

چشم‌انداز مدیریت دولتی

شماره ۳۰ - تابستان ۱۳۹۶

صص ۱۱۷ - ۱۳۳

## بررسی نقش رهبری معنوی بر چابکی سازمانی

فرجام زارع\*، سید عبدالرسول حسینی\*\*

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی نقش رهبری معنوی در چابکی سازمانی انجام شد. با توجه به اینکه مرتفع‌ساختن مسائل و مشکلات ناشی از تغییرات سریع محیطی و همچنین بهبود روند رشد و توسعه سازمان‌ها امری حیاتی است، این پژوهش می‌تواند با هدف بررسی مؤلفه‌های تأثیرگذار رهبری معنوی بر چابکی سازمانی، نقش مهمی را در این زمینه ایفا کند. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان «شرکت گاز استان فارس» (۱۷۰ نفر) و تعداد افراد نمونه ۱۰۲ نفر است. داده‌های پژوهش به‌وسیله پرسشنامه گردآوری شده و از طریق نرم‌افزارهای آماری لیزرل و SPSS بررسی و تحلیل شده است. نتایج نشان می‌دهد که کلیه ابعاد رهبری معنوی بر چابکی سازمانی تأثیرگذار هستند؛ همچنین تمامی ابعاد رهبری معنوی، وضعیت مطلوبی دارند. در ادامه پژوهش، از طریق آزمون آماری فریدمن، ابعاد رهبری معنوی و چابکی سازمانی اولویت‌بندی شدند.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری معنوی؛ رهبری؛ چابکی سازمانی؛ معنویت.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۰۴/۱۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۳/۱۷.

\*: دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه لرستان (نویسنده مسئول).

E-mail: zare.fa@fc.lu.ac.ir

\*\* عضو هیئت علمی دانشگاه پیام‌نور ایران.

## ۱. مقدمه

امروزه سازمان‌ها با مسائلی همچون محیط پرابهام، پویا و متحول روبه‌رو هستند. کثرت تغییراتی که سازمان‌ها و افراد با آن روبه‌رو هستند از چنان فشار و نیرویی برخوردار است که همچون سیلی خروشان هر نوع مقاومتی را درهم‌شکسته و همه را با خود به جلو می‌برد؛ به عبارت دیگر وسعت و تنوع نیروی تغییری که بر پیکره سازمان‌های امروزی وارد می‌آید آن‌ها را وادار به پذیرش این تغییرات می‌کند. امروزه سازمان‌ها نمی‌توانند در جامعه، حیاتی پایدار داشته باشند، مگر اینکه تغییرات را بپذیرند و خود را با تغییرات داخلی و خارجی همگام سازند (صادقیان و همکاران، ۱۳۹۱).

از آنجاکه در دنیای پیچیده امروز، رشد سریع و تکاملی دانش فنی و گسترش بازار مصرف، مجال استفاده از تجربه‌ها و راه‌حل‌های گذشته را از آدمی روده‌است دیگر تجربه‌ها و راه‌حل‌های گذشته، برطرف‌کننده مسائل جاری و آینده سازمان‌ها کارکنان نیستند. باید به شیوه‌ای دیگر اندیشید و به دنبال راه‌کارهای جدیدی بود تا بتوان کالاها و خدمات را با همان کیفیتی که مشتری می‌خواهد ارائه کرد. یافتن روش‌های خلاقانه پاسخگویی به محیط متلاطم امروزی و دستیابی به موفقیت سازمان‌ها نیازمند استفاده از روش‌های نوین و نگرشی جدید به سازمان است (کیاسی و برومند، ۱۳۸۸).

سازمان‌ها دیگر به دلیل وجود نیروهای رقابتی نمی‌توانند به روش ثابتی بسنده کنند که در طول سال‌های متمادی استفاده کرده‌اند؛ بلکه باید روش‌های جدید و پویا را در دستور کار خود قرار دهند. پژوهشگران یکی از راه‌های نوین پاسخگویی به عوامل تغییر و تحول سازمانی را چابکی می‌دانند. چابکی پارادایم جدیدی برای مهندسی سازمان‌ها و بنگاه‌های رقابتی است. سازمان چابک همواره برای یادگیری هر چیزی که باعث افزایش بازدهی ناشی از بهره‌گیری از فرصت‌های جدید می‌شود، آماده است (Geijsel et al., 2003).

عوامل متعددی می‌توانند پیش‌شرط‌های چابکی سازمانی باشند که از جمله آن‌ها می‌توان به مقوله رهبری در سازمان‌ها اشاره کرد. سازمان‌ها برای اینکه بتوانند خود را در محیط رقابتی، همگام و یا جلوتر از بقیه سازمان‌ها قرار دهند، توجه خود را به رهبران سازمان‌ها معطوف کرده‌اند و سعی در ایجاد تغییرات درون‌سازمانی دارند؛ زیرا رهبری با ایجاد تغییرات سروکار دارد (ضیائی و همکاران، ۱۳۸۸). در این رابطه رهبری معنوی به‌عنوان عاملی مهم در پیشبرد اهداف سازمان مطرح شده است.

نظریه رهبری معنوی<sup>۱</sup> در حوزه تحول سازمانی قرار دارد. این نظریه بر اساس مدل انگیزش درونی توسعه‌یافته است که ترکیبی از چشم‌انداز، ایمان به تحقق هدف، عشق به نوع‌دوستی و

1. Spiritual Leadership

بقای معنوی است. هدف رهبری معنوی، توجه به نیازهای اساسی پیروان است تا موجبات بقای معنوی آنان را فراهم آورد. چنین رهبری موجب می‌شود که کارکنان معنای واقعی شغل خود را درک کنند و برای شغلی که دارند اهمیت قائل شوند (Gibbons, 2001). رهبر معنوی با ویژگی‌های منحصربه‌فرد خود چشم‌اندازی از آینده سازمان ایجاد کرده و به‌گونه‌ای در کارکنان نفوذ می‌کند که آنان به تحقق چشم‌انداز سازمان ایمان آورند و به آینده سازمان امیدوار باشند؛ از طرف دیگر با رواج فرهنگ نوع‌دوستی در سازمان موجب می‌شود که افراد توجه عمیقی به خود و زندگی گذشته خود داشته باشند و روابط مطلوبی با دیگران برقرار کنند (Korac & Kouzmin, 2002).

با توجه به اینکه چابکی سازمانی<sup>۱</sup> یکی از عوامل مؤثر در مدیریت تغییر اثربخش و پارادایمی نوین در کسب موفقیت و همسویی با تغییرات است، این پژوهش می‌تواند با بررسی نقش رهبری معنوی به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر چابکی، رهنمودهایی را برای شرکت گاز استان فارس فراهم آورد و نتایج پژوهش می‌تواند نقش مهمی را در شناسایی ابعاد رهبری معنوی و تأثیری که بر چابکی سازمانی خواهند گذاشت، ایفا کند.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**چابکی سازمانی.** امروزه یکی از مشخصه‌های سازمان‌های موفق، پاسخگویی سریع به تغییرات و استفاده بهینه از فرصت‌های نهفته در محیط است. رهبران معنوی با توجه به مؤلفه‌هایی همچون ایجاد چشم‌انداز و دورنمایی مشترک بین اعضای سازمان و توجه به مقوله بهره‌وری و بهبود مستمر در سازمان می‌توانند زمینه‌ساز سرعت عمل و پاسخگویی سریع به تغییرات باشند. امروزه تغییرات محیطی، عنصر جدایی‌ناپذیر از هر سازمانی هستند و کسب مزیت رقابتی در جریان این تغییر و تحولات محیطی مستلزم خلاقیت و نوآوری است. پس با توجه به مواردی همچون پاسخگویی سریع به تغییرات، استفاده بهینه از فرصت‌ها و خلاقیت و نوآوری، رهبران معنوی باید سازمان‌ها را به سمت‌وسویی هدایت کنند که از آن در این پژوهش به‌عنوان سازمان‌های چابک یاد می‌شود. تعریف‌های زیادی برای چابکی ارائه شده است؛ اما هیچ‌یک، مخالف با یکدیگر نیستند و یکدیگر را نقض نمی‌کنند. عموماً این تعریف‌ها، ایده سرعت و تغییر در محیط کسب‌وکار را نشان می‌دهند. با توجه به جدیدبودن بحث چابکی، تعریف جامعی که مورد تأیید همگان باشد، وجود ندارد (Korac & Kouzmin, 2002).

چابکی، توانایی پاسخ و عکس‌العمل سریع و به‌موقع به تغییرات محیطی است. سازمان‌ها و مؤسسات برای اینکه بتوانند در دنیای رقابتی امروز موفق باشند باید به سمت چابکی گام بردارند.

1. Organizational Agility

چابکی می‌تواند ارائه خدمات و کارایی و اثربخشی سازمانی را بهبود بخشد (Ahmadi et al., 2012).

سازمان‌های چابک، آمادگی یادگیری را دارند و با استفاده بهینه از فرصت‌ها عملکرد خود را بهبود می‌بخشند. وان آسن و همکاران (۲۰۰۱)<sup>۱</sup>، اشاره کرده‌اند که چابکی، عکس‌العمل استراتژیک به تغییراتی است که در محیط رقابتی رخ می‌دهد و همچنین جست‌وجوی اصول رقابتی برحسب سرعت، انعطاف و خلاقیت است (Abbesi et al., 2013).

چابکی، توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا را ارتقا می‌دهد و در نتیجه عامل مهمی برای بهره‌وری سازمان به‌شمار می‌آید. یک سازمان چابک با اتفاقات و تغییرات ناگهانی از پا در نمی‌آید و منعطف و سازگار است و به‌سرعت به تغییرات ناگهانی و فرصت‌های جدید بازار و نیاز مشتریان پاسخ می‌دهد (بیگی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۰).

برایان ماسکل<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل پیش‌بینی تعریف می‌کند؛ از این بابت، سازمان‌ها نباید از تغییرات محیط کاری خود هراس داشته باشند و از آن‌ها دوری کنند؛ بلکه باید تغییر را فرصتی برای کسب مزیت رقابتی در محیط بازار تصور کنند. چابکی، زیربنای عملکرد مطلوب و مزیت رقابتی سازمان است و به‌عنوان توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل پیش‌بینی ارائه می‌شود و به سازمان این قابلیت را می‌دهد که با ایجاد مقاومت در برابر تهدیدات موجود در محیط قادر به انجام اقداماتی برای دفاع از موقعیت رقابتی خود شود (امبرنژاد و اژدری، ۱۳۹۵). چابکی ممکن است به‌عنوان توانایی یک سازمان در پاسخگویی به تغییر در بازار و تقاضای مشتریان تعریف شود. یکی از اهداف سازمان چابک ایجاد رضایت برای مشتریان و کارمندان است (Ambrose & Morella, 2004).

ورنادات<sup>۳</sup> معتقد است که چابکی را می‌توان به‌صورت هم‌راستایی نزدیک سازمان با نیازهای متغیر کاری در جهت کسب مزیت رقابتی تعریف کرد. در چنین سازمانی، هدف‌های کارکنان با هدف‌های سازمان در یک راستا قرار دارد و این دو توأم با یکدیگر درصدد هستند تا به نیازهای متغیر مشتریان پاسخ مناسبی بدهند (نیک‌پور و سلاجقه، ۱۳۸۹).

از ویژگی‌های سازمان‌های چابک می‌توان به مبتنی‌بودن بر اطلاعات، تمرکز فعالیت‌ها بر شایستگی، انعطاف‌پذیری، حذف هزینه‌های سربار، خلاق‌بودن، همراه‌بودن با ساختارهای مجاز و فقدان سلسله‌مراتب اشاره کرد (Jackson & Johansson, 2003).

1. Van Assen et al.  
2. Brayan Maskell  
3. Vernadat

ابعاد چابکی سازمانی از نظر گلدمن که در این پژوهش نیز بررسی خواهد شد عبارت‌اند از:

- رضایت مشتری/ارباب‌رجوع<sup>۱</sup>؛

- همکاری و مشارکت؛

- اهرمی کردن اثر افراد و اطلاعات؛

- سازمان‌دهی برای غلبه بر تغییر و عدم‌اطمینان.

در رابطه با چابکی سازمانی، آرتتا و گیاجتی<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی تحت‌عنوان «تأثیر ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی» پیچیدگی را به‌عنوان جانشینی برای چابکی مطرح کرده‌اند. آن‌ها معتقدند سازمان‌هایی که در فرایندهای خود پیچیدگی کمتری داشته باشند، تغییر را راحت‌تر می‌پذیرند و بنابراین چابک‌تر هستند و برعکس سازمان‌هایی که دارای پیچیدگی بیشتری در فرایندهایشان هستند، چابکی پایینی دارند (صادقیان و همکاران، ۱۳۹۱).

گلدمن و ناگل<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) در پژوهشی با‌عنوان «تکنولوژی و چابکی» بیان کردند که ارتباطات و اطلاعات فراگیر و جامع از عناصر کلیدی و ارزنده‌ای هستند که به سمت تکامل و چابکی سازمانی گام برمی‌دارند. نتایج پژوهش ثابت کرد سودمندی و سهولت ادراک‌شده، چابکی سازمان را از طریق استفاده واقعی از فناوری اطلاعات و تمایل به استفاده از فناوری تحت‌تأثیر قرار می‌دهد (Goldman & Nagel, 1993).

خوش‌سیما (۱۳۸۱)، در پژوهشی با‌عنوان «ارائه مدلی جهت اندازه‌گیری چابکی سازمان‌های تولیدی با استفاده از منطق فازی» که در صنعت الکترونیک ایران انجام داد به این نتیجه رسید که هر سازمانی برای تبدیل‌شدن به یک سازمان چابک باید دو توانمندی (پاسخگویی و انعطاف‌پذیری) و یک شایستگی (نمونه‌سازی سریع) داشته باشد (بیگی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۰).

**معنویت.** معمولاً در مطالعات سازمانی از مفهوم‌سازی معنویت در محیط کار که توسط میلیمن و همکاران (۲۰۰۳)، صورت گرفته است، استفاده می‌شود. میلیمن و همکاران (۲۰۰۳)، سه بُعد از هفت بُعدی را که اشمس و دوچن<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) برای سنجش معنویت در محیط کار مطرح کرده بودند، انتخاب کرده و در یک پژوهش تجربی از آن‌ها استفاده کردند. این سه بُعد که متناظر با سه سطح فردی، گروهی و سازمانی است، عبارت‌اند از: کار با‌معنا در سطح فردی، احساس همبستگی در سطح گروهی و همسویی با ارزش‌های سازمان در سطح سازمانی (Milliman et al., 2003). در سال‌های اخیر، جایگاه معنویت در سازمان‌ها به‌طور چشمگیری از سوی مدیران،

1. Customer satisfaction  
2. Arteta & Giachetti  
3. Goldman & Nagel  
4. Eshmes & Douchi

سرپرستان و کارکنان به‌عنوان ضرورتی بنیادی در تعاملات سازمان‌ها با کارکنان، مشتریان و جامعه موردتوجه قرار گرفته است (لواسانی و همکاران، ۱۳۸۷).

یکی از عواملی که می‌تواند نقش مؤثری در گسترش معنویت در محیط کار داشته باشد وجود رهبرانی توانمند در این راستا است. رهبرانی که با استفاده از ارزش‌ها، طرز تلقی‌ها و رفتارهایی که لازمه انگیزش درونی خود و دیگران است، بقای معنوی اعضای سازمان را فراهم می‌کند. رهبرانی که قادر به انجام چنین امری باشند، رهبران معنوی تلقی می‌شوند. رهبران معنوی این کار را در دو مرحله انجام می‌دهند: در نخستین مرحله، درحالی‌که هر یک از رهبران و پیروان سازمان احساس می‌کنند که دارای شغلی بااهمیت و معنادار هستند، رهبر معنوی اقدام به ایجاد چشم‌اندازی مشترک می‌کند. در مرحله دوم نیز، رهبر معنوی با استقرار فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup> بر اساس ارزش‌های انسانی، موجب می‌شود که کارکنان علاقه خاصی به خود و دیگران نشان دهند و این احساس در آنان به‌وجود آید که سایرین نیز داری اهمیت هستند و باید از آنان به خاطر شغلشان قدردانی شود (Fry et al., 2005).

رهبری معنوی می‌تواند بر متغیرهایی همچون توسعه سازمانی، وفاداری<sup>۲</sup>، رضایت شغلی، یکپارچگی سازمانی<sup>۳</sup>، هماهنگی، تعامل بین اعضاء، سلامت سازمانی<sup>۴</sup>، انگیزش، بهره‌وری، عملکرد و کارایی و اثربخشی سازمانی تأثیرگذار باشد (Polat, 2011). رهبری معنوی مستلزم کنار گذاشتن مدل‌های رهبری انسانی است که بر مبنای نفع شخصی شکل گرفته‌اند؛ مدل‌های پیشین رهبری بر ارزش‌های مشخصی از جمله قدرت، ثروت و پرستیژ تأکید داشتند. علاوه بر اینکه رهبران معنوی، ارزش‌های شخصی را رد نمی‌کنند، بر ارزش‌های اخلاقی از قبیل صداقت، درستی، آزادی و عدالت (ارزش‌هایی که از اصول مذهبی سرچشمه می‌گیرند) تأکید دارند. رهبران معنوی هویت اخلاقی پیروان خود را جلا داده، تعهد عمیقی در آنان به وجود می‌آورند و میان انعکاس اخلاقی درونی و بیرونی کار و روابط اجتماعی کارکنان پیوند برقرار می‌کنند (Korac & Kouzmin, 2002).

وجود رهبران معنوی در سازمان‌ها موجب پرورش معنویت در محیط کار، معنادار شدن کار، مسئولیت‌پذیری، عشق به هم‌نوع، تعهد سازمانی و بازخور عملکرد رهبر می‌شود. رهبران معنوی افراد تأثیرگذاری هستند که می‌توانند روش‌ها، سازوکارها و کارهای دیگران را تغییر دهند و زمینه را برای کارکنانی باکفایت، بادانش، جسور و قدرتمند در تصمیم‌گیری‌ها و تمایل به نوع‌دوستی ایجاد کنند (هرچقان و همکاران، ۱۳۹۴). در این پژوهش در خصوص رهبری معنوی از مدل

- 
1. Organizational Culture
  2. Loyalty
  3. Organizational Integration
  4. Organizational Health

فرای<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) استفاده شده است در این مدل در رابطه با رهبری معنوی هفت بُعد مطرح می‌شود که به شرح زیر هستند:

۱. چشم‌انداز: چشم‌انداز مقصد و آرمان‌های سازمان را منعکس می‌کند، به کارها معنا می‌دهد و امید و ایمان را تشویق می‌کند. چشم‌انداز به تفسیری از آینده به همراه تفسیری روشن از چرایی تلاش افراد برای خلق چنین آینده‌ای اشاره دارد (رستگار و همکاران، ۱۳۹۱).

۲. عشق به هم‌نوع (نوع‌دوستی)<sup>۲</sup>: عبارت است از کمک‌کردن به همکاران در عملکرد مربوط به وظایفشان (حسینی و دانایی‌فرد، ۱۳۹۱).

۳. امید/ایمان<sup>۳</sup>: امید، شوق به چیزی است که انتظار می‌رود، تحقق یابد. ایمان به امید حقیقت می‌بخشد. افراد دارای ایمان و امید از مقصدی که به سمت آن در حال حرکت هستند و نحوه رسیدن به آن، بینش روشنی دارند و برای رسیدن به اهداف خود دوست دارند با سختی‌ها و ناملایمات مواجه شوند (شجاعی و خزایی، ۱۳۹۰).

۴. عضویت<sup>۴</sup>: عضویت دربرگیرنده ساختارهای اجتماعی و فرهنگی است که انسان در آن غوطه‌ور است. عضویت حسی است که تا حد زیادی از روابط متقابل و ارتباطات از طریق تعامل اجتماعی و عضویت در گروه‌ها نشأت می‌گیرد (رستگار و همکاران، ۱۳۹۱).

۵. معناداری<sup>۵</sup>: معناداری دربرگیرنده تطابق بین الزامات نقش و شغل از یک‌طرف و اعتقادات و ارزش‌ها و رفتارها از طرف دیگر است (ضیائی و همکاران، ۱۳۸۸).

۶. تعهد سازمانی<sup>۶</sup>: تعهد سازمانی به‌عنوان پیوند روان‌شناختی میان کارکنان و سازمان تعریف شده است و احتمال اینکه کارکنان به‌طور ارادی سازمان را ترک کنند، کاهش می‌دهد (سادات کاظمی و عریضی، ۱۳۹۰).

۶. بهره‌وری و بهبود مستمر<sup>۸</sup>: بهره‌وری را می‌توان به‌عنوان کار هوشمندانه و استفاده بهینه از منابع برای دستیابی به سود دانست. بهبود مستمر یعنی اینکه در بهره‌وری انتهای وجود ندارد و با نوآوری همیشه می‌توان راه‌های جدید را برای افزایش بهره‌وری یافت (رستگار و همکاران، ۱۳۹۱).

فرای و همکاران (۲۰۰۵)، در پژوهشی باعنوان «رابطه رهبری معنوی با تحول سازمانی» پی بردند که رواج فرهنگ نوع‌دوستی در سازمان موجب می‌شود افراد توجه عمیقی به خود و زندگی

- 
1. Fry
  2. Vision
  3. Altruistic Love
  4. Hope/Faith
  5. Membership
  6. Meaning
  7. Organizational Commitment
  8. Productivity and Continuous Impoverment

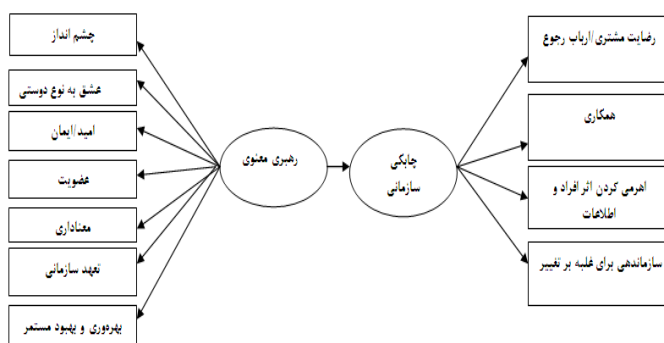
گذشته‌یشان داشته باشند و روابط مطلوبی با دیگران برقرار کنند که این عامل سبب می‌شود شبکه‌های ارتباطی مؤثری بین افراد شکل گیرد (Fry et al., 2005).

خائف الهی و همکاران (۱۳۸۹)، در پژوهشی با عنوان «مؤلفه‌های رهبری معنوی» اشاره کردند که اگر رهبر از شاخص‌های معنویت در شیوه رهبری خود استفاده کند می‌تواند هم میزان مقبولیت خود نزد پیروانش و هم احتمال موفقیت سازمان در رسیدن به اهدافش را بالا ببرد. آن‌ها همچنین بیان کردند که دلیل دیگر کاربرد شاخص‌های معنویت را می‌توان جنبه انگیزشی آن دانست؛ چون رهبر با استفاده از شاخص‌های معنویت در سازمان یا گروه، هم نوعی انگیزش درونی برای خود و هم زمینه‌ای برای انگیزش بیرونی پیروانش فراهم می‌کند (خائف الهی و همکاران، ۱۳۸۹). چون انتظار می‌رود سازمان‌هایی که توجه بیشتری به معنویت سازمانی دارند، شاهد سرعت عملی بالاتر در انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییرات باشند، از این رو فرضیه‌های پژوهش حاضر به شرح زیر تبیین می‌شود:

فرضیه اصلی: رهبری معنوی بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.

فرضیات فرعی:

۱. چشم‌انداز سازمانی بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.
  ۲. عشق به نوع دوستی بر چابکی سازمان تأثیر دارد.
  ۳. ایمان و امید بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.
  ۴. معناداری بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.
  ۵. عضویت بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.
  ۶. تعهد سازمانی بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.
  ۷. بهره‌وری و بهبود مستمر بر چابکی سازمانی تأثیر دارد.
- با توجه به مبانی نظری پژوهش و فرضیه‌های ارائه‌شده، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱، ترسیم شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش



### ۳. روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها، پژوهشی پیمایشی از گروه پژوهش‌های توصیفی (غیرآزمایشی) است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان ستادی «اداره گاز استان فارس» هستند. تعداد کل افراد جامعه آماری شامل ۱۷۰ نفر است که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری تصادفی ساده، تعداد نمونه آماری ۱۰۲ نفر تعیین شد.

$$n = \frac{N \times (Z_{\alpha/2})^2 \times (P \times (1-P))}{(N-1) \times e^2 + (Z_{\alpha/2})^2 \times (P \times (1-P))}$$

$$102 = \frac{170 \times 3/8416 \times 0/25}{((170 - 1) \times 0/0036 + (3/8416 \times 25))}$$

ابزار گردآوری داده در این پژوهش پرسشنامه است که برای سنجش رهبری معنوی از پرسشنامه استاندارد فرای و همکاران (۲۰۰۵) و به منظور سنجش چابکی سازمانی از پرسشنامه گلدمن و همکاران (۱۹۹۱) استفاده شد. از آنجاکه پرسشنامه‌های استفاده‌شده در این پژوهش استاندارد هستند، روایی<sup>۱</sup> و پایایی آن‌ها مورد تأیید است؛ ولی با وجود این به منظور اطمینان بیشتر از پایایی پرسشنامه‌ها از آلفای کرونباخ استفاده شده است؛ به این صورت که این پرسشنامه‌ها ابتدا در یک نمونه سی‌تایی مورد پیش‌آزمون قرار گرفت که مقادیر آلفای کرونباخ برای پرسشنامه رهبری معنوی و چابکی سازمانی به ترتیب برابر با ۰/۸۷۰ و ۰/۸۳۵ به دست آمد. از آنجاکه مقادیر به دست آمده بیشتر از ۰/۷۰ است، پایایی و روایی ابزار پژوهش م تأیید می‌شود. در رابطه با روایی پرسشنامه، از نظرهای استادان و صاحب‌نظران برای رفع اشکالات احتمالی آن استفاده شده و ابهامات و نارسایی‌های آن برطرف شد که این امر نمایانگر وجود روایی ظاهری و محتوایی قابل قبول برای ابزار به کاررفته در این پژوهش است.

### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

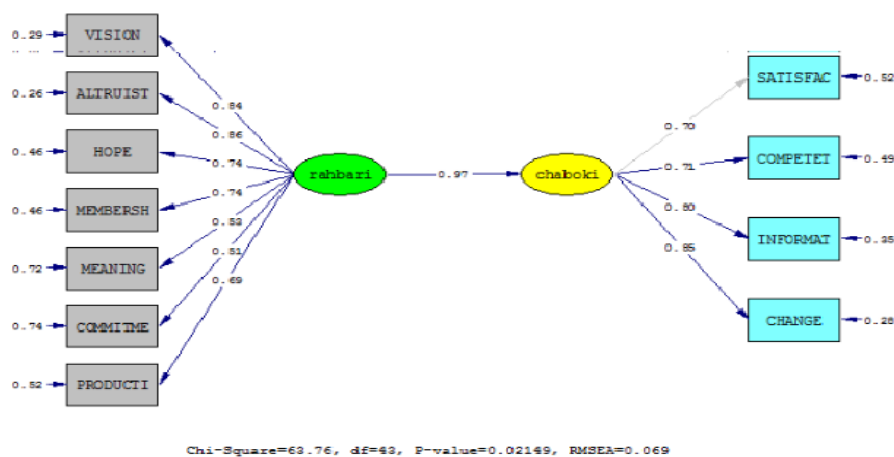
ارزشیابی برازش مدل مفهومی تحقیق. به منظور بررسی تأثیر رهبری معنوی بر چابکی سازمانی و آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از فن تحلیل مسیر از طریق نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. قبل از به کارگیری آزمون تحلیل عاملی تأییدی با توجه به اینکه نمونه آماری پژوهش ۱۰۲ نفر است، برای اطمینان از نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف و شاپیرو - ویلک استفاده شد که نتایج آن در جدول ۱، ارائه شده است.

1. Reability

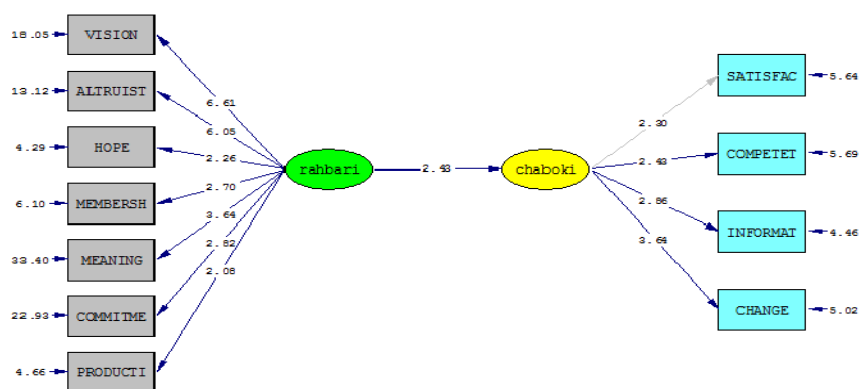
جدول ۱. جدول توزیع نرمال متغیرهای پژوهش

مؤلفه‌های رهبری معنوی	آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف		مؤلفه‌های چابکی سازمانی	آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف	
	آماره	معناداری		آماره	معناداری
نوع‌دوستی	۰/۱۴۰	۰/۰۵۸	رضایتمندی	۰/۹۶۴	۰/۰۹۸
چشم‌انداز	۰/۳۲۴	۰/۰۵۹	همکاری	۰/۷۸۶	۰/۰۸۴
ایمان	۰/۲۷۸	۰/۰۶۰	اطلاعات	۰/۷۶۰	۰/۰۸۳
عضویت	۰/۳۴۱	۰/۰۶۱	غلبه بر تغییر	۰/۷۶۴	۰/۰۸۲
معناداری	۰/۸۴	۰/۰۹۷			
تعهد سازمانی	۰/۴۵۹	۰/۰۶۸			
بهره‌وری و بهبود مستمر	۰/۶۳۲	۰/۰۷۸			

با توجه به اینکه مقدار معناداری به‌دست‌آمده درخصوص هر متغیر بیشتر از ۰/۰۵ است، می‌توان نتیجه گرفت که داده‌های پژوهش در رابطه با هر متغیر از توزیع نرمال برخوردار هستند. در ادامه مدل مفهومی پژوهش در دو حالت اعداد معناداری و تخمین استاندارد در شکل‌های ۲ و ۳، مورد بحث قرار می‌گیرد.



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=63.76, df=43, P-value=0.02149, RMSEA=0.069

شکل ۳. مدل مفهومی تحقیق در حالت ضرایب معناداری

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل مفهومی پژوهش

شاخص‌ها	RMSEA	P-Value	Df	Chi-Square
مقادیر شاخص‌ها	۰/۰۶۹	۰/۰۲۱۴۹	۴۳	۶۳/۷۶

قبل از آزمون فرضیه‌های پژوهش، باید ابتدا برازندگی کلی مدل مفهومی پژوهش بررسی شود. بهترین شاخص مناسب در نرم‌افزار لیزرل،  $\chi^2$  (Chi-Square) تقسیم بر df است که هر چه از ۳ کوچک‌تر باشد، مدل دارای برازش بهتری است. این مقدار در مدل مفهومی پژوهش حاضر ۱/۴۸ به دست آمده است که نشان‌دهنده برازش خوب مدل است. شاخص دیگر، RMSEA (میانگین مجذور خطاهای مدل) است.

این شاخص بر اساس خطاهای مدل ساخته می‌شود. زمانی که مقدار این آماره کمتر از ۰/۰۵ باشد، نشان می‌دهد که مدل دارای برازش خوبی است؛ در صورتی که بین ۰/۰۵ و ۰/۰۸ باشد، برازش قابل قبول و اگر بین ۰/۰۸ و ۰/۱ باشد برازش متوسط و اگر بزرگ‌تر از ۰/۱ باشد برازش ضعیف است. در مدل مفهومی این پژوهش، مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۴۲ به دست آمد که حاکی از برازش قابل قبول مدل است. در مورد شاخص P-Value، برخی معتقدند که باید بیشتر از ۰/۵ باشد و برخی دیگر کمتر از ۰/۵ را قبول دارند. در کل درباره این شاخص اجماع وجود ندارد.

جدول ۳. نتایج حاصل از تحلیل مسیر (معادلات ساختاری)

فرضیه	مسیر	ضریب استاندارد	عدد معناداری
اصلی	رهبری معنوی	۰/۹۷	۲/۴۳
فرعی ۱	چشم‌انداز	۰/۸۴	۶/۶۱
فرعی ۲	عشق به نوع دوستی	۰/۸۶	۶/۰۵
فرعی ۳	ایمان و امید	۰/۷۴	۲/۲۶
فرعی ۴	معناداری	۰/۵۲	۲/۶۴
فرعی ۵	عضویت	۰/۷۴	۲/۷۰
فرعی ۶	تعهد سازمانی	۰/۵۱	۲/۸۲
فرعی ۷	بهره‌وری و بهبود مستمر	۰/۶۹	۲/۰۸

برای تأیید یا رد فرضیه‌ها از ضرایب استاندارد و اعداد معناداری استفاده می‌شود. منظور از عدد معناداری در نرم‌افزار لیزرل همان Sig در نرم‌افزار SPSS است؛ با این تفاوت که در رابطه با معناداربودن یک ضریب، عدد معناداری آن باید بزرگ‌تر از  $1/96$  یا کوچک‌تر از  $1/96$  - باشد و در کل برای تأیید یا رد فرضیه‌های تحقیق به کار می‌رود. هرچقدر عدد معناداری از  $1/96$  بزرگ‌تر باشد، نشان‌دهنده آن است که متغیر مستقل، تأثیر بیشتری بر متغیر وابسته دارد. منظور از ضریب استاندارد، مقادیر همبستگی بین دو متغیر است که هر چه این ضریب بیشتر باشد، متغیر مستقل اثر بیشتری بر متغیر وابسته دارد. نتایج مدل مفهومی پژوهش در دو حالت اعداد معناداری و تخمین استاندارد در جدول ۳، نشان داده شده است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، در سطح اطمینان  $0/95$ ، فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شوند و رهبری معنوی و ابعاد آن بر چابکی سازمانی تأثیرگذار هستند.

##### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف این پژوهش بررسی نقش رهبری معنوی در چابکی سازمانی است و می‌توان سؤال پژوهش را به این‌گونه عنوان کرد که آیا رهبری معنوی در چابکی سازمانی تأثیرگذار است؟ با توجه به یافته‌های پژوهش، ابعاد رهبری معنوی بر چابکی سازمانی تأثیرگذار هستند؛ همچنین رهبری معنوی با ایجاد زمینه‌های مساعد، عرصه را برای چابکی سازمانی فراهم می‌کند؛ یعنی سازمان‌هایی 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 ایجاد رضایت در کارکنان را فراهم کنند. چشم‌انداز سازمان نیز باعث چابکی سازمانی می‌شود.

افراد با شناخت مأموریت و رسالت سازمان می‌توانند در راستای آن حرکت کنند و به نحو بهتری به تغییرات به‌وجودآمده در سازمان پاسخ دهند و بر عدم اطمینان به‌وجودآمده غلبه کنند. آشکارسازی اهداف و چشم‌انداز سازمان باعث می‌شود که فرد تصویری مثبت از موفقیت‌های آتی خود و سازمان ارائه کند. در پژوهشی خائف الهی و همکاران (۱۳۸۹)، نتایج این فرضیه مورد تأیید قرار گرفته است و با یکدیگر همخوانی دارند. خائف الهی و همکاران (۱۳۸۹)، به این امر اشاره کرده‌اند که رهبران با تعیین چشم‌انداز و رسالت روشن برای سازمان می‌توانند نقشی مهم در موفقیت و بهبود عملکرد سازمان داشته باشند.

از نتایج پژوهش می‌توان پی برد که عشق به نوع دوستی در چابکی سازمان تأثیرگذار است. از طریق رواج فرهنگ نوع دوستی می‌توان شبکه‌های ارتباطی غیررسمی را در سازمان ایجاد کرد و باعث افزایش حس مشارکت افراد و حس مسئولیت در آن‌ها شد که این امر به‌نوبه خود می‌تواند باعث غنی‌سازی محیط کار و در نتیجه رضایت کارکنان شود. این نتیجه با یافته‌های پژوهش لی و یان<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، مطابقت دارد. در پژوهش یادشده، نوع دوستی به‌عنوان یکی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی بررسی شده و رابطه و تأثیر آن بر چابکی سازمانی تأیید شده است (Li & Yan, 2006).

در مطالعه حاضر اشاره شد که ایمان/امید بر چابکی سازمانی تأثیرگذار است. ایمان صرفاً از آرزوی چیزی را داشتن بیشتر است و بر مبنای ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مطلوبی است که انتظار می‌رود تحقق یابند. در پژوهشی که توسط شجاعی و خزایی (۱۳۹۰) انجام شد، امید و ایمان به کار و سازمان به‌عنوان دو منبع مهم برای تحقق اهداف و چشم‌انداز سازمانی معرفی شده‌اند و در موفقیت سازمان نقشی کلیدی ایفا می‌کنند که با یافته‌های این پژوهش مطابقت دارد (شجاعی و خزایی، ۱۳۹۰).

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که معناداری کار بر چابکی سازمانی تأثیرگذار است. احساس معناداری کار یکی از خصوصیات تعریف‌شده یک حرفه است و حرفه افراد برای آن‌ها دارای ارزش است و از طریق حرفه خود به‌عنوان عضوی از جامعه به خود می‌بالند (Korac & Kouzmin, 2002).

در پژوهش لواسانی و همکاران (۱۳۸۷)، این بُعد مطالعه شده است؛ اما هم‌خوانی مناسبی با نتیجه فرضیه مورد اشاره در این پژوهش ندارد و با بررسی‌های صورت‌گرفته از پژوهش لواسانی و همکاران می‌توان به این امر پی برد که آن‌ها متغیر استرس شغلی را به‌عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته‌اند و به این امر می‌توان به‌عنوان دلیل این هم‌خوانی ضعیف، اشاره کرد (لواسانی و

1. Lin & Yan

همکاران، ۱۳۸۷)؛ زیرا زمانی که افراد در سازمان دارای استرس شغلی بالایی باشند، معناداری شغل به‌نحوی اثر انگیزی ضعیف‌تری دارد.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که عضویت به‌عنوان یکی از ابعاد رهبری معنوی در چابکی سازمان تأثیرگذار است. احساس افراد از اینکه می‌توانند در تعیین اهداف واحد کاری‌شان تأثیر داشته باشند و فعالیتی که در سازمان انجام می‌دهند از نظر مدیران و رهبران سازمان حائز اهمیت است، بیان‌کننده عضویتی است که فرد در سازمان دارد و این احساس، یعنی عضویت در سازمان، می‌تواند انگیزه فرد را افزایش دهد و موجبات چابکی سازمانی را فراهم آورد. یافته‌های پژوهش گیبونس<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، با این فرضیه مطابقت دارد. آن‌ها در پژوهش خود به این نکته پی بردند که تأثیرگذاری فرد در تعیین اهداف کاری (دیده‌شدن فرد در سازمان) می‌تواند از عوامل محرک عملکرد در سازمان باشد.

در این پژوهش نشان داده شده است که تعهد سازمانی نیز بر چابکی سازمانی تأثیرگذار است. تعهد سازمانی باعث وفاداری فرد به سازمان می‌شود؛ به‌نوعی که فرد، هدف سازمان را به‌عنوان هدف خود در نظر می‌گیرد و از پیشرفت سازمان خوشحال و برعکس از رکود و افول آن ناراحت و غمگین می‌شود و با متعهدشدن فرد به سازمان، وجدان فرد نیز در رابطه با سازمان هشیارتر می‌شود. افرادی که به سازمان متعهد باشند، مطمئناً تلاش بیشتری در رابطه با اهداف سازمان از خود بروز می‌دهند و باعث می‌شوند که سازمان از مزیت رقابتی و در نتیجه چابکی بیشتری برخوردار باشد.

می‌توان در پیرو نتیجه این فرضیه به پژوهش ضیائی و همکاران (۱۳۸۸) اشاره کرد. آن‌ها بیان کرده‌اند که رهبران می‌توانند با فراهم‌ساختن بازخورد عملکرد، کارکنان را در چندوچون فعالیت‌های سازمان قرار دهند و نقاط ضعف و قوت را به آن‌ها گوشزد کنند و با مشارکت‌دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها زمینه را در جهت تعهد سازمانی و توانمندی بیشتر کارکنان و سازمان فراهم سازند (صادقیان و همکاران، ۱۳۹۱).

درنهایت، آخرین بُعد از ابعاد رهبری معنوی که در این پژوهش مطالعه شده، بهره‌وری و بهبود عملکرد است. در این پژوهش نشان داده شد که بهره‌وری و بهبود عملکرد بر چابکی سازمانی تأثیرگذار است. بهره‌وری مستمر باعث می‌شود که کارکنان سازمان همواره در راستای استفاده بهینه از منابع، تغییرات و زمان استفاده کنند و سازمان بتواند در رقابت با دیگر سازمان‌ها از جایگاه مطلوبی برخوردار باشد. در رابطه با بهبود مستمر نیز می‌توان گفت که بهره‌وری در سازمان نباید محدود به یک دوره زمانی خاص باشد؛ بلکه باید در هر زمان در راستای ارتقا و بهبود بهره‌وری گام برداشت تا سازمان به سازمانی چابک تبدیل شود.

1. Gibbons

بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهادهایی به شرح زیر برای بهبود وضعیت رهبری معنوی و چابکی سازمانی ارائه می‌شود:

- با کارکنان در مورد آینده و چشم‌انداز سازمان خوش‌بینانه صحبت شده و بر اهمیت آینده‌نگری تأکید شود و آن‌ها در ترسیم چشم‌انداز سازمانی مشارکت داده شوند.
- در برخورد با مشکلات از کارکنان نظرخواهی شود و برای ارائه راه‌حل آن‌ها را به چالش بکشانند.
- دیدگاه‌های مختلف مدنظر قرار گیرد و از کارکنان خواسته شود مشکلات را از زوایای مختلف بررسی کنند و از نظرهای خلاقانه آن‌ها در عمل استفاده شود.
- برای راهنمایی و آموزش کارکنان وقت گذاشته شود و علاوه بر اینکه با آنان به‌عنوان عضوی از گروه رفتار می‌شود به تک‌تک آن‌ها توجه ویژه شود و به آن‌ها کمک شود تا توانایی‌ها و مهارت‌های خود را توسعه دهند.
- مشارکت کارکنان از طریق برقراری نظام پیشنهادها جلب شود؛ زیرا نظام پیشنهادها عنصری اساسی برای همه سازمان‌هایی است که به‌طور مستمر در حال بهبود هستند.
- ایجاد تعهد سازمانی از طریق برقراری عدالت در توزیع پاداش‌ها و فرصت‌های توسعه، بازخورد مؤثر و منصفانه درباره عملکرد شغلی و مشارکت‌دادن افراد در استراتژی‌ها و برنامه‌های سازمان.
- پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، پژوهشگران نقش متغیرهایی همچون یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، هوش سازمانی و سایر عوامل و متغیرهایی که می‌توانند قابلیت چابکی سازمانی را تحت‌تأثیر قرار دهند، مورد‌آزمون و مطالعه قرار گیرد. از آنجاکه پژوهش حاضر در میان کارکنان شرکت گاز انجام شد، توصیه می‌شود در سایر سازمان‌ها نیز موردبررسی قرار گیرد تا بتواند به روشن‌ساختن سایر زوایای پنهان موضوع کمک شایانی کند و همچنین امکان مقایسه در میان سازمان‌های مختلف را فراهم سازد.

## منابع

۱. امیرنژاد، قنبر؛ اژدری، پرستو (۱۳۹۵). بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر چابکی سازمانی، فصلنامه توسعه اجتماعی، ۱۱(۱)، ۱۶۵-۱۸۸.
۲. بیگی‌نیا، عبدالرضا؛ الوانی، سید مهدی و گلشن، اصغر (۱۳۹۰). بررسی اثر پذیرش فناوری اطلاعات بر چابکی سازمانی. دو ماهنامه علمی - پژوهشی دانشور رفتار، ۱۸(۵۰)، ۱۱۳-۱۳۰.
۳. حسینی، سید مجتبی؛ دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۱). تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر تسهیم دانش: مطالعه نقش میانجی فرهنگ سازمانی. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۷(۲۸)، ۱۰۹-۱۳۰.
۴. خائف‌الهی، احمد؛ بهرام میرزایی، آرش و متقی، پیمان (۱۳۸۹). مؤلفه‌های رهبری معنوی در سازمان. ماهنامه تدبیر، شماره ۲۹، ۲۱۷-۳۳.
۵. رستگار، عباسعلی؛ جانقلی، محمود؛ حیدری، فائزه و حیدری، حامد (۱۳۹۱). بررسی نقش رهبری معنوی در هویت‌یابی سازمانی. نشریه پژوهش‌های عمومی مدیریت، ۵(۱۶)، ۳۹-۶۳.
۶. سادات کاظمی، ملیحه؛ عریضی، حمیدرضا (۱۳۹۰). رابطه تعهد سازمانی با نظام ارزشی کارکنان. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۳(۷)، ۵۴-۷۵.
۷. شجاعی، پرینا؛ خزایی، فرهاد (۱۳۹۰). بررسی رابطه رهبری معنوی و کیفیت زندگی کاری. مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی قزوین، ۱۶(۴)، ۶۱-۶۸.
۸. صادقیان، رحمت‌اله؛ یعقوبی، نورمحمد و اعزازی، محمد اسماعیل (۱۳۹۱). بررسی رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و چابکی سازمانی. فصلنامه پژوهش‌های عمومی مدیریت، ۵(۱۷)، ۱۰۳-۱۲۰.
۹. ضیائی، محمدصادق؛ نرگسیان، عباس و آبیانی اصفهانی، سعید (۱۳۸۸). نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران. نشریه مدیریت دولتی، ۱(۱)، ۶۷-۸۶.
۱۰. کیاسی، سهیلا؛ برومند، زهرا (۱۳۸۸). بررسی و ارزیابی راهبردهای کارآفرینی فرهنگی (مؤسسه‌های فرهنگی و هنری کشور) و ارائه مدل مطلوبیت. مجله مدیریت فرهنگی، ۳(۶).
۱۱. لواسانی، مسعود؛ کیوان‌زاده، محمد و ارجمند، ندا (۱۳۸۷). معنویت، استرس شغلی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی در پرستاران شهر تهران. نشریه روان‌شناسی معاصر، ۳(۲)، ۶۱-۷۳.
۱۲. محقق هرچقان، معصومه؛ اکبری، مرتضی و مرزبان، شیرمراد (۱۳۹۴). تأثیر رهبری معنوی بر کارآفرینی سازمانی، فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۸(۴)، ۷۰۹-۷۲۷.
۱۳. نیک پور، امین؛ سلاجقه، سنجر (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین چابکی سازمانی و رضایت شغلی. نشریه پژوهش‌های مدیریت، ۳(۷)، ۱۶۹-۱۸۴.

14. Ahmadi, A., Fathizadeh, A., Sadeghi, J., Daryabeigi, M., & Taherkhani, L. (2012). A study on the relationship between organizational structure and organizational agility: A case study of insurance firm. *Management Science Letters*, 2, 2777-2788.

15. Abbasi, S., Mohammadi, M., & Shafieepur, D. (2013). The role of Organizational agility capabilities in the successful performance of the national production. *World of Sciences Journal*, 3, ISSN 2307-3071, 17-32.



16. Ambrose, C., Morella, D. (2004). A measure of agility as the complexity of the enterprise system. *journal of Robotics and computer Integrated Manufacturing*, 4(20), 495-503.
17. Fry, L.W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). "Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement and establishing a baseline. *Leadership Quart*, 16(5), 835-862.
18. Geijsel, G., Slegers, P., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effect on teachers commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 4(3), 228-256.
19. Gibbons, P. (2001). Spirituality at work: A pre-Theoretical overview. MSC.Thesis - Birnbeck College, university of London, Aug.
20. Goldman, S., & Nagel, R. (1993). Management, Technology and Agility: The Emergence of A New Era in Manufacturing. *International Journal of Technology Management*, 2(8), 18-38.
21. Jackson, M., & Johansson, C. (2003). An agility analysis from production system perpective. *international Manufacturing Systems* , 14(6). 482-488.
22. Korac-Kakabadse, N., & Kouzmin, A. (2002). Spirituality and leadership Praxis. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 165-182.
23. Li, G., Lin, Y., & Yan, H. (2006). Enhancing Agility by Timely Sharing of Supply Information, *International Journal of Supply Chain Management*, 11(5), 425-435.
24. Milliman, J., Czaplewski A., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Jornal of change management*, 16(4), 426-447.
25. Polat, S. (2011). The Level of Faculty Members' Spiritual Leadership (SL) Qualities Display According To Students in Faculty of Education. *Social and Behavioral Sciences* , 15, 2033-2041.