

## Developing a Model of Spiritual Leadership among Academic Managers

Fatemeh Habibollah Moosavi<sup>1</sup>, Narges Hasanmoradi<sup>2\*</sup>, Mahmood Abolghasemi<sup>3</sup>, Mohammad Ghahremani<sup>3</sup>

1. PhD Student, Department of Educational Sciences, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Department of Educational Sciences, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

3. Associate Professor of Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

### ABSTRACT

This study aimed to identify, validate, and prioritize the components of spiritual leadership among academic managers of Islamic Azad University in Tehran in order to develop an applicable model for university management. This study was basic-applied in purpose and qualitative-quantitative in nature. In the first phase, the components of spiritual leadership were extracted through a review of the literature and qualitative content analysis, and then evaluated by a panel of 30 academic managers and university faculty members as experts. The statistical population consisted of senior, middle, and executive managers of Islamic Azad University branches in Tehran. The sample was selected through stratified random sampling from the North, South, East, West, Central, and Science and Research branches. Based on Cochran's formula, the required sample size was estimated at 148 participants. To obtain an adequate response rate, 180 questionnaires were distributed, and 150 completed questionnaires were finally collected and analyzed. Data analysis was conducted using structural equation modeling. The results of structural equation modeling indicated that, out of 53 initially identified components, 35 components of spiritual leadership were confirmed in five dimensions: cognitive capacities, social capacities, personality characteristics, behavioral characteristics, and other characteristics. The t-values for all relationships in the model were greater than 1.96, confirming the statistical significance of the relationships. Standardized factor loadings showed that other characteristics had the strongest relationship with spiritual leadership among academic managers, with a coefficient of 0.88, followed by behavioral characteristics with 0.83, social capacities with 0.72, personality characteristics with 0.67, and cognitive capacities with 0.44. The reported goodness-of-fit indices also supported the acceptable fit of the proposed model. The findings indicate that spiritual leadership among academic managers is a multidimensional construct composed of cognitive, social, personality, behavioral, and contextual elements, and the proposed model can serve as a practical basis for leadership development and managerial empowerment programs in higher education.

**Received:** 30 Mar 2026

**Accepted:** 30 Jun 2026

**First Available:** 02 July 2026

**Final Publication:** 21 Jan 2027

### Keywords

Spiritual leadership; academic managers; Islamic Azad University; structural equation modeling; higher education.

### How to cite:

Habibollah Moosavi, F., Hasanmoradi, N., Abolghasemi, M., & Ghahremani, M. (2026). Developing a Model of Spiritual Leadership among Academic Managers. *Study and Innovation in Education and Development*, 6(6), 1-22.

### \* Corresponding Author:

Narges Hasanmoradi

E-mail: n\_hasanmoradi@iau-tnb.ac.ir



© 2026 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

## EXTENDED ABSTRACT

### INTRODUCTION

Spiritual leadership has increasingly become a central construct in contemporary leadership studies because organizations, particularly higher education institutions, are facing complex challenges that cannot be addressed solely through bureaucratic control, formal authority, or performance-based managerialism. Universities are knowledge-producing, value-forming, and socially responsible institutions; therefore, their leaders are expected not only to manage administrative processes but also to create meaning, strengthen ethical commitment, foster trust, and support the human and professional flourishing of faculty members, staff, and students. Spiritual leadership responds to this need by emphasizing vision, hope/faith, altruistic love, work meaningfulness, membership, ethical conduct, and intrinsic motivation (4-6). The growing literature on workplace spirituality shows that meaning, purpose, value alignment, and spiritual well-being can improve work engagement, innovation, resilience, and organizational commitment (8-12). In higher education, this issue is especially important because universities are increasingly affected by new managerialism, accountability pressures, competition, commercialization, and changing stakeholder expectations, which may weaken their moral, cultural, and humanistic missions if not balanced by value-based leadership (1, 3, 18-22).

Previous studies have linked spiritual leadership with several desirable organizational outcomes, including innovative behavior, employee voice, psychological capital, intrinsic motivation, work meaningfulness, intention to stay, resilience, and pro-environmental behavior (7, 23-26, 36, 37, 42). It has also been argued that spiritual leadership can create psychologically safe and morally supportive environments in which employees are more willing to express ideas, concerns, and constructive suggestions (27, 28, 31-35, 38, 40). At the same time, research has emphasized that spiritual leadership is culturally embedded and should be examined within specific social and institutional contexts (2, 16, 17). In the Iranian organizational context, studies have identified components such as ethical values, attention to organizational and employee interests, justice, conscience, and meaning as central elements of spiritual leadership (13-15, 41). Moreover, leadership research increasingly highlights the importance of ethical, responsible, and psychologically empowering leadership for strengthening voice behavior, organizational citizenship behavior, gratitude, identification, and constructive participation (29, 30, 39). Accordingly, the present study aimed to develop a model of spiritual leadership among academic

managers of Islamic Azad University in Tehran by identifying, validating, and prioritizing its core components.

## **METHODS AND MATERIALS**

This study was conducted using a basic-applied purpose and a qualitative-quantitative design. In the qualitative phase, the components of spiritual leadership were extracted through a review of theoretical and empirical literature and qualitative content analysis. The initial pool of components was then reviewed by a panel of 30 experts, including academic managers and university faculty members, who evaluated the relevance and importance of the identified indicators. After conceptual refinement, overlapping or repetitive components were removed, and the final components were prepared for quantitative assessment. The statistical population consisted of senior, middle, and executive managers of Islamic Azad University branches in Tehran, including the North, South, East, West, Central, and Science and Research branches. The total population was estimated at approximately 240 managers. Based on Cochran's formula with a 5% error level, the required sample size was calculated as 148 participants. To ensure an adequate return rate, 180 questionnaires were distributed across the selected branches, and 150 completed questionnaires were collected and analyzed. Stratified random sampling was used to ensure representation from different university branches. The collected data were analyzed using structural equation modeling. The measurement model was examined through standardized factor loadings, t-values, and model fit indices to determine whether the proposed dimensions and components adequately represented spiritual leadership among academic managers.

## **FINDINGS**

The findings showed that 53 initial components of spiritual leadership were identified from the literature and expert review process. After refinement and validation, 35 components were confirmed as the final components of spiritual leadership among academic managers. These components were classified into five main dimensions: cognitive capacities, social capacities, personality characteristics, behavioral characteristics, and other characteristics. Cognitive capacities included components such as attention to self, values, sense of mission, conscience, and meaningfulness. Social capacities included components such as respect for others, appreciation of others, fair behavior, listening carefully to followers, mutual communication, altruism, attention to organizational interests, attention to employee interests, and attention to social interests. Personality characteristics included compassion and kindness, personal discipline, patience

and tolerance, trustworthiness, hope and faith, courage, humility, forgiveness, simplicity, integrity, and honesty. Behavioral characteristics included productivity, vision, intrinsic motivation, loyalty, commitment, forgiveness, and appreciation. The remaining components were classified under other characteristics.

The structural equation modeling results confirmed the significance of the proposed model. The t-values for all relationships among the latent variables and their indicators were greater than 1.96, indicating that all relationships in the model were statistically significant. The standardized factor loading between cognitive capacities and spiritual leadership was 0.44. The standardized relationship between social capacities and spiritual leadership was 0.72. The factor loading for personality characteristics was 0.67. Behavioral characteristics showed a stronger standardized relationship with spiritual leadership, with a coefficient of 0.83. The strongest relationship belonged to other characteristics, with a standardized factor loading of 0.88. Therefore, the dimensions were prioritized as follows: other characteristics, behavioral characteristics, social capacities, personality characteristics, and cognitive capacities. The reported goodness-of-fit indices also supported the acceptable fit of the model, indicating that the proposed five-dimensional structure can adequately explain spiritual leadership among academic managers.

## **DISCUSSION AND CONCLUSION**

The results indicate that spiritual leadership among academic managers is a multidimensional construct rather than a single ethical trait or a limited managerial style. The confirmed model shows that spiritual leadership begins with internal cognitive capacities, extends through personality and social qualities, becomes visible in managerial behaviors, and is completed by broader contextual and organizational characteristics. The relatively lower loading of cognitive capacities does not reduce their conceptual importance, because meaning, values, conscience, and sense of mission form the internal foundation of authentic spiritual leadership. However, the stronger loadings of behavioral and other characteristics suggest that, in academic settings, spiritual leadership is evaluated not merely by inner beliefs but by visible conduct, institutional responsibility, and the ability to translate values into action.

The confirmation of social capacities highlights the relational nature of spiritual leadership in universities. Academic managers are expected to listen, respect, appreciate, communicate fairly, and balance the interests of the university, employees, and society. This finding is particularly meaningful in higher education, where participation, academic dialogue, professional autonomy, and trust are essential for institutional effectiveness.

Similarly, the confirmation of personality characteristics shows that spiritual leadership depends on stable moral and personal virtues such as honesty, humility, patience, compassion, courage, and trustworthiness. These characteristics provide the ethical credibility through which academic managers can influence others beyond formal authority.

The high loading of behavioral characteristics demonstrates that spiritual leadership must be enacted in practice. Academic managers should not only possess values but also express them through vision-building, commitment, loyalty, motivation, productivity, appreciation, and constructive conduct. The strongest role of other characteristics suggests that spiritual leadership in higher education also requires attention to contextual, institutional, and mission-oriented factors. Universities serve not only internal organizational goals but also broader scientific, cultural, and social purposes. Therefore, spiritual leadership among academic managers should be understood as a comprehensive value-based model that integrates individual morality, interpersonal responsibility, managerial behavior, and institutional mission.

In conclusion, the study provides a validated model of spiritual leadership for academic managers of Islamic Azad University in Tehran. The model consists of 35 confirmed components organized into five dimensions and supported by structural equation modeling. The findings can serve as a basis for leadership development, managerial assessment, professional training, and organizational improvement in higher education. By strengthening spiritual leadership, universities can create more meaningful, ethical, participatory, and mission-oriented environments for faculty members, staff, and students.

## تدوین الگوی رهبری معنوی مدیران دانشگاهی

فاطمه حبیب اله موسوی<sup>۱</sup>، نرگس حسن مرادی<sup>۲\*</sup>، محمود ابوالقاسمی<sup>۳</sup>، محمد قهرمانی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. گروه علوم تربیتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. دانشیار مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

## چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی، تأیید و اولویت‌بندی مؤلفه‌های رهبری معنوی در میان مدیران دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران به منظور تدوین الگویی کاربردی برای مدیریت دانشگاهی بود. این پژوهش از نظر هدف، بنیادی - کاربردی و از نظر ماهیت، کیفی - کمی بود. در مرحله نخست، مؤلفه‌های رهبری معنوی از طریق مرور ادبیات و تحلیل محتوای کیفی استخراج شد و سپس توسط گروهی ۳۰ نفری از مدیران و استادان دانشگاهی به عنوان خبرگان مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری شامل مدیران عالی، میانی و اجرایی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران بود. نمونه پژوهش با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای از واحدهای شمال، جنوب، شرق، غرب، مرکز و علوم و تحقیقات انتخاب شد. بر اساس فرمول کوکران، حجم نمونه ۱۴۸ نفر تعیین گردید؛ برای افزایش نرخ بازگشت، ۱۸۰ پرسشنامه توزیع شد و در نهایت ۱۵۰ پرسشنامه قابل تحلیل گردآوری شد. داده‌ها با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری تحلیل شدند. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که از میان ۵۳ مؤلفه اولیه، ۳۵ مؤلفه رهبری معنوی در پنج بعد ظرفیت‌های شناختی، ظرفیت‌های اجتماعی، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های رفتاری و سایر ویژگی‌ها تأیید شدند. مقادیر آماره  $t$  برای تمام روابط مدل بیش از ۱.۹۶ بود که نشان‌دهنده معناداری روابط بود. بارهای عاملی استاندارد شده نشان دادند که سایر ویژگی‌ها با ضریب ۰.۸۸ قوی‌ترین رابطه را با رهبری معنوی مدیران دانشگاهی داشتند و پس از آن ویژگی‌های رفتاری با ضریب ۰.۸۳، ظرفیت‌های اجتماعی با ضریب ۰.۷۲، ویژگی‌های شخصیتی با ضریب ۰.۶۷ و ظرفیت‌های شناختی با ضریب ۰.۴۴ قرار گرفتند. شاخص‌های برازش نیز برازش قابل قبول مدل را تأیید کردند. بر اساس یافته‌ها، رهبری معنوی مدیران دانشگاهی سازه‌ای چندبعدی است که ترکیبی از ظرفیت‌های شناختی، اجتماعی، شخصیتی، رفتاری و زمینه‌ای را دربرمی‌گیرد و می‌تواند مبنایی برای طراحی برنامه‌های توسعه و توانمندسازی مدیران دانشگاهی قرار گیرد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۱/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۴/۰۹

تاریخ چاپ اولیه: ۱۴۰۵/۰۴/۱۱

تاریخ چاپ نهایی: ۱۴۰۵/۱۱/۰۱

## کلیدواژه‌ها

رهبری معنوی؛ مدیران دانشگاهی؛ دانشگاه آزاد اسلامی؛ مدل‌یابی معادلات ساختاری؛ آموزش عالی.

## شیوه ارجاع‌دهی:

حبیب اله موسوی، فاطمه، حسن مرادی، نرگس، ابوالقاسمی، محمود، و قهرمانی، محمد. (۱۴۰۵). تدوین الگوی رهبری معنوی مدیران دانشگاهی. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۶(۶)، ۱-۲۲.

## نویسنده مسئول:

نرگس حسن مرادی

پست الکترونیکی: n\_hasanmoradi@iau-tnb.ac.ir



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.

انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

در دهه‌های اخیر، رهبری در سازمان‌ها از یک مفهوم صرفاً اداری، سلسله‌مراتبی و مبتنی بر کنترل، به مفهومی چندبعدی، ارزش‌محور و انسان‌مدار تبدیل شده است. سازمان‌های معاصر، به‌ویژه سازمان‌های آموزشی و دانشگاهی، در محیطی فعالیت می‌کنند که با پیچیدگی، تغییرات فناورانه، تنوع انتظارات ذی‌نفعان، رقابت نهادی، الزامات پاسخگویی، فشارهای عملکردی و بحران‌های معنایی همراه است. در چنین شرایطی، رویکردهای سنتی مدیریت که عمدتاً بر برنامه‌ریزی، کنترل، نظارت و بهره‌وری کوتاه‌مدت تأکید دارند، به‌تنهایی نمی‌توانند پاسخگوی نیازهای انسانی، اخلاقی، فرهنگی و سازمانی محیط‌های دانشگاهی باشند. دانشگاه به‌عنوان نهادی دانش‌بنیان و فرهنگ‌ساز، نه‌تنها مسئول آموزش و پژوهش، بلکه مسئول پرورش سرمایه انسانی، تولید معنا، تقویت مسئولیت اجتماعی، توسعه تفکر انتقادی و حفظ ارزش‌های علمی و اخلاقی است. از این‌رو، مدیریت دانشگاهی بیش از هر زمان دیگری به الگوهایی از رهبری نیاز دارد که بتواند میان اهداف سازمانی، ارزش‌های انسانی، انگیزش درونی و رسالت اجتماعی دانشگاه پیوند برقرار کند. در این زمینه، رهبری معنوی به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین رهبری، ظرفیت قابل توجهی برای بازتعریف نقش مدیران دانشگاهی و ارتقای اثربخشی سازمان‌های آموزش عالی دارد (3-1).

رهبری معنوی در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی، رویکردی است که بر معنا، ارزش، امید، ایمان، چشم‌انداز، نوع‌دوستی، تعهد و عضویت سازمانی تأکید می‌کند. برخلاف برخی سبک‌های رهبری که عمدتاً بر نفوذ، اقتدار، انگیزش بیرونی یا تحقق اهداف عملکردی تمرکز دارند، رهبری معنوی تلاش می‌کند نیازهای عمیق‌تر انسان در محیط کار، از جمله نیاز به معنا، تعلق، کرامت، اعتماد، رشد و تعالی را مورد توجه قرار دهد. در نظریه رهبری معنوی، رهبر تنها فردی نیست که امور سازمان را هدایت می‌کند، بلکه کسی است که با ایجاد چشم‌اندازی الهام‌بخش، تقویت امید و ایمان، و پرورش روابطی مبتنی بر عشق نوع‌دوستانه، زمینه انگیزش درونی و احساس عضویت را در پیروان فراهم می‌سازد (4, 5). در همین راستا، پژوهش‌های تجربی نشان داده‌اند که رهبری معنوی می‌تواند از طریق سازوکارهایی مانند خودپنداره پیروان، فرهنگ سازمانی، جایگاه مدیریتی، معنویت محیط کار و انگیزش درونی، پیامدهای فردی و سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد (6, 7).

یکی از دلایل برجسته‌شدن رهبری معنوی در مطالعات اخیر، افزایش توجه به معنویت محیط کار و نقش آن در سلامت روانی، درگیری شغلی، تعهد سازمانی، رفتارهای نوآورانه و کیفیت روابط انسانی در سازمان است. معنویت محیط کار به معنای تحمیل باورهای دینی یا اعتقادی خاص بر سازمان نیست، بلکه ناظر بر تجربه معنا، هدفمندی، ارتباط انسانی، ارزش‌مداری و احساس مشارکت در کاری فراتر از منافع فردی است. پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که کارکنان زمانی engagement، تعهد و انرژی روان‌شناختی بیشتری نشان می‌دهند که کار خود را واجد معنا بدانند و محیط سازمانی را سازگار با ارزش‌های انسانی و اخلاقی تجربه کنند (8, 9). بر همین

اساس، رهبری معنوی می‌تواند با ایجاد فضای ارزش‌محور، تقویت معنویت محیط کار و ارتقای بهزیستی معنوی کارکنان، درگیری شغلی و کیفیت عملکرد آنان را افزایش دهد (10-12).

رهبری معنوی در عین حال، با اخلاق، ارزش‌ها و مسئولیت‌پذیری رهبر نیز پیوندی بنیادین دارد. در این رویکرد، رهبر معنوی باید واجد ویژگی‌هایی مانند صداقت، امانت‌داری، فروتنی، عدالت، شفقت، نوع‌دوستی، شجاعت اخلاقی، احترام به دیگران و حساسیت نسبت به منافع سازمان و جامعه باشد. از این منظر، رهبری معنوی تنها یک تکنیک مدیریتی یا مجموعه‌ای از مهارت‌های ارتباطی نیست، بلکه نوعی جهت‌گیری درونی و اخلاقی است که در رفتارهای مدیریتی، تصمیم‌گیری‌ها و شیوه تعامل با پیروان تجلی می‌یابد. مطالعات داخلی نیز نشان داده‌اند که مؤلفه‌هایی مانند ارزش‌مداری، توجه به منافع سازمان، توجه به کارکنان، وجدان، معنابخشی و ویژگی‌های اخلاقی رهبر، از عناصر مهم رهبری معنوی در سازمان‌ها محسوب می‌شوند (13, 14). همچنین، برخی پژوهش‌ها رهبری معنوی را به‌عنوان سازوکاری برای پیشگیری از فساد، تقویت درستکاری و ارتقای سلامت اخلاقی سازمان معرفی کرده‌اند (15).

در سال‌های اخیر، تلاش‌هایی برای بسط رهبری معنوی در بافت‌های فرهنگی و اجتماعی متفاوت صورت گرفته است. این موضوع اهمیت دارد، زیرا معنویت، ارزش‌ها و الگوهای رهبری همواره در خلأ شکل نمی‌گیرند، بلکه تحت تأثیر زمینه‌های فرهنگی، دینی، اجتماعی، سازمانی و تاریخی قرار دارند. برای نمونه، برخی مطالعات بر بازاندیشی رهبری معنوی از منظرهای بومی و فرهنگی تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که فهم معنویت در رهبری می‌تواند در جوامع مختلف، صورت‌بندی‌های متفاوتی پیدا کند (16). همچنین، ادغام معنویت، ارزش‌ها و اخلاق در نظریه و عمل رهبری، به‌ویژه در جوامعی که ارزش‌های دینی و فرهنگی نقش برجسته‌ای در زندگی سازمانی دارند، می‌تواند به غنای نظری و کاربردی این حوزه کمک کند (17). از این‌رو، تدوین الگوی رهبری معنوی برای مدیران دانشگاهی در ایران، نیازمند توجه همزمان به ادبیات جهانی رهبری معنوی و اقتضانات بومی، فرهنگی و سازمانی آموزش عالی کشور است.

اهمیت رهبری معنوی در محیط‌های دانشگاهی از آنجا ناشی می‌شود که دانشگاه‌ها صرفاً سازمان‌هایی اداری یا خدماتی نیستند، بلکه نهادهایی فرهنگی، علمی، اخلاقی و اجتماعی‌اند. مدیریت دانشگاهی با مدیریت در بسیاری از سازمان‌های دیگر تفاوت دارد، زیرا با گروه‌هایی مواجه است که از استقلال فکری، تخصص علمی، هویت حرفه‌ای و حساسیت نسبت به عدالت، مشارکت و آزادی علمی برخوردارند. در چنین محیطی، مدیر دانشگاهی نمی‌تواند صرفاً با اتکا به قدرت رسمی یا قواعد اداری، مشارکت مؤثر اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان را جلب کند. رهبر دانشگاهی باید بتواند چشم‌انداز مشترک ایجاد کند، اعتماد بسازد، ارتباط انسانی برقرار کند، ارزش‌های علمی و اخلاقی را تقویت کند و میان مأموریت آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و اجتماعی دانشگاه هماهنگی پدید آورد (18, 19). مطالعات مربوط به توسعه رهبری در آموزش عالی نیز نشان می‌دهند که رهبران دانشگاهی برای ایفای نقش مؤثر، نیازمند برنامه‌های توسعه‌ای، خودآگاهی، مهارت‌های ارتباطی، تفکر راهبردی و تعهد به ارزش‌های دانشگاهی هستند (20, 21).

از سوی دیگر، آموزش عالی در دهه‌های اخیر تحت تأثیر روندهایی مانند مدیریت‌گرایی نوین، تجاری‌سازی، رقابت‌پذیری، بین‌المللی‌سازی، ارزیابی‌های کمی و فشار برای پاسخگویی قرار گرفته است. اگرچه این تحولات می‌توانند به ارتقای کارایی و شفافیت کمک کنند، اما در صورت غلبه افراطی بر منطق دانشگاه، ممکن است رسالت انسانی، علمی و فرهنگی آموزش عالی را تضعیف کنند. مدیریت‌گرایی نوین در آموزش عالی گاه سبب می‌شود که دانشگاه بیش از آنکه نهادی برای پرورش انسان، تفکر و جامعه باشد، به سازمانی شبه‌شرکتی با شاخص‌های عملکردی کوتاه‌مدت تبدیل شود (22). در چنین شرایطی، رهبری معنوی می‌تواند نقش تعدیل‌کننده و بازتعریف‌کننده داشته باشد؛ بدین معنا که ضمن توجه به اثربخشی سازمانی، ارزش‌های انسانی، اخلاقی، علمی و اجتماعی دانشگاه را نیز در مرکز تصمیم‌گیری مدیریتی قرار دهد.

یکی از پیامدهای مهم رهبری معنوی، افزایش نوآوری و رفتارهای سازنده کارکنان است. کارکنان زمانی ایده‌های نو، پیشنهادها و اصلاحی و رفتارهای فراتر از نقش را بروز می‌دهند که محیط سازمانی را معنادار، ایمن، ارزش‌مدار و حمایتگر ادراک کنند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری معنوی از طریق سرمایه روان‌شناختی، انگیزش درونی، احساس معناداری و زنجیره‌ای از سازوکارهای میانجی می‌تواند رفتار نوآورانه کارکنان را تقویت کند (23-25). همچنین، در حوزه خدمات و سازمان‌های دانش‌محور، رهبری معنوی و معنویت محیط کار می‌تواند رفتارهای نوآورانه را از طریق افزایش تعهد، هدفمندی و انرژی روان‌شناختی کارکنان ارتقا دهند (26). این یافته‌ها برای دانشگاه‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا دانشگاه ذاتاً نهادی نوآور، یادگیرنده و دانش‌آفرین است و مدیران دانشگاهی باید بتوانند فضایی فراهم کنند که در آن اعضای سازمان با انگیزه درونی، احساس تعلق و مسئولیت، در جهت بهبود مستمر مشارکت کنند. رهبری معنوی همچنین با مفهوم رفتار آوایی کارکنان ارتباط نزدیکی دارد. رفتار آوایی به معنای بیان ایده‌ها، نگرانی‌ها، پیشنهادها و انتقادهای سازنده با هدف بهبود وضعیت سازمان است. این رفتار از دیدگاه مدیریت معاصر اهمیت زیادی دارد، زیرا سازمان‌ها بدون شنیدن صدای کارکنان، ظرفیت یادگیری، اصلاح، نوآوری و پیشگیری از خطاهای مدیریتی را از دست می‌دهند (27). با این حال، بیان صدا همواره با مخاطره همراه است و کارکنان ممکن است به دلیل ترس از پیامدهای منفی، سکوت را به سخن گفتن ترجیح دهند. مطالعات نشان داده‌اند که ارزیابی شناختی افراد از فشارها، پاسخ‌های هیجانی آنان و ادراک آنان از امنیت یا تهدید، بر انتخاب میان صدا و سکوت اثر می‌گذارد (28). از این منظر، رهبری معنوی می‌تواند با تقویت اعتماد، احترام، عدالت، معنا و امنیت روان‌شناختی، زمینه بیان صدای سازنده را فراهم سازد.

پژوهش‌های جدید در حوزه رفتار آوایی، بر نقش رهبران در ایجاد فضای روان‌شناختی امن برای سخن گفتن تأکید کرده‌اند. کارکنان زمانی آمادگی بیشتری برای بیان دیدگاه‌های انتقادی یا پیشنهادها و اصلاحی دارند که مدیران را گشوده، حمایتگر، اخلاق‌مدار و پذیرای نقد بدانند. مطالعه‌هایی در زمینه رفتار آوایی نشان داده‌اند که گشودگی مدیریتی، جهت‌گیری یادگیری رهبر، احساس تعهد کارکنان، توانمندسازی روان‌شناختی و وابستگی متقابل وظایف می‌توانند زمینه‌ساز بیان صدا باشند (29، 30). همچنین، پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که تصمیم کارکنان برای سخن گفتن یا سکوت کردن تحت تأثیر عوامل فردی و سازمانی، از جمله خودکارآمدی،

تفاوت‌های نسلی، امنیت روان‌شناختی، درگیری کاری و اجتناب از عدم قطعیت قرار دارد (33-31). این ادبیات برای مدیریت دانشگاهی اهمیت دارد، زیرا دانشگاه بدون گفت‌وگو، نقد، مشارکت و تبادل آزاد دیدگاه‌ها نمی‌تواند مأموریت علمی و اجتماعی خود را به‌درستی ایفا کند.

در همین زمینه، شواهد تجربی نشان داده‌اند که رهبری معنوی می‌تواند رفتار آوایی کارکنان را تقویت کند. هنگامی که رهبر معنوی چشم‌اندازی معنادار ارائه می‌دهد، با پیروان رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد و احترام برقرار می‌کند و ارزش‌های اخلاقی را در عمل نشان می‌دهد، کارکنان احساس می‌کنند بیان نظراتشان نه تنها تهدید نیست، بلکه بخشی از مسئولیت آنان در قبال سازمان است. برخی مطالعات نشان داده‌اند که رهبری معنوی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر تمایل کارکنان به سخن گفتن اثر دارد و می‌تواند از طریق سازوکارهایی مانند تبادل رهبر - عضو، جهت‌گیری سنتی، احساس تعلق و مشارکت فعال، رفتار آوایی را افزایش دهد (34, 35). همچنین، نقش میانجی رفتار آوایی در رابطه بین رهبری معنوی و قصد ماندگاری کارکنان نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که در آنها صدای کارکنان شنیده می‌شود، ظرفیت بیشتری برای حفظ نیروی انسانی و تقویت تعهد سازمانی دارند (36).

رهبری معنوی افزون بر رفتار آوایی و نوآوری، می‌تواند با تاب‌آوری، امنیت روان‌شناختی و ماندگاری کارکنان نیز مرتبط باشد. در شرایط متلاطم و پرتغییر، رهبران معنوی از طریق معنا، امید و احساس رسالت می‌توانند تاب‌آوری کارکنان را تقویت کنند و آنان را برای مواجهه مؤثرتر با بحران‌ها آماده سازند (37). همچنین، رفتارهای رهبر و امنیت روان‌شناختی نقش مهمی در حفظ کارکنان در محیط‌های کاری پرفشار دارند و این موضوع با منطق رهبری معنوی سازگار است؛ زیرا رهبر معنوی با ایجاد فضای حمایتگر، اعتمادآفرین و ارزش‌مدار، احتمال احساس تعلق و ماندگاری کارکنان را افزایش می‌دهد (38). در سازمان‌های دانشگاهی نیز که با فشارهای حرفه‌ای، محدودیت منابع، الزامات پاسخگویی و انتظارات متنوع مواجه‌اند، چنین نقشی برای مدیران دانشگاهی اهمیت زیادی دارد.

بعد دیگر اهمیت رهبری معنوی، پیوند آن با رهبری مسئولانه، رفتار شهروندی سازمانی، قدردانی و هویت سازمانی است. رهبر معنوی تنها در پی تحقق اهداف درون‌سازمانی نیست، بلکه نسبت به ذی‌نفعان گسترده‌تر، جامعه و پیامدهای اخلاقی تصمیم‌های خود نیز مسئول است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری مسئولانه می‌تواند از طریق قدردانی و همانندسازی سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی را تقویت کند (39). این یافته با ماهیت دانشگاه سازگار است، زیرا دانشگاه علاوه بر کارکنان و اعضای هیئت علمی، نسبت به دانشجویان، خانواده‌ها، جامعه علمی، بازار کار و جامعه مدنی نیز مسئولیت دارد. بنابراین، الگوی رهبری معنوی مدیران دانشگاهی باید بتواند هم منافع سازمان، هم منافع کارکنان و هم منافع جامعه را در نظر بگیرد؛ مؤلفه‌ای که در مدل‌های بومی رهبری معنوی نیز مورد توجه قرار گرفته است.

با توجه به آنچه گفته شد، به نظر می‌رسد رهبری معنوی مدیران دانشگاهی را نمی‌توان سازه‌ای تک‌بعدی یا صرفاً فردی دانست. این مفهوم از یک سو به ظرفیت‌های شناختی مدیر مانند خودآگاهی، ارزش‌مداری، احساس رسالت، وجدان و معناداری وابسته است و از سوی دیگر به ظرفیت‌های اجتماعی مانند احترام، گوش‌دادن، عدالت، ارتباط متقابل، نوع‌دوستی و توجه به منافع دیگران نیاز

دارد. همچنین، ویژگی‌های شخصیتی مانند صداقت، فروتنی، صبر، امید، شجاعت و شفقت، و ویژگی‌های رفتاری مانند انگیزش، بینش، وفاداری، بهره‌وری و قدرشناسی، در شکل‌گیری رهبری معنوی نقش اساسی دارند. با وجود گسترش مطالعات نظری و تجربی در حوزه رهبری معنوی، هنوز نیاز به الگوهای وجود دارد که متناسب با بافت دانشگاهی، فرهنگی و سازمانی ایران، مؤلفه‌های این نوع رهبری را شناسایی، دسته‌بندی و اعتبارسنجی کنند؛ به‌ویژه در دانشگاه آزاد اسلامی که به دلیل گستردگی ساختاری، تنوع ذی‌نفعان و نقش مهم در آموزش عالی کشور، نیازمند مدیرانی ارزش‌مدار، الهام‌بخش، اخلاقی و تحول‌آفرین است.

هدف پژوهش حاضر تدوین الگوی رهبری معنوی مدیران دانشگاهی از طریق شناسایی، تأیید و اولویت‌بندی مؤلفه‌های آن در میان مدیران دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران بود.

## روش پژوهش

در این مقاله به تدوین شاخص‌های رهبری معنوی مدیران دانشگاهی پرداخته شد. به‌طور کلی، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از تحلیل کیفی یک مدل تصویری، تلاش کرد تا ساختار مفهومی رهبری معنوی مدیران دانشگاهی را شناسایی و صورت‌بندی کند. برای افزایش اعتبار تحلیل، از بازبینی مداوم مفاهیم، مقایسه درون‌مقوله‌ای و انسجام منطقی میان ابعاد و زیرمؤلفه‌ها استفاده شد. همچنین، تفسیرها به‌گونه‌ای تنظیم شدند که هم با ساختار نمودار و هم با ادبیات نظری رهبری معنوی سازگار باشند. در این پژوهش، چون داده‌ها از یک مدل مفهومی استخراج شده‌اند، اعتبار تحلیل بیش از آنکه بر آزمون آماری مبتنی باشد، بر اعتبار منطقی، انسجام مفهومی و سازگاری نظری استوار است. پژوهش حاضر از نظر هدف، بنیادی-کاربردی و از نظر ماهیت، کیفی-کمی است. رویکرد پژوهش از نوع تحلیل محتوای کیفی و مدلسازی مفهومی بوده است؛ به‌طوری‌که با تکیه بر داده‌های استخراج‌شده از تصویر مدل مفهومی «رهبری معنوی مدیران دانشگاهی»، مؤلفه‌ها و ابعاد اصلی این سازه شناسایی، طبقه‌بندی و تفسیر شدند. در این پژوهش، تصویر ارائه‌شده به‌عنوان یک منبع داده مفهومی مورد تحلیل قرار گرفت و از طریق سازمان‌دهی کدها و دسته‌بندی مضامین، ساختار نهایی مدل تدوین شد.

جامعه آماری این پژوهش مدیران عالی، میانی و اجرایی و در دو بعد صف و ستاد در دانشگاه آزاد اسلامی در تهران می‌باشند که نمونه انتخابی از واحدهای شمال، جنوب، شرق، غرب، مرکز و علوم تحقیقات در تهران به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده است. با توجه به وجود حدود ۴۰ مدیر در هر واحدهای مذکور، کل جامعه آماری ۲۴۰ نفر تخمین زده می‌شود. با کمک فرمول کوکران با ۵ درصد خطا حجم نمونه ۱۴۸ نفر تعیین گردید که با نمونه‌گیری طبقه‌بندی تصادفی از بین دانشکده‌های مختلف انتخاب شدند. جهت جمع‌آوری این تعداد پرسشنامه ۱۸۰ پرسشنامه توزیع گردید و در نهایت ۱۵۰ پرسشنامه جمع‌آوری گردید.

به طور کلی مولفه‌های مختلف رهبری معنوی که می‌توان در مدل تحقیق استفاده نمود در جدول ۱ نشان داده شده‌اند. همچنین دسته بندی مولفه‌های در شکل ۱ ارائه شده است.

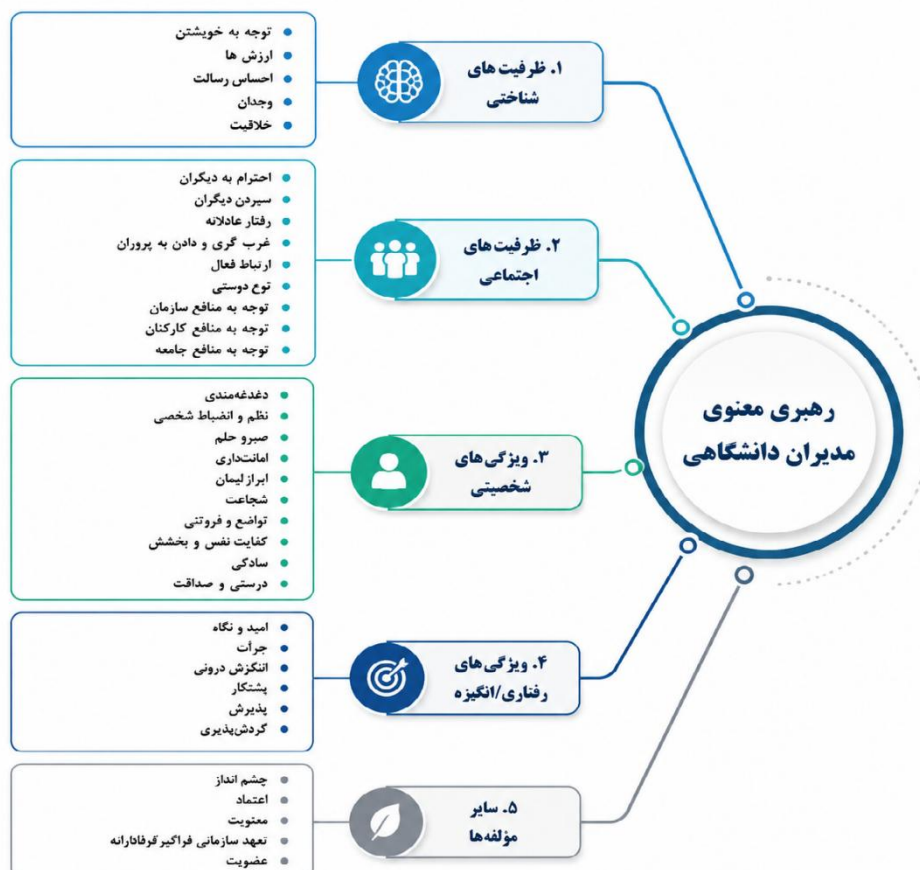
جدول ۱: مؤلفه‌های رهبری معنوی استخراج شده از ادبیات پژوهش

ردیف	مؤلفه رهبری معنوی	پژوهشگران شاخص	فراوانی
۱	امید / ایمان	Sharma (۲۰۱۰), Polat (۲۰۱۱), Fry (۲۰۰۳, ۲۰۱۱)	۳
۲	چشم‌انداز	Polat (۲۰۱۱), Fry (۲۰۰۳)	۲
۳	نوع دوستی	Giacalone & Jurkiewicz (۲۰۰۳), Sendjaya (۲۰۰۷), Fry (۲۰۰۳)	۳
۴	معناداری کار	Elm (۲۰۰۳), Fry (۲۰۰۳)	۲
۵	عضویت و تعلق سازمانی	Reave (۲۰۰۵), Fry (۲۰۰۳)	۲
۶	تعهد سازمانی	Bass (۱۹۹۸), Fry (۲۰۱۱)	۲
۷	بهره‌وری	Fry (۲۰۱۱)	۱
۸	اعتماد	Sendjaya (۲۰۰۷), Pfeffer & Salancik (۲۰۰۳)	۲
۹	گذشت و بخشش	Reave (۲۰۰۵)	۱
۱۰	درستی و صداقت	Bass (۱۹۹۸), Elm (۲۰۰۳)	۲
۱۱	شجاعت اخلاقی	Sharma (۲۰۱۰), Sendjaya (۲۰۰۷)	۲
۱۲	همدلی	Reave (۲۰۰۵)	۱
۱۳	مهربانی / شفقت	Elm (۲۰۰۳), Sendjaya (۲۰۰۷)	۲
۱۴	انصاف در رفتار	Bass (۱۹۹۸)	۱
۱۵	صبر و حلم	Sharma (۲۰۱۰), Sendjaya (۲۰۰۷)	۲
۱۶	تواضع	Reave (۲۰۰۵), Sendjaya (۲۰۰۷)	۲
۱۷	احترام به دیگران	Khāef Elāhi et al. (۲۰۱۰)	۱
۱۸	ستودن دیگران	Khāef Elāhi et al. (۲۰۱۰)	۱
۱۹	رفتار عادلانه	Khāef Elāhi et al. (۲۰۱۰)	۱
۲۰	خوب گوش دادن به پیروان	Khāef Elāhi et al. (۲۰۱۰)	۱
۲۱	توجه به منافع سازمان	Mirzaei & Mottaghi (۲۰۱۰)	۱
۲۲	توجه به منافع کارکنان	Mirzaei & Mottaghi (۲۰۱۰)	۱
۲۳	توجه به منافع جامعه	Mirzaei & Mottaghi (۲۰۱۰)	۱
۲۴	توجه به خویشتن	Ma'marzadeh & Sanei (۱۳۹۰)	۱
۲۵	احساس رسالت	Giacalone & Jurkiewicz (۲۰۰۳)	۱
۲۶	ارتباط متقابل	Giacalone & Jurkiewicz (۲۰۰۳)	۱
۲۷	مذهب / معنویت دینی	Elm (۲۰۰۳)	۱
۲۸	تمامیت اخلاقی	Sendjaya (۲۰۰۷), Sharma (۲۰۱۰)	۲
۲۹	وجدان اخلاقی	Bass (۱۹۹۸), Elm (۲۰۰۳)	۲
۳۰	فروتنی	Reave (۲۰۰۵)	۱
۳۱	نظم و انضباط شخصی	Reave (۲۰۰۵)	۱
۳۲	سادگی	Reave (۲۰۰۵)	۱
۳۳	وفاداری	Pfeffer & Salancik (۲۰۰۳)	۱
۳۴	انگیزش درونی	Fry (۲۰۰۳), Fry (۲۰۱۱)	۲
۳۵	قدرشناسی و پذیرش	Reave (۲۰۰۵)	۱

مولفه‌های رهبری معنوی در این پژوهش با بررسی و تحلیل دیدگاه‌های نظریه‌پردازان و پژوهشگران مختلف در حوزه رهبری معنوی استخراج شد. در این راستا آثار پژوهشگرانی مانند فرای (۲۰۰۳، ۲۰۱۱)، ریو (۲۰۰۵)، پولات (۲۰۱۱)، سندجاوا (۲۰۰۷)، شارما

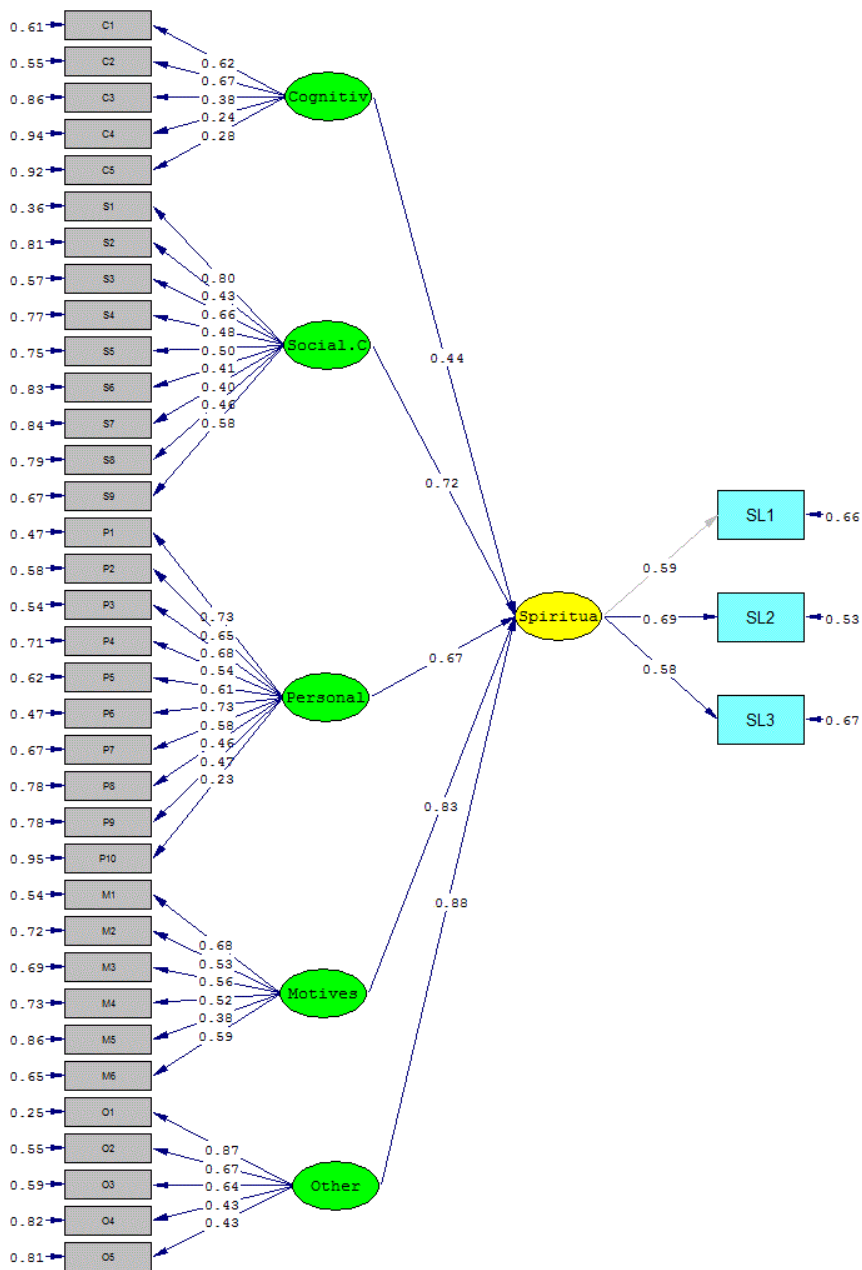
(۲۰۱۰)، ففر و سالانچیک (۲۰۰۳)، جیاکالون و یورکیویچ (۲۰۰۳)، الم (۲۰۰۳)، باس (۱۹۹۸) و همچنین برخی پژوهشگران داخلی از جمله خائف‌الهی و همکاران (۱۳۸۹)، میرزایی و متقی (۱۳۸۹) و معمارزاده و صانعی (۱۳۹۰) مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس مرور ادبیات پژوهش، در مجموع ۵۳ مؤلفه مرتبط با رهبری معنوی شناسایی شد. در مرحله بعد، به منظور پالایش مفهومی، مؤلفه‌های تکراری یا دارای همپوشانی معنایی حذف شدند و برخی مؤلفه‌ها نیز با توجه به نظر خبرگان و میزان اهمیت نظری کنار گذاشته شدند. در نتیجه این فرایند، ۳۵ مؤلفه نهایی به عنوان مؤلفه‌های اصلی رهبری معنوی استخراج گردید. به منظور سازماندهی بهتر مفاهیم، این مؤلفه‌ها در پنج دسته اصلی طبقه‌بندی شدند که شامل: ظرفیت‌های شناختی، ظرفیت‌های اجتماعی، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های رفتاری و سایر مؤلفه‌ها است. به طور مشخص، ظرفیت‌های شناختی شامل ۵ مؤلفه، ظرفیت‌های اجتماعی شامل ۹ مؤلفه، ویژگی‌های شخصیتی شامل ۱۰ مؤلفه، ویژگی‌های رفتاری شامل ۶ مؤلفه و سایر مؤلفه‌ها شامل ۵ مؤلفه است.

بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش حاضر در پی شناسایی مؤلفه‌های اصلی رهبری معنوی در میان مدیران دانشگاهی و بررسی میزان اهمیت هر یک از این مؤلفه‌ها است تا بتوان چارچوبی مفهومی برای تبیین رهبری معنوی در محیط دانشگاهی ارائه داد.



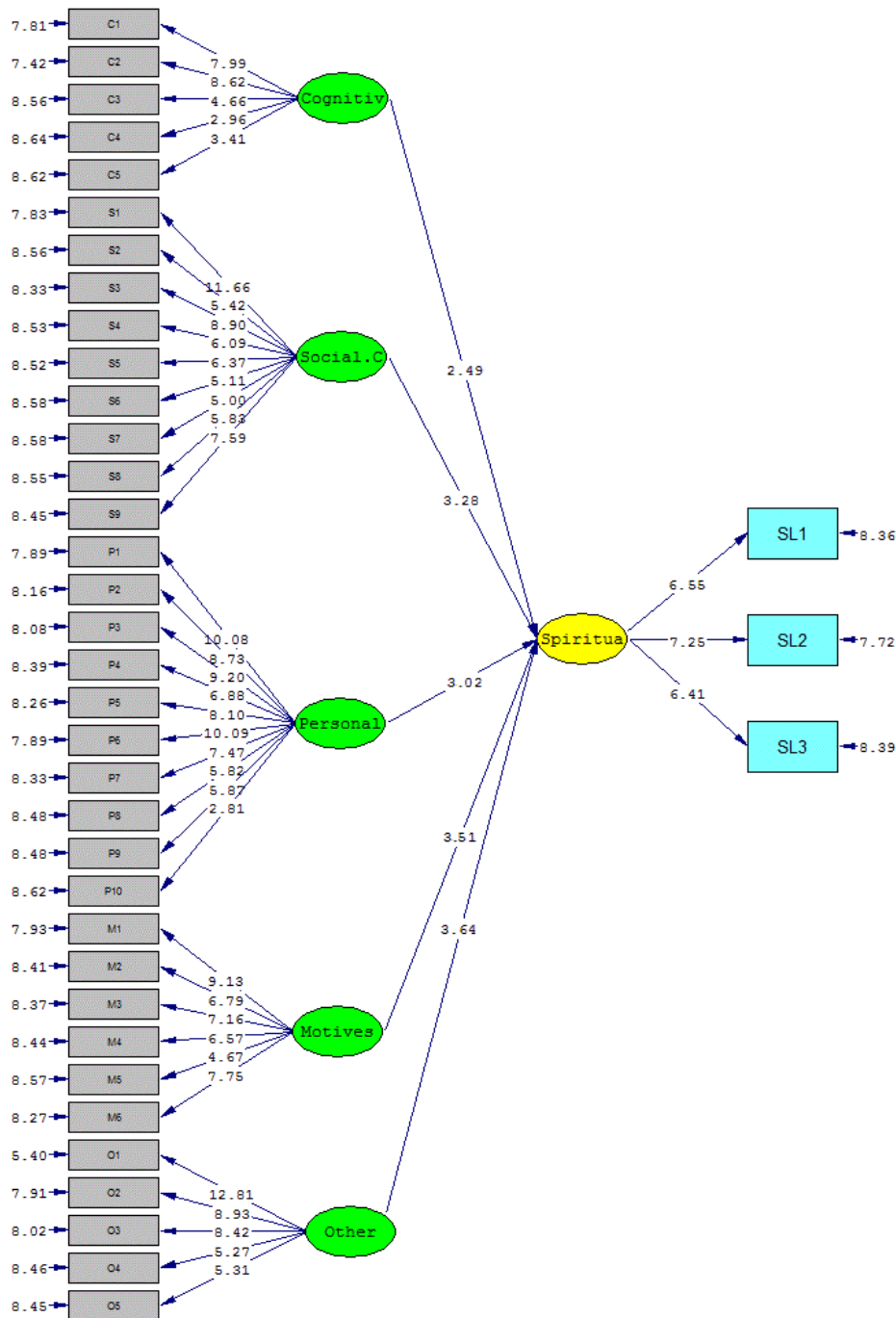
شکل ۱: چارچوب مفهومی تحقیق

در این بخش با استفاده از تحلیل معادلات ساختاری به بررسی رابطه بین متغیرهای تحقیق می‌پردازیم. تخمین بارهای عاملی استاندارد شده (ضرایب رگرسیون استاندارد شده) مدل مفهومی در نمودار ۲ قابل مشاهده است.



شکل ۲: تخمین بارهای عاملی استاندارد شده مدل مفهومی تحقیق

پیش از بررسی روابط بین متغیرها در مدل تحلیل معادلات ساختاری، باید توجه شود که تمام روابط مشروح در نمودار فوق لزوماً معنی دار نیستند. به همین دلیل به بررسی نمودار آماره  $t$ -استیودنت مدل مفهومی در شکل ۳ می‌پردازیم.



شکل ۳: مقادیر آماره t-استیودنت مدل مفهومی تحقیق

با توجه به مقدار آماره t-استیودنت در شکل ۳، چون مقادیر آماره t برای رابطه بین تمام متغیرها بزرگتر از ۱.۹۶ است، در نتیجه این روابط معنی دار هستند. با توجه به مقادیر آماره t-استیودنت مربوط به خطاها، ملاحظه می‌گردد که مقادیر این آماره برای تمام شاخص‌ها و متغیرها بیش از ۱.۹۶ است و نشان دهنده این مطلب است که با مقدار معناداری از خطا مواجه هستیم که این خطاها غالباً به دلیل کم بودن حجم نمونه اتفاق می‌افتد. همچنین شاخص‌های نیکویی برازش مدل RMR, GFI, AGFI, PGFI.

CFI، NFI و RMSEA عبارتند از: ۰.۰۶۵، ۰.۸۵، ۰.۸۲، ۰.۷، ۰.۸۵، ۰.۹۰ و ۰.۰۰۰ می‌باشد که نشان دهنده برازش مناسب مدل است.

اکنون به بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق می‌پردازیم. رابطه بین تمام شاخص‌های تحقیق با متغیرهای مربوطه و نیز رابطه بین متغیرهای تحقیق در شکل ۲ به خوبی نشان داده شده است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که ۳۵ مولفه انتخاب شده با ترتیب اولویت‌های متفاوت به عنوان مولفه‌های رهبری معنوی در بین مدیران دانشگاهی تأیید گردیدند.

همانگونه که ملاحظه می‌گردد میزان بار عاملی استاندارد شده بین عامل ظرفیت‌های شناختی با رهبری معنوی مدیران دانشگاهی برابر است با ۰.۴۴. همچنین میزان رابطه ظرفیت‌های اجتماعی، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های رفتاری و سایر ویژگی‌های به ترتیب برابر است با ۰.۷۲، ۰.۶۷، ۰.۸۳ و ۰.۸۸. بنابراین ملاحظه می‌گردد که قوی‌ترین رابطه مربوط به سایر متغیرها و پس از آن به ترتیب اولویت قوی‌ترین روابط عبارتند از: ویژگی‌های رفتاری، ظرفیت‌های اجتماعی، ویژگی‌های شخصیتی و ظرفیت‌های شناختی.

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که از میان ۵۳ مؤلفه اولیه استخراج شده از ادبیات رهبری معنوی، ۳۵ مؤلفه به‌عنوان مؤلفه‌های نهایی رهبری معنوی مدیران دانشگاهی تأیید شدند و این مؤلفه‌ها در پنج بعد اصلی شامل ظرفیت‌های شناختی، ظرفیت‌های اجتماعی، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های رفتاری و سایر ویژگی‌ها سازمان‌دهی گردیدند. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که همه روابط مدل از نظر آماری معنادار بوده‌اند، زیرا مقادیر آماره  $t$  برای روابط میان متغیرها بیش از ۹۶/۱ گزارش شد. همچنین، بارهای عاملی استاندارد شده نشان دادند که «سایر ویژگی‌ها» با ضریب ۸۸/۰ قوی‌ترین رابطه را با رهبری معنوی مدیران دانشگاهی داشته است و پس از آن ویژگی‌های رفتاری با ضریب ۸۳/۰، ظرفیت‌های اجتماعی با ضریب ۷۲/۰، ویژگی‌های شخصیتی با ضریب ۶۷/۰ و ظرفیت‌های شناختی با ضریب ۴۴/۰ قرار گرفته‌اند. شاخص‌های برازش مدل نیز حاکی از برازش قابل قبول الگوی پیشنهادی بود. بنابراین، نتیجه اصلی پژوهش آن است که رهبری معنوی مدیران دانشگاهی پدیده‌ای چندبعدی و ترکیبی است که نه تنها به نگرش‌ها و باورهای درونی مدیر، بلکه به کیفیت روابط اجتماعی، صفات اخلاقی و شخصیتی، رفتارهای مدیریتی و برخی ویژگی‌های زمینه‌ای و سازمانی وابسته است. این یافته با ماهیت مقاله حاضر که هدف آن تدوین الگوی رهبری معنوی مدیران دانشگاهی بوده، همخوانی دارد و نشان می‌دهد مدل نهایی توانسته است ابعاد متنوع این سازه را در محیط دانشگاهی تبیین کند.

تأیید بعد ظرفیت‌های شناختی در مدل پژوهش نشان می‌دهد که رهبری معنوی پیش از آنکه در سطح رفتارهای آشکار مدیریتی نمود یابد، در سطح درک، معنا، ارزش‌ها، وجدان، احساس رسالت و توجه به خویشتن شکل می‌گیرد. هرچند این بعد در مقایسه با سایر ابعاد بار عاملی پایین‌تری داشت، اما نقش آن از نظر مفهومی بنیادین است؛ زیرا مدیر دانشگاهی بدون برخورداری از خودآگاهی، جهت‌گیری ارزشی و فهم رسالت علمی و اجتماعی دانشگاه، نمی‌تواند به‌صورت اصیل و پایدار در جایگاه رهبر معنوی عمل کند. این

نتیجه با نظریه رهبری معنوی همسو است که در آن چشم‌انداز، امید/ایمان و معنا از عناصر اصلی انگیزش درونی و بقای معنوی افراد در سازمان تلقی می‌شوند (4, 5). همچنین یافته حاضر با پژوهش‌هایی هماهنگ است که معنویت در محیط کار را با تجربه هدفمندی، معنا، یکپارچگی فردی و احساس پیوند میان کار و ارزش‌های عمیق انسانی مرتبط می‌دانند (8, 9). در محیط دانشگاهی، این موضوع اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، زیرا دانشگاه نهادی است که رسالت آن صرفاً تولید خدمات آموزشی نیست، بلکه با معنا، حقیقت‌جویی، مسئولیت اجتماعی و پرورش انسان پیوند دارد. بنابراین، ظرفیت شناختی مدیران دانشگاهی می‌تواند مبنای جهت‌دهی اخلاقی و معنایی به تصمیم‌های مدیریتی باشد.

یافته مربوط به ظرفیت‌های اجتماعی نیز نشان داد که رهبری معنوی مدیران دانشگاهی بدون توجه به کیفیت رابطه مدیر با اعضای سازمان قابل تحقق نیست. مؤلفه‌هایی مانند احترام به دیگران، ستودن دیگران، رفتار عادلانه، خوب گوش دادن به پیروان، ارتباط متقابل، نوع‌دوستی و توجه به منافع سازمان، کارکنان و جامعه نشان می‌دهد که رهبری معنوی در دانشگاه ماهیتی رابطه‌محور دارد. این نتیجه با مطالعاتی همسو است که رهبری معنوی را عامل تقویت اعتماد، تعلق، تعهد و معنویت محیط کار معرفی کرده‌اند (10-12). همچنین، این یافته با دیدگاه‌هایی هماهنگ است که رهبری معنوی را در سازمان‌های آموزشی به‌عنوان چارچوبی ارزش‌محور و انسانی برای ارتقای کیفیت آموزش عالی تبیین کرده‌اند (1, 18, 19). از این منظر، مدیر دانشگاهی معنوی کسی است که نه تنها وظایف رسمی خود را انجام می‌دهد، بلکه با ایجاد فضای احترام، شنیده‌شدن، عدالت و مشارکت، زمینه رشد انسانی و حرفه‌ای استادان، کارکنان و دانشجویان را فراهم می‌سازد.

اهمیت ظرفیت‌های اجتماعی را می‌توان از منظر ادبیات رفتار آوایی کارکنان نیز توضیح داد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که کارکنان زمانی دیدگاه‌ها، نگرانی‌ها و پیشنهادهای خود را بیان می‌کنند که محیط سازمانی را امن، منصفانه و حمایتگر ادراک کنند (27, 28). بنابراین، مؤلفه‌هایی مانند خوب گوش دادن، احترام و رفتار عادلانه در مدل حاضر می‌توانند سازوکارهایی باشند که از طریق آن‌ها رهبری معنوی به کاهش سکوت سازمانی و افزایش مشارکت سازنده منجر می‌شود. این تبیین با مطالعاتی همسو است که نشان داده‌اند گشودگی مدیریتی، امنیت روان‌شناختی، خودکارآمدی، درگیری شغلی و ادراک کارکنان از ریسک، در رفتار آوایی نقش دارند (29, 31-33, 40). در محیط دانشگاهی که نقد، گفت‌وگو، آزادی علمی و مشارکت تخصصی از الزامات اساسی آن است، رهبری معنوی می‌تواند از طریق تقویت امنیت روان‌شناختی و اعتماد، امکان بیان آزادانه و مسئولانه دیدگاه‌ها را فراهم کند (38).

تأیید ویژگی‌های شخصیتی به‌عنوان یکی از ابعاد اصلی مدل نشان می‌دهد که رهبری معنوی صرفاً یک نقش سازمانی یا سبک رفتاری نیست، بلکه به منش و فضایل درونی مدیر وابسته است. مؤلفه‌هایی مانند شفقت، مهربانی، نظم و انضباط شخصی، صبر، امانت، امید، ایمان، شجاعت، تواضع، فروتنی، گذشت، سادگی، درستی و صداقت بیانگر آن است که مدیر دانشگاهی برای ایفای نقش معنوی باید از نوعی سرمایه اخلاقی و شخصیتی برخوردار باشد. این نتیجه با پژوهش‌هایی هماهنگ است که صداقت، فروتنی، اعتماد، شفقت، اخلاق و ارزش‌مداری را از عناصر محوری رهبری معنوی می‌دانند (17-15, 41). همچنین، مطالعات داخلی نیز نشان داده‌اند که

مؤلفه‌های اخلاقی و معنوی مانند توجه به منافع سازمان، توجه به کارکنان، وجدان، عدالت و ارزش‌مداری در تبیین رهبری معنوی در سازمان‌ها نقش اساسی دارند (13, 14). بنابراین، ویژگی‌های شخصیتی در مدل حاضر را می‌توان پایه اعتمادسازی، مشروعیت اخلاقی و نفوذ معنوی مدیران دانشگاهی دانست.

تأیید ویژگی‌های رفتاری با بار عاملی ۸۳/۰ نشان می‌دهد که رهبری معنوی زمانی به‌طور واقعی در سازمان اثرگذار می‌شود که ارزش‌ها و ویژگی‌های درونی مدیر در رفتارهای مدیریتی قابل مشاهده تجلی یابد. مؤلفه‌هایی مانند بهره‌وری، بینش، انگیزش درونی، وفاداری، تعهد، بخشش و قدرشناسی نشان می‌دهد که رهبر معنوی در دانشگاه تنها فردی اخلاق‌مدار یا معناگرا نیست، بلکه مدیری است که می‌تواند معنا را به عمل، ارزش را به رفتار و رسالت را به عملکرد سازمانی تبدیل کند. این یافته با مطالعاتی همخوان است که نشان داده‌اند رهبری معنوی از طریق انگیزش درونی، سرمایه روان‌شناختی، احساس معنا‌داری و فراخوان شغلی می‌تواند نوآوری، درگیری شغلی و عملکرد کارکنان را ارتقا دهد (23-25, 42). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری معنوی می‌تواند رفتارهای زیست‌محیطی و مسئولانه، رفتارهای نوآورانه و engagement کارکنان را تقویت کند (7, 26). بنابراین، در محیط دانشگاهی، ویژگی‌های رفتاری مدیران معنوی می‌تواند به بهبود کیفیت تعاملات، افزایش تعهد، تقویت انگیزش درونی و ارتقای کارکردهای آموزشی، پژوهشی و فرهنگی منجر شود.

قوی‌ترین رابطه مدل مربوط به «سایر ویژگی‌ها» بود که با بار عاملی ۸۸/۰ بیشترین سهم را در تبیین رهبری معنوی مدیران دانشگاهی داشت. این نتیجه نشان می‌دهد که برخی مؤلفه‌های فراتر از ابعاد رایج شناختی، اجتماعی، شخصیتی و رفتاری نیز در فهم رهبری معنوی اهمیت بالایی دارند. چنین یافته‌ای را می‌توان با ماهیت پیچیده دانشگاه تبیین کرد؛ زیرا دانشگاه نهادی چندرسالت‌محور است و مدیر آن باید همزمان به الزامات سازمانی، ارزش‌های علمی، نیازهای انسانی، تحولات اجتماعی و انتظارات جامعه پاسخ دهد. از این منظر، رهبری معنوی در دانشگاه تنها با فضایل فردی یا مهارت‌های ارتباطی قابل توضیح نیست، بلکه نیازمند درک جایگاه اجتماعی دانشگاه، مسئولیت نسبت به ذی‌نفعان و توانایی همسوسازی ارزش‌ها با مأموریت سازمانی است. این تبیین با مطالعاتی همسو است که رهبری مسئولانه، همانندسازی سازمانی، قدردانی و رفتار شهروندی سازمانی را در ارتباط با جهت‌گیری اخلاقی و اجتماعی رهبر بررسی کرده‌اند (39). همچنین، با دیدگاه‌هایی هماهنگ است که توسعه رهبری در آموزش عالی را مستلزم برخورداری از چارچوب‌های ارزشی، شایستگی‌های چندسطحی و توانایی هدایت سازمان در محیط‌های پیچیده می‌دانند (20, 21).

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر با ادبیات موجود درباره رهبری معنوی و مدیریت آموزش عالی هم‌راستا است، اما در عین حال به توسعه این ادبیات نیز کمک می‌کند. مطالعات پیشین عمدتاً بر پیامدهای رهبری معنوی مانند درگیری شغلی، نوآوری، رفتار آوایی، تاب‌آوری، قصد ماندگاری و معنویت محیط کار تمرکز داشته‌اند (34-37). در مقابل، پژوهش حاضر با تمرکز بر شناسایی و اعتبارسنجی مؤلفه‌های رهبری معنوی مدیران دانشگاهی، تلاش کرده است ساختار درونی این سازه را در بافت دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران روشن کند. همچنین، نتایج پژوهش با مطالعاتی که بر ضرورت بازاندیشی در رهبری آموزش عالی در برابر مدیریت‌گرایی،

فشارهای سازمانی و تحولات محیطی تأکید دارند، همخوانی دارد (2, 3, 22). بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر می‌تواند مبنایی نظری و کاربردی برای توسعه مدیران دانشگاهی، ارزیابی شایستگی‌های رهبری معنوی و طراحی برنامه‌های توانمندسازی در آموزش عالی باشد.

از نظر محدودیت‌ها، پژوهش حاضر با وجود ارائه الگویی نسبتاً جامع برای رهبری معنوی مدیران دانشگاهی، با چند محدودیت همراه بود. نخست آنکه جامعه پژوهش به مدیران دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران محدود شد و بنابراین تعمیم نتایج به سایر دانشگاه‌ها، شهرها، نظام‌های آموزش عالی و بافت‌های سازمانی باید با احتیاط انجام گیرد. دوم آنکه داده‌های کمی پژوهش بر اساس پرسشنامه و ادراک پاسخ‌دهندگان گردآوری شد و ممکن است پاسخ‌ها تحت تأثیر سوگیری‌های ادراکی، ملاحظات سازمانی یا تمایل به ارائه پاسخ‌های مطلوب اجتماعی قرار گرفته باشد. سوم آنکه پژوهش حاضر ماهیتی مقطعی داشت و امکان بررسی تغییرات رهبری معنوی مدیران در طول زمان یا اثر برنامه‌های توسعه رهبری بر این مؤلفه‌ها را فراهم نمی‌کرد. افزون بر این، هرچند استفاده از نظر خبرگان و مدل‌یابی معادلات ساختاری به اعتبار یافته‌ها کمک کرده است، اما ترکیب داده‌های عمیق کیفی از تجربه زیسته مدیران، اعضای هیئت علمی و کارکنان می‌توانست ابعاد پنهان‌تر رهبری معنوی در محیط دانشگاهی را روشن‌تر سازد.

برای پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود الگوی به‌دست‌آمده در سایر دانشگاه‌های دولتی، غیردولتی، پیام نور، علمی - کاربردی و همچنین در دانشگاه‌های مناطق مختلف کشور آزمون شود تا میزان پایداری و تعمیم‌پذیری آن مشخص گردد. همچنین، انجام مطالعات طولی می‌تواند نشان دهد که مؤلفه‌های رهبری معنوی مدیران دانشگاهی در گذر زمان چگونه تحول می‌یابند و چه عواملی موجب تقویت یا تضعیف آن‌ها می‌شود. پژوهش‌های آینده می‌توانند رابطه الگوی رهبری معنوی با متغیرهایی مانند تعهد سازمانی، رفتار آوایی، کیفیت زندگی کاری، اعتماد سازمانی، نوآوری آموزشی، عملکرد اعضای هیئت علمی، رضایت دانشجویان و فرهنگ دانشگاهی را بررسی کنند. علاوه بر این، استفاده از روش‌های آمیخته، مصاحبه‌های عمیق، تحلیل روایت و مطالعات مقایسه‌ای می‌تواند فهم غنی‌تری از تجربه رهبری معنوی در دانشگاه فراهم آورد. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر مانند امنیت روان‌شناختی، سرمایه روان‌شناختی، عدالت سازمانی، هویت سازمانی و معنویت محیط کار نیز در ارتباط میان رهبری معنوی و پیامدهای دانشگاهی بررسی شود.

از نظر کاربردی، نتایج پژوهش حاضر می‌تواند مبنایی برای طراحی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران دانشگاهی قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود دانشگاه‌ها در انتخاب، ارزیابی و ارتقای مدیران خود علاوه بر شاخص‌های اداری و تخصصی، مؤلفه‌های رهبری معنوی مانند خودآگاهی، احساس رسالت، صداقت، عدالت، فروتنی، احترام، گوش دادن فعال، توجه به منافع کارکنان و جامعه، انگیزش درونی و قدرشناسی را نیز در نظر بگیرند. همچنین، برگزاری کارگاه‌های آموزشی، نشست‌های بازاریابی مدیریتی، برنامه‌های مربی‌گری، ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه و دوره‌های توانمندسازی اخلاقی و معنوی می‌تواند به تقویت این مؤلفه‌ها کمک کند. مدیران دانشگاهی نیز باید تلاش کنند فضای سازمانی را به محیطی معنادار، عادلانه، مشارکتی و اعتمادآفرین تبدیل کنند؛ محیطی که در آن اعضای هیئت

علمی، کارکنان و دانشجویان احساس کنند صدای آنان شنیده می‌شود، تلاش آنان ارزشمند است و فعالیت دانشگاهی آنان با رسالتی بزرگ‌تر در خدمت علم، انسان و جامعه پیوند دارد.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## موازین اخلاق

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

## حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## منابع

1. Subhaktiyasa PG. Spiritual leadership in higher education: A conceptual review toward a value-based framework. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 2026;15(1):1-21.
2. Oh J, Wang J. Spiritual leadership: Current status and agenda for future research and practice. *Journal of Management, Spirituality & Religion*. 2020;17(3):223-48.
3. Bush T, Sargsyan G. Educational leadership and management: Theory, policy and practice. *Main Issues of Pedagogy and Psychology*. 2020;3(3):31-43.
4. Fry LW, Hannah ST, Noel M, Walumbwa FO. Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*. 2011:1-12.
5. Chen C, Yang C, Li C. Spiritual leadership, follower mediators, and organizational outcomes: Evidence from three industries across two major Chinese societies. *Journal of Applied Social Psychology*. 2012;42:890-938. doi: 10.1111/j.1559-1816.2011.00834.x.
6. Chen C-Y, Li C-I. Assessing the spiritual leadership effectiveness: The contribution of follower's self-concept and preliminary tests for moderation of culture and managerial position. *The Leadership Quarterly*. 2013;24:240-55.
7. Afsar B, Badir Y, Kiani US. Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*. 2016;45:79-88. doi: 10.1016/j.jenvp.2015.11.011.
8. Krishnani H. Workplace spirituality: Exploring the meaning and purpose of life through work. *Journal of Advanced Research in Social Sciences*. 2023;6(2):48-58.
9. Mhatre SG, Mehta N. A review of workplace spirituality: Identifying present development and future research agenda. *Management Research Review*. 2023;46(9):1185-206.

10. Adnan N, Bhatti OK, Farooq W. Relating ethical leadership with work engagement: How workplace spirituality mediates? *Cogent Business & Management*. 2020;7(1):1739494. doi: 10.1080/23311975.2020.1739494.
11. Samul J. Spiritual leadership and work engagement: A mediating role of spiritual wellbeing. *Central European Management Journal*. 2024;32(3):421-35.
12. Siswanto AB, Susita D, Saptono A. The effect of spiritual leadership on employee engagement. *International Journal of Human Capital Management*. 2023;7(1):128-40.
13. Khaefollahi AA, Mirzaei A, Motaghi P. Components of spiritual leadership in organizations. *Tadbir*. 2010(217):29-33.
14. Memarzadeh G, Sanei M. The diamond of spiritual leadership in Iran's administrative system. *Management of Development and Transformation Quarterly*. 2011(7):9-18.
15. Sharma RR. Preventing corruption through spiritual leadership in organisations. *Organization and Management*. 2010;14:729-68.
16. Azzuhri M, Huang MP, Irawanto DW. Reinventing spiritual leadership from an Indonesian perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*. 2024;24(2):289-308.
17. Abubakar A. Integration of spirituality, values and ethics in leadership practice and theory in Egypt. *International Journal of Leadership and Governance*. 2024;4(1):1-12. doi: 10.47604/ijlg.2406.
18. Karsono B, Suraji R, Sastrodiharjo I. The influence of leadership spirituality on improving the quality of higher education in Indonesia. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*. 2022;9(2):6832-41.
19. Subhaktiyasa PG. Spiritual leadership in educational organization: A systematic literature review. *Journal of Law and Sustainable Development*. 2023;11(5).
20. Zulfqar A, Valcke M, Quraishi U, Devos G. Developing academic leaders: Evaluation of a leadership development intervention in higher education. *SAGE Open*. 2021;11(1).
21. Prabhu C. A new validated model of leadership development in higher education. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*. 2023;13(3):465-87.
22. Ajayan S, Balasubramanian S. New managerialism in higher education: The case of United Arab Emirates. *International Journal of Comparative Education and Development*. 2020;22(2):147-68.
23. Li B, Lei Y, Hu M, Li W. How does spiritual leadership inspire employees' innovative behavior? The role of psychological capital and intrinsic motivation. 2022. doi: 10.21203/rs.3.rs-1237881/v1.
24. Yang J, Chang M, Chen Z, Zhou L, Zhang J. The chain mediation effect of spiritual leadership on employees' innovative behavior. *Leadership & Organization Development Journal*. 2020;42(1):114-29.
25. Zhang Y, Yang F. How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior. *Personnel Review*. 2020;50(2):596-609.
26. Alfarajat HS, Emeagwali OL. Antecedents of service innovative behavior: The role of spiritual leadership and workplace spirituality. *Organizacija*. 2021;54(4):320-33.
27. Morrison EW. Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*. 2011;5:373-412. doi: 10.5465/19416520.2011.574506.
28. Pahng PH, Kang SM. Voice vs. silence: The role of cognitive appraisal of and emotional response to stressors. *Frontiers in Psychology*. 2023;14:1079244. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1079244.
29. Zhu Y, Akhtar S. Leader trait learning goal orientation and employee voice behavior: The mediating role of managerial openness and the moderating role of felt obligation. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017;30:2876-900. doi: 10.1080/09585192.2017.1335338.
30. Abbas N. Ethical leadership and employee voice behavior in small and medium enterprises: Role of psychological empowerment and task interdependence. *Entrepreneurship and Small Business Review*. 2023;1:95-121. doi: 10.1177/08948453241307384.
31. Asante K. To speak up or not to speak up, organisational and individual antecedents that undergird this behaviour in resource constrained region. *Journal of Advanced Nursing*. 2025;81(6):2990-3002. doi: 10.1111/jan.16446.
32. Tian X, Chae H, Song D, Zhang Y. Leader prohibitive voice shapes employee voice through psychological safety moderated by self-efficacy and generational differences. *Scientific Reports*. 2025;15(1):31469. doi: 10.1038/s41598-025-17500-5.
33. Xu B, Gao Y. How does uncertainty avoidance affect employee voice behavior through the dual-path ways of work engagement and psychological security? *BMC Psychology*. 2025;13(1):1-12. doi: 10.1186/s40359-025-02598-z.
34. Yang X, Meng Y, Qiu Y, Feng Y. Why am I willing to speak up? The impact of spiritual leadership on employee voice behavior. *Frontiers in Psychology*. 2019;10:2718. doi: 10.3389/fpsyg.2019.02718.
35. Yu Y, Pitafi S. Exploring the influence of spiritual leadership, leader-member exchange, and traditionality orientation on employee voice behavior. *BMC Psychology*. 2024;12(1):543.
36. Ka Z, Aboobaker N. Spiritual leadership and intention to stay: Examining the mediating role of employee voice behaviour. *Journal of Management Development*. 2021;40(5):352-64. doi: 10.1108/JMD-05-2019-0182.
37. Ahmed SS, Khan MM, Rahman MU. Unlocking employees resilience in turbulent times: The role of spiritual leadership and meaning. *Continuity & Resilience Review*. 2023;5(3):249-61. doi: 10.1108/crr-12-2022-0036.

38. Clarke E, Malinen S, Näswall K, Masselot A. Safe to stay: The role of leader behaviors and psychological safety in employee retention in high-demand workplaces. *German Journal of Human Resource Management*. 2025. doi: 10.1177/23970022251337643.
39. Luo J, Ng LP, Choong YO. The effect of responsible leadership on organizational citizenship behavior: Double mediation of gratitude and organizational identification. *BMC Psychology*. 2025;13(1):6. doi: 10.1186/s40359-024-02337-w.
40. Zhao S, Zhang P, Liu H, Huang Q. The impact of public service motivation on voice behavior and the moderating role of risk preference: A survey among grassroots public employees in China. *Public Performance & Management Review*. 2025:1-26. doi: 10.1080/15309576.2025.2451073.
41. Polat S. The level of faculty members' spiritual leadership (SL) qualities. 2011.
42. Chang PC, Xiaoxiao G, Wu T. Sense of calling, job crafting, spiritual leadership and work meaningfulness. *Leadership & Organization Development Journal*. 2021;42(5):690-704.