

مدیریت ورزشی \_ آذر و دی ۱۳۹۴  
دوره ۷، شماره ۵، ص: ۷۷۹-۷۹۴  
تاریخ دریافت: ۹۳ / ۱۲ / ۰۱  
تاریخ پذیرش: ۹۳ / ۱۲ / ۰۹

## شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر معنویت سازمانی (مطالعه موردی: اداره کل تربیت بدنی استان یزد)

سیدعلی نقوی<sup>۱\*</sup> - میرمحمد اسعدی<sup>۲</sup> - سیدحبيب اله میرغفوری<sup>۳</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه علم و هنر، یزد، ایران ۲. استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه علم و هنر، یزد، ایران ۳. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران

### چکیده

این تحقیق با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر معنویت سازمانی با توجه به الگوهای ملی و دینی، با استفاده از رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری انجام گرفت. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی، و از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است و ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه است. جامعه آماری تحقیق از دو بخش تشکیل شده است، بدین صورت که در بخش اول به‌منظور شناسایی عوامل مؤثر بر معنویت سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان یزد براساس منطق مدل‌های تحلیل عاملی، یک نمونه ۱۲۳ نفری از کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان یزد به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب، بررسی و تجزیه و تحلیل شد. در بخش دوم به‌منظور اولویت‌بندی عوامل کلیدی شناسایی شده، از ۱۰ نفر از استادان دانشگاه که از نظر علمی و عملی بر موضوع تحقیق تسلط داشتند، استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی نشان داد که ۱۰ عامل فضایل، فضای معنوی، محتوایی، ساختاری، رهبری، فرهنگی، خلاقیت، ایمان، انگیزش و اجتماعی عوامل مؤثر بر معنویت سازمانی به‌شمار می‌روند. همچنین نتایج مدلسازی ساختاری تفسیری نشان داد که عامل رهبری بیشترین قدرت نفوذ و کمترین وابستگی را در بین نه عامل کلیدی دیگر دارد.

### واژه‌های کلیدی

تربیت بدنی، دین، معنویت، معنویت سازمانی، یزد.

## مقدمه

عصر حاضر، عصر پیچیدگی و تغییر نام دارد. سازمان‌ها در چنین عصری همواره در دو لبه نظم و بی‌نظمی قرار دارند و پیوسته بین دو حالت تناقض‌نما، در رفت‌وآمدند. صاحب‌نظران و نظریه‌پردازان علم مدیریت، برای رویارویی با چنین وضعیت و شرایطی، نظریه‌های مختلفی مانند سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌های هولوگرافیک، سازمان‌های کارآفرین و نظریه آشوب را ارائه کرده‌اند. اما مقوله معنویت در سازمان نیز پدیده نوظهوری است که توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت و سازمان و همچنین مدیران را، در سطوح مختلف به خود جلب کرده است. بر این اساس، بسیاری از آنان معنویت را منبعی پایدار برای سازمان‌ها دانسته‌اند که می‌تواند به آنها در زمان‌های پرتلاطم و آشوب‌زده یاری رساند و تناقض‌نمایی نظم و بی‌نظمی در سازمان را حل‌وفصل کند و بدون طرد هر یک، آنان را به صورت مقتضی به کار ببندد، چراکه سازمان‌ها برای فعالیت مستمر در عرصه‌های مختلف، نیازمند رفت‌وآمد همیشگی بین دو حالت تغییر و ثبات‌اند (۷). قلمرو مدیریت و سازمان، چه به لحاظ نظری و چه به لحاظ عملی، به‌تازگی تحت تأثیر نیروی قدرتمند قرار گرفته که اگر به‌درستی اداره و هدایت شود، به‌نظر می‌رسد ظرفیت لازم برای منجر شدن به ژرف‌ترین تشریک مساعی، نه تنها در زمینه‌های حرفه‌ای، بلکه برای بروز انسانیت تمام‌عیار، دارا باشد (۱۱). بنابراین از نظر ساختارگرایی و پدیدارشناسی، معنویت برای وارد شدن در مدل‌ها و ادبیات رفتار انسانی و سازمانی ارزش بسیاری دارد (۱۰). به همین سبب پارادایم جدید تحقیقات سازمان و مدیریت به سمت بررسی و تبیین ابعاد و شاخصه‌های معنویت سازمانی و عوامل مؤثر بر آن یا متأثر از آن حرکت کرده است (۹). شایان ذکر است که این تحقیقات با عناوین مختلف مانند «معنویت سازمانی»، «معنویت در محیط کار»، «محیط کار معنوی» و «معنویت در کار» مطرح شده‌اند، که به‌اجمال به نتایج برخی از جدیدترین تحقیق‌های صورت‌گرفته در این زمینه اشاره می‌شود (۲).

عابدی جعفر و رستگار (۱۳۸۶) در تحقیقی با عنوان «ظهور معنویت در سازمان‌ها؛ مفاهیم، تعاریف، پیش‌فرض‌ها، مدل مفهومی» مدلی مبتنی بر معنویت در محل کار و انگیزش در کار پیشنهاد دادند که این مدل از سه دسته متغیرهای بیرونی، واسطه‌ای و درونی که از چهار گونه ارتباط مبتنی بر ابعاد وجودی انسان، شامل ارتباط فرافردی- ارتباط درون‌فردی- ارتباط میان‌فردی- ارتباط برون‌فردی تشکیل شده است. ارتباط فرافردی مبتنی بر بعد معنوی، ارتباط درون‌فردی مبتنی بر بعد روانی، ارتباط میان‌فردی مبتنی بر بعد اجتماعی، و ارتباط برون‌فردی بر بعد زیستی استوار است. علاوه بر این، چهار

متغیر میانجی کار هدفمند، کار بامعنا، خودشکوفایی در کار و احساس وابستگی در مجموعه مدل نقش‌آفرینی می‌کنند. در حقیقت هر یک از این متغیرهای بیرونی و میانجی می‌توانند با یک یا چند متغیر درونی مثل انگیزش در کار، اعتماد کارکنان، کارایی یا اثربخشی، بهره‌وری رابطه داشته باشند (۱). گی‌بنز<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) در تحقیقی با عنوان «معنویت در محل کار» به بررسی و تجزیه و تحلیل سطوح معنویت در سازمان؛ به دو سطح اصلی با عنوان «معنویت فردی در محیط کار» و «معنویت سازمانی در محیط کار» اشاره دارد. در نظر وی معنویت فردی در محیط کار، یک راه و مسیری فردی به سوی یکپارچه ساختن کار با زندگی معنوی است؛ و معنویت سازمانی در محیط کار، یک راه و مسیری سازمانی به سوی معنویت است که می‌تواند شامل تلاش‌های سازمانی برای ایجاد معنویت فردی در محیط کار باشد، اما جهت‌گیری سازمانی آن به سوی اهداف و توانایی‌های سازمانی است که باید محقق شود (۸). کلاد<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) در تحقیقی با عنوان «معنویت در محل کار و عملکرد سازمانی» به این نتیجه رسید که محیط کار معنوی تأثیر مستقیمی بر موفقیت سازمان دارد، چراکه موجب افزایش توانمندسازی و به تبع آن کاهش جابه‌جایی کارکنان، خستگی و غیبت از کار می‌شود (۶). نک و میلیمان (۲۰۰۶) در تحقیقی با عنوان «اندیشه‌های خودرهبری: پیدا کردن تحقق معنوی در زندگی سازمانی» به بررسی اینکه چگونه کارکنان می‌توانند معنویت بیشتر و هدفمندتری را در کار خود به دست آورند، به‌طور خاص پیشنهاد می‌کنند که نظریه اخیر، می‌تواند کارکنان را در تأثیرگذاری و رهبری خود نسبت به تجربه معنویت بیشتر در زندگی سازمانی کمک کند و در نهایت نتیجه می‌گیرند که ارتباط علی بین معنویت و افزایش نوآوری در محیط کار وجود دارد (۱۲).

گاس و گوزلینگ (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان «سازمان معنوی: تفکرات انتقادی در مورد ابزار معنویت در محل کار» به یافته‌های زیر رسیدند: الف) ابزار معنویت فراهم‌آورنده مروری کلی از بررسی‌ها و اقدامات منسجمی است که معنویت محل کار را در اصطلاحی اجرایی به کار می‌گیرند و برای استفاده صحیح معرفی می‌کنند؛ ب) گسترش‌دهنده، تحلیل اتزیونی از سازمان‌های پیچیده و مقوله‌ای جدید با عنوان «سازمان معنوی» است؛ و ج) سه جایگاه متناوب را با توجه به معنویت محل کار شناسایی می‌کند. (۴). روپرای<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان «الگوی از معنویت در محل کار که منجر به سازمان معنوی می‌گردد» بیان می‌کند که معنویت به معنای جهت‌گیری فلسفی است که بیان می‌دارد هیچ چیز

1. Gibbons
2. Claude
3. Rooprai

واقعی نیست مگر روح. به هر حال در محل کار، معنای معنویت را نمی‌توان به این صورت تجربه کرد، چراکه بسیار انتزاعی و پیچیده است. گفتیم که می‌توان معنویت در محل کار را با استفاده از هفت اصل تعریف کرد: خلاقیت، ارتباط، احترام، بصیرت، شراکت، انرژی و انعطاف‌پذیری. ادعا شده که هر هفت اصل با هم مرتبط بوده و حائز اهمیت‌اند. این مقاله نفوذی ادراکی از معنویت و معنویت محل کار را پیشنهاد داده که به پیدایش سازمان‌های معنوی منجر می‌شود (۱۴). الارکوبی (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان «معنویت اسلامی: مفاهیمی برای مدیریت کسب‌وکار» به بررسی موضوع معنویت و چگونگی ادغام آن در محل کار می‌پردازد و از آن به‌عنوان یک رنسانس معنوی نام می‌برد که مستلزم درک عمیق مفاهیم دینی است. همچنین به تحلیل معنویت در محل کار بر پایه دین اسلام و شناسایی پارادایم‌های اصلی آن و به اشتراک‌گذاری و معرفی برخی از ویژگی‌های کلیدی دین اسلام، که موجب افزایش معنویت در محیط کار می‌شود، می‌پردازد (۳).

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود پژوهش‌های متعددی در زمینه ضرورت معنویت و سازمان‌های معنوی صورت گرفته است. ولی متأسفانه در زمینه تشریح شیوه‌های بهره‌گیری از معنویت اسلامی در سازمان‌ها و اولویت‌بندی عوامل آن، حرکت شایسته‌ای صورت نگرفته است و راه‌درازی تا تبیین الگوی ملی و دینی معنویت‌ورزی در زندگی شخصی افراد و از آن مهم‌تر در سازمان‌ها پیش‌رو است. این همه در حالی است که معنویت در جامعه ایرانی ما مبتنی بر دین است و تعالیم و آموزه‌های دین اسلام شکل‌دهنده معنویت است. همچنین با توجه به اینکه معنویت در سازمان‌ها می‌تواند بستر مناسبی را برای رشد همه‌جانبه فردی و سازمانی فراهم کند و با توجه به پررنگ شدن نقش معنویت در موفقیت و شکست سازمان‌ها در سالیان اخیر و تأکید مدیران ارشد کشور مبنی بر تقویت معنویت در محیط‌های کاری و همچنین در اختیار نبودن مدل جامع در خصوص معنویت سازمانی در کشور متناسب با مقتضیات فرهنگی و دینی، این تحقیق با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر معنویت سازمانی با توجه به الگوهای ملی و دینی، صورت گرفته است. از آنجا که اداره تربیت بدنی، نقش اساسی در بهبود و افزایش سلامت جسمانی و بهداشت روانی افراد جامعه و به‌خصوص جوانان دارد و همچنین رسالت مهم و حساسی را در زمینه بهسازی جامعه و ایجاد محیطی مطلوب، سالم و خوشایند برای افراد دنبال می‌کند، به‌نظر می‌رسد تحقیق‌های بیشتر در خصوص معنویت سازمانی، می‌تواند گام‌های اساسی را در راستای شناخت و آگاهی بیشتر مدیران و کارکنان ورزشی در زمینه کنترل عوامل محل و تقویت عوامل مثبت مؤثر در موفقیت و اثربخشی سازمان فراهم آورد. بنابراین ضرورت دارد که این مقوله در اداره

تربیت بدنی که نقش مهمی در توسعه سلامت و پر کردن بهینه اوقات فراغت در جامعه دارد، بررسی شود.

## روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی است، زیرا از دانش و نظریه‌های موجود برای استفاده در محیط واقعی بهره برده و از نظر ماهیت، توصیفی است. تحقیق توصیفی به توصیف و تفسیر آنچه هست می‌پردازد. در این تحقیق، برای جمع‌آوری اطلاعات لازم به‌منظور بررسی عوامل مؤثر، از پرسشنامه استفاده شد. بنابراین، از روش پیمایش سود جسته است. به‌منظور استخراج شاخص‌های مؤثر بر معنویت سازمانی به مطالعه تحقیقات متعدد و مختلف پیشین و مقالات به‌روز دنیا در حوزه معنویت سازمانی پرداخته شد و از مطالعات و منابع معتبر و موثق در این زمینه استفاده شد و پرسشنامه‌ای با ۸۶ سؤال اصلی در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت، برای شناسایی عوامل مؤثر بر معنویت سازمانی طراحی شد. برای سنجش روایی پرسشنامه، عوامل و شاخص‌های شناسایی‌شده قبل از توزیع در جامعه آماری برای ۲۵ نفر از استادان و کارشناسان در دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی مختلف ارسال شد و نظرها و تغییرات پیشنهادی آنها در پرسشنامه نهایی اعمال شد. در ضمن به‌دلیل استفاده از روش تحلیل عاملی در تحلیل اطلاعات، روایی پرسشنامه برای بار دوم سنجیده شد و نتیجه تحلیل بیانگر مطلوبیت روایی پرسش‌هاست. جامعه آماری بخش اول این تحقیق شامل کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان یزد است که بالغ بر ۱۸۲ نفر بودند که با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه آماری کوکران، ۱۲۳ پرسشنامه در میان اعضای جامعه آماری به‌صورت تصادفی طبقه‌ای توزیع شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، با استفاده از نرم‌افزار SPSS پایایی پرسشنامه ۰/۸۵ به‌دست آمد؛ این مقدار مؤید پایایی بالای پرسشنامه است. در این پژوهش علاوه بر محاسبه پایایی برای کل پرسشنامه، تحلیل پایایی به‌طور جداگانه نیز برای هر یک از عوامل مؤثر بر معنویت سازمانی انجام گرفت که نتایج حاصل برای هر یک از آنها در جدول ۱ ارائه شده است. در ادامه براساس عوامل شناسایی‌شده، با استفاده از تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری از پاسخ‌دهندگان (خبرگان) خواسته شد تا با مقایسه دو به دو عوامل، رابطه آنها (نبود رابطه، رابطه یکطرفه و رابطه متقابل) را مشخص کنند که پس از انجام فرایندهای مدلسازی ساختاری تفسیری، در نهایت به اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر معنویت سازمانی در قالب مدل ISM انجامید. در بخش دوم نمونه‌گیری

انجام نگرفت و پس از طراحی پرسشنامه ISM از نظرهای ده نفر از استادان دانشگاه که تسلط علمی و عملی بر موضوع تحقیق داشتند، استفاده شد.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای هر یک از عوامل مؤثر بر معنویت سازمانی

ردیف	عوامل	ضریب آلفای کرونباخ
۱	فضایل	۰/۸۵
۲	اجتماعی	۰/۸۰
۳	ایمان	۰/۹۲
۴	انگیزش	۰/۸۹
۵	فضای معنوی	۰/۸۱
۶	خلاقیت	۰/۷۸
۷	فرهنگی	۰/۸۶
۸	ساختاری	۰/۸۳
۹	محتوایی	۰/۷۹
۱۰	رهبری	۰/۷۴
	ضریب آلفای کرونباخ کل	۰/۸۵

### نتایج و یافته‌های تحقیق

جدول ۲ اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش را نشان می‌دهد. از میان پاسخ‌دهندگان ۸۶ نفر (۷۰ درصد) مرد و ۳۷ نفر (۳۰ درصد) زن بودند. سطح تحصیلات ۲۳ درصد آزمودنی‌ها دیپلم، ۲۰ درصد فوق‌دیپلم، ۵۴ درصد کارشناسی و ۳ درصد کارشناسی‌ارشد بود. از نظر سن ۲۰/۴۹ درصد افراد ۲۰ تا ۳۰ ساله، ۵۶ درصد ۳۱ تا ۴۰ ساله، ۱۹/۵۱ درصد ۴۱ تا ۵۰ ساله و ۴ درصد بالای ۵۰ سال بودند. برای شناسایی عوامل مؤثر بر معنویت سازمانی، از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. جدول ۳ نتایج آزمون کرویت بارتل را نشان می‌دهد. مقدار KMO حدود ۰/۸۱ به دست آمد که بیانگر کفایت نمونه‌برداری است. معنادار بودن آزمون کرویت بارتل نیز نشان داد که شرایط تحلیل عاملی برقرار است.

جدول ۲. توزیع ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه مورد بررسی

متغیر	دسته‌ها	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۸۶	۷۰
	زن	۳۷	۳۰
سطح تحصیلات	دیپلم	۲۸	۲۳
	کاردانی	۲۴	۲۰
	کارشناسی	۶۶	۵۴
	کارشناسی‌ارشد	۵	۳
سن	۲۰-۳۰ سال	۲۵	۲۰/۴۹
	۳۱-۴۰ سال	۶۹	۵۶
	۴۱-۵۰ سال	۲۴	۱۹/۵۱
	بیش از ۵۰ سال	۵	۴

جدول ۳. نتایج آزمون کروییت بارتلت و KMO

شاخص آماری	مقدار
شاخص KMO	۰/۸۰۱
آزمون کروییت بارتلت	۱۱۶۸۶/۳۸۱
درجه آزادی	۷۰۳
سطح معنادار	۰/۰۰۰

با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی، مؤلفه‌های اصلی و چرخش واریماکس، متغیرهای شناسایی شده در پژوهش در ۱۰ بعد اصلی جای گرفتند و ۷۵/۲۲۳ درصد از کل واریانس را تبیین کردند. این مقدار بیانگر مطلوبیت مدل در تبیین عوامل مؤثر بر معنویت سازمانی است. نتایج نهایی تحلیل عاملی در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. واریانس توضیح داده شده از طریق عوامل مؤثر بر معنویت سازمانی

عوامل	مقادیر ویژه		واریانس توضیح داده شده		
	کل	درصد واریانس	کل	درصد واریانس	درصد تجمعی
۱	۹/۴۲۹	۲۰/۹۵۴	۸/۸۹۸	۲۰/۹۵۴	۱۹/۷۷۴
۲	۸/۰۸۶	۱۷/۹۶۹	۸/۴۶۰	۳۸/۹۲۳	۳۸/۵۷۴
۳	۴/۰۹۹	۹/۱۱۰	۴/۰۳۳	۴۸/۰۳۳	۴۷/۵۳۶
۴	۲/۵۵۶	۵/۶۷۹	۲/۲۴۸۸	۵۴/۷۱۲	۵۳/۰۶۵
۵	۲/۰۵۲	۴/۰۵۶۰	۲/۰۵۱	۵۸/۲۷۲	۵۷/۶۲۳

ادامه جدول ۴. واریانس توضیح داده شده از طریق عوامل مؤثر بر معنویت سازمانی

عوامل	مقادیر ویژه		واریانس توضیح داده شده		درصد واریانس	درصد تجمعی
	کل	درصد	کل	درصد		
۶	۱/۹۳۶	۴/۳۰۲	۱/۹۳۴	۴/۲۹۸	۶۱/۹۲۱	۶۲/۵۷۴
۷	۱/۷۰۳	۳/۷۸۴	۱/۷۴۶	۳/۸۸۱	۶۵/۸۰۲	۶۶/۳۵۸
۸	۱/۵۷۳	۳/۴۹۵	۱/۷۰۳	۳/۷۸۵	۶۹/۵۸۷	۶۹/۸۵۳
۹	۱/۳۴۲	۲/۷۵۹	۱/۲۸۷	۲/۸۶۱	۷۲/۴۴۷	۷۲/۶۱۳
۱۰	۱/۱۷۵	۲/۶۱۰	۱/۲۴۹	۲/۷۷۵	۷۵/۲۲۳	۷۵/۲۲۳

پس از شناسایی عوامل مؤثر بر معنویت سازمانی، باید این عوامل در ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) وارد شود. به این منظور نخست پرسشنامه‌های طراحی شد که کلیت آن همانند جدول ۵ است، به این صورت که ده فاکتور انتخاب شده در سطر و ستون اول جدول ذکر شد و از پاسخ‌دهندگان خواسته شد که نوع ارتباطات دوبه‌دوی عوامل را مشخص کنند. این ماتریس را ده نفر از استادان دانشگاه که تسلط علمی و عملی بر موضوع تحقیق داشتند، تکمیل کرده‌اند. در این ماتریس برای نشان دادن ارتباطات بین عوامل از چهار علامت زیر استفاده می‌شود (۱۳):

V: ارتباط یکطرفه از i به j

A: ارتباط یکطرفه از j به i

X: ارتباط دوطرفه از i به j و برعکس

O: هیچ ارتباطی بین i و j وجود ندارد

جدول ۵. ماتریس خودتعاملی ساختاری

i	J								
	رهبری	محتوایی	ساختاری	فرهنگی	خلاقیت	فضای معنوی	انگیزش	ایمان	اجتماعی
۱ فضائل	A	A	A	A	A	V	A	X	X
۲ اجتماعی	A	A	A	A	A	V	A	X	X
۳ ایمان	A	A	A	A	A	V	A	X	X
۴ انگیزش	A	X	X	A	V	V	A	X	X
۵ فضای معنوی	A	A	A	A	A	V	A	X	X
۶ خلاقیت	A	A	A	A	A	V	A	X	X



ادامه جدول ۵. ماتریس خودتعاملی ساختاری

		J				I								
اجتماعی	ایمان	انتی‌زش	فضای معنوی	خلاقیت	فرهنگی	ساختاری	محتوایی	رهبری						
						V	V	A	فرهنگی	۷				
							X	A	ساختاری	۸				
								A	محتوایی	۹				
									رهبری	۱۰				

پس از تشکیل ماتریس خودتعاملی به ماتریس دریافتی اولیه می‌رسیم، بدین صورت که با تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک برحسب قواعد و قوانین ذیل می‌توان به ماتریس دریافتی اولیه دست یافت.

- اگر ارتباط بین دو عنصر ( $I, J$ ) در ماتریس خودتعاملی V باشد، در ماتریس RM ارتباط بین  $I, J$  را با عدد ۱ و برعکس ارتباط بین  $J, I$  را با عدد ۰ جایگزین می‌کنیم.
- اگر ارتباط بین دو عنصر ( $I, J$ ) در ماتریس خودتعاملی A باشد، در ماتریس RM ارتباط بین  $I, J$  را با عدد ۰ و برعکس ارتباط بین  $J, I$  را با عدد ۱ جایگزین می‌کنیم.
- اگر ارتباط بین دو عنصر ( $I, J$ ) در ماتریس خودتعاملی X باشد، در ماتریس RM ارتباط بین  $I, J$  را با عدد ۱ و برعکس ارتباط بین  $J, I$  را با عدد ۱ جایگزین می‌کنیم.
- اگر ارتباط بین دو عنصر ( $I, J$ ) در ماتریس خودتعاملی O باشد، در ماتریس RM ارتباط بین  $I, J$  را با عدد ۰ و برعکس ارتباط بین  $J, I$  را با عدد ۰ جایگزین می‌کنیم.

پس از تشکیل ماتریس دریافتی اولیه، با دخیل کردن انتقال‌پذیری در روابط متغیرها، ماتریس دریافتی نهایی به دست می‌آید. به این ترتیب می‌توان فاز بعدی از مراحل اجرای متدولوژی ISM را به انجام رساند. نتیجه استفاده از روابط متعدد بین متغیرها در جدول ۶ مشهود است. در جدول ۶ قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نیز نشان داده شده است. قدرت نفوذ هر متغیر عبارت است از تعداد نهایی متغیرهایی (شامل خودش) که می‌تواند در ایجاد آنها نقش داشته باشد. میزان وابستگی عبارت است از تعداد نهایی متغیرهایی که موجب ایجاد متغیر مذکور می‌شوند.

جدول ۶. ماتریس دریافتی نهایی

		j										
		رهبری	محتوایی	ساختاری	فرهنگی	خلاقیت	فضای معنوی	انگیزش	ایمان	اجتماعی	فضایل	قدرت نفوذ
i												
۱	فضایل	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۴
۲	اجتماعی	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۴
۳	ایمان	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۴
۴	انگیزش	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۸
۵	فضای معنوی	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱
۶	خلاقیت	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۵
۷	فرهنگی	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
۸	ساختاری	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۸
۹	محتوایی	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۸
۱۰	رهبری	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
	قدرت وابستگی	۱	۵	۵	۲	۶	۱۰	۵	۹	۹	۹	۹

در مرحله بعد ماتریس دریافتی نهایی به سطوح مختلف دسته‌بندی می‌شود. برای تعیین سطح متغیرها در مدل نهایی، به ازای هر کدام از آنها، سه مجموعه خروجی، ورودی و مشترک تشکیل می‌شود. در اولین جدول متغیر یا متغیرهایی که اشتراک مجموعه خروجی و ورودی آن یکی است، در سلسله مراتب ISM به عنوان متغیر سطح بالا محسوب می‌شوند، به طوری که این متغیرها در ایجاد هیچ متغیر دیگری مؤثر نیستند. پس از شناسایی بالاترین سطح، آن متغیر از فهرست سایر متغیرها کنار گذاشته می‌شود. این تکرارها تا مشخص شدن سطح همه متغیرها، ادامه می‌یابد. در تحقیق حاضر در شش جدول سطوح شش‌گانه متغیرها به دست آمد که نتیجه نهایی آنها به طور خلاصه در جدول ۷ آمده است.

همان‌طور که در جدول ۷ ملاحظه می‌شود عوامل مؤثر بر معنویت سازمانی، به شش سطح طبقه‌بندی شده‌اند. در این بخش عامل رهبری در پایین‌ترین سطح قرار گرفته است و نشان از اهمیت بالای این عامل در اجرای معنویت در سازمان دارد. عامل فرهنگ در سطح پنجم و عوامل انگیزش، ساختاری و محتوایی در سطح چهارم از مهم‌ترین عوامل در مدل‌سازی ساختاری تفسیری شناخته

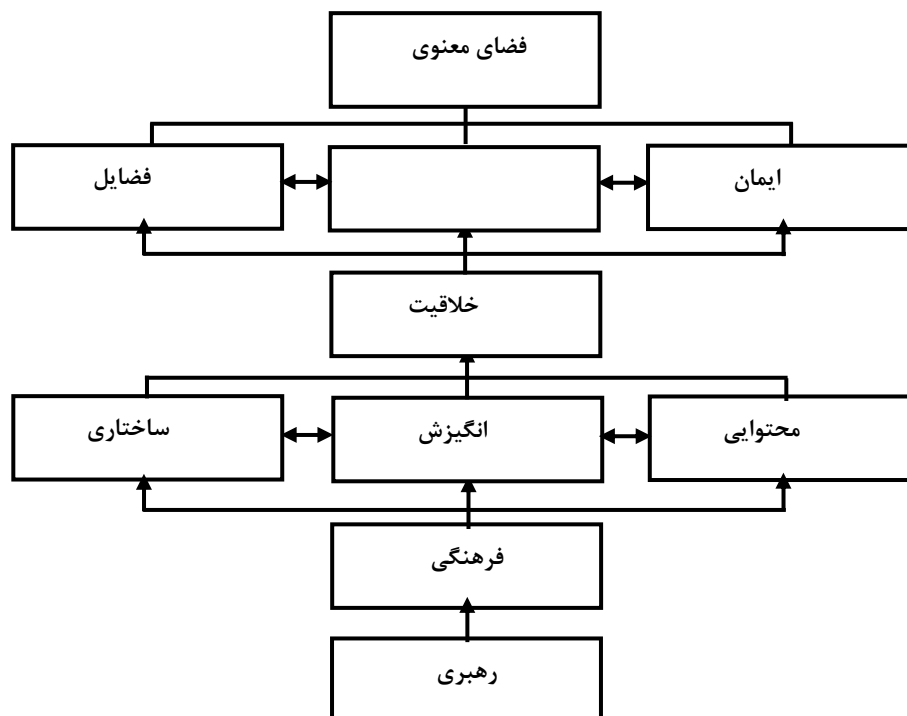
شده‌اند و در پایین‌ترین سطوح آن قرار گرفته‌اند که نشان‌دهنده قدرت نفوذ بالای این عوامل در عوامل سطوح بالاتر و اهمیت آنها در پیاده‌سازی معنویت در سازمان است.

جدول ۷. تعیین سطوح در سلسله‌مراتب ISM

عوامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
فضایل	۱،۲،۳،۵	۱،۲،۳،۴،۶،۷،۸،۹،۱۰	۱،۲،۳	دوم
اجتماعی	۱،۲،۳،۵	۱،۲،۳،۴،۶،۷،۸،۹،۱۰	۱،۲،۳	دوم
ایمان	۱،۲،۳،۵	۱،۲،۳،۴،۶،۷،۸،۹،۱۰	۱،۲،۳	دوم
انگیزش	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸،۹	۴،۷،۸،۹،۱۰	۴،۸،۹	چهارم
فضای معنوی	۵	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰	۵	اول
خلاقیت	۵،۶،۱،۲،۳	۴،۶،۷،۸،۹،۱۰	۶	سوم
فرهنگی	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹	۷،۱۰	۷	پنجم
ساختاری	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸،۹	۴،۷،۸،۹،۱۰	۴،۸،۹	چهارم
محتوایی	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸،۹	۴،۷،۸،۹،۱۰	۴،۸،۹	چهارم
رهبری	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰	۱۰	۱۰	ششم

با توجه به سطوح هر یک از عوامل و همچنین ماتریس دریافتی نهایی، می‌توان مدل نهایی ساختاری تفسیری را با در نظر گرفتن انتقال‌پذیری‌ها، ترسیم کرد. به همین منظور ابتدا متغیرها بر حسب سطح آنها به ترتیب از بالا به پایین تنظیم می‌شوند. در تحقیق حاضر متغیرها در شش سطح قرار گرفته‌اند؛ عامل رهبری در پایین‌ترین سطح با بیشترین قدرت نفوذ و عامل فضای معنوی در بالاترین سطح با کمترین قدرت نفوذ و بیشترین وابستگی.

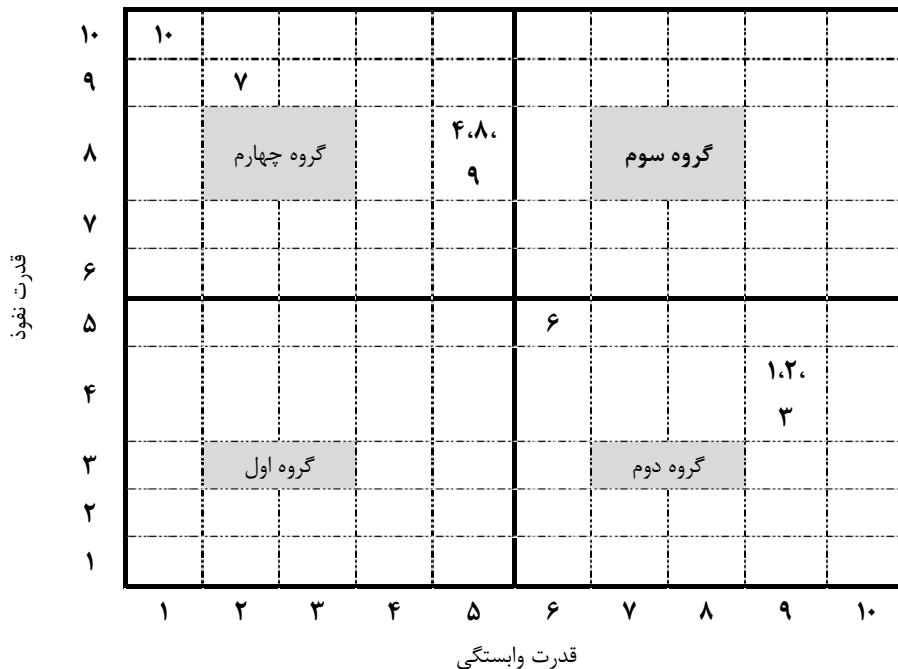
تمامی عوامل مذکور از مهم‌ترین عوامل کلیدی معنویت سازمانی‌اند، ولی عامل‌هایی که در سطح بالای مدلسازی ساختاری تفسیری قرار گرفته‌اند، از تأثیرپذیری بیشتری برخوردارند؛ بدان معنا که عوامل سطح ۶، ۵ و ۴ می‌توانند تأثیر زیادی در عوامل سطح ۳، ۲ و ۱ داشته باشند.



شکل ۱. مدل ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر معنویت سازمانی

با توجه به بررسی‌های انجام‌گرفته در جدول‌ها و اشکال مذکور و با استفاده از سطوح اولویت‌بندی‌شده در نهایت عوامل کلیدی با تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ - وابستگی MICMAC<sup>۱</sup> به چهار گروه تقسیم شدند؛ گروه اول عوامل خودمختار، که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند. این عوامل تا حدودی از سایر عوامل مجزا هستند. گروه دوم عوامل وابسته، که قدرت نفوذ ضعیف اما وابستگی بالایی دارند. گروه سوم شامل عوامل پیوندی، که قدرت نفوذ بالا و وابستگی بالایی دارند. در واقع هر گونه عملی روی این عوامل موجب تغییر سایر عوامل می‌شود. گروه چهارم عوامل مستقل، که از قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی برخوردارند، در اصطلاح عوامل کلیدی خوانده می‌شوند. واضح است که این عوامل در یکی از دو گروه مستقل یا پیوندی قرار می‌گیرند (۵). قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر یک از عوامل مؤثر بر معنویت سازمانی در شکل ۲ نشان داده شده است.

1. Matrix Cross-Reference Multiplication Applied to a Classification



شکل ۲. نمودار قدرت نفوذ - وابستگی

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که در این تحقیق نیز بحث شد، محققان مدل‌ها و چارچوب‌های مفهومی زیادی را برای معنویت سازمانی ارائه کرده‌اند که در هر کدام از این مدل‌ها عوامل متعددی معرفی شده است. از آنجا که معنویت در جامعه ایرانی مبتنی بر دین است و تعالیم و آموزه‌های دین اسلام شکل‌دهنده معنویت است و با توجه به اینکه معنویت در اداره تربیت بدنی می‌تواند گام‌های اساسی را در زمینه شناخت و آگاهی بیشتر مدیران و کارکنان ورزشی در مورد کنترل عوامل مخل و تقویت عوامل مثبت مؤثر در موفقیت و اثربخشی سازمان بردارد و بستر مناسبی برای رشد و ترقی و بهبود ورزش در کشور فراهم کند، این تحقیق با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر معنویت سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان یزد با توجه به الگوهای ملی و دینی انجام گرفت. در این زمینه به منظور استخراج شاخص‌های مؤثر بر معنویت سازمانی به مطالعه ادبیات تحقیق متعدد و مختلف و مقالات به‌روز دنیا در حوزه معنویت سازمانی پرداخته شد و مطالعات و منابع معتبر و موثق در این زمینه به کار رفت و

پرسشنامه‌ای با ۸۶ سؤال اصلی در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت، برای شناسایی عوامل مؤثر بر معنویت سازمانی طراحی و از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی نشان داد که ۱۰ عامل فضایل، فضای معنوی، محتوایی، ساختاری، رهبری، فرهنگی، خلاقیت، ایمان، انگیزش و اجتماعی عوامل مؤثر بر معنویت سازمانی به‌شمار می‌روند. یافته‌های این پژوهش که در بستر فرهنگ ایرانی و مبانی دین اسلام آزمون شده‌اند، مدل جامعی را به ما معرفی می‌کند که شامل عوامل مؤثر بر معنویت سازمانی است که تفاوت آن با تحقیقات پیشین، توجه به معیارهای اسلامی، عوامل بیشتر و سنجش و اولویت‌بندی آنها بر اساس واقعیت جاری است. از نکات مثبت این تحقیق، تطابق نتیجه حاصل از سنجش عوامل با نتایج حاصل از مطالعات معتبر داخلی و خارجی است. برای مثال نتیجه این تحقیق با یافته‌های عابدی جعفری و رستگار (۱۳۸۶) سازگار است و عوامل اجتماعی، محتوایی و انگیزش جزء عوامل کلیدی اصلی هر دو تحقیق است (۱). در تحقیق گی‌بنز (۲۰۰۲) نیز عواملی مانند ساختاری و فرهنگ از عوامل کلیدی شناخته شده است که با یافته‌های این تحقیق کاملاً سازگاری دارد (۸). عوامل کلیدی شناسایی‌شده توسط الارکوبی (۲۰۱۳) نیز مبین این واقعیت است که رهبری، فضای معنوی و ایمان از عوامل مؤثر بر معنویت سازمانی‌اند و ۳ عامل از ۱۰ عامل کلیدی شناسایی‌شده در این تحقیق را پوشش می‌دهد (۳). همچنین عوامل کلیدی شناسایی‌شده توسط گاس و گوزلینگ (۲۰۱۰) و یافته‌های روپرای (۲۰۱۰) نیز در این تحقیق مورد تأکید قرار گرفته‌اند (۴، ۱۴). همچنین در مقایسه با تحقیقات انجام‌گرفته در مورد عوامل مؤثر بر معنویت سازمانی، تحقیق حاضر با استخراج مدلی نظری و جامع، با استفاده از رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری به ارزیابی و اولویت‌بندی این عوامل پرداخته است. بر همین اساس رهبری با بیشترین قدرت نفوذ و کمترین وابستگی به‌عنوان عامل کلیدی شناخته شد. بر این اساس رهبران و مدیران باید بیشترین توجه را به عوامل دیگر که در سطوح بعدی قرار گرفته‌اند، داشته باشند. با توجه به بحث بالا می‌توان نتیجه گرفت که هر ۱۰ عامل (اگرچه با درجات متفاوت) به‌منظور پیاده‌سازی معنویت سازمانی مهم‌اند و اولویت‌بندی آنها فقط به‌سبب درک بیشتر و شناخت عوامل تأثیرگذارتر است. همچنین مدل حاضر قادر است خلأ موجود در ادبیات موضوع مبنی بر در اختیار نبودن مدل جامع در خصوص معنویت سازمانی در اداره تربیت بدنی کشور متناسب با مقتضیات فرهنگی و دینی را برطرف کند. بر همین اساس مدیران سازمان‌های ورزش می‌توانند با بهره‌گیری از مدل حاضر نسبت به حسابرسی معنوی سازمان خود اقدام کنند و آگاهانه به مدیریت معنوی در سازمان بپردازند. با این حال، ارائه و معرفی این مدل به جامعه علمی کشور، با توجه به جایگاه خاص و

منحصربه‌فرد معنویت در تعالیم دینی آغازگر راهی پرچالش اما در عین حال جذاب در این عرصه است که عبور موفقیت‌آمیز از آن مستلزم همفکری و چالش نظری صاحب‌نظران خواهد بود. برای پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود با در نظر گرفتن مدل ارائه‌شده در این تحقیق اقدام به پیاده‌سازی آن در سطح اداره تربیت بدنی و سازمان‌های ورزشی دیگر استان‌های کشور شود و نتایج آن به‌طور کاربردی در سازمان‌های مذکور در جهت ارتقای معنویت به‌کار رود.

## منابع و مآخذ

۱. عابدی جعفر، حسن و رستگار، عباسعلی. (۱۳۸۶). "ظهور معنویت در سازمان‌ها؛ مفاهیم، تعاریف، پیش‌فرض‌ها، مدل مفهومی". فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، ش ۵، صص ۹۹-۱۲۱.
۲. نقوی، سیدعلی. (۱۳۹۲). "شناسایی و سطح‌بندی عوامل مؤثر بر معنویت سازمانی با استفاده از مدل‌سازی ساختار تفسیری (مورد مطالعه: سازمان‌های منتخب)". پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه علم و هنر، ص ۲.
3. Al Arkoubi, K. (2013). "The Islamic Faith: Implications for Business Management". *Emerging Research and Practice*, PP: 103-118.
4. Case, P. Gosling, J. (2010). "The spiritual organization: critical reflections on the instrumentality of workplace spirituality". *Journal of Management*, 7(4), PP: 257-282.
5. Chandramowli, S., & Transue, M. (2011). "Analysis of barriers to development in landfill communities using interpretive structural modeling". *Habitat International*, 35(2), PP: 246-253.
6. Claude, J. (2003). "Workplace spirituality and organisational performance". *Public Admin Rev*, 63(3), PP: 355-364.
7. Gerald, F. Cavanah, R. (1999). "Spirtuality for Managers: Context and Critique". *Journal of Organizational Change Management*, 12 (3), PP: 186-199.
8. Gibbons, P . (2002). "Spirituality at Work: A Pre-Theoretical Overview". *MSC. Thesis – Birnbeck Callege, University of London*, PP: 108-119.
9. Karakas, F. (2010). "Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review". *Journal of Business Ethics*, 94, PP: 89-106.
10. Mitroff, I. & Denton, E. (1999). "A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality". *Religion, and Values in the Workplace*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, PP: 239-245.
11. Neal, J. (1997). "Spirituality in Management Education: a Guide to Resources". *Journal of Management Education*, 21 (1), PP: 121-139.

- 
12. Neck, C. & Miliman F. (2006). "Thought self-leadership: Finding spiritual fulfillment in organisational life" *Journal of manage psychology*. (9), PP: 9-16.
  13. Ravi, V. & Shankar, R. (2005). "Analysis of Interactions among the Barriers of Reverse Logistics". *Technological Forecasting & Social Change*, 72, PP: 1011-1029.
  14. Roprai, Y. K. (2010). "A Model of Workplace Spirituality Leading Towards Spiritual Organization". *AIMS International Conference on Value-based Management, Business School of Delhi*, PP: 11-13.