

## آزمون مدل رهبری معنوی بر تعهد ورزشی، رضایت ورزشی و بهره‌وری با میانجی خودشکوفایی و عضویت در ورزشهای انفرادی و تیمی

زهرة طالبی<sup>۱</sup>، رضا نیک بخش<sup>۲\*</sup>، علی محمد صفانیا<sup>۳</sup>

۱- دانش آموخته دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب،

۲- دانشیار دانشکده تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب،

۳- استاد دانشکده تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات

تاریخ دریافت: (۹۷/۱۰/۰۲) تاریخ پذیرش: (۹۷/۱۱/۰۶)

### The test of spiritual leadership model on Sport Commitment, Sport Satisfaction and Productivity with calling mediator and membership mediator in individual and team sports

Z Talebi<sup>1</sup>, Dr. R Nikbakhsh<sup>2</sup>, A. M. Safanya<sup>3</sup>

1-Ph.D. in Sport Management, Faculty of Physical Education, Islamic Azad University, Tehran South Branch.

2-Associate Professor, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Islamic Azad University, Tehran South Branch.

3- Professor of Sport Management, Islamic Azad University, Science and Research Branch.

Received: (23 Desember 2018)

Accepted: (26 January 2019)

#### Abstract

The purpose of this study was to test the model of spiritual leadership on sport commitment, sport satisfaction and productivity with calling mediator and membership mediator in individual and team sports. The method of this research is in terms of applied and structural equations. The statistical population consisted of all athletes of individual sports and a team in the 1396 league, with 409 athletes in basketball, volleyball, soccer, futsal, handball, taekwondo, table tennis and karate as multi-layered (cluster- Classes were chosen Cronbach's alpha coefficient (for determining the reliability of the components of the questionnaire), KMO, and Bright Bartlett (for determining the sampling adequacy), factor analysis of the main components (for determining the structural validity), and structural equations (for model testing) were used. The data collection tool was a 40-item questionnaire of Fry's Spiritual Leadership (2016), 56 questions of Cheladurai sports satisfaction (1998), and 58 questions of Scanlan's sports commitment (2015). Based on the results, spiritual leadership in both individual and team sports has a positive and significant relationship with sport commitment, sport satisfaction and efficiency. Also, in both individual and team sports, the presence of mediating variables gives better fit and Two variables of sense of membership and self-actualization have been introduced as the mediator of the spiritual leadership effect on these three variables. Spiritual Leadership Increases Attraction, Fitness, and Productivity In Team and Individual Sports.

#### Keywords

Spiritual leadership; calling; membership; Sport Satisfaction; Sport Commitment; Productivity;

#### چکیده

هدف پژوهش حاضر آزمون مدل رهبری معنوی بر تعهد ورزشی، رضایت ورزشی و بهره‌وری با نقش میانجی خودشکوفایی و عضویت در ورزشهای انفرادی و تیمی بود. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش معادلات ساختاری است. جامعه آماری شامل کلبه ورزشکاران ورزشهای انفرادی و تیمی حاضر در لیگ سال ۱۳۹۶ بود، که ۴۰۹ نفر از ورزشکار در رشته های بسکتبال، والیبال، فوتبال، فوتسال، هندبال، تکواندو، تنیس روی میز و کاراته به صورت چند لایه (خوشه‌ای - طبقه‌ای) انتخاب شدند. از آزمونهای آماری ضریب آلفای کرونباخ (برای تعیین پایایی مؤلفه های پرسش نامه)، KMO و کرویت بارتلت (برای تعیین کفایت نمونه گیری)، تحلیل عاملی اجزای اصلی (برای تعیین روایی سازه) و معادلات ساختاری (برای آزمون مدل) استفاده شد. ابزار گردآوری داده ها، پرسش نامه ۴۰ سؤالی رهبری معنوی فرای (۲۰۱۶)، ۵۶ سؤالی رضایت ورزشی چلادورای (۱۹۹۸) و ۵۸ سؤالی تعهد ورزشی اسکاتلان (۲۰۱۵) بود. براساس نتایج، رهبری معنوی در هر دو ورزشهای انفرادی و تیمی رابطه مثبت و معنی داری با تعهد ورزشی، رضایت ورزشی و بهره وری دارد. همچنین در هر دو الگوی ورزشهای انفرادی و تیمی وجود متغیرهای میانجی، برازش بهتری را به دست می‌دهد و دو متغیر حس عضویت و خودشکوفایی به عنوان میانجی اثر رهبری معنوی بر این سه متغیر معرفی شده‌اند. رهبری معنوی باعث افزایش تعهد ورزشی، رضایت ورزشی و بهره‌وری در ورزشهای تیمی و انفرادی می‌شود.

#### کلید واژه‌ها

رهبری معنوی؛ خودشکوفایی؛ عضویت؛ رضایت ورزشی؛ تعهد ورزشی؛ بهره‌وری.

\*Corresponding Author: Dr. Reza Nikbakhsh

E-mail: nikbakhsh\_reza@yahoo.com

\* نویسنده مسئول: رضا نیک‌بخش

## مقدمه

همانطور که در الگو مشاهده می‌شود منبع رهبری معنوی زندگی درونی<sup>۱۲</sup> یا روش ذهن آگاه است که اثر مثبتی بر رهبری معنوی دارد که شامل امید<sup>۱۳</sup>، چشم انداز و عشق دگردوستانه است که حسی از رفاه معنوی را از طریق حس خودشکوفایی و عضویت ایجاد می‌کند که در نهایت بر نتایج مهم فردی و تیمی اثر دارد (فرای ۲۰۰۸)، که این نتایج در مدل اصلی شامل تعهد سازمانی، رضایت از زندگی و بهره‌وری می‌باشد و در پژوهش حاضر عبارتند از:

تعهد ورزشی<sup>۱۴</sup> - ورزشکارانی که حس خودشکوفایی و عضویت دارند به تیم خود وفادار بود و حس تعلق خاطر دارند و تمایل دارند در چنین تیم‌هایی که نیازهای معنوی آنها را مرتفع می‌کنند به فعالیت ادامه دهند.

بهره‌وری - ورزشکارانی که حس خودشکوفایی و عضویت دارند مشتاق هستند تا به بهره‌وری و بهبود مستمر تیم خود افزایش دهند تا سبب موفقیت تیم شود.

رضایت ورزشی<sup>۱۵</sup> - ورزشکارانی که حس خودشکوفایی و عضویت دارند با داشتن حس هدفمندی و تعلق خاطر احساس رضایت‌مندی بیشتری خواهند داشت و به همین دلیل زندگی خود را غنی تر و با کیفیت بالاتری می‌بینند.

از آنجاکه تیم‌های ورزشی نیز همانند سازمان‌ها دارای ساختاری هدفمند و دارای حدود مشخصی هستند لذا بررسی تعهد ورزشی به مثابه یک عامل اثرگذار بر عملکرد را با اهمیت می‌سازد. تعهد ورزشی، به منظور بررسی تعهد، حاکی از چارچوب تئوریکی است و دلیل این می‌باشد که چرا ورزشکاران کماکان در ورزش‌شان درگیر می‌مانند (بهارآور، ۱۳۹۳). پژوهش‌های اسکانلان و همکاران<sup>۱۶</sup> (۱۹۹۳) با بهره‌گیری از مبانی نظری تعهد در رفتار سازمانی و اجتماعی و کاربرد مفهوم تعهد در زمینه‌های ورزشی، به ارائه مدل تعهد ورزشی منجر شد. براساس مدل تعهد ورزشی اسکانلان (۱۹۹۳)، تعهد ورزشی شبیه به تعهد سازمانی است، اما در رفتار و هدف متفاوت است (اسکانلان، ۲۰۰۳). در تمامی سازمان‌ها نیروی انسانی کارآمد، بزرگ‌ترین و مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان محسوب می‌شوند و سازمان برای آموزش، نگهداری و بهره‌برداری بهینه از این سرمایه‌های ارزشمند تلاش می‌کند. وضعیت ورزشکاران در این رابطه منحصر به فرد است؛ زیرا هم می‌توانند مشتری محسوب شوند، چون مصرف‌کننده اصلی خدمات و ابزارهای

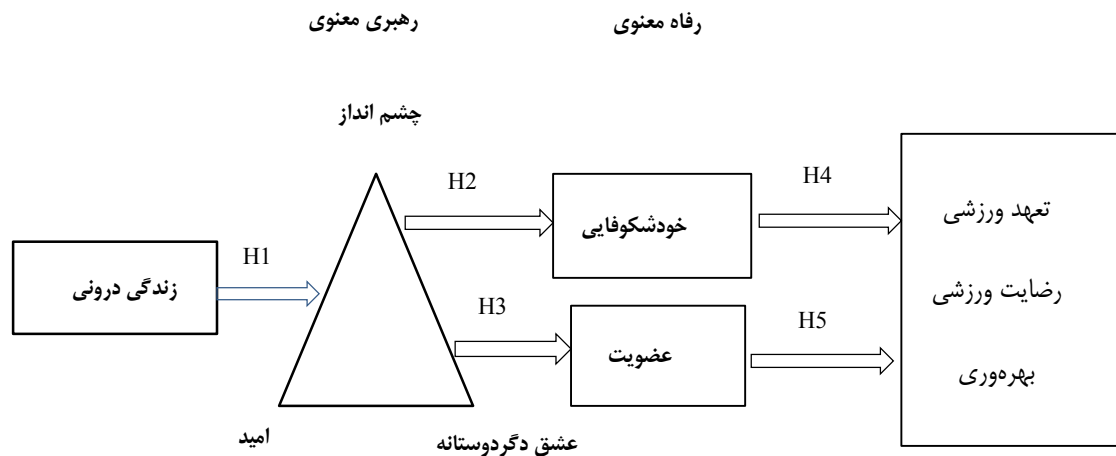
معنویت شیوه‌ای از نگرستن به رهبری است که می‌تواند ویژگی‌ها، رفتارها، اثرات بر پیروان و تحقق اهداف را یکپارچه نماید (ریو، ۲۰۰۵). رهبری معنوی با توسعه انسانی و شرایط متغیر و پیچیده کنونی نسبت به سایر سبک‌های رهبری تطابق بیشتری داشته، کمک می‌کند تا افراد به صورت درونی برانگیخته و تمام وجود خود را در کار دخالت دهند (فرای، ۲۰۰۳).

مدل رهبری معنوی در ابتدا توسط فرای مورد آزمون قرار گرفت و آخرین تغییرات توسط فرای در سال ۲۰۱۶ بر روی این الگو صورت گرفت که در نهایت با توجه به پژوهش‌های مختلف عنوان کرد که رهبری معنوی شامل ایجاد انگیزه و الهام بخشیدن به کارکنان است که از طریق چشم اندازی<sup>۳</sup> متعالی و فرهنگ سازمانی بر اساس عشق دگردوستانه<sup>۴</sup> صورت می‌گیرد. این مقوله برای رفع نیازهای اساسی هر دو رهبر و پیروان به رفاه معنوی از طریق خود شکوفایی<sup>۵</sup> و حس عضویت<sup>۶</sup> ضروری است تا تطابق ارزش و چشم انداز را در افراد، سطوح (مختلف) سازمان و تیم‌های توانمند شده، ایجاد کرده و در نهایت سطوح بالاتری از رفاه کارکنان، بهره‌وری<sup>۷</sup> و تعهد سازمانی<sup>۸</sup>، مسئولیت اجتماعی و تعالی عملکرد را ترویج کند، که در نهایت بر نتایج مهم فردی و سازمانی که شامل تعهد سازمانی، بهره‌وری و رضایت از زندگی اثر مثبت دارد (فرای، ویتوچی و سدیلو، ۲۰۰۵)؛ (فرای و نیسویچ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۳). سازمان‌های ورزشی و تیم‌های ورزشی که خود به نوعی سازمان تلقی می‌شوند از این قواعد مستثنی نیستند. ورزش هم در نهایت نیاز به تعهد، بهره‌وری و رضایت دارد تا با استفاده از بازیکنان متعهد و راضی به اهداف نهایی تیم دست یابند. در نتیجه از رهبری معنوی در ورزش هم می‌توان بهره برد و با توجه به مدل رهبری معنوی فرای و تغییر تعهد سازمانی به تعهد ورزشی و رضایت از زندگی به رضایت ورزشی، الگوی آن در ورزش ارائه می‌شود<sup>۱۱</sup>.

- 1- Reave
- 2- Fry
- 3- Vision
- 4- Altruistic love
- 5- Calling
- 6- Membership
- 7- Productivity
- 8- Organizational commitment
- 9- Fry, Vitucc & Cedillo
- 10- Fry & Nisiewicz

۱۱ - محققین طبق مکاتبات انجام شده با ارائه دهنده مدل (فرای) و تایید پروفیسور فرای، تعهد سازمانی و رضایت از زندگی را در بافت ورزش به تعهد ورزشی و رضایت ورزشی تغییر دادند.

- 1- Inner ife
- 2- Hope
- 3- Sport commitment
- 4- Sport satisfactin
- 5- Scanlan, Carpenter, Schmidt, Simons & Keeler



شکل ۱. مدل رهبری معنوی فرای در بافت ورزش

الوانی (۱۳۹۲) مطالعه‌ای تحت عنوان تبیین مولفه‌های رهبری معنوی با استفاده از سیستم‌های عصبی فازی انطباق پذیر انجام داد و به این نتیجه رسید که افزایش مولفه‌های انسان دوستی و خودآگاهی رهبر در همه سطوح و ارتقای ویژگی تقوای رهبر تا سطح زیادی منجر به ارتقای اثربخشی رهبری می‌شود. فرای، ویتوچی و سدیلو (۲۰۰۵) در پژوهشی تحت عنوان رهبری معنوی و تحولات ارتش: تئوری، اندازه‌گیری‌ها و ایجاد یک شالوده به این نتیجه رسید که تئوری رهبری معنوی به عنوان یک سکو برای یک الگوی جدید تئوری رهبریت، تحقیق و عمل، آینده روشنی دارد. با توجه به اینکه تئوری‌ها و همچنین تئوری‌های بر مبنای اخلاقیات و ارزش‌های کاریزماتیک و تحولی را ارائه و توسعه می‌دهد و از عدم تشخیص درست مدل اندازه‌گیری دوری می‌کند. حس خود شکوفایی به طور معناداری بهره‌وری را پیش بینی نمود. عضویت ارتباط میان تعهد سازمانی و بهره‌وری را تعدیل می‌کند. اگرچه تعدیل ارتباط میان رهبری معنوی و بهره‌وری به وسیله خودشکوفایی معنادار بود اما خودشکوفایی ارتباط میان رهبری معنوی و تعهد سازمانی را تعدیل نکرد. فرای (۲۰۰۸) در مطالعه خود نشان داد که رهبری معنوی از طریق ترسیم ایمان به یک چشم انداز و فرهنگ تعالی، به صورت مثبت و قابل توجهی بر رفاه معنوی و متغیرهای عملکرد سازمانی و توانمندی کارکنان تاثیر می‌گذارد. فریمن<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای ابعاد رهبری معنوی را شامل: احسان و نیکوکاری و

ورزشی هستند و هم می‌توانند شاغل در ورزش محسوب شوند، زیرا تولید کننده ورزش هستند. بنابراین، رضایتمندی ورزشکار شامل هر دو رضایت شغلی کارکنان و رضایتمندی مشتری است و در عین حال از هر دوی آنها متفاوت است. بر اساس چنین دیدگاهی، رضایتمندی ورزشکار در هر تیم و باشگاهی بسیار مهم است؛ زیرا با حفظ رضایتمندی ورزشکار نه فقط انگیزه‌های او بر آورده می‌شود؛ بلکه کلیه فرایندهای مرتبط با برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های ورزشی به خوبی پیش خواهد رفت (جواکین<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۶).

قابل توجه است که تاکنون رهبری معنوی در بافت ورزش مورد آزمون قرار نگرفته است و تمام پژوهش‌ها در سازمان‌های غیرورزشی صورت گرفته است در نتیجه پژوهشی در زمینه تاثیر رهبری معنوی بر تعهد ورزشی، رضایت ورزشی و بهره‌وری چه در داخل و چه در خارج از کشور وجود ندارد و با توجه به تفاوت‌هایی که در ورزش‌های تیمی و انفرادی وجود دارد پژوهشگر به دنبال یافتن اثر رهبری معنوی بر هر دو دسته ورزش‌های تیمی و انفرادی می‌باشد. سید مهدی الوانی (۱۳۹۲) مطالعه‌ای تحت عنوان "ارائه مدل رهبری معنوی در نظام اداری ایران" انجام داد که 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. سید مهدی

(خوشه‌ای - طبقه‌ای) انتخاب شدند. در نمونه مورد بررسی، ۶۰ نفر در رشته والیبال، ۵۷ نفر در رشته بسکتبال، ۵۵ نفر در رشته تکواندو، ۷۸ نفر در رشته فوتسال، ۶۰ نفر در رشته فوتبال، ۴۷ نفر در رشته کاراته و ۵۲ نفر در رشته تنیس روی میز فعال بودند. ابزار مورد بررسی در این پژوهش شامل پرسشنامه رهبری معنوی فرای و همکاران ۲۰۱۶ که از ۴۰ پرسش تشکیل شده است که ابعاد مختلف رهبری معنوی را مورد بررسی قرار می‌دهد. پرسشنامه تعهد ورزشی اسکانلان ۲۰۱۵ که از ۵۸ پرسش تشکیل شده است و پرسشنامه رضایت ورزشی چلادورای ۱۹۹۸ که از ۵۶ پرسش تشکیل شده است. برای تجزیه تحلیل استنباطی داده‌ها از روش ضریب آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی (ثبات درونی) مؤلفه‌های پرسش نامه‌ها، و از آزمون کی ام او (KMO) و کرویت بارتلت برای تعیین کفایت نمونه‌گیری و از تحلیل عاملی اجزای اصلی برای تعیین روایی سازه استفاده شد. همچنین به منظور آزمون مدل پژوهش از معادلات ساختاری بهره گرفته شد.

### یافته‌های پژوهش

میانگین و انحراف معیار متغیرها در جدول ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۱. میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار
زندگی درونی	۳,۸۹	۰,۶۷
رهبری معنوی	۳,۷۰	۱,۰۸
خودشکوفایی	۴,۰۴	۰,۹۴
عضویت	۳,۶۰	۰,۷۷
بهره‌وری	۳,۶۴	۰,۸۰
رضایت ورزشی	۵,۲۱	۱,۰۳
تعهد ورزشی	۳,۸۸	۰,۵۷
کل	۳,۹۲	۰,۹۷

مطابق جدول ۱ میانگین و انحراف معیار متغیر زندگی درونی  $3,89 \pm 0,67$  است. میانگین و انحراف معیار رهبری معنوی برابر با  $3,70 \pm 1,08$  است. میانگین و انحراف معیار خودشکوفایی برابر با  $4,04 \pm 0,94$  است. میانگین و انحراف معیار عضویت برابر با  $3,60 \pm 0,77$  است. میانگین و انحراف معیار بهره‌وری برابر با  $3,64 \pm 0,80$  است. میانگین و انحراف معیار رضایت ورزشی برابر با  $5,21 \pm 1,03$  است. میانگین و انحراف معیار تعهد ورزشی برابر با  $3,88 \pm 0,57$  است. میانگین و انحراف معیار کل برابر با  $3,92 \pm 0,97$  است.

ارزشهای والا، امید جهت رسیدن به هدف که منجر به استقامت شده، شجاعت و انسانیت به عنوان جوهره و ذات انسان کامل بودن، دانست. چن و یینگ<sup>۱۹</sup> (۲۰۱۲) چن، یینگ و لی<sup>۲۰</sup> (۲۰۱۲) در یک گروه نمونه‌ای از سازمان‌های چینی و تایوانی از الگوی رهبری معنوی برای بهره‌وری واحد سازمانی و خود مدیریت شغل حمایت کردند. دریافتند که رهبری معنوی به طور مثبتی خودشکوفایی و عضویت را پیش‌بینی کرده بود که هر دوی آنها دگردوستی کارکنان نسبت به همکاران و حس وظیفه‌شناسی آنها را پیش‌بینی کردند. چن و لی<sup>۲۱</sup> (۲۰۱۳) روابط مثبت معناداری را میان عامل مرتبه ی بالاتر یافتند. جیان و همکاران<sup>۲۲</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی که الگوی اصلاح شده‌ی رهبری معنوی را در جمعیت نمونه از سازمان‌های کره‌ای آزمایش کرده است اعتبار این الگو را تایید می‌کند. تمام ضریب‌های مسیر استاندارد شده مثبت بوده و بسیار معنادار بودند. این یافته حمایت اولیه را ارائه می‌دهد مبنی بر اینکه زندگی درونی منبع بینش الهام بخشی اصلی است که به شکل مثبتی بر رهبری معنوی اثر می‌گذارد که خود به شکل مثبتی (حس) خودشکوفایی و عضویت را پیش‌بینی می‌کند. خودشکوفایی و عضویت به نوبه‌ی خود تعهد سازمانی، بهره‌وری و رضایت از زندگی را به شکل مثبتی پیش‌بینی می‌کنند. فرای (۲۰۱۶) در پژوهش خود با عنوان رهبری معنوی به عنوان الگویی برای تعالی عملکرد نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین رهبری معنوی و برخی از نتایج وجود دارد که این نتایج برای تعالی عملکرد از جمله تعهد سازمانی، بهره‌وری بخش‌های سازمان و رضایت از زندگی اساسی محسوب می‌شوند. این ارتباطات در قالب رفاه معنوی تشریح شده و تعدیل می‌شوند. عضویت تا حد بسیاری تعهد سازمانی، بهره‌وری واحد سازمانی و رضایت از زندگی را پیش‌بینی می‌کند در حالیکه خودشکوفایی تعهد و رضایت از زندگی را پیش‌بینی نموده اما بهره‌وری را نمی‌تواند پیش‌بینی کند.

### روش‌شناسی پژوهش

نوع پژوهش بر اساس هدف کاربردی و بر حسب روش، معادلات ساختاری است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه ورزشکاران ورزشهای انفرادی و تیمی حاضر در لیگ سال ۱۳۹۶ بود، که ۴۰۹ نفر ورزشکار به صورت چند لایه

2- Chen & Yang

3- Chen, Yang, & Li

4- Chen & Li

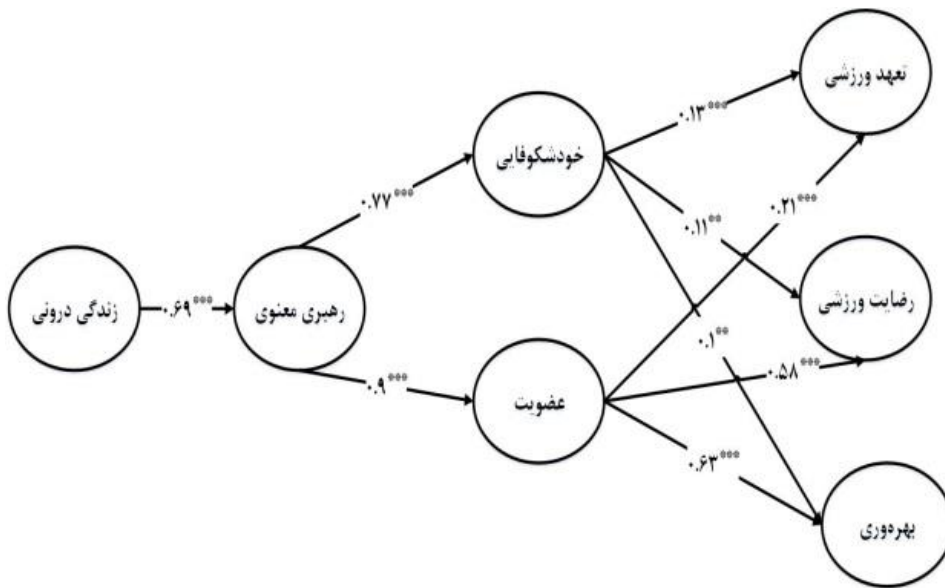
5- Jeon et al

شده‌اند. زندگی درونی نیز به واسطه رهبری معنوی بر متغیرهای میانجی و متغیرهای نهایی اثر می‌گذارد.

### ورزش‌های تیمی

نتیجه برآورد برای ورزش‌های تیمی در نمودار ۱ قابل رویت است:

در این پژوهش، جهت بررسی و تایید مدل‌ها از الگوی مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. این الگو مبتنی بر ادبیات نظری پژوهش، پل‌های ارتباطی میان متغیرهای مورد بررسی در پژوهش را ترسیم کرده و به هر یک مقدار عددی می‌دهد. هدف بررسی اثر رهبری معنوی بر سه متغیر تعهد ورزشی، رضایت ورزشی و بهره‌وری است. براساس ادبیات نظری موجود، دو متغیر حس عضویت و خودشکوفایی به عنوان میانجی اثر رهبری معنوی بر این سه متغیر معرفی



\* سطح معنی‌داری ۹۰ درصد \*\* سطح معنی‌داری ۹۵ درصد \*\*\* سطح معنی‌داری ۹۹ درصد

تعداد مشاهدات: ۲۵۵ آماره خی دو: ۲۴۱,۴۰ آماره احتمال: ۰,۰۰۰

### نمودار ۱. الگوی معادلات ساختاری برای ورزش‌های تیمی

### جدول ۲. نیکویی برازش الگوهای رقیب

آماره مورد بررسی	خی دو
الگو با میانجی	۲۴۱,۴۰
الگو با رابطه مستقیم و میانجی	۱۵۱,۲۳
الگو با رابطه مستقیم	۱۴۲,۰۸

مقادیر ارائه شده در جدول ۲ نشانگر کاهش نیکویی برازش در صورت وجود رابطه مستقیم یا حذف متغیرهای میانجی هستند. به بیان دیگر وجود دو متغیر حس عضویت و خودشکوفایی به عنوان میانجی اثر رهبری معنوی بر تعهد ورزشی، رضایت ورزشی و بهره‌وری لازم است. پس از آن نوبت به محاسبه میزان اثر زندگی درونی بر حس عضویت، خودشکوفایی، تعهد ورزشی، رضایت ورزشی و

براساس نتایج الگو، رابطه مثبت و معنی‌داری میان زندگی درونی و رهبری معنوی با ۹۹ درصد اطمینان توسط مشاهدات حمایت می‌شود. رابطه مثبت و معنی‌دار میان رهبری معنوی و خودشکوفایی با احتمال ۹۹ درصد توسط مشاهدات حمایت می‌شود. مشاهدات با احتمال ۹۹ درصد از وجود رابطه مثبت و معنی‌دار میان حس عضویت و رهبری معنوی حمایت می‌کنند. سپس الگو در دو حالت دیگر نیز برآورد شده و نیکویی برازش آنها مورد بررسی قرار گرفت. ابتدا رابطه مستقیمی میان رهبری معنوی و تعهد ورزشی، بهره‌وری و رضایت ورزشی لحاظ شد. سپس دو متغیر میانجی از الگو حذف شد، در واقع لازم است که الگوی معادلات ساختاری در سه حالت وجود رابطه مستقیم و نبود میانجی برآورد شده و مورد آزمون قرار بگیرد. جدول ۲ آماره خی دو برای سه الگو را نشان می‌دهد:

مثبت به میزان ۰.۶۱ بر رضایت ورزشی و به میزان ۰.۲۹ بر تعهد ورزشی و ۰/۶۵ بر بهره‌وری می‌گذارد. جدول ۴ واریانس کوواریانس مستخرج از سازه‌ها را نشان می‌دهد. اگر جذر واریانس هر سازه از مقدار رابطه هر سازه با سازه دیگر بیشتر باشد، روایی واگرایی مدل قابل تأیید است. همانطور که در جدول ۴ قابل مشاهده است این امر مورد تأیید است.

بهره‌وری و رهبری معنوی بر تعهد ورزشی، رضایت ورزشی و بهره‌وری با وجود متغیرهای واسطه و میانجی می‌رسد. مقادیر اثر در جدول ۳ قابل مشاهده هستند. مطابق جدول ۳ نتایج حاصل از برآورد، زندگی درونی اثری مثبت و معنی‌دار با رضایت ورزشی، تعهد ورزشی و بهره‌وری به میزان ۰.۴۲، ۰.۲ و ۰/۴۴ دارد. علاوه بر آن از دریچه خودشکوفایی و حس عضویت، رهبری معنوی اثری معنی‌دار و

جدول ۳. تجزیه‌اثر متغیرها

بهره‌وری	رضایت ورزشی	تعهد ورزشی	عضویت	خودشکوفایی	رهبری معنوی	زندگی درونی	
۰/۴۲***	۰/۴۲***	۰/۲***	۰/۶۲***	۰/۵۳***	۰/۶۹***	-	زندگی درونی
۰/۶۵***	۰/۶۱***	۰/۲۹***	۰/۹***	۰/۷۷***	-	-	رهبری معنوی
۰/۱**	۰/۱۱**	۰/۱۳***	-	-	-	-	خودشکوفایی
۰/۶۳***	۰/۵۸***	۰/۲۱***	-	-	-	-	عضویت

\* سطح معنی‌داری ۹۰ درصد    \*\* سطح معنی‌داری ۹۵ درصد    \*\*\* سطح معنی‌داری ۹۹ درصد

جدول ۴. ماتریس واریانس کوواریانس مستخرج از سازه‌ها

زندگی درونی	بهره‌وری	رضایت ورزشی	تعهد ورزشی	عضویت	خودشکوفایی	رهبری معنوی	
						۰/۶۲۰	رهبری معنوی
					۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	خودشکوفایی
				۰/۰۰۰	۰/۰۲۴	۰/۰۰۰	عضویت
			۰/۰۰۳	۰/۰۰۳	۰/۰۱۴	۰/۱۰۰	تعهد ورزشی
		۰/۰۰۱	۰/۲۳۰	۰/۰۰۳	۰/۰۰۵	۰/۰۵۲	رضایت ورزشی
	۰/۰۰۳	۰/۱۱۵	۰/۲۱۳	۰/۰۰۲	۰/۰۱۵	۰/۱۱۲	بهره‌وری
۰/۰۰۰	۰/۱۳۹	۰/۱۰۰	۰/۱۷۵	۰/۰۰۵	۰/۱۰۸	۰/۰۰۰	زندگی درونی

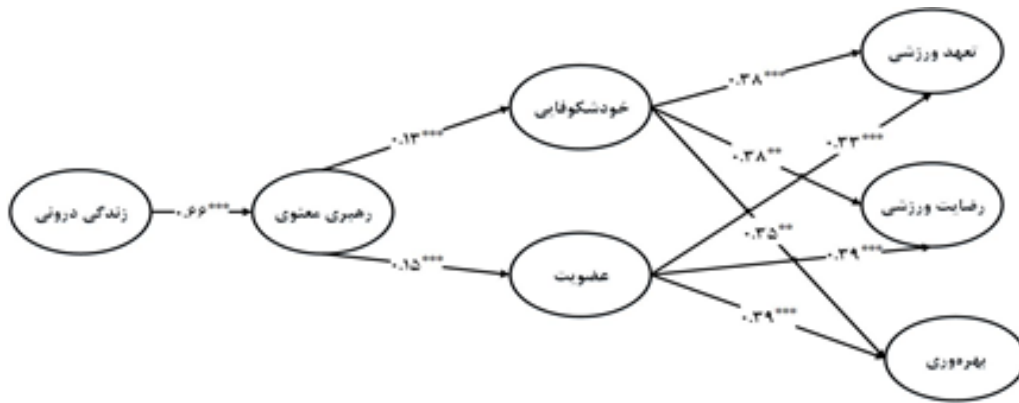
براساس نتایج وجود رابطه مثبت و معنی‌دار میان زندگی درونی و رهبری معنوی با احتمال ۹۹ درصد توسط مشاهدات حمایت می‌شود. رابطه مثبت و معنی‌دار میان رهبری معنوی و خودشکوفایی با احتمال ۹۹ درصد توسط مشاهدات حمایت می‌شود. وجود رابطه مثبت و معنی‌دار میان رهبری معنوی و حس عضویت با احتمال ۹۹ درصد توسط مشاهدات حمایت می‌شود. فرضیه‌های مربوط به بهره‌وری نیز همچنان برقرار هستند. مشابه با الگوی پیشین لازم است که الگوی معادلات ساختاری در سه حالت وجود رابطه مستقیم و نبود میانجی برآورد شده و مورد آزمون قرار بگیرد. جدول ۵ آماره خی دو برای سه الگو را نشان می‌دهد:

جدول ۵. نیکویی برازش الگوهای رقیب

آماره مورد بررسی	خی دو
الگو با میانجی	۲۹۷,۵۹
الگو با رابطه مستقیم و میانجی	۲۹۶,۸۹
الگو با رابطه مستقیم	۲۸۹,۸۸

### ورزش‌های انفرادی

در ادامه مشاهدات مربوط به ورزشکاران دارای فعالیت ورزشی انفرادی در یک الگوی مجزا برآورد شد. نتیجه برآورد در نمودار زیر قابل رویت است:



\* سطح معنی‌داری ۹۰ درصد      \*\* سطح معنی‌داری ۹۵ درصد      \*\*\* سطح معنی‌داری ۹۹ درصد  
 تعداد مشاهدات: ۱۵۴      آماره‌ی خی دو: ۲۹۷,۵۹      آماره‌ی احتمال: ۰,۰۰۰

نمودار ۲. الگوی معادلات ساختاری برای ورزش‌های انفرادی

جدول ۶. تجزیه‌ی اثر متغیرها

بهره‌وری	رضایت ورزشی	تعهد ورزشی	عضویت	خودشکوفایی	رهبری معنوی	زندگی درونی	
۰/۰۷**	۰/۱۳**	۰/۰۵***	۰/۱**	۰/۰۹**	۰/۶۵***	-	زندگی درونی
۰/۲۵***	۰/۲۸***	۰/۱۴***	۰/۳۵***	۰/۳۰***	-	-	رهبری معنوی
۰/۳۵***	۰/۳۷***	۰/۳۹***	-	-	-	-	خودشکوفایی
۰/۳۹***	۰/۷۷***	۰/۳۴***	-	-	-	-	عضویت

\* سطح معنی‌داری ۹۰ درصد      \*\* سطح معنی‌داری ۹۵ درصد      \*\*\* سطح معنی‌داری ۹۹ درصد

جدول ۷. ماتریس وارینانس کوواریانس مستخرج از سازه‌ها

زندگی درونی	بهره‌وری	رضایت ورزشی	تعهد ورزشی	عضویت	.	رهبری معنوی	
						۰/۶۷	رهبری معنوی
					۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	خودشکوفایی
				۰/۰۰۰	۰/۱۴۵	۰/۰۰۰	عضویت
			۰/۰۳۹	۰/۰۵۷	۰/۰۴۹	۰/۰۰۰	تعهد ورزشی
		۰/۰۸۳	۰/۲۷۰	۰/۰۵۴	۰/۱۱۲	۰/۰۰۰	رضایت ورزشی
	۰/۰۴۰	۰/۱۵۷	۰/۰۷۳	۰/۰۵۱	۰/۰۵۶	۰/۰۰۰	بهره‌وری
۰/۰۰۰	۰/۲۱۹	۰/۳۵۲	۰/۲۲۳	۰/۲۰۵	۰/۲۸۴	۰/۰۰۰	زندگی درونی

پس از آن نوبت به محاسبه‌ی میزان اثر زندگی درونی بر حس عضویت، خودشکوفایی، تعهد ورزشی، رضایت ورزشی و بهره‌وری، رهبری معنوی بر تعهد ورزشی، رضایت ورزشی و بهره‌وری با وجود متغیرهای واسطه و میانجی می‌رسد. مقادیر اثر در جدول ۶ قابل مشاهده هستند:

مقادیر ارائه شده در جدول ۵ نشانگر کاهش نیکویی برآزش در صورت وجود رابطه‌ی مستقیم یا حذف متغیرهای میانجی هستند. به بیان دیگر در الگوی مربوط به ورزش‌های انفرادی، وجود دو متغیر حس عضویت و خودشکوفایی به عنوان میانجی اثر رهبری معنوی بر تعهد ورزشی، رضایت ورزشی و بهره‌وری لازم است.

داد که زندگی درونی رابطه مثبت و معنی‌داری با رهبری معنوی دارد؛ منبع رهبری معنوی زندگی درونی یا روش ذهن آگاه است که اثر مثبتی بر رهبری معنوی دارد امید، باور در چشم انداز سازمان سبب می‌شود تا پیروان به طور مداوم به آینده امیدوار باشند و علاقه و آرزوی مثبتی را ایجاد می‌کند (فرای، ۲۰۰۸). زندگی درونی در رهبری معنوی به معنی جستجو برای منبع نیرویی است که امید و باور به چشم اندازی متعالی برای عشق و خدمت به دیگران را تامین می‌کند از طریق امید، باور با چشم اندازی گیرا و آشکار و توجه و علاقه فرد به خود و دیگران که همان عشق دگردوستانه است هدف‌مندی ایجاد می‌شود زندگی فرد معنا پیدا کرده و تاثیر گذار می‌گردد. اساسا زندگی درونی سفری به درون و خودیابی و آگاهی است که منجر می‌شود فرد دریابد که سعادت از طریق ارزشهای خودخواهانه، نگرش‌ها و رفتار مبتنی بر نیازهای خودپرستانه بدست نمی‌آید بلکه سعادت در دگرخواهی است که از طریق امید به چشم انداز خدمت به دیگران با استفاده از عشق صورت می‌گیرد که اساس رهبری معنوی است (فرای و کریگر، ۲۰۰۹). این یافته با نتایج تحقیقات فرای، ویتوچی و سدیلو (۲۰۰۵) و فرای (۲۰۰۸)، فریمن (۲۰۱۱) و فرای (۲۰۱۶) همخوانی دارد. از طرفی به نظر می‌رسد رهبری معنوی رابطه مثبت و معنی‌داری با خودشکوفایی دارد. با خودشکوفایی فرد به هدف و معنی در زندگی دست پیدا می‌کند با رهبری معنوی فرد درک می‌کند که از طریق خدمت به دیگران اثربخش است و با این حس، خودشکوفایی افزایش می‌یابد. افرادی که به خودشکوفایی می‌رسند نوعی اصول اخلاقی دارند که حول محور خدمت فداکارانه، حفظ استاندارد کیفیت در حرفه‌ی خود، تعهد به زمینه‌ی شغلی خود، از خودگذشتگی در کارشان و تعهد بالا قرار می‌گیرد. آنها باور دارند حرفه‌ای که انتخاب کرده‌اند نه تنها ارزشمند که حتی برای جامعه ضروری است و افتخار می‌کنند که به عنوان عضوی از آن هستند. این یافته با نتایج تحقیقات الوانی (۱۳۹۲)، فرای، ویتوچی و سدیلو (۲۰۰۵) و فرای (۲۰۰۸)، فریمن (۲۰۱۱) و فرای (۲۰۱۶) همخوانی دارد. در ادامه نیز نشان داده شد رهبری معنوی رابطه مثبت و معنی‌داری با حس عضویت دارد؛ عضویت ساختارهای فرهنگی و اجتماعی را شامل می‌شود که در آنها جای گرفته‌ایم و از طریق آنها در جستجوی آن چیزی هستیم که ویلیام جیمز، بنیانگذار روانشناسی مدرن به عنوان اساسی‌ترین نیاز انسان یعنی درک شدن و قدردانی شدن از آن یاد می‌کند. حس درک شدن و قدردانی شدن از مناسبات متقابل و روابط، از طریق تعامل اجتماعی و عضویت در گروه ناشی می‌شود. پس رهبری

براساس نتایج حاصل از برآورد زندگی درونی اثری مثبت و معنی‌دار با رضایت ورزشی، تعهد ورزشی و بهره‌وری به میزان ۰/۱۲، ۰/۵ و ۰/۰۷ دارد. علاوه بر آن از دریچه خودشکوفایی و حس عضویت، رهبری معنوی اثری معنی‌دار و مثبت به میزان ۰/۲۸ بر رضایت ورزشی و ۰/۱۴ بر تعهد ورزشی و به میزان ۰/۲۵ بر بهره‌وری می‌گذارد. جدول ۷ واریانس کوواریانس مستخرج از سازه‌ها را نشان می‌دهد. اگر جذر واریانس هر سازه از مقدار رابطه هر سازه با سازه دیگر بیشتر باشد، روایی واگرایی مدل قابل تأیید است. همانطور که در جدول ۷ قابل مشاهده است، این امر مورد تأیید است.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر مدل رهبری معنوی بر تعهد ورزشی، رضایت ورزشی و بهره‌وری با میانجی خودشکوفایی و عضویت در ورزشهای انفرادی و تیمی را مورد آزمون قرار داده است. نیاز به معنویت نیز همانند نیازهای احساسی، ذهنی و فیزیکی یکی از نیازهای عمده انسان می‌باشد. فرد تمام این نیازها را با خود به محیط کار می‌آورد، ریشه ارتباط بین معنویت و رهبری، شناخت این مسئله است که همگی ما دارای یک صدای درونی هستیم که منبع نهایی در حل مشکلات فردی، کاری و رویارویی با مسائل و مشکلات می‌باشد (فرای، ۲۰۰۸). تئوری رهبری معنوی عبارت است از ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایی که برای انگیزش درونی خود و دیگران به گونه‌ای که سبب بقاء معنویت و رفاه سعادت فردی از طریق معنا، هدف‌مندی و عضویت در خود و دیگران گردد، می‌باشد؛ این مهم مستلزم، اولاً خلق بینش و بصیرتی است که در آن رهبر و پیروان احساس معنا، هدف‌مندی و اهمیت می‌کنند و ثانیاً برقراری و خلق فرهنگ سازمانی بر مبنای ارزش‌های عشق به نوع دوستی که به موجب آن رهبر و پیروان احساس عضویت، درک شدن، مورد قدردانی قرار گرفتن، توجه و تقدیر از خود و دیگران (خودشکوفایی) می‌نمایند (فرای، ۲۰۰۵). در همین راستا فرای و همکاران (۲۰۰۵) در زمینه رهبری معنوی نشان دادند که این نوع رهبری افراد را به یادگیری در سازمان تشویق می‌کند و به کاهش کنترل رهبر بر روی کارکنان و ایجاد محیطی حمایتی برای افراد شاغل در سازمان منجر می‌شود. در مجموع اهمیت و ضرورت معنویت در محیط کار آن چنان است که می‌تواند برای سازمان‌ها (تیم‌ها) انسانیت و برای اجتماع فعالیت و برای محیط کار مسئولیت را به ارمغان آورد. نتایج کلی پژوهش حاضر در هر دو گروه ورزش‌های انفرادی و تیمی یکسان بوده و نشان



ویتوچی و سدیلو (۲۰۰۵) و فرای (۲۰۰۸)، فریمن (۲۰۱۱)، جیان و همکاران (۲۰۱۳) و فرای (۲۰۱۶) همخوانی دارد. همان چیزی که برای یک سازمان مهم است برای یک تیم ورزشی هم به عنوان سازمان با ارزش است. در نتیجه تیم‌های ورزشی هم به دنبال راهکارهایی جهت افزایش تعهد ورزشی، رضایت ورزشی و بهره‌وری بین بازیکنان خود هستند زیرا پژوهش‌های بسیاری نتایج مثبت این متغیرها را ثابت کرده‌اند. بنابراین امید، چشم‌انداز و عشق دگردوستانه با وجود رفاه معنوی باعث افزایش تعهد ورزشی، رضایت ورزشی و بهره‌وری می‌شوند. با توجه به اینکه تاکنون پژوهشی در رابطه با تاثیر مدل رهبری معنوی بر تعهد ورزشی، رضایت ورزشی و بهره‌وری انجام نگرفته است ولی در سایر پژوهش‌ها که سبک‌ها یا مدل‌های دیگر رهبری و مربیگری بر این متغیرها را بررسی کرده‌اند، به نظر می‌رسد تاثیرات مثبت و منفی خود را بر روی تعهد، رضایت و بهره‌وری در تیم‌های ورزشی نشان داده‌اند. یکی از موفقیت‌های تیم‌های ورزشی، افزایش هم‌زمان تعهد ورزشی، رضایت ورزشی و بهره‌وری می‌باشد که نتایج مهم فردی و تیمی را به همراه دارد. رهبران معنوی به کارها و فعالیت‌های افراد با استفاده از وصل کردن آنها به ارزشهای عمیق درونی‌شان معنا و مفهوم می‌دهند و باعث افزایش تعهد، رضایت، عملکرد و نهایتاً تبدیل افراد به ورزشکاران تیمی می‌شوند. کارکنان متعهد نسبت به سازمان خود احساس هویت قوی دارند و این تعهد بالای افراد مسلماً در افزایش عملکرد آنها نیز مؤثر خواهد بود این امر می‌تواند موجب فراتر رفتن افراد از وظایف رسمی‌شان و بروز رفتارهای تیمی گردد. تیم‌ها نمی‌توانند بدون داشتن افراد متعهد و راضی و درک اینکه آنها ارزشمندترین دارایی تیم می‌باشند به مسیر حرکت خود ادامه دهند. این امر برای تیم‌های ورزشی از اهمیت زیادی برخوردار است چراکه تیم‌ها به منابع انسانی (ورزشکاران) خود بسیار وابسته هستند و آنها تأثیر بسیاری بر رشد و بقا تیم دارند. به عبارت دیگر تیم‌های ورزشی می‌توانند با ایجاد رهبری معنوی در فرایند مدیریت خود منجر به بهبود بیشتر رقابت و عملکرد تیم خود شوند.

در نهایت با نتیجه‌گیری کلی این پژوهش که به معنی داری مدل منجر شده است، پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه الگوی رهبری معنوی می‌تواند بعد جدیدی در طراحی برنامه‌های توسعه‌ی رهبری (توسعه‌ی فردی و تیمی) داشته باشد، رهبری معنوی همه اعضای گروه را درگیر می‌کند و بر فرایند تاثیر اجتماعی جمعی در برآورد ساختن نیازهای معنوی تاکید

معنوی با وجود مولفه‌های امید، چشم‌انداز و عشق دگردوستانه درک شدن و قدردانی شدن را به وجود می‌آورد. این یافته با نتایج تحقیقات الوانی (۱۳۹۲)، فرای، ویتوچی و سدیلو (۲۰۰۵) و فرای (۲۰۰۸)، فریمن (۲۰۱۱) و فرای (۲۰۱۶) همخوانی دارد. به نظر می‌رسد رابطه مثبت میان رهبری معنوی و تعهد ورزشی، بهره‌وری و رضایت ورزشی از دریچه خودشکوفایی شکل می‌گیرد؛ زندگی درونی منشا امید، چشم‌انداز و عشق دگردوستانه است که حسی از رفاه معنوی را از طریق حس خودشکوفایی ایجاد می‌کند که در نهایت بر نتایج مهم فردی و سازمانی یعنی تعهد ورزشی، بهره‌وری و رضایت ورزشی اثر مثبت دارد. این یافته با نتایج تحقیقات الوانی (۱۳۹۲)، فرای (۲۰۰۸)، فریمن (۲۰۱۱) و جیان و همکاران (۲۰۱۳) که در سازمان‌های غیر ورزشی انجام گرفته است، همخوانی دارد ولی در پژوهش فرای، ویتوچی و سدیلو (۲۰۰۵) اگرچه تعدیل ارتباط میان رهبری معنوی و بهره‌وری به وسیله خودشکوفایی معنا دار بود که نشان دهنده همخوانی با پژوهش حاضر می‌باشد اما خودشکوفایی ارتباط میان رهبری معنوی و تعهد سازمانی را تعدیل نکرد در نتیجه با پژوهش حاضر و نتایج فرای (۲۰۱۶) که خودشکوفایی تعهد و رضایت از زندگی را پیش‌بینی نموده اما بهره‌وری را نمی‌تواند پیش‌بینی کند همخوانی ندارد، احتمالاً ناهمخوانی این بخش از پژوهش حاضر دلایل مختلفی می‌تواند داشته باشد که مهمترین آنها جامعه مورد آزمون در این پژوهش و اجرای آزمون مدل رهبری معنوی در فرهنگ ایران در مقایسه با سایر فرهنگ‌ها که در پژوهش‌های قبل انجام گرفته است، باشد و یا تغییر دو گویه‌ی تعهد سازمانی و رضایت از زندگی به تعهد ورزشی و رضایت ورزشی باشد. نتیجه دیگر پژوهش اینگونه نشان داد که رابطه مثبت میان رهبری معنوی و تعهد ورزشی، بهره‌وری و رضایت از زندگی از دریچه حس عضویت شکل می‌گیرد؛ زندگی درونی نه تنها از طریق حس خودشکوفایی، باعث ایجاد رفاه معنوی می‌شود بلکه همین تاثیر را از طریق عضویت ایجاد می‌کند و نتایج مشابه بر تعهد ورزشی، بهره‌وری و رضایت ورزشی دارد. ارتباط قوی یافت شده میان رهبری معنوی و عضویت نشان می‌دهد که رهبری مبتنی بر عشق دگردوستانه حسی از عضویت و تعلق خاطر را ایجاد می‌نماید که می‌تواند تاثیر مثبتی بر تعهد ورزشی، بهره‌وری و رضایت ورزشی داشته باشد. جلوه‌هایی از عشق دگردوستانه که به طور ذاتی در رهبری معنوی وجود دارند با نوعی رفتارهای مهربانانه‌ی فردی عمیق و واقعی همسو می‌شود، این یافته با نتایج تحقیقات الوانی (۱۳۹۲)، فرای،

آگاهی کمک کنند تا ورزشکاران بتوانند ارتباط میان رهبری معنوی فردی خود و برآوردن نیازهای خود برای خودشکوفایی و عضویت و هماهنگی ممکن با تلاش‌های تیم برای پیاده سازی رهبری معنوی تیمی از طریق امید در چشم اندازی از خدمت به ذینفعان کلیدی و فرهنگی مبتنی بر ارزش‌های عشق دگردوستانه را بهتر درک کنند. خصوصیات مربی و کادر فنی تیم می تواند روی اعتماد به نفس، فرهنگ فردی، نوع دوستی و ورزشکار تاثیر گذار باشد. زندگی درونی ورزشکار را تغییر داده و به نوبه خود باعث رشد رهبری معنوی فردی و ایجاد تطابق ارزشها در سرتا سر تیم می گردد.

می‌کند که به موجب آن رفاه ورزشکاران و عملکرد و تعهد ورزشی، ورزشکاران را ارتقا می دهد، بنابراین تیم ها باید با استفاده از رهبری معنوی، معنویت در تیم را با رهبری و زندگی تیمی درآمیزند، به دلیل اینکه با یافتن معنا و هدف از طریق ورزش به دنبال بهبود کیفیت زندگی خود در تیم هستند. با توجه به اینکه ورزشکاران بیشتر زمان خود را در محل تمرین یا به فکر کردن به شغل‌شان می‌گذرانند، آنها همچنین به دنبال اجتماعی هستند که در آن حس عضویت و تعلق خاطر داشته باشند. برنامه‌های توسعه‌ی رهبری که به زندگی درونی مرتبط هستند می توانند به تاکید بر اهمیت خود انعکاسی و ذهن

## REFERENCES

- Alvani, Seyyed Mehdi; Memarzadeh T., Gholamreza; Alborzi, Mahmoud; Kazemi, Hossein (2013). Presentation of Spiritual Leadership Model in the Iranian Administrative System, Journal of Public Administration, Vol. 5, No. 1, pp. 40-21.[Persian]
- Alvani, Seyyed Mehdi; Memarzadeh T., Gholamreza Kazemi, Hossein (2013) Explaining Spiritual Leadership Components Using Fuzzy Adaptive Neural Systems, Journal of Organizational Culture Management, Vol. 11, No. 3, Pages 120-95. [ Persian]
- Baharavar, Frank Sadat, (1393) - State dissertation - Ministry of Science, Research and Technology - Tabriz University - Institute of Physical Education and Sport. [ Persian]
- Chelladurai, P., 1999. Human Resource Management in Sport & Recreation, USA, Human Kinetics.
- Chen, C. Y., and C. I. Li. 2013. "Assessing the Spiritual Leadership Effectiveness: The Contribution of Follower's Self-concept and Preliminary Tests for Moderation of Culture and Managerial Position." The Leadership Quarterly 24: 240-255.
- Chen, C. Y., and C. F. Yang. 2012. "The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-sample Analysis." Journal of Business Ethics 105 (1): 107-114.
- 7 -Chen, C. Y., C. Y. Yang, and C. I. Li. 2012. "Spiritual Leadership, Follower Mediators, and Organizational Outcomes: Evidence from Three Industries across Two Major Chinese Societies." Journal of Applied Social Psychology 42 (4): 890-938.
- 8 -Freeman, G. T. (2011). "Spirituality and Servant Leadership: A Conceptual Model and Research Proposal, Emerging Leadership Journeys".4 (1), PP:120- 140.
- 9-Fry, L., and M. Nisiewicz. 2013. Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- 10- Fry, L. W., and J. W. Slocum Jr. 2008. "Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership." Organizational Dynamics 37 (1): 86-96.
- 11- Fry, L. W., S. Vitucci, and M. Cedillo. 2005. "Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement, and Establishing a Baseline." The Leadership Quarterly 16 (5): 835-862.
- 12- Fry, L. W. 2003. "Toward a Theory of Spiritual Leadership." The Leadership Quarterly 14: 693-727.
- 13- Jeon, K., D. Passmore, C. Lee, and W. Hunsaker. 2013. "Spiritual Leadership: A Validation Study in a Korean Context." Journal of Management, Spirituality & Religion 10 (4): 342-357.
- 14- Joaquin, Dosil, J.(2006). The Sport Psychologist's Handbook, A Guid for Sport-Specific Performance Enhancement , John Wiley & Sons Ltd,the Atrium, Southern Gate, chichester, West Sussex, England.
- 15- Juan C. Espinosa (, Françoise Contreras , Gustavo A. Esguerra , Isidro Fierro; Preliminary validarion of Fry's Spiritual Leadership Model in Colombian and Ecuadorian workers. Act.Colom.Psicol. vol.20 no.1 Bogotá Jan./June 2017.
- 16-Riemer&Chelladorai,1998,Role ambiguity and athletes satisfaction , journal of sport science.
- 17- Scanlan, T.K., Carpenter, P.J., Schmidt, G.W., Simons, J.P., & Keeler, B. (1993). An introduction to the Sport Commitment Model. Journal of Sport & Exercise Psychology, 15(1), 1-15.

- 18- Scanlan, T.K., Simons, J.P., Carpenter, P.J., Schmidt, G.W., & Keeler, B. (1993).The sport commitment model: Measurement development for the youth-sport domain. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 15,16-38.
- 19- Scanlan, T., Russel, D. G., Wilson, N. C., and Scanlan, L. A. (2003).“Project on elite athlete commitment (PEAK)”. *Journal of sport and exercise psychology*, 25, PP:360-376.
- 20- Scanlan, T. K., Russell, D. G., Scanlan, L. A., Klunchoo, T. J., & Chow, G. M. (2013).Project on Elite Athlete Commitment (PEAK): IV. Identification of new candidate commitment sources for the Sport Commitment Model. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 35, 525e535.

*Ar*