

تبیین رهبری معنوی و رابطه‌ی متقابل رهبر - پیرو

دکتر حسین گیوریان*، دکتر فیروز دیندار فرکوش**، احمد چرمیان***

* گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، تهران، ایران

** گروه مدیریت رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شرق، تهران، ایران

*** گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد، بروجرد، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۰۲/۲۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۰/۰۸/۲۸

چکیده

چشم انداز، تعهد سازمانی، عضویت، عشق به نوعدوستی، ایمان، معناداری و بازخورد عملکرد همگی به طور گسترده ای مرتبط با رهبری معنوی هستند، اما تاکنون کسی امتحان نکرده است که این هفت مشخصه چگونه به طور مستقیم مرتبط با مشخصه‌های تئوری متقابل رهبر - پیرو است. هدف از این مقاله مطالعه‌ی این ارتباط و همچنین ارائه‌ی یک مدل برای توصیف آنها می‌باشد. این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی - همبستگی است. اطلاعات بوسیله‌ی پرسشنامه جمع آوری شده و جامعه‌ی آماری از بین مدرسین دانشگاه آزاد اسلامی بروجرد انتخاب شده اند، از روش پیرسون، رگرسیون و تحلیل عاملی تاییدی برای ارزیابی فرضیه‌ها استفاده شده است. نتایج حاصله به این امر دلالت دارد که رفتار رابطه مدار در یک رهبر نقشی کاملاً اساسی در برقراری ارتباط بین رهبری معنوی و LMX دارد و این در حالی است که این نقش در رابطه با برخی از مشخصه‌های رهبری معنوی (چشم انداز - تعهد سازمانی) و LMX از اهمیت کمتری برخوردار است. این مطالعه اولین مورد کاربردی است که به طور همزمان به تحقیق در رابطه با روابط پیچیده میان هفت بعد رهبری معنوی و روابط متقابل رهبر - پیرو می‌پردازد. مفهوم کاربردی به این امر دلالت می‌کند که معنویت در رهبری و روابط متقابل رهبر - پیرو می‌بایست در فرایند انتخاب رهبر و برنامه‌های ارتقائی گنجانده شوند.

واژه‌های کلیدی: معنویت، معنویت در محیط کار، رهبری معنوی، اخلاق، رهبری، روابط متقابل رهبر - پیرو.

مقدمه

ثبات نسبی برخوردارند (گجسل و همکاران^۱، ۲۰۰۳، ۲۵۶-۲۲۸) و برای اینکه از قافله رقابت عقب نیافتند اکثر این سازمان‌ها توجه خود را معطوف به رهبران سازمانی کرده و با شجاعت و جسارت خاصی سعی در ایجاد

نیروی رقابتی جهانی، سازمان‌های امروزی را مجبور کرده است که بعد از ده‌ها سال ادامه روش‌ها و رویه‌های کاری ثابت خود، روش‌های کاری جدید را در پیش بگیرند، به گونه‌ای که سازمان‌ها دارای ثبات کاری نبوده و از نوعی

1. Geijsel & et al

مثال: علائق، مسئولیت‌های اضافی، پاداشهای بیشتر) و در آن سو مرئوس نیز انتظار می‌رود که به مسئولیت، نحوه‌ی کار و رهبر خود وفادار باشد. در روابط متقابل آن هم در سطح پایین تنها از مرئوسان انتظار می‌رود که اجرا کننده‌ی ملزومات رسمی برای شغل خود بوده و در عوض نیز منفعتهای اضافی نیز بوسیله‌ی مدیران ارائه نمی‌شود. با توجه به مطالب عنوان شده و نقش مهم رهبری معنوی در توجه به ارزش‌های انسانی و روابط متقابل رهبر- پیرو، این مقاله به بررسی تاثیر نقش رهبری معنوی در روابط متقابل رهبر- پیرو می‌پردازد.

مبانی نظری تحقیق

معنویت، رهبری معنوی و رابطه متقابل رهبر- پیرو (LMX)^۴

از نظر تاریخی و تطبیقی فقط می‌توان از کثرت معنویت سخن گفت. معنویت‌های گوناگون و مکاتب معنویت بسیاری می‌توان یافت که تعابیر فرهنگی خاصی را از آرمان‌های دینی سنت‌های گوناگون نشان می‌دهند (اورسولا^۵؛ ۱۹۹۷). در واقع، تقریباً از نیمه دوم قرن نوزدهم در اروپا و در غرب به طور کلی اعم از اروپای باختر و آمریکا و کانادا بحثی تحت عنوان معنویت مطرح شد و گفته شد که همه نظام‌های اجتماعی در چیزی تحت عنوان معنویت مشترک هستند و با اینکه به ادیان و مذاهب مختلف تعلق خاطر دارند در معنویت اشتراک دارند (فرای و ماثرلی؛ ۲۰۰۶) با این وجود، گرایش به معنویت را از لحاظ تاریخی میتوان به مسیحیانی باز گرداند که میان مکاتب گوناگون معنویت، مانند معنویت عرفای اسپانیا یا فلاندری، یا مثلاً ارتدکس روسی، تفاوت قائل شده اند. در واقع برخی از نویسندگان غربی به خطا بر این باورند که واژه معنویت صرفاً در دهه‌های اخیر به کار رفته است. اما این واژه پیش از این در زمینه‌های مقایسه اجتماعی در قرن نوزدهم به کار رفته بود و آن هنگامی که اصلاح‌گران هندو و در راس آنان، "سوامی و یرکانند" معنویت هندی را با مادی‌گرایی غربی به مقابله کشاندند و ادعا کردند که

تغییرات بنیادی در درون سازمان دارند، چرا که رهبری با ایجاد تغییر سروکار دارد. در واقع، ورود مفاهیمی همچون اخلاق، حقیقت، باور به خدا یا نیرویی برتر، معنا جویی در کار، نوع دوستی، و... به پژوهش‌ها و اقدامات مدیریتی و کسب و کار همه حکایت از ظهور پارادایم جدیدی دارند. به عقیده بسیاری از محققان، این پارادایم جدید در محیط کار، که برگرفته از فیزیک کوانتوم، علوم سایبرنتیک، نظریه آشوب، علوم شناختی، مذاهب و آیین‌های شرقی و غربی می‌باشد، و در واقع عکس‌العملی به پارادایم خشک و مکانیکی مدرن است، پارادایم معنویت می‌باشد (گجسل و همکاران؛ ۲۰۰۳؛ ۲۵۶-۲۲۸). در واقع بعد از جنگ جهانی دوم تحولی در توسعه نظریات رهبری بوجود آمده است که چندین نظریه در زمینه انگیزش پیروان شامل نظریه مسیر-هدف، رهبری کاریزماتیک، رهبری تحول آفرین و تعاملی ارائه شده است (فرای^۱؛ ۲۰۰۳؛ ۲۵۶-۲۲۸). ما اگر با تعمقی دقیق به تکوین مطالعات رهبری توجه کنیم خواهیم دید تا کنون تحقیقات مختلفی در مورد ویژگیهای فیزیکی، ذهنی و عاطفی رهبران صورت گرفته ولی موضوعی که در سال‌های اخیر توجهات زیادی را به سوی خود جلب کرده، ویژگی رهبران معنوی می‌باشد و اینکه چگونه می‌توان با توسل جستن به معنویت، روابط متقابل و مناسبی با کارکنان برقرار نمود (فرای و ماثرلی^۲؛ ۲۰۰۶).

تئوری LMX این موضوع را پیشنهاد می‌کند که یک رهبر خود بایستی ارتقاء دهنده‌ی یک رابطه‌ی متقابل میان خود و زیر دستان خود باشد (داینسچ و لیدن^۳؛ ۱۹۸۶؛ ۶۱۸-۳۴۰). تئوری تبادل اجتماعی و تئوری وظیفه (نقش) فراهم کننده‌ی اساس و پایه‌ای برای توصیف چگونگی ارتقاء تدریجی رابطه‌ی متقابل در طول زمان است و این امر مبتنی بر عکس‌العمل هر رهبر با پیروان خود است که نقش مرئوس مورد بحث قرار گرفته است. چگونگی این رابطه ممکن است از یک مرئوس به مرئوسی دیگر متفاوت باشد. در نمونه‌ی مطلوبی از این رابطه، متقابلاً درجه‌ی بالایی از اعتماد، علاقه، و احترام وجود دارد. رهبر فراهم کننده‌ی خاسته‌های مرئوسان بوده (برای

4. leader-member exchange
5. Ursulla

1. Fry
2. Fry & Matherly
3. Dienesch & Liden

نهاده شده است. نوعی رهبری که بر ارائه خدمت به دیگران، دیدگاه کلی نسبت به کار، توسعه فردی و تصمیم گیری مشترک تاکید دارد (کاکابادس و کوزمین^۴؛ ۲۰۰۲؛ ۱۸۲-۱۶۵) در واقع رهبران معنوی ایمان، اشتیاق و نتایج کار خودشان را بروز می دهند که جان و سلی از این سه چیز به عنوان ویژگی عمده و نماد رهبری معنوی یاد می کند (بایشوپ و اسکول؛ ۲۰۰۶).

در واقع رهبر معنوی کسی است که با استفاده از ارزش ها، طرز تلقی ها و رفتارهایی که لازمه انگیزش درونی خود و دیگران است، بقای معنوی اعضای سازمان را فراهم کند. وی این کار را انجام می داد. در حالی که هر یک از رهبران و پیروان سازمان از طریق دیگر همکاران احساس می کنند که دارای شغل با اهمیت و معناداری باشند، رهبر معنوی، اقدام به ایجاد چشم اندازی مشترک می کند (فرای و ویتوسی و سدیلو^۵؛ ۲۰۰۵؛ ۸۶۲-۸۳۵). رهبر معنوی با استقرار فرهنگ سازمانی / اجتماعی بر اساس ارزش های انسانی موجب می گردد که کارکنان علاقه خاصی به خود و دیگران نشان دهند و این احساس در آنان بوجود می آید که سایرین

نیز دارای اهمیت می باشند و باید از آنان به خاطر شغلشان قدردانی به عمل آید (فرای؛ ۲۰۰۳؛ ۷۲۷-۶۹۳). در واقع، رهبر معنوی از طریق ایجاد حساسیت نسبت به خود و دیگران و ماوراء و طبیعت در افراد سازمان، آنها را نسبت به شغل و کار خود علاقمند می کند، سپس باعث برانگیختن آنان نسبت به وظایف کاری خود می شود و در نتیجه موجبات بقای معنوی آنان را فراهم می آورد.

ابعاد رهبری معنوی

در حقیقت، نظریه رهبری معنوی یک نظریه علمی برای تحول سازمانی می باشد که به منظور ایجاد سازمانی یادگیرنده و دارای محرک درونی بوجود آمده است. با توجه به نظریه رهبری تحول آفرین، این نظریه نیز توانایی رهبران را در به کار گیری قابلیت های پیروان خود در محیط متغیر امروزی کاملاً همساز نموده و به رهبری از

هند حاوی گنجینه معنوی است که غرب باید هم چنان در جستجوی آن باشد (اورسولا؛ ۱۹۹۷).

نویسندگان از زوایایی مختلف به معنویت نگاه کرده و تعاریف گوناگونی برای آن ارائه داده اند به طوری که می توان گفت هیچ توافقی بر سر تعریف معنویت وجود ندارد (فرای؛ ۲۰۰۳؛ ۷۲۷-۶۹۳) در واقع یکی از تعاریف مشهور در این زمینه عبارت است از:

تلاشی در جهت پرورش حساسیت نسبت به خویشتن، دیگران، محیط طبیعی و متافیزیک (ماوراءالطبیعه) که این تلاش و کوشش همواره در پی وحدت بخشیدن و یگانگی به این حساسیت هاست و جهت دادن به سوی سعادت در جهت انسان شدن کامل می باشد (هاینلز^۱؛ ۱۹۹۵).

در ضمن، ذکر این نکته ضروری است که تعریف معنویت با معنویت در محیط کار فرق دارد. لذا معنویت در کار، نیرویی الهام بخش و برانگیزاننده جهت جستجوی مداوم برای یافتن هدف و معنا در زندگی کاری، درک عمیق و ژرفا از ارزش کار، زندگی، پهناوری عالم هستی، موجودات محیط طبیعی و نظام باور شخصی می باشد (مایرز^۲؛ ۱۹۹۰).

رهبری معنوی

با وجود مطالعات زیاد در زمینه رهبری، هنوز این مفهوم به خاطر ماهیت پیچیده اش، مبهم مانده است. علائم رهبران خارق العاده در وهله اول به نظر می رسد که از میان پیروان بوجود آید به طوری که ماکس دی پری در کتاب خود تحت عنوان "رهبری به عنوان یک هنر" این موضوع را بیان کرده است. همچنین او اضافه کرد که اولین مسئولیت رهبر، توصیف و تبیین واقعیت است و آخرین آن سپاس از پیروان است. که در میان این دو رهبر باید یک خدمتگزار و وامدار باشد که ماکس دی پری این را تحت عنوان رهبری معنوی بیان می کند (بایشوپ و اسکول^۳؛ ۲۰۰۶) در واقع نهضت رهبری معنوی شامل مدل های خدمتگزاری رهبری، مشارکت دادن کارکنان و توانمند سازی آنان می باشد و بر اساس فلسفه رهبری خدمتگزار بنا

4. Kakabadse & Kouzmin
5. Fry & Cedillo & Vittuci

1. Hinnells
2. Myers
3. Bishop & Schol

در کارکنان باعث توسعه خود، اینکه وظایف خود را به بهترین نحو انجام دهند و در نهایت باعث افزایش مسئولیت پذیری در کارکنان می‌شود

۴- معناداری: یعنی اهمیت و معناداری کار از دید کارکنان، که باعث می‌شود که شناخت بیشتری نسبت به شغل خود داشته باشند، قدرت تحلیل شرایط و موقعیت فعلی و آتی سازمان را افزایش دهند و در نهایت برای پذیرش مسئولیت‌های بالاتر آمادگی بیشتری داشته باشند.

۵- عضویت: وجود رهبری معنوی در سازمان به کارکنان این احساس را می‌دهد که شغلشان از نظر سازمان و سایر همکاران نیز دارای اهمیت است. عضویت یعنی احساس داشتن کاری مهم از نظر سازمان و سایر همکاران. که باعث می‌شود که کارکنان جو اعتماد و صمیمیت را بین خود و سایر همکاران تقویت و توسعه دهند، روابط بین رهبران و کارکنان تسهیل شود و در نهایت کارکنان خود را در فرآیند تصمیم‌گیری‌های سازمان شریک و مسئول احساس کنند و به رهبران و سایر همکاران خود در سازمان کمک نمایند.

۶- تعهد سازمانی: رهبری معنوی با ایجاد تعهد سازمانی در کارکنان باعث احساس هویت، وفاداری و وابستگی آنان به سازمان می‌شود و حالتی در فرد بوجود می‌آورد که فرد، سازمان را معرفی خود می‌داند و آرزوی باقی ماندن در سازمان را دارد. لذا، این امر باعث می‌شود که کارکنان مشکل سازمان را مشکل خود بدانند و در جهت حل مشکلات سازمان گام بردارند و در نهایت اگر مدیران به آنها اعتماد داشته باشند، از این طریق باعث افزایش مشارکت کارکنان در سازمان می‌شوند.

۷- بازخورد: رهبری معنوی با ارائه غیر رسمی عملکرد روزانه کارکنان به آنها و همچنین بازدهی‌های رسمی دوره ای، بازخورد عملکرد آنان را فراهم می‌آورد. لذا از اینرو، بازخورد عملکرد باعث می‌شود که کارکنان در جریان چند و چون کارشان بر یک مبنای منظم قرار گیرند، از ضعف‌های عملکرد خود آگاهی یابند، نقاط قوت عملکرد خود را تقویت نمایند، به کیفیت کار خویش توجه نمایند و در نهایت از طریق اطلاعات کسب شده از سوی رهبران در جهت اصلاح و بهبود سازمان گام بردارند.

دیدنی تازه نگاه می‌کند. نظریه رهبری معنوی بر اساس مدل انگیزش درونی توسعه یافته است که ترکیبی از چشم انداز، ایمان به تحقق هدف، عشق به نوع دوستی، معناداری در کار، عضویت، تعهد سازمانی و بازخورد عملکرد رهبر می‌باشد (فرای؛ ۲۰۰۳؛ ۷۲۷-۶۹۳). لذا، هدف رهبری معنوی توجه به نیازهای اساسی پیروان می‌باشد تا موجبات بقای معنوی و توانمندسازی آنان را فراهم آورد. این ابعاد به طور خلاصه عبارتند از:

چشم انداز - تعهد سازمانی - عضویت - عشق به نوع دوستی - ایمان - معناداری - بازخورد عملکرد

۱- چشم انداز: رهبران معنوی حتما باید دارای چشم انداز باشند و در حرکت به سمت ایجاد چشم انداز، رهبران معنوی سه کار انجام می‌دهند (بایشوپ؛ ۲۰۰۶).

به واقعیت وضع موجود احترام می‌گذارند؛ زمینه را برای تحقق چشم انداز فراهم می‌کنند؛ رهبران معنوی هر چیزی را برای تحقق یافتن چشم انداز همراهی می‌کنند.

در واقع، رهبر معنوی با ویژگی‌های منحصر به فرد خود چشم اندازی از آینده سازمان ایجاد کرده و به گونه‌ای در کارکنان نفوذ می‌کند که آنان به تحقق چشم انداز سازمان ایمان آورند و به آینده سازمان امیدوار باشند. به این ترتیب انگیزه درونی کارکنان را برای تلاش بیشتر افزایش می‌دهند. بنابراین رهبران معنوی با ایجاد چشم انداز و ارزش‌های مشترک برای کارکنان موجبات توانمندی فردی، تیمی و سازمانی آنان را فراهم کرده که در نهایت سطح رفاه زیستی و سلامتی و تندرستی کارکنان افزایش خواهد یافت.

۲- نوع دوستی: رهبر معنوی با رواج فرهنگ نوع دوستی در درون سازمان موجب می‌گردد که افراد توجه عمیقی به خود و زندگی گذشته خود داشته باشند و روابط مطلوبی با دیگران برقرار کنند؛ که این امر موجب می‌شود که شبکه‌های ارتباطی بین افراد شکل گیرد، رهبران به نیازها و علائق کارکنان خود توجه نمایند و در نهایت به رشد و توسعه آنان جهت واگذاری اختیار و مسئولیت توجه نمایند.

۳- اعتقادات معنوی و ایمان: رهبری معنوی در سازمان باعث شکل‌گیری اعتقادات معنوی و ایمان به کار در کارکنان می‌گردد و این امر به عنوان یک محرک درونی

وقت کافی برای ایجاد رابطه‌ی فردی با مرئوسان را نداشته، و یا زمانی که مدیر از استطاعت کمتری برای پاداش‌های اضافی و منفعت‌های بیشتر برای اعضای گروه برخوردار باشد. میزان گسترش روابط متقابل بین مدیر و مرئوسان به طور احتمالی با دیگر مشخصه‌های محیطی نیز در ارتباط است که از این قبیل میتوان به فرهنگ سازمانی، عملکرد منابع انسانی و نوع تیم و گروه اشاره کرد.

یکی دیگر از اصول LMX رفتار مدیر است اما این تئوری به طور واضح چگونگی ارتباط این رفتار را با ارتقاء سطح ارتباط متقابل با مرئوس توضیح نداده است. در هر دو مقوله این موضوع رابطه‌ی علت و معلولی داشته به طوری که رفتار مدیر میتواند بر روی ارتقاء سطح رابطه‌ی متقابل تاثیر گذار بوده و از طرفی تصور یک مدیر از فهم و وفاداری یک مرئوس بر روی انتخاب چگونگی این رفتار تاثیر گذار است. به تازگی مطالعه‌ای نشان گر این است که LMX بیشتر در ارتباط با رفتارهای رابطه‌ی گرا ی مدیران بوده و به نسبت کمتری با رفتارهای مدیریتی مرتبط است. رفتارهای رابطه‌ی مدار مدیریتی شامل ارائه‌ی حمایت‌های روانی، شناخت سهم مرئوسان در کار، ارتقاء سطح مهارت مرئوسان، مشاوره با آنها به منظور یافتن ایده‌های جدید و پی بردن به نگرانی‌ها، و همچنین محول کردن اختیار و مسئولیت بیشتر به آنها است.

دو ویژگی دیگر مرتبط با ارتقاء سطح رابطه‌ی متقابل وجود دارد که شامل مهارت‌ها و ارزش‌های مدیر بوده تا اینکه رفتارهای او را مد نظر داشته باشد. حس همدلی به معنای شناخت و فهم احساسات و روحیات دیگران بوده و این ویژگی میان فردی ایجاد ارتباط بر پایه‌ی اعتماد متقابل را آسان تر میکند. ارزش‌های اخلاقی مدیر شامل توجه به وضعیت رفاهی مرئوس، تمایل به حمایت از وی، یاری رساندن، و همچنین قدرت و اختیار دادن به مرئوس است. مدیری با این خصوصیتها، تمایل بیشتری به ارتقاء و بسط روابط متقابل با مرئوسان خود دارد.

رفتار رابطه‌ی مدار و LMX

همانطور که قبلا به آن اشاره شد، این تئوری تعریفی واضح از رابطه‌ی علتی معلولی بین LMX و انواعی خاص از رفتارهای مدیریتی ارائه نمیدهد. برخی از مطالعات در باره‌ی ارتباط رفتاری در LMX مشخص شده است، اما

چگونگی ارتباط متقابل مدیران با مرئوسان نقشی اساسی در مدیریت کارآمد ایفا میکند. مدیری که توانایی ارتقاء کیفیت ارتباطات را با بیشتر کارمندان و یا حتی همه‌ی کارمندان را دارد به نسبت زیادی در مقایسه با مدیری ناتوان در این امر، کارآمد و موثرتر است. مطالعات تجربی این امر، بیان کننده‌ی یک ارتباط مثبت بین چگونگی LMX و چندی از مشخصه‌های مدیریت کارآمد است. در یک مطالعه‌ی تحلیلی بوسیله‌ی گریستنر (۱۹۹۷) این امر مشخص شد که روابط متقابل دلخواه در ارتباط با درجات بالایی از رضایت مرئوسان، تعهدات ارگانی بیشتر، نحوه‌ی انجام کار بهتر و همچنین جابجایی کمتر است. تحقیق اردوقان و لیدن (۲۰۰۲) بر خروجی‌های مثبت دیگری از روابط متقابل دلخواه اشاره دارد که از آنها می‌توان به خلاقیت بیشتر، استرس کاری کمتر و امنیت شغلی بیشتر اشاره کرد.

بیشتر مطالعات انجام شده بر روی این موضوع معطوف به خروجی‌های LMX بوده و کمتر به مشخصه‌های آن اشاره دارند اما برخی از اصول این امر نیز شناخته شده هستند. یک رابطه‌ی متقابل زمانی قابل قبول است که در آن مرئوس یا کارمند حس کند که قابل اطمینان بوده و به صلاحیت وی ایمان وجود دارد و از طرفی ارزش‌ها، نگرشها، و مشخصه‌های فردی وی نیز همانند این مشخصه‌ها در مدیر یا رئیس است. برخی از خصیصه‌های شخصیتی نیز (توافق، برون گرایی، احساس عاطفی مثبت) ممکن است مرتبط با LMX باشد. این درحالی است که شمار مطالعات در زمینه‌ی این خصوصیات بسیار کم بوده و نمیتوان به نتیجه‌ای قابل قبول دست یافت و از طرفی این مطالعات شامل برخی از ویژگی‌های ارتباط دهنده مانند چگونگی رفتار صحیح مدیر برای توضیح این ارتباط نمی‌باشند.

ارتقاء سطح LMX ممکن است تحت تاثیر ویژگی‌های محیطی و وابسته به عوامل و شرایط محیطی باشد. ایجاد و ارتقاء این ارتباط برای مدیر میتواند بسیار سخت باشد و این امر زمانی رخ میدهد که گروه و یا سازمان دارای اعضای زیادی بوده، و یا این اعضا به صورت مقطعی با گروه همکاری میکنند، و یا حتی زمانی که اعضای گروه بسیار پراکنده بوده و به ندرت با مدیر ارتباط داشته، و یا زمانی که مدیر مسئولیت‌های زیادی را به دوش میکشد و

ملاحظه‌ی انفرادی و تاثیر ایده ال هستند. تحقیق جدیدی که توسط یوکل (۲۰۰۹) انجام شده است یک طیف وسیعتر از رفتارهای مدیریتی را برشمرده است و به منظور مشخص کردن مرتبط‌ترین مشخصه با LMX از آن استفاده می‌شود. رفتارهای رابطه مدار، کار مدار و تغییر‌گرای مدیر بوسیله‌ی مرئوسانی که سنجش‌های LMX را فراهم می‌کنند، سنجیده می‌شوند. بیشتر تغییرات در LMX توسط ۵ رفتار رابطه مدار توصیف می‌شوند. دو مورد از این رفتارها (پشتیبانی و ارتقاء) شباهت زیادی به ملاحظه‌ی فردی دارند، اما سه رفتار رابطه مدار دیگر (شناخت، مشاوره و اختیار بخشی) معمولاً به عنوان مشخصه‌ی تبادلی محسوب نمی‌شوند. تنها رفتار تبادلی تغییر‌گرایی که معنادار است تاثیر آینده آل دارد.

حس همدلی، رفتار ارتباطی و LMX

مهارت‌های درون فردی در رهبران می‌تواند به طور مستقیم بر انتخاب آنها در رفتارهای ارتباطی و کارآمدی این رفتارها بر روی پیروان تاثیر بگذارد. رهبرانی با درجات بالایی از حس همدلی بیشتر قادر به تشخیص درستی این رفتارها هستند. برای مثال، هنگامی که در شرایط سخت کاری یک پیرو درمورد وظیفه‌ی محوله مضطرب و نگران است، یک رهبر باید بیشتر حامی او بوده و او را تشویق و یاری کند. فهم درست نگرش یک پیرو در مورد کار به طور مستقیم مرتبط با فهم و تبیین اختیارات مناسب و به اندازه برای هر پیرو است. حس همدلی همچنین فهم این امر را برای رهبر آسان می‌کند که تا چه اندازه یک پیرو راضی به ارتباط متقابل بوده و از طرفی دیگر به وی برای فهم بهتر احساسات نهفته در مورد بی‌عدالتی‌ها، نارضایتی‌های کاری، پاداش‌ها و حمایت‌ها را برای رهبر تبیین می‌کند.

اخیراً مطالعه‌ای اشاره به ارتباط میان سنجش حس همدلی در رهبر به وسیله‌ی خود وی و همچنین پیروان دارد. یک مطالعه با جامعه آماری تخمینی اشاره به رابطه‌ای با معنا و دوطرفه بین حس همدلی و رفتارهای رابطه مدار دارد. حس همدلی یک ویژگی کلیدی در هوش

رفتارها و سنجش‌های مختلف مرتبط با آنها از یک مطالعه به مطالعه ای دیگر استفاده شده و همین امر باعث شده است که در راه مقایسه‌ی نتایج و تصمیم‌گیری‌هایی سختی بوجود آید. مطالعات اخیر در باره‌ی رفتارها این امر را تبیین می‌کند که رفتارهای رابطه‌گرا می‌توانند متفاوت از رفتارهای تکلیف‌گرا باشند و همین امر نیز در تحقیقات بعدی درباره‌ی نوع سوم از رفتارهای مدیریتی یعنی رفتارهای تغییر‌گرا صدق می‌کند. در تحقیقات اخیر واژه‌های ملاحظه (رسیدگی) و مدیریت حمایتی بمنظور توصیف رفتارهای رابطه‌گرا استفاده‌ی زیادی شده‌اند. بیشتر مطالعات در حوزه‌ی مدیریتی بیان‌کننده‌ی وجود یک ارتباط دوسویه بین این نوع از رفتار و میزان رضایتمندی مرئوسین از مدیر بوده که با LMX ارتباطی تنگاتنگ دارد. اما این درحالی است که تنها تحقیقات کمی به طور مستقیم به بررسی رابطه‌ی بین رفتارهای رابطه‌گرا و LMX پرداخته است.

بیشتر تحقیقات درباره‌ی اصول رفتاری در LMX از مقیاس‌های مدیریت تبادلی استفاده کرده که خود آنها شامل برخی رفتارهای رابطه‌گرا و همچنین برخی رفتارهای تغییر‌گرا هستند. مدیریت تبادلی معمولاً به وسیله‌ی یک نوع از پرسشنامه‌های مدیریتی چندعاملی سنجیده می‌شود که دارای چهار شاخص برای رفتارهای اصلی بوده که عبارتند از ملاحظه‌ی انفرادی (حمایتها، تشویقات و آماده سازی)، تاثیر ایده آل (رفتار نمادین و راهکار نمایی توسط نمونه‌ها)، انگیزش الهامی (تبیین یک تصور آرمانی و معین کردن الزامات کاری) و تحریک عقلانی (تشویق تفکر خلاق و مبتکر). ملاحظه‌ی فردی تنها اصل از رفتار است که به طور کامل ارتباط‌گرا می‌باشد. از آنجایی که اصول اصلی رفتاری در حد زیادی دارای همبستگی درونی هستند، بیشتر تحقیقات تنها از نمره‌های مرکب برای مدیریت تبادلی استفاده کرده و این امر در زمان محاسبه‌ی چگونگی ارتباط آن با دیگر شاخص‌ها انجام می‌پذیرد. برخی از تحقیقات بیانگر ارتباط درونی مدیریت تبادلی و LMX هستند، اما تنها یک مطالعه چگونگی ارتباط مستقل با LMX را نشان داده است. تنها مشخصه‌های آتی نگر در LMX عبارتند از

ابزار جمع آوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه بود. پرسشنامه‌ای مرکب از ۳۸ سوال بسته پاسخ با عنایت به ادغام عامل‌ها بر مبنای طیف لیکرت تهیه گردید. طیف پاسخ‌ها، گزینه خیلی زیاد، زیاد، کم و خیلی کم را در بر می‌گرفت. به منظور اطمینان از دریافت ۸۰ پرسشنامه تکمیل شده، ۹۰ پرسشنامه توزیع گردید که با تلاش پژوهشگر ۸۳ پرسشنامه که به صورت کامل تکمیل شده بود جهت تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. جهت برآورد پایایی ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه تدوین شده، بر روی ۳۰ نفر از مدرسین اجرا و با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برای متغیر رهبری معنوی به مقدار ۰/۸۱ و برای متغیر LMX ۰/۸۳ پایایی پرسشنامه برآورد گردید که پایایی مناسبی محسوب می‌شود. هم‌چنین به منظور برآورد روایی صوری و محتوایی پرسشنامه، پرسشنامه بین ۱۰ نفر از اساتید دانشگاه توزیع گردید که در مجموع به میزان ۸۳٪ موافقت آنان به دست آمد. هم‌چنین با انجام اصلاحات لازم، نسبت به روایی پرسشنامه اطمینان حاصل شد. نمونه ای از سوالات مربوط به متغیر رهبری معنوی و متغیر LMX در جدول زیر بیان می‌شود:

جدول شماره ۱- سوالات رهبری معنوی و LMX

متغیر	سؤال
LMX	تا چه اندازه رئیس شما استعدادها و پتانسیل نهفته‌ی شما را درک میکند.
	تا چه اندازه رئیس شما به توانایی شما در کار اعتماد دارد.
	تا چه اندازه شما از خود برای یاری رساندن به ریاستان در شرایط سخت کاری رغبت نشان میدهید. چگونه رابطه‌ی میان خودتان و ریاستان را توصیف می‌کنید.
رهبری معنوی	من به چشم انداز سازمان متعهد هستم
	چشم انداز سازمان من، باعث می‌شود که من بهتر کار کنم
	من به چشم انداز سازمانی برای کارکنان ایمان دارم
	سازمان من واقعا به کارکنانش توجه دارد.
	سازمان من مهربان است و وقتی که کارکنان رنجور هستند
	سازمان من راز دار و وفادار به کارکنانش می‌باشد
سازمان من اشتباهات صادقانه را تنبیه نمی‌کند	

احساساتی به شمار می‌رود و برخی از تحقیقات نیز به چگونگی ارتباط این ساختار وسیع با مدیریت تبدالی پرداخته است. بارلینک (۲۰۰۰) به این نتیجه رسید که هوش احساسی با سه مشخصه‌ی مدیریت تبدالی در ارتباط بوده و این امر به وسیله‌ی پیروان تخمین زده می‌شود که شامل ملاحظه‌ی فردی نیز خواهد بود. دور مطالعه‌ی دیگر نیز به این مهم دست یافتند که حس همدلی رهبر مولفه‌ی هوش احساسی بوده و در بالاترین سطح در ارتباط با مدیریت تبدالی است. در یک مطالعه گاردنر (۲۰۰۲) به این نتیجه رسید که نقشی اساسی میان هوش احساسی و مدیریت تبدالی برای رهبران ارشد وجود دارد، و بیشترین ارتباط دوسویه میان شناخت احساسات و ملاحظات فردی وجود دارد. از آنجا که رفتارهای رابطه مدار برای تبیین بهتر آثار رفتار رهبر بروی LMX بشمار می‌روند، این امر نیز تاحدودی درست است که این رفتارها نقشی واسطه گر در حس همدلی در مقوله‌ی LMX را ایفا میکنند. بر اساس مفاهیم فوق در این مقاله فرضیات زیر مورد بررسی قرار گرفته است:

فرضیه ۱: رهبری معنوی رابطه‌ای مستقیم با LMX دارد.

فرضیه ۲: ابعاد رهبری معنوی همبستگی مستقیم با LMX دارد.

فرضیه ۳: ابعاد رهبری معنوی ارزش و سهم یکسانی در ایجاد رهبری معنوی دارند.

روش تحقیق

این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی - همبستگی است. جامعه پژوهش، کلیه مدرسین دانشگاه آزاد اسلامی بروجرد در نیمسال اول ۹۰-۱۳۸۹ است که تعداد آن‌ها ۲۵۸ نفر می‌باشد، که به ترتیب ۱۰۱ نفر عضو هیات علمی تمام وقت ۲۶ نفر نیمه وقت و ۱۳۱ نفر حق التدریس می‌باشند. حجم نمونه با استناد به جدول تاکن ۸۰ نفر تعیین گردید. وبا استفاده از روش نمونه گیری احتمالی طبقه بندی شده، پرسشنامه بین اعضاء نمونه توزیع گردید. لازم به ذکر است روزهای حضور اساتید در این توزیع لحاظ گردیده و نمونه‌ای مرکب از اساتید کلیه گروه‌ها در روزهای هفته مورد نظر قرار گرفت.

همزمان (Enter) استفاده گردید که نتایج آن در جداول زیر آورده شده است:

جدول شماره ۳- پیش بینی عوامل تاثیرگذار بر LMX

متغیر ملاک	متغیر پیش بین	معنا داری کل مدل	R مجذور تنظیم شده	بتا	سطح معناداری
LMX	چشم انداز	F	۰/۵۱	۰/۰۰۶	۰/۹۱
	تعهد سازمانی	۳۵/۵۲۴		۰/۰۰۳	۰/۹۵۴
	عضویت			۰/۸۲۷	۰/۰۰۰۵
	نوع دوستی	سطح معناداری		۰/۲۲۷	۰/۰۰۱
	ایمان			۰/۱۱۸	۰/۰۱۳
	معناداری	۰/۰۰۰۵		۰/۱۳۵	۰/۰۲۱
	بازخورد عملکرد			۰/۳۴۱	۰/۰۰۳

در زمینه متغیر رهبری معنوی و تاثیر آن بر LMX، از بین هفت بعد متغیر رهبری معنوی، دو بعد چشم انداز و تعهد سازمانی معنی دار نبود و سایر ابعاد معنادار بود و در مجموع ابعاد ذکر شده ۵۱٪ تغییرات در متغیر ملاک (LMX) را تبیین می‌کنند. یک تحلیل رگرسیون چند متغیره به منظور ارزیابی ارتباط مستقل چشم انداز - تعهد سازمانی - عضویت - عشق به نوع دوستی - ایمان - معناداری - بازخورد عملکرد با LMX صورت گرفت. تحلیل رگرسیون چند متغیره فراهم آورنده‌ی یک روش برای مقایسه‌ی مدل کاملا واسطه گر و مدل اثر مستقیم بوده و این امر میتواند نشان دهنده‌ی این باشد که آیا یک مدل نیمه واسطه گرا تاحدودی متناسب با داده‌ها است یا نه. فرضیه ۳: ابعاد رهبری معنوی ارزش و سهم یکسانی در ایجاد رهبری معنوی دارند.

جهت آزمون فرضیه سوم، آزمون تحلیل عاملی به عمل آمده که نتایج آن در جدول شماره ۴ آورده شده است. قبل از اجرای تحلیل عاملی آزمون kmo و بارتلت جهت تعیین برآزش داده‌ها برای تحلیل عاملی اجرا گردید که مقدار kmo برابر با ۰/۶۴۲ و مقدار بارتلت برابر با ۴۰۹/۷۴۳ می‌باشد که در سطح ۰/۰۰۰۵ معنا دار است و حکایت از مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی دارد.

داده‌های به دست آمد از پرسشنامه توسط توزیع فراوانی و درصد، ضریب همبستگی پیرسون^۱ و رگرسیون چند متغیری^۲ و تحلیل عاملی تحلیل گردید.

یافته‌های تحقیق

یافته‌های این تحقیق حاکی از آن است که ۹۲/۸ درصد از پاسخ‌گویان مرد می‌باشند که سن ۳۹/۸ درصد آنها از ۴۹ سال بالاتر می‌باشد. همچنین ۷۹/۵ درصد آنها دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس بوده که ۴۱ درصد پاسخ‌گویان در رشته‌های علوم انسانی به تدریس اشتغال دارند همچنین ۶۹/۹ درصد گروه نمونه عضو هیأت علمی تمام وقت بوده‌اند و ۸۷/۹۵ درصد آنها اعلام نموده‌اند به اشتغال یا تدریس در محل دیگری می‌پردازند. همچنین ۴۳/۴ درصد از گروه نمونه سابقه تدریس بین ۱۰-۶ سال دارند.

فرضیه ۱: رهبری معنوی رابطه‌ای مستقیم با LMX دارد.

فرضیه اول پژوهش توسط ضریب همبستگی پیرسون تحلیل گردید که نتایج آن به شرح زیر است:

جدول شماره ۲- همبستگی رهبری معنوی و LMX

همبستگی بین	تعداد	مقدار r	سطح معنا داری
رهبری معنوی و LMX	۸۰	۰/۷۰۶	۰/۰۰۰۵ س

نتایج جدول بالا نشان می‌دهد که بین رهبری معنوی و LMX همبستگی بالا و معنا داری وجود دارد. به عبارت دیگر با تغییر در ابعاد رهبری معنوی امکان توسعه روابط متقابل رهبر - پیرو وجود دارد.

فرضیه ۲: ابعاد رهبری معنوی همبستگی مستقیم با LMX دارد.

به منظور تعیین و پیش بینی ابعاد تاثیر گذار رهبری معنوی بر LMX از رگرسیون چند متغیری به روش

1. Pearson correlation
2. Multiple regression

برخی از مطالعات قبلی مدارکی نشان داده اند که حس همدلی رهبر، ارزش‌های مدیریت اخلاقی و رفتارهای رابطه مدار همگی از پایه‌های اصلی LMX محسوب می‌شوند، اما آنها تا به حال هرگز از تأثیرات مشترک این مقوله‌ها به طور کامل بهره نبرده‌اند و تنها به یک مورد پرداخته‌اند. مطالعه‌ی حاضر تلاش بر آزمایش همزمان واسطه‌گرهای چند وجهی داشته و مدل‌های پیشنهادی ما بر پایه‌ی فرضیات ارائه شده، بوده که ارزش‌های معنوی و مهارت‌ها، خود تأثیر پذیر از رفتارهای رابطه مدار است. نتایج بدست آمده از دو نوع متفاوت تحلیل بوده که یکی بر پایه‌ی مدلی کاملاً واسطه‌گر برای حس همدلی در LMX و دیگری بر پایه‌ی مدلی نیمه واسطه‌گر برای رفتار رابطه مدار در LMX است.

محدودیت‌ها

محدودیت اولیه در مطالعه‌ی ما مرتبط با برخی کاستی‌ها در امر منابع است. نمونه‌ی ارائه شده در نتایج تنها در برگزیده‌ی ارتباط‌هایی مبتنی بر مقوله‌ی علت و معلولی است، و این درحالی است که این رابطه‌ی بین علت و معلول را نمیتوان با توجه به مطالعه‌ی ای که تمامی داده‌های آن از بر پایه‌ی یک منبع خاص است، تعریف کرد. مطالعه‌ی ای در سال ۲۰۰۳ (پادساکوف) راهکارهای بسیاری برای محدود کردن گوناگونی متغیرها از یک منبع اطلاعاتی ارائه کرده است که از آنها میتوان به گمنام ماندن پاسخ دهنده، و همچنین ارائه‌ی قالب‌های متفاوت برای جواب‌ها به منظور ارزیابی آنها، اشاره نمود. ما در مطالعه‌ی خود این عوامل را بکار برده و تحلیل‌های تکمیلی بروی این مطالعه این امر را نشان میدهد که معیار ارزیابی‌های ما منحرف نشده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج بدست آمده از این مطالعه کمک شایانی به جمع‌آوری و ادغام یافته‌ها در مطالعات پیشین خواهد داشت. این مطالعه همچنین نشان دهنده‌ی محدودیت‌ها ساختاری ساختارهایی همچون روابط متغیر و هوش عاطفی است. مطالعاتی که تنها متکی به داده‌های مرکب برای ساختارهای متفاوت هستند، ممکن است این ارتباط مهم را نادیده گرفته و تنها تفسیری از نتایج ارائه دهند. با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان چنین نتیجه

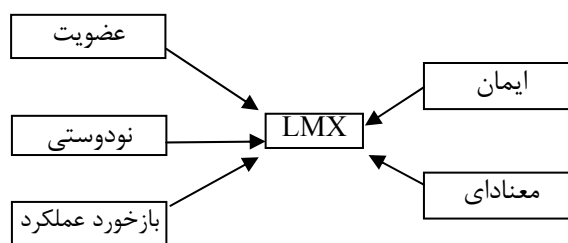
جدول شماره ۴- نتایج تحلیل عاملی

عامل	عامل کل		بار عاملی بیشتر از ۱	
	بار عاملی	درصد تبیین واریانس	بار عاملی	درصد تبیین واریانس
عضویت	۴/۵۰۸	۲۳/۷۲۵	۴/۵۰۸	۲۳/۷۲۵
نودوستی	۱/۷۱۸	۳۲/۷۶۷	۱/۷۱۸	۳۲/۷۶۷
بازخورد عملکرد	۱/۵۷۰	۸/۲۶۲	۱/۵۷۰	۸/۲۶۲
ایمان	۱/۳۳۰	۷/۰۰۲	۱/۳۳۰	۷/۰۰۲
معناداری	۱/۱۷۹	۶/۲۰۶	۱/۱۷۹	۶/۲۰۶
چشم انداز	۰/۶۲	۱/۸۹۵	۵۶/۱۳۲	۱/۸۹۵
تعهد سازمانی	۱/۰۶۷	۱/۶۱۸	۵۷/۷۵۰	۱/۶۱۸

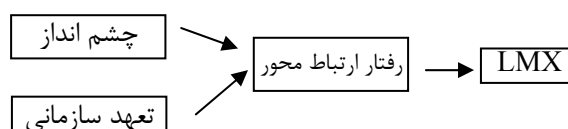
همان طور که مشاهده می‌شود از ۷ عامل موجود در جدول، عواملی که بار عاملی بیش از یک دارند، ۵۴/۲۳ درصد از واریانس عامل کل را تبیین می‌کنند بدین معنا که، عوامل ذکر شده ۱ الی ۵ که در جدول نام‌گذاری شده است ۵۴/۲۳ درصد متغیر رهبری معنوی را تبیین می‌کند. همچنین ملاحظه می‌شود که بیشترین وزن عاملی مربوط به عامل اول یعنی عضویت و کمترین بار عاملی مربوط به تعهد سازمانی است.

بر اساس نتایج بدست آمده از آنجا که بین عضویت، نودوستی، بازخورد عملکرد، ایمان و معناداری با LMX رابطه مستقیم وجود دارد و از سوی دیگر بین چشم انداز و تعهدسازمانی رابطه غیر مستقیم و با واسطه وجود دارد لذا بر اساس مطالعه‌ی انجام شده، مدل‌های زیر تبیین‌کننده‌ی روابط بین متغیرها و ابعاد مورد مطالعه می‌باشند.

مدل ارتباط مستقیم:



مدل کاملاً واسطه‌گر:



دیگری نیز وجود که حس همدلی و ارزش‌های اخلاقی در رهبر را مرتبط به اصول اصلی در کارآمدی مدیریت می‌داند. برای مثال یک مطالعه در سال ۲۰۰۹ (توسط استین) به این نتیجه رسیده است که وجود حس همدلی میان کارمند و رهبر می‌تواند در افزایش سودهای شرکت‌ها تاثیر بسزایی داشته باشد.

منابع:

1. Bishop john ,R. Schol. (2006), *Becoming a spiritual leader*, Lewis Center for Church Leadership.
2. Fry, L. W. , Vittuci, S. , & Cedillo, M. (2005). *Spiritual leadership and army transformation: Theory measurement, and establishing a baseline*, *The Leadership Quarterly* 16, 835-862.
3. Fry, L. W. (2003) *Toward a theory of spiritual leadership*, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14 pp. 693-727
4. Fry, L. W. and Matherly, L. L. (2006), *Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study*, Tarleton State University – Central Texas.
5. Geijsel, f. ;Slegers, p. ;Leithwood, k. and Jantzi, D. (2003), *Transformational leadership effect on teacher,s Commitment and effort toward school reform*, *Journal of Educational Administration*, Vol. 41. No. 3 pp. 228-256
6. Korac-Kakabadse, N. ;Kouzman, A. (2002), *Spirituality and leadership Praxis*, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17 No. 3, pp. 165-182.
7. Myers, J. E. (1990), *Wellness Throughout the Lifespan*, Guidepost, May.
8. Ursulla, K. (1997). *Spirituality in New Handbook of Living Religions*, Oxford: Blackwell.
9. Dienesch, R. M. and Liden, R. C. (1986), "Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development", *The Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 618-34.

گیری نمود که بین ابعاد رهبری معنوی (عشق به نوعدوستی، ایمان به کار، معناداری در کار، بازخورد عملکرد و عضویت در سازمان) با LMX رابطه معناداری وجود دارد و بین تعهد سازمانی و چشم انداز با LMX رابطه علی وجود ندارد. نتایج مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که رهبری معنوی باعث روابط متقابل رهبر-پیرو می‌شود یعنی دانشگاه‌هایی که از رهبری معنوی برخوردارند می‌توانند با ایجاد انگیزه در کارکنان، ارائه اطلاعات به آنان و با تفویض اختیارات، آنان را در فرآیند تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت دهند و موجبات بهبود روابط آنان را فراهم آورند. به عبارتی دیگر، رهبری معنوی با فراهم نمودن زمینه‌های مساعد و پشتیبانی‌کننده به کارکنان نشان می‌دهند که آنها می‌توانند با کوشش در جهت تحقق اهداف دانشگاه، نیازها و هدف‌های خود را برآورده سازند و توانایی‌های بالقوه خود را آشکار کنند. نتایج بدست آمده از این مطالعه و همچنین سختی یافتن پشتیبانی قوی برای بخش‌های تئوری در فرضیات خود افزایش دهنده‌ی نیاز به یک تئوری LMX گسترده را افزایش می‌دهد و می‌تواند پایه و اساس آن و همچنین تاثیرات آن را توضیح دهد. تئوری نیاز مبرم به توضیح بیشتر در باره‌ی چگونگی تاثیر گذاری رفتارهای مدیریتی بر رفتارهای متقابل، چگونگی تاثیر گذاری مهارت‌های فردی بر رفتار رهبر، و همچنین چگونگی تاثیر پذیری رفتار مدیران توسط راهکارها و نظرات رهبر دارد که از آنها می‌توان به قابلیت اعتماد و وفاداری پیروان اشاره کرد. استنباط کاربردی برای این تحقیق تنها محدود به فراهم آوری ویژگی‌های ارتباط متقابل با پیروان نیست. همانطور که در مقدمه گفته شد، در اینجا شواهدی وجود دارد که LMX به طور معناداری مرتبط با میزان عضویت، نو دوستی، بازخورد عملکرد، ایمان و معناداری مدیریت است. بسیاری از مطالعات انجام شده در این حیطه به رابطه‌ای دوطرفه میان رفتارهای رابطه‌مدار و اصول اساسی مدیریت کاربردی و موثر اشاره دارند (یوکل ۲۰۱۰). برای مثال کیم و یوکل در تحقیقی در ۱۹۹۵ به این نتیجه رسیدند که رفتارهای رابطه‌مدار به طور معناداری در رابطه با ارزیابی مدیریت توسط پیروان و دیگر هم‌تایان آنها است. بر طبق همین نظریه، شواهد