

«مدیریت بهره‌وری»

سال یازدهم - شماره چهل و چهار - بهار 1397

ص ص: 229 - 211

تاریخ دریافت: 95/11/12

تاریخ پذیرش: 96/04/24

## مدل اثربخشی رهبری معنوی بر مبنای دستیابی به رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری کارکنان

مهدی الویردی زاده<sup>1</sup>  
دکتر رضا خدایی محمودی<sup>2\*</sup>

### چکیده

مدل رهبری معنوی تأثیر بسیار زیادی را در بسیاری از نتایج نشان داده است. این نتایج هم در سطح فردی و هم در سطح تیمی که شامل میزان تولید کارکنان، تعهد سازمانی، رضایت کارکنان و رشد فروش می‌باشد، قابل مشاهده است؛ بر همین اساس هدف این مقاله بررسی اثربخشی رهبری معنوی بر مبنای دستیابی به رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری کارکنان می‌باشد. به منظور دستیابی به هدف تحقیق، شش فرضیه مطرح شده است. روش تحقیق توصیفی - همبستگی و جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان شهرداری تبریز می‌باشد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پنج پرسش‌نامه بر اساس متغیرهای تحقیق استفاده گردیده است. پرسش‌نامه‌های تحقیق پس از تعیین روایی و پایایی در بین نمونه آماری توزیع شده‌اند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل سازی مسیری - ساختاری در قالب رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده گردیده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که رهبری معنوی بر رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری کارکنان تأثیر مثبتی داشته است.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری معنوی، رفتار شهروندی سازمانی، بهره‌وری کارکنان

1- دانشجوی دکتری پژوهش محور، مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران  
2- استادیار گروه مدیریت، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران (نویسنده مسؤول) [Khodaie@marandiau.ac.ir](mailto:Khodaie@marandiau.ac.ir)

## مقدمه

نیازهای در حال رشد افراد در توجه به محیط زیست، توسعه پایدار، مسؤولیت اجتماعی و بسیاری از مفاهیمی از این دست، باعث گردیده تا نیاز به مدل‌های جدید رهبری افزایش یابد (افسر و همکاران<sup>1</sup>، 2016؛ فرای و اسکولم<sup>2</sup>، 2008). سازمان‌های امروزه را می‌توان به عنوان وجودی معنوی نگریست. این نگرش از آن جایی نشأت می‌گیرد که بسیاری از افراد بیشتر وقت خود را در سازمان‌ها سپری می‌کنند، از این رو هویت روحی آنها نیز در کالبد سازمانی قرار گرفته است (بنفیل<sup>3</sup>، 2005). در واقع، ورود مفاهیمی همچون اخلاق، حقیقت، باور به خدا یا نیرویی برتر، معنا جویی درکار، نوع دوستی و 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، معنویت است 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 (گیوریان و همکاران، 1390، 70-71). رویکرد رهبری معنوی سؤالاتی متفاوت درباره معنای انسان بودن، مفهوم واقعی از رشد و نوع توزیع ارزش و قدرت برای ارتقاء سازمان و جامعه را مطرح می‌سازد (بروک<sup>4</sup>، 2006).

مدل‌های متفاوتی در ادبیات دانشگاهی درباره رهبری معنوی وجود دارد، یکی از اولین مدل‌های مورد استناد رهبری معنوی توسط فرای (2003) در مقاله‌ای تحت عنوان به سوی نظریه رهبری معنوی ارائه گردید (کلاوس و فرناندو<sup>5</sup>، 2016). بر اساس تعریف فرای (2003) و فرای و همکاران (2005) رهبری معنوی ریشه در مدل انگیزش درونی دارد که در آن «چشم‌انداز»، «بینش»، «امید و صداقت» و «عشق به هم نوع» در هم آمیخته است تا یک رهبری مؤثر را شکل دهد. «معنویت» به عنوان عنصری جدایی‌ناپذیر از رهبری در سازمان‌های امروز انگاشته می‌شود. این جدایی‌ناپذیری، عاملی برجسته برای توسعه در جهت دستیابی به سطوح بالاتری از موفقیت‌های درونی و

<sup>1</sup> - Afsar et al

<sup>2</sup> - Fry & Slocum

<sup>3</sup> - Benefiel

<sup>4</sup> - Burke

<sup>5</sup> - Klaus and Fernando

بیرونی است. رهبری معنوی با جستجوگری، تفکر، ادراک، ارج نهادن به تلاش‌ها و فعالیت تیمی اعضای جامعه در مقابل عمل فردی آنها مرتبط می‌گردد و این بدان معناست که کار تیمی در رهبری معنوی بیشتر از کار فردی مورد تأیید می‌باشد. معنویت از طریق آگاهی عمومی، ادراک درونی، قدرتمندی را فراهم می‌کند. هم چنین، معنویت به بینشی عمیق‌تر و عملی برانگیخته نیاز دارد. رهبران معنوی بین حکمت و شفقت، تعادل ایجاد می‌کنند و پیروان خود را با تمایل بیشتری در مسؤلیت‌ها سهیم می‌نمایند (آیدین و سیلان<sup>1</sup>، 2009).

رهبر معنوی کسی است که با استفاده از ارزش‌ها، طرز تلقی‌ها و رفتارهایی که لازمه انگیزش درونی خود و دیگران است، بقای معنوی اعضای سازمان را فراهم کند. در حالی که هر یک از رهبران و پیروان سازمان از طریق دیگر همکاران احساس می‌کنند که دارای شغل با اهمیت و معنادار می‌باشند، رهبر معنوی، اقدام به ایجاد چشم اندازی مشترک می‌کند (فرای و همکاران، 2005، 862). رهبر معنوی با استقرار فرهنگ سازمانی/اجتماعی بر اساس ارزش‌های انسانی موجب می‌گردد که کارکنان علاقه خاصی به خود و دیگران نشان دهند و این احساس در آنان به وجود می‌آید که سایرین نیز دارای اهمیت می‌باشند و باید از آنان به خاطر شغلشان قدردانی به عمل آید (فرای، 2003، 693). 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 می‌کند، سپس باعث برانگیختن آنان نسبت به وظایف کاری خود می‌شود و در نتیجه موجبات بقای معنوی آنان را فراهم می‌آورد. رهبری معنوی به عنوان عاملی برای رفع نیازهای رهبران و پیروان در جهت حفظ معنویت در نظر گرفته شده است که به تعهد و بهره‌وری و توسعه سازمانی منجر می‌گردد (مالون و فرای<sup>2</sup>، 2003). مدل رهبری معنوی در بسیاری از مطالعات تأثیر شگرفی در نتایج نشان داده است. این نتایج هم در سطح فردی و هم در سطح تیمی که شامل میزان تولید کارکنان، تعهد سازمانی، رضایت کارکنان و رشد فروش می‌باشد، قابل مشاهده است (فرای و مترلی<sup>3</sup>، 2006؛ فرای و اسلوم<sup>4</sup>، 2008؛

---

1- Aydin & Ceylan

2- Malone & Fry

3- Fry & Matherly

4- Fry & Slocum

فرای و همکاران، 2007a، 2007b، مالون و فرای، 2003). علاوه بر آن نتایج فردی و سازمانی از قبیل عملکرد مالی، مسؤولیت‌های اجتماعی، موفقیت کارمندان، اعتماد به کار، تحت تأثیر رهبری معنوی بوده است (فرای و کوهن<sup>1</sup>، 2009؛ فرای و اسلوم، 2008). در حقیقت رهبری معنوی به دنبال ایجاد نوعی رهبری است که اثربخشی سازمانی را همراه داشته و نتایج کلیدی عملکرد را در سازمان بهبود بخشد.

مهمترین نتایج رهبری معنوی افزایش عملکرد شغلی و بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در کارکنان است که می‌تواند نشان دهنده موفقیت و اثربخشی رهبری معنوی باشد. عملکرد شغلی یکی از مهم‌ترین معیارها در پژوهش‌های روانشناسی صنعتی و سازمانی است (بورمن<sup>2</sup>، 2004، اورگان<sup>3</sup>، 1997). عملکرد شغلی، با وجود این که به روش‌های مختلفی مفهوم‌سازی شده است، همواره به عنوان شاخص قابل توجهی در عملکرد سازمانی گزارش شده است (اورگان، 1997). با توجه به نظر جکس و بریت<sup>4</sup> (2014) و موتوایدلو<sup>5</sup> (2003)، این نوع عملکرد، اغلب اوقات از نظر ارقام مالی و همچنین از طریق ترکیب رفتار مورد انتظار و ویژگی‌های وابسته به شغل ارزیابی می‌شود. علاوه بر این، کاردی و دابینز<sup>6</sup> در ویلیامز<sup>7</sup> (2002) عملکرد شغلی را به عنوان پیامدهای کاری و رفتارهای مرتبط با کار مفهوم‌سازی کردند. پیامدهای کار با عملکرد کار، مانند کیفیت و یا کیفیت کار انجام شده سر و کار داشته، در حالی که رفتار مربوط به شغل، اشاره به جنبه‌های رفتاری دارد که در دستیابی به عملکرد کار مفید هستند (ویلیامز، 2002). به عبارت دیگر، رفتارهای مرتبط به کار، انجام امور مربوط به کار را پشتیبانی می‌کنند. مهمتر از همه، مقیاس‌های عملکرد شغلی، که ممکن است بر مبنای ارزش مطلق و یا برآورد نسبی باشند، می‌توانند به عملکرد کلی سازمان تعمیم داده شود، چرا که چنین مقیاس‌هایی در کل تا یک حد معینی نشان دهنده عملکرد سازمانی هستند (جکس و بریت، 2014). ارزش مطلق عملکرد بر مبنای نتایج عینی مانند امتیاز

---

1- Fry & Cohen

2- Borman

3- Organ

4- Jex and Britt

5- Motowidlo

6- Cardy and Dobbins

7- Williams

کل فروش و یا بهره‌وری قرار دارد؛ در حالی که برآورد نسبی، ارزیابی‌های عملکردی هستند که بر مبنای جنبه‌های رفتاری ساخته می‌شوند که طبیعتاً بسیار ذهنی هستند. در رابطه با مفاهیم مختلف از عملکرد شغلی، مسأله اصلی که توسط محققانی همچون کمپل<sup>1</sup> و همکاران (1990) و باورمن<sup>2</sup> (2004) مطرح می‌شود، این است که رفتار کارکنان در محل کار، عملکرد شغلی را تشکیل می‌دهند. به طور سنتی، عملکرد شغلی محدود به فعالیت‌های اصلی وظیفه است. چنین فعالیت‌هایی صرفاً بر مبنای تحلیل‌های شغلی قرار داشتند. با این حال، این ساختار، به جنبه‌های رفتاری که به طور مستقیم به فعالیت‌های اصلی وظیفه مربوط هستند و رفتارهای دیگری که عملکرد اصلی وظیفه را پشتیبانی می‌کنند، گسترش یافته است.

از طرف دیگر رفتارهای شهروندی سازمانی رفتارهای اختیاری در کارکنان می‌باشند که به طور مستقیم عملکرد مؤثر یک سازمان را ارتقاء می‌دهند (اکیری و اکتوران<sup>3</sup>، 2015). رفتارهای شهروندی سازمانی بیانگر رفتارهای داوطلبانه می‌باشند که اگر چه ممکن است، پاداش‌های رسمی برای آن در نظر گرفته نشود، اما به هر حال کارکنان برای منفعت سازمان اقدام به انجام آنها می‌کنند (لوپز-دومینگوئز و همکاران<sup>4</sup>، 2013). ارگان (1997) بیان می‌کند که با وجود توصیف‌های مختلفی که از رفتارهای شهروندی سازمانی صورت می‌گیرد، این رفتارها دارای زمینه‌های اجتماعی و روانشناختی می‌باشند که به شغل و وظایف مربوط به آن کمک می‌کند (تاد و کنت<sup>5</sup>، 2006). مفهوم رفتارهای شهروندی سازمانی به طور گسترده‌ای در ادبیات روانشناسی سازمانی و صنعتی مورد استفاده قرار گرفته است (لیم و لوسمور<sup>6</sup>، 2017). رفتار شهروندی سازمانی دارای مؤلفه‌های مختلفی مانند نوع دوستی، وجدان کاری، احترام به دیگران و رفتارمدنی می‌باشد (پوداسکوف و همکاران<sup>7</sup>، 2000). مقایسه این رفتارها با ابعاد رهبری معنوی به این

---

1- Campbell et al.

2- Borman

3- Acaray & Akturan

4- López-Domínguez

5- Todd & Kent

6- Lim & Loosemore

7- Podsakoff et al

چشم‌انداز کمک می‌کند که رهبری معنوی می‌تواند نتیجه و اثر مستقیمی بر رفتارهای شهروندی سازمانی داشته باشد.

اگر چه تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که رهبری معنوی نوید دهنده بسیاری از موفقیت‌های سازمانی است، ولی متغیرهای میانجی مختلفی وجود دارد که برای رهبر معنوی به جهت دستیابی به نتایج مورد انتظار مهم تلقی می‌شود (چن و لی<sup>1</sup>، 2013). تئوری رهبری دو دسته از مکانیزم‌های انگیزشی را که از طریق آن رهبران تحول‌گرا فرایند نفوذ را در پیروان انجام می‌دهند، به رسمیت می‌شناسد. اولین مجموعه از متغیرها، مربوط به نگرش پیروان نسبت به رهبران خود است (پوداسکوف و همکاران<sup>2</sup>، 1990؛ جاج و اولیو<sup>3</sup>، 2000؛ بون و جاج<sup>4</sup>، 2004). در حالی که دسته دوم از متغیرها مربوط به خود باوری پیروان است (شامیر<sup>5</sup>، 1990؛ سوسیک و دوراکیوسکی<sup>6</sup>، 1998؛ لورد و بروان<sup>7</sup>، 2001). نظریه رهبری معنوی اساساً به دنبال دستیابی (1) منبع انگیزه پیروان به سمت رهبر (عضویت) و (2) منبع انگیزه پیروان به سمت کار (معنی‌دار بودن) است. علاوه بر این متغیرها، بر اساس نظر چن و لی (2013) متغیرهای مربوط به خودباوری کارکنان مانند عزت نفس و خودکارآمدی به عنوان مکانیزم‌های انگیزشی مهمی در مدل رهبری معنوی قلمداد می‌شوند که در بسیاری از مدل‌های رهبری معنوی نادیده گرفته شده‌اند. با توجه به مباحث فوق، مسأله اصلی که محقق را به انجام این تحقیق سوق داده است، بیشتر بر محور این موضوع قرار دارد که مدیران شهری با توجه به ماهیت کار خود در شهرداری با طیف گسترده‌ای از کارکنان با تخصص‌ها و وظایف مختلف سر و کار دارند که نتایج کار آنها به عنوان نمایندگان حکومت محلی تأثیر بسزایی بر میزان رضایت شهروندان و مشارکت آنها در برنامه‌های شهری دارد؛ لذا مدیریت اثربخش بر مجموعه‌ای با چنین پیچیدگی، نیازمند استفاده از مدل‌های مناسب رهبری می‌باشد. در این میان، رهبری معنوی که معنویت را به عنوان عنصری جدایی‌ناپذیر از رهبری در

---

1- Chen & Li

2- Podsakoff et al

3- Jung & Avolio

4- Bono & Judge

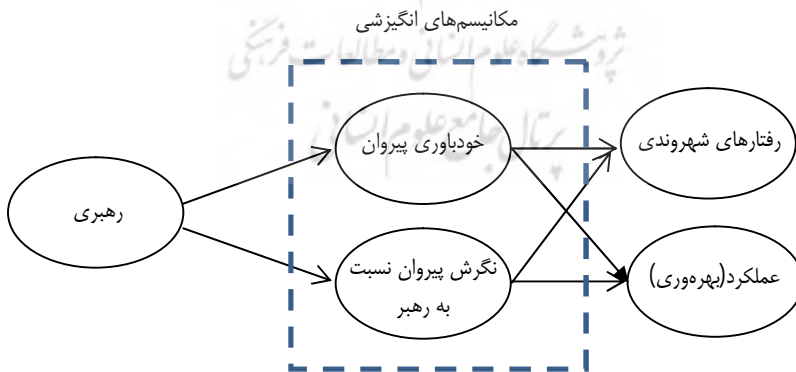
5- Shamir

6- Sosik & Dworakivsky

7- Lord & Brown

سازمانهای امروز می‌پندارد، عاملی برجسته برای توسعه در جهت دستیابی به سطوح بالاتری از موفقیت‌های درونی و بیرونی است. رهبران معنوی بین حکمت و شفقت، تعادل ایجاد می‌کنند و پیروان خود را با تمایل بیشتری در مسؤولیت‌ها سهیم می‌نمایند. رویکرد رهبری معنوی سؤالاتی متفاوت درباره معنای انسان بودن، مفهوم واقعی از رشد و نوع توزیع ارزش و قدرت برای ارتقای سازمان و در نهایت جامعه را مطرح می‌سازد. بر همین اساس نیز هدف این تحقیق تدوین مدل اثربخش رهبری معنوی است. اهداف تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

- بررسی رابطه بین رهبری معنوی با خودباوری پیروان؛
- بررسی رابطه بین رهبری معنوی با نگرش پیروان نسبت به رهبر؛
- بررسی نقش میانجی خودباوری پیروان، در رابطه بین رهبری معنوی و رفتارهای شهروندی سازمانی؛
- بررسی نقش میانجی نگرش پیروان نسبت به رهبر، در رابطه بین رهبری معنوی و رفتارهای شهروندی سازمانی؛
- بررسی نقش میانجی خودباوری پیروان، در رابطه بین رهبری معنوی و بهره‌وری کارکنان؛
- بررسی نقش میانجی نگرش پیروان نسبت به رهبر، در رابطه بین رهبری معنوی و بهره‌وری کارکنان؛



شکل شماره (1): مدل مفهومی تحقیق

## ابزار و روش

تحقیق حاضر از نظر هدف از نوع کاربردی بوده و براساس ماهیت و روش انجام کار از نوع تحقیقات توصیفی - همبستگی می‌باشد. از آنجایی که در تحقیقات توصیفی ویژگی‌های جامعه مورد مطالعه از طریق پیمایش مورد بررسی و آزمون قرار می‌گیرد، تحقیق حاضر یک تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد که از قابلیت‌های خاص متناسب با این موضوع برخوردار است. در تحقیق حاضر برای جمع‌آوری مبنای نظری و پیشینه تحقیق از فیش تحقیق و برای جمع‌آوری داده‌ها، جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق از پرسش‌نامه استفاده شده است. پرسش‌نامه‌های مورد استفاده در این تحقیق به صورت زیر خواهد بود:

الف) پرسش‌نامه رهبری معنوی که در این قسمت از پرسش‌نامه رهبری معنوی فرای و همکاران (2005) استفاده شد. این پرسش‌نامه حاوی 17 سوال برای ارزیابی سه بعد چشم‌انداز، امید و نوع دوستی می‌باشد.

ب) پرسش‌نامه خودباوری پیروان که در این قسمت از پرسش‌نامه‌های عزت نفس سازمانی پیرس و همکاران<sup>1</sup> (1989) شامل 10 سوال برای سنجش عزت نفس و پرسش‌نامه خودکارآمدی اسپریتزر<sup>2</sup> (1995) شامل 12 سوال با طیف لیکرت پنج-تایی استفاده شد.

ج) پرسش‌نامه نگرش پیروان نسبت به رهبر که در این قسمت از پرسش‌نامه رهبری سازمانی فرای و همکاران (2005) که در این بخش حاوی 4 سوال برای سنجش معنی‌داری شغل و 5 سوال برای سنجش احساس عضویت با طیف لیکرت پنج‌تایی استفاده گردید.

د) پرسش‌نامه بهره‌وری کارکنان که در این بخش از پرسش‌نامه نایهان<sup>3</sup> (2000) که توسط فرای و همکاران (2005) نیز استفاده شده است، بهره‌گرفته شد.

ه) پرسش‌نامه رفتار شهروندی سازمانی که در این بخش از پرسش‌نامه فرح و همکاران<sup>4</sup> (1997) در هفت بعد آداب اجتماعی، نوع دوستی، وجدان کاری،

1- Pierce et al

2- Spreitzer

3- Nyhan

4- Farh



جوانمردی، نزاکت، هماهنگی متقابل شخصی و محافظت از منابع سازمان استفاده می‌گردد.

به منظور بررسی روایی پرسش نامه‌ها، ابتدا روایی پرسش نامه طراحی شده به صورت روایی ظاهری تعیین شده است؛ به این ترتیب که پرسش نامه‌های تحقیق در اختیار تعدادی از استادان دانشگاه قرار گرفته و از آنان خواسته شد پس از مطالعه، نظرات خود را در مورد روایی پرسش نامه اعلام نمایند. پس از جمع آوری اظهار نظرهای اعلام شده، روایی پرسش نامه‌ها تأیید شده است. در مرحله بعد برای رفع ابهامات احتمالی پرسش نامه، چهار مورد از آنها به صورت رو در رو با مشارکت محققان تکمیل شده و برخی از سؤالات نیز اصلاح شده است. در نهایت پس از اصلاح برخی سؤالات، دوباره پرسش نامه به منظور اخذ نظرات درباره تغییرات انجام گرفته در اختیار استادان دانشگاه قرار گرفته و روایی پرسش نامه‌ها مورد تأیید قرار گرفته است. برای تعیین پایایی پرسش نامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. این آزمون بر روی نمونه اصلی و به تفکیک سازه‌ها اجرا شده که نتایج در جدول (1) آمده است. نتایج بیانگر مناسب بودن پایایی پرسش نامه بوده است.

جدول شماره (1): مقدار ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده

ضریب آلفای کرونباخ	پرسش نامه
0/896	رهبری معنوی
0/904	خودباوری پیروان
0/953	نگرش پیروان نسبت به رهبر
0/867	بهره‌وری کارکنان
0/804	رفتار شهروندی سازمانی

جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه کارکنان شهرداری تبریز می‌باشد که بر اساس آمار موجود در شورای اسلامی شهر تبریز تعداد این کارکنان، یازده هزار نفر می‌باشند. با توجه به حجم زیاد جامعه آماری و عدم دسترسی به کلیه اعضای آن، جامعه آماری این تحقیق نامحدود در نظر گرفته شده و حجم نمونه با مقدار بحرانی متغیر

نرمال استاندارد در جدول  $z=1/96$ ، سطح اطمینان  $1-\alpha=95\%$  و خطای قابل اغماض  $\varepsilon=0/05$ ، 683 کارکن محاسبه شده است. شیوه نمونه‌گیری نیز در این تحقیق تصادفی طبقه‌ای نسبی بوده است که در آن شانس هر یک از افراد جامعه برای انتخاب شدن در نمونه به نسبت کل جامعه یکسان بوده و افراد نمونه از بخش‌ها و مناطق مختلفی از شهرداری تبریز انتخاب شده‌اند.

## یافته‌ها

در این مقاله با توجه به مدل مفهومی تحقیق در شکل (1)، مدل تحقیق با استفاده از تمام نمونه‌ها ارزیابی شده است. برای این منظور الگوریتم PLS اجرا شده و روایی و پایایی آن بررسی شده است. پس از اطمینان از روایی و پایایی مدل‌های اندازه‌گیری، معناداری بارهای عاملی بررسی گردیده و نتایج با استفاده از مقادیر  $t$  ارزیابی شده است. نتایج مربوط به ضرایب مسیر و مقدار  $t$  هر کدام در جدول (2) نشان داده شده است.

جدول شماره (2): ضرایب مسیر و مقادیر  $t$  متناظر با هر ضریب مسیر

نتیجه	مقادیر $t$	ضرایب مسیر ( $\beta$ )	نتایج مسیر
تأیید	13/07	0/873	رهبری معنوی ← خودباوری پیروان
تأیید	8/81	0/674	رهبری معنوی ← نگرش پیروان نسبت به رهبر
تأیید	9/42	0/762	خودباوری پیروان ← رفتار شهروندی سازمانی
تأیید	10/26	0/832	خودباوری پیروان ← بهره‌وری کارکنان
تأیید	9/49	0/807	نگرش پیروان نسبت به رهبر ← رفتار شهروندی سازمانی
تأیید	8/01	0/659	نگرش پیروان نسبت به رهبر ← بهره‌وری کارکنان
تأیید	8/30	0/665	رهبری معنوی × خودباوری پیروان ← رفتار شهروندی سازمانی
تأیید	936	0/544	رهبری معنوی × نگرش پیروان نسبت به رهبر ← رفتار شهروندی سازمانی
تأیید	8/98	0/726	رهبری معنوی × خودباوری پیروان ← بهره‌وری کارکنان
تأیید	5/57	0/444	رهبری معنوی × نگرش پیروان نسبت به رهبر ← بهره‌وری کارکنان

مقدار آماره  $t$  همانگونه که در جدول (2) نشان داده شده است، برای تمامی ضرایب مسیر بیشتر از  $1/96$  می‌باشد که نشان دهنده تفاوت ضرایب با صفر می‌باشد. نتایج جدول (2) نشان می‌دهد که تأثیر رهبری معنوی بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق خودباوری پیروان  $0/665$  و تأثیر رهبری معنوی بر بهره‌وری کارکنان از طریق خودباوری

پیروان 0/726 به دست آمده است. همچنین تأثیر رهبری معنوی بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق نگرش پیروان نسبت به رهبر 0/544 و تأثیر رهبری معنوی بر بهره‌وری کارکنان از طریق نگرش پیروان نسبت به رهبر 0/444 محاسبه شده است. نتایج نشان دهنده اثرات متفاوت بین خودباوری پیروان و نگرش پیروان به رهبر به عنوان متغیرهای میانجی بوده است.

پس از برآورد ضرایب مسیر هر یک از مدل‌ها در نرم‌افزار PLS، لازم است تا روایی و پایایی مدل‌ها و همچنین کیفیت مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری بریاطمینان از صحت برآوردهای انجام شده، بررسی گردد. برای ارزیابی روایی مدل‌های اندازه‌گیری از شاخص متوسط واریانس استخراج شده استفاده گردیده است. برای ارزیابی مدل‌های ساختاری نیز از ضریب تعیین، ضرایب مسیر و بررسی معناداری آنها با استفاده از آزمون t استفاده شده است. نتایج مربوط به ارزیابی روایی و پایایی مدل‌ها در جدول (3) نشان داده شده است. شایان توضیح است که ضرایب مسیر و مقدار t هر کدام از آنها در جدول (2) نشان داده شده است.

جدول شماره (3): بررسی روایی و پایایی مدل‌ها

متغیر مکنون (مدل اندازه‌گیری)	آلفای کرونباخ	ضریب تعیین	مؤسسه واریانس	ضریب تعیین	شاخص اشتراک	شاخص افزونگی	مؤلفه اصلی
رهبری معنوی	0/945	0/976	0/673	-	0/547	-	1
خودباوری پیروان	0/925	0/945	0/648	0/603	0/583	0/415	1
نگرش پیروان نسبت به رهبر	0/872	0/896	0/693	0/598	0/512	0/422	1
رفتار شهروندی سازمانی	0/855	0/856	0/559	0/539	0/513	0/491	1
بهره‌وری کارکنان	0/890	0/909	0/605	0/517	0/503	0/456	1

به طور معمول اولین معیاری که در مدل‌های اندازه‌گیری کنترل می‌شود، پایایی سازگاری درونی است. معیار سنتی برای این کنترل آلفای کرونباخ است. بر اساس نتایج به دست آمده در جدول (3)، ملاحظه می‌شود که مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی مدل‌های اندازه‌گیری بزرگتر از 0/7 است. بنابراین بر اساس آلفای کرونباخ، سازگاری

درونی تمامی مدل‌های اندازه‌گیری تأیید گردیده است و می‌توان گفت که تمامی مدل‌های اندازه‌گیری تک بعدی می‌باشند. همچنین مقدار  $I^*$  دیلون - گلدشتاین برای بررسی پایایی مرکب تمامی مدل‌های اندازه‌گیری نیز بزرگتر از 0/7 است که نشان دهنده تک بعدی تمامی مدل‌های اندازه‌گیری است. تحلیل مؤلفه اصلی نیز نشان می‌دهد که در همه مدل‌های اندازه‌گیری، فقط یک مؤلفه اصلی وجود دارد. بنابراین بر اساس این معیار نیز تک بعدی بودن تمامی مدل‌های اندازه‌گیری تأیید گردیده است. روایی مدل‌های اندازه‌گیری که با استفاده از متوسط واریانس تبیین شده، بررسی گردیده نشان دهنده روایی همگرایی مدل‌های اندازه‌گیری است. مقدار متوسط واریانس تبیین شده برای تمامی مدل‌های اندازه‌گیری بیشتر از 0/5 به دست آمده است.

برای ارزیابی مدل‌های ساختاری نیز از ضریب تعیین و ضرایب مسیر استفاده شده است. بر اساس نتایج جدول (3)، ضریب تعیین برای متغیرهای خودباوری پیروان، نگرش پیروان نسبت به رهبر، رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری کارکنان به ترتیب 0/603، 0/598، 0/539 و 0/517 محاسبه شده است که در حد خوب قرار می‌گیرند. ضریب تعیین گویای این مطلب است که تغییرات هر متغیر مکنون درونزا(وابسته) تا چه حد از طریق متغیر(های) مکنون برونزای(مستقل) مدل تبیین می‌شود.

در نهایت برای سنجش کیفیت مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری از دو معیار استفاده می‌گردد؛ اولین معیار که مربوط به مدل‌های اندازه‌گیری است، شاخص اشتراک می‌باشد. با توجه به اینکه مقدار شاخص اشتراک برای هر یک از سازه‌های اصلی در هر یک از مدل‌ها در جدول 2، بیشتر از 0/5 است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بیشتر از 50 درصد تغییرپذیری متغیرهای مشاهده شده در یک بلوک به وسیله متغیر مکنون آن بلوک تبیین می‌شود. دومین معیار که مربوط به مدل‌های ساختاری است، شاخص افزونگی نامیده می‌شود. شاخص افزونگی معیاری برای سنجش کیفیت مدل ساختاری برای هر بلوک درونزا با توجه به مدل اندازه‌گیری آن است. مقدار دقیقی برای معناداری این شاخص وجود نداشته و در عمل بر اساس حاصل ضرب مقدار شاخص اشتراک در ضریب تعیین سنجیده می‌شود.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق نشان می‌دهد که بین رهبری معنوی با خودباوری پیروان در شهرداری تبریز رابطه معنی‌داری وجود دارد. بین رهبری معنوی با نگرش پیروان نسبت به رهبر رابطه معنی‌داری وجود دارد. خودباوری پیروان در رابطه بین رهبری معنوی و رفتارهای شهروندی سازمانی نقش میانجی دارد. نگرش پیروان نسبت به رهبر در رابطه بین رهبری معنوی و رفتارهای شهروندی سازمانی نقش میانجی دارد. خودباوری پیروان در رابطه بین رهبری معنوی و بهره‌وری کارکنان نقش میانجی دارد. نگرش پیروان نسبت به رهبر در رابطه بین رهبری معنوی و عملکرد کارکنان بهره‌وری کارکنان نقش میانجی دارد. بر اساس نتایج به دست آمده می‌توان این طور عنوان نمود که اولاً رهبری معنوی به عنوان سبکی از رهبری تداعی کننده معنویت در محیط کاری بوده که توانایی ایجاد رفتارهای فرانقشی در کارکنان و توانمند نمودن آنها در راستای بهره‌وری بیشتر را دارد. رهبری معنوی از طریق امید و نوع‌دوستی و ایمان قادر است تا در کارکنان انگیزه و شور و اشتیاق لازم را در جهت انجام کارهای داوطلبانه بر انگیزد و باعث گردد تا کارکنان با تمسک به ایمان و نوع‌دوستی هدف‌هایی والا در محیط کار داشته باشند. کارکنان با این نگرش به کار، همه سعی و تلاش خود را می‌نمایند تا بهترین عملکرد را داشته باشند و این امر باعث می‌گردد تا بهره‌وری کارکنان افزایش یابد. در این میان نتایج تحقیق نشان داد که متغیرهایی مانند نگرش پیروان نسبت به رهبر و خودباوری پیروان در تأثیر رهبری معنوی بر کارکنان برای دستیابی به نتایج مثبت نقش میانجی را دارند. بر اساس تئوری‌های موجود در رهبری معنوی، نظریه رهبری معنوی اساساً به دنبال دستیابی به منبع انگیزه پیروان به سمت رهبر (عضویت) و منبع انگیزه پیروان به سمت کار (معنی‌دار بودن) است. علاوه بر این متغیرها، بر اساس نظر چن و لی<sup>1</sup> (2013) متغیرهای مربوط به خودباوری کارکنان مانند عزت نفس و خودکارآمدی به عنوان مکانیزم‌های انگیزشی مهمی در مدل رهبری معنوی قلمداد می‌شوند که در بسیاری از مدل‌های رهبری معنوی نادیده گرفته شده‌اند. نتایج این مقاله نشان می‌دهد که تأثیر رهبری معنوی بر بسیاری از متغیرهای سازمانی با در نظر گرفتن

نقش میانجی برخی از متغیرها است که در این تحقیق نیز نگرش پیروان نسبت به رهبر و خودباوری پیروان مورد بررسی و تأیید قرار گرفت.



## References

- Acaray, A., & Akturan, A. (2015), The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
- Afsar, B., Badir, Y. and Safdar Kiani, U. (2016), Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion, *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79-88.
- Aydin, B & Ceylan, A. (2009), The effect of spiritual leadership on organizational learning capacity, *African Journal of Business Management*, 3(5): 184-190.
- Benefiel, M. (2005), The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation. *The Leadership Quarterly*, 16, 723-747.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004), Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89: 901-910.
- Borman W. C. (2004a), "Introduction to the special issue: Personality and the prediction of job performance: More than the big five", *Human Performance*, Vol. 17 No. 3, pp. 267-269.
- Burke, R. (2006), *Leadership and spirituality*, Emerald Group Publishing Limited, VOL. 8 (6), pp. 14-25.
- Chen, C-Y. & Li, C.(2013), Assessing the spiritual leadership effectiveness: The contribution of follower's self-concept and preliminary tests for moderation of culture and managerial positio, *The Leadership Quarterly*, 24, 240-255.

- Fry, L. W. (2003), Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Fry, L. W. (2008), Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of Business Ethics*, 84, 265-278.
- Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2009), Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures. *Journal of Business Ethics*, 84, 265-278.
- Fry, L. W., & Kriger, M. (2009), towards a theory of being-centered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership. *Human Relations*, 62(11), 1667-1696.
- Fry, L. W., & Matherly, L. (2006), Spiritual leadership and organizational performance: An exploratory study. Paper presented at the Academy of Management, Atlanta, Georgia.
- Fry, L. W., & Slocum, J. (2008), Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Organizational Dynamics*, 37, 86-96.
- Fry, L. W., Nisiewicz, M., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2007a), transforming city government through spiritual leadership: Measurement and establishing a baseline. Paper presented at the Academy of Management, Philadelphia, Pennsylvania.
- Fry, L. W., Nisiewicz, M., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2007b), Transforming police organizations through spiritual leadership: Measurement and establishing a baseline. Paper presented at the Academy of Management, Philadelphia, Pennsylvania.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005), Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and stabling a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16, 835-862.



- Fry, L.W & Matherly L. L & Ouimet.J.R. (2010), The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business Model: the case of the Cordon Bleu Tomasso Corporation, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 7(4): 283–314.
- Givarian, H; Dindar Farkoush, F. & Charmian, A.(2012), Determining moral leader and reciprocal relations of leader-follower, *Quarterly Journal of Industrial Strategic Management(pajouheshgar)*., 8(24), 70-79.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014), *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. John Wiley & Sons.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000), Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 949–964.
- Klaus, L. and Fernando, M. (2016), Enacting spiritual leadership in business through ego-transcendence", *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 71-92.
- Lim, B. T., & Loosemore, M. (2017), The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects. *International Journal of Project Management*, 35(2), 95-106.
- Lim, B. T., & Loosemore, M. (2017), The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects. *International Journal of Project Management*, 35(2), 95-106.
- López-Domínguez, M., Enache, M., Sallan, J. M., & Simo, P. (2013), Transformational leadership as an antecedent of change-oriented

- organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 66(10), 2147-2152.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001), Leadership, values and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12, 133-152.
- Malone, P& Fry, L .(2003), Transforming Schools Through Spiritual Leadership: A Field Experiment, *American Educational Research Journal*.
- Motowidlo, S. J. (2003), Job performance, in Borman, W. C., Ilgen, D. R. and R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology*, John Wiley & Sons Hoboken, NJ, pp. 39-53.
- Organ, D. W. (1997), Organizational citizenship behavior: it's construct cleanup time, *Human Performance*, Vol. 10, pp. 85-97.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990), Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000), Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Shamir, B. (1990), Calculation, values, and identities: The sources of collectivistic work motivation. *Human Relations*, 43: 313-332
- Sosik, J. J., & Dworakivsky, A. C. (1998), Self-concept based aspects of the charismatic leader: More than meets the eye. *The Leadership Quarterly*, 9: 503-526.

Todd, S. Y., & Kent, A. (2006), Direct and Indirect Effects of Task Characteristics on Organizational Citizenship Behavior. North American Journal of Psychology, 8(2).

Williams, R. S. (2002), Managing employee performance: Design and implementation in organizations. Cengage Learning EMEA.

