

## ارائه مدل رهبری معنوی در نظام اداری ایران

سیدمهدی الوانی<sup>۱</sup>، غلامرضا معمارزاده طهران<sup>۲</sup>، محمود البرزی<sup>۳</sup>، حسین کاظمی<sup>۴</sup>

**چکیده:** در دهه‌ی اخیر، با ورود معنویت به پژوهش‌های سازمان و مدیریت، رهبری معنوی نیز توجه زیادی را به خود جلب کرده است. حوزه رهبری معنوی مانند هر دو حوزه رهبری و معنویت دارای تنوع و تفاوت‌های زیادی در تعاریف و برداشتهاست و مدل‌هایی که تا کنون از آن ارائه شده مدل‌هایی محدود، جهان‌شمول و رهبر-محور هستند که نقش پیروان و زمینه را در معادله رهبری نادیده گرفته‌اند. این مطالعه، با رویکردی توسعه‌ای، با بهره‌گیری از نظرات خبرگان و از طریق پیمایش تعدادی دستگاه‌های دولتی در نظر دارد تا نقش سازه‌های رهبر معنوی، پیروان معنوی و زمینه معنوی را در اثربخشی رهبری بررسی کند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد، سازه‌های جدید نقش معناداری در پیش‌بینی اثربخشی رهبری دارند و با ملاحظه همزمان هر سه سازه رهبر معنوی، پیروان معنوی و زمینه معنوی بهتر از رویکردهای قبلی می‌توان پیچیدگی‌ها و پویایی‌های رهبری را بررسی کرد.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری معنوی، رهبر معنوی، پیروان معنوی، زمینه معنوی

۱. استاد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، ایران

۲. دانشیار مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

۳. استادیار شبکه‌های عصبی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

۴. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۰۳/۲۰

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۱/۰۸/۱۷

نویسنده مسئول مقاله: حسین کاظمی

E-mail: hkazemi1384@yahoo.com

### مقدمه

در شرایط حاضر، نیروی فزاینده و نوظهوری برای جهانی شدن جامعه و تغییر سازمانی شکل گرفته است؛ از این رو، به رهبری جامعی نیاز است تا به جای کنترل‌های بیرونی و سرپرستی مستقیم، بر انگیزش درونی و خود مدیریتی تأکید کند. معنویت شیوه‌ای از نگرستن به رهبری است که می‌تواند ویژگی‌ها، رفتار، اثرات بر پیروان و تحقق اهداف را یکپارچه نماید (Reave, 2005).

از دید گیاکالون و جورکویکز (۲۰۰۳)، معنویت سازمانی چارچوبی از ارزش‌های سازمانی تبلور یافته در فرهنگ است که از طریق فرایندهای کاری موجب ارتقای تجربه تعالی و احساس ارتباط با دیگران به گونه‌ای که احساس کمال و رضایت فراهم آید می‌شود. رهبری معنوی دربرگیرنده ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایی است که برای برانگیختن درونی خود و دیگران و برای تجربه بقای معنوی ضرورت دارد. رهبری معنوی با توسعه انسانی و شرایط متغیر و پیچیده کنونی نسبت به سایر سبک‌های رهبری تطابق بیشتری داشته، کمک می‌کند تا افراد به صورت درونی برانگیخته و تمام وجود خود را در کار دخالت دهند. رهبری معنوی با تحول سازمانی عمده برای انتقال به پارادایم یادگیری تطابق دارد؛ این پارادایم به طور بنیادی با شکل سازمانی بوروکراتیک رسمی، متمرکز و استاندارد شده بر مبنای پارادایم ترس و اجبار که از آغاز انقلاب صنعتی پایه‌گذاری شده متفاوت است (Fry, 2003). پژوهش‌های فزاینده‌ای نشان می‌دهد، معنویت سازمانی به عنوان شکل دهنده پارادایم جدید مبتنی بر یادگیری، تعالی، خودکنترلی و انعطاف‌پذیری، راه‌حل بسیاری از مسائل موجود و مرتبط با بسیاری از نتایج در سطوح فرد، سازمان و جامعه است.

### بیان مسئله

با توجه به گسترش دامنه فعالیت‌های دولت، افزایش هزینه‌های عمومی و شرایط اقتصادی جهان، توجه به سازمان‌های دولتی بیش از پیش اهمیت پیدا کرده است (قلی‌پور و دیگران، ۱۳۸۸). افزایش اندازه دولت و هزینه‌های دولتی، افزایش فشارهای بودجه‌ای، کاهش انگیزه، رضایت و تعهد سازمانی کارکنان بخش دولتی، تبدیل دولت به یک بوروکراسی بزرگ غیرمردمی و ضعف آن در پاسخگویی، افزایش انتظارات شهروندان و تقلیل اعتماد عمومی، بیش از هر زمان دیگری ناکارآمدی روش‌های سنتی و ضرورت تغییر مدیریت دولتی را نشان می‌دهد. ماهیت فعالیت‌های مدیریت دولتی و دشواری‌های موجود در استقرار نظام ارزیابی ستاده‌محور لزوم توجه

به مکانیزم‌های کنترل و انگیزش درونی را اجتناب‌ناپذیر کرده است. ویلیام اوچی سه مکانیزم کنترل برای تحقق منافع واگرا را بازارها، بوروکراسی و سیستم‌های ارزشی - هنجاری معرفی می‌کند (هچ، ۱۳۹۰: ۴۴۶). راهبرد کنترل بازاری تنها در شرایطی اثربخش است که سازمان می‌تواند محصولات و خدمات را تعریف و قیمت‌گذاری کند. راهبرد کنترل از طریق بوروکراسی‌ها بر استفاده از مقررات، رویه‌ها و استانداردهای رفتاری متکی است و مستلزم سرپرستی تنگاتنگ و جهت‌دهی زیردستان از طریق مافوق‌ها است. با وجود تغییرات شتابانگر محیطی، عدم اطمینان و افزایش پیچیدگی وظایف، کنترل بوروکراتیک کارآمدی خود را از دست داده است. سازمان‌های بخش دولتی که در چنین زمینه‌ای فعالیت می‌کنند نیازمند بهره‌گیری از راهبرد کنترل و هدایت درونی هستند. در صورت بهره‌گیری از این مکانیزم، نظارت تا حد زیادی غیرضروری خواهد بود و بدون نیاز به هزینه‌های سازوکارهای کنترل بوروکراتیک، ارزش‌های شخصی، کارکنان را به انجام آنچه سازمان توقع و انتظار دارد رهنمون می‌کند. هر چند سازمان‌ها از تلفیقی از روش‌های کنترلی و انگیزشی استفاده می‌کنند ولی در بخش دولتی که سایر مکانیزم‌ها ناکارآمد هستند تأکید بیشتر بر استفاده از مدل رهبری معنوی که بر انگیزش و کنترل درونی مبتنی است می‌تواند بسیار سودمند باشد. با وجود تأکیدات زیادی که بر معنویت سازمانی و رهبری معنوی در نظام اداری ایران وجود دارد اما تاکنون کوششی در ارائه مدل رهبری معنوی که دربرگیرنده ابعاد رهبر، پیرو و زمینه معنوی باشد انجام نپذیرفته است. بررسی ادبیات رهبری معنوی در دیگر کشورها نیز نشان می‌دهد، به‌دلیل مفروض داشتن جهان‌شمولی ارزش‌های معنوی، رهبری معنوی معادل رهبر معنوی تعریف شده، کوششی در شناسایی ویژگی‌های پیروان، زمینه انجام نپذیرفته است (برای مثال، فری ۲۰۰۳، ۲۰۰۵، ۲۰۰۸، ۲۰۱۱؛ ریو، ۲۰۰۵؛ دنت، ۲۰۰۵). در اینجا این سؤال اساسی مطرح می‌شود که آیا پیروان معنوی و زمینه معنوی نیز با اثربخشی رهبری مرتبط هستند و آیا با تعریف سازه‌های پیروان معنوی و زمینه معنوی بهتر از رویکردهای رهبر-محور قبلی نمی‌توان اثربخشی رهبری را تبیین و پیش‌بینی کرد.

## ادبیات پژوهش

### معنویت و دین

هووارد (۲۰۰۲) مطرح می‌کند، معنویت شامل چهار مجموعه از پیوندها، شامل پیوند با خود، پیوند با دیگران، پیوند با طبیعت یا محیط و پیوند با قدرت برتر است. استراک و همکارانش (۲۰۰۲)، با بیست رهبر تحول‌آفرین مصاحبه کرده که آنان معنویت را به خدا یا قدرت برتر، منبع ارزش و معناداری، آگاهی از خود و شیوه‌ای برای یکپارچه کردن همه جوانب خود در قالب یک کل

تعریف کرده‌اند. گیبونز (۲۰۰۰)، آن را جستجوی هدایت، معناداری، کلیت درون و مرتبط بودن با دیگران و خالق هستی می‌داند (Dent et al., 2005). برخی نیز معنویت را به‌منزله‌ی کثرت‌گرا بودن تعریف کرده‌اند.

بسیاری از پژوهشگران بین دین و معنویت تمایز قایل می‌شوند. از نظر آنان، دین دارای شکلی سازمان یافته یا رسمی است اما معنویت به معنای نزدیکی با خدا و احساس پیوند با جهان و چیزهای زنده است (Zinnbauer et al., 1999). دین به‌عنوان سیستمی از باورهای سازماندهی شده و آیین‌های عبادی است که شخص بدان‌ها می‌پردازد؛ درحالی‌که معنویت یک اصل زندگی شخصی است که حالتی متعالی از رابطه با خداوند را ایجاد می‌کند. دین بیشتر به سازمان و گروه مشخصی تأکید دارد؛ درحالی‌که معنویت عام‌تر بوده، ممکن است بیش از یک رویکرد دینی را دربر گیرد (Reave, 2005).

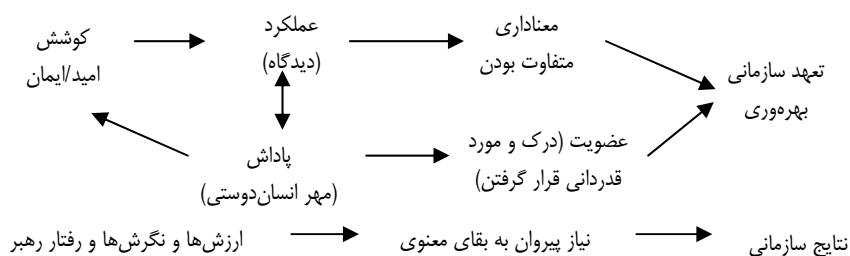
براساس آموزه‌های دین مبین اسلام، این دو مفهوم هر چند با یکدیگر متفاوت هستند اما ارتباط بسیار نزدیکی با هم دارند. برای مثال، علامه طباطبایی، معنویت را به معنای اعتقاد به توحید و معاد (محمدنژاد و دیگران، ۱۳۸۸) و دین را به‌منزله‌ی مجموعه‌ای از رهنمایی‌ها، قوانین عبادی و معارف حقه و اخلاق فاضله برای تأمین سعادت دنیوی و اخروی بشر در نظر گرفته است. از دید وی، توحید و معاد برهانی هستند و برخلاف نبوت، احتیاج به معجزه ندارند (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱: ۱۳۴).

هرچند دین اسلام، معنویت را دربر می‌گیرد و برای معنوی زیستن انسان رهنمودها و دستورالعمل‌های ویژه‌ای دارد ولی نتیجه و پیامد نهایی دین به تقویت معنویت به معنای توحید و معاد و همچنین اخلاق فاضله ختم می‌شود. همان‌طور که علامه طباطبایی (۱۳۷۴، ج ۴: ۱۷۲) مطرح کرده، « تمامی اجزای دین اسلام بعد از تحلیل به توحید برمی‌گردد و توحیدش بعد از تجزیه به‌صورت آن اخلاق و آن اعمال جلوه می‌کند».

### رهبری معنوی

فرهلم (۱۹۹۶)، از اولین پژوهشگرانی بود که واژه معنویت و رهبری را با هم برای تشریح معنویت در رهبری محیط کار به کار برد و از آن تاریخ دیگران کوشش کردند تا به مدلس اعتبار بخشیده، به‌سوی تئوری رهبری معنوی رهنمون شوند. برخی از نویسندگان، مدلهایی ارائه کردند که با سازهایی مانند هوش عاطفی، اخلاقیات، ارزش‌ها و با مدلهای رهبری مانند کاریزماتیک، مباشرت<sup>۱</sup>، تحول‌آفرین و خدمتگزار مرتبط بوده است (Dent et al., 2005).

با معرفی تئوری رهبری معنوی (Fry, 2003; Reave, 2005) یک انتقال قابل توجه در حوزه رهبری اتفاق افتاد. از مدت‌ها قبل معنویت خارج از حوزه پژوهش‌های علمی قرار داشت. به‌رحال پژوهش‌های زیادی نشان داد، ارزش‌های معنوی با اثربخشی رهبری رابطه مثبت دارند؛ از این رو، توجه بیشتری را می‌طلبد. فری (۲۰۰۳)، براساس نظریات انگیزشی، مدل علی خود را که ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتار رهبر را به نتایج سازمانی از طریق ارضای نیازهای بقای معنوی پیروان پیوند می‌دهد توسعه داد. اساس نظریه وی این ایده است که رهبران و پیروان نیاز به بقای معنوی دارند و نیازهای دعوت یا معناداری<sup>۱</sup> و عضویت<sup>۲</sup> در همین راستا هستند (نمودار شماره ۱).



نمودار ۱. مدل علی رهبری معنوی (فری، ۲۰۰۳، ۲۰۱۱)

رهبران معنوی بینشی را ایجاد می‌کنند تا مطمئن شوند پیروان به احساس معناداری در کارشان برسند و فرهنگ سازمانی برمبنای عشق انسان‌دوستی فراهم می‌کنند که طی این فرهنگ، افراد به همدیگر احترام و توجه دارند و لذا نیاز به عضویت برآورده می‌شود. در مدل رهبری معنوی فری (۲۰۰۳)، بر انعکاس معنویت در بینش و فرهنگ سازمانی تأکید شده است. بر این اساس رهبری معنوی شامل دو رکن زیر است:

۱. ایجاد یک بینش که اعضای سازمان نوعی دعوت را احساس کنند که طی آن زندگی‌شان معنا پیدا کرده، نوعی تفاوت را موجب می‌شود.
۲. ایجاد یک فرهنگ سازمانی/ اجتماعی براساس عشق انسان‌دوستی که از آن طریق، رهبران و پیروان مراقبت، اظهار علاقه و سپاسگزاری واقعی هم از خود و هم از دیگران را داشته باشند که بدان وسیله نوعی احساس عضویت و احساس درک شدن و مورد قدردانی قرار گرفتن تجربه شود.

فری (۲۰۰۳، ۲۰۰۵) و ریو (۲۰۰۵) معتقدند، تئوری رهبری معنوی از آنجا که بسیاری از طریقت‌های معنوی توافق خیلی زیادی درخصوص ارزش‌های معنوی دارند، دارای رویکردی

1. Calling  
2. Membership

جهان شمول است. از دید اسمیت (۱۹۹۲)، همه مذاهب در ارزش‌های متداول فروتنی، نیکوکاری، صداقت و بصیرت اشتراک دارند. به‌زعم آنان، در پژوهش‌های بین‌فرهنگی مشخص شده که ارزش‌های معنوی جذابیت جهانی دارند؛ از این رو، توافق گسترده‌ای بر ویژگی‌های معنوی رهبران موفق و ناموفق وجود دارد و لذا تئوری رهبری معنوی می‌بایست فراتر از محدودیت‌های وضعیتی یا فرهنگی خاصی باشد. این در حالی است که نظریات اقتضایی تنها برای سناریوهای خاصی رهنمود ارائه می‌دهند (Reave, 2005).

### **توسعه مفهومی و فرضیه‌ها**

در اینجا به ضرورت توجه به ابعاد رهبر، پیرو و زمینه معنوی و همچنین لزوم در نظر گرفتن تعاملات بین آنها در معادله رهبری معنوی پرداخته می‌شود و بر این اساس فرضیه‌های پژوهش مطرح می‌شوند.

#### **۱. رهبر معنوی**

غالب رویکردها و مدل‌های رهبری، صرف‌نظر از این که رویکرد رهبر-محور، رهبر-پیرو (دوگانه) یا رویکرد جمعی را اختیار کرده باشند، بر نقش رهبر در فرایند اعمال نفوذ اذعان دارند. از دید فری (۲۰۰۳) و ریو (۲۰۰۵)، برای تشخیص رهبری معنوی می‌بایست اخلاقیات و درستی خود رهبر بررسی شود و در ادامه تعیین شود آیا این ارزش‌ها به اقدام و عمل می‌انجامد یا خیر. درستی، امانتداری و فروتنی ویژگی‌های شخصیتی اساسی رهبران معنوی هستند که به آنان اجازه می‌دهد تا اعتماد و اعتبار کسب کنند و بین آنچه که شخص هست و آنچه انجام می‌دهد سازگاری فراهم کنند. این ویژگی‌ها به رفتارهایی مانند احترام قایل شدن به دیگران، برخورد منصفانه با دیگران، نشان دادن توجه و عشق انسان‌دوستانه به دیگران و قدردانی از مشارکت دیگران منجر می‌شود (Hernandez et al., 2011). هر چند تمام مطالعات رهبری معنوی بر نقش رهبر اذعان داشته‌اند و به‌نظر می‌رسد در این خصوص اختلاف‌نظری وجود ندارد؛ با این وجود فرضیه اول پژوهش به این صورت مطرح شده است:

H<sub>1</sub>: رهبر معنوی به‌عنوان یکی از ابعاد رهبری معنوی در اثربخشی رهبری نقش معناگذاری دارد.

#### **۲. پیرو معنوی**

اوالیو (۲۰۰۷: ۲۶)، پس از بررسی رویکردهای پیرومحور در رهبری مطرح می‌کند که بیشتر پژوهش‌های رهبری در بررسی ترکیب یا شکل‌گیری رهبری، پیروان را در نظر نگرفته یا آنان را

به‌منزله‌ی عناصری منفعل در نظر داشته‌اند؛ درحالی‌که پیروان را می‌بایست به‌منزله‌ی مشارکت-کنندگانی فعال در فرایند رهبری مدنظر داشت (Hernandez et al., 2011).

رهبری تنها به رهبر یا پیروان خلاصه نمی‌شود بلکه به تفسیر پیروان از ویژگی‌ها و نتایج ایجادشده برمی‌گردد. لرد و ماهر (۱۹۹۳)، رهبری را به‌منزله‌ی فرایند ملاحظه شدن به‌عنوان رهبر تعریف می‌کنند. تفسیر انگیزه‌ها و رفتارهای رهبر توسط پیروان در شکل‌گیری رهبری نقش اساسی دارد. داسبروخ و اشکانسی<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، مطرح می‌کنند که ویژگی‌های تعاملات قبلی بین رهبر و پیرو، اسنادهای صورت‌گرفته از نیت رهبر و ویژگی‌های پیروان مثل روحیه، تجربه و نقش آنان در تعامل (نقش هدف یا تماشاگر) بر ادراک پیروان از رفتار رهبر اثر می‌گذارد (Whittington et al., 2005). ملاحظه سازگاری بین رفتار و انگیزه‌های رهبر از سوی پیروان موجب مشروعیت رهبر می‌شود. تنها در این صورت است که انگیزه‌ها و روش‌های رهبر در پیروان نهادینه شده و آنان از رهبر تقلید می‌کنند.

برخی از مطالعات تجربی بر اهمیت نقش پیروان در شکل‌گیری رهبری تأکید کرده‌اند. گاردنر و اولیو (۱۹۹۸)، به نقش عزت‌نفس در تبعیت یا عدم‌تبعیت پیروان از رهبران خودکامه و گالاتر<sup>۲</sup> (۱۹۸۲)، به نقش آن در تبعیت از آیین‌های مذهبی و سیدانی (۲۰۰۷)، به نقش آن در اسناد ویژگی‌های تحول‌آفرینی به رهبران پرداخته‌اند. رهبران خودکامه یا بسیاری از جنبش‌های اجتماعی به استفاده از افراد با عزت‌نفس پایین بیشتر تمایل داشته و چنین افرادی در بقای رهبر یا جنبش حیاتی هستند (Sidani, 2007). تیکلر<sup>۳</sup> (۱۹۹۹)، ضمن بررسی تکامل جامعه و علوم سازمانی از جامعه کشاورزی به فراصنعتی، با استفاده از تئوری سلسله‌مراتب نیازهای مازلو استدلال می‌کند که با کامیابی بیشتر افراد و شرکت‌ها، آنان بر سطوح بالاتری از نیازها از جمله معنویت تأکید می‌کنند (Dent et al, 2005).

در قرآن کریم و آموزه‌های اسلامی نیز بر نقش پیروان در معادله رهبری معنوی تأکید شده است. خداوند متعال در آیه ۱۱ سوره مبارکه رعد، تغییر و تحول سرنوشت ملت‌ها را مستلزم تغییر در خود آنان می‌داند. علامه طباطبایی (۱۳۷۴، جلد ۴: ۱۷۲) در این ارتباط می‌فرماید:

«آنگاه ضمانت اجرا را در درجه اول به عهده حکومت اسلامی [رهبر معنوی] و در درجه دوم به عهده جامعه [پیروان] نهاد، تا تمامی افراد جامعه با تربیت صالحه علمی و عملی و با داشتن حق امر به معروف و نهی از منکر در کار حکومت نظارت کنند».

با توجه به مطالب یادشده، فرضیه دوم پژوهش به‌صورت زیر مطرح شده است:

1. Dasborough & Ashkanasay
2. Galanter
3. Tischler

H2: پیرو معنوی به عنوان یکی از ابعاد رهبری معنوی در اثربخشی رهبری نقش معناداری دارد.

### ۳. زمینه معنوی

هر چند اثر زمینه در پدیده رهبری نافذ و فراگیر است اما به میزان زیادی در پژوهش‌های رهبری نادیده گرفته شده است. در یک بررسی که اخیراً انجام شده، تنها شانزده درصد از مقالات پژوهشی در رهبری بر زمینه تأکید داشته‌اند (Hernandez et al., 2011). نادیده انگاشتن زمینه در پژوهش‌ها از آنجا موجب نگرانی است که ماهیت رهبری در زمینه‌های مختلف تغییر می‌کند (Osborn, Hunt, & Jauch, 2002). زمینه یک پدیده ایستا در سازمان‌ها نیست بلکه به خاطر عوامل داخلی و خارجی دائماً تغییر و تکامل می‌یابد؛ از این رو، ماهیت رهبری در یک سازمان مشخص نیز می‌تواند در طی زمان و به موازات تغییرات زمینه تغییر کند (Hernandez et al., 2011). لورد و همکارانش (۱۹۹۹)، طی نظریه رهبری ضمنی مطرح می‌کنند باورهای مربوط به عناصر رهبری خوب و بد در فرهنگ‌های مختلف متفاوت هستند. فرهنگ قویاً بر باورهای ضمنی که افراد دارا می‌باشند تأثیر می‌گذارد و تنها هنگامی که ویژگی‌ها و رفتارهای رهبران با نظریات رهبری مورد حمایت فرهنگ تطابق داشته باشد آن رهبران پذیرفته می‌شوند.

یکی از گسترده‌ترین پروژه‌های بین‌المللی (گلوب) طی یک پروژه چندمرحله‌ای، این فرض بیشتر پژوهشگران را تأیید می‌کند که «رهبری اثربخش دارای محدوده فرهنگی است و لازم است تا زمینه فرهنگی مشخصی که رهبری در آن اتفاق می‌افتد مورد بررسی قرار گیرد». برای مثال، ریسک‌پذیری رهبر می‌تواند اثر متفاوتی در پیروان کشورهای دارای سطوح مختلف اجتناب از عدم اطمینان داشته باشد. هر چند تفاوت‌های بین فرهنگی وجود دارد اما پروژه گلوب بسیاری از ویژگی‌های رهبر مانند درستی و الهام‌بخشی را نیز شناسایی کرد که در مقیاس جهانی پذیرفته شده‌اند یا رهبران استبدادی و غیرمشارکتی در سراسر جهان غیرمؤثر بوده‌اند.

به زعم داینر و سلیگمن (۲۰۰۴)، شاخص‌های اقتصادی تنها در مراحل اولیه توسعه اقتصادی و در هنگامی که نیازهای اولیه برآورده نشده‌اند دارای اهمیت بسیار زیادی هستند ولی با افزایش سطح برخورداری جوامع، عوامل غیراقتصادی مانند روابط و سرمایه اجتماعی، حکمرانی دموکراتیک و رعایت حقوق انسانی اهمیت می‌یابند (Diener and Seligman, 2004). بر این اساس می‌توان پیش‌بینی کرد که نیاز به معنویات در جوامع و در افراد مختلف متفاوت است و این تحلیل با نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو که نیاز به معنویات و خودشکوفایی را مستلزم ارضای



نیازهای سطوح پایین تر می‌داند و همچنین با روایاتی که بر نقش فقر بر از دست رفتن ارزش‌های معنوی تأکید می‌کنند همخوانی دارد.

در حوزه رهبری معنوی، به نظر می‌رسد زمینه نقش مهمی در شکل‌گیری و موفقیت رهبری داشته باشد؛ از این رو، می‌توان این فرض را مطرح کرد که:

H<sub>3</sub>: زمینه معنوی به‌عنوان یکی از ابعاد رهبری معنوی در اثربخشی رهبری نقش معناگذاری دارد.

#### ۴. تعاملات رهبر، پیرو و زمینه معنوی

بسیاری از پژوهشگران از لزوم توجه به تعاملات متقابل سه بعد رهبر، پیرو و زمینه تأکید داشته‌اند. هرناندز و همکارانش (۲۰۱۱) تأکید می‌کنند، با توجه همزمان به هر پنج کانون (رهبر، زمینه، پیروان، تعامل رهبر- پیرو و رویکرد جمعی) و هر چهار مکانیزم (ویژگی‌ها، رفتارها، شناخت و عواطف و احساسات) پژوهشگران رهبری می‌توانند نگاه جامع‌تری به پدیده رهبری داشته باشند. از دید دراث (۲۰۰۱)، رهبری باید به‌منزله‌ی جنبه‌ای از اجتماع (تیم، گروه، سازمان، ملت، فرهنگ) یا به‌نظر زینبایر و دیگران (۱۹۹۹)، رهبری باید در یک زمینه سیستمی دیده شود؛ وگرنه با آن به مثابه پدیده‌ای که در خلأ اتفاق می‌افتد برخورد می‌شود.

نحوه اثرگذاری‌ها در پدیده رهبری، چندجهته است و افزون‌بر اثرگذاری رهبر بر پیروان، پیروان نیز بر رهبرشان و بر همدیگر اثر می‌گذارند و این تعاملات در پژوهش‌های انجام‌شده توسط دویر و شامیر (۲۰۰۳)، گاردنر و اوولویو (۱۹۹۸)، لرد و دیگران (۱۹۹۹)، شامیر و دیگران (۱۹۹۳)، نیز موردتوجه قرار گرفته است. برای مثال، دویر و شامیر (۲۰۰۳)، ویژگی‌های توسعه‌ای پیروان را به‌منزله‌ی پیش‌بینی‌کننده رهبری تحول‌آفرین موردآزمون قرار داده‌اند. لرد و همکارانش (۱۹۹۹)، پیشنهاد داده‌اند که پیروان بر سبک شخصی رهبران اثر می‌گذارند. ارهارت و کلین (۲۰۰۱)، یک مطالعه آزمایشگاهی انجام داده‌اند که در آن از ابعاد ارزش‌ها و شخصیت مشارکت-کنندگان برای پیش‌بینی ترجیحات آنان درخصوص سبک‌های مشخص رهبری استفاده شده است. وفرد و دیگران (۲۰۰۱)، تأکید داشته‌اند که برخی از پیروان بیش از سایرین نسبت به کوشش‌های رهبران تحول‌آفرین تمایل دارند. از سوی دیگر، براساس تئوری یادگیری اجتماعی باندورا، بخش زیادی از یادگیری به‌صورت غیرمستقیم یا مشاهده‌ای اتفاق می‌افتد. افراد از طریق توجه و تقلید از نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتار رهبرانشان به‌عنوان مدل‌هایی جذاب و موجه، یاد می‌گیرند (Brown and Treviño, 2006). معمولاً رهبران به‌خاطر جذابیت، جایگاه سازمانی و قدرتی که دارند بیشتر به‌منزله‌ی کانون اخذ رهنمودهای اخلاقی و مدلسازی نقش مطرح هستند.

از این رو، به نظر می‌رسد در حوزه رهبری معنوی نیز رهبر و پیروان با هم رابطه متقابل داشته باشند؛ لذا این فرضیه مطرح می‌شود:

H<sub>4</sub>: بین ابعاد رهبر معنوی و پیرو معنوی همبستگی معنادار وجود دارد.

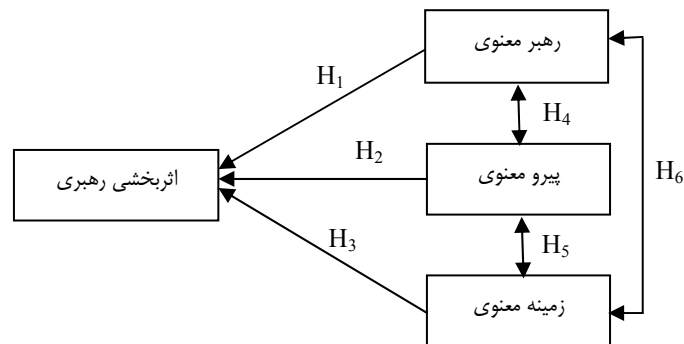
عدم تطابق فرد با زمینه مورد فعالیت می‌تواند پیامدهای سهمگینی به همراه داشته باشد. فرهنگ یا مفروضات، ارزش‌ها و باورهای مشترک یک گروه اجتماعی، نفوذ قدرتمندی بر زندگی افراد دارد. از سوی دیگر، مدیریت و کارکنان مسئولیت دارند تا در ایجاد یک سازمان سالم و اخلاقی که سازمان و اعضایش بتوانند در آن رشد و توسعه یابند تلاش کنند؛ بنابراین، به نظر می‌رسد، بین زمینه و رهبر معنوی و همچنین زمینه و پیروان معنوی ارتباط متقابل وجود دارد. بر این اساس فرضیه‌های زیر مطرح می‌شوند:

H<sub>5</sub>: بین ابعاد پیرو معنوی و زمینه معنوی همبستگی معنادار وجود دارد.

H<sub>6</sub>: بین ابعاد رهبر معنوی و زمینه معنوی همبستگی معنادار وجود دارد.

### مدل مفهومی رهبری معنوی

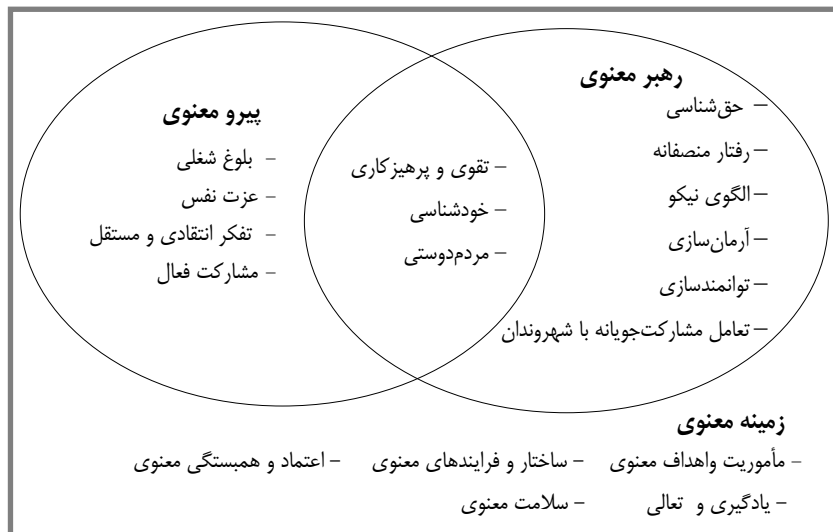
با توجه به مطالب مطرح شده، مطالعه رهبری معنوی مستلزم توجه به هر سه بعد رهبر، پیرو و زمینه معنوی و تعاملات بین آنها است. ضعف اساسی مطالعات موجود، نادیده گرفتن پیروان و زمینه و عدم توجه به پیچیدگی‌ها و پویایی‌های رهبری معنوی است. مدل مفهومی پژوهش که در نمودار شماره (۲) ارائه شده است، فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد.



نمودار ۲. مدل مفهومی رهبری معنوی در نظام اداری ایران

مؤلفه‌های مرتبط با هر یک از ابعاد رهبری معنوی پس از پالایش خبرگان در نمودار شماره (۳) نشان داده شده است. مؤلفه‌های تقوی و پرهیزکاری، خودشناسی و مردم‌دوستی که

ویژگی‌های انسان معنوی نامیده می‌شوند بین رهبر معنوی و پیرو معنوی مشترک فرض شده و دیگر ویژگی‌ها، به‌خاطر نقش متفاوت رهبر و پیرو معنوی، مشترک نیستند.



نمودار ۳. مؤلفه‌های رهبر، پیرو و زمینه معنوی در نظام اداری ایران پس از پالایش خبرگان

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از آنجا که برای اولین بار اقدام به تعریف ابعاد پیرو معنوی و زمینه معنوی و مؤلفه‌های مربوطه و تبیین نقش آنان در معادله رهبری معنوی می‌کند، پژوهشی توسعه‌ای است و از آنجا که برای پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش هم از روش‌های استدلال مبتنی بر مطالعات پیشینه، مراجعه به نظرات خبرگان و پیمایش بهره گرفته، پژوهشی کمی و کیفی محسوب می‌شود. برای تعیین مؤلفه‌ها و گویه‌های رهبر، پیرو و زمینه معنوی، از ادبیات موضوعی، مصاحبه‌های اکتشافی و نظریات خبرگان بهره گرفته شده است. مؤلفه‌ها و گویه‌های شناسایی شده، در دو مرحله براساس روش دلفی مورد پالایش نه خبره که دارای حداقل یک مقاله علمی پژوهشی در زمینه معنویت سازمانی بوده‌اند قرار گرفته، تغییرات لازم در آنها به‌منظور حصول توافق انجام پذیرفته است. همه خبرگان مرد و دارای مدرک دکترای تخصصی بوده‌اند. با توجه به این که خبرگان پژوهش، هر دو طیف معتقد به جدایی معنویت از دین و معتقد به همسانی دین و معنویت را شامل می‌شدند، بیشترین اختلاف نظرها مربوط به مؤلفه‌های تقوای رهبر و پیروان و گویه احترام به عقاید دیگران در مؤلفه مردم‌دوستی بوده است. با توجه به تأیید

ابعاد و مؤلفه‌های رهبری معنوی توسط خبرگان پژوهش می‌توان اذعان داشت که پژوهش از روایی لازم برخوردار است. در مرحله پیمایش، برای گردآوری داده‌های مربوط به ابعاد رهبر معنوی، پیرو معنوی، زمینه معنوی و اثربخشی رهبری از چهار پرسشنامه بسته در مقیاس لیکرت استفاده شده است. پرسشنامه مربوط به ارزیابی اثربخشی رهبری معنوی، هر سه سطح فرد (شامل مؤلفه‌های رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی)، سطح سازمان (شامل مؤلفه‌های کارایی، اثربخشی و شفافیت سازمانی) و سطح جامعه (شامل مؤلفه‌های مسئولیت-پذیری اجتماعی و اعتماد شهروندان) را دربر می‌گیرد.

جامعه‌ی آماری این پژوهش دستگاه‌های بخش دولتی نظام جمهوری اسلامی ایران هستند که بر همین اساس، الگوی مفهومی پژوهش براساس نظریات خبرگان تدوین شده است. از آنجا که می‌بایست مدل مفهومی شکل گرفته براساس نظرات خبرگان، در تعدادی از دستگاه‌های دولتی موردآزمون قرار گیرد، تعداد سی دستگاه دولتی (به استثنای شرکت‌های دولتی، بانک‌ها و بیمه‌ها به لحاظ ماهیت شبه خصوصی) در هر یک از استان‌های کرمان، سیستان و بلوچستان، یزد و خراسان جنوبی به‌عنوان نمونه‌ی آماری انتخاب شدند و داده‌های لازم در سطوح تحلیل سازمان / اداره کل (حوزه ستادی) و اداره / مدیریت (ادارات شهرستانی) جمع‌آوری شد.

در این پژوهش در هر یک از سطوح تحلیل، یک نفر پس از مشورت با کارکنان و به روش گزینشی انتخاب شده و پس از ارائه توضیحات اولیه، نسبت به تکمیل پرسشنامه‌ها اقدام کرده است. پاسخگویان پژوهش از نظر جنسیت، ۶۱/۴ درصد مرد و ۳۸/۶ درصد زن و از نظر سطح تحصیلی، ۳/۲ درصد دیپلم و فوق دیپلم، ۵۲/۴ درصد لیسانس و ۴۳/۴ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده‌اند.

همان‌طور که براون و همکاران (۲۰۰۶) مطرح کرده‌اند، به لحاظ دشواری‌های موجود در مطالعات رهبری، در بسیاری از پژوهش‌های انجام شده، اطلاعات مربوط به متغیرهای مستقل و وابسته از یک منبع جمع‌آوری شده است و این پژوهش نیز دارای همان محدودیت‌ها است. با توجه به این که تعداد افراد شاغل در هر سطح تحلیل محدود هستند و پاسخگویان اطلاعات کاملی از وضعیت سازمان مورد فعالیت داشته‌اند، نتایج پژوهش معتبر است. پس از بررسی داده‌های مربوط به ۱۹۵ واحد تحلیل (پرسشنامه)، اطلاعات هفده واحد تحلیل به لحاظ نواقص حذف شدند و در نهایت اطلاعات مربوط به ۱۷۸ واحد تحلیل، تحلیل شدند.

برای تحلیل اطلاعات، با استفاده از روش‌های مدلسازی معادلات ساختاری (با نرم‌افزار AMOS 20) و از طریق تحلیل عاملی تأییدی، کفایت تعداد ابعاد و گویه‌ها بررسی شده است. در ابتدا، ضرایب معناداری هر سؤال با مؤلفه مربوط به خود سنجیده شد و با توجه به معیارهای آماره

کای دو تقسیم بر درجه آزادی، RMSEA، CFI، GFI، AGFI، NFI و مقادیر ضرایب معناداری، درمورد ابقا یا حذف گویه‌ها تصمیم‌گیری شد و بر این اساس تعدادی از گویه‌ها حذف شدند. در ادامه، مدل اندازه‌گیری هر بعد به‌همراه مؤلفه‌های مربوطه از طریق تحلیل عاملی تأییدی آزمون شد که درمورد مؤلفه بلوغ کارکنان از بعد پیرو معنوی به‌لحاظ پایین‌تر بودن مقدار شاخص‌های AGFI، GFI، و NFI از ۰/۹، این مؤلفه حذف شد. با حذف مؤلفه بلوغ کارکنان از بعد پیرو معنوی، سایر مؤلفه‌های رهبر معنوی، پیرو معنوی، زمینه معنوی و اثربخشی رهبری تأیید شد. برای ارزیابی پایایی ابزار اندازه‌گیری از آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج مربوطه در جدول شماره (۱) ارائه شده است. با توجه به این که ضرایب آلفا در همه ابعاد و درمورد تمامی سؤال‌ها بیشتر از ۰/۷ است؛ از این رو، پایایی مناسب ابزار اندازه‌گیری تأیید می‌شود.

جدول ۱. نتایج آزمون پایایی ابعاد و نتایج رهبری معنوی

ضریب آلفای کرونباخ	تعداد سوال	ابعاد
۰/۹۶۶	۳۱	رهبر معنوی
۰/۹۰۹	۱۷	پیرو معنوی
۰/۹۱۲	۱۷	زمینه معنوی
۰/۸۷۵	۱۲	نتایج رهبری در سطح فرد
۰/۹۰۵	۱۰	نتایج رهبری در سطح سازمان
۰/۸۵۸	۶	نتایج رهبری در سطح جامعه
۰/۹۸۲	۹۳	کل سؤال‌ها

### یافته‌های پژوهش

برای پاسخگویی به این سؤال اساسی که «آیا با در نظر گرفتن توأمان رهبر معنوی، پیروان معنوی و زمینه معنوی بهتر می‌توان اثربخشی رهبری را پیش‌بینی و تبیین کرد» می‌بایست سه متغیر رهبر معنوی، پیرو معنوی و زمینه معنوی را به‌منزله‌ی سه متغیر درون‌زا یا مستقل همراه با هم وارد یک مدل ساختاری کرد که اثربخشی رهبری نیز در آن مدل نقش متغیر درون‌زا یا وابسته را ایفا کند.

معیارهای برآزش مدل ساختاری (آماره کای دو تقسیم بر درجه آزادی معادل ۱/۸۳، RMSEA معادل ۰/۰۶۹ و سطح معناداری معادل ۰/۰۰۰) نشان از انطباق داده‌های تجربی با مدل نظری دارد. نتایج استخراج شده از مدلسازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول شماره (۲) ارائه شده است.

جدول ۲. خروجی مدلسازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌ها

شماره فرضیه	فرضیه	برآورد	انحراف معیار	نسبت بنیادی	مقدار P
۱	رهبر معنوی <---> اثربخشی	۰/۳۷۴	۰/۰۹۷	۳/۸۶۵	۰/۰۰۰
۲	پیرو معنوی <---> اثربخشی	۰/۳۱۸	۰/۱۵۲	۲/۰۹۱	۰/۰۳۷
۳	زمینه معنوی <---> اثربخشی	۰/۷۵۶	۰/۱۹۱	۳/۹۵۲	۰/۰۰۰
۴	رهبر معنوی <--> پیرو معنوی	۰/۱۲۷	۰/۰۳۳	۳/۸۷۲	۰/۰۰۰
۵	رهبر معنوی <--> زمینه معنوی	۰/۲۰۷	۰/۰۴۲	۴/۹۲۲	۰/۰۰۰
۶	پیرو معنوی <--> زمینه معنوی	۰/۱۵۷	۰/۰۳۸	۴/۱۴۸	۰/۰۰۰

در بررسی فرضیه اول پژوهش، مبنی بر نقش معنادار رهبر معنوی بر اثربخشی رهبری، وزن استاندارد نشده رگرسیون معادل ۰/۳۷۴، انحراف معیار ۰/۰۹۷، نسبت بنیادی ۳/۸۶۵ به دست آمده است. با توجه به این که نسبت بنیادی بالاتر از ۲/۳۳ و مقدار p معادل ۰/۰۰۰ است، فرض اول پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید می‌شود. از این رو، رهبر معنوی بر اثربخشی رهبری تأثیر معنادار دارد.

در فرضیه دوم پژوهش، نقش معنادار پیرو معنوی در اثربخشی رهبری بررسی می‌شود. با توجه به این که نسبت بنیادی بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و کوچک‌تر از ۲/۳۳ به دست آمده و همچنین با توجه به این که مقدار p کمتر از ۰/۰۵ است، این فرضیه در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. بر این اساس می‌توان اظهار داشت، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، پیرو معنوی تأثیر معناداری در اثربخشی رهبری دارد.

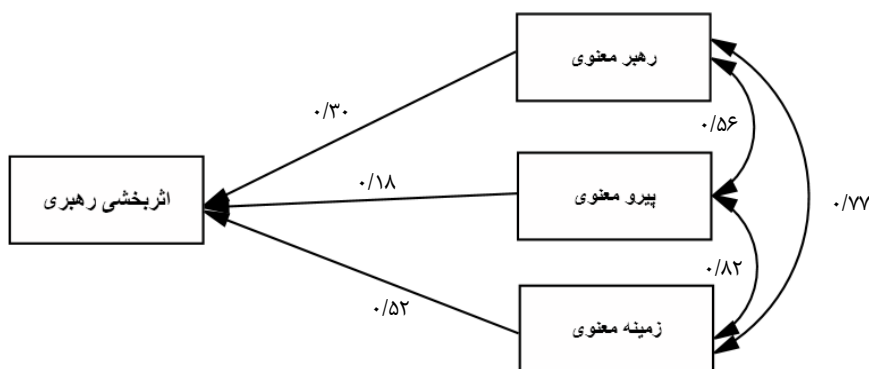
در فرضیه سوم پژوهش، نقش معنادار زمینه معنوی بر اثربخشی رهبری بررسی شد که با توجه به این که نسبت بنیادی (۳/۹۵) بیشتر از ۲/۳۳ و سطح معناداری معادل ۰/۰۰۰ است، این فرضیه در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید می‌شود.

برای آزمون فرضیه چهارم پژوهش مبنی بر همبستگی معنادار بین رهبر و پیرو معنوی، ضریب کواریانس معادل ۰/۱۲۷ با انحراف معیار ۰/۰۳۳ به دست آمده است که با توجه به بزرگ‌تر بودن نسبت بنیادی از ۲/۳۳ و همچنین با توجه به مقدار p، فرض تساوی کواریانس رهبر و پیرو معنوی با صفر مردود و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. بر این اساس در سطح اطمینان ۹۹ درصد می‌توان اظهار داشت که رهبر و پیرو معنوی با یکدیگر هم تغییری دارند.

در فرضیه پنجم پژوهش، همبستگی معنادار رهبر و زمینه معنوی مفروض شده که مانند آنچه در مورد فرضیه قبلی مطرح شد، با توجه به مقادیر  $p < 0/000$  برای  $p$  و  $4/922$  برای نسبت بنیادی، فرض هم تغییری رهبر و زمینه معنوی تأیید می‌شود.

طی فرضیه ششم پژوهش، همبستگی معنادار پیرو معنوی و زمینه معنوی بررسی می‌شود. از آنجا که نسبت بنیادی معادل  $4/148$  و مقدار  $p$  معادل  $0/000$  به دست آمده، این فرض نیز در سطح اطمینان  $99/9$  درصد تأیید می‌شود.

ضرایب همبستگی که در واقع استاندارد شده ضرایب کواریانس هستند، بین دو بعد رهبر معنوی و پیرو معنوی معادل  $0/563$ ، برای رابطه دوسویه رهبر معنوی و زمینه معنوی معادل  $0/763$  و بین ابعاد پیرو معنوی و زمینه معنوی معادل  $0/821$  محاسبه شده که در سطح اطمینان  $99$  درصد معنادار می‌باشند. ضرایب استاندارد شده رگرسیون و ضرایب همبستگی در نمودار شماره (۴) نیز نشان داده شده است.



نمودار ۴. مدل منتج شده از تحلیل عاملی در AMOS با ضرایب استاندارد

مقایسه ضرایب استاندارد شده رگرسیون نشان می‌دهد، زمینه معنوی به میزان  $52$  درصد از اثربخشی رهبری، رهبر معنوی به میزان  $30$  درصد از اثربخشی رهبری و پیرو معنوی به میزان  $18$  درصد از اثربخشی رهبری را توضیح می‌دهد. همچنین ضرایب همبستگی زمینه معنوی با پیرو معنوی ( $82$  درصد) و با رهبر معنوی ( $77$  درصد)، بیشتر از ضرایب همبستگی بین دو بعد رهبر معنوی و پیرو معنوی ( $56$  درصد) است. گفتنی است هر سه بعد رهبر، پیرو و زمینه معنوی به میزان  $84/4$  درصد از تغییرات اثربخشی رهبری را توضیح می‌دهند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه رهبری معنوی با یک رویکرد رهبر-محور و بدون توجه به ویژگی‌های پیروان و زمینه انجام پذیرفته؛ درحالی‌که براساس نتایج این پژوهش، هر سه بعد رهبر، پیرو و زمینه معنوی تأثیر معناداری در اثربخشی رهبری دارند و با در نظر گرفتن توأمان هر سه بُعد، می‌توان ۸۴/۴ درصد از اثربخشی رهبری را توضیح داد. براساس یافته‌های این پژوهش، تأثیر زمینه معنوی بر اثربخشی رهبری قوی‌تر از تأثیر رهبر و پیروان معنوی است. زمینه معنوی به تنهایی می‌تواند ۵۲ درصد از اثربخشی رهبری را پیش‌بینی کند. در عین حال همبستگی این بعد رهبری معنوی با ابعاد رهبر و پیروان معنوی قوی‌تر از همبستگی رهبر و پیروان معنوی است. از این رو، کوشش در ایجاد زمینه معنوی می‌تواند نقش مهمی در ارتقای اثربخشی رهبری داشته باشد. نتایج این پژوهش مبنی بر نقش معنادار هر سه مؤلفه رهبر، پیرو و زمینه معنوی در اثربخشی رهبری، با بسیاری از پژوهش‌های انجام‌شده در سایر حوزه‌های رهبری که بر توجه توأمان به رهبر، پیرو و زمینه در انجام مطالعات رهبری تأکید دارند همخوانی دارد. برای مثال، کر و جرمیر (۱۹۷۸)، براساس تئوری مسیر-هدف هاوس و میچل، مجموعه‌ای از ویژگی‌های پیرو، وظیفه و سازمان را شناسایی کردند که در صورت وجود این ویژگی‌ها، رفتارهای رهبر (وظیفه‌مدار یا رابطه‌مدار) تکراری و غیرضروری می‌شوند. این پژوهشگران نگاه‌ها را از رهبر به منزله‌ی کانون رهبری دور و در عوض بر پیروان و زمینه تأکید کرده‌اند. به بیان دیگر، میزان مؤثر بودن رهبری می‌تواند به خاطر ویژگی‌های مشخص زمینه‌ای و پیروان و مستقل از آنچه رهبر واقعاً انجام می‌دهد، باشد (Hernandez et al., 2011).

از سوی دیگر، همبستگی معنادار بین رهبر و پیروان معنوی نشان می‌دهد، هنگامی که پیروان، معنوی باشند، رهبران نیز بیشتر ویژگی‌ها و رفتار معنوی را بروز می‌دهند و به‌طور مشابه چنانچه رهبران ویژگی‌ها و رفتار معنوی داشته باشند، پیروان نیز بیشتر ویژگی‌ها و رفتار معنوی از خود نشان می‌دهند. این نتیجه با بسیاری از یافته‌های پژوهش‌هایی که نشان می‌دهند رهبران و پیروان بر همدیگر اثر متقابل دارند، همخوانی دارد. برای مثال، برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهند، زمانی که رهبران معنوی/ تحول‌آفرین از نظر اخلاقی بالغ باشند، پیروانشان استدلال‌های اخلاقی بیشتری انجام خواهند داد (Dent et al., 2005). همچنین همبستگی معنادار زمینه معنوی با ابعاد رهبر و پیروان معنوی نشان می‌دهد، هنگامی که زمینه یا محیط کار معنوی باشد، رهبر و پیروان بیشتر ویژگی‌ها و رفتار معنوی را بروز می‌دهند و آنان نیز در ایجاد زمینه معنوی نقش با اهمیتی دارند. این یافته با نتایج پژوهش لورد و دیگران (۱۹۹۹) که بر اثرگذاری باورها و ارزش‌ها



بر رفتار افراد تأکید دارند یا با نظریه کنترل ارزشی - هنجاری ویلیام اوچی تطابق دارد. هر چند با ورود معنویت به پژوهش‌های سازمان و مدیریت، سؤال‌های اساسی زیادی برای پژوهش‌های آتی مطرح است ولی پیشنهاد می‌شود، طی پژوهش‌های آتی به نقش میانجی متغیرهایی مانند احساس معناداری و احساس عضویت در رابطه بین پیرو معنوی و اثربخشی رهبری و در رابطه بین پیروان معنوی و اثربخشی رهبری پرداخته شود. این بررسی‌ها می‌تواند مشخص کن که هر یک از ابعاد پیرو و زمینه معنوی چگونه منجر به ارتقای اثربخشی رهبری می‌شوند.

## منابع

قرآن کریم.

قلی‌پور، آ.، پورعزت، ع.ا.، حضرتی، م. (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمند سازی در سازمان‌های دولتی. نشریه مدیریت دولتی، (۲) ۱، ۱۰۳-۱۱۸.

طباطبایی، م.ح. (۱۳۷۴). تفسیر المیزان: به قلم سید محمدباقر موسوی همدانی. تهران: انتشارات اسلامی.

محمدنژاد، ح.، بحیرایی، ص.، حیدری، ف. (۱۳۸۸). مفهوم هوش معنوی مبتنی بر آموزه‌های اسلام. فرهنگ در دانشگاه اسلامی، ۱۳ (۲)، ۹۶-۱۱۶.

هیچ، م.ج. (۱۳۹۰). تئوری سازمان: مدرن، نمادین-تفسیری و پست مدرن. ترجمه ح. دانایی‌فرد، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.

Ashmos, D. & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.

Brandt, E. (1996). Corporate pioneers explore spirituality peace. *HR Magazine*. 41(4), 82-87.

Brown, F.W., Bryant, S.E. & Reilly, M.D. (2006). Does emotional intelligence (as measured by the EQI) influence transformational leadership and/or desirable outcomes? *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 330-351.

Brown, M.E., Treviño, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.

Cash, K. & Gray, G. (2000). A framework for accommodating religion and spirituality in the workplace. *Academy of Management Executive*, 14(3), 124-134.

Dent, E.B., Higgins, M.E. & Wharff, D.M. (2005). Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. *The Leadership Quarterly*, 16, 625-653.

Diener, E. & Seligman, M.E. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological Science In The Public Interest*, 5(1), 1-31.

Dvir, T. & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study. *The Leadership Quarterly*, 14, 327-344.

Fairholm, G.W. (1996). Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5), 11-17.

- Fry, L.W., Vitucci, S. & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16, 835–862.
- Fry, L.W., Hannah, S.T., Noel, M. & Walumbwa, F.O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 259–270.
- Fry, L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693–727.
- Fry, L.W. & Slocum, J. (2008). Maximizing the triple bottom line through a spiritual leadership. *Organizational Dynamics*, 37, 86–96.
- Gardner, W.L. & Avolio, B.J. (1998), The charismatic relationship: a dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23(1), 32-58.
- Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (2003). Toward a science of workplace spirituality, In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* , New York, M. E. Sharp.
- Hernandez, M., Eberly, M.B., Avolio, B.J. & Johnson, M.D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.009.
- Howard, S. (2002). A spiritual perspective on learning in the workplace. *Journal of Management Psychology*, 17(3), 230–242.
- Kerr, S. & Jermier, J.M. (1977). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375–403.
- Korac-Kakabadse, N., Kouzmin, A. & Kakabadse, A. (2002). Spirituality and leadership praxis. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 165-182.
- Lord, R.G., Brown, D.J. & Freiberg, S.J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader-follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78, 167–203.
- Moss, S.A., Dowling, N. & Callanan, J. (2009). Towards an integrated model of leadership and self regulation. *The Leadership Quarterly*, 20, 162–176.

- Murphy, S.E. & Johnson, S.K. (2011). The benefits of a long-lens approach to leader development: Understanding the seeds of leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 459–470
- Osborn, R., Hunt, J. & Jauch, L. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 787-837.
- Quatro, S.A., Waldman, D.A., Galvin, B.M. (2007). Developing holistic leaders: Four domains for leadership development and practice. *Human Resource Management Review*, 17, 427–441.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16, 655–687.
- Shamir, B., House, R.J. & Arthur (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4, 1–17.
- Sidani, Y.M. (2007). Perceptions of leader transformational ability: The role of leader speech and follower self-esteem. *Journal of Management Development*, 26(8), 710-722.
- Strack, G., Fottler, M., Wheatley, M. & Sodomka, P. (2002). Spirituality and effective leadership in healthcare: Is there a connection? *Frontiers of Health Services Management*, 18(4), 3–45.
- Whittington, J.L., Kageler, W., Pitts, T. & Goodwin, V. (2005). Legacy leadership: The leadership wisdom of the apostle Paul. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 749-770.
- Zinnbauer, B.J., Pargament, K.I. & Scott, A.B. (1999). The emerging meanings of religiousness and spirituality: Problems and prospects. *Journal of Personality*, 67(6), 889–919.