

## الماس رهبری معنوی در نظام اداری ایران

غلامرضا معمارزاده<sup>۱</sup>، مهدی صانعی<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup> دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران  
<sup>۲</sup> دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود، ایران (عهده‌دار مکاتبات).

تاریخ دریافت: اسفند ۱۳۸۹. تاریخ داوری: اسفند ۱۳۸۹. تاریخ پذیرش: شهریور ۱۳۹۰

### چکیده

موفقیت یا شکست سازمان‌ها تا حد زیادی به کیفیت رهبری آنها بستگی دارد. رهبران جهت نیل به اهداف سازمان از فنون و ویژگی‌هایی خاص بهره می‌گیرند؛ برخی دارای صفات منحصر بفردی هستند، برخی دیگر رفتارهای ویژه‌ای از خود بروز می‌دهند، موفقیت برخی به پیروان آنها وابسته است و ... در سالیان اخیر، رویکردهای جدیدی از رهبری معرفی شده‌اند که رهبری تحول‌گرا، خدمتگزار، فرهمند و ... نمونه‌هایی از آنها هستند. در میان رویکردهای جدید نسبت به رهبری، رهبری معنوی از جایگاه خاصی برخوردار شده است.

در مقاله حاضر ضمن مرور مفاهیم و ابعاد رهبری معنوی، ویژگی‌های رهبر معنوی در نظام اداری ایران از منظر خبرگان استخراج شده و در پایان، با بهره‌گیری از تحلیل عاملی اکتشافی، ویژگی‌های رهبر معنوی در نظام اداری ایران در پنج بُعد گروه‌بندی و تقلیل خواهد یافت. این پنج طبقه عبارتند از: توجه به منافع سازمان، توجه به منافع کارکنان، توجه به منافع جامعه، ویژگی‌های فردی و توجه به خویشتن. این پنج طبقه با یکدیگر الماس رهبری معنوی را شکل خواهند بخشید.

**واژه‌های کلیدی:** معنویت، معنویت سازمانی، الماس رهبری معنوی، نظام اداری ایران.

### ۱- مقدمه

تبدالی نظیر رهبران شناسایی شده در تئوری‌های اقتضایی، الزامات نقش و وظیفه را برای کارکنان مشخص می‌نمایند. با این حال تئوری اقتضاء نمی‌تواند توضیحی برای الهام و نوآوری مورد نیاز رهبران برای رقابت در بازارهای جهانی امروز فراهم نماید. مطالعات جدیدتر انجام شده روی رهبری تحول‌گرا، نشان داده است آندسته از رهبرانی که کاریزماتیک و دوراندیش می‌باشند، قادرند پیروان خود را الهام بخشیده، فراتر از منافع شخصی خود حرکت کرده و به نفع سازمان عمل نمایند. اما، امروزه در کنار سایر تئوری‌های رهبری، تئوری رهبری معنوی (مبتنی بر معنویت) مطرح شده و اعتقاد بر آن است که در شرایط جدید جهانی، این شیوه رهبری می‌تواند نجات‌بخش سازمان‌ها در شرایط متلاطم باشد. رهبران از توانایی لازم برای پرورش معنویت در محیط‌های کاری برخوردارند. برخی از راه‌هایی که آنها می‌توانند نسبت به این امر اقدام نمایند عبارتند از: تعریف هدف سازمان و نشر آن، کمک به کارکنان برای مشارکت در هدف، ایجاد موافقت و هم‌رأیی حول یک چشم‌انداز واحد برای سازمان، برانگیختن کارکنان جهت تلاش برای نیل به چشم‌انداز؛ بارورساختن استعدادهای کارکنان، حمایت از کارکنانی که به حمایت نیاز دارند (حمایت‌های ملموس، احساسی یا معنوی) بطوریکه آنها اقدام به مشارکت‌های خلاقانه نمایند، اقدام به‌عنوان یک رهبر خدمتگزار به

رهبری معمولاً کلید موفقیت یا شکست سازمان‌ها در کلیه حوزه‌ها، چه تجاری و چه گروه‌های مذهبی، نظامی، مؤسسات آموزشی و غیره است. زمانی که کلیه کارکنان در راستای نیل به اهداف سازمان تلاش می‌نمایند، سازمان از بیشترین شانس موفقیت برخوردار می‌باشد. از آنجایی که رهبری شامل اعمال نفوذ توسط یک نفر بر سایرین می‌باشد، کیفیت رهبری عرضه شده از سوی سرپرستان، یک عامل تعیین‌کننده اساسی در موفقیت سازمان است. مطالعات انجام شده روی رهبری را میتوان به مطالعات صفات، رفتار اقتضایی و تحول‌گرا، طبقه‌بندی کرد. تئوری‌های اولیه فرض می‌کردند که منبع اولیه اثربخشی رهبری، در خصوصیات فردی خود رهبران نهفته است. با این حال، صفات به تنهایی نمی‌توانستند اثر بخشی رهبری را توضیح دهند. لذا، پژوهش‌های بعدی بر آنچه که رهبر عملاً هنگام مواجه با کارکنان انجام می‌دهد، متمرکز گردید. این تئوری‌های رهبری در جستجوی تشریح رابطه بین آنچه رهبر انجام می‌دهد و نحوه واکنش کارکنان نسبت به آن، چه بصورت احساسی و چه بصورت رفتاری، بودند. با این حال، رفتار نیز نمی‌تواند همیشه رهبری را در شرایط مختلف توضیح دهد. لذا، تئوری‌های اقتضایی رهبری، سبک رهبری را در محیط‌های مختلف مورد مطالعه قرار دادند. رهبران

\* mehdiseineiphd@yahoo.com

مورد توجه است. معنویت از طریق ایجاد فرصت شناخت قدرتی برتر توسط فرد، شناختی درونی نیز برای فرد فراهم می‌نماید. همچنین، این امر نیازمند فعالیت احساسی و شهود عمیق‌تری است. گورتزن و باربوتو<sup>۶</sup> ابراز می‌دارند که رهبران معنوی، اولویت‌های مهمی نظیر خودیابی و زندگی پرمعنا را برای سازمان خود در نظر می‌گیرند که بعداً می‌تواند سلامت سازمانی و سلامت فردی را به ارمغان آورد [۹]. برخی از صاحب‌نظران مشهور نظیر فیرولم، فرای استراک، ویت لت و سودومکا<sup>۷</sup> که بین رهبری و معنویت ارتباط برقرار می‌نمایند، معتقدند که معنویت موجب تسهیل نیل به بهره‌وری، توجه به اخلاقیات و مقابله با استرس در سازمان می‌شود. این گفته نشان می‌دهد که رهبران معنوی نقشی مهم در اثربخشی سازمان ایفا می‌نمایند. به عبارت دیگر، رهبران مانع تمرکز فکری کارکنان بر چیزی غیر از محیط کار شده و سعی می‌نمایند بهترین راه‌های اخلاقی را برای پیروان خود بیابند. بعلاوه، رهبران معنوی، به بیان احساسات و خردمندی<sup>۸</sup> نظم بخشیده و در پیروان خود برای پذیرش مسئولیت ایجاد علاقمندی می‌نمایند. در کنار این، معنویت ممکن است موجب تقویت یادگیری سازمانی شده و اعضای سازمان را تشویق به یادگیری سازمانی به جای یادگیری فردی نماید [۱۰]. اومیت<sup>۹</sup> بیان می‌دارد که با پیرتر شدن رهبران معنوی، بر قدرت آنها نزد اعضای سازمان افزوده می‌شود. این بدان معنی است که پیروان تعهد بالاتری نسبت به رهبران مسن‌تر از خود نشان می‌دهند. اعتقاد بر آن است که رهبران مسن از ارزش‌های اخلاقی‌تری برخوردار بوده لذا، نسبت به رهبران جوان، بیشتر مورد احترام قرار می‌گیرند. بنابراین، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که رهبری معنوی با رهبری اخلاقی و تحول‌گرا مرتبط بوده و متکی به صداقت، خوبی، امانتداری، کار تیمی، شناخت، بهم‌پیوستگی و تجانس است [۹]. بعلاوه، کاکابادسه<sup>۱۰</sup> اظهار می‌دارد که رهبران معنوی معمولاً ارزش‌هایی نظیر هارمونی، عشق و دوست‌داشتن، شفقت و مهربانی، اتحاد، صلح و آرامش، صداقت و امانتداری را از خود بروز می‌دهند. در یک محیط معنوی، اعضاء تمایل بیشتری به پذیرش مسئولیت داشته و این موجب تسهیل نقش رهبری می‌شود. در حقیقت، این ارزش‌ها همگی باعث ایجاد رفاه در محیط کار شده و محیط کار بهتری فراهم می‌آورند. بطور کلی، رهبری معنوی اشاره به رفتارها، ارزش‌ها و نگرش‌هایی دارد که اعضای سازمان را برای داشتن یک احساس بقاء معنوی<sup>۱۱</sup> از طریق عضویت در سازمان، تشویق می‌نماید [۱۱].

#### ۴- مدل رهبری معنوی

تاکنون مدل‌های مختلفی از رهبری معنوی ارائه شده است. اما مدل ارائه شده توسط فرای بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. براساس نظر فرای تئوری رهبری معنوی در درون یک مدل انگیزش درونی که شامل ارزش‌های رهبر و پیرو می‌شود توسعه یافته است تا بدین ترتیب، در

شیوه‌ای که چهره‌های شاخص مذهبی نظیر پیامبران، بودا، گاندی و ... عمل می‌کردند، تمایل به پیگیری سفر معنوی خود و مراقبت‌کردن از سلامت معنوی خود [۱]. رهبران جدید قادرند مهارت‌های خود را با رویکردی تلفیق نمایند که خوشایند و ترحم‌آمیز است. آنها به ارزیابی خود پرداخته و در کلیه سطوح احساسی، جسمی و فکری نسبت به خود شناخت کامل دارند. آنها رهبران نوگرا<sup>۱</sup> هستند [۲]. رهبران برجسته دارای ویژگی‌های منحصر بفردی به شرح زیر هستند: دارای یک مبنای فردی از معنویت هستند، نسبت به خدمت به مردم متعهدند، فداکارند، بین کار و ارزش‌های معنوی توازن برقرار می‌نمایند و خدمات نوع‌دوستانه ارائه می‌دهند [۱].

#### ۲- تعریف معنویت

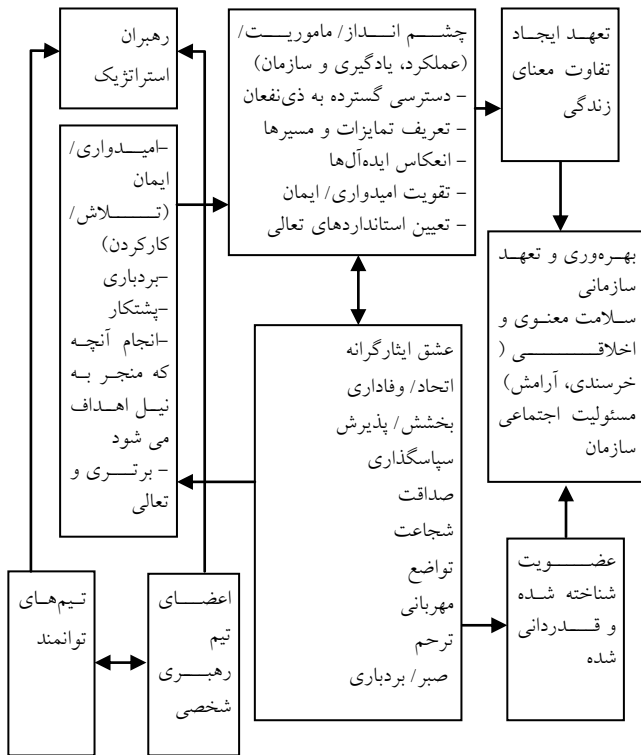
معنویت واژه‌ای است که امکان یک مفهوم‌پردازی دقیق از آن وجود ندارد. برای برخی، معنویت عبارت از یک تغییر پارادایم است که بر موضوعات ذهنی و تجربه تأکید کرده و متضاد با مذهب بی‌طرف و منصفانه<sup>۲</sup> می‌باشد. از نظر برخی دیگر، معنویت مترادف است با فاصله گرفتن از پارامترهای مذهب و حرکت به سمت قلمرو گسترده‌تر انسانیت بطوریکه نهایت نیاز انسان به ملکوت و فضایی الهی را تضمین نماید. نویسندگان مختلف، تعاریف متعددی از معنویت ارائه نموده‌اند، برخی با مفاهیم ماتریالیستی و کفرآمیز و برخی با رویکرد خداپاوارانه و اعتقاد به وحدت وجودی. بعنوان مثال، از نظر گریفین<sup>۳</sup>، معنویت یک ویژگی درونی انسانی است که ذاتاً مبین هیچ‌گونه معنا و مفهوم مذهبی نیست. در این مفهوم گسترده‌تر، معنویت یک کیفیت اختیاری نیست که ما بتوانیم تصمیم به نداشتن آن داشته باشیم. در این نگرش، هر فردی دارای معنویت است حتی اگر این معنویت، معنویتی ماتریالیستی یا نهیلیستی باشد [۳]. براساس نظر میتروف و دنتون معنویت عبارت است از احساس اساسی و زیر بنایی ارتباط‌داشتن با من کامل خویش، سایرین و کل جهان [۴]. دلر و ولش معنویت را بعنوان "شکلی خاص از احساس که به اقدامات انرژی می‌بخشد" تعریف می‌نمایند [۵]. آشموس و داکون معنویت را در قالب کار گروهی و مشترک<sup>۴</sup> مورد بررسی قرار داده [۶] و بنر<sup>۵</sup> معتقد است که معنویت شامل فرایند ایجاد و حفظ رابطه با خداوند است [۳].

#### ۳- رهبری و معنویت

در محیط کسب و کار امروز، معنویت باید بعنوان عنصری مهم از رهبری مورد توجه قرار گیرد. انجام این مهم، عاملی اساسی در حرکت به سمت سطوح بالاتر موفقیت درونی و بیرونی مورد توجه است [۷]. رهبری معنوی با تحقیق، تفکر، ادراک، ارزش‌گذاری و اقدام فرد در جامعه با روحیه‌ای تیمی و نه اقدام بصورت فردی در ارتباط است [۸]. این بدان معنی است که در بحث رهبری معنوی، کار تیمی بیش از کار انفرادی

6- Goertzen & Barbuto, 2001  
7- Fairholm, 1998, Fry, 2003, Strack, Wheatlet & Sodomka, 2002  
8- Wisdom  
9- Ouimet, 2003  
10- Kakabadse, 2002  
11- spiritual survival

1- Renaissance Leaders  
2- Dispassionate Religion  
3- Griffin, 1988  
4- Community Work  
5- Benher, 1989



شکل (۲): رهبری معنوی بعنوان منبع سلامت معنوی و اخلاقی و مسئولیت اجتماعی سازمان (Giacalone et al, 2005, p.524)

### ۵- رهبری معنوی و ابعاد آن

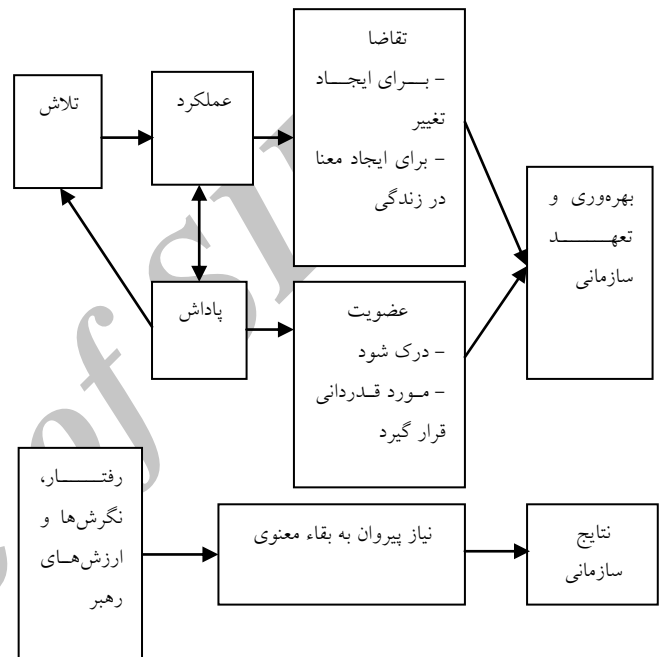
فرای با بهره‌گیری از تئوری‌های رهبری مبتنی بر انگیزش و تئوری‌های رهبری ارزش‌محور، رهبری معنوی را تشکیل شده از ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایی تعریف نمود که برای ایجاد انگیزه درونی در خویش‌فرد و دیگران بگونه‌ای که ایشان احساس بقاء معنوی از طریق عضویت و تعهد نمایند، ضروری‌اند [۱۴]. مروری جامع بر ادبیات موضوعی خصوصاً کارهای انجام‌شده توسط فیرولم [۱۵] و میتروف و دنتون (۱۹۹۹) نشان می‌دهد که رهبری معنوی دارای ۴ بُعد متدین‌بودن، پیوستگی، احساس مأموریت و وحدت می‌باشد. در ادامه، به توضیح این ۴ بعد می‌پردازیم.

#### ۱- متدین بودن

در مطالعات رهبری، معمولاً معنویت در تعارض با دین تعریف می‌شود تا بدین ترتیب، از هر گونه تعارض بالقوه تفرقه‌انگیز ناشی از طیف وسیعی از اقدامات یا عقاید دینی دوری شود. هیکس ابراز می‌دارد که دین معمولاً نهادی تعصب‌آمیز و غیرقابل انعطاف تصور می‌شود. در حالیکه معنویت، شخصی، احساسی و قابل انطباق با نیازهای فردی است و چنین نتیجه می‌گیرد که معنویت وحدت‌آفرین است اما دین تفرقه‌انداز [۱۶].

اگرچه تعاریف معنویت در مطالعات رهبری معمولاً شامل اقدامات و عقاید دینی به خاطر حساسیت‌شان به تعارضات ایدئولوژیکی می‌شود [۱۶]. با اینحال، امکان جداسازی کامل معنویت از متدین‌بودن وجود ندارد [۱۵]،

بهره‌وری و تعهد سازمانی ایفای نقش نماید [۱۲]. مدل علی رهبری معنوی از نظر فرای به شرح شکل شماره ۱ است. هر چقدر کار روی معنویت سازمانی با رویکردی جانبدارانه انجام گیرد، این معنویت با پیامدهای خوب و مثبت مرتبط دانسته خواهد شد. سازمان‌های معنوی دارای هدفی برتر بوده و شامل فرهنگی هستند که نگرانی‌های انسان‌گرایانه را با نتایج، ادغام می‌نمایند. بعد از این همه، چه کسی می‌تواند برخلاف یک چنین اهداف متعالی و فرهنگ مبتنی بر عشق و دوستی و جاثیکه کمال و خرسندی، عناصر اساسی هدف سازمان محسوب می‌شوند، اظهار نظر نماید؟



شکل (۱): مدل علی رهبری از نظر فرای (Fry, 2005)

اما سازمان‌ها، اگرچه با این نتایج مخالفتی ندارند اما راغب هستند که بدانند آیا رابطه‌ای بین معنویت و نتایج دلخواه و خاص سازمانی وجود دارد یا نه. لذا، لازم است نشان داده شود که معنویت سازمانی با اهداف سازمان در یک راستا قرار دارد. مشروعیت این رابطه توسط فرای (۲۰۰۳) مورد بررسی قرار گرفته است. وی ابراز می‌دارد با شناخت چشم‌انداز سازمان و توانمندشدن، مشارکت‌کنندگان احساس شایستگی می‌کنند. بدین معنی که آنها احساس می‌کنند می‌توانند از طریق کارشان، تفاوت مثبتی در زندگی سایر افراد بوجود آورند که این به نوبه خود موجب غنای خود ایشان نیز می‌شود. رضایت حاصل از انجام یک چنین کار الزام‌آوری، نهایتاً منجر به سطوح بالاتر تعهد و بهره‌وری سازمانی و کاهش استرس می‌شود. از لحاظ مفهومی، اگر وجود رابطه‌ای مثبت بین معنویت محیط کار و نتایج دلخواه یا وجود رابطه‌ای معکوس بین معنویت محیط کار و نتایج غیردلخواه شناسایی گردد، سازمان‌ها باید علاقمند به معنویت محیط کار شوند [۱۳]. در شکل شماره ۲، این روابط نشان داده شده است:

یکی از نقش‌های استراتژیک رهبران این است که اقدام به تفسیر واقعیتی اجتماعی نمایند که به ارزش‌های مشترکی که افراد عمیقاً بدان اعتقاد دارند، معنا بخشد. معمولاً معنویت خود را در محیط کار بصورت احساس مأموریت یا احساس حرفه‌ای و مسئول قلمدادشدن نشان می‌دهد [۱۸].

#### ۴- وحدت<sup>۱۹</sup>

رویکرد مدیریت علمی به سازمان‌ها که با خود تقسیم کار و تخصصی-کردن را به‌همراه آورد، احساس انزوا و از خودبیگانگی را نیز در محیط کار سبب گردید. این تفکیک خویشتن از دیگران در درون و بیرون محیط کار منجر به تقسیم زندگی به حوزه‌هایی مجزا (نظیر کار، خانواده، دین و تعهدات اجتماعی) شده است. این تقسیم‌بندی به نوبه خود و بطور غیرقابل اجتنابی، منجر به یک زندگی از هم‌گسیخته شده که از ویژگی‌های آن، روابط متفاوت و ناهمخوانی است که معنا و مفهوم شخصی و هدف زندگی را از بین برده و سبب استرس، تنش و ناکارآمدی می‌شود [۱۵] [۴].

تفکیک و تقسیم زندگی، احساس نیاز به معنویت را بوجود آورده است تا به واسطه آن افراد بتوانند احساس تمامیت و وحدت خود را بازیابند. ساروس، تانوسکی، وینتر، سانتورا و دنستن<sup>۲۰</sup> در طی مطالعه ای تجربی دریافته‌اند که رهبری نقشی مثبت در محیط‌های کاری پرمعنا از طریق حذف بیگانگی از کار ایفا می‌نماید. فیرهولم استدلال می‌نماید رهبری معنوی فراهم‌آورنده زندگی جامع و یکپارچه است [۱۵].

#### ۵- رهبری خدمتگزار و معنویت

رهبر خدمتگزار<sup>۲۱</sup> واژه‌ای است که رابرت گرین لیف<sup>۲۲</sup> تقریباً ۴۰ سال پیش ابداع کرد. فلسفه رهبری خدمتگزار این است که هدف رهبر در وهله اول فقط خدمت به پیروان خود است. گرین لیف معتقد است که رهبران خدمتگزار دارای ویژگی‌های مشترک زیر هستند:

- ۱- آنها در وهله اول خدمتگزارند.
- ۲- آنها اهداف را بیان می‌کنند.
- ۳- آنها صداقت و درستی را ترویج می‌کنند.
- ۴- آنها می‌دانند چگونه به حرف‌های پیروان گوش فرا دهند.
- ۵- آنها در ارائه بازخور مثبت استادند.
- ۶- آنها دوراندیش و آینده‌نگرند.
- ۷- آنها بر توسعه شخصی تأکید می‌ورزند [۲۲].

#### ۵-۲ رهبری تحول‌گرا و معنویت

بوزر و مادوکس<sup>۲۳</sup> بین رهبر تحول‌گرا<sup>۲۴</sup> و رهبر تبادل‌گرا<sup>۲۵</sup> تمایز قائل شدند. رهبر تحول‌گرا افراد را به سمت خودیابی و خودشکوفایی رهبری

زیرا معنویت بطور تاریخی ریشه در دین داشته است [۱۷]. کارتر<sup>۱۳</sup> بیان می‌دارد که جداکردن معنویت از دین به تمایل مردم (خصوصاً در جوامع غربی) برای کم‌اهمیت جلوه‌دادن دین و تنزل دادن آن به سطح یک مفر (راه فرار) احساسی غیر بهره‌ور که هیچ ارتباطی با زندگی عمومی ندارد برمی‌گردد؛ نگرشی که منجر به کاهش اهمیت واقعی عقاید دینی هم در اقدامات عمومی و هم در اقدامات شخصی می‌شود. اگرچه فرای [۱۴] یادآوری می‌کند که رهبری معنوی ممکن است تئوری و عمل دینی و مذهبی را دربرگیرد و یا دربرنگیرد. وی بدین نتیجه رسید که بخش عمده ادبیات موجود در خصوص رهبری معنوی از رشته الهیات دینی گرفته شده است. تعداد زیادی از رهبران فعال در حوزه کسب و کار، برای اتخاذ راه‌حل‌های تجاری و رویکردهای رهبری، متکی به اقدامات، ارزش‌ها و عقاید دینی و مذهبی خود بوده‌اند [۴].

#### ۲- بهم پیوستگی<sup>۱۴</sup>

مفهوم بهم‌پیوستگی به خوبی در قلمرو معنویت جا افتاده است. استامپ<sup>۱۵</sup> پیشنهاد می‌نماید معنویت عبارت است از شناختی در درون افراد که از احساس ارتباط و بهم‌پیوستگی موجود بین خویشتن درون و جهان ناشی می‌شود. این دیدگاه با دیدگاه میتروف و دنتون مشابهت دارد. از نظر آنها، معنویت عبارت است از احساسی اساسی از مرتبط‌بودن با خویشتن کامل خود، دیگران و کل جهان. لذا، بهم‌پیوستگی اشاره به این اعتقاد درونی دارد که استعداد فرد با کاری که وی انجام می‌دهد تناسب دارد [۱۸]. بهم‌پیوستگی دلالت بر تعامل پیچیده آنچه که در درون فرد وجود دارد و آنچه که در بیرون از وی وجود دارد، می‌نماید. در ادبیات به این موضوع اشاره شده است. بعنوان مثال، فیرهولم ابراز می‌دارد که معنویت ما منبعی است هدایت‌کننده برای ارزش‌های فردی و معناسازی، روشی برای درک جهان و یک شناخت درونی [۱۵]. ویل نیز یادآوری می‌کند که معنویت عبارت است از: احساسی که افراد درباره معنای اساسی اینکه آنها کیستند؟ چه کاری انجام می‌دهند؟ و نقشی که آنها می‌آفرینند کدام است؟ دارند [۱۹].

#### ۳- احساس مأموریت<sup>۱۶</sup>

برگر<sup>۱۷</sup> مدعی است که انسان‌ها ذاتاً ناچار به تحمیل نظمی پرمعنا بر واقعیت می‌باشند. انگیزه درونی برای یافتن معنا و هدف در محیط کار نمایان است خصوصاً از آنجایی که کار، بخش قابل توجهی از زندگی افراد را به خود اختصاص داده و بقاء و وجود آنها تا حد زیادی به کار بستگی دارد [۲۰]. افراد در جستجوی راه‌هایی برای بیان معنویت خویش در کار از طریق درگیر شدن در کارهایی که پرمعنا بوده و به آنها احساس هدف می‌دهد، هستند [۲۱].

نقش رهبری در معناسازی<sup>۱۸</sup> به خوبی در ادبیات نشان داده شده است.

19- Wholeness

20- Sarros, Tanewski, Winter, satora & Densten, 2002

21- servant leader

22- Robert Greenleaf

23- Boozer & Maddox, 1992

24- Transformational

25- Transactional

13- Carter, 1993

14- Interconnectedness

15- Stamp, 1991

16- Sense of Mission

17- Berger, 1967

18- Meaning- Making

آراء اعضاء گروه را تسهیل می‌کند. ویسما<sup>۳۰</sup> با تاکید بر اهمیت روش دلفی، از آن به عنوان روشی برای « یک کاوش تک متغیره » برای پیش‌بینی آینده فناوری‌ها یاد می‌کند. او می‌افزاید که روش دلفی با این هدف طراحی شده که بتواند مباحثات میان خبرگان را امکان‌پذیر کند، به طوری که از ورود تأثیر رفتارهای متقابل اجتماعی که معمولاً در مباحثات گروهی اتفاق می‌افتد و منجر به مانعی در برابر شکل یافتن عقاید و نظرات می‌شود، جلوگیری نماید. بالدوین<sup>۳۱</sup> معتقد است در شرایط عدم کفایت دانش علمی موجود در نزد تصمیم‌گیرندگان، آنان ناگزیر به اخذ تصمیم با اتکاء به ادراکات مستقیم خود و یا آراء خبرگان هستند. بنابراین برخلاف روش‌های تحقیق پیمایشی، اعتبار روش دلفی نه به تعداد شرکت‌کنندگان در تحقیق که به اعتبار علمی متخصصان شرکت‌کننده در پژوهش بستگی دارد [۲۴].

#### ۶-۱- مراحل انجام روش دلفی

فاول<sup>۳۲</sup> مراحل زیر را برای انجام روش دلفی پیشنهاد کرده است [۲۴]:

۱. تشکیل تیم اجرا و نظارت بر انجام دلفی
۲. انتخاب یک یا چند هیأت (پنل) جهت شرکت در فعالیت‌ها. اعضاء این هیأت‌ها معمولاً متخصصان و خبرگان حوزه تحقیق هستند.
۳. راه‌اندازی فعالیت‌های تنظیم پرسشنامه برای دور اول
۴. بررسی پرسشنامه از نظر نوشتاری (رفع ابهامات استنباطی و...)
۵. ارسال اولین پرسشنامه به اعضاء هیأت‌ها
۶. تجزیه و تحلیل پاسخ‌های رسیده در دور اول
۷. آماده کردن پرسشنامه دور دوم (با بازنگری‌های مورد نیاز)
۸. ارسال پرسشنامه دور دوم برای اعضاء هیأت‌ها
۹. تجزیه و تحلیل پاسخ‌های رسیده در دور دوم (مراحل ۷ الی ۹ تاحصول پایداری در پاسخ‌های دریافتی ادامه می‌یابد)
۱۰. آماده‌سازی گزارش توسط تیم تحلیل‌گر

گراندد تئوری یا نظریه زمینه‌ای، به عنوان یک روش‌شناسی برجسته در میان پژوهش‌های کیفی شناخته شده و برای کشف جریان‌ات اجتماعی موجود در تعاملات انسان‌ها از آن استفاده می‌شود. این نوع تحقیق از انواع تحقیق میدانی است که در جستجوی باورها و رفتارها و... در جایگاه طبیعی و در زندگی واقعی می‌باشد. در این مطالعه، هم تئوری رفتارها مشخص می‌شود و هم از طریق اطلاعات پیشگویی انجام می‌شود. در این روش، نمونه‌گیری تا زمانی که پژوهش‌گر از اطلاعات اشباع گردد ادامه می‌یابد. نمونه‌گیری باید کلیه گروه‌ها را در برگیرد و نقش محقق در اینگونه مطالعات، درک مسائل است. تئوری زمینه‌ای به روش زیر تعریف شده است:

"روش پژوهش برای تولید تئوری‌ای که بر اساس گردآوری و تحلیل نظام‌مند داده‌ها بنیان نهاده شده است. گراندد تئوری در طول تحقیق رشد می‌کند و از رهگذر تعامل مستمر بین گردآوری و تحلیل داده‌ها حاصل می‌شود" [۲۵].

نموده و افراد را به سمت کسب درک و احساس عمیق‌تر نسبت به هدف برمی‌انگیزد. از سوی دیگر، رهبر تبادل‌گرا فقط متکی به فنونی نظیر شناسایی قواعد، مذاکره و مصالحه بوده و این توافق ضمنی وجود دارد که افراد در قبال نوعی دریافتی به رهبر کمک می‌نمایند تا به اهداف خود دست یابد. رهبر تبادل‌گرا، متکی به مبادله اقتصادی است در حالیکه رهبر تحول‌گرا، متکی به تصوراتی از ساخت معنوی و تولدی دوباره است که شبیه افسانه‌هایی است که در بسیاری از رسوم مذهبی پیدا می‌شوند [۱۸]. رهبری اصیل<sup>۲۶</sup> که توسط بیندی و دوگنان توصیف گردید مبتنی بر اصالت، هدف‌گرایی، معنویت و حساسیت است. اصالت به معنی آشکارسازی خویش‌نمایی اصل از طریق قوام بخشیدن به روابطی است که در درون ساختارهای سازمانی دارای معنا و مفهوم هستند و همچنین از طریق بروز رفتار همیشه اخلاقی و در تمام موقعیت‌ها. حساسیت به آگاهی از احساسات و نیازهای دیگران اشاره دارد [۲۳].

معنویت اشاره به افراد و گروه‌هایی دارد که اهمیت و معنایی عمیق و جاودان از بهم‌پیوستگی و بهم‌وابستگی‌شان و احساس مرتبط‌بودن با چیزی بزرگ‌تر از خود را تجربه می‌نمایند. رهبران معنوی به افراد کمک می‌نمایند که در زندگی خود به معنا و مفهوم دست یابند [۲۳].

#### ۶-۲- روش تحقیق

جهت شناسایی ویژگی‌های رهبر (مدیر)<sup>۲۷</sup> معنوی در نظام اداری ایران از روش تحقیق ترکیبی شامل فن دلفی و تئوری زمینه‌ای<sup>۲۸</sup> استفاده گردید که در ادامه به توضیح مختصر این دو روش که از روش‌های تحقیق کیفی هستند می‌پردازیم. زمانی که بخواهیم درباره اتفاق نظر یک جمع صاحب‌نظر درباره موضوع خاص به بررسی بپردازیم، از روش دلفی استفاده می‌شود. در سال ۱۹۵۹ میلادی هلمر و رشر<sup>۲۹</sup> دو تن از محققان پروژه رند طی مقاله‌ای تحت عنوان «نظریه فلسفی دانش در علوم نادقیق»، این ایده را مطرح کردند که در زمینه‌هایی از علم که در آن هنوز قوانین علمی توسعه نیافته است، اتکاء به آراء خبرگان مجاز می‌باشد. بکارگیری روش دلفی عمدتاً با هدف کشف ایده‌های خلاقانه و قابل اطمینان و یا تهیه اطلاعاتی مناسب به منظور تصمیم‌گیری است. روش دلفی فرآیندی ساختار یافته برای جمع‌آوری و طبقه‌بندی دانش موجود در نزد گروهی از کارشناسان و خبرگان است که از طریق توزیع پرسشنامه‌هایی در بین این افراد و بازخور کنترل‌شده پاسخ‌ها و نظرات دریافتی صورت می‌گیرد. روش دلفی بر اساس رویکرد تحقیق دیالکتیکی یعنی تز (ایجاد عقیده یا نظر)، آنتی تز (نظر و عقیده مخالف) و نهایتاً سنتز (توافق و اجماع جدید) شکل گرفته است که سنتز خود تبدیل به تز جدیدی می‌شود. به اعتقاد هلمر، دلفی ابزار ارتباطی سودمند بین گروهی از خبرگان است که فرموله کردن

#### 26- Authentic Leadership

۲۷- در تحقیق حاضر، علیرغم آگاهی نسبت به وجود تفاوت‌هایی اساسی بین رهبر و مدیر، این دو واژه یکسان فرض گردید و منظور افرادی است که اولاً دارای یک یا چند نفر زیرمجموعه بوده و ثانیاً اقدام به انجام وظایف اساسی مدیریت یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل می‌نمایند.

#### 28- grounded theory

#### 29- Helmer and Rescher

30- Wissema, 1982

31- Baldwin, 1975

32- Fawle, 1978,1997

مراحل اجرای پژوهش به شیوهٔ گراند تئوری به شرح زیر است:

- ۱- تدوین پرسش‌های پژوهش
- ۲- گردآوری داده‌ها
- ۳- کدگذاری داده‌ها در سه مرحله
  - کدگذاری باز
  - کدگذاری محوری
  - کدگذاری انتخابی

۴- نوشتن یادداشت تحلیلی: ثبت اندیشه‌ها و تفسیر خود از داده‌ها

۵- نگارش و تدوین تئوری

بدین منظور، اقدامات زیر انجام گرفت:

گام ۱: شناسایی ویژگی‌های مختلف رهبر معنوی در ادبیات موضوع: بدین منظور و پس از بررسی ادبیات موضوع، ویژگی‌های مختلف رهبر معنوی احصاء گردید.

گام ۲: انجام مصاحبه عمیق با ۷ نفر از خبرگان: در این مرحله با بهره‌گیری از تئوری زمینه‌ای و طرح سؤال اساسی "به نظر شما، ویژگی‌های رهبر معنوی در نظام اداری ایران کدام است؟" مصاحبه‌هایی عمیق<sup>۳۳</sup> با هفت نفر از خبرگان انجام گرفت. این خبرگان بر اساس دو ویژگی اساسی: ۱- داشتن حداقل ۱۵ سابقه کار در نظام اداری کشور و ۲- تحصیلات حداقل فوق لیسانس در رشته‌های مختلف علوم انسانی انتخاب گردید و در محل کار ایشان با ایشان مصاحبه نیمه ساختارمند<sup>۳۴</sup> با مدت زمان حداقل یک ساعت انجام گرفت و با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، جلسات مصاحبه ضبط شد. مصاحبه‌ها تا جایی ادامه یافت که مصاحبه‌شوندگان جدید، حرف تازه‌ای برای بیان نداشته و صرفاً مطالب بیان‌شده توسط سایرین را تکرار می‌کردند، لذا به ۷ مورد مصاحبه بسنده گردید. پس از پایان مصاحبه‌ها، اظهارات پیاده‌سازی گردیده و بر اساس مراحل تئوری زمینه‌ای مورد تحلیل قرار گرفت. بر این اساس، رهبر معنوی فردی است: متدین، فداکار، مهربان، امانتدار و صادق. کلیه ۷ نفر مصاحبه‌شونده به نحوی به پنج ویژگی فوق اشاره داشتند.

گام ۳: شناسایی و تعیین پنل خبرگان جهت پیاده‌سازی تکنیک دلفی: گروه خبره به منظور اظهارنظر در خصوص تبیین ویژگی‌های رهبر معنوی در نظام اداری ایران از بین افرادی با شرایط زیر انتخاب گردید:

- داشتن مدرک تحصیلی حداقل فوق لیسانس
  - داشتن سابقه کار حداقل ۵ سال در نظام اداری ایران
- با توجه به شرایط فوق، محقق موفق به شناسایی ۲۸ نفر خبره واجدالشرایط گردید.

گام ۴: تهیه پرسشنامه بر اساس ویژگی‌های اشاره شده در ادبیات موضوع و ویژگی‌های مورد اشاره خبرگان در مصاحبه

گام ۵: توزیع پرسشنامه بین گروه خبره و جمع‌آوری: پرسشنامه فوق از طریق ایمیل برای کلیه اعضاء گروه خبره ارسال گردید. از آنها خواسته شد بر اساس طیف ارائه شده، میزان تناسب هر ویژگی را با رهبر معنوی در نظام اداری ایران مشخص نمایند. ۲۳ نفر پرسشنامه را در تاریخ مقرر

تکمیل و برای محقق از طریق ایمیل ارسال نمودند. گام ۶: تحلیل پرسشنامه و نتیجه‌گیری: پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده بر اساس فراوانی پاسخ‌ها و میانگین پاسخ به هر سؤال تحلیل گردید. بر این اساس، گروه خبره ویژگی‌های "حمایت از کارکنانی که به حمایت نیاز دارند"، "اقدام بعنوان یک رهبر خدمتگزار"، "متعهد نسبت به خدمت به مردم"، "معرفی راه‌حل‌های اخلاقی به زیردستان" و "صداقت" را برای رهبر معنوی در نظام اداری ایران برگزید. در جدول شماره ۱، میانگین نظر خبرگان نشان داده شده است: (به جدول شماره ۱ رجوع نمایید).

گام ۷: جمع‌بندی نظرات و ارسال مجدد نتیجهٔ گام ۶ برای خبرگان جهت اظهارنظر نهایی: با توجه به نتایج حاصل از تحلیل توصیفی پاسخ‌ها، ویژگی‌های رهبر معنوی در نظام اداری ایران بصورت "فرد حامی، خدمتگزار، اخلاق‌گرا و صادق" جمع‌بندی و جهت اظهارنظر نهایی مجدداً برای خبرگان ارسال گردید.

گام ۸: استخراج ویژگی‌های نهایی رهبر معنوی در نظام اداری ایران: از ۲۸ خبره موردنظر، ۲۵ نفر در مرحله دوم نظرخواهی شرکت نموده و از این تعداد ۱۸ نفر موافقت کامل و ۷ نفر موافقت نسبی خود را با ویژگی‌های بیان شده در گام ۸ اعلام داشتند. لذا، ویژگی‌های رهبر معنوی در نظام اداری ایران از منظر خبرگان عبارت است از: "فرد حامی، خدمتگزار، اخلاق‌گرا و صادق"

#### ۶-۲ ویژگی‌های رهبر معنوی از منظر کارکنان:

به منظور اطلاع از نظر کارکنان نظام اداری بخش دولتی در خصوص ویژگی‌های رهبر معنوی پرسشنامهٔ تهیه شده در گام ۵، بین ۳۲۴ نفر از کارکنان سازمانی دولتی توزیع گردید و از ایشان خواسته شد با بهره‌گیری از طیف مقابل هر عبارت، در خصوص ویژگی‌های رهبر معنوی نظر خود را اعلام نمایند. به منظور تضمین کفایت نمونه به‌یازای هر متغیر تقریباً ۸ نمونه درنظر گرفته شد. نتایج حاصل از تعداد ۲۹۴ پرسشنامه با بهره‌گیری از نرم افزار SPSS و پیرایش ۱۶ مورد تحلیل عاملی اکتشافی قرار گرفت. در تحلیل عاملی اکتشافی، پژوهش‌گر هیچگونه فرضیه قبلی در خصوص نتایج ندارد و در پی شناسایی عوامل تأثیرگذار است. بنابراین، تحلیل اکتشافی بیشتر بعنوان یک روش تدوین و تولید نظریه و نه آزمون نظریه درنظر گرفته می‌شود. جدول زیر به ترتیب مقدار شاخص KMO، مقدار آماره آزمون بارتلت، درجه آزادی و sig. آزمون را نشان می‌دهد. از آنجایی که مقدار شاخص KMO برابر ۰/۷۸۳ است تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی می‌باشد. همچنین، مقدار sig. آزمون بارتلت کوچک‌تر از ۵ درصد می‌باشد که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است.

KMO and Bartlett's Test

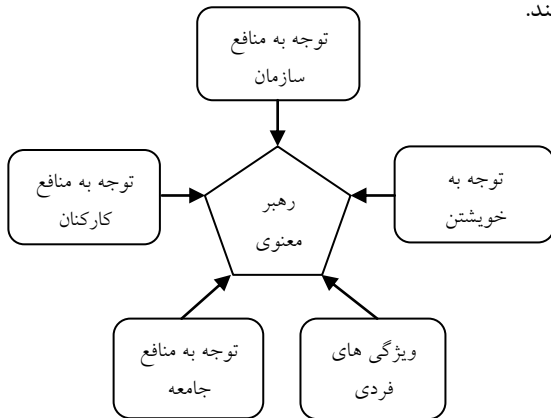
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.783
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	1.199E4
df	703
Sig.	.000

33- in-depth interviews

34- semi-structured interview

## ۷- بحث و نتیجه گیری

با توجه به شناخت حاصل از انجام مراحل فوق، نویسندگان مقاله الماس رهبری معنوی در نظام اداری ایران را به شرح شکل شماره ۳ تبیین می نمایند.



شکل (۳): الماس رهبری معنوی در نظام اداری ایران

در ادامه، شاخص های اصلی هر یک از زوایای الماس رهبری معنوی نشان داده شده است:

### ۷-۱ توجه به خویشین (خویشین گرایی)

این بعد مشتمل بر شاخص ها و ویژگی های زیر می باشد:

- مراقبت کردن از سلامت معنوی خود
- ارزیابی مستمر خویش
- شناخت کامل خویشین
- تاکید بر توسعه و پرورش شخصی

### ۷-۲ توجه به منافع کارکنان (پیروان) (کارمندگرایی)

این بعد مشتمل بر شاخص ها و ویژگی های زیر می باشد:

- بارور ساختن استعداد های کارکنان
- حمایت از کارکنانی که به حمایت نیاز دارند
- اقدام بعنوان یک رهبر خدمتگزار
- بهره گیری از رویکردهای ترحم آمیز و خوشایند
- ایجاد توازن بین کار و ارزش های معنوی
- ایجاد فرصت شناخت قدرتی برتر برای زیردستان
- ایجاد فرصت شناخت خود برای زیردستان
- معنا بخشیدن به زندگی سازمانی زیردستان
- معرفی راه حل های اخلاقی به زیردستان
- ایجاد علاقه مندی در پیروان خود برای پذیرش مسئولیت
- تشویق اعضای سازمان به یادگیری سازمانی به جای یادگیری فردی
- نظم بخشی به احساسات و خردمندی پیروان
- فراهم کردن زندگی پرمعنا برای زیردستان
- ایجاد تناسب بین کار فرد و استعدادهای وی
- گوش فرادادن به حرف های پرسنل
- دادن بازخور مثبت به زیردستان

جدول شماره ۲ شامل ۳ قسمت است. قسمت Initial Eigenvalues مربوط به مقادیر ویژه است و تعیین کننده عامل هایی است که در تحلیل باقی می ماند. عامل هایی که دارای مقدار ویژه کمتر از ۱ هستند از تحلیل خارج می شوند. این عوامل خارج شده عواملی هستند که حضور آنها باعث تبیین بیشتر واریانس نمی شود. قسمت Extraction Sums of Squared Loadings مربوط به مقدار ویژه عوامل استخراجی بدون چرخش است و قسمت Rotation Sums of Squared Loading نشان دهنده مقدار ویژه عوامل استخراجی با چرخش می باشد. در اینجا، مقدار عوامل ۱ تا ۷ بیشتر از ۱ است و در تحلیل باقی می ماند. این ۷ عامل می توانند تقریباً ۷۷ درصد از تغییرپذیری یا واریانس متغیرها را توضیح دهند. (به جدول شماره ۲ رجوع نمایید).

جدول شماره ۳، ماتریس چرخیده شده اجزا را نشان می دهد که شامل بارهای عاملی هر یک از متغیرها در عامل های باقی مانده پس از چرخش می باشد. هر چقدر مقدار قدرمطلق این ضرایب بیشتر باشد، عامل مربوطه نقش بیشتری در کل تغییرات متغیر مورد نظر دارد.

جدول (۳): Rotated Component Matrix

	component				
	1	2	3	4	5
V1	.141	.413	.793	.027	.038
V2	.319	.768	.105	.094	.150
V3	.334	.022	.674	.215	.080
V4	.209	-.007	.755	.240	.142
V5	.040	.845	.123	.029	-.105
V6	.474	.669	.060	-.154	.067
V7	.238	.700	.166	.111	.291
V8	.506	.182	.442	.139	.284
V9	.823	.233	.097	.235	.017
V10	.330	.814	-.062	.197	-.087
V11	.682	.203	.171	.339	.113
V12	.374	.416	-.044	-.019	.613
V13	-.251	.013	.102	.604	-.045
V14	.299	.678	.219	.239	.249
V15	.140	.117	.037	.317	.673
V16	.172	.115	.135	.082	.182
V17	.212	.761	-.024	.087	.372
V18	.079	.672	.255	.240	.141
V19	.120	.875	.155	.003	.071
V20	.077	.804	.114	.072	.426
V21	.062	.530	.325	-.071	.171
V22	.302	.689	.227	.279	.181
V23	.164	.527	.238	.091	-.018
V24	.100	.256	.309	.621	.361
V25	.196	.231	.165	.775	.232
V26	.452	.099	.255	.522	.216
V27	.496	.408	.160	.503	.305
V28	.444	.284	.057	.682	.279
V29	.437	.054	.230	.142	.188
V30	-.045	.269	.350	.612	.152
V31	.318	.693	.358	.106	-.151
V32	.468	.158	.213	.610	.125
V33	.191	.791	.118	.396	.001
V34	.358	.226	.243	.345	-.116
V35	.094	.563	.535	.190	-.252
V36	.278	.662	.243	.263	.087
V37	.133	.340	.339	.644	.054
V38	.559	.411	.316	-.049	-.199
V39	.158	-.181	.213	.198	.245

۳-۷ توجه به منافع سازمان (سازمان گرایی)

این بعد مشتمل بر شاخص‌ها و ویژگی‌های زیر می‌باشد:

- تعریف هدف برای سازمان و نشر آن
- ایجاد موافقت و همراهی حول یک چشم‌انداز واحد برای سازمان
- برانگیختن کارکنان جهت تلاش برای نیل به چشم‌انداز

۴-۷ ویژگی‌های فردی

این بعد مشتمل بر شاخص‌ها و ویژگی‌های زیر می‌باشد:

- فداکاری
- صداقت
- امانت‌داری
- هارمونی و نظم
- عشق و دوست‌داشتن
- شفقت و مهربانی
- خواهان صلح و آرامش
- متدین بودن
- دوراندیش و آینده‌نگر

۵-۷ توجه به منافع جامعه (جامعه گرایی)

این بعد مشتمل بر شاخص‌ها و ویژگی‌های زیر می‌باشد:

- متعهد نسبت به خدمت به مردم
- ارائه خدمات نوع دوستانه

با توجه به اینکه چند سالی است موضوع معنویت در سازمان‌ها و آثار و پیامدهای آن در حوزه‌های مختلف از جمله رهبری سازمان‌ها بطور گسترده مورد مطالعه و توجه قرار گرفته است یافته‌های ارائه شده در مقاله حاضر می‌تواند در حوزه‌هایی چون شناسایی مدیران و رهبران معنویت محور، آموزش و حساسی معنوی مدیران و رهبران مورد توجه و بهره‌برداری قرار گیرد. از آنجائیکه ویژگی‌ها و شاخص‌های شناسایی شده برای رهبر معنوی، کاملاً متناسب با مقتضیات فرهنگی و حتی دینی حاکم بر فضای جامعه بطور عام و سازمان‌های دولتی بطور خاص می‌باشد بهره‌برداری از این یافته‌ها ساده‌تر و قابل اطمینان‌تر خواهد بود. با اینحال، دامنه مطالعه می‌تواند به سایر بخش‌ها نظیر بخش خصوصی، تعاونی، سازمان‌های مردم‌نهاد، نظامی و انتظامی و حتی یک سازمان یا شرکت مشخص گسترش یابد و بدین ترتیب، بر دانش موجود در این حوزه افزوده گردد.

۸- منابع و مآخذ

- [5] Dehler, G.E. and Welsh, M.A. (1994). Spirituality and Organizational Transformation, Implications for the New Management Paradigm. *Journal of Managerial Psychology*, 9(6): 1-26.
- [6] Ashmos, D.P. and D. Duchon. (2000). 'Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure', *Journal of Management Inquiry*, 9(2): 134-46.
- [7] Sanders, J. E., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. (2003). From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), 21-31.
- [8] Eggert, N. (1998). *Contemplative leadership for entrepreneurial organizations: Paradigms, metaphors, and wicked problems*. Quorum Books, Greenwood Publishing Group, Inc.
- [9] Dent, E., Higgins, M., Wharff, D., (2005). Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions [Electronic Version]. *Leadership Quarterly*. 16(5), 625-683.
- [10] Biberman, J. A. & Whitty, M. (1999). Twenty-first century spiritual paradigms-possibilities for organizational transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 170-174.
- [11] Uhrich, Desiree (2001). Spirituality in The Workplace: A Review of The Literature. Online available: [www.workplacespirituality.info/article1025.html](http://www.workplacespirituality.info/article1025.html)
- [12] Fry, L. W. (2005). Toward a theory of ethical and spiritual well-being, and corporate social responsibility through spiritual leadership. In R. A. Giacalone, C. Dunn, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Positive psychology in business ethics and corporate responsibility* (pp. 47-84). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- [13] Giacalone, R., Jurkiewicz, C., & Fry, L. (2005). From advocacy to science. In R. Paloutzian & C. Park (Eds.), *The Psychology of Religion and Spirituality* (pp. 515-528). New York, N.Y.: The Guilford Press.
- [14] Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-728.
- [15] Fairholm, G. W. (1997). Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the new American workplace. Westport, CT: Praeger.
- [16] Hicks, D.A. (2002). Spiritual and Religious Diversity in the Workplace. Implications for Leadership. *The Leadership Quarterly*, 13: 379-396.
- [17] Cavanagh, F G (1999), "Spirituality for Managers: Context and Critique", *Journal of Organizational Change*, 12(3) 186-199.
- [18] Sendjaya, Sen (2007). *Conceptualizing and Measuring Spiritual Leadership in Organizations*. International Journal of Business and Information, Volume 2, Number 1, PP. 101- 126.
- [19] Vaill, P. B. (1998). *Spirited leading and learning: Process wisdom for a new age*. San Francisco: Jossey Bass.
- [20] Giacalone, R.A. and C.L. Jurkiewicz. (2003). 'Right from Wrong: The Influence of Spirituality on Perceptions of Unethical Business Activities', *Journal of Business Ethics*, 46(1): 85.
- [21] Bhindi, N. & Duignan, P. (1997). Leadership for a new century: Authenticity, intentionality, spirituality, and sensibility. *Educational Management and Administration: Journal of the British Educational Management and Administration Society*, 25 (2). 117-132.
- [22] Lee, C. & Zemke, R. (1993, June). The search for spirit in the workplace. *Training Magazine*, 21-28.
- [23] Pfeffer, J.(2003), 'Business and Spirit: Management Practices that Sustain Values', in R. A. Giacalone and C. L. Jurkiewicz (eds.), *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (M.E. Sharpe, Armonk, NY).
- [24] <http://fa.wikipedia.org/wiki/>

این دانشنامه مطالب را به نقل از منبع زیر ارائه نموده است:

- Ludwig, L. and S. Starr (2005). "Library as place: results of a Delphi study." *Journal of the Medical Library Association* 93(3): 315-327.
- [25] Glaser, B. (1998). *Doing Grounded Theory: Issues and Discussion*, Sociology Press, Mill Valley, CA.
- [26] Becker, B. & Gerhart, B 1996. "The Impact of HRM On organizational Performance: Progress And Prospects". *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 3, Pp. 779-801

- [1] Craigie, F. C. (1999). The spirit and work: Observations about spirituality and organizational life. *Journal of Psychology and Christianity*, 18, 43-53.
- [2] Neal, C. (1999). A conscious change in the workplace [Electronic Version]. *The Journal for Quality and Participation*, 22(2), 27-30.
- [3] Krishnakumar, S., & Neck, C. (2002). The what, why and how of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 153-164.
- [4] Mitroff, Ian I. and Denton, Elizabeth A. (1999). *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.



جدول (۱): میانگین نظر خبرگان در خصوص ویژگی‌های رهبر (مدیر) معنوی

ردیف	ویژگی	منبع	میانگین
۱	تعریف هدف برای سازمان و نشر آن	(Craigie, 1999, p.43)	۲/۵۷
۲	کمک به کارکنان برای مشارکت در هدف	(Craigie, 1999, p.43)	۲/۴۱
۳	ایجاد موافقت و هم‌رایی حول یک چشم انداز واحد برای سازمان	(Craigie, 1999, p.43)	۲/۸۰
۴	برانگیختن کارکنان جهت تلاش برای نیل به چشم انداز	(Craigie, 1999, p.43)	۲/۶۷
۵	بارور ساختن استعداد‌های کارکنان	(Craigie, 1999, p.43)	۲/۳۴
۶	حمایت از کارکنانی که به حمایت نیاز دارند	(Craigie, 1999, p.43) و گروه خبره	۴/۱۱
۷	اقدام بعنوان یک رهبر خدمتگزار	(Craigie, 1999, p.43)	۴/۰۴
۸	مراقبت کردن از سلامت معنوی خود	(Craigie, 1999, p.43)	۳/۰۴
۹	ارزیابی مستمر خویش	(Neal, 1999, P.27)	۲/۶۹
۱۰	بهره‌گیری از رویکردهای ترجم آمیز و خوشایند	(Neal, 1999, P.27)	۲/۹۷
۱۱	شناخت کامل خویشین	(Craigie, 1999, p.44)	۳/۱۲
۱۲	متعهد نسبت به خدمت به مردم	(Craigie, 1999, p.44) و گروه خبره	۴/۰۰
۱۳	فداکاری	(Craigie, 1999, p.44) و گروه خبره	۳/۷۹
۱۴	ایجاد توازن بین کار و ارزش‌های معنوی	(Craigie, 1999, p.44)	۳/۵۷
۱۵	ارائه خدمات نوع دوستانه	(Craigie, 1999, p.44)	۲/۹۷
۱۶	توجه و تاکید بر کار تیمی	(Eggert, 1998)	۳/۲۱
۱۷	ایجاد فرصت شناخت قدرتی برتر برای زیردستان	(Eggert, 1998) و گروه خبره	۳/۵۲
۱۸	ایجاد فرصت شناخت خود برای زیردستان	(Eggert, 1998)	۳/۲۹
۱۹	معنا بخشیدن به زندگی سازمانی زیردستان	(Dent, Etal, 2005, pp.626-627)	۲/۹۳
۲۰	معرفی راه حل‌های اخلاقی به زیردستان	(Biberman&Wihtty,1999, p.172)	۴/۰۱
۲۱	ایجاد علاقمندی در پیروان خود برای پذیرش مسئولیت	(Biberman&Wihtty,1999, p.172)	۲/۸۵
۲۲	تشویق اعضای سازمان به یادگیری سازمانی به جای یادگیری فردی	(Biberman&Wihtty,1999, p.172)	۲/۳۴
۲۳	نظم بخشی به احساسات و خردمندی پیروان	(Biberman&Wihtty,1999, p.172)	۲/۲۲
۲۴	صداقت	(Uhrich, 2001)	۴/۱۹
۲۵	امانتداری	(Uhrich, 2001) و گروه خبره	۳/۲۳
۲۶	هارمونی و نظم	(Uhrich, 2001)	۳/۰۶
۲۷	عشق و دوست داشتن	(Uhrich, 2001)	۳/۳۳
۲۸	شفقت و مهربانی	(Uhrich, 2001) و گروه خبره	۳/۴۱
۲۹	اتحاد	(Uhrich, 2001)	۳/۰۱
۳۰	خواهان صلح و آرامش	(Uhrich, 2001)	۳/۲۸
۳۱	فراهم کردن زندگی پرمعنا برای زیردستان	(Uhrich, 2001)	۲/۹۹
۳۲	متدین بودن	(Fry, 2003, P.694- 695) و گروه خبره	۳/۰۹
۳۳	ایجاد تناسب بین کار فرد و استعداد‌های وی	(Sendjaya, 2007, p.103)	۲/۳۲
۳۴	ایجاد وحدت بین کار و زندگی	(Fairholm, 1997; Mitroff & Denton, 1999b)	۲/۳۹
۳۵	گوش فرا دادن به حرف‌های پرسنل	(Lee & Zemke, 1993, P.22) و گروه خبره	۳/۲۹
۳۶	دادن بازخور مثبت به زیردستان	(Lee & Zemke, 1993, P.22)	۲/۴۱
۳۷	دوراندیش و آینده‌نگر	(Lee & Zemke, 1993, P.22)	۳/۰۲
۳۸	تاکید بر توسعه و پرورش شخصی	(Lee & Zemke, 1993, P.22)	۲/۵۹
۳۹	انجام اقدامات نمادین دینی و بشر دوستانه	خبرگان	۲/۴۸

جدول (۲): Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	%Cumulative	Total	% of Variance	%Cumulative
1	17.289	45.499	45.499	17.289	45.499	45.499	8.180	21.526	21.526
2	3.605	9.486	54.985	3.605	9.486	54.985	5.185	13.645	35.171
3	2.712	7.136	62.121	2.712	7.136	62.121	4.091	10.765	45.936
4	1.706	4.490	66.611	1.706	4.490	66.611	4.031	10.608	56.545
5	1.449	3.812	70.423	1.449	3.812	70.423	2.918	7.679	64.223
6	1.387	3.651	74.074	1.387	3.651	74.074	2.778	7.310	71.533
7	1.205	3.172	77.245	1.205	3.172	77.245	2.171	5.712	77.245
8	.995	2.618	79.863						
9	.980	2.578	82.441						
10	.887	2.333	84.775						
11	.718	1.890	86.665						
12	.637	1.676	88.341						
13	.594	1.564	89.904						
14	.496	1.305	91.209						
15	.452	1.188	92.398						
16	.400	1.052	93.450						
17	.388	1.020	94.470						
18	.283	.744	95.214						
19	.235	.617	95.832						
20	.192	.505	96.337						
21	.183	.481	96.818						
22	.175	.459	97.277						
23	.165	.434	97.712						
24	.148	.389	98.101						
25	.123	.324	98.425						
26	.104	.273	98.698						
27	.098	.257	98.955						
28	.085	.224	99.178						
29	.073	.192	99.370						
30	.063	.165	99.536						
31	.059	.154	99.690						
32	.034	.090	99.779						
33	.030	.079	99.859						
34	.021	.057	99.915						
35	.017	.044	99.959						
36	.010	.026	99.985						
37	.004	.009	99.994						
38	.002	.006	100.000						
39	.005	.008	96.323						