گردد سازمان‌ها معنویت را در محیط کاری ایجاد کنند تا رهبران معنوی، بتوانند اثربخش‌تر باشند. چراکه رهبری معنوی بدون دانش زمینه‌هایی در کارکنان، اثربخش نیست. لذا محیط معنوی اولین گام بوده و مولفه‌های رهبری معنوی نظیر نظم‌مداری، انضباط، همدلی، نوع‌دوستی در کنار آن پیشنهاد می‌شود.

## References

- 1-Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79-88.
- 2-Barisano, E. C. (2017). *Forming and Supporting Lay Catholic Elementary School Principals as Spiritual Leaders*, Doctoral dissertation, Loyola Marymount University.
- 3-Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- 4-Chen, C. Y., & Yang, C. F. (2012). The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi-sample analysis. *Journal of business ethics*, 105(1), 107-114.
- 5-Cremer D. D., (2004). Distributive justice moderating the effects of self-sacrificial leadership. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(5), 466-475.
- 6-Dennis, R. S. & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument, *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
- 7-Drago-Severson, E. (2012). *Helping educators grow: Strategies and practices for leadership development*. Cambridge: Harvard Education Press. Peer Reviewed.
- 8-Fry, L. W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-728
- 9-Fry, L. W., & Nisiewicz, M. S. (2013). *Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership*. Stanford University Press.
- 10-Fry, L. W., & Whittington, J. L. (2005). Spiritual leadership as a paradigm for organization transformation and development. In *National Academy of Management Meeting*. Honolulu, Hawaii, 25(6), 1-45.
- 11-Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). Impact Of Spiritual Leadership On Unit Performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 259–270.
- 12-Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(1), 22-47.
- 13-Fry, L. W., Matherly, L. L., & Ouimet, J.R. (2010). The spiritual leadership balanced scorecard business model: The case of the Cordon Bleu-Tomasso corporation. *Journal of Management Spirituality Religion*, 7(4), 283–314.
- 14-Geh,Z, E. (2014). Organizational spiritual leadership of worlds “made” and “found” An experiential learning model for “feel”. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(2), 137-151.

- 15-Geijsel, F., Slegers, P., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of educational administration*, 41(3), 228-256.
- 16-Gholami A, Siadat A, Erfan A. (2012). The Relationship between Spiritual Leadership and Job Satisfaction among Isfahan University Staff, First National Conference on Modern Management Sciences of Golestan Province. 1-28. (In persian).
- 17-Grunes, P.; A. Gudmundsson & B. Irmer (2015). To What Extent Is the Mayer & Salovey Model of Emotional & Spiritual Intelligence a Useful Predictor or Leadership Style & Perceived Leadership Outcomes in Astrailian. *Educational Management & Leadership*, 42 (1), 112-135.
- 18-Holden, T. E. (2017). Spiritual Leadership, School Climate, and Teacher Collective Efficacy in Asian International Schools. PhD Dissertation, Concordia University–Portland.
- 19-Jurkiewicz, C. L., & Giacalone, R. A. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of business ethics*, 49(2), 129-142.
- 20-Khaef-ali, A. A., Bahram mirzaee, A. Mottaghi, P. (2011). Component of spiritual leadership in the organization, *Journal of tadbir*, 217(1), 29-33. (In Persian)
- 21-Klaus, L., & Fernando, M. (2016). Enacting spiritual leadership in business through ego-transcendence. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 71-92.
- 22-Krishnakumar, S., Houghton, J. D., Neck, C. P., & Ellison, C. N. (2015). The “good” and the “bad” of spiritual leadership. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(1), 17-37.
- 23-Marvel, K., Baily, A., Pfaffly, C., & Gunn, W. (2003) Relationship-Centered Administration: Transferring Effective Communication Skills from the Exam Room to the Conference Room. *Journal of Healthcare Management*, 48(2), 112-121.
- 24-Mayfield. J. & Mayfield, M. (2002). Leader Communication Strategies Critical Paths to Improving Employee Commitment. *American Business Review*, 20(2), 89-94.
- 25-Meng, Y. (2016). Spiritual leadership at the workplace: Perspectives and theories. *Biomedical reports*, 5(4), 408-412.
- 26-Modaff, D. P., DeWine, S., & Butler, J. A. (2008). Organizational communication: Foundations, challenges, and misunderstandings. Pearson/Allyn & Bacon.
- 27-Mohd Yusof, J., & MAHADZIRAH, M. (2014). The Influence of Spiritual Leadership on Spiritual Well-Being and Job Satisfaction: A Conceptual Framework. *International Review of Management and Business Research*, 3(4),.

- 28-Morrison, J. L. (2008). Level Three Leadership: Getting Below the Surface. *Journal of Education for Business*, 84(1), 62-64.
- 29-Nicolae, M., Ion, I., & Nicolae, E. (2013). The research agenda of spiritual leadership. Where do we stand? *Revista De Management Comparat International*, 14(4), 551-566.
- 30-Novikov, V. (2017). Spiritual Leadership in Collectivist and Individualist Cultures. *PRODUCTION STAFF*, 10(1), 1-29.
- 31-Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness, *The Leadership Quarterly*, 16(2), 655-687.
- 32-Sadeghi, A., Vahed, H. & Kazempoor, E. (2015). The Relationship of Spiritual Leadership with Empowerment in Guilan University Administrative and Educational Experts, Training and development of human resources. 2(4), 39-53. (In Persian).
- 33-Salehzadeh, R., Khazaei Pool, J., Kia Lashaki, J., Dolati, H., & Balouei Jamkhaneh, H. (2015). Studying the effect of spiritual leadership on organizational performance: an empirical study in hotel industry. *International journal of culture, tourism and hospitality Research*, 9(3), 346-359.
- 34-Shamir, B., House, R. J. & Arthur (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4(3), 1-17.
- 35-Strum, R. E., Vera, D., & Crossan, M. (2017). The entanglement of leader character and leader competence and its impact on performance. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 349-366.
- 36-Tkaczynski, A., & Arli, D. (2018). Religious tourism and spiritual leadership development: Christian leadership conferences. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35(4), 75-84.
- 37-Walker, K, D. (2006). Fostering hope: a leader's first and last task. *Journal of Educational Administration*, 44(6), 540-569.
- 38-Wax, S. (2005). spirituality at work, jeff solomon, series Editor. ISSN: 22(22), 69-90.
- 39-Weinberg, F. J., & Locander, W. B. (2014). Advancing workplace spiritual development: A dyadic mentoring approach. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 391-408.
- 40-Ziyadee, M. S., Nargesian, A. & Aybaghie esfahani, S. (2008). The Role of Spiritual Leadership in Enhancing the Staff of Tehran University, *Governmental Management Journal* 1(1), 67-86.