

# ارائه الگوی رهبری معنوی در صنعت برق (مورد مطالعه: شرکت های فعال در صنعت برق ایران)

اکبر طاقداریان اردکان\*<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۰۸

## چکیده

امروزه، با توجه به تغییرات محیطی و ویژگی محیط های سازمانی، ضرورت دارد که سازمان ها از سبک های جدید رهبری بهره بگیرند. رهبری معنوی یکی از این سبک ها است که با توجه به نیاز سازمان ها به بهبود محیط سازمانی از نظر شاخص های سلامت روحی و روانی کارکنان، مورد توجه قرار گرفته است. هدف از انجام تحقیق حاضر، ارائه الگوی رهبری معنوی در صنعت برق است. ضمناً، تحقیق از نوع تحقیقات توسعه‌ای - کاربردی است. در آغاز تحقیق پس از بررسی مبانی نظری و تحقیقات پیشین و شناسایی ۴۷ مولفه برای رهبری معنوی، پرسشنامه دلفی طراحی شد. در این مرحله از ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران صنعت برق در مورد مولفه های رهبری معنوی نظرخواهی شد که پس از دو دور خبرگان به اجماع رسیدند و ۴۵ مولفه نهایی شدند. سپس، الگوی رهبری معنوی براساس نتایج حاصل شده طراحی شد. در مرحله بعد، از ۴۶ نفر از خبرگان صنعت برق در مورد اولویت مولفه های شناسایی شده نظرخواهی به عمل آمد. روش نمونه گیری از نوع گلوله برفی و کفایت نمونه و روش تجزیه و تحلیل داده ها روش تاپسیس فازی بوده است. یافته ها نشان داد که مولفه های "پابندی به اهداف سازمانی"، "تعریف چشم انداز مشترک" و "وفاداری" دارای بالاترین اولویت هستند. براساس نتایج تحقیق، با توجه به ماهیت خشک و سخت کارهای فنی و تخصصی، بهره گیری از الگوی رهبری معنوی می تواند تاثیر زیادی در بهبود شرایط روحی و روانی کارکنان در محیط کار و پیشبرد اهداف سازمانی داشته باشد.

**کلید واژه‌ها:** رهبری سازمانی، رهبری معنوی، صنعت برق، دلفی فازی

<sup>۱</sup> مدرس دانشگاه، ایران

ایمیل نویسنده مسئول: akbar.taqdaryan@gmail.com

## مقدمه

رهبری یکی از عوامل تعیین کننده برای مدیریت موفق سازمان ها است (کریم و همکاران، ۲۰۲۲). از طرفی، مفهوم معنویت در محیط کار در دهه های اخیر شهرت قابل توجهی پیدا کرده است (آیدین و سیلان، ۲۰۰۹). علاقه به معنویت در محیط کار و معنویت رهبران در دو دهه اخیر، به موازات ظهور نظریه ها و تحقیقات رهبری معنوی، افزایش یافته است (آلن و فرای، ۲۰۲۲). اگل و فرای (۲۰۱۶)، بیان می کنند که مدل های غربی مبتنی بر دیدگاه های حاکم بر انسان های غربی است و نیاز است و سازمان هایی که کارگران از فرهنگ های مختلف را استخدام می کنند و همچنین برای سازمان های دولتی و خصوصی که فرهنگ کارکنان آنها متکی به اعتقادات و رفتارهای مذهبی است، باید براساس مدل هایی مبتنی بر این دیدگاه ها به رهبری بپردازند. از این رو، در راستای تقویت معنویت در سازمان ها، رهبری معنوی می تواند به عنوان یک سازه در حال ظهور در بافت گسترده تر معنویت در محیط کار دیده شود (فرای و همکاران، ۲۰۱۱). در طول دهه گذشته، رهبری معنوی به عنوان الگوی جدید و رویکردی نوین به رهبری سازمانی ظهور کرده است (اوه و وانگ، ۲۰۲۰). رهبری معنوی سهم مثبتی در ترویج معنویت در محیط کار برای تشویق انگیزه، ایجاد اعتماد و عملکرد بهتر کارکنان و مشارکت سازمانی دارد. رهبری معنوی درک اعتماد، تشویق و فداکاری را افزایش می دهد و شانس بیشتری برای دستیابی به موفقیت سازمانی در محل کار می دهد (جاناریکا و همکاران، ۲۰۲۲).

رهبری معنوی به سه بخش رفتار مراقبه، رفتار میانجی و تأمل تقسیم می شود. رفتار مراقبه از الهام، دانش، تجربه فرهنگی و خرد شکل می گیرد. همچنین، رفتار میانجی شامل یکپارچگی خود، تعامل اجتماعی و شهود است. در این میان تأمل نیز نوعی تصمیم گیری و اصلاح خود است (کریم و همکاران، ۲۰۲۲). محققان مختلف، رهبری معنوی را متفاوت تصور کرده اند. برخی تمایز روشی بین معنویت و دین می بینند؛ بنابراین، رهبری معنوی را قابل تحقیق می دانند (کایا، ۲۰۱۵). برخی دیگر رهبری معنوی را بخشی از دین یا پدیده ای ذهنی می دانند. محققانی که تمایز واضحی بین دین و معنویت نمی بینند، استدلال می کنند که رهبری معنوی به سختی می تواند مورد مطالعه علمی و تجربی قرار گیرد (کاراداک، ۲۰۰۹). رهبری معنوی به عنوان یک نظریه رهبری انسان محور و ارزش گرا در نظر گرفته می شود که در آن رهبران به طور ذاتی به پیروان خود و خود انگیزه می دهند. رهبری معنوی ترکیبی از ساختارهای رهبری مبتنی بر ارزش مانند رهبری خدمتگزار، رهبری اصول محور، رهبری کاریزماتیک و رهبری تحول آفرین در نظر گرفته می شود (جوسه و چولی، ۲۰۲۳).

علی رغم تلاش های انجام شده برای پیشبرد علمی رهبری معنوی، باید به چندین موضوع پرداخته شود که اولین مورد ابهام در رهبری معنوی به عنوان یک مفهوم است (منگ، ۲۰۱۶). بنابراین، تحقیقات بیشتری برای درک بهتر رهبری معنوی مورد نیاز است؛ چرا که بدنه دانش کمبودهایی در ارتباط با مدل های جدید و کاربرد پارادایم رهبری معنوی در فرهنگ های مختلف در سراسر جهان دارد (نوویکوو، ۲۰۱۷). رهبران معنوی در محیط ناپایدار کنونی با ایجاد فضای مثبت و معنوی سازمان ها، موجب بروز پایداری و حل تناقض نظم و بی نظمی در سازمان می شوند (تکازنسکی و همکاران، ۲۰۱۸). تقویت رهبری معنوی یک مسیر امیدوارکننده برای بهبود معنویت مرتبط با کار است که ممکن است در نهایت مزایایی مانند کمک به بهبود عملکرد فردی و سازمانی داشته باشد (محمد و الشرام، ۲۰۲۲). همچنین، رابطه مثبتی بین رهبری معنوی و نشاط سازمانی وجود دارد (استریواستاوا و همکاران، ۲۰۲۲).

مروری بر مطالعات انجام گرفته در رابطه با رهبری معنوی نشان می دهد که شدت توجه محققان به رهبری معنوی روز به روز زیادتر شده است (تقی زاده و زیرکی سار، ۱۳۹۷). نظریه رهبری معنوی، نظریه ای است که در آن اعمال، ارزش ها، نگرش ها و رفتار رهبران و ارزش های اصلی سازمان نشان داده می شود (استرام و همکاران، ۲۰۱۷). رهبری معنوی تأثیر عمیقی بر سلامت معنوی و رضایت شغلی کارکنان و قصد ترک آنان دارد (یوسف، ۲۰۱۴). همچنین، رهبری معنوی دارای سه نتیجه اولیه بهره وری، تعهد سازمانی و رضایت از زندگی است (هولدن، ۲۰۱۷). رهبران معنوی، هویت اخلاقی پیروان خود را بهبود داده، تعهد عمیقی در آنان ایجاد و بین کارکنان روابط سازنده ایجاد می کنند و علاوه بر توسعه فردی، به خودکشفایی کارکنان در تصمیم گیری ها تأکید دارند (چن و یانگ، ۲۰۱۲). همچنین، رهبری معنوی به عنوان یک عامل مؤثر، عوامل مرتبط به کارکنان مانند احساس استقلال، رفاه معنوی، انگیزه درونی و سرمایه اجتماعی را تقویت می کند؛ لذا تقویت این عوامل سبب عملکرد شغلی بهتر در کارکنان می شود (دیجلانی و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین، رهبری معنوی نقش مثبتی در کمک به کارکنان برای دستیابی به تعادل بین کار و زندگی ایفا می کند که شامل ابعاد خانواده، اوقات فراغت و رشد است (هونساکر و جئونگ، ۲۰۲۳).

شرایط کاری در صنعت برق بسیار سخت و صدمات جانی ناشی از کار در ارتفاع و برق گرفتگی محتمل است؛ به عبارتی، کار اجرائی در صنعت برق بازی با مرگ است. شواهد و نظرات افراد با تجربه نشان می دهد که در صنعت برق در ارتباط با مدیریت گروه های اجرائی به چیزی فراتر از حقوق سختی کار به منظور ایجاد انگیزه مورد نیاز است تا متخصصان این رشته با این شرایط سخت بتوانند با انگیزه بالا و به موقع به منظور رفاه مردم ارائه خدمات نمایند. از طرفی، کارها و فعالیت های مرتبط با افراد شاغل در صنعت برق، از جنس کارهای فنی و خشک است که باعث خستگی و فرسودگی افراد در طول زمان می شود. لذا، شواهد موجود در شرکت های فعال در این صنعت نشان می دهد که با توجه به جو و شرایط کاری سخت صنعت برق و نقشی که این صنعت در رفاه اجتماعی مردم دارد، نیاز است روحیه معنوی و جهادگرانه در بین افراد شاغل افزایش پیدا کند که در این مورد، مدیران و رهبران سازمانی نقشی تعیین کننده ایفا می کنند.

با توجه به جایگاه استراتژیک صنعت برق، نیروی انسانی در صنعت برق از اهمیت زیادی برخوردار است و مدیران و رهبران توانمند نقش بسیار مهمی در موفقیت این صنعت ایفا می کنند. نتایج حاصل از بررسی های محقق که از طریق انجام مصاحبه های میدانی با تعدادی از مدیران فعال در صنعت برق انجام گرفته، نشان می دهد که در شرکت های فعال در صنعت برق، مسائل متعددی در زمینه روابط بین نیروی انسانی و مدیران مشاهده می شود که این موضوع باعث بوجود آمدن بی انگیزگی کارکنان و بهره وری پایین آن ها شده است. آنچه که امروز در شرکت های صنعت برق قابل مشاهده است، غلبه نگاه فنی و مهندسی بر کلیه ابعاد سازمانی و حتی مسائل نیروی انسانی است. از این رو، توجه به رهبری معنوی در مدیریت از سوی مدیران این شرکت ها می تواند چشم انداز روشنی را برای حل مسائل سازمانی و انسانی در این صنعت ایجاد کند. همچنین، از طرفی، بررسی های محقق نشان داد که در زمینه الگوی رهبری معنوی در بین تحقیقات داخلی خلاء تحقیقاتی وجود دارد. بنابراین، تحقیق حاضر با ارائه الگوی رهبری معنوی در صنعت برق به دنبال پرکردن خلاء تحقیقاتی موجود و پاسخ به نیاز به یک الگوی بومی و کاربردی مناسب برای مدیران صنعت برق است.

## چهار چوب نظری پژوهش

از آنجا که واژه معنویت در زمینه های گوناگونی کاربرد دارد، تعریف آن مشکل است. واژه معنویت معمولاً در زمینه احساسات، رفتارها و نگرش های یک فرد به کار گرفته می شود. معنوی بودن مترادف با گشاده رو بودن، جود و بخشش، شفقت و مهربانی یا هر آن چیزی است که در رفتار فرد به عنوان پاکدامنی یا نیکی قلمداد می شود و اغلب همراه با خوش خلقی و پرهیز از گزافه گویی است (طالقانی و همکاران، ۱۳۹۲). جامع ترین تعریف معنویت عبارت است از تلاش در راستای پرورش حساسیت به خویشتن، دیگران و وحدت بخشیدن و یگانگی به این حساسیت ها و جهت دادن به سوی سعادت (هینلز، ۱۹۹۵). دانیل (۲۰۱۰) نیز، معنویت در محیط کار را این گونه تعریف کردند: معنویت چارچوبی از ارزش های سازمانی ثابت شده در فرهنگ است که تجربه کارکنان از تعالی را از طریق فرآیند کار ارتقاء می دهد و احساس آن ها از پیوند داشتن با دیگران را به روشی که احساس کامل بودن و لذت را برای آن ها فراهم کند، تسهیل می نماید.

رهبری معنوی یک مفهوم در حال ظهور از شناخت ارزش ها، نگرش ها، ترویج رفتارها و یا اعتقادات موظف شخصی و مذهب و چگونگی تأثیر آن بر سلامت واقعی بشر، سلامت روانی، رضایت از زندگی، تعهد سازمانی، بهره وری، پایداری و عملکرد مالی است (منصور و همکاران، ۲۰۱۳). فرای و کوهن (۲۰۰۹) اذعان می کنند که رهبری معنوی تلاشی برای درگیر ساختن رهبران و پیروان در فرآیند دستیابی به مطلوبیت معنوی است. رهبر معنوی کسی است که در برخورد با موقعیت های سازمانی به جای مداخله در امور، بصیرت بخشی به جای کنترل، اعتماد به جای اعمال مدیریت، استقلال به جای اقدام، تصویرسازی به جای مطرح نمودن و فروتنی از خود نشان می دهد (اورسالا، ۲۰۱۶). از طرف دیگر، رهبران معنوی تلاش می کنند تا با فراهم آوردن فضایی معنوی در محیط کار، کارکنان را از درون برانگیزانند؛ چرا که معتقدند افراد از طریق احساس معنا در کار، می توانند معنای زندگی را دریابند و خود را بهتر بشناسند (کاراداغ، ۲۰۰۹).

رهبری معنوی به عنوان یک نیروی انگیزشی ذاتی عمل می کند که بر نیازهای معنوی زیردستان تمرکز کرده و به ادراک ارزش های کارکنان اهمیت می دهد. لذا، رهبران معنوی به دنبال وحدت منافع کارکنان و منافع سازمان هستند (ژانگ و یانگ، ۲۰۲۰). فرای و همکاران (۲۰۱۱)، هفت بعد برای رهبری معنوی شامل چشم انداز، عشق به هم نوع، امید، عضویت، معناداری، تعهد سازمانی و بهره وری و بهبود مستمر معرفی کردند. همچنین، شانکارپاور (۲۰۱۵) مولفه های چشم انداز، تزریق ارزش ها، تزریق ایدئولوژی جدید، پیوند دادن علائق فردی و جمعی، سبک رهبری مؤثر، موفقیت، همکاری اعضای تیم، اتکا به معنویت، ترغیب کارکنان با تمام وجود، پاسخگو به محیط های متلاطم، رفتار ارضاکنده، رفتار با معنا و هدفدار کارکنان، کار با معنا و هدفدار، افزایش خلاقیت، صداقت، اعتماد، تعهد در کار را برای رهبری معنوی شناسایی کردند.

موضوع رهبری معنوی د تعدادی از تحقیقات داخلی و خارجی بررسی شده است. قنبری و عبدالملکی (۱۴۰۰) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که رهبری معنوی دارای رابطه مثبت و معنادار با عملکرد شغلی کارکنان و سرمایه اجتماعی آنان است. یافته های تحقیق موسوی (۱۴۰۰) نیز نشان داد که بین هفت بعد رهبری معنوی (چشم انداز، عشق به نوع دوستی، ایمان به کار، معناداری در کار، عضویت سازمانی) با انگیزش شغلی کارکنان آموزش و پرورش رابطه معناداری وجود دارد. همچنین اسدی و همکاران (۱۳۹۹)، در تحقیق خود مدلی برای رهبری معنوی برای توسعه اشتیاق شغلی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب کشور توسعه دادند. نتایج تحلیل مسیر پژوهش نشان داد که رهبری معنوی و ابعاد آن بر توسعه اشتیاق شغلی کارکنان تاثیر مستقیم مثبت و معناداری دارد. نتایج پژوهش گودرزی (۱۳۹۹) نیز نشان داد که بین ابعاد رهبری معنوی و اعتماد عمومی سازمانی در نیروی انتظامی استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد. تقوایی و همکاران (۱۳۹۸) نیز در تحقیق خود ۱۱ مولفه شامل تحول آفرینی، یکپارچگی روان شناسی، معناداری، بازخورد عملکرد، تعهد سازمانی، عضویت، ایمان، عشق به نوع دوستی، چشم انداز، ارزش محور و الگوی سرمایه اجتماعی برای رهبری معنوی در دانشگاه های شمال شرق ایران را شناسایی کردند. شفیعی (۱۳۹۸) نیز، در تحقیق خود به طراحی الگوی رهبری معنوی هوشمند از دیدگاه رهبری آیت الله خامنه ای پرداخت. براساس نتایج تحقیق، رهبری معنوی دارای مؤلفه های سخت افزاری (رهبری سخت) و نرم افزاری (رهبری نرم) است. یافته های تقی زاده و زیرکی سار (۱۳۹۷) نیز نشان داد که رهبری معنوی براساس باورهای اخلاقی بر سازگاری کارکنان تأثیر دارد. نهایتاً، یافته های سلطانی و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد که رهبری معنوی در آموزش عالی شامل ۵ بعد شامل معنویت الهی، معنویت وجودی، تعالی معنوی پایدار انسانی، تعالی معنوی پایدار سازمانی و تعالی معنوی است.

در بین تحقیقات خارجی، یافته‌های پژوهش مالیک و همکارا (۲۰۲۲)، نشان داد که هوش معنوی کارکنان و ترس کارکنان از کووید ۱۹، رابطه مثبت بین رهبری معنوی و تاب آوری روانی کارکنان را تضعیف می‌کند. نتیجه پژوهش بایگوموک و آراسلی (۲۰۲۲) نیز نشان داد که رهبری معنوی و هوش هیجانی با سلامت معنوی و عملکرد خلاق مرتبط هستند. نتایج پژوهش آستوتی و هاریانی (۲۰۲۱) گویای آن است که رهبری معنوی بر معنویت در محیط کار تأثیر مثبت و معناداری دارد. اوه و وانگ (۲۰۲۰) نیز الگویی برای رهبری معنوی ارائه دادند که مولفه های نوع دوستی، چشم انداز و امیدآفرینی را در برمی گیرد. یافته های مهبیاری (۲۰۱۹) نشان داد که پایداری معنویت در محیط کار از طریق رهبران معنوی می تواند رضایت شغلی کارکنان را تحریک کند. زاناریش و ایشاک (۲۰۱۵) در مقاله خود، مقیاسی برای اندازه گیری ضریب هوش معنوی اسلامی ارائه دادند. این مقیاس شامل ویژگی های حقیقت، مسئولیت، تحویل و حکمت برای شکل دادن به هوش معنوی اسلامی است.

## روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است. چرا که از ادبیات موجود در زمینه رهبری معنوی استفاده کرده و الگوی رهبری معنوی در صنعت برق را ارائه دهد. از طرف دیگر، پژوهش حاضر از نظر نوع روش توصیفی-پیمایشی است. در تحقیقات توصیفی محقق به دنبال چستی و چگونه بودن موضوع است و می خواهد بداند ماهیت پدیده، متغیر، شیء یا مطلب چیست (حافظ نیا، ۱۳۸۸). جامعه آماری تحقیق حاضر، مدیران و متخصصان شرکت های فعال در صنعت برق هستند. ضمناً، روش نمونه گیری، روش نظری یا قضاوتی است. تحقیق حاضر در دو مرحله انجام شد. در مرحله دلفی فازی از ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران شرکت های فعال در صنعت برق در مورد مولفه های رهبری معنوی نظرخواهی شد. شرایط احراز خبرگان دانشگاهی، داشتن مدرک دکتری در زمینه مدیریت و رشته های مرتبط و آشنایی با صنعت برق و مدیریت در آن ها بود. همچنین، شرایط احراز خبرگان اجرایی داشتن مدرک کارشناسی به بالا و حداقل ۵ سال سابقه مدیریت در شرکت های فعال در صنعت برق بود. ضمناً، در مرحله اولویت بندی با روش فازی تاپسیس، تعداد خبرگانی که در فرآیند تحقیق حاضر مشارکت داشتند، ۴۶ نفر بود که با روش نمونه گیری گلوله برفی شناسایی شدند. همچنین، حجم نمونه براساس نمونه در دسترس و اصل کفایت نمونه گیری تعیین شد. علاوه بر این، در این تحقیق از دو پرسشنامه دلفی فازی و تاپسیس فازی استفاده می شود. به منظور نهایی کردن و تایید روایی ابعاد و مؤلفه های رهبری معنوی از پرسشنامه دلفی فازی و همچنین به منظور اولویت بندی آن ها از پرسشنامه تاپسیس فازی استفاده شد. در این پژوهش، از آن جا که مرحله به مرحله در طراحی پرسشنامه از نظر خبرگان استفاده شد و پرسشنامه به تأیید آن ها رسید، پرسشنامه دارای روایی است. دلیل استفاده از روش دلفی فازی این است که این روش به منظور بومی سازی و تایید روایی مولفه های رهبری معنوی در صنعت برق می تواند استفاده شود. همچنین، با توجه به اینکه تحقیق حاضر به دنبال اولویت بندی مولفه های رهبری معنوی در صنعت برق است، از روش فازی تاپسیس استفاده شد. روش فازی تاپسیس، یکی از روش های موثر و کارآمد برای اولویت بندی عوامل است و کارکرد آن زمانی است که در تحقیقی هدف محقق اولویت بندی تعدادی گزینه براساس تعدادی معیار باشد. با توجه به اینکه در تحقیق حاضر نیز چنین وضعیتی وجود دارد و هدف اولویت بندی مولفه های رهبری معنوی (گزینه ها) براساس تعدادی معیار (نظرات خبرگان مشارکت کننده) است، از روش فازی تاپسیس استفاده شده است.

## یافته های پژوهش

در مرحله دلفی فازی، نمونه آماری ۱۲ نفره از بین خبرگان دانشگاهی و اجرایی که شامل اساتید دانشگاهی و مدیران شرکت های فعال در صنعت برق بودند، انتخاب شد و پرسشنامه دلفی بین آن ها توزیع گردید و تا حصول اجماع بین آن ها، فرآیند دلفی ادامه یافت. خبرگان پس از دو دور خبرگان به اجماع رسیدند. گام های روش دلفی فازی به شکل زیر است:

۱- شناسایی شاخص های پژوهش با استفاده از مرور جامع مبانی نظری پژوهش

۲- جمع آوری نظرهای متخصصان تصمیم گیرنده: در این گام بعد از شناسایی معیارهای رهبری معنوی، گروه تصمیم گیری متشکل از اساتید خبره مرتبط با موضوع پژوهش تشکیل شده و پرسشنامه ها به منظور تعیین مرتبط بودن شاخص های شناسایی شده با موضوع اصلی پژوهش و غربالگری برای آن ها ارسال می شود که در آن متغیرهای کلامی جدول ۱، برای بیان اهمیت هر شاخص به کار می روند. در این پژوهش از اعداد فازی مثلثی<sup>۱</sup> استفاده شده است.

جدول ۱. اعداد فازی مثلثی متناظر با متغیرهای کلامی

متغیرهای کلامی	(m, u, n) اعداد فازی مثلثی
خیلی زیاد	(۰/۷۵, ۱, ۱)
زیاد	(۰/۵, ۰/۷۵, ۱)
متوسط	(۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵)
کم	(۰, ۰/۲۵, ۰/۵)
خیلی کم	(۰, ۰, ۰/۲۵)

۳- تایید و غربالگری شاخص‌ها: این کار از طریق مقایسه مقدار ارزش اکتسابی هر شاخص با مقدار آستانه صورت می‌پذیرد. مقدار آستانه از چند طریق محاسبه می‌شود که اصولاً مقدار  $0/6$  به عنوان مقدار آستانه در نظر گرفته شده است. برای این کار ابتدا باید مقادیر فازی مثلثی نظرهای خبرگان محاسبه شده سپس برای محاسبه میانگین نظرات  $n$  پاسخ دهنده، میانگین فازی آن‌ها محاسبه شود. محاسبه عدد فازی برای هر یک از شاخص‌ها با استفاده از روابط ۱ و ۲ صورت می‌گیرد. همچنین مقدار دیفازی شده میانگین عدد فازی از رابطه ۳ بدست می‌آید.

$$\begin{aligned} \tilde{a}_{ij} &= (a_{ij}, b_{ij}, c_{ij}) & i = 1, 2, \dots, n & \quad j = 1, 2, \dots, m & \text{رابطه ۱} \\ a_j &= \min(a_{ij}) & b_j &= \text{Average}(b_{ij}) & c_j &= \max(c_{ij}) & \text{رابطه ۲} \\ s &= (a + b + c)/3 & & & & & \text{رابطه ۳} \end{aligned}$$

در روابط بالا اندیس ۱ به فرد خبره و اندیس  $j$  به شاخص تصمیم‌گیری اشاره دارد.

۴- مرحله اجماع و اتمام دلفی فازی: اجماع به این معنا است که پاسخ دهندگان به یک تصمیم‌گیری کلی در مورد عوامل رسیده باشند. و مرحله‌ای است که بعد از آن اتفاق خاصی در معیارها رخ ندهد. در صورتی که اختلاف بین دو مرحله  $\text{Gap} = |s_2 - s_1|$  از حد آستانه خیلی کم یعنی  $0/2$  کوچکتر باشد در این صورت فرآیند نظرسنجی متوقف می‌شود.

در دور اول انجام روش دلفی، فهرستی از مولفه‌های رهبری معنوی که از مطالعات پیشین استخراج شده بود، در اختیار تمام اعضای پانل قرار گرفت تا میزان اهمیت هر یک را مشخص کنند. همچنین، از آن‌ها خواسته شد تا علاوه بر مؤلفه‌های موجود، مؤلفه‌های موردنظر خود را در این فهرست اضافه و پیشنهاد کنند. در تمام مراحل، تعیین میزان اهمیت عوامل در قالب طیف ۵ تایی لیکرت انجام گرفت. در هر دور نیز در مقابل هر عامل، میانگین پاسخ‌های اعضای پانل در دوره پیش به آگاهی پاسخگویان می‌رسید. براساس مطالعات انجام شده، به منظور حفظ ارزش و اعتبار مطالعه، میزان پاسخ‌دهی صاحب‌نظران در هر دور دلفی نباید کمتر از  $0/6$  باشد و اگر میزان تغییرات امتیازات داده شده توسط صاحب‌نظران در هر دور کمتر از  $0/2$  باشد، اجماع و اتفاق نظر بر موضوع مورد بررسی صورت گرفته است. در دور اول، اعضای پانل، مولفه‌های رهبری معنوی را براساس طیف ۵ تایی لیکرت ارزیابی کردند. نتایج ارزیابی خبرگان در دور اول نشان می‌دهد که ۳ مولفه "پایبندی به اهداف سازمانی"، "خلق چشم انداز مشترک" و "مسئولیت‌پذیری" دارای بالاترین امتیاز بودند. همچنین، دو مولفه "تمرکز بر روح و روان" و "یکپارچگی" امتیازی کمتر از  $0/6$  داشتند و در دور دوم حذف شدند. نتایج دور دوم، کاهش قابل ملاحظه اختلاف نظر خبرگان را نشان می‌دهد. همچنین، در این مرحله، میانگین تمام پاسخ‌ها بالاتر از حد  $0/6$  است. در این مرحله، هیچ متغیر جدیدی توسط خبرگان ارائه نشد. در این دور، مولفه "پایبندی به اهداف سازمانی" مانند دور اول با امتیاز  $0/812$  در بالاترین رتبه قرار دارد. نتایج دور دوم، کاهش قابل ملاحظه مقدار اختلاف پاسخ‌های خبرگان را نشان می‌دهد و اختلافات نظرات خبرگان در دور دوم به کمتر از آستانه  $0/2$  کاهش یافته است. نتایج دور دوم دلفی در جدول ۱ قابل مشاهده است.  $S_1$  امتیاز دور اول و  $S_2$  و  $|S_2 - S_1|$  قدر مطلق اختلاف امتیازات دور اول و دوم است.

جدول ۲. نتایج دور اول و دوم دلفی

ردیف	مولفه رهبری معنوی	(l, m, u)	$S_1$	$S_2$	$ S_2 - S_1 $
۱	انداز مشترک چشم خلق	(۰/۵۰, ۰/۸۵, ۱)	۰/۷۸۰	۰/۸۱۱	۰/۰۳۱
۲	ترسیم اهداف متعالی	(۰/۲۵, ۰/۷۵, ۱)	۰/۷۵۰	۰/۷۸۰	۰/۰۳
۳	امید آفرینی در بین کارکنان	(۰/۲۵, ۰/۵۹, ۱)	۰/۶۱۳	۰/۶۵۵	۰/۰۴۲
۴	آینده نگری	(۰/۲۵, ۰/۶۴, ۱)	۰/۶۳۰	۰/۶۸۱	۰/۰۵۱
۵	توسعه و به اشتراک گذاری دانش و مهارت‌ها	(۰/۵, ۰/۷۵, ۱)	۰/۷۵۰	۰/۷۶۲	۰/۰۱۲
۶	شایسته سالاری	(۰/۵۰, ۰/۷۷, ۱)	۰/۷۶۶	۰/۷۵۲	۰/۰۱۴
۷	آموزش مستمر	(۰/۵۰, ۰/۶۵, ۱)	۰/۷۱۶	۰/۷۳۵	۰/۰۱۹
۸	ارائه بازخورد عملکرد به کارکنان	(۰/۵۰, ۰/۷۱, ۱)	۰/۷۳۶	۰/۶۸۵	۰/۰۴۹
۹	بهره‌گیری از ظرفیت و توانمندی‌های کارکنان	(۰/۵, ۰/۷۹, ۱)	۰/۷۶۳	۰/۷۷۰	۰/۰۰۷
۱۰	ارتباط صمیمی و احترام به کارکنان	(۰/۲۵, ۰/۶۸, ۱)	۰/۶۴۳	۰/۶۷۵	۰/۰۴۲
۱۱	انگیزه بخشی به کارکنان	(۰/۲۵, ۰/۷۵, ۱)	۰/۶۶۷	۰/۷۲۵	۰/۰۶۲
۱۲	دوری از غرور و خودپسندی	(۰/۲۵, ۰/۷۰, ۱)	۰/۶۵۰	۰/۶۷۲	۰/۰۲۲
۱۳	تواضع و فروتنی	(۰/۲۵, ۰/۶۹, ۱)	۰/۶۴۶	۰/۶۵۰	۰/۰۰۴
۱۴	گشاده رویی و رفتار نیکو	(۰/۵, ۰/۶۹, ۱)	۰/۷۳۰	۰/۷۵۵	۰/۰۲۵
۱۵	انسانی‌های ارزش پایبندی به	(۰/۲۵, ۰/۶۵, ۱)	۰/۶۲۳	۰/۶۴۸	۰/۰۲۵
۱۶	گذشت و بخشش	(۰/۲۵, ۰/۶۲, ۱)	۰/۶۵۶	۰/۶۷۹	۰/۰۲۳

۰/۰۵۲	۰/۷۰۲	۰/۶۵۰	(۰/۲۵,۰/۷۰,۱)	نوع دوستی	۱۷
۰/۰۵۹	۰/۶۸۵	۰/۶۲۶	(۰/۲۵,۰/۶۳,۱)	عشق به کارکنان	۱۸
۰/۰۲۸	۰/۸۱۲	۰/۸۴۰	(۰/۵۰,۰/۷۵,۱)	پایبندی به اهداف سازمانی	۱۹
۰/۰۲۹	۰/۷۶۲	۰/۷۳۳	(۰/۵,۰/۷۰,۱)	وفاداری	۲۰
۰/۰۵۸	۰/۶۷۸	۰/۶۳۰	(۰/۲۵,۰/۶۴,۱)	رازداری	۲۱
۰/۰۳۱	۰/۶۴۱	۰/۶۱۰	(۰/۲۵,۰/۵۸,۱)	باور و ایمان به کار و فعالیت در سازمان	۲۲
۰/۰۲۵	۰/۷۹۵	۰/۷۷۰	(۰/۵,۰/۸۱,۱)	مسئولیت پذیری	۲۳
۰/۰۱۱	۰/۷۴۲	۰/۷۵۳	(۰/۵,۰/۷۶,۱)	پاکدستی	۲۴
۰/۰۳۶	۰/۶۵۲	۰/۶۱۶	(۰/۲۵,۰/۶۰,۱)	شهامت و جسارت	۲۵
۰/۰۰۹	۰/۶۴۶	۰/۶۳۷	(۰/۲۵,۰/۶۶,۱)	صداقت	۲۶
۰/۰۱۴	۰/۷۱۲	۰/۷۲۶	(۰/۵,۰/۶۸,۱)	تقوا	۲۷
۰/۰۱۰	۰/۷۳۰	۰/۷۲۰	(۰/۵,۰/۶۶,۱)	خداترسی	۲۸
۰/۰۱۸	۰/۷۶۴	۰/۷۴۶	(۰/۵,۰/۷۴,۱)	مشورت و همفکری	۲۹
۰/۰۳۱	۰/۶۵۸	۰/۶۲۷	(۰/۲۵,۰/۶۳,۱)	مربیگری	۳۰
۰/۰۴۶	۰/۷۵۹	۰/۷۱۳	(۰/۵,۰/۶۴,۱)	تفویض اختیار به کارکنان	۳۱
۰/۰۴۲	۰/۶۶۵	۰/۶۲۳	(۰/۲۵,۰/۶۲,۱)	خلق معناداری در کار و فعالیت	۳۲
۰/۰۱۲	۰/۷۴۲	۰/۷۳۰	(۰/۵۰,۰/۶۹,۱)	مدیریت تیمی	۳۳
۰/۰۴۱	۰/۶۶۷	۰/۶۳۶	(۰/۲۵,۰/۶۶,۱)	انتقاد پذیری	۳۴
۰/۰۳۱	۰/۶۸۱	۰/۶۵۰	(۰/۲۵,۰/۷۰,۱)	تقویت هویت و حس یگانگی	۳۵
۰/۰۴۲	۰/۶۷۲	۰/۶۳۰	(۰/۲۵,۰/۶۴,۱)	پرهیز از تنش آفرینی	۳۶
۰/۰۱۰	۰/۷۳۶	۰/۷۲۶	(۰/۵۰,۰/۶۸,۱)	اعتماد آفرینی	۳۷
۰/۰۴۲	۰/۶۹۵	۰/۶۵۳	(۰/۲۵,۰/۷۱,۱)	تشویق خلاقیت و نوآوری	۳۸
۰/۰۲۸	۰/۶۷۱	۰/۶۴۳	(۰/۲۵,۰/۶۸,۱)	توجه به بهبود مستمر	۳۹
۰/۰۳۴	۰/۶۸۴	۰/۶۵۰	(۰/۲۵,۰/۷۰,۱)	مدیریت تغییر	۴۰
۰/۰۵۹	۰/۶۸۹	۰/۶۳۰	(۰/۲۵,۰/۶۴,۱)	استقبال از ایده های جدید	۴۱
۰/۰۱۱	۰/۷۵۱	۰/۷۴۰	(۰/۵۰,۰/۷۲,۱)	عدالت در پرداخت	۴۲
۰/۰۳۵	۰/۶۹۵	۰/۶۶۰	(۰/۲۵,۰/۷۳,۱)	توجه به ایمنی و بهداشت کارکنان	۴۳
۰/۰۲۶	۰/۶۶۹	۰/۶۴۳	(۰/۲۵,۰/۶۸,۱)	ارزیابی عملکرد اثربخش کارکنان	۴۴
۰/۰۴۴	۰/۶۷۴	۰/۶۳۰	(۰/۲۵,۰/۶۴,۱)	تشویق و تنبیه هدفمند	۴۵
<b>حذف شده در دور اول</b>		<b>+/۰۵۷</b>	(۰/۲۵,۰/۴۶,۱)	<b>تمرکز بر روح و روان</b>	۴۶
<b>حذف شده در دور اول</b>		<b>+/۰۵۸</b>	(۰/۲۵,۰/۴۹,۱)	<b>یکپارچگی</b>	۴۷

جمع بندی نتایج نشان داد که رهبری در صنعت برق دارای ۱۰ بعد و ۴۵ مولفه است. جدول ۱، جمع بندی نتایج دلفی فازی و عناصر تشکیل دهنده رهبری معنوی در صنعت برق را نشان می دهد.

جدول ۳. جمع بندی ابعاد و مولفه های رهبری معنوی در صنعت برق

ردیف	بعد	مولفه
۱	رویکرد استراتژیک	خلق چشم انداز مشترک، ترسیم اهداف متعالی، امید آفرینی در بین کارکنان و آینده نگری
۲	توسعه کارکنان	توسعه و به اشتراک گذاری دانش و مهارت ها، بهره گیری از ظرفیت و توانمندی های کارکنان، ارائه بازخورد عملکرد به کارکنان، آموزش مستمر، شایسته سالاری

۳	ارتباط اثربخش	ارتباط صمیمی و احترام به کارکنان، گشاده رویی و رفتار نیکو، تواضع و فروتنی، دوری از غرور و خود پسندی، انگیزه بخشی به کارکنان
۴	انسانیت	پایبندی به ارزش های انسانی، عشق به کارکنان، نوع دوستی، گذشت و بخشش
۵	تعهد	پایبندی به اهداف سازمانی، مسئولیت پذیری، باور و ایمان به کار و فعالیت در سازمان، رازداری، وفاداری
۶	دینداری	پاکدستی، خداترسی، تقوا، صداقت، شهادت و جسارت
۷	مدیریت مشارکتی	مشورت و همفکری، تفویض اختیار به کارکنان، مدیریت تیمی، خلق معناداری در کار و فعالیت، مربیگری
۸	بهبود جو سازمانی	انتقاد پذیری، اعتماد آفرینی، پرهیز از تنش آفرینی، تقویت هویت و حس یگانگی
۹	کارآفرینی	تشویق خلاقیت و نوآوری، استقبال از ایده های جدید، مدیریت تغییر، توجه به بهبود مستمر
۱۰	مدیریت منابع انسانی	عدالت در پرداخت، تشویق و تنبیه اثربخش، ارزیابی عملکرد اثربخش کارکنان، توجه به ایمنی و بهداشت کارکنان

همچنین، به منظور ارزیابی و تعیین اولویت مولفه های رهبری معنوی از روش فازی تاپسیس استفاده شده است. بدین منظور، از ۴۶ نفر از خبرگان و مدیران صنعت برق نظرخواهی به عمل آمد. در این قسمت، مولفه های رهبری معنوی اولویت بندی گردید. پس از تشکیل درخت تصمیم و ماتریس تصمیم، در این مرحله براساس گام های تکنیک تاپسیس فازی گزینه ها اولویت بندی شدند. در نخستین گام، ماتریس تصمیم که ورودی تکنیک TOPSIS به حساب می آید، ایجاد می شود. ماتریس تصمیم، ماتریسی است که از معیارها و گزینه های تصمیم تشکیل شده است. در این پژوهش گزینه های تصمیم، مولفه های رهبری معنوی و معیارهای تصمیم گیری، پاسخ دهندگان هستند. ماتریس تصمیم که در جدول ۳ ارائه شده، قسمتی از نظرات خبرگان می باشد.

جدول ۴. ماتریس تصمیم

معیارها / گزینه ها		پاسخ دهنده ۱			پاسخ دهنده ۲			پاسخ دهنده ۳			...			پاسخ دهنده ۴۵			پاسخ دهنده ۴۶			
۱	۹	۹	۷	۹	۹	۷	۹	۷	۹	۵	۷	۹	...	۹	۷	۹	۹	۷	۹	
۲	۹	۹	۷	۷	۷	۳	۵	۷	۹	۷	۹	۹	...	۹	۷	۹	۹	۷	۹	
۳	۵	۳	۱	۷	۳	۵	۷	۹	۳	۳	۵	۹	...	۵	۳	۱	۷	۹	۵	
۴	۹	۷	۵	۷	۹	۵	۷	۹	۷	۷	۹	۹	...	۹	۷	۱	۳	۵	۷	
۵	۹	۹	۷	۷	۹	۵	۷	۹	۷	۳	۵	۷	...	۹	۷	۵	۷	۹	۷	
۶	۹	۷	۵	۷	۹	۵	۷	۹	۵	۵	۷	۹	...	۹	۷	۵	۷	۹	۷	
۷	۹	۷	۵	۷	۹	۷	۹	۹	۷	۵	۷	۹	...	۵	۳	۱	۷	۹	۳	
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
۳۹	۵	۳	۱	۷	۹	۵	۷	۹	۷	۷	۹	۹	...	۹	۷	۵	۷	۹	۷	
۴۰	۹	۷	۵	۷	۷	۳	۵	۷	۹	۷	۹	۹	...	۹	۷	۵	۷	۹	۳	
۴۱	۹	۷	۵	۷	۷	۳	۵	۷	۹	۷	۹	۹	...	۷	۳	۱	۷	۹	۳	
۴۲	۷	۵	۳	۷	۹	۷	۹	۹	۷	۷	۹	۹	...	۷	۳	۱	۷	۹	۵	
۴۳	۷	۵	۳	۷	۹	۷	۹	۹	۷	۵	۷	۹	...	۷	۳	۱	۷	۹	۵	
۴۴	۷	۵	۳	۷	۹	۷	۹	۹	۷	۵	۷	۹	...	۷	۳	۱	۷	۹	۵	
۴۵	۷	۵	۳	۷	۹	۷	۹	۹	۷	۵	۷	۹	...	۷	۳	۱	۷	۹	۵	

در مرحله بعد ماتریس تصمیم نرمالایز شده و سپس ماتریس نرمالایز شده موزون محاسبه گردید. نهایتاً، ایده آل مثبت و منفی و ضریب نزدیکی  $(CC_i)$  محاسبه شده و مولفه ها اولویت بندی گردید. روش تاپسیس فازی به منظور اولویت بندی مولفه ها استفاده شده است. نتایج اولویت بندی مولفه ها با روش تاپسیس فازی در جدول ۴ ارائه شده است. همانگونه که ملاحظه می شود، عامل هایی که مقدار  $CC_i$  بیشتری دارند، اولویت بالاتری می گیرند. مقدار  $CC_i$  از تقسیم  $D-$  بر مجموع  $D+$  و  $D-$  به دست می آید.



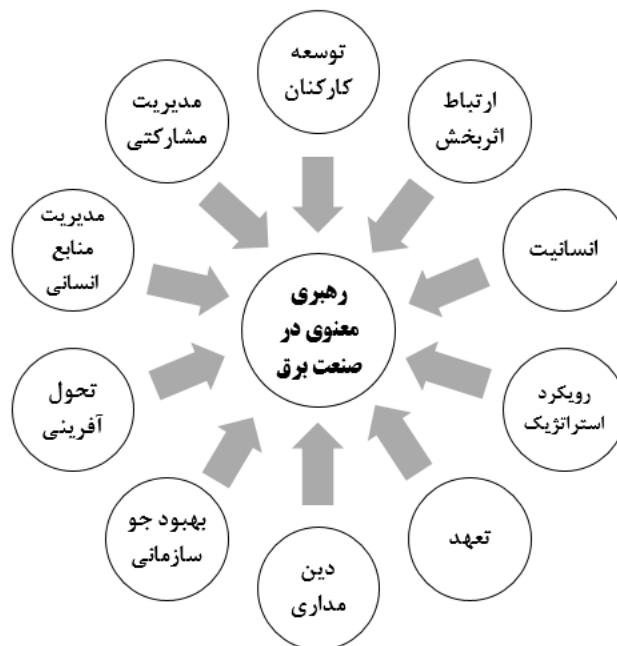
جدول ۵. نتایج اولویت بندی مولفه ها با روش تاپسیس فازی

ردیف	عامل	D+	D-	CCi	رتبه
۱	انداز مشترک چشم خلق	0.152	0.852	0.849	2
۲	ترسیم اهداف متعالی	0.183	0.715	0.796	7
۳	امید آفرینی در بین کارکنان	0.415	0.510	0.551	45
۴	آینده نگری	0.285	0.654	0.696	31
۵	توسعه و به اشتراک گذاری دانش و مهارت ها	0.202	0.706	0.778	13
۶	شایسته سالاری	0.220	0.725	0.767	15
۷	آموزش مستمر	0.271	0.695	0.719	26
۸	ارائه بازخورد عملکرد به کارکنان	0.312	0.585	0.652	40
۹	بهره گیری از ظرفیت و توانمندی های کارکنان	0.195	0.785	0.801	6
۱۰	ارتباط صمیمی و احترام به کارکنان	0.281	0.658	0.701	30
۱۱	انگیزه بخشی به کارکنان	0.287	0.702	0.710	27
۱۲	دوری از غرور و خودپسندی	0.336	0.615	0.647	41
۱۳	تواضع و فروتنی	0.405	0.521	0.563	44
۱۴	گشاده رویی و رفتار نیکو	0.248	0.749	0.751	16
۱۵	انسانی های ارزش پایبندی به	0.302	0.689	0.695	32
۱۶	گذشت و بخشش	0.320	0.630	0.663	38
۱۷	نوع دوستی	0.242	0.709	0.746	18
۱۸	عشق به کارکنان	0.253	0.650	0.720	25
۱۹	پایبندی به اهداف سازمانی	0.136	0.815	0.857	1
۲۰	وفاداری	0.164	0.712	0.813	3
۲۱	رازداری	0.312	0.680	0.685	35
۲۲	باور و ایمان به کار و فعالیت در سازمان	0.284	0.641	0.693	34
۲۳	مسئولیت پذیری	0.179	0.765	0.810	5
۲۴	پاکدستی	0.199	0.750	0.790	11
۲۵	شهامت و جسارت	0.389	0.588	0.602	43
۲۶	صداقت	0.217	0.576	0.726	23
۲۷	تقوا	0.285	0.768	0.729	22
۲۸	خداترسی	0.296	0.671	0.694	33
۲۹	مشورت و همفکری	0.164	0.712	0.813	3



39	0.654	0.655	0.346	مربیگری	۳۰
9	0.792	0.702	0.184	تفویض اختیار به کارکنان	۳۱
21	0.731	0.681	0.251	خلق معناداری در کار و فعالیت	۳۲
8	0.794	0.756	0.196	مدیریت تیمی	۳۳
24	0.722	0.687	0.265	انتقاد پذیری	۳۴
12	0.781	0.759	0.213	تقویت هویت و حس یگانگی	۳۵
36	0.682	0.610	0.284	پرهیز از تنش آفرینی	۳۶
17	0.746	0.768	0.261	اعتماد آفرینی	۳۷
14	0.769	0.764	0.230	تشویق خلاقیت و نوآوری	۳۸
37	0.677	0.665	0.317	توجه به بهبود مستمر	۳۹
29	0.704	0.692	0.291	مدیریت تغییر	۴۰
19	0.743	0.711	0.246	استقبال از ایده های جدید	۴۱
10	0.792	0.720	0.189	عدالت در پرداخت	۴۲
20	0.736	0.612	0.220	توجه به ایمنی و بهداشت کارکنان	۴۳
42	0.614	0.574	0.361	ارزیابی عملکرد اثربخش کارکنان	۴۴
28	0.708	0.667	0.275	تشویق و تنبیه هدفمند	۴۵

همان طور که در جدول مشاهده می شود، ۵ مولفه "پایبندی به اهداف سازمانی"، "خلق چشم انداز مشترک"، "وفاداری"، "مشورت و همفکری" و "مسئولیت پذیری" در بین مولفه های رهبری معنوی دارای بالاترین اولویت هستند. نهایتاً، الگوی رهبری معنوی در صنعت برق در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی رهبری معنوی در صنعت برق (منبع: یافته های تحقیق)

## بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر با هدف طراحی الگوی معنوی در صنعت برق انجام گرفته است. بدین منظور، پس از بررسی تحقیقات داخلی و خارجی در ارتباط با موضوع تحقیق، مولفه های رهبری معنوی شناسایی شدند و به منظور بومی سازی و تایید روایی آن ها، از خبرگان صنعت برق نظرخواهی به عمل آمد. براساس نتایج حاصل شده، ۱۰ بعد و ۴۵ مولفه شناسایی شدند که براساس آن ها، الگوی رهبری معنوی در صنعت برق ارائه شد. ابعاد شناسایی شده شامل رویکرد استراتژیک، توسعه کارکنان، ارتباط اثربخش، انسانیت، تعهد، دینداری، مدیریت مشارکتی، بهبود جو سازمانی، کارآفرینی و مدیریت منابع انسانی است. ابعاد شناسایی شده علاوه بر آنکه با شرایط بومی کشور و صنعت برق سازگار است، امکان بکارگیری مدیران این صنعت را برای تقویت محیط معنوی و ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان ها متبوع خود فراهم می کند.

براساس یافته ها، ۱۰ بعد برای رهبری معنوی شناسایی شد. در مورد بعد "رویکرد استراتژیک" باید پذیرفت که تحقق معنویت سازمانی و همچنین ایجاد ارتباطات اثربخش با نیروی انسانی توسط مدیریت سازمان در کوتاه مدت تحقق یافتنی نیست و از این رو، رهبران معنوی باید نگاه بلندمدت و استراتژیک در این زمینه داشته باشند. از طرفی، برای بعد "توسعه کارکنان"، رهبران معنوی علاوه بر اینکه در محیط های سازمانی انگیزه می آفرینند و با ایجاد فضا و جو مثبت نیروی انسانی خود را برای اهداف متعالی تحریک می کنند، نیاز دارند توانمندی ها و شایستگی های کارکنان خود را ارتقاء دهند. همچنین، قطعاً ارتباط مناسب با کارکنان یکی از مهارت های مهم رهبران معنوی است و به جرات می توان گفت بدون "ارتباط اثربخش"، تحقق معنویت سازمانی دور از دسترس است. علاوه بر این، یکی از اصول پایه ای در سبک رهبری معنوی، "انسانیت" و انجام رفتارهای انسانی در ارتباط بین مدیریت و کارکنان است. دیگر اینکه "تعهد" یکی از اصول بنیادین رهبری معنوی است که موردتاکید صاحب نظران بوده و در تحقیق حاضر نیز مورد تایید قرار گرفته است. رهبران معنوی نماد وفاداری به سازمان هستند و منافع سازمان را بر منافع شخصی و گروهی ارجحیت می دهند. همچنین، مدیران معنوی امانت دار و راز نیروی انسانی و کارکنان هستند و بنیان اعتماد را بر امانت داری و رازداری بنا می کنند.

با توجه به اینکه تحقیق حاضر مولفه های بومی رهبری معنوی در کشور ما را مدنظر قرار داده، اصول دینی و اعتقادی در آن اهمیت زیادی دارد و هرچند در کشورهای دیگر ممکن است این شدت رابطه کمتر باشد، اما به دلیل بافت مذهبی جامعه اصول دینی و مذهبی از اصول مهم رهبری معنوی در سازمان های ایرانی، بعد "دینداری" محسوب می شود. همچنین، برای تحقق "مدیریت مشارکتی"، رهبران معنوی با تفویض اختیار به کارکنان، تلاش می کنند در جهت توانمندسازی آنان حرکت کنند و به افراد آزادی عمل بیشتری دهند تا ظرفیت های آنان را به شایستگی های بالفعل تبدیل کنند. در مورد بعد "تحول آفرینی" نیز از نگاه رهبران معنوی، بهبود و رشد در هیچ زمانی متوقف نمی شود و باید دائماً مسیر سازمان به سمت نوآفرینی و بهبود مستمر باشد. علاوه بر این، رهبران معنوی باید برخلاف سبک های منفعت محور، انسان محور باشند و زیرسیستم های منابع انسانی را در این راستا قرار دهند. آن ها با بهره گیری از ظرفیت زیرسیستم های منابع انسانی می توانند مدیران را در ارتقای معنویت سازمانی کمک کنند.

براساس نتایج تاپسیس فازی نیز، در بالاترین رتبه مولفه "پایبندی به اهداف سازمانی" قرار دارد. رهبران معنوی باید برای موفقیت سازمان، اهداف تعریف شده را با جدیت کامل پیگیری کنند و کارکنان را نیز نسبت به تعهد به آن ها تحریک کنند. همچنین، "تعریف چشم انداز مشترک"، دومین مولفه رهبری معنوی است. مدیران معنوی باید آینده ای جذاب و واقع گرایانه برای کارکنان سازمان خود ترسیم کنند. چشم انداز مشترک، مسیری مشخص و مطلوب را برای کارکنان فراهم می کند که هریک نقشی در تحقق آن دارند و هم برای کارکنان و هم برای سازمان منفعت ایجاد می کند. سومین مولفه "وفاداری" است. رهبران معنوی، نماد وفاداری به سازمان هستند و بالاترین اولویت را برای منافع سازمانی قائل هستند. چهارمین مولفه "مشورت و همفکری" است. رهبری معنوی نقطه مقابل رهبری استبدادی است و یکی از اصول اساسی آن، بهره گیری از سبک های مشارکتی و خردجمعی در رهبری سازمانی است. بنابراین، رهبران معنوی باید بهره گیری از نظرات و ایده های کارکنان را یکی از اولویت های اصلی خود قرار دهند. پنجمین مولفه دارای اولویت، "مسئولیت پذیری" است. رهبران معنوی در خط مقدم انجام وظایف و مسئولیت های تعریف شده قرار دارند و تمام توان خود را در جهت انجام آن ها بکار می گیرند. آن ها سنگین ترین مسئولیت ها را بر عهده می گیرند و کمترین کاستی در انجام مسئولیت ها ندارند. همچنین، روحیه مسئولیت پذیری توسط رهبران معنوی در بین کارکنان نهادینه می شود.

ابعاد شناسایی شده برای رهبری معنوی در این تحقیق با مدل ارائه شده توسط فرای و همکاران (۲۰۱۱) همخوانی دارد و بعد دین مداری و مدیریت منابع انسانی را به آن افزوده است. همچنین، الگوی تحقیق حاضر به مولفه های معرفی شده توسط شانکارپاور (۲۰۱۵) بعد دینداری را افزوده و به عبارتی آن را با شرایط بومی ایران تطبیق داده است. همچنین، الگوی تحقیق با مدل تقوایی و همکاران (۱۳۹۸) سازگار است و البته ابعاد دینداری و مدیریت منابع انسانی را به آن افزوده است. الگوی اوه و وانگ (۲۰۲۰) نیز که شامل مولفه های نوع دوستی، چشم انداز و امیدآفرینی است در الگوی این تحقیق پوشش داده شده است. براساس نتایج تحقیق، با توجه به ماهیت خشک و سخت کارهای فنی و تخصصی، بهره گیری از الگوی رهبری معنوی می تواند تاثیر زیادی در بهبود شرایط روحی و روانی کارکنان در محیط کار و پیشبرد اهداف سازمانی داشته باشد. نهایتاً، برای تحقیقات آتی پیشنهاد می گردد شکاف بین وضعیت موجود مولفه های رهبری معنوی و وضعیت مطلوب آن در صنعت برق بررسی گردد. همچنین، پیشنهاد می گردد الگوی رهبری معنوی در صنایع دیگر طراحی گردد و مقایسه آن با نتایج تحقیق حاضر انجام شود.

نهایتاً، پیشنهادات کاربردی تحقیق به شکل زیر است:

- پیشنهاد می گردد رهبران سازمانی در صنعت برق در واحدهای خود نسبت به تدوین برنامه استراتژیک اقدام کنند و با درگیر کردن منابع انسانی در تدوین و اجرایی کردن آن، موجبات انگیزه و تحریک بیشتر آن ها و نیز تعهد بالاتر جهت اهداف تعریف شده را محقق کنند.
- پیشنهاد می گردد رهبران سازمانی به منظور بهبود ارتباطات اثربخش با کارکنان، نسبت به تقویت مهارت های ارتباطی خود از جمله هوش هیجانی اقدام کنند.
- پیشنهاد می گردد رهبران سازمانی نسبت به آموزش و بهسازی کارکنان و تقویت دانش و مهارت های آن ها اقدام کنند تا آن ها بتوانند در زمان بهره گیری از سبک های مشارکتی و درجهت تقویت ارتباطات مثبت با دیگران، عملکرد بهتری نشان دهند.
- پیشنهاد می گردد رهبران سازمانی نسبت به بازنگری در سیستم های مدیریت منابع انسانی سازمان خود با توجه به معیارهای رهبری معنوی اقدام کنند و با اخذ بازخورد از کارکنان، اثربخشی اقدامات به عمل آمده را بررسی کنند.
- پیشنهاد می گردد رهبران سازمانی نسبت به تعیین ارزش های سازمانی و تهیه منشور اخلاقی متناسب با اصول رهبری معنوی در سازمان متبوع خود اقدام کنند و با ایجاد مشوق های لازم کارکنان را برای اجرای آن ها تشویق کنند.
- پیشنهاد می گردد رهبران سازمانی ابتدا با توسعه فردی خود و تقویت دانش و مهارت در زمینه رهبری معنوی شروع کنند و سپس این دانش و مهارت ها را در جهت تقویت معنویت سازمانی بین کارکنان ترویج کنند.

## منابع

- اسدی، منصور، ایمان زاده، مسعود، محرم زاده، مهرداد و عزیزیان، نسرين (۱۳۹۹). طراحی مدل رهبری معنوی برای توسعه اشتیاق شغلی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب کشور. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره هفتم، شماره ۲۷، ۱۱-۲۰.
- حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۸). مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، انتشارات سمت.
- تقوایی، مهدی، خوراکیان، علیرضا، رحیم نیا، فریبرز و مرتضوی، سعید (۱۳۹۸). مفهوم سازی و اعتبارسنجی مولفه ها و ویژگی های رهبری معنوی در دانشگاه های شمال شرق ایران. پژوهش های مدیریت عمومی، شماره ۴۴، ۳۱-۵۴.
- تقی زاده، هوشنگ و زیرکی سار، رحیمه (۱۳۹۷). رابطه رهبری معنوی در پرتو باورهای اخلاقی کارکنان با سازگاری سازمانی. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال سیزدهم، شماره ۱، ۶۵-۷۳.
- سلطانی، ژاله، صالحی، مسلم، قلتاش، عباس و نادى، محمدعلی (۱۳۹۶). استخراج یک چارچوب بر اساس تحلیل مضمون رهبری معنوی در آموزش عالی. مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال ششم، شماره ۱، ۱۳۲-۱۰۳.
- شفیعی (۱۳۹۸). الگوی رهبری معنوی هوشمند (الگوی رهبری آیه الله خامنه ای). فصلنامه حکومت اسلامی، دوره بیست و چهارم، شماره ۹۱، ۱۶۸-۱۳۷.
- گودرزی، لیلا (۱۳۹۹). رابطه بین ابعاد رهبری معنوی و اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان ستاد فرماندهی نیروی انتظامی استان گلستان). توسعه سازمانی پلیس، دوره شانزدهم، شماره ۷۰، ۱۲۱-۱۰۳.
- قنبری، سیروس و عبدالملکی، جمال (۱۴۰۰). نقش رهبری معنوی در عملکرد شغلی با میانجی گری سرمایه اجتماعی در کارکنان دانشگاه بوعلی سینا. انجمن علوم مدیریت ایران، دوره شانزدهم، شماره ۶۴.
- طالقانی، غلامرضا. محمدی، مصطفی. و رستمی، حسین (۱۳۹۲). معنویت سازمانی گامی مؤثر در جهت بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی، فصل نامه علمی پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره یازدهم، شماره ۲.
- موسوی، ستاره (۱۴۰۰). بررسی رابطه بین ابعاد رهبری معنوی و انگیزش شغلی از دید کارکنان آموزش و پرورش شهرکرد. مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، انتشار آنلاین از تاریخ ۶ دی ۱۴۰۰.
- Allen, S., & Fry, L. (2022). A Framework for Leader, Spiritual, and Moral Development. A Framework for Leader, Spiritual, and Moral Development. Journal of Business Ethics, <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05116-y>.
- Astuti, R. J. & Haryani, S. P. (2021). Spiritual leadership and work-family conflict: mediating effects of employee well-being. Proceedings of the 4th International Conference on Sustainable Innovation 2020-Accounting and Management, Advances in Engineering Research, volume 201.
- Aydin, B., & Ceylan, A. (2009). The effect of spiritual leadership on organizational learning capacity. African Journal of Business Management, 3(5), 184-191 .

- Bayighomog, S., & Arasli, H. (2022). Reviving employees' essence of hospitality through spiritual wellbeing, spiritual leadership, and emotional intelligence. *Tourism Management*, 89, 104406.
- Chen, C. Y., & Yang, C. F. (2012). The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi-sample analysis. *Journal of business ethics*, 105(1), 107-114.
- Daniel, J. L. (2010). The effect of workplace spirituality on team effectiveness. *Journal of Management Development*. 29(5), 442-456.
- Djaelani, A., Sanusi, A. & Trianmanto, B. (2021). Spiritual leadership, job Satisfaction, and its effect on organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Management Science Letters*, 10(16), 3907-3914.
- Fry, L.W., Hannah, S. T. Noel, M. & Walambwa, F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 1-12.
- Fry, L. & Cohen, M. (2009). Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures, *Journal of Business Ethics*, 84, 265-278.
- Hunsaker, W. D. & Jeong, W. (2023). Spiritual Leadership and Work-life Balance. *International Association of Management, Spirituality & Religion*, 20(1), 27-52.
- Hinnells, R. J. (1995). *A New Dictionary of Religion*, Blackwell.
- Holden, T. E. (2017). *Spiritual Leadership, School Climate, and Teacher Collective Efficacy in Asian International Schools*. Ph.D Dissertation, Concordia University–Portland.
- Januarika, J., Putra, M. A., & Naser, H. (2022). The Role of Spiritual Leadership, Work Motivation and Organizational Culture in Affecting Employee Performance. *International Journal of Advanced Management and Finance*, 4 .(۷)
- Jose, J. & Chull, A.A. (2023). *Advances in Management Research, Spiritual leadership — A systematic review and call for future research chapter*. Debasis Chanda, Amrita Sengupta, Debaditya Mohanti .
- Kaya, A. (2015). The Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: A Research on School Principals' Behaviors. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(3), 597–606.
- Karadağ, E. (2009). Spiritual Leadership and Organizational Culture: A Study of Structural Equation Modeling. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 9 (3), 1357–1405.
- Karim, A., Bakhtiar, A., Sahrodi, J. & Chang, P. (2022). Spiritual leadership behaviors in religious workplace: the case of pesantren. *International Journal of Leadership in Education*, <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2076285>.
- Mahyarni, M. (2019). The influence of spiritual leadership and its impacts on the reduction of workplace deviant behavior. *International Journal of Public Leadership*, 15(3), 170-188.
- Malik, R., Hassan, S. & Shahzad, K. (2022). Impact of Spiritual leadership on Resilience and Burnout. *Academy of Management*, 1.
- Mansor N, Ismail AH, Mohd MA, Anwar AN. (2013). Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Commitment in Malaysians' Oil and Gas Industry. *Asian Social Science*, 9 (7), 179-191.
- Meng, Y. (2016). Spiritual Leadership at the Workplace: Perspectives and Theories. *Biomedical Reports*, 5(4), 408–412.
- Mohammed, S.M. & Elashram, R.E. (2022). The impact of spiritual leadership on workplace spirituality in the light the COVID-19 pandemic in the governmental health sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(4), 623-637.
- Novikov, V. (2017). Spiritual Leadership in Collectivist and Individualist Cultures. *Production staff*, 10(1), 1-29.
- Oh, J. & Wang, J. (2020). Spiritual leadership: current status and Agenda for future research and practice. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 17(3), 223-248.
- Srivastava, S., Mendiratta, A., Pankaj, P., Misra, R. & Mendiratta, R. (2022). Happiness at work through spiritual leadership: a self-determination perspective. *Employee Relations*, 44(4), 972-992 .
- Strum, R. E., Vera, D., & Crossan, M. (2017). The entanglement of leader character and leader competence and its impact on performance. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 349-366.

- Tkaczynski, A., & Arli, D. (2018). Religious tourism and spiritual leadership development: Christian leadership conferences. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35(4), 75-84.
- Ursulla, I. I. (2016). *Spirituality in New Handbook of living Religions*, Oxford, Blackwell.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, New York: Oxford University Press.
- Yusof, J., & MAHADZIRAH, M. (2014). The Influence of Spiritual Leadership on Spiritual Well-Being and Job Satisfaction: A Conceptual Framework. *International Review of Management and Business Research*, 3.(۴)
- Zhang, Y., & Yang, F. (2020). How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior. *Personnel Review*, 14(2), 1-14.

**نحوه استناد به مقاله:**

طاقدریان اردکان اکبر. (۱۴۰۲). ارائه الگوی رهبری معنوی در صنعت برق (مورد مطالعه: شرکت های فعال در صنعت برق ایران). ۶ (۲)، ۱۵۹ - ۱۷۱.

[https://jhce.rasht.iau.ir/article\\_698958.html](https://jhce.rasht.iau.ir/article_698958.html)