

شناسایی عوامل موثر بر رهبری سخاوتمند با تاکید بر معنویت در محیط کار در آموزش و پرورش  
استان‌های شمال کشور

Identifying Factors Affecting Generous Leadership with Emphasis on  
Workplace Spirituality in Education in the Northern Provinces of Iran

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۰/۲۷، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۹/۰۳/۰۹، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۵/۱۱

P.Paghe., (Ph.D Student), S.Shojaei., (Ph.D)., M.R.Mostaghimi., (Ph.D)., & F.Azma., (Ph.D)

Abstract

The purpose of this study was to present a generous leadership model with an emphasis on spirituality in the workplace in education in the north of Iran. The Delphi method has been used by 30 experts who have been involved in education for many years in the north of Iran, and ultimately lead to the extraction and identification of variables. The results showed that staff training, forgiveness, organizational promotion, organizational justice in all leadership processes and practices, providing a happy environment in the organization, meritocracy in appointments, using low-level employees' opinions in decision making, and appreciate collaborators' co-operative components of generous leadership mutual respect among co-workers, self-monitoring, sincerity, and honesty for working behaviors, observance of prophetic principles and ethical guidelines, feeling of divine supervision, enjoining the good and forbidding the evil have been components of spirituality in the workplace.

**Keywords:** Leadership Style, Generous Leadership, Workplace, Spirituality in Workplace

پرویز پقه<sup>۱</sup>، سامره شجاعی<sup>۲</sup>، محمودرضا مستقیمي<sup>۳</sup> و فریدون آزما<sup>۴</sup>

چکیده

هدف این تحقیق ارائه الگوی رهبری سخاوتمند با تاکید بر معنویت در محیط کار در آموزش و پرورش استان‌های شمال کشور بوده است. روش انجام کار بر اساس روش دلفی، بوده است که از نظر ۳۰ نفر از خبرگان امر و متخصصینی که سالها در آموزش و پرورش استان‌های شمال کشور، با این امر، سرو کار دارند، استفاده شد و در نهایت منجر به استخراج و شناسایی متغیرها، گردید. نتایج تحقیق نشان داد آموزش کارکنان، بخشایشگری، ارتقاء سازمانی، عدالت سازمانی در تمامی فرآیندها و رویه‌های رهبری، فراهم کردن محیط شاد در سازمان، شایسته‌سالاری در انتصابات، استفاده از نظرات کارکنان سطوح پایین سازمانی در تصمیم‌گیری‌ها، تشکر و قدردانی از همکاری مشترک همکاران از مولفه‌های رهبری سخاوتمند و احترام متقابل بین همکاران، خود نظارتی، خالصانه و صادقانه بودن رفتارهای کاری افراد، رعایت اصول و دستورهای اخلاقی نبوی، احساس نظارت الهی، امر به معروف و نهی از منکر از مولفه‌های معنویت در محل کار بوده‌اند.

**کلیدواژه:** سبک رهبری، رهبری سخاوتمند، محیط کار، معنویت در محل کار

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران.

۲. نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.  
shojaei@aliabadiu.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

۴. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

## مقدمه

اقتصاد جهانی و گرایش‌های جهانی، چالش‌های جدیدی را به همراه می‌آورند که زندگی اجتماعی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. پارادایم اقتصادی در حال تغییر، بلا تکلیفی سیاسی و اقتصادی موجب شده است که تقاضا برای رهبران دارای بینش و قدرت برای اداره شرکتها افزایش یابد. تئوریها و گرایش‌های بسیاری در باب رهبری وجود دارد که تلاش همگی معطوف شناسایی روش شناسی چگونگی شناسایی و اقدام عینی و اثر بخش راهبران شده است. (اسلاویک و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

نیاز به مدیریت و رهبری در همه زمینه‌های فعالیت‌های اجتماعی محسوس و حیاتی است و این نیاز در نظام‌های آموزشی که نقش اساسی در گردش امور جامعه و تداوم و بقای آن دارند، اهمیت بیشتری می‌یابد (علاقه‌بند، ۱۸۳۱). اندیشمندان بر این باورند که رهبری نوعی اعمال قدرت اجتماعی است؛ زیرا رهبر بر سلوک فرد، قدرت تولید فرد و سازمان، سازگاری با محیط کار و روحیه گروه اثری ژرف دارد (جاویدی و ابوترابی، ۱۳۸۹).

سخت‌ترین بخش از ارزش‌های اخلاقی پسندیده در همه ادیان و فرهنگ‌ها است. ارزش‌ها در زندگی فردی و سازمانی افراد منعکس می‌شود و فرصت‌ها و تهدیدهایی ایجاد می‌کند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۳). نظریه‌های رهبری در سال‌های اخیر بیشتر معطوف به حوزه‌های اخلاقی و ارزشی رهبری و خصوصا بصورت بومی برای هر جامعه‌ای گردیده است. یکی از ارزش‌های اصیل ایرانی اسلامی که حتی در جوامع دیگر نیز پسندیده و ممدوح است سخاوت می‌باشد (ایرانی و همکاران، ۱۳۹۳). آموزش ابزار اصلی توسعه‌ی اجتماعی است. بدون آموزش مناسب آن هم در حد کمی و کیفی، امکان مبارزه‌ی رضایت بخش با مشکلات عمده‌ی بشری چون فقر، نادانی و بیماری وجود ندارد. آموزش سیستم ارزشی لازم را برای حرکت به سوی اهداف توسعه‌ی ملی و حفظ و ترویج فرهنگ قومی کشور فراهم می‌کند (پراساد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

سازمان‌های آموزشی به طور کلی نسبت به سایر سازمانها از ویژگیها و شرایط متفاوتی برخوردار هستند که مدیریت و رهبری آنها را هم متفاوت با سایر سازمانها می‌کند با توجه به پیچیدگی نقش مدیران دانشگاهی و مؤسسات آموزش عالی در عصر حاضر و نیز توصیه موجود مبنی بر همراه شدن مدیریت سنتی با روش‌های جدید رهبری در مؤسسات آموزش و پرورش، باید اجرایی شود.

بدین منظور در این پژوهش به ارائه مدل رهبری سخاوتمند با تاکید بر معنویت در محیط کار در آموزش و پرورش استان‌های شمال کشور، پرداخته می‌شود. در این فصل پس از بیان

---

1. Slavika

2. Prasad

شناسایی عوامل موثر بر رهبری سخاوتمند با تاکید بر معنویت در محیط کار در آموزش و پرورش استان‌های شمال کشور مسئله تحقیق به بیان اهمیت و ضرورت آن پرداخته می‌شود. همچنین اهداف تحقیق بیان می‌گردد. چارچوب نظری تحقیق که بنیان اصلی طرح سؤال و موضوع تحقیق بوده است در ادامه مدل تحلیلی نیز اشاره شده است.

## ادبیات پژوهش

یکی از مهمترین رفتارهای نوع دوستانه و اولویتهای اخلاقی در سازمان و جامعه به صورت کلان، خصلت پسندیده سخاوت است. برخی محققان سخاوت را یکی از ویژگی‌های رهبران موفق برشمرده و ارتباط سخاوت با رهبری را برقرار کرده اند. دیوید لاپین (۲۰۱۲) سخاوت را یکی از هشت ویژگی رایج رهبران بزرگ معرفی کرده است (لاپین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

سخاوت، یعنی اینکه، چیزی به شخص دیگری داده می‌شود، در عوض انتظار چیزی وجود نداشته باشد. سخاوت، به معنی ارائه کردن چیزی برای تسکین گناه، نیست. جوانمردی حقیقی است آزاد و فراتر از عشق خالص است (گورین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). شاید سخت ترین دلایل اخلاقی در عهد جدید این است که ببخشیم کسانی که ما را مجرم کرده اند یا از کسانی که به ما مجازات کرده اند، بخشش را می‌پذیرند. (ترولار<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

سازمان‌ها نیز میتوانند دلایل خاص خود را برای سخاوت داشته باشند. یکی از دغدغه‌های مشترک همه سازمان‌ها، ارتقای عملکرد و بهره‌وری کارکنان است، و سخاوت بخشی از پاسخ به این دغدغه است. در قرآن تقریباً یکصد آیه در این موضوع نازل شده است (برای مثال، آل عمران / ۹۲؛ سبأ / ۳۹؛ رعد / ۲۲؛ بقره / ۲۷۴). پیامبر اکرم (ص) و ائمه طاهرين عليهم السلام نیز در فرمایشات متعدد بر اهمیت و ویژگی‌های سخاوت سخن گفته‌اند. و سخاوت حضرت علی علیه السلام که بسیار روشن است و حتی آیاتی تفسیر شده است که به سخاوت‌هایی که حضرت علی علیه السلام داشته است از جمله سوره انسان / آیه ۸، سوره مائده / آیه ۵۵ و سوره بقره / آیه ۲۷۴. همان طور که مشخص است با توجه به سطح اعتقاد افراد علت‌های انگیزشی افراد برای سخاوت متفاوت است. بالاترین آن‌ها این است که به دلیل اینکه سخاوت امر خدا و معصومین عليهم السلام است و مخالف حب دنیا است، انجام دهیم و سطح نازلتر آن این است که آن را برای به دست آوردن آثارش که حالتی تجارت گونه است، انجام دهیم. در واقع، سخاوتی که بخواهی با آن به محبوبیت و قدرت دنیایی بررسی، بخشندگی نیست، خودخواهی است. پیامبر اسلام (ص) فرمودند:

- 
1. Lapin
  2. Gibran
  3. Treloar

سखाوتمند به سبب خوش گمانی به خدا سخاوت میکنند و بخیل به علت بدگمانی به خدا بخل میورزد. در بیانات امیرمؤمنان علی ابن ابوطالب مهم ترین علل سخاوت زهد در دنیا است (الوانی و همکاران، ۱۳۹۳).

امروزه معنویت از دو نظر بیش از گذشته مد نظر اندیشمندان جوامع بشری واقع شده است: نخست به لحاظ نقش بازدارندگی از آسیب‌ها و هنجار شکنی‌ها و دوم به لحاظ نقش برانگیزانندگی افراد در جهت سود رسانی و خدمت بیشتر به جامعه (کرد تمینی و همکاران، ۱۳۹۳) از طرفی معنویت در سازمان رابطه مستقیمی با رفتار کارکنان در تامین اهداف فردی و سازمانی دارد. برخی از محققان بر این باورند که ارضای نیازهای متعالی کارکنان را می‌توان در مدل مربوط به معنویت جستجو کرد. (کندی، ۲۰۰۲) لذا با توجه به اخلاق و عوامل تاثیرگذار بر رفتارهای اخلاقی مدیران در سازمان و احساس نیاز به آن برای توسعه مفاهیمی با ابعاد جدید که سخاوت و معنویت در راس آن قرار دارد در این تحقیق مد نظر قرار گرفته است

پاستاگ و داکن<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) معنویت در محل کار به‌عنوان "احساس وابستگی و داشتن شفقت نسبت به دیگران، تجربه یک آگاهی داخلی در ذهن و ارتقای تعالی"، تعریف کرده است. پاندی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) همچنین توضیح روشنی از معنویت در محل کار ارائه داد. آن‌ها آن را به‌عنوان یک محیط کاری کارمند دوستانه توصیف کرده‌اند که روحیه کارکنان را پرورش می‌دهد. آن‌ها ادعا کردند که مشترکات خاصی بین معنویت سازمان و عملکرد پایدار وجود دارد (پوراقدام و همکاران، ۲۰۱۸: ۴).

معنویت در محیط کار به معنای تلاش بیشتر برای درک بهتر تجربه‌های انسانی، در جهت خودکفایی، توسعه فردی و بیان کامل تر از فرد در محیط کار است. معنویت در محیط کار به‌عنوان یک ساختار چند بعدی که بر انگیزه ذاتی فرد تاثیر می‌گذارد و به‌عنوان "آگاهی درونی" و جستجوی معنا در نظر گرفته می‌شود. نبفایل و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) بیان کرد که معنویت در محیط کار به‌عنوان ارائه دیدگاه‌های جدید در مورد نگرش کارکنان به کار دیده می‌شود و درک کامل از واقعیت‌های سازمانی بدون توجه به ماهیت معنوی افراد، ناقص است (میلیام و همکاران، ۲۰۱۸: ۵۷). در راستای رهبری سخات و اخلاق کار، مطالعات داخلی و خارجی انجام شده است. اوسیم (۲۰۰۳) در تحقیق یا موضوع تاثیر ارتباطات سازمانی بر بخشش و سخاوت بیان می‌کند سازمان‌ها با سطح ارتباطات عمومی بالا مانند خرده فروشی، بیمه یا بانک نسبت به سازمان‌ها با سطح ارتباطات پایین تر مانند معادن و فلزات اولیه بخشش و سخاوت بیشتری دارند. بیکان

1 Petchsawang and Duchon

2 Pandey et al

3 Benefiel et al

شناسایی عوامل موثر بر رهبری سخاوتمند با تاکید بر معنویت در محیط کار در آموزش و پرورش استان‌های شمال کشور

(۲۰۱۱) در بررسی مدل رهبری پیامبر اکرم به‌عنوان مدلی سیره محور آن را از برخی سبک‌های رهبری موجود متمایز دانسته و بر ویژگی حکمت عملی در مدل رهبری ایشان تاکید ورزید. شنگ و چن (۲۰۱۲) در بررسی مقیاس معنویت در محیط کار دیدگاه فرهنگ شرقی نشان دادند محیط کار شامل سطوح فردی و سازمانی، بر معنویت افراد در محیط کار تاثیر دارد. استارتون<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) به بررسی قدرت سخاوت پرداخت. نتایج بررسی‌ها داد غنی سازی، تشویق و حفظ سازمان می‌تواند به توسعه روحیه سخاوت و تعهد، کمک کند. پشتیبانی از ارزش‌ها، به توسعه ی شایستگی‌ها و روحیه سخاوتمندانه در سازمان، کمک می‌کند. واکسولس<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در بررسی معنویت در محل کار با بررسی مطالعات تجربی، نشان داد اثرات مثبت، تجربیات/ادراک، عدم اطمینان، می‌تواند بر توسعه معنویت محل کار، تاثیر گذار باشد. ابراهیم پور و نعمتی (۱۳۹۵) در تحلیل نقش دینداری در تعالی معنویت در محیط کاری کارکنان، نتیجه گرفتند که دینداری با معنویت کارکنان رابطه معنی داری دارد. همچنین نشان دادند که بعد تجربه بیشترین و میزان پیش بینی وبعد اعتقادات دینی کمترین میزان پیش بینی معنویت در محیط کار را دارند. ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۶) در تحلیل نقش معنویت در محیط کار در رشد، رفتار کارکنان دانشگاه پیام نور، نشان دادند که معنویت در محیط کار و ابعاد آن بر رفتار اخلاقی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارند و کار با معنا، احساس همبستگی، همسویی ارزش‌ها و معنویت در محیط کار از تغییرات مربوط به رفتار اخلاقی کارکنان را پیش‌بینی می‌کنند. انصاری و صابری (۱۳۹۶) در بررسی رابطه بین معنویت در محیط کار با اخلاق کار (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه فرهنگیان) نشان دادند که بین معنویت در محیط کار در کل و مولفه‌های کار معنادار و احساس همبستگی با اخلاق کار در کل و مولفه‌های آن (به جز روابط سالم و انسانی در محل کار) رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین بین مولفه کار معنادار با روابط سالم و انسانی در محل کار و بین مولفه همسویی با ارزش‌های سازمان با مولفه‌های دلبستگی و علاقه به کار و پشتکار و جدیت در کار رابطه مثبت و معنی‌داری به‌دست آمد. حکیمی نیا (۱۳۹۶) در بررسی تاثیر روحیه مذهبی بر عملکرد سازمان، نشان دادند روحیه مذهبی می‌تواند بر روی کلیه عناصر عملکردی سازمان تاثیر گذار باشد رشد سریع مفهوم روحیه مذهبی در محیط کار و سازمان و کاربردهای آن، برای رهبران سازمان، مدیران منابع انسانی، کارکنان و عواملان تغییر اهمیت فراوانی دارد هنگامی که ابعاد گوناگون را روحیه مذهبی در محیط کار استفاده شوند، سعادت و خلاقیت فردی، هماهنگی سازمانی هر موقعیت تجاری بلند مدت را افزایش می‌دهد. بر اساس پیشینه تحقیق، زیر معیارهای اولیه زیر استخراج شده است.

---

1 Stratton

2 Vasconcelos

## روش پژوهش

روش تحقیق این پژوهش از نوع کیفی- کمی، است. در مرحله اول این پژوهش، داده‌های کیفی و زیرمعیارهای متغیرهای تحقیق بر اساس ادبیات تحقیق و اظهارات خبرگان و متخصصینی که سالها در آموزش و پرورش استان‌های شمال کشور با این امر سرو کار دارند گردآوری شده است. از این طریق به مدل اولیه این پژوهش رسیدیم، در مرحله دوم پژوهش، اطلاعات نهایی برای بررسی روابط مدنظر را از طریق گردآوری داده‌های عددی و مشاهده‌ی نمونه‌های پرسشنامه و سپس عرضه‌ی این داده‌ها به تحلیل عددی پرداختیم که بخش کمی پژوهش می‌باشد. بنابراین برای گردآوری اطلاعات مرحله اول و دوم، از روش پیمایشی مبتنی بر پرسشنامه دلفی و پرسشنامه بخش کمی، استفاده شده است.

## - متغیرها و مدل پژوهش

در این تحقیق برای شناسایی شاخص‌های اصلی از سه راند تکنیک دلفی فازی استفاده شده است. از محیط نرم‌افزار اکسل و کدنویسی در محیط این نرم‌افزار استفاده شده است. در این مطالعه نیز برای فازی‌سازی دیدگاه خبرگان از اعداد فازی مثلثی استفاده شده است. دیدگاه خبرگان پیرامون اهمیت هر یک از شاخص‌ها با طیف فازی ۹ درجه گردآوری شده است.

جدول ۱: طیف هفت درجه فازی برای ارزش‌گذاری شاخص‌ها

متغیر زبانی	مقدار فازی	معادل فازی مثلثی
خیلی بی اهمیت	$\tilde{1}$	(1,1,1)
خیلی بی اهمیت تا بی اهمیت	$\tilde{2}$	(1,2,3)
بی اهمیت	$\tilde{3}$	(2,3,4)
بی اهمیت تا اهمیت متوسط	$\tilde{4}$	(3,4,5)
متوسط	$\tilde{5}$	(4,5,6)
متوسط تا با اهمیت	$\tilde{6}$	(5,6,7)
بااهمیت	$\tilde{7}$	(6,7,8)
بااهمیت تا خیلی بااهمیت	$\tilde{8}$	(7,8,9)
خیلی با اهمیت	$\tilde{9}$	(9,9,9)

## فازی‌زدایی مقادیر

معمولاً می‌توان تجمیع میانگین اعداد فازی مثلثی و دوزنقه‌ای را توسط یک مقدار قطعی که بهترین میانگین مربوطه است، خلاصه کرد. این عملیات را فازی‌زدایی گویند. روش‌های متعددی برای فازی‌زدایی وجود دارد. در بیشتر موارد برای فازی‌زدایی از روش ساده زیر استفاده می‌شود:

### رابطه ۱

$$x_m^1 = \frac{L + M + U}{3}$$

(چنگ و همکاران، ۲۰۰۹؛ سو و همکاران، ۲۰۱۰؛ وو و فانگ، ۲۰۱۱)

یکی دیگر از روش‌های ساده برای فازی‌زدایی میانگین اعداد فازی مثلثی به صورت زیر است:

### رابطه ۲

$$F_{ave} = (L, M, U)$$

$$x_m^1 = \frac{L+M+U}{3}; x_m^2 = \frac{L+2M+U}{4}; x_m^3 = \frac{L+4M+U}{6}$$

$$\text{Crisp number} = Z^* = \max(x_{max}^1, x_{max}^2, x_{max}^3)$$

مقادیر  $x_{max}^i$  تفاوت چندانی باهم ندارند و همواره عددی نزدیک به  $M$  هستند. منظور از  $M$  میانگین حاصل از تجمیع مقادیر محتمل  $m$  از اعداد فازی مثلثی مختلف است. با این وجود مقدار قطعی بزرگترین  $x_{max}^i$  محاسبه شده در نظر گرفته می‌شود (بوجادزیف و بوجادزیف، ۲۰۰۷). در این مطالعه برای فازی‌زدایی از رابطه ۵ استفاده می‌شود. میانگین فازی و برون‌داد فازی‌زدایی شده مقادیر مربوط به شاخص‌ها محاسبه شده است. مقدار فازی‌زدایی شده بزرگتر از ۷ مورد قبول است و هر شاخصی که امتیاز کمتر از ۷ داشته باشد رد می‌شود (وو و فانگ، ۲۰۱۱). مشاهده می‌گردد تعداد ۱۹ شاخص مقدار میانگین کمتر از ۷ به دست آورده اند و باید حذف گردند. بنابراین ۵۹ شاخص در راند اول مورد تایید قرار می‌گیرد. پس از بررسی مجدد پرسشنامه، ۱۱ شاخص دیگر به پیشنهاد خبرگان به پرسشنامه اضافه گردید. بنابراین راند دوم دلفی فازی بر روی پرسشنامه ۷۰ سوالی انجام گرفت.

در راند دوم مشاهده می‌گردد تعداد ۱۷ شاخص مقدار میانگین کمتر از ۷ به دست آورده اند و باید حذف گردند. بنابراین ۵۳ شاخص در راند دوم مورد تایید قرار می‌گیرد.

در راند سوم ۵۳ شاخص مورد ارزیابی مجدد قرار گرفت که تعداد ۳۹ شاخص مقدار میانگین کمتر از ۷ یه دست آورده اند و باید حذف گردند. بنابراین ۱۴ شاخص در راند سوم مورد تایید قرار می‌گیرد. پرسشنامه ۱۴ سوالی مورد تایید نهایی، در جدول ذیل ارائه می‌گردد.

جدول ۲: شاخص‌های نهایی رهبری سخاوتمند با تاکید بر معنویت در محیط کار

شاخص	بعد
آموزش اساسی به کارکنان	رهبری سخاوتمند
بخشایشگری از اصول اخلاقی رهبران	
رشد و پیشرفت کارکنان (ارتقاء سازمانی)	
عدالت سازمانی در تمامی فرآیندها و رویه‌های رهبری	
فراهم کردن محیط شاد در سازمان	
انتصاب‌های سازمانی بر اساس شایستگی‌های فردی کارکنان (شایسته سالاری)	
استفاده از نظرات کارکنان سطوح پایین سازمانی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی (مدیریت مشارکتی)	
تشکر و قدردانی سازمان از همکاری‌های مشترک و کمک به همکاران (قدر شناسی)	
احترام متقابل بین همکاران سازمان	معنویت در محیط کار
مدیریت فردی بر رفتار خود دارند (خود نظارتی)	
رفتارهای کاری افراد صادقانه و خالصانه	
اصول و دستوره‌های اخلاقی نبوی (سیره نبوی)	
احساس نظارت الهی	
امر به معروف و نهی از منکر	

**تعیین اولویت عوامل الگوی رهبری سخاوتمند با تاکید بر معنویت در محیط کار**  
 برای تعیین اولویت معیارهای اصلی از تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP) استفاده شده است. روند تحلیل به صورت زیر است:

- ۱- مقایسه زوجی معیارهای اصلی براساس هدف و تعیین وزن معیارهای اصلی
  - ۲- مقایسه زوجی زیرمعیارهای هر معیار و تعیین وزن زیرمعیارهای هر خوشه
  - ۳- ضرب وزن زیرمعیارها در وزن معیار مربوط و تعیین وزن نهائی زیرمعیارها
- برای مقایسه زوجی عناصر از مقیاس نه درجه ساعتی<sup>۱</sup> استفاده شده است. مقیاس نه درجه ساعتی توسط توماس ساعتی واضع تئوری تحلیل سلسله مراتبی ارائه شده است. همچنین در این مطالعه برای کمی کردن مقادیر از رویکرد فازی استفاده شده است.

1 Saaty



شناسایی عوامل موثر بر رهبری سخاوتمند با تاکید بر معنویت در محیط کار در آموزش و پرورش استان‌های شمال کشور

- تعیین اولویت معیارهای اصلی براساس هدف

در گام نخست معیارهای اصلی براساس هدف به صورت زوجی مقایسه شده‌اند. مقایسه زوجی بسیار ساده است و تمامی عناصر هر خوشه باید به صورت دو به دو مقایسه شوند. بنابراین اگر در یک خوشه  $n$  عنصر وجود داشته باشد  $\frac{n(n-1)}{2}$  مقایسه صورت خواهد گرفت. چون چهار معیار وجود دارد بنابراین تعداد مقایسه‌های انجام شده برابر است با:

$$\frac{n(n-1)}{2} = \frac{2(2-1)}{2} = 1$$

بنابراین ۱ مقایسه زوجی از دیدگاه گروهی از خبرگان انجام شده است. دیدگاه خبرگان با استفاده از مقیاس فازی کمی شده است. گردآوری دیدگاه خبرگان با طیف نه درجه ساعتی گردآوری شده است. بنابراین شش مقایسه زوجی چهار معیار اصلی براساس دیدگاه خبرگان صورت گرفته است. با استفاده از میانگین هندسی اقدام به تجمیع دیدگاه خبرگان گردیده است. برای محاسبه میانگین نظرات  $n$  پاسخ‌دهنده، تجمیع فازی بصورت زیر محاسبه خواهد شد:

رابطه ۶

$$F_{AGR} = \left( \prod(l), \prod(m), \prod(u) \right)$$

با استفاده از میانگین فازی دیدگاه خبرگان، ماتریس مقایسه زوجی در جدول نمایش داده شده است.

جدول ۳: ماتریس مقایسه زوجی معیارهای اصلی رهبری سخاوتمند با تاکید بر معنویت

در محیط کار

C2	C1	
(۰,۹۶, ۱,۲۲, ۱,۵۶)	(۱, ۱, ۱)	C1
(۱, ۱, ۱)	(۰,۶۴, ۰,۸۲, ۱,۰۵)	C2

پس از تشکیل ماتریس مقایسه‌های زوجی بدست آمده، بردار ویژه محاسبه گردیده است. ابتدا بسط فازی هر سطر محاسبه می‌شود. هر درایه ماتریس مقایسه زوجی  $\bar{X}$  به صورت  $\bar{X}_{i,j}$  نمایش داده می‌شود. بسط فازی هر سطر نیز با نماد  $\bar{G}_i$  نمایش داده شده است. بنابراین بسط فازی هر سطر به صورت زیر محاسبه خواهد شد:

### رابطه ۳

$$\tilde{S}_i = \sum_{j=1}^n x_{ij}$$

بنابراین بسط فازی عناصر هر سطر به صورت زیر خواهد بود:

$$1 \text{ سطر فازی سطر } 1 \quad (1, 96, 2, 22, 2, 56) = (0, 96, 1, 22, 1, 56) \oplus (1, 1, 1)$$

$$2 \text{ سطر فازی سطر } 2 \quad (1, 64, 1, 82, 2, 05) = (1, 1, 1) \oplus (0, 64, 0, 82, 1, 05)$$

سپس جمع فازی مجموع عناصر ستون ترجیحات محاسبه می‌شود:

### رابطه ۴

$$\sum \tilde{S}_i = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n x_{ij}$$

مجموع عناصر ستون ترجیحات معیارهای اصلی به صورت زیر خواهد بود:

$$\sum_{i=1}^4 \sum_{j=1}^4 M_g^j = (4.61, 4.04, 3.6)$$

برای نرمال‌سازی ترجیحات هر معیار، باید مجموع مقادیر آن معیار بر مجموع تمامی ترجیحات (عناصر ستون) تقسیم شود. چون مقادیر فازی هستند بنابراین جمع فازی هر سطر در معکوس مجموع ضرب می‌شود. معکوس مجموع باید محاسبه شود.

### رابطه ۵

$$\text{if } \tilde{F} = (l, m, u) \text{ then } \tilde{F}^{-1} = \left( \frac{1}{u}, \frac{1}{m}, \frac{1}{l} \right)$$

بنابراین براساس **Error! Reference source not found.** خواهیم داشت:

$$\left( \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n M_g^j \right)^{-1} = (0.28, 0.25, 0.22)$$

$$P_k = \sum_{i=1}^n M * \left( \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n M_g^j \right)^{-1}$$

شناسایی عوامل موثر بر رهبری سخاوتمند با تاکید بر معنویت در محیط کار در آموزش و پرورش استان‌های شمال کشور

بنابراین نتایج حاصل از نرمال‌سازی مقادیر بدست آمده به صورت زیر خواهد بود:

$$\begin{aligned} & \tilde{W}_{C1} \quad (0,42, 0,55, 0,71) \\ = & \\ & \tilde{W}_{C2} \quad (0,36, 0,45, 0,57) \\ = & \end{aligned}$$

هریک از مقادیر بدست آمده وزن فازی و نرمال شده مربوط به معیارهای اصلی هستند. برای فازی‌زدایی مقادیر بدست آمده روش‌های متنوعی وجود دارد. در این مطالعه از روش پیشنهادی بوجادزیف برای فازی‌زدایی استفاده شده است.

جدول ۴: فازی‌زدایی و محاسبه وزن نهایی و نرمال معیارهای رهبری سخاوتمند با تاکید بر معنویت در

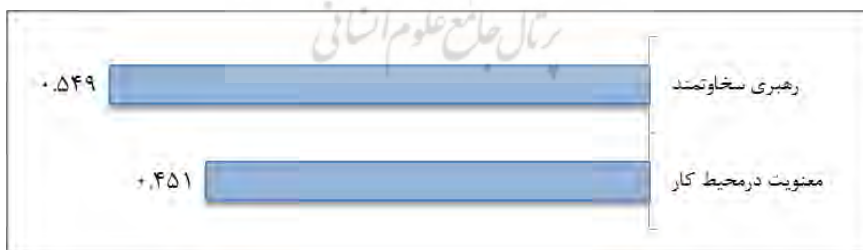
#### محیط کار

Normal	Deffuzy	X3max	X2max	X1max	Crisp
۰,۵۴۹	۰,۵۶۰	۰,۵۵۵	۰,۵۵۸	۰,۵۶۰	۱C
۰,۴۵۱	۰,۴۶۰	۰,۴۵۵	۰,۴۵۸	۰,۴۶۰	۲C

بر این اساس بردار ویژه اولویت معیارهای اصلی به صورت  $W_1$  خواهد بود.

$$W_1 = \begin{pmatrix} 0,549 \\ 0,451 \end{pmatrix}$$

بر اساس بردار ویژه بدست آمده: پژوهش‌گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی



نمودار ۱: نمایش گرافیکی اهمیت معیارهای عوامل موثر الگوی رهبری سخاوتمند با تاکید بر معنویت در محیط

- رهبری سخاوتمند با وزن ۰,۵۴۹ در رتبه اول قرار گرفته است.
  - عوامل معنویت در محیط کار با وزن ۰,۴۵۱ در رتبه دوم قرار گرفته است.
- نرخ ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده ۰/۰۰۰ بدست آمده است که کوچکتر از ۰/۱ می‌باشد و بنابراین می‌توان به مقایسه‌های انجام شده، اکتفا کرد.

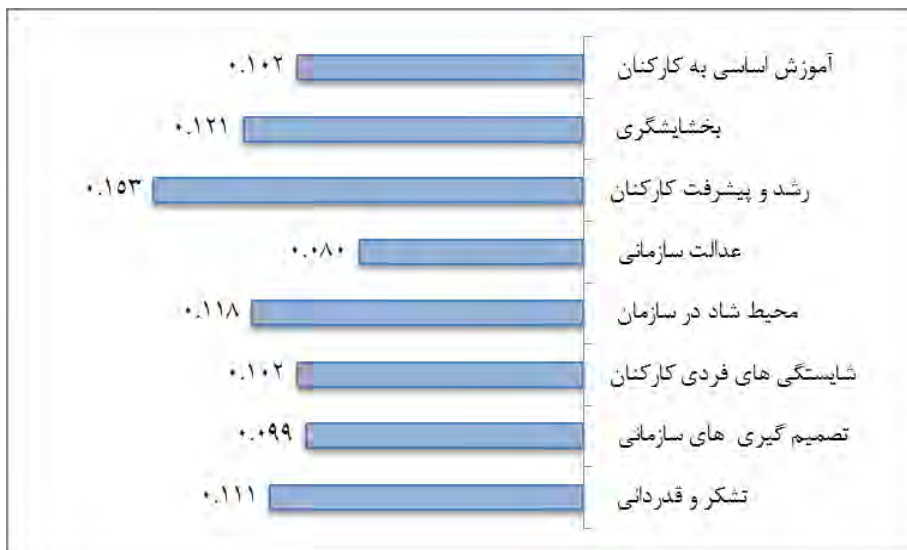
### مقایسه و تعیین اولویت زیرمعیارها

در گام دوم از تکنیک F-AHP زیرمعیارهای مربوط به هر معیار بصورت زوجی مقایسه شده‌اند. تعیین اولویت زیرمعیارهای رهبری سخاوتمند پس از تشکیل ماتریس مقایسه‌های زوجی بدست آمده، جمع فازی هر سطر محاسبه می‌شود.

نتایج محاسبه مقادیر فازی زدایی شده اوزان زیرمعیارها در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۵: مقادیر فازی زدایی شده اوزان زیرمعیارهای رهبری سخاوتمند

Normal	Deffuzy	max <sup>۳</sup> X	max <sup>۲</sup> X	max <sup>۱</sup> X	Crisp
۰,۱۰۲	۰,۱۰۷	۰,۱۰۳	۰,۱۰۵	۰,۱۰۷	۱۱S
۰,۱۲۱	۰,۱۲۷	۰,۱۲۳	۰,۱۲۵	۰,۱۲۷	۱۲S
۰,۱۵۳	۰,۱۶۰	۰,۱۵۵	۰,۱۵۸	۰,۱۶۰	۱۳S
۰,۰۸۰	۰,۰۸۳	۰,۰۸۲	۰,۰۸۳	۰,۰۸۳	۱۴S
۰,۱۱۸	۰,۱۲۳	۰,۱۲۲	۰,۱۲۳	۰,۱۲۳	۱۵S
۰,۱۰۲	۰,۱۰۷	۰,۱۰۳	۰,۱۰۵	۰,۱۰۷	۱۶S
۰,۰۹۹	۰,۱۰۳	۰,۱۰۲	۰,۱۰۳	۰,۱۰۳	۱۷S
۰,۱۱۱	۰,۱۱۷	۰,۱۱۳	۰,۱۱۵	۰,۱۱۷	۱۸S



نمودار ۲: مقادیر فازی زدایی شده اوزان زیرمعیارهای رهبری سخاوتمند

### تعیین اولویت زیرمعیارهای معنویت در محیط کار

نتایج محاسبه مقادیر فازی زدایی شده اوزان زیرمعیارها در ارائه شده است:

جدول ۶: مقادیر فازی زدایی شده اوزان زیرمعیارهای عوامل معنویت در محیط کار

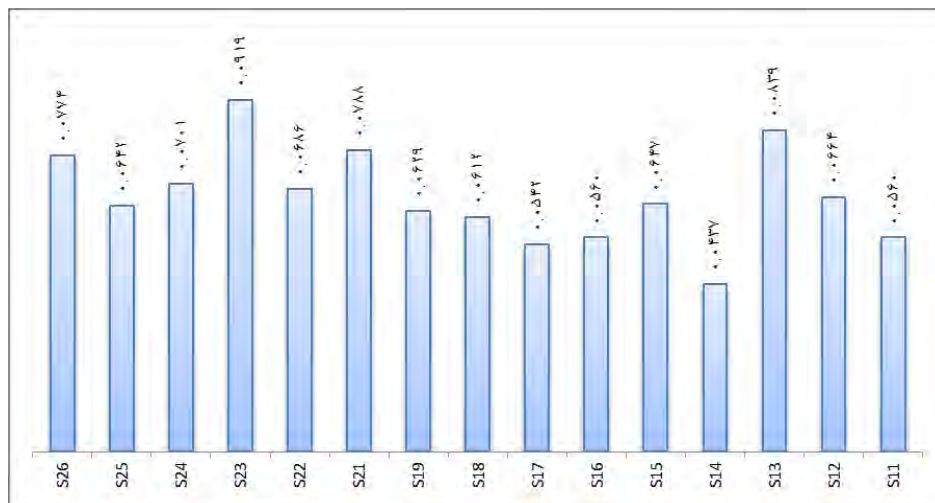
Normal	Deffuzzy	max <sup>۳</sup> X	max <sup>۲</sup> X	max <sup>۱</sup> X	Crisp
0.175	0.180	0.175	0.178	0.180	۲۱S
0.152	0.157	0.153	0.155	0.157	۲۲S
0.204	0.210	0.205	0.208	0.210	۲۳S
0.155	0.160	0.160	0.160	0.160	۲۴S
0.142	0.147	0.143	0.145	0.147	۲۵S
0.172	0.177	0.173	0.175	0.177	۲۶S



نمودار ۳: نمایش گرافیکی اولویت شاخص‌های عوامل معنویت در محیط کار

جدول ۷: تعیین اولویت نهائی شاخص‌ها با تکنیک FAHP

رتبه	وزن نهایی	وزن اولیه	نماد	زیر معیارها	معیارهای اصلی	
۱۱	0.0560	0.102	۱۱S	آموزش اساسی به کارکنان	۰.۵۴۹	۱C
7	0.0664	0.121	۱۲S	بخش‌ایشگری از اصول اخلاقی رهبران آموزش و پرورش		
2	0.0839	0.153	۱۳S	رشد و پیشرفت کارکنان (ارتقاء سازمانی)		
۱۳	0.0437	0.080	۱۴S	عدالت سازمانی در تمامی فرآیندها و رویه‌های رهبری		
8	0.0647	0.118	۱۵S	فراهم کردن محیط شاد در سازمان		
۱۱	0.0560	0.102	۱۶S	انتصاب‌های سازمانی بر اساس شایستگی‌های فردی کارکنان		
۱۲	0.0542	0.099	۱۷S	تصمیم‌گیری‌های سازمانی بر اساس نظرات کارکنان سطوح پایین سازمانی		
۱۰	0.0612	0.111	۱۸S	تشکر و قدردانی از همکاری‌های مشترک و کمک به همکاران		
3	0.0788	0.175	۲۱S	احترام متقابل بین همکاران	۰.۴۵۱	۲C
6	0.0686	0.152	S۲۲	مدیریت فردی و رفتاری (خود نظارتی)		
1	0.0919	0.204	S۲۳	رفتارهای کاری صادقانه و خالصانه افراد		
5	0.0701	0.155	S۲۴	اصول و دستورهای اخلاقی نبوی (سیره نبوی)		
9	0.0642	0.142	S۲۵	احساس نظارت الهی		
4	0.0774	0.172	S۲۶	امر به معروف و نهی از منکر.		



نمودار ۴: اولویت نهائی شاخص‌ها، برونداد تکنیک FAHP

بنابراین با توجه به محاسبات انجام شده وزن نهائی هر یک از شاخص‌های مدل با تکنیک فازی AHP محاسبه شده است. براساس خروجی حاصل مشخص است که آیتم رفتارهای کاری صادقانه و خالصانه افراد از معنویت در محیط کار با وزن ۰,۰۹۱۹ مهمترین شاخص در میان شاخص‌های موجود است. آیتم رشد و پیشرفت کارکنان (ارتقاء سازمانی) از عوامل رهبری سخاوتمند با وزن ۰,۰۸۳۹ از اولویت دوم برخوردار است. آیتم احترام متقابل بین همکاران از معنویت در محیط کار با وزن ۰,۰۷۸۸ از اولویت سوم برخوردار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام پژوهش ارائه الگوی رهبری سخاوتمند با تاکید بر معنویت در محیط کار در آموزش و پرورش استان‌های شمال کشور، بوده است در گام نخست به غربالگری و شناسایی شاخص‌های نهایی پژوهش پرداخته شد. براساس ادبیات پژوهش و مصاحبه‌های تخصصی انجام شده در مجموع ۷۸ عامل شناسایی شده است. برای غربال شاخص‌ها و شناسایی شاخص‌های نهایی از رویکرد دلفی فازی استفاده شده است. تعداد ۱۹ شاخص مقدار میانگین کمتر از ۷ به دست آورده اند و باید حذف گردند. بنابراین ۵۹ شاخص در راند اول مورد تایید قرار می‌گیرد. پس از بررسی مجدد پرسشنامه، ۱۱ شاخص دیگر به پیشنهاد خبرگان به پرسشنامه اضافه گردید. بنابراین راند دوم دلفی فازی بر روی پرسشنامه ۷۰ سوالی انجام گرفت تعداد ۱۵ شاخص مقدار میانگین کمتر از ۷ به دست آورده اند و باید

حذف کردند. بنابراین ۵۵ شاخص در راند دوم مورد تایید قرار می‌گیرد. در راند سوم، عداد ۴۱ شاخص مقدار میانگین کمتر از ۷ یه دست آورده‌اند و حذف شده‌اند. در نهایت ۱۴ شاخص بدست آمده‌است.

مولفه‌های رهبری سخاوتمند در راند آخر روش دلفی شامل آموزش، بخشایشگری، رشد پیروان (ارتقاء سازمانی)، عدالت، فراهم کردن محیط شاد در سازمان، شایسته سالاری، مدیریت مشارکتی و قدرشناسی از همکاران بوده است. نتایج الویت بندی مولفه‌های رهبری سخاوتمند نشان داد.

رشد و پیشرفت کارکنان (ارتقاء سازمانی) در رتبه اول قرار گرفته است. بخشایشگری از اصول اخلاقی رهبران آموزش و پرورش در رتبه دوم قرار گرفته است. فراهم کردن محیط شاد در سازمان در رتبه سوم قرار گرفته است. تشکر و قدردانی از همکاری‌های مشترک و کمک به همکاران در رتبه چهارم قرار گرفته است.

آموزش اساسی به کارکنان و انتصاب‌های سازمانی بر اساس شایستگی‌های فردی کارکنان در رتبه پنجم قرار گرفته است.

عدالت سازمانی در تمامی فرآیندها و رویه‌های رهبری در رتبه هشتم قرار گرفته است. تصمیم‌گیری‌های سازمانی بر اساس نظرات کارکنان سطوح پایین سازمانی در رتبه هفتم قرار گرفته است.

مولفه‌های معنویت در محیط کار در راند آخر روش دلفی شامل احترام، خود مدیریتی، صداقت، سیره نبوی در محیط کار، احساس نظارت الهی، اخلاق عملی امر به معروف و نهی از منکر بوده است.

نتایج الویت‌بندی مولفه‌های معنویت در محیط کار نشان داد رفتارهای کاری صادقانه و خالصانه افراد در رتبه اول قرار گرفته است. احترام متقابل بین همکاران در رتبه دوم قرار گرفته است. امر به معروف و نهی از منکر در رتبه سوم قرار گرفته است. اصول و دستورهای اخلاقی نبوی (سیره نبوی) در رتبه چهارم قرار گرفته است. مدیریت فردی و رفتاری (خود نظارتی) در رتبه پنجم قرار گرفته است. احساس نظارت الهی در رتبه ششم قرار گرفته است.



## بحث و تفسیر

یک سری ارزش‌های اخلاقی وجود دارد که جنبه کلی برای سازمان‌ها دارند. با توجه به گستره زیادی که در این حوزه وجود دارد، ارزش‌های اخلاقی منتخب در فرهنگ‌ها، مذهب‌ها، عصرها تفاوت‌های زیادی دارند. بنابراین بایستی به تنوع و گوناگونی افراد و گروه‌های اجتماعی درباره ارزش‌ها (که به‌عنوان اصول راهنما یا معیار سنجش رفتار) توجه شود. در راستای این نتایج گل پرور و همکاران (۱۳۹۳) نشان دادند بین همه مؤلفه‌های معنویت در محیط کار، انگیزه درونی و ابعاد اشتیاق شغلی با عملکرد وظیفه رابطه معنی داری وجود دارد. یزدانی و حسین زاده (۱۳۹۳) نشان دادند معنویت سازمانی شامل ۱- خودآگاهی برتر ۲- احساس معنا در کار ۳- همسویی با ارزش‌های سازمان ۴- رهبری فراخود ۵- احساس همبستگی ۶- آگاهی متعالی ۷- تفکر وجودی انتقادی بوده است. نقوی و همکاران (۱۳۹۳) و میرغفوری و همکاران (۱۳۹۳) نشان دادند ۱۰ عامل فضایل، فضای معنوی، محتوایی، ساختاری، رهبری، فرهنگی، خلاقیت، ایمان، انگیزش و اجتماعی به‌عنوان عوامل موثر بر معنویت سازمانی بشمار می‌روند مرزآبادی و همکاران (۱۳۹۳) نشان دادند که با بهره‌گیری از معنویت، می‌توان نیروی کارکنان را در جهت ارتقاء معنویت سازمانی و کاهش استرس شغلی آنان بسیج نمود. پروین و همکاران (۱۳۹۳) نشان دادند ابعاد احساس همبستگی با همکاران و همسویی با اهداف سازمان از ابعاد معنویت سازمانی پیش‌بینی کننده مثبت تعهد عاطفی بودند و بعد احساس همبستگی با همکاران، تعهد مداوم را پیش‌بینی می‌کرد. نمرات کلی معنویت سازمانی هم پیش‌بینی کننده مثبتی برای تعهد هنجاری می‌باشد. ایرانی و همکاران (۱۳۹۴) نشان دادند، ویژگی‌های فردی رهبر و علل سازمانی، تغییرات رهبر و تفاوت‌های پیروان، عوامل تشویق کننده رهبر و عوامل محدود کننده رهبر از عوامل موثر بر رهبری سخاوتمند هستند. همتی نوع دوست و همکاران (۱۳۹۴) نشان دادند، رابطه معنی‌دار ابعاد سه‌گانه معنویت در محیط کار و عزت نفس سازمانی است. بنابراین یکی از راه‌های ارتقای عزت نفس کارکنان، بهبود شاخص‌های معنویت در محیط کار است. رفیعی و همکاران (۱۳۹۴) نشان دادند، بین مؤلفه‌های معنویت سازمانی به جز ارتباط درون فردی دیگر مؤلفه‌ها با تعهد سازمانی ارتباط معناداری برقرار کردند. حکاک و رحیمی اقدام (۱۳۹۴) نشان دادند معنویت سازمانی تبیین‌کننده مزیت رقابتی پایدار است. بنابراین می‌بایست نسبت به ارتقاء معنویت سازمانی و مؤلفه‌های آن، به‌ویژه همسویی ارزش‌ها، استراتژی‌های مناسبی اتخاذ نماید. ابراهیم پور و نعمتی (1395) نشان دادند نشان دادند که بعد تجربه بیشترین و میزان پیش‌بینی و بعد اعتقادات دینی

کمترین میزان پیش بینی معنویت در محیط کار را دارند. نوشین فرد و خدابخش (۱۳۹۵) نشان دادند معنویت در محیط کار در سطح گروهی بیشتر از دو سطح فردی و سازمانی است این امر بیانگر احساس همبستگی بیشتر در میان کارکنان است. به طور کلی با توجه به نتایج پژوهش می توان اذعان داشت که بین معنویت در محیط کار با تعالی سازمانی در کتابخانه ملی ایران رابطه معنی داری وجود دارد. قشقایی زاده و موسوی (۱۳۹۵) که بین معنویت محیط کار، عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که هر سه متغیر معنویت محیط کار، عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی توانایی پیش بینی رفتار شهروندی سازمانی را دارند. حضوری و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند می توان با تقویت هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی می توان میزان گرایش به معنویت در محیط کار را نیز بهبود بخشید. ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند نشان داد که معنویت در محیط کار و ابعاد آن بر رفتار اخلاقی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارند و کار با معنا، احساس همبستگی، همسویی ارزش ها و معنویت در محیط کار از تغییرات مربوط به رفتار اخلاقی کارکنان را پیش بینی می کنند. دوس (۲۰۱۶) نشان دادند. شبکه های مختلف حاکمیتی، ارزش های عمومی، تفکر عمومی، می تواند بر سبک رهبری تاثیرگذار باشد و بررسی ادبیات تحقیق نشان می دهد که سبک رهبری باید ترکیبی از فضای فکری جدید و ارزش های نهادینه شده باشد. ویوک و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که میزان معنویت اسلامی در محل کار می تواند بر رفتار منابع انسانی، تاثیر گذار باشد. پاور (۲۰۱۷) نشان دادند حمایت سازمان به طور قابل توجهی بر معنویت فردی و ابعاد معنوی سازمان، تاثیر دارد. پاراستروک و تانگ (۲۰۱۷) نشان دادند که مدیران سطوح بالای رهبری استراتژیک، دارای اثربخشی متوسط بوده اند و علاوه بر این مقایسه رهبری استراتژیک مدیران و اثربخشی مدارس، با توجه به اندازه مدارس، متفاوت است و اکسولس (۲۰۱۸) نشان دادند اثرات مثبت، تجربیات/ادراک، عدم اطمینان، می تواند بر توسعه معنویت محل کار، تاثیرگذار باشد.

با توجه به نتایج حاصل از متغیرها، پیشنهادات زیر ارائه می گردد:

- مدیران باید نسبت به تعهدات و وعده های خود سخت پایبند باشند؛
- باید صداقت خود را با برقراری ارتباط باز با کارکنان نشان دهند؛
- مدیران باید پیش از آنکه سخن بگویند، به سخنان کارکنان سازمان به طور جدی گوش دهند؛

شناسایی عوامل موثر بر رهبری سخاوتمند با تاکید بر معنویت در محیط کار در آموزش و پرورش استان‌های شمال کشور

- مدیران و مسئولان این باور را در کارکنان به وجود آوردند که در صورت تلاش و پشتکار، اهداف فردی و سازمانی قابل دستیابی هستند.
- مدیران و مسئولان، با برگزاری جلسه‌های توجیهی هفتگی یا حداقل ماهانه، کارکنان را در جریان امور مختلف سازمان قرار دهند.
- مدیران در اجرای تغییرات سازمانی به ویژه تغییرات بنیادی، قبل از هر چیز از قابل پذیرش بودن تغییر و تمایل زبردستان به تغییر مطمئن گردند.
- در اجرای تغییرات سازمانی حتماً از نظرات و ایده‌های کارکنان استفاده شود تا از این طریق علاوه بر بهره‌مندی از دانش و تجربیات آن‌ها، وابستگی عاطفی ایشان به تغییر نیز افزایش یابد.
- پافشاری روی ارزش‌های اخلاقی کلیدی خود به استحکام‌سازی فرهنگ اخلاقی سازمان کمک شایانی می‌کند. متد دیگری که دنباله در ارزش‌های اخلاقی دارند شامل فعالیت‌ها و تصمیمات کارکنان، مدیران یا مدیران ارشد می‌باشد که معنای والایی به فرهنگ سازمانی می‌بخشند. اگر نگاه مثبتی به این قضیه داشته باشیم با وجود فشارهای مالی، ارزش‌های اخلاقی نقش مثبتی روی عملکرد سازمان دارند. اگر دید منفی داشته باشیم شرکت با به کار بردن ارزش‌های اخلاقی باز با شکست روبرو می‌شود.
- مدیران بایستی تا حد امکان جریان آموزشی را تحت کنترل خود بگیرند. در طول دوره‌های آموزشی از مثال‌های مناسب استفاده شود.
- از کانال‌های ارتباط دهنده خوب در سازمان‌ها بایستی استفاده شود تا بتواند در مقابل تعارض‌ها قد علم کنند. این کانال‌ها بیشتر نقش کمکی را دارند تا خبررسان. با بررسی اثربخشی برنامه‌ها به‌طور سالیانه، تغییرات لازم را بایستی در برنامه‌ها انجام داد.

## منابع

- ابراهیم پور حبیب طاهر روشندل ارتباطی الناز سخندان ۱۳۹۶. نقش معنویت در محیط کار در رشد، رفتار کارکنان دانشگاه پیام نور، مدیریت در دانشگاه اسلامی سال ششم پاییز و زمستان ۱۳۹۶ شماره ۲ (پیاپی ۱۴)
- ابراهیم پور حبیب نعمتی ولی. ۱۳۹۵. تحلیل نقش دینداری در تعالی معنویت در محیط کاری کارکنان، پژوهش‌های مدیریت عمومی سال نهم تابستان ۱۳۹۵ شماره ۳۲
- انصاری، محسن و رضا صابری، ۱۳۹۶، بررسی رابطه بین معنویت در محیط کار با اخلاق کار (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه فرهنگیان)، سومین کنفرانس ملی روانشناسی علوم تربیتی و اجتماعی،

یابل، موسسه علمی تحقیقاتی کومه علم آوران دانش، -<https://www.civilica.com/Paper-03-SEPP-03-SEPP.html>

ایرانی، رضا. ۱۳۹۳. طراحی الگوی رهبری سخاوتمند در سازمان‌های دولتی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.

حکیمی نیا، مسعود، ۱۳۹۶، تاثیر روحیه مذهبی بر عملکرد سازمان، اولین کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین ایران و جهان در مدیریت، اقتصاد و حسابداری و علوم انسانی، شیراز، دانشگاه علمی کاربردی شوشتر، -<https://www.civilica.com/Paper-MEAHBTM-04-MEAHBTM.html>

قشقای زاده، نصرالله و موسوی، نسابگم (۱۳۹۵). بررسی رابطه معنویت سازمانی، عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بهبهان. تحقیقات مدیریت آموزشی، ۸(۳۰)، ۴۹-۷۰.

نقوی، سید علی؛ اسعدی، میر محمد و میرغفوری، سید حبیب‌الله (۱۳۹۴). الگوی معنویت سازمانی در آموزش عالی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی. فصلنامه علمی مدیریت اسلامی، سال ۲۳، شماره ۲، صص ۱۷۷-۱۴۵.

الوانی سید مهدی غلامرضا جندقی حسن زارعی متین حمیدرضا ایرانی . ۱۳۹۴. گونه‌شناسی سخاوت در سازمان، مدیریت فرهنگ سازمانی سال دوازدهم زمستان ۱۳۹۳ شماره ۴ (پیاپی ۳۴)

Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25.

Bhagwan, R. (2013). Spirituality in social work in South Africa: Insights from a survey with academics. *International Journal of Social Work*, 15(3), 276-289.

Brian Paciotti, Peter Richerson, Billy Baum, Mark Lubell, Tim Waring, Richard McElreath, Charles Efferson, Ed Edsten, (۲۰۱۱), Are Religious Individuals More Generous, Trusting, and Cooperative? An Experimental Test of the Effect of Religion on Prosociality, in Lionel Obadia, Donald C. Wood (ed.) *The Economics of Religion: Anthropological Approaches (Research in Economic Anthropology, Volume ۳۱)* Emerald Group Publishing Limited, pp. ۲۶۷-۳۰۵

Cameron, K. S., & Caza, A. (2002). Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 33-48.

Chandramowli, S., & Transue, M. (2011). Analysis of barriers to development in landfill

Dinh, J. E., & Lord, R. G. (1991). Implications of dispositional and process views of traits for individual difference research in leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 689-661

Gibran, Khalil (2018). Generosity: Leadership's Secret Sauce, <https://www.rebeccaalvy.com/2018/03/03/generosity/>

Glickman, J. (2011). Be Generous at Work. Retrieved from <http://blogs.hbr.org>

- Golmoradi. Roya,b, Ardabili. Farzad Sattari.(2016).The effects of Social Capital and Leadership Styles on Organizational Learning, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230 ( 2016 ) 372 – 378
- Hinnells, R. (1995). *A New Dictionary of Religions*. Oxford: Blackwell.
- Holloway Margaret.(2015). Spirituality, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition, Volume 23
- Irani,H,R,(2013)Generosity in Organization.*Journal of Entrepreneurship-Organization Management* 2(1)e107
- Kennedy,M,H.(2002) Spirituality in the Workplace: An Empirical Study of this Phenomenon... DBA Nova Southeastern University press
- Khaled M.K. Alhyasat, (2012),"The role of Islamic work ethics in developing organizational citizenship behavior at the Jordanian Press Foundations", *Journal of Islamic Marketing*, Vol. 3 Iss 2 pp. 139 - 154
- Kumpikaitė Vilmantė– Valiūnienė.(2014). Spirituality at work: comparison analysis, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150 ( 2014 ) 1205 – 1212
- Lapin, David.(2012). Lead by Greatness: How Leaders of Character Motivate People, <https://www.tlnt.com/lead-by-greatness-how-leaders-of-character-motivate-people/>
- Latane, B.; Darley, J. M. (1970). *The unresponsive bystander: Why doesn't he help?*: Appleton-Century Crofts New York.
- Latham, John R. (2014).Leadership for Quality and Innovation: Challenges, Theories, and a Framework for Future Research. *Quality Management Journal [online]*. 2014, vol. 21, issue 1, s. 11-15 [cit. 2014-08-19]. Dostupne z: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/ehost/detail/detail?vid=14&sid=161530e5-b027-4963-b687-b217c3211c52%40sessionmgr4003&hid=4106&bdata=Jmxhbmcc9Y3Mmc210ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=95103117>
- Nohria, N., And Khurana, R., Editors (2010), *Handbook of Leadership Theory and Practice*, A Harvard Business School Centennial Colloquium, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts
- Paul Moitreyee, Saha Purna.(2015). Workplace Spirituality–The Essence of Modern Business Organizations, [https://www.researchgate.net/publication/282784719\\_Workplace\\_Spirituality-The\\_Essence\\_of\\_Modern\\_Business\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/282784719_Workplace_Spirituality-The_Essence_of_Modern_Business_Organizations)
- Ponsombut. Srisai, Somprach Kanokorn, Sombatteera Sujany.(2014). Factors Affecting Charismatic Leadership of Primary Schools Principals. *Journal : Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 112, 7 February 2014, Pages 962–967
- pouraghdam Hamed Reza, . Habib Alipour, Huseyin Arasli,(2018).Workplace spirituality and organization sustainability: a theoretical perspective on hospitality employees' sustainable behavior, *Environ Dev Sustain*, <https://doi.org/10.1007/s10668-018-0120-4>
- Purnamasari, P., & Amaliah, I. (2015). Fraud Prevention: Relevance to Religiosity and Spirituality in the Workplace. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 827-835.

- Purnamasaria, Pupung, Amaliahb Ima.(2015). Fraud prevention: relevance to religiosity and spirituality in the workplace, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 211 ( 2015 ) 827 – 835
- Rahman, Z. A., & Shah, I. M. (2015). Measuring Islamic spiritual intelligence. *Procedia Economics and Finance*, 31, 134-139.
- Ryan Raffaelli Mary Ann Glynn . (2015)."What's So Institutional about Leadership? Leadership Mechanisms of Value Infusion" In *Institutions and Ideals: Philip Selznick's Legacy for Organizational Studies*. Published online: 30 Mar 2015; 283-316
- Salahudina Shahrul Nizam bin, Siti Sarah binti Baharuddina, Muhammad Safizal Abdullah, Abdullah Osmanc.(2016).The Effect of Islamic Work Ethics on Organizational Commitment, *Procedia Economics and Finance* 35 ( 2016 ) 582 – 590
- Saleem. Hina.(2015).The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 172 ( 2015 ) 563 – 569
- Silva, Alberto. What Do We Really Know About Leadership?. *Journal of Business Studies Quarterly [online]*. 2014, vol. 5, issue 4, pages 1-4[cit. 2014-08-19].
- Stratton Martha.(2016). The Power of Generosity, *AORN Journal*, Volume 104, Issue 6, December 2016, Pages 481-482
- Sudibyo, R. (2013). *The Influences of Workplace Spirituality*. Thailand: Bangkok.
- Sulaiman, M. (2014). Identify the components of spirituality in business context the Islamic. *Journal of Business and Management Sciences*, 1 (2), 166-188
- Tecchio Edivandro Luiz.(2016).Spirituality in organizations?, *Organizações & Sociedade*, On-line version ISSN 1984-9230
- Twenge, J. M.; Baumeister, R. F.; DeWall, C. N.; Ciarocco, N. J.; Bartels, J. M. (2007). "Social exclusion decreases prosocial behavior". *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(1), 56.
- Vallabh Priyanka, Singhal Manish.(2014). Workplace Spirituality Facilitation: A Person–Organization Fit Approach, *Journal of Human Values*20(2) 193–207
- Vasconcelos Anselmo Ferreira, (2018) "Workplace spirituality: empirical evidence revisited", *Management Research Review*, <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2017-0232>
- Wiwiek Rabiatul Adawiyah, Bambang Agus Pramuka, (2017) "Scaling the notion of Islamic spirituality in the workplace", *Journal of Management Development*, Vol. 36 Issue: 7, pp.877-898, <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2014-0153>.