



Original Article (Qualitative)

Identifying the dimensions and components of spiritual leadership based on extra-role behaviors

Seyyed Mohammad Bagher Mansouri¹ , Hamdollah Manzaritavakoli² ,
Abass Babaei³ , Zahra Anjom Shoua⁴ , Shahin Sharafi⁵

1- Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

2- Associate Professor, Department of Educational Sciences, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

3- Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

4- Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, Islamic Azad University, Kerman Branch, Kerman

5- Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

Receive:

22 December 2024

Revise:

02 February 2025

Accept:

11 March 2025

Keywords:

Leadership,
Spiritual leadership,
Extra-role behaviors,
Organizational
Commitment,
Civic virtue

Abstract

The aim of the present study is to identify the dimensions and components of spiritual leadership based on extra-role behaviors. The research method is applicable-developmental in terms of its purpose, qualitative in terms of its implementation method, and of content analysis type. The statistical population of this study includes 10 academic experts as well as managers and experts in the industrial field of Kerman province with at least 10 years of management experience and a minimum of a master's degree. The sampling method in this study was purposive and the snowball method (chain referral). A part of the statistical population that was available and possible to communicate with was selected as a sample. This sampling continued until theoretical saturation was reached. The research collection tool is a semi-structured interview. Data analysis was carried out using the content analysis method, which includes open and axial coding with MAXQDA 2018 software. The results of the study showed that spiritual leadership is based on extra-role behaviors consisting of 10 dimensions and 26 components, which include: altruism, chivalry, faith, conscientiousness, membership, organizational commitment, performance feedback, dutifulness, civic virtue, respect, and honor.

Please cite this article as (APA): Mansouri, S. M. B., Manzaritavakoli, H., Babaei, A., Anjom Shoua, Z. and sharafi, S. (2025). Identifying the dimensions and components of spiritual leadership based on extra-role behaviors. *Management and Educational Perspective*, 7(2), 187-205.



10.22034/jmep.2025.501199.1471



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Hamdollah manzaritavakoli

Email: hmanzari@iauk.ac.ir

Extended abstract

Introduction

Neil & Biberman (2003) reported a sudden increase in books, conferences and workshops on spirituality in the workplace since around 1992, and an academic discipline in spiritual leadership has emerged. In recent years, there has been increasing attention to spiritual leadership and its significant benefits for individuals, groups, organizations and communities. Spiritual leadership can be seen as an emerging construct of a broader understanding of spirituality in the workplace (Sanaei & Khalaji, 2019). Spiritual leadership is a process in which leaders and followers influence each other in parallel, as relationships evolve over time. Spiritual leadership is also a process that has the power to change social systems and reform institutions (Javaherizadeh, 2016). Spiritual leadership, by creating sensitivity to oneself, others, and the supernatural in the individuals of the organization, makes them interested in their jobs and work; then motivates them to their work duties; and as a result, provides for their spiritual survival (Thakur & Singh, 2016).

Lack of attention to the psychological aspects of the organization causes reluctance to accept individual differences and lack of attention to interpersonal relationships; meanwhile, lack of control over one's own emotions, lack of control and management of one's own and others' emotions, lack of attention to organizational extra-role behaviors, and lack of participation of individuals in decision-making jeopardize the interests of the organization (Mohammadi & Ghasemi, 2020). Extra-role behavior is perceived as a concept and in the role domain, it is closely linked to the behavioral performance of citizenship, and whatever these behaviors are perceived as behaviors within the role domain, better citizenship behavior is seen by individuals, and when employees define citizenship behavior as behavior beyond the role and participate in increasing relationships with others and generally act beyond the scope of their assigned duties, the result of this process is the progress and promotion of the organization, provided that they perceive regulatory justice to a large extent in the organization (Narenjithani et al, 2018). Accordingly, the researcher addresses the main question: what are the dimensions and components of spiritual leadership based on extra-role behaviors?

Theoretical Framework of Spiritual Leadership

Spiritual leadership is the set of values, attitudes, and behaviors used to motivate oneself and others in a way that fosters spirituality and individual well-being through meaning, purpose, and belonging to oneself and others. Therefore, it requires, first, creating a vision in which the leader and followers feel meaning, purpose, and importance; and second, establishing and creating an organizational culture based on the values of altruism, whereby the leader and followers feel a sense of belonging, being understood, being appreciated, being referred to, being cared for, and being appreciated by themselves and others (Khari & Sinha, 2018).

Extra-role behaviors

The concept of extra-role is one of the oldest political and social concepts, and has been the focus of many political and social thinkers since the time of ancient Greece. Different theorists may have different views on the importance of this concept, but in any case, its special place in the human intellectual system indicates its outstanding importance (Buil et al, 2022). Extra-role behaviors include a set of behaviors that have been called, in various ways, pro-social behaviors, organizational citizenship, helping, or combined performance (Haji et al, 2023). Extra-role behaviors are a set of behaviors considered outside the scope of mandatory behaviors of individuals in the environment. However, they play a fundamental and pivotal role in creating the desired psychological and social space in the workplace. These behaviors have become a broad and extensive field in organization and management research for at least the past 28 years (Buil et al, 2022).



Ghanbarzadeh & Jafarian Yasar (2024) investigated the role of spiritual leadership in social responsibility and social capital of first-year secondary school teachers in Dareh Shahr city. The findings showed that spiritual leadership has a direct and significant relationship with social responsibility and social capital of teachers and is able to explain 25.3 percent of the variance in social responsibility and 13 percent of the variance in social capital of teachers. Other findings also showed that there was a direct relationship between spiritual leadership and social responsibility ($r=0.392$) and between spiritual leadership and social capital ($r=0.242$), at a level lower than 0.05. The result is that strengthening spiritual leadership in schools increases teachers' responsibility and social capital; education officials and planners should hold classes and courses to promote spiritual leadership knowledge for teachers.

Mousavi (2023) conducted a study entitled Investigating the Relationship between Spiritual Leadership Dimensions and Job Motivation from the Perspective of Shahrekord Education and Training Staff. The findings showed that there is a significant relationship between the seven dimensions of spiritual leadership (vision, altruism, faith in work, meaningfulness in work, and organizational membership) and the job motivation of education and training staff, but there is no relationship between the other two dimensions of spiritual leadership, namely organizational commitment and performance feedback, and employee motivation. In fact, the more spiritual leadership components are applied at a higher level in the atmosphere of an educational organization and the decisions, procedures, policies, and educational missions are formulated and implemented based on the spiritual leadership dimension, the higher the level of job motivation among the employees of this educational organization.

Research Methodology

The research method is applicable-developmental in terms of its purpose, qualitative in terms of its implementation method, and of content analysis type. The statistical population of this study includes 10 academic experts along with managers and experts in the industrial field of Kerman province with at least 10 years of management experience and a minimum of a master's degree. The sampling method in this study was purposive and the snowball method (chain referral). A part of the statistical population that was available and possible to communicate with was selected as a sample. This sampling continued until theoretical saturation was reached. The research collection tool is a semi-structured interview.

Research findings

Data analysis was carried out using the content analysis method, which includes open and axial coding with MAXQDA 2018 software. The results of the study showed that spiritual leadership is based on extra-role behaviors consisting of 10 dimensions and 26 components, which include: altruism, chivalry, faith, conscientiousness, membership, organizational commitment, performance feedback, dutifulness, civic virtue, respect, and honor.

Conclusion

The present study was conducted with the aim of identifying the dimensions and components of spiritual leadership based on extra-role behaviors. The results of this study are consistent with the results of Ghanbarzadeh & Jafarian Yasar (2024), Mousavi (2023), Davari et al, (2023), Haji et al, (2023), Ramezani et al, (2022), Nazari & Moosavi (2022), Fallah et al, (2022), Yusefi et al, (2022), and Vu & Fry (2020). Ramezani et al, (2022) showed that the identified components had a significant relationship with spiritual leadership style. Also, the indicators of faith, virtues, spiritual atmosphere, motivation, cultural and structural were ranked first to sixth in the antecedents of spiritual leadership. Regarding the consequences of the spiritual leadership style, the indicators of moral climate, organizational health,

commitment, and content were ranked first to fourth, and finally, the development of divine spirituality, the development of sustainable organizational spiritual health, the development of sustainable global spiritual health, the development of sustainable human spirituality, and the development of existential spirituality were ranked first to fifth among the new strategies of the spiritual leadership style.

Considering the results obtained, the following suggestions are presented:

- Investing in technical and management training, providing internship and coaching opportunities, and encouraging the acquisition of professional certificates.
- Clearly and precisely defining the procedures and criteria for hiring, promoting, rewarding, and disciplining employees and ensuring their fair implementation.
- Defining the organization's core values (such as honesty, trustworthiness, and responsibility) and including them in the organization's code of ethics.



علمی پژوهشی (کیفی)

شناسایی ابعاد و مولفه‌های رهبری معنوی مبتنی بر رفتارهای فراترشی

سید محمد باقر منصوری^۱ , حمداله منظری توکلی^۲ , عباس بابایی^۳ , زهرا انجم شعاع^۴ ,
شهین شرفی^۳ 

- ۱- گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
- ۲- دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
- ۳- گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
- ۴- استادیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری معنوی مبتنی بر رفتارهای فراترشی می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی-توسعه ای و از حیث شیوه اجرا، کیفی، از نوع تحلیل مضمون می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران و خبرگان حوزه صنعت استان کرمان با سابقه مدیریت حداقل ۱۰ سال و مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد می‌باشد. روش نمونه گیری در این پژوهش هدفمند و روش گلوله برفی (ارجاع زنجیره‌ای) بخشی از جامعه آماری که در دسترس بوده و امکان برقراری ارتباط با آن‌ها وجود داشت به عنوان نمونه انتخاب شدند. این نمونه گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. ابزار گردآوری پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون که شامل کدگذاری باز، محوری با نرم‌افزار MAXQDA 2018، انجام گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری معنوی مبتنی بر رفتارهای فراترشی شامل ۱۰ بعد و ۲۶ مؤلفه می‌باشد که ابعاد شامل: عشق به نوع دوستی، جوانمردی، ایمان، وجدان کاری، عضویت، تعهد سازمانی، بازخورد عملکرد، وظیفه شناسی، فضیلت مدنی، احترام و تکریم می‌باشد.

تاریخ دریافت:

۰۲ دی ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری:

۱۴ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش:

۲۱ اسفند ۱۴۰۳

کلید واژه‌ها:

رهبری،

رهبری معنوی،

رفتارهای فراترشی،

تعهد سازمانی،

فضیلت مدنی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): منصوری، سید محمد باقر، منظری توکلی، حمداله، بابایی، عباس، انجم شعاع، زهرا و شرفی، شهین. (۱۴۰۴). شناسایی ابعاد و مولفه‌های رهبری معنوی مبتنی بر رفتارهای فراترشی. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۷(۲)، ۱۸۷-۲۰۵.



10.22034/jmep.2025.501199.1471



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: حمداله منظری توکلی

ایمیل: hmanzari@iauk.ac.ir

مقدمه

نیاز جامعه به رهبر و اهمیت عملکرد او بر کسی پوشیده نیست. رهبری اثر بخش در سازمان عامل اصلی و اساسی در ایجاد همفکری و همدلی است و رهبران مؤثر کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر یک چتر فکری و نظر واحد گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که اختلاف، جزئی کم اهمیت است و آنچه اعتبار و ارزش دارد روح جمعی است که باید در یک مجموعه یا سازمان حاکم باشد (Shamsi, 2020). رهبری توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت هدف‌های معین است یا آن را فعالیت‌هایی می‌دانند که مردم را برای تلاش مشتاقانه در جهت کسب اهداف گروهی تحت تأثیر قرار دهد (Abbasi, 2019).

(Neil & Biberman, 2003) از حدود سال ۱۹۹۲ افزایش ناگهانی کتاب‌ها، کنفرانس‌ها و کارگاه‌های آموزشی در مورد معنویت در محیط کار را گزارش کردند و یک رشته دانشگاهی که در رهبری معنوی ایجاد شد که در سال‌های اخیر توجه رو به افزایش در زمینه رهبری معنوی و منافع قابل توجه آن برای افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و جوامع صورت گرفته است. رهبری معنوی می‌تواند به عنوان یک سازه در حال ظهور دریافت گسترده‌تر معنویت در محیط کار دیده شود (Sanaei & Khalaji, 2019). رهبری معنوی فرایندی است که در آن رهبران و پیروان به موازاتی که ارتباطات در طول زمان تکامل می‌یابد. بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. هم چنین رهبری معنوی فرایندی است که قدرت تغییر سیستم‌های اجتماعی و اصلاح نهادها را نیز دارا است (Javaherizadeh, 2016). رهبری معنوی از طریق ایجاد حساسیت نسبت به خود و دیگران و ماوراء الطبیعه 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 (Thakur & Singh, 2016). رهبران معنوی با ایجاد چشم انداز و ارزش‌های مشترک برای کارکنان موجبات توانمندی فردی تیمی و سازمانی آنان را فراهم کرده که در نهایت سطح رفاه زیستی و سلامتی و تندرستی کارکنان افزایش خواهد یافت (Nasr, 2017). بنابراین هدف رهبری معنوی توجه به نیازهای اساسی پیروان می‌باشد تا موجبات بقای معنوی آنان را فراهم آورد چنین رهبری موجب می‌گردد که کارکنان معنای واقعی شغل خود را درک کرده و برای شغلی که دارند اهمیت قائل شوند (معناداری). همچنین به آن‌ها این احساس دست می‌دهد که شغلشان از نظر سازمان و سایر همکاران نیز دارای اهمیت است (معنویت). این رهبران چشم انداز و ارزش‌های مشترکی برای کارکنان ایجاد کرده و موجبات توانمندی تیمی و سازمانی آنان را فراهم کرده که در نهایت سطح رفاه زیستی و سلامتی و تندرستی کارکنان و همچنین هویت بخشی سازمانی آنان افزایش خواهد یافت (Ghanbarzadeh et al, 2024).

از آنجائیکه بسیاری از رهبران سازمان، امروزه ارتباطات ضعیفی با کارکنان برقرار می‌کنند و تمایل به سخت گیری دارند. بدین جهت آن‌ها قادر نیستند در محیط کسب و کار، فرهنگ سازمانی، فرآیند کاری و فن آوری تغییر ایجاد کنند. بسیاری از مدیران قادر نیستند بازخورد دریافت کنند و به بازخوردها پاسخ درست بدهند، همچنین به افرادی که با آن‌ها کار می‌کنند اعتماد ندارند، به تندی انتقاد می‌کنند، بیش از حد از آن‌ها کار می‌کشند و مدیران به طور آشکاری نشان می‌دهند که از لحاظ فنی مدیران موفقی نیستند (Miller, 2004). در حال حاضر مفهوم نارضایتی و عدم علاقه به کار در محیط‌های کاری از سوی کارکنان یکی از فاکتورهای مهم قابل مشاهده در سازمان‌ها می‌باشد. به این ترتیب به نظر

می‌رسد که حضور کارمندان در محیط کارشان کیفی و ملموس نیست و به تعبیری، این حضور بیانگر اجبار به ادامه شغلی است که تنها از روی عدم علاقه و اجبار بوده، که ادامه آن را توجیه می‌کند. هر چند تعمیم دادن این نوع رفتارها خطاست، اما می‌توان گفت عوامل متعدد پیچیده‌ای که به هم تنیده‌اند، ناشی می‌شود و در این میان، رهبران سازمان به عنوان فاعلین و گردانندگان این بخش از اهمیت بسزایی برخوردار است (Sedaghati Fard & Abdollahzadeh, 2009). کاستی‌های بوجود آمده که نزدیک به یک دهه پیش شناسایی شده بود سبب شد ارتباط نزدیک و عمیق بین دو رشته مهم علوم انسانی یعنی مدیریت رفتار سازمانی و روان شناسی درباره رفع مشکلات روان شناختی روی انسانی در محیط کار متمرکز شود. از این منظر، مسائلی چون بی انگیزگی کارکنان، جابه جایی، غیبت از کار و رفتارهای انحرافی بیشترین توجه پژوهشگران و از جمله مارتین سلیگمان روان شناس مشهور مکتب روانشناسی بیمارگرا، را به خود، اختصاص داد. عدم توجه به جنبه‌های روانشناختی سازمان بی رغبتی در قبول تفاوت‌های فردی و عدم توجه به روابط میان فردی را باعث می‌گردد، ضمن اینکه عدم احاطه به احساسات خود، عدم کنترل و اداره احساسات خود و دیگری و عدم توجه به رفتارهای فرانقشی سازمانی، و عدم مشارکت دادن افراد در تصمیم گیریها منافع سازمان را به خطر می‌اندازد (Mohammadi & Ghasemi, 2020).

رفتار فرانقشی به عنوان مفهومی ادراک شده و در حیطه نقش، شکل نزدیکی با عملکرد رفتاری شهروندی پیوند دارد و هر آنچه این رفتارها به عنوان رفتارهای در حیطه نقش تلقی شوند، رفتار شهروندی بهتری از افراد دیده می‌شود و زمانی که کارمندان رفتار شهروندی را به عنوان رفتاری فراتر از نقش تعریف می‌کنند و در افزایش روابط با دیگران به مشارکت مبادرت می‌ورزند و به طور کلی فراتر از محدوده وظایف محوله خود عمل می‌کنند ماحصل این فرایند پیشرفت و ارتقاء سازمان است. البته به شرط آن که عدالت آیین نامه‌ای را به حدی زیادی در سازمان ادراک کنند (Narenjithani et al, 2018). بنابراین رفتار شهروندی سازمانی رفتاری است که به صورت رسمی توسط سیستم‌های اجباری ارائه نمی‌شود به طوری که کمک مؤثر آن بر سازمان بر کسی پوشیده نیست (Dehghanizadeh et al, 2023).

سازمان‌های عصر حاضر در محیطی فعالیت می‌کنند که بسیار پیچیده، پویا و متغیر است. برای رویارویی با تغییرات فزاینده محیط بیرونی و چالش‌های محیطی، سازمان‌های معاصر باید محیط کاری را به وجود آورند که به آنان در جذب نگهداری، ارتقا و انگیزش یک تیم از کارکنان ماهر و متخصص کمک کند. به وجود آوردن و خلق این محیط، یک الزام و ضرورت راهبردی برای هزاره سوم است. 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. مهم‌ترین نتایج رهبری معنوی افزایش عملکرد شغلی و بروز رفتارهای فرانقشی 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. اهمیت رفتارهای فرانقش از آن جهت است که این رفتارها فراتر از الزامات رسمی شغل بوده و چنانچه این همکاری‌های داوطلبانه کارکنان در طول زمان تکرار شود، میزان اثربخشی سازمانی مضاعف خواهد شد. در همکاری خودجوش و داوطلبانه، افراد کوشش و تلاش خود را در جهت شکوفایی

توانایی‌های شخصی و حتی به نفع سازمان به کار می‌گیرند. براین اساس محقق به این سؤال اصلی که ابعاد و مؤلفه‌های رهبری معنوی مبتنی بر رفتارهای فراتر از چه می‌باشد؟ می‌پردازد.

ادبیات نظری

رهبری معنوی

یکی از اصلی‌ترین اجزای محیط‌های کاری معنوی، رهبری معنوی است. سازمان‌ها نیاز دارند که در مسیر تبدیل خود به سازمان‌های یادگیرنده و خلاق معنویت را در محل‌های کار خود رواج دهند و به همین خاطر احتیاج به رهبری معنوی دارند. در این بین وظیفه رهبری را می‌توان کمک به دیگران در یافتن روح درونی خود به دست آوردن و حفظ اعتماد دیگران، گوش دادن مؤثر به خواسته‌های دیگران و در کل خدمت به همکاران خود بدون در نظر گرفتن علائق شخصی داشت (Yusefi et al, 2022). رهبران معنوی افراد تأثیر گذاری هستند که به تغییر شیوه‌هایی که دیگران می‌بینند و کارهایی که انجام می‌دهند قادر هستند. آن‌ها بر نگرش‌ها و اعمال دیگران به منظور رسیدن به یک هدف مشترک که در نهایت به نفع کل گروه می‌باشد. تأثیر می‌گذارند (Oh & Roh, 2019).

رهبری معنوی عبارت است از ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایی که برای انگیزش درونی خود و دیگران به گونه‌ای که سبب بقاء معنویت و رفاه سعادت فردی از طریق معنا، هدفمندی و عضویت در خود و دیگران گردد می‌باشد. بنابراین مستلزم اولاً خلق بینش و بصیرتی است که در آن رهبر و پیروان احساس معنا، هدفمندی و اهمیت می‌کنند و ثانیاً برقراری و خلق فرهنگ سازمانی بر مبنای ارزش‌های عشق به نوع دوستی که به موجب آن رهبر و پیروان احساس عضویت، درک شدن، مورد قدردانی قرار گرفتن، مراجعه، توجه و تقدیر از خود و دیگران می‌نمایند (Khari & Sinha, 2018).

معنویت و رهبری هر دو سازه‌های پیچیده‌ای هستند. معنویت به عنوان یک موضوع تحقیق جدید در تئوری رهبری بیان شده به طوری قابل توجهی بین معنویت در محیط کار و تئوری‌های رهبری وجود دارد معنویت و رهبری در اسلام دو روی یک سکه هستند و نمی‌توانند جدا از یکدیگر دیده شوند. آن‌ها به هم آمیخته شده و هر دو در پایگاه اخلاقی اسلام تعبیه شده‌اند. هر دو مرتبط با خدمت به خدا هستند و ریشه در تسلیم خود در برابر قدرت‌ش دارند (Yusefi et al, 2022). دلیل اصلی برای به کارگیری شاخص‌های معنویت در موفقیت رهبری را می‌توان چنین بیان کرد که رهبران در سازمان‌های معنوی، نسبت به رهبرانی که در سازمان‌های عادی فعالیت می‌کند (هنگامی که موفقیت آن‌ها را در سازمان‌ها اندازه گرفته‌اند). امتیاز بالاتری را از پیروان خود دریافت کرده‌اند. خلاصه اینکه هم از نظر اخلاقی و هم از نظر مذهبی، رهبران باید به ارزش‌های اصلی و پایه‌ای پیروان خود برای انگیزش آنان و بالا بردن کارایی آنان توجه کنند. از آن جا که معنویت رسیدن به بهره‌وری را تسهیل می‌کند، در سازمان موازین اخلاقی ایجاد کرده و مانع استرس در سازمان‌ها می‌شود، برخی از محققان معنویت را با رهبری پیوند داده‌اند به همین دلیل می‌توان گفت که رهبران معنوی نقش مهمی را در اثر بخشی و هویت سازمان ایجاد می‌کنند (Nazari & Mousavi, 2023).

رفتارهای فرا نقشی

مفهوم فرانقشی یکی از دیرپاترین مفاهیم سیاسی، اجتماعی است که از دوران یونان باستان تا کنون مورد توجه کثیری از متفکران سیاسی و اجتماعی واقع شده است. ممکن است نگاه نظریه پردازان مختلف نسبت به اهمیت این مفهوم متفاوت باشد اما به هر صورت جایگاه ویژه آن در نظام فکری بشر، نشان از اهمیت برجسته آن است (Buil et al, 2022). رفتارهای فرانقشی، مجموعه‌ای از رفتارها را شامل می‌شود که به اشکال مختلف، رفتارهای به نفع اجتماع، شهروندی سازمانی، کمک کردن یا عملکرد ترکیبی نامیده شده‌اند (Haji et al, 2023). رفتارهای فرانقشی مجموعه رفتارهایی است که خارج از محدوده رفتارهای الزامی افراد در محیط محسوب می‌شود. اما در ایجاد فضای روانی و اجتماعی مطلوب در محیط کار نقش اساسی و محوری ایفاء می‌کند. این رفتارها حداقل طی ۲۸ سال گذشته به حوزه‌های گسترده و وسیع در تحقیقات سازمان و مدیریت بدل شده‌اند (Buil et al, 2022).

اغلب مدیران از کارکنان سازمان‌ها انتظار دارند که تلاش کنند نقش‌ها، رفتارها و مسئولیت‌های اضافی برای بهتر شدن عملکرد سازمانی را بر عهده گیرند (Hunsaker, 2021). این نقش‌ها ممکن است بخشی از وظایف رسمی کارکنان نباشند کارکنان ممکن است این قسم از وظایف مزاد بر شرح شغل خود را بصورت داوطلبانه برای کمک به موفقیت سازمان انجام می‌دهد. این گونه رفتارها به طور کلی در ادبیات مدیریتی تحت عنوان «رفتار شهروندی سازمانی تحلیل شده است. رفتارهای که در محل کار با پاداش‌های اجتماعی تقویت می‌شود. سازمان‌ها بدون تمایل داوطلبانه افراد به همکاری، قادر به توسعه اثربخشی جمعی خود نیستند تفاوت همکاری داوطلبانه و اجباری از اهمیت فراوان برخوردار است. در حالت اجباری شخص وظایف خود را در راستای مقررات و قوانین و استانداردهای قابل قبول یک سازمان و صرفاً در حد رعایت الزامات انجام می‌دهد. ولی در همکاری داوطلبانه مقوله و رأی وظیفه مطرح است و افراد کوشش‌ها، انرژی و بصیرت خود را برای شکوفایی توانایی‌های خود به نفع سازمان ابراز می‌کنند. در این حالت افراد معمولاً از منافع شخصی خود می‌گذرند و مسئولیت‌پذیری در راستای منافع دیگران را در اولویت قرار می‌دهند. رفتارهای فرانقشی از دیدگاه اسلامی، آرامشی است که قبل، حین و بعد از کار بر اساس این باور به دست می‌آید که بعضی فعالیت‌ها می‌تواند موجب جلب رضایت خداوند متعال شود (Rezaei sharif et al, 2018).

پیشینه پژوهش

(Ghanbarzadeh & Jafarian Yasar, 2024) به بررسی نقش رهبری معنوی در مسئولیت‌پذیری اجتماعی و سرمایه اجتماعی دبیران متوسطه اول شهرستان دره شهر پرداختند. یافته‌ها نشان داد که رهبری معنوی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی و سرمایه اجتماعی معلمان رابطه مستقیم و معناداری دارد و قادر است (۲۵/۳) درصد واریانس مسئولیت‌پذیری اجتماعی و (۱۳) درصد واریانس سرمایه اجتماعی معلمان را تبیین نماید. همچنین دیگر یافته‌ها نشان داد که بین رهبری معنوی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی رابطه مستقیم ($r=0/392$) و بین رهبری معنوی و سرمایه اجتماعی ($r=0/242$)، در سطح کمتر ۰/۰۵ رابطه مثبت و معنادار وجود داشت. نتیجه تقویت رهبری معنوی در مدارس باعث افزایش مسئولیت‌پذیری و سرمایه اجتماعی معلمان می‌گردد؛ مسئولین و برنامه‌ریزان آموزش و پرورش کلاس‌ها و دوره‌های ارتقا دهنده دانش رهبری معنوی برای معلمان برگزار نمایند.

(Mousavi, 2023) تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه بین ابعاد رهبری معنوی و انگیزش شغلی از دید کارکنان آموزش- و پرورش شهرکرد انجام داد. یافته‌ها نشان داد بین هفت بعد رهبری معنوی (چشم‌انداز، عشق به نועدوستی، ایمان به کار، معناداری در کار و عضویت سازمانی) با انگیزش شغلی کارکنان آموزش و پرورش رابطه معناداری وجود دارد، اما بین دو بعد دیگر رهبری معنوی یعنی تعهد سازمانی و بازخورد عملکرد با انگیزش کارکنان رابطه وجود ندارد. در واقع، هرچه در جو یک سازمان آموزشی مولفه‌های رهبری معنوی در سطح بالاتری در امور اعمال شود و تصمیم‌ها، رویه‌ها، سیاست‌ها و رسالت‌های آموزشی بر مبنای بعد رهبری معنوی تدوین و اجرا شود، میزان انگیزش شغلی در نزد کارکنان این سازمان آموزشی بیشتر خواهد بود.

(Davari et al, 2023) پژوهشی تحت عنوان طراحی مدل توسعه رهبری معنوی مدیران مدارس متوسطه دوم آموزش و پرورش شهر تهران انجام دادند. نتایج نشان داد ۱۰ مؤلفه در تبیین مدلی برای رهبری معنوی در مدیران متوسطه دوم آموزش و پرورش شهر تهران نقش دارند که عبارتند از: عشق به نועدوستی، ایمان، اخلاص، معادگرایی، توکل، چشم-انداز، تعهد سازمانی، عضویت در سازمان، بازخورد عملکرد و معناداری (جذابیت کار). همچنین یافته‌ها نشان دادند در بخش کمی مدل از برازش مناسبی برخوردار است.

(Haji et al, 2023) در پژوهشی با عنوان تبیین نقش واسطه‌ای توانمندسازی معلمان در رابطه بین رهبری سطح پنج با تمایل به انجام رفتارهای فراتر از نقش نشان دادند. یافته‌ها نشان داد سبک رهبری سطح پنج بر رفتارهای فراتر از توانمندسازی معلمان اثر مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین توانمندسازی معلمان بر رفتارهای فراتر از آنان دارای اثر مستقیم و معنی‌داری بود و متغیر توانمندسازی معلمان در خصوص تأثیر سبک رهبری سطح پنج بر رفتارهای فراتر از نقش میانجی بود.

(Ramezani et al, 2022) به بررسی شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری معنوی مدیران (مطالعه‌ای در سازمان زندان‌ها و اقدامات تأمینی و تربیتی شهرستان چابهار) پرداختند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آماری در رابطه با داده‌های گردآوری شده نشان دادند که کلیه مولفه‌های شناسایی شده با سبک رهبری معنوی رابطه معناداری داشته‌اند. همچنین، شاخص‌های ایمان، فضایل، فضای معنوی، انگیزش، فرهنگی و ساختاری در رتبه‌های اول تا ششم پیشایندهای رهبری معنوی رهبری قرار داشتند. در رابطه با پسایندهای سبک رهبری معنوی نیز شاخص‌های جو اخلاقی، سلامت سازمانی، تعهد و محتوایی در رتبه‌های اول تا چهارم قرار گرفته بودند و در نهایت، گسترش معنویت الهی، گسترش سلامت معنوی پایدار سازمانی، گسترش سلامت معنوی پایدار جهانی، گسترش تعالی معنویت پایدار انسانی و گسترش معنویت وجودی در رتبه‌های اول تا پنجم از راهبردهای نوین سبک رهبری معنوی قرار گرفته بودند.

(Nazari & Moosavi, 2022) به بررسی نقش رهبری معنوی و خودکارآمدی و چابکی سازمان در مدیران مدارس پرداختند. نشان دادند که بین رهبری معنوی و چابکی سازمانی مدیران مدارس رابطه معنادار وجود دارد و رهبری معنوی پیش بین‌کننده خودکارآمدی و چابکی سازمانی می‌باشد.

(Fallah et al, 2022) به بررسی طراحی الگوی شایستگی حسابرسان داخلی با نقش میانجی گری نیم‌رخ شخصیتی و رفتارهای فراتر از نقش در کارکنان حسابرسی ناجا پرداختند. نتایج بخش کمی نشان داد که بین شایستگی حسابرسان داخلی و رفتارهای فراتر از نقش و نیم رخ شخصیتی رابطه مثبتی وجود ندارد و همچنین نیم رخ شخصیتی در تأثیر رفتارهای فراتر از نقش بر

شایستگی حسابرسی داخلی نقش میانجی گری ندارد. نتایج این پژوهش به شایستگی حسابرسان داخلی و همچنین رفتار و عوامل شخصیتی آنان در سازمان، کمک شایانی می نماید.

(Yusefi et al, 2022) پژوهشی با هدف تبیین ابعاد و مؤلفه های الگوی رهبری معنوی مورد مطالعه دانشگاه فرهنگیان اصفهان انجام دادند. با توجه به تأثیر رهبری معنوی بر توانمندسازی روانشناختی اعضای هیئت علمی، بازنگری در الگوهای رهبری در دانشگاه های فرهنگیان ضرورت دارد و انتصاب افراد به عنوان ریاست دانشگاه ها باید بیشتر با سبب رهبری معنوی صورت گیرد.

(Vu & Fry, 2020) پژوهشی با عنوان هنر رهبری معنوی در سازمان های معاصر از دیدگاه بودایی با استفاده از ابزارهای ماهرانه انجام دادند. نتایج نشان دادند سازمان ها، مکان های کار متنوعی هستند که در آن اعتقادات، ارزش ها و برداشت های مختلف با آن ها به اشتراک گذاشته می شوند و رهبری معنوی می تواند باعث ایجاد عشق دوستانه و انگیزه ذاتی در بین افراد شود.

روش شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه جمع آوری داده ها به شکل کیفی و از نظر روش اجرای پژوهش از نوع پژوهش تحلیل مضمون می باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی (معیار انتخاب اساتید با سابقه رشته مدیریت که با رهبری معنوی مبتنی بر رفتارهای فراتر از آشنایی کامل داشتند و مقالات مختلف در این حوزه به چاپ رسانده بودند که از بین جامعه آماری ۲۰ نفر از اساتید دانشگاه می باشند) و خبرگان حوزه صنعت (معیار انتخاب، سابقه کار مدیریت با حداقل ده سال و مدرک تحصیلی حداقل فوق لیسانس) می باشند که با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و روش گلوله برفی (ارجاع زنجیره ای) بخشی از جامعه آماری که در دسترس بوده و امکان برقراری ارتباط با آن ها وجود داشت به عنوان نمونه این بخش از پژوهش انتخاب شدند. این نمونه گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. براساس موضوع داده ها و اطلاعات از طریق مطالعات مقدماتی، مصاحبه های نیمه ساختاریافته جمع آوری می شود و شامل فنون کدگذاری و انتخابی لیستی از مفاهیم و مقوله ها جمع آوری و مدل مرتبط با موضوع تدوین می گردد. روش تحقیق برای تفسیر ذهنی محتوایی داده های متنی از طریق فرایندهای طبقه بندی نظام مند، کدبندی و تم سازی یا طراحی الگوهای شناخته شده است. تحلیل کیفی یک رویکرد تجربی، روش شناسانه و کنترل شده مرحله به مرحله با رعایت عناصر مورد مطالعه است؛ بنابراین در این تحقیق، با استفاده از تحلیل محتوای آشکار و پنهان به صورتی نظام دار، عینی و کمی برای اندازه گیری متغیرها به تجزیه و تحلیل در اسناد و متون پرداخته شده و یافته ها را از متن استخراج کرده است. در نهایت تشریح محتوای پیام های ارتباطی در مقوله ها دسته بندی شده اند. سپس با بررسی و مطالعه طراحی الگوی رهبری معنوی مبتنی بر رفتارهای فراتر از آشنایی می توان اساس کلیدواژه های مربوط به این حوزه را شناسایی کرد. پس از بررسی و تحلیل محتوا از ادبیات و پیشینه تحقیق به جمع آوری تم های مربوط به موضوع تحقیق پرداخته و در نهایت از ادبیات به تحلیل مضمون با نرم افزار مکس کیودا به شناسایی ابعاد، مؤلفه ها پرداخته می شود. محیط متنوع و قابلیت های جدید این نرم افزار باعث شده است تا بتوان تحلیل روشنی از متون ارائه داد و مضامین پژوهش را به درستی شناسایی، دسته بندی و استخراج نمود. یکی از فنون تحلیلی مناسب در تحقیقات کیفی، تحلیل مضمون است که به طور گسترده ای

استفاده می‌شود، تحلیل در فاز کیفی به تحلیل و تفسیر (کدگذاری) مفاهیم بیان شده از ادبیات و متون به روش تحلیل مضمون پرداخته می‌شود که شامل کدگذاری باز، محوری که با نرم‌افزار MAXQDA 2018 انجام می‌گیرد.

یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه داده‌های جمع‌آوری شده در فرمت مصاحبه به نقطه اشباع نظری رسیده است بعد از تعریف سؤال اصلی پژوهش، می‌توان کدگذاری مصاحبه‌های جمع‌آوری شده را شروع کرد. در این پژوهش از ۱۰ نفر مصاحبه به عمل آمده است. بعد از کدگذاری باز به وسیله کدگذاری محوری اقدام به شناسایی مقوله‌ها و مفاهیم می‌کنیم و به سؤال ابعاد و مؤلفه‌های رهبری معنوی مبتنی بر رفتارهای فراتر از نقش در صنایع بزرگ استان کرمان چگونه است؟ پاسخ داده شده است.

جدول ۱. ابعاد و مؤلفه‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها

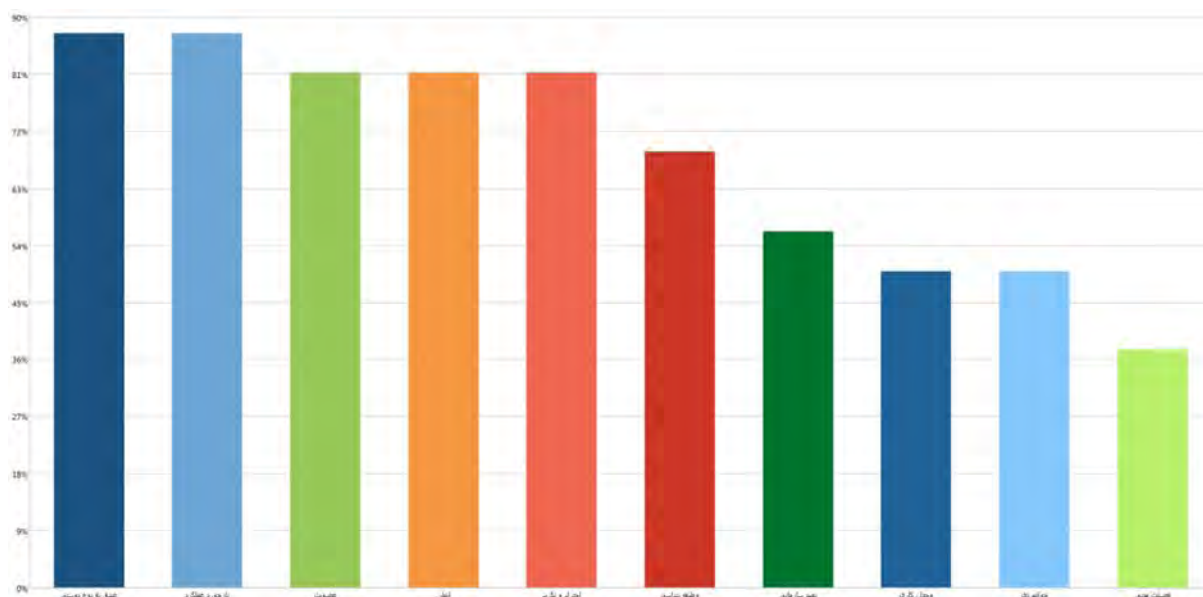
مؤلفه	ابعاد
توجه به کارکنان	عشق به نوع دوستی
مهربانی با کارکنان	
وفاداری و راز داری	
صداقت	
عدم اعتراض به وظایف	جوانمردی
عدم اعتراض به کمبودهای سازمان	
انجام دادن هر کاری جهت موفقیت سازمان	
تلاش و کوشش بیش از حد	ایمان
مهم بودن کار	
با معنی بودن وظایف کاری	
کار با معنا و ارزش اجتماعی	وجدان کاری
تحسین کارکنان توسط سازمان	
توجه رهبری به پرسنل	
عجین شدن با سازمان	عضویت
احساس هویت، وفاداری به سازمان	
احساس وابستگی به سازمان	
انجام کار با کیفیت کار	تعهد سازمانی
تقویت نقاط قوت عملکرد خود	
تلاش کاری	
کمک به همکاران	بازخورد عملکرد
تلاش برای اهداف سازمان	
	وظیفه شناسی

مستولیت پذیری	فضیلت مدنی
انجام فعالیت‌های داوطلبانه	
برخورد مناسب با سرپرستان	احترام و تکریم
برخورد مناسب با همکاران	
برخورد مناسب با ارباب رجوع	

سپس بعد از مصاحبه با این افراد به استخراج کدها و مقوله و مفهوم پرداخته شد. قابل ذکر است که پس از انجام مصاحبه اشباع نظری حاصل شد. بدین گونه که کدهای استخراج شده جدیدی در مصاحبه دهم به مجموع کدها اضافه نشد و کدهای استخراجی تکراری بودند. جدول اشباع نظری برای ابعاد و مولفه‌های ارائه الگوی رهبری معنوی مبتنی بر رفتارهای فرا نقشی در صنایع بزرگ استان کرمان در زیر آمده است:

جدول ۲. جدول اشباع نظری برای ابعاد الگو

Code System	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SUM
عشق به نوع دوستی	5	20	8	2	5	3	13	4	1	8	69
جوانمردی		8	6	8	11	11	4		3		51
ایمان	6	3	5	4	1	2	6	3	14	22	66
وجدان کاری	7	1	2				1	9	9	4	33
عضویت	10	5	2	1	4	8	5	10	7	4	56
تعهد سازمانی		5	9	8	3	7	2	2		1	37
بازخورد عملکرد	6	5	13	4	7	3	3		4	6	51
وظیفه شناسی	4	9	5	1		3	7	2	3	8	42
فضیلت مدنی		5	3	6	2		7		7		30
احترام و تکریم	8	1	9	6	4	4	10	8	7	5	62
SUM	46	62	62	40	37	41	58	38	55	58	497



نمودار ۱. نمودار اشباع نظری مصاحبه‌ها برای ابعاد الگو

جدول ۳. جدول اشباع نظری برای مؤلفه‌های الگو

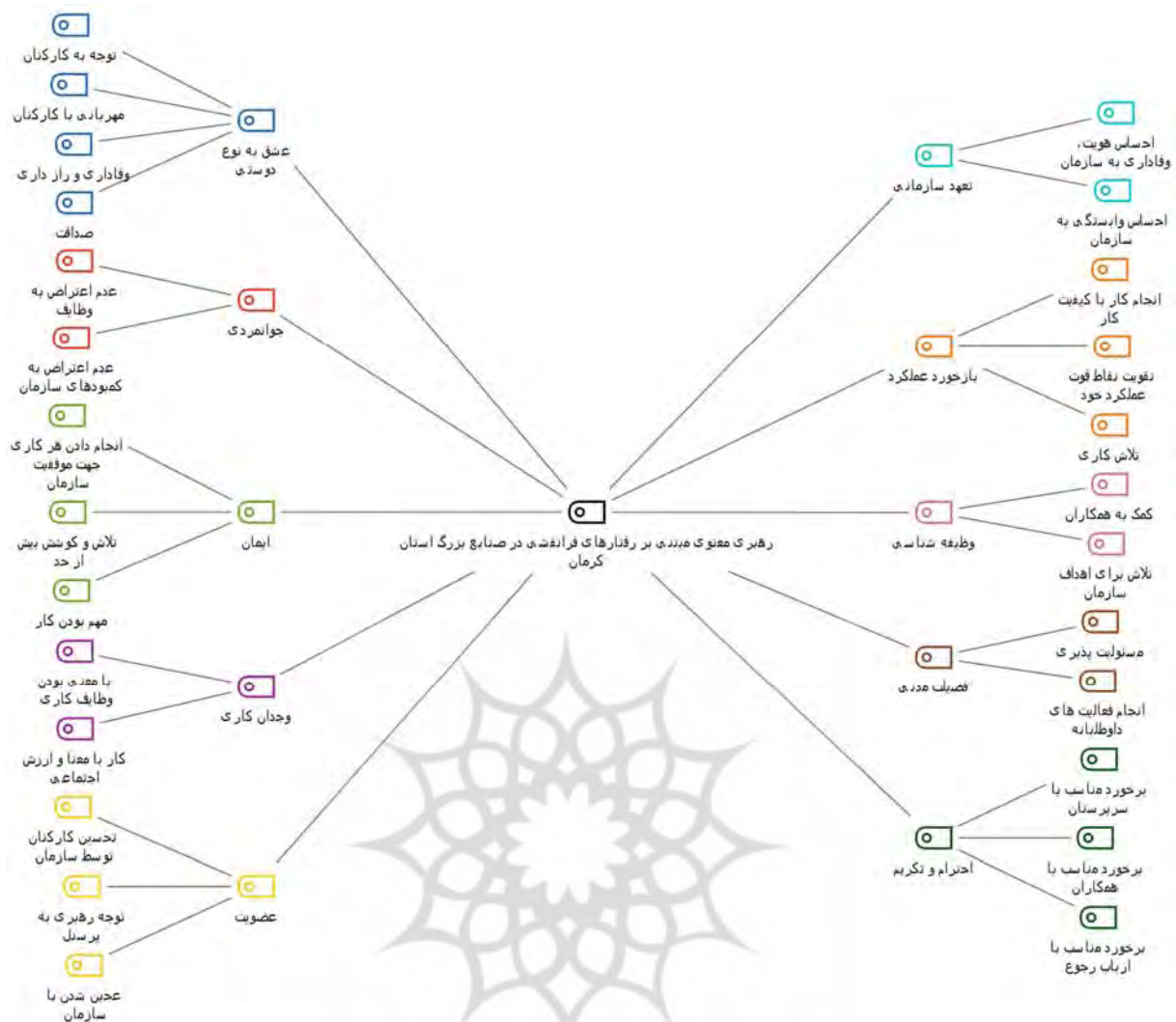
Code System	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SUM
توجه به کارکنان	1	14			5					1	21
مهربانی با کارکنان		1		2			7	4		2	16
وفاداری و راز داری		1	3			3	6		1	2	16
صداقت	4	4	5							3	16
عدم اعتراض به وظایف		7	1	3	2	6					19
عدم اعتراض به کمبودهای سازمان		1	5	5	9	5	4		3		32
انجام دادن هر کاری جهت موفقیت سازمان							5	3	4	4	16
تلاش و کوشش بیش از حد	4	1				2	1		6	4	18
مهم بودن کار	2	2	5	4	1				4	14	32
با معنی بودن وظایف کاری	4							4	7	2	17
کار با معنا و ارزش اجتماعی	3	1	2				1	5	2	2	16
تحسین کارکنان توسط سازمان	3		2	1	4		1	2	2	1	16
توجه رهبری به پرسنل	4						2	5	3	3	17
عجین شدن با سازمان	3	5				8	2	3	2		23
احساس هویت، وفاداری به سازمان		5	1	4		7					17
احساس وابستگی به سازمان			8	4	3		2	2		1	20
انجام کار با کیفیت کار	3	4	6				3			5	21
تقویت نقاط قوت عملکرد خود		1	5		3	3			3		15
تلاش کاری	3		2	4	4				1	1	15
کمک به همکاران	4	8	4							3	19
تلاش برای اهداف سازمان		1	1	1		3	7	2	3	5	23
مسئولیت پذیری		2	2		1		7		3		15
انجام فعالیت های داوطلبانه		3	1	6	1				4		15
برخورد مناسب با سرپرستان	2		5	6	1		3	1		1	19
برخورد مناسب با همکاران						4	2	3	6	2	17
برخورد مناسب با ارباب رجوع	6	1	4		3		5	4	1	2	26
SUM	46	62	62	40	37	41	58	38	55	58	497

در جدول زیر مؤلفه‌های مدل به همراه فراوانی اشاره به هر کدام در مصاحبه‌ها بطور کامل آمده است:

جدول ۴: نظرات خبرگان در مؤلفه‌ها و شاخص‌ها به همراه فراوانی

فراوانی	مؤلفه	ابعاد
۴	توجه به کارکنان	عشق به نوع دوستی
۱۱	مهربانی با کارکنان	
۸	وفاداری و رازداری	
۷	صداقت	
۱۱	عدم اعتراض به وظایف	جوانمردی
۶	عدم اعتراض به کمبودهای سازمان	
۵	انجام دادن هر کاری جهت موفقیت سازمان	ایمان
۸	تلاش و کوشش بیش از حد	
۹	مهم بودن کار	
۱۰	با معنی بودن وظایف کاری	وجدان کاری
۴	کار با معنا و ارزش اجتماعی	
۷	تحسین کارکنان توسط سازمان	عضویت
۸	توجه رهبری به پرسنل	
۱۱	عمیق شدن با سازمان	
۱۴	احساس هویت، وفاداری به سازمان	تعهد سازمانی
۱۰	احساس وابستگی به سازمان	
۷	انجام کار با کیفیت کار	بازخورد عملکرد
۵	تقویت نقاط قوت عملکرد خود	
۶	تلاش کاری	
۴	کمک به همکاران	وظیفه شناسی
۷	تلاش برای اهداف سازمان	
۹	مسئولیت پذیری	فضیلت مدنی
۱۰	انجام فعالیت‌های داوطلبانه	
۷	برخورد مناسب با سرپرستان	احترام و تکریم
۷	برخورد مناسب با همکاران	
۹	برخورد مناسب با ارباب رجوع	

پس از رسیدن به اشباع نظری، مصاحبه و کدگذاری به پایان رسید. فرآیند کدگذاری و تحلیل متنی مصاحبه‌ها در نرم افزار تحلیل داده‌های کیفی MAXQDA 2018 انجام گردید. خروجی نهایی ابعاد و مولفه‌های تحقیق استخراج شده به شکل زیر است.



نمودار ۱. خروجی نهایی نظرات خبرگان برای ابعاد و مؤلفه های تحقیق

بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد و مؤلفه های رهبری معنوی مبتنی بر رفتارهای فراتر از فرایند بوده است. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری معنوی مبتنی بر رفتارهای فراتر از فرایند شامل ۱۰ بعد (عشق به نوع دوستی، جوانمردی، ایمان، وجدان کاری، عضویت، تعهد سازمانی، بازخورد عملکرد، وظیفه شناسی، فضیلت مدنی، احترام و تکریم) و ۲۶ مؤلفه (توجه به کارکنان، مهربانی با کارکنان، وفاداری و رازداری، صداقت، عدم اعتراض به وظایف، عدم اعتراض به کمبودهای سازمان، انجام دادن هر کاری، جهت موفقیت سازمان، تلاش و کوشش بیش از حد، مهم بودن کار، با معنی بودن وظایف کاری، کار با معنا و ارزش اجتماعی، تحسین کارکنان توسط سازمان، توجه رهبری به پرسنل، عجبین شدن با سازمان، احساس هویت، وفاداری به سازمان، احساس وابستگی به سازمان، انجام کار با کیفیت کار، تقویت نقاط قوت عملکرد خود، تلاش کاری، کمک به همکاران، تلاش برای اهداف سازمان، مسئولیت پذیری، انجام فعالیت های داوطلبانه، برخورد مناسب با سرپرستان، برخورد مناسب با همکاران، برخورد مناسب با ارباب رجوع) می باشد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Haji et al, 2023) (Davari et al, 2023) (Mousavi, 2023) (Ghanbarzadeh & Jafarian Yasar, 2024) سازگار است.

(2023) (Ramezani et al, 2022) (Nazari & Moosavi, 2022) (Fallah et al, 2022) (Yusefi et al, 2022) (Vu & Fry, 2020) همسو می‌باشد. (Ramezani et al, 2022) نشان دادند که مولفه‌های شناسایی شده با سبک رهبری معنوی رابطه معناداری داشته‌اند. همچنین، شاخص‌های ایمان، فضایل، فضای معنوی، انگیزش، فرهنگی و ساختاری در رتبه‌های اول تا ششم پیشایندهای رهبری معنوی رهبری قرار داشتند. در رابطه با پسایندهای سبک رهبری معنوی نیز شاخص‌های جو اخلاقی، سلامت سازمانی، تعهد و محتوایی در رتبه‌های اول تا چهارم قرار گرفته بودند و در نهایت، گسترش معنویت الهی، گسترش سلامت معنوی پایدار سازمانی، گسترش سلامت معنوی پایدار جهانی، گسترش تعالی معنویت پایدار انسانی و گسترش معنویت وجودی در رتبه‌های اول تا پنجم از راهبردهای نوین سبک رهبری معنوی قرار گرفته بودند. (Davari et al, 2023) نشان دادند که ۱۰ مؤلفه در تبیین مدلی برای رهبری معنوی در مدیران متوسطه دوم آموزش-وپرورش شهر تهران نقش دارند که عبارتند از: عشق به نוע دوستی، ایمان، اخلاص، معادگرایی، توکل، چشم‌انداز، تعهد سازمانی، عضویت در سازمان، بازخورد عملکرد و معناداری (جذابیت کار). همچنین یافته‌ها نشان دادند در بخش کمی مدل از برازش مناسبی برخوردار است. (Vu & Fry, 2020) نشان دادند سازمان‌ها، مکان‌های کار متنوعی هستند که در آن اعتقادات، ارزش‌ها و برداشت‌های مختلف با آن‌ها به اشتراک گذاشته می‌شوند و رهبری معنوی می‌تواند باعث ایجاد عشق دوستانه و انگیزه ذاتی در بین افراد شود.

باتوجه به نتایج به دست آمده پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- سرمایه‌گذاری در آموزش‌های فنی و مدیریتی، ارائه فرصت‌های کارآموزی و مربیگری، و تشویق به اخذ مدارک حرفه‌ای.

- تعریف واضح و دقیق رویه‌ها و ضوابط استخدام، ارتقاء، پاداش، و تنبیه کارکنان و اطمینان از اجرای عادلانه آن‌ها.

- تعریف ارزش‌های اساسی سازمان (مانند صداقت، امانتداری، مسئولیت‌پذیری) و گنجاندن آن‌ها در منشور اخلاقی سازمان.

- تعریف استانداردهای کیفی دقیق و روشن برای محصولات و خدمات، و اطمینان از رعایت آن‌ها توسط کارکنان.

- برگزاری فعالیتهای گروهی و مسابقات ورزشی برای تقویت روابط بین کارکنان.

- تشکیل تیم‌های کاری پروژه‌محور و اعطای اختیارات لازم به آن‌ها برای انجام کارها.

- بیان واضح و الهام‌بخش چشم‌انداز سازمان و نقش کارکنان در تحقق آن.

- دعوت از کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های سازمانی.

- برگزاری جلسات منظم و مشخص جهت ارائه بازخورد به کارکنان.

- برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی جهت ارتقاء مهارت‌های فنی و مدیریتی کارکنان به منظور افزایش وظیفه‌شناسی آن‌ها.

- ایجاد برنامه‌های مسئولیت اجتماعی برای کارکنان که آن‌ها را به شرکت در فعالیتهای اجتماعی مثل خیریه‌ها، برنامه‌های محیط‌زیستی

- ایجاد و اجرای سیاست‌های مشخص برای احترام و رفتار محترمانه نسبت به تمامی کارکنان، از جمله ایجاد فضایی برای گفت‌وگو و تبادل نظر.

Reference

- Abbasi Esfajani, H., & Barzegar valilo, M. (2019). Analysis of the relationship spiritual leadership and performance with the mediating role of organizational identity in the Social Security Organization of East Azerbaijan Province. *Public Organizations Management*, 7(2), 97-114. doi: 10.30473/ipom.2019.41595.3272. (In Persian) .
- Buil, I., & Martínezb, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality, *International Journal of Hospitality Management* 77, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Dehghanizadeh, M., & Akbari, P., & Hosseini, S. M. (2023). The Influence of Vision-based Leadership on Employees' Creative Behavior Considering the Role of Organizational Inertia and Extra-Role Behaviors of University Employees. *Applied Educational Leadership*, 4(4), 17-32. doi: 10.22098/ael.2023.13816.1355. (In Persian) .
- Davari, R., & Oladian, M., & Imani, M. N. (2023). Designing a Model For Spiritual Leadership in Secondary Education Managers in Tehran. *Research in Teaching*, 11(1), 21-1. doi: 10.22034/trj.2023.62692. (In Persian) .
- Ghanbarzadeh, A., & Jafarian Yasar, H. (2024). Investigating the role of spiritual leadership in social responsibility and social capital of junior high school teachers in Darreshahr city. *Journal of New Advances in Psychology, Educational Sciences and Education*. 7(71). 111-129. <https://civilica.com/doc/2077360>. (In Persian) .
- Haji, J., & Zahed babolan, A., & vafaeifar, G., & Rahmani Barouji, P. (2023). Explaining the Mediating Role of Teacher Empowerment in the Relationship between Level Five Leadership and the Desire to Perform Extra-Role Behaviors . *Journal of Research in Educational Systems*, 17(63), 19-33. doi: 10.22034/jiera.2024.423986.3072.. (In Persian) .
- Hunsaker WD. (2021). Spiritual leadership and work-family conflict: Mediating effects of employee well-being. *Personnel Review*. 50(1):143-58. DOI:10.1108/PR-04-2019-0143
- Javaherizadeh. A. (2016). A model of increasing spirituality in the organization, presenting a data-based the ory. *Islamic Management*. 24(4). 108-75. (In Persian) .
- Khari, C., & Sinha, S. (2018). Organizational spirituality and knowledge sharing: A model of multiple mediation. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 19(4), 337-348. <https://doi.org/10.1007/s40171-018-0197-5>.
- Mohammadi, M., & Ghasemi, Z. (2020). The effect of spiritual leadership and psychological empowerment on employees' extra-role behaviors and turnover in the Cultural Heritage Organization of Isfahan Province, Second International Conference on Religion, Spirituality and Quality of Life, <https://civilica.com/doc/1247077>. (In Persian) .
- Mousavi, S. (2023). Investigating the Relationship between the Dimensions of Spiritual Leadership and Job Motivation from the Perspective of Shahrekord Education Staff. *Innovation Management and Operational Strategies*, 4(2), 184-197. doi: 10.22105/imos.2021.288916.1103. (In Persian) .
- Narenjithani, F., & Mostafavi, Z., & Ahmati. K. (2018). Explaining Extra Role Behaviors (Organizational Citizenship Behavior) Based on Self-Development. *Journal of Applied Psychological Research*, 9(3), 91-116. doi: 10.22059/japr.2018.69569. (In Persian) .
- Nasr Esfahani, A., & Amiri, Z., & Farokhi, M., & Seyfi, M. (2017). The Effect of the Spirituality in the Workplace on the Social Undermining with Mediating Role of Organizational Ethical Climate (Department Social Security of Isfahan as a Case Study). *Journal of Applied Sociology*, 28(2), 17-34. doi: 10.22108/jas.2017.21430. (In Persian) .
- Nazari, K., & Mousavi, A. (2023). The Role of Spiritual Leadership and Principals' Self-Efficacy in Organizational Agility of Schools, *Journal of Educational and Educational Studies*, 11(4)(33), 76-103. 20.1001.1.2423494.1401.11.4.4.2. (In Persian) .
- Oh, S., & Roh, S. (2019). A Moderated Mediation Model of Self-Concept Clarity, Transformational Leadership, Perceived Work Meaningfulness, and Work Motivation. *Frontiers in Psychology*. 10. 10.3389/fpsyg.2019.01756.
- Sadaghati Fard, M., & Abdollahzadeh. M. (2009). A study of job alienation and its influencing factors among employees. *News in Industrial Organizational Psychology* 1(1). 10-22. (In Persian) .

- Shamsi, M. (2020). A Review of Transformational Leadership Concepts in Organizations, First International Conference and Second National Conference on Management, Ethics and Business, Shiraz, <https://civilica.com/doc/1117982>. (In Persian) .
- Sanaei, S., & Khalaji, S. (2019). Organizational Spirituality Model from the Islamic Perspective in Education Organization Based on the Statements of the Supreme Leader (May Allah be pleased with him). *Islamic Management*. 27(1). 89-113. (In Persian) .
- Thakur, K., & Singh, J. (2016). Spirituality at workplace: A conceptual framework. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(7), 5181-5189
- Yousefi, E., & Taleb, Z., & Zafarghandi, M. (2022). Dimensions and Components of Spiritual Leadership Model: A Case Study of Farhangian University of Isfahan. *Journal of Political Sociology of Iran*, (26), 818-829. <https://civilica.com/doc/1532669>. (In Persian) .
- Vu, M. C., & Fry, L. (2020). Leading Without a Self: Implications for Spiritual Leadership Development. *Academy of Management Proceedings* 2020(1):14314. DOI:10.5465/AMBPP.2020.14314abstract

