

## رابطه رهبری معنوی و یادگیری سازمانی در مدارس متوسطه

امیر محمد حسین داودی<sup>۱</sup>، عزت اشتری<sup>۲</sup>

### چکیده

تئوری رهبری معنوی یک مدل علی برای تحول سازمانی می باشد که برای ایجاد انگیزش درونی و یادگیری سازمانی طراحی شده است. هدف این پژوهش، یافتن ارتباط بین رهبری معنوی و ابعاد آن (چشم انداز، امید / ایمان، نועدوستی، معناداری، عضویت، تعهد سازمانی و بازخورد عملکرد) با یادگیری سازمانی در دبیرستان های ساوه است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه ی دبیران دبیرستان های ساوه به تعداد (N=۳۰۰) نفر بوده است. ۱۷۸ نفر (۱۱۹ نفر زن و ۵۹ نفر مرد) از ۱۸ دبیرستان به دو پرسشنامه ی استاندارد رهبری معنوی با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۲ و یادگیری سازمانی با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۳ پاسخ داده اند. داده های گردآوری شده به کمک روش های آمار توصیفی مانند میانگین و انحراف استاندارد و آمار استنباطی همچون آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندمتغیره (روش گام به گام) مورد تحلیل قرار گرفته است. نتایج به دست آمده نشان داده است که رابطه مثبت و معناداری بین رهبری معنوی و ابعاد آن با یادگیری سازمانی در دبیرستان های ساوه وجود دارد. همچنین از بین ابعاد متغیر پیش بین تحقیق، بعد «تعهد سازمانی» بیشترین سهم را در پیش بینی تغییرات مربوط به یادگیری سازمانی دارد. ابعاد «چشم انداز سازمانی» و «نوعدوستی» به دلیل این که سهمی در پیش بینی یادگیری سازمانی نداشته، از مدل حذف شده اند.

**کلید واژه ها:** رهبری معنوی، یادگیری سازمانی، دبیرستان ها.

---

۱- استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساوه (نویسنده مسئول)

Adavodi838@yahoo.com

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساوه

## مقدمه

در دهه‌ی گذشته، عواملی مانند احساس نارضایتی شغلی، بی‌قراری، عدم امنیت (مارکز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۵: ۸۱)، بحران بی‌اعتمادی در سازمان‌ها و بحران اقتصادی با رشد بی‌کاری جهانی و... (داس پادایاچی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۱۰ به نقل از فراگو و گالندر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲) نشان داد که اقدامات عقلایی سازمان‌ها در ارضای خواسته‌های کارکنان ناموفق بوده، موجب تقاضای کارکنان برای محیط‌های کاری غنی و کار معنادار شد (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۵: ۹). خلاً معنویت و عدم توجه به کارکنان به عنوان یک انسان کامل باعث شد که مفهوم معنویت در محیط کار توجه زیادی را به خود جلب کند (گیبونز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). گیاکالون و جورکی ویکس<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) می‌گویند: معنویت رسیدن به باروری و سودمندی را آسان می‌کند و با ارائه‌ی ویژگی‌های اخلاقی مانع استرس و ترک کار در سازمان‌ها می‌شود (آیدین و سی لان<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹: ۱۸۵).

امروزه، آموزش و پرورش به عنوان یک سازمان عظیم در سطح کشور به دلیل ارتباط مستقیم با آموزش و پرورش انسان‌ها یکی از مهمترین حوزه‌های توسعه‌ی پایدار در جوامع بشری به شمار می‌رود. تحقق این امر نیازمند آموزش دهندگانی سالم، شاداب و با انگیزه کاری بالا است و از جمله یاری دهندگان و آموزش دهندگان این بخش، معلمان مدارس می‌باشند. در تمام مدارس به معلمانی برخورد می‌کنیم که هنگام ورود به شغل معلمی افرادی منظم، دلسوز، علاقمند بوده‌اند، اما معمولاً پس از چندسال کارکردن و حتی مواجه شدن با انبوهی از مشکلات و استرس‌های شغلی در محیط کار، احساس خستگی کرده، حتی مایلند از کار کناره‌گیری نمایند (عابدی، ۱۳۸۱). یکی از علل شایع در این زمینه عدم توجه به احساسات فردی و درونی معلمان و در نظر نگرفتن تمام ویژگی‌های آن‌ها (فیزیک، فکر، قلب و روح) است. پدیده‌ی معنویت باعث می‌

---

<sup>1</sup> Marques

<sup>2</sup> Das Padayachee

<sup>3</sup> Farago & Gallandar

<sup>4</sup> Gibbons

<sup>5</sup> Giacalone & Jurkiewicz

<sup>6</sup> Aydin & Ceylan

شود تا با کارمندان به عنوان یک کل رفتار کنند و عملکرد آن ها را درک نمایند، نه این که فقط به عنوان عضوی از سازمان به آنان بنگرند (روپرای<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۸۵۶).

گیاکالون و جورکی ویکس (۲۰۰۳) در بررسی علمی خود در مورد معنوی بودن محیط کار، آن را این گونه تعریف کرده اند: چارچوب ارزش های سازمانی در فرهنگی شکل می گیرد که باعث ارتقای تجربه ی کارمندان از طریق فرآیند کار می شود، حس ارتباطی را تسهیل کرده، احساس همکاری و شادمانی و لذت بردن از کار را پدید می آورد (ص ۱۳). از این رو مدارس نیازمند مدیرانی هستند که سعی کنند تا ارزش های فردی خود و معلمان را به ارزش های سازمانی پیوند زده، با ایجاد انگیزه در معلمان زمینه های مشارکت و همکاری را فراهم کنند و موجب رشد و توسعه ی آن ها و تحول و پیشرفت محیط آموزشی شوند. مدارس نیاز به رهبرانی دارند که پایبند به اصول اخلاقی رهبری باشند و رهبری معنوی دارای این اصول است.

گورتنز و باربوتو<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) بیان می کنند که رهبران معنوی برخی ویژگی های مهم نظیر خود شکوفایی و درک معنا در زندگی را برای سازمان هایشان تضمین می کنند که ممکن است، موجب سلامت و رفاه در محل کار شود (دنت و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۶۳۲). هم چنین کاکابادوس<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۲) اظهار می کنند که رهبران معنوی اغلب از ارزش هایی نظیر هماهنگی، عشق، همدردی، وحدت، صلح و آرامش، درستی یا صداقت حمایت می کنند. این ارزش ها تأثیرات مثبتی را در محیط معنوی ایجاد می کنند و موجب می شوند که کارکنان در مسئولیت ها با رغبت بیشتری مشارکت جویند (صص ۱۷۳-۱۷۲).

گسترده ترین تعریف ذکر شده از آن فرای<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) است. او رهبری معنوی را این گونه بیان می کند:

- رهبری معنوی دیدگاهی ایجاد می کند که در آن اعضای سازمان، حس معناداری در کار را تجربه می کنند و در آن زندگی شان معنادار شده، احساس متفاوت بودن می کنند.

<sup>1</sup> Rooprai

<sup>2</sup> Goertzen & Barbuto

<sup>3</sup> Dent & et al

<sup>4</sup> Kakabadse

<sup>5</sup> Fry

• رهبری معنوی فرهنگ سازمانی - اجتماعی را بر اساس نوع دوستی ایجاد می‌کند که در آن رهبران و پیروان دقت و توجه لازم را به خود و دیگران دارند، احساس عضویت کرده، حس ادراک و قدر شناسی دارند (ص ۷۱۱).

همان‌طور که در تعریف بالا مشخص است، وی به ویژگی‌های چشم انداز، ایمان و امید به کار، نوع دوستی اشاره کرده که معناداری در کار و عضویت را در کارکنان ایجاد می‌کند و نتایج سازمانی مثبتی چون تعهد سازمانی و بازخورد عملکرد به همراه دارد. **چشم انداز سازمان؛** یعنی، آینده‌ی جذاب سازمان، ارزش‌ها و معانی مشترک در سازمان که هم چنین نقش محرک دارد؛ به بیان دیگر، هدف، مأموریت و رسالت سازمان است. **ایمان و امید به کار** همان اعتقادات معنوی کارکنان، آرزو و انتظارات مثبت در آن‌ها است. افراد با امید و با ایمان یک جور چشم انداز از جایی که می‌خواهند بروند و این‌که چگونه می‌توانند به آن‌جا برسند، دارند. آن‌ها سختی‌ها و نگرانی‌ها را می‌پذیرند تا به اهداف خود برسند. **نوع دوستی** به معنی عشق و توجه به همه بدون هیچ چشم‌داشتی، خود به جای دیگران رنج بردن و اجتناب از خود محوری می‌باشد. **معنا داری در کار** عبارت است از: درک معنای واقعی شغل توسط کارکنان و اهمیت قائل شدن برای آن. **عضویت؛** یعنی، احساس داشتن کاری مهم از نظر سازمان و سایر همکاران، احساس مسئولیت و شراکت در تصمیم‌گیری‌های سازمان. **تعهد سازمانی**، احساس هویت، وفاداری و وابستگی کارکنان به سازمان است. در واقع، حالتی در فرد ایجاد می‌شود که سازمان را معرف خود می‌داند و آرزوی باقی ماندن در آن را دارد. و بالاخره **بازخورد عملکرد**، ارائه‌ی غیر رسمی عملکرد روزانه‌ی کارکنان و ارائه‌ی نتایج بازدیدهای رسمی از کار کارکنان به آنان است (فرای، ۲۰۰۳: ۶۹۵؛ ضیایی، ۱۳۸۷: ۷۵-۷۴).

بیرلی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۰) بیان می‌کنند که معنویت و رهبران معنوی ممکن است بر افزایش یادگیری سازمانی تأثیر بگذارند و اعضای سازمان را به جای یادگیری انفرادی به یادگیری سازمانی تشویق کنند (دنت و همکاران، ۲۰۰۵: ۲۲۷؛ آیدین و سی لان، ۲۰۰۹: ۱۸۵). یادگیری سازمانی مفهوم وسیعی است و نویسندگان زیادی به منظور رسیدن به سازمان‌های سالم‌تر و بهتر به

<sup>1</sup> Bierly

آن توجه کرده اند. به این منظور برای کمک به توسعه و تحول کار، برنامه ریزان استراتژی باید در ارائه ی یادگیری سازمانی در سازمان های آموزشی به اهمیت وجود رهبران معنوی توجه نمایند. یادگیری، عامل کلیدی و مورد نیاز سازمانی است که می خواهد در دنیای نوین اقتصادی و محیط رقابتی پا بر جا بماند. اسلامیه می گوید: به باور سونگ<sup>۱</sup>، رئیس انجمن آموزش و توسعه ی آمریکا (۲۰۰۲)، امروزه یادگیری جاده حیاتی شناخت و انطباق با سرعت فزاینده ی تغییر است. (شریفی و اسلامیه، ۱۳۸۷: ۲). بنابراین سازمان های آموزشی از جمله مدارس که یکی از تولید کنندگان دانش و اطلاعات و گسترده ترین نهاد تولید دانایی به شمار می روند، از تغییرات عصر حاضر مصون نبوده، باید از راه یادگیری همیشگی، افراد را برای رویارویی با تغییرات آماده نمایند. ساجدی و امیدواری (۱۳۸۶) می گویند: سازمان ها برای عقب نماندن در عرصه ی رقابت جهانی باید از نیروی متخصص، خلاق و با انگیزه ی بالا برخوردار باشند (صص ۶۶-۶۵) و یادگیری سازمانی معلمان و کارکنان را ورزیده ساخته، توانایی های بیش تری را در آن ها ایجاد می کند و با افزایش مهارت های کارکنان، نیازها و خواسته های دانش آموزان و جامعه را به نحو مطلوب تری برآورده می کند که این امر کسب مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان به ارمغان می آورد (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵: ۱۹۲-۱۹۱).

اسکرلاواچ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۷) یادگیری سازمانی را این گونه تعریف می کنند: یادگیری سازمانی، یعنی توسعه و به کار بردن دانش جدید که پتانسیل تغییر رفتار کارکنان را دارد و سازمان را برای دستیابی به نتایج توسعه یافته تقویت می کند، سازگاری برای تغییر را تضمین می کند، موجبات رشد کارکنان را از طریق نوآوری فراهم کرده، کارکنانی نتیجه محور پرورش خواهد داد (آیدین و سی لان، ۲۰۰۹: ۱۸۲). آرجریس<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) یادگیری سازمانی را در گرو به اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات در میان افراد و تیم ها می داند (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵: ۵۳).

<sup>1</sup> Tina Song

<sup>2</sup> Škerlavaj

<sup>3</sup> . Argyris

صاحب نظران از زوایای مختلفی به یادگیری سازمانی نگریده و با توجه به نوع نگرش خود ابعاد مختلفی را برای آن ذکر کرده اند. به عنوان مثال، سنگه<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) از بینش مشترک، تسلط فردی، الگوهای ذهنی، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی نام می برد (جنوی و دیگران، ۱۳۸۷: ۲۲۰). با مطالعه ی تعاریف و ابعاد یادگیری سازمانی استنباط می شود که یادگیری سازمانی یک فرآیند پیچیده است که مراحل این فرآیند عبارتند از: کسب / خلق اطلاعات، تعبیر و تفسیر / انتقال اطلاعات، ایجاد دانش و نهادینه کردن دانش (قربانی زاده، ۱۳۸۷: ۳۵) که در زیر تعریف آن ها بیان می شود:

**اکتساب / خلق اطلاعات**، کنکاش محیط درونی و بیرونی و شناسایی و گردآوری اطلاعات مفید برای سازمان و مرور نتایج عملکرد و تجربیات گذشته و ایجاد اطلاعات جدید است (قربانی زاده، ۱۳۸۷: ۳۵). **تعبیر و تفسیر اطلاعات**، فرآیندی است که از طریق آن اطلاعات توزیع شده معنای قابل فهم مشترکی پیدا می کند (رهنورد، ۱۳۷۸: ۳۱). **انتقال اطلاعات**؛ یعنی، توزیع و تبادل اطلاعات در بین افراد، گروه ها و بخش های مختلف سازمان. **ایجاد دانش** به معنی استفاده ی عملی از اطلاعات و بررسی نتایج رفتاری آن و تولید دانش جدید و افزودن آن به سیستم های فعلی دانش در سازمان است. **نهادینه کردن دانش** عبارت است از: عمومی شدن دانش جدید در سراسر سازمان و استفاده از آن در فعالیت روزمره و تبدیل دانش نظری به دانش عملی و کاربردی (قربانی زاده، ۱۳۸۷: ۳۵).

در حقیقت امروزه در آموزش و پرورش، فعالیت های دانش محور، تحقیق و توسعه، فناوری برای بسط و توسعه ی دانش و آمادگی برای رویارویی با رشد فزاینده ی تکنولوژی و پراکندگی بیش از حد دانش و اطلاعات توجه خاصی را به خود جلب کرده است. مسئولین به خوبی می دانند که انجام این فعالیت ها نتایج مفیدی برای مدارس و در کل برای سازمان آموزش و پرورش به همراه خواهد داشت. برای رسیدن به این مقصود، مدارس باید به سمت سازمان های یادگیرنده و یادگیری سازمانی حرکت کنند. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن الگوهای گسترده ی فکری طبیعی شده، الهامات جمعی و گروهی در آن به وقوع می پیوندد. افراد در سازمان های

---

<sup>1</sup> Senge

یادگیرنده قدرت پیدا می کنند تا بینش سازمانی تولید شده شفاف را اجرا کنند. آن ها همیشه در حال یادگیری از یکدیگر هستند (فرای، ۲۰۰۳: ۶۹۴).

یادگیری سازمانی به هماهنگ شدن سازمان ها از جمله سازمان های آموزشی با تکنولوژی و پیشرفت های جدید کمک می کند و الگوهای سنتی رهبری توان رویارویی با این پیشرفت ها و تغییرات را نداشته، نمی تواند انگیزه ی لازم را برای یادگیری جمعی در کارکنان به وجود آورده، موجب توسعه ی سازمان شوند. از آن جایی که سازمان ها سریعاً در مسیر محیط های کاری سرشار از معنویت هستند، نیاز دارند که در مسیر تبدیل خود به سازمان های یادگیرنده، معنویت را در محل های کار خود رواج دهند، به همین خاطر احتیاج به رهبری معنوی دارند. همان طور که در تعریف فرای از رهبری معنوی بیان شد، رهبر معنوی با استفاده از ارزش ها، طرز تلقی ها و رفتارهایی که لازمه ی انگیزش درونی خود و دیگران است، بقای معنوی اعضای سازمان را فراهم می کند، کارکنانی با انگیزه، متعهد به سازمان، مشتاق یادگیری سازمانی پرورش می دهد (خائف الهی، ۱۳۸۹: ۳۱).

در این جا برخی از تحقیقاتی که ارتباط نزدیکی با موضوع تحقیق دارند، مورد بررسی قرار می گیرند.

ابراهیم پور و دیگران (۱۳۸۸)، در پژوهشی تحت عنوان " بررسی رابطه ی بین رهبری معنوی و رفتار شهروندی سازمانی " به بررسی نقش رهبری معنوی در شکل گیری رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان مرکز آموزش و دانشکده ی صدا و سیما پرداخته اند. نتایج تحقیق نشان داد که بین رهبری معنوی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد (ص ۱).

ضیایی و دیگران (۱۳۸۷)، پژوهشی تحت عنوان " نقش رهبری معنوی در توانمند سازی کارکنان دانشگاه تهران " انجام دادند و چنین نتیجه گیری شد که بین چشم انداز، نوع دوستی، ایمان به کار، معناداری در کار و عضویت در سازمان با توانمند سازی کارکنان رابطه ی معناداری وجود دارد و بین تعهد سازمانی و توانمند سازی کارکنان رابطه ی علی وجود ندارد و در نهایت رابطه ی علی معکوس میان بازخورد عملکرد رهبر و توانمند سازی کارکنان وجود دارد. نتایج مدل معادلات ساختاری نشان داد که رهبری معنوی باعث توانمند سازی کارکنان دانشگاه می شود (ص ۶۷).

زاهدی و علی پناهی (۱۳۸۷)، به بررسی "نقش معنویت در کارآیی صنعت بانکداری" پرداختند. هدف آن‌ها شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار بر معنویت، شناسایی متغیرهای میانجی در ایجاد رابطه‌ی بین معنویت و کارآیی و شناسایی راه‌کارهایی جهت افزایش کارآیی صنعت بانکداری با تکیه بر معنویت بود. یافته‌ها نشان دادند که بین معنویت و کارآیی سازمان رابطه‌ی معنادار و مستقیم وجود دارد و معنویت از طریق کار هدفمند باعث افزایش کارآیی سازمان می‌شود. هم‌چنین معنویت از طریق کار با معنا باعث افزایش کارآیی سازمان می‌شود (صص ۲۰۲-۲۰۰).

فرهنگی و دیگران (۱۳۸۵)، «معنویت در محیط کار و نقش آن در بهبود رفتار شهروندی سازمانی» را در میان کارکنان دانشکده‌های دانشگاه تهران بررسی کردند. نتایج آزمون فرضیات تحقیق به روش مدل‌سازی ساختاری گویای وجود رابطه‌ی معنادار بین معنویت در محیط کار و رفتار شهروندی سازمانی است.

فرای و همکاران (۲۰۱۱)، در پژوهش خود با عنوان «تأثیر رهبری معنوی بر عملکرد سازمانی» به مطالعه‌ی رابطه‌ی پویا بین رهبری معنوی و سلامت روانی با نتایج سازمانی در دانشجویان دانشکده‌ی افسری در ایالت متحده پرداختند. یافته‌های آنان بیانگر وجود رابطه‌ی مثبت و معنادار بین رهبری معنوی و بعضی از نتایج سازمانی مثل تعهد سازمانی بود (صص ۲۵۹).

عثمان و قیصر دانیس<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، پژوهشی در مورد «رهبری معنوی در حرفه‌ی بانکداری و تأثیرش بر تعهد سازمانی» انجام دادند. آن‌ها رهبری معنوی را به عنوان عامل اصلی در افزایش سطوح چندگانه‌ی موفقیت سازمان در نظر گرفتند. هدف آن‌ها بررسی رابطه‌ی بین معنویت و رضایت شغلی در ۱۲۱ مدیر شعبه، منطقه و بخش در بانک‌های دولتی و خصوصی در پاکستان بود. نتایج، تأثیر معنویت را در پیش‌بینی تعهد مؤثر در میان مدیران نشان داد (صص ۱۸۵).

آیدین و سی لان (۲۰۰۹)، به بررسی «تأثیر رهبری معنوی بر ظرفیت یادگیری سازمانی» به منظور توسعه‌ی سازمانی در شرکت فلزکاری ترکیه پرداختند. ابعاد الگوی علی رهبری معنوی فرای را به عنوان متغیر مستقل و مدل ظرفیت یادگیری سازمانی تئوراً به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفتند. در پایان نتیجه گرفته شد که ظرفیت یادگیری سازمانی ارتباط قابل توجهی با هر کدام از



ابعاد رهبری معنوی دارد اما تأثیر رهبری معنوی بر ظرفیت یادگیری سازمانی کم، حدوداً ۰/۰۹ است (ص ۱۸۴).

رگو و کانها<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، به بررسی «معنویت در محیط کار و تعهد سازمانی» پرداختند. هدف این پژوهش بررسی تأثیر پنج بعد معنویت در محیط کار - حس اجتماعی تیمی، هم راستایی با ارزش های سازمانی، احساس کمک به جامعه، لذت بردن در محل کار، فرصت هایی برای زندگی درونی - بر تعهد مؤثر، عاطفی و مستمر بود. یافته ها نشان دادند که وقتی افراد، معنویت در محل کار را تجربه می کنند، بیش تر احساس می کنند که به طرز مؤثری به سازمان خود وابسته هستند، احساس تعهد و وفاداری نسبت به آن ها را تجربه می کنند (ص ۵۳).

آمیتای<sup>۲</sup> و دیگران (۲۰۰۵)، پژوهشی تحت عنوان «سبک های رهبری و یادگیری سازمانی در درمانگاه های دولتی» در کشور اسرائیل انجام دادند و یافته ها بیانگر نقش اصلی و کلیدی رهبران سازمان در تعیین کارآیی یادگیری سازمانی است (ص ۵۷).

ریو<sup>۳</sup> (۲۰۰۵)، پژوهشی در زمینه ی " نقش رهبری و معنویت در کارایی و اثربخشی سازمان " انجام داد. وی معنویت را عامل مؤثری در افزایش کارایی رهبران معرفی کرده است (خائف الهی، ۱۳۸۹ : ۳۰).

فرای و ملون<sup>۴</sup> (۲۰۰۳)، پژوهشی تحت عنوان «تحول مدارس از طریق رهبری معنوی: یک تجربه ی موردی»، با هدف بررسی مدل علی رهبری معنوی از طریق یک طرح آزمایشی در سه مدرسه ی ابتدایی و یک مدرسه ی متوسطه انجام دادند. نتایج به دست آمده از این مدل حمایت می کند و نشان می دهد که رهبری معنوی به طور خاصی تعهد سازمانی را افزایش می دهد (ص ۲).

مدیران مدارس با داشتن ویژگی هایی چون وفاداری، صداقت، قابلیت اعتماد و ... می توانند بر کارکنان اثر گذارند و ریشه های بی اعتمادی و خود محوری را در آن ها از بین ببرند و محیطی مساعد برای یادگیری سازمانی به وجود آورند. از این رو تحقیق حاضر بر آن است که رابطه

<sup>1</sup> Rego & Cunha

<sup>2</sup> Amitay

<sup>3</sup> Reave

<sup>4</sup> Malone

رهبری معنوی با یادگیری سازمانی در دبیرستان‌ها را مورد بررسی قرار دهد. در انطباق با هدف یاد شده، فرضیه‌ها و سوال تحقیق به شکل زیر صورت بندی شدند و مورد آزمون قرار گرفتند:

۱- بین رهبری معنوی و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.

۲- بین هر یک از ابعاد رهبری معنوی (چشم انداز سازمانی، نועدوستی، ایمان به کار، معناداری در کار، عضویت در سازمان، تعهد سازمانی، بازخورد عملکرد) و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.

۳- بر اساس ابعاد رهبری معنوی تغییرات یادگیری سازمانی قابل پیش بینی هستند.

### روش

این پژوهش به دنبال کشف ارتباط بین رهبری معنوی و یادگیری سازمانی است، لذا روش این تحقیق بر حسب هدف از نوع تحقیقات کاربردی است. از حیث گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات کمی و غیر آزمایشی و از شاخه‌ی مطالعات میدانی به شمار می‌آید و از نظر ارتباط بین متغیرهای تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه‌ی آماری این پژوهش را تمامی معلمان دبیرستان‌های ساوه باحجم ۳۰۰ نفر تشکیل می‌دهند. از این ۳۰۰ نفر، ۲۰۰ نفر خانم و ۱۰۰ نفر آقا می‌باشند. مطابق جدول مورگان با توجه به حجم ۳۰۰ نفری جامعه، حجم نمونه، ۱۶۹ نفر است. روش نمونه‌گیری نیز تصادفی، طبقه‌ای نسبی است که بر این اساس از ۱۶۹ نفر حجم نمونه، ۱۱۳ نفر زن و ۵۶ نفر مرد حجم نمونه‌ی پژوهش را تشکیل داده‌اند. ۲۹۰ پرسش‌نامه پخش شد و در نهایت ۱۷۸ پرسش‌نامه‌ی کامل به دست آمد. ۱۱۹ نفر زن و ۵۹ نفر مرد به پرسش‌ها پاسخ داده‌اند.

برای اندازه‌گیری رهبری معنوی از پرسش‌نامه فرای و دیگران (۲۰۰۵) استفاده شده است که تعداد سؤالات آن ۲۷ سؤال بود. برای سنجش یادگیری سازمانی از پرسش‌نامه استاندارد که با تکیه بر مدل تمپلتون، شاخص‌های آن از کتاب یادگیری سازمانی و سازمان‌یادگیرنده آقای قربانی زاده استخراج گردیده، استفاده شده است و تعداد سؤالات آن ۲۲ سؤال است. در کل، ۴۹ سؤال بر مبنای طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت از خیلی زیاد تا خیلی کم تنظیم شده است. بعد از بازگشت پرسش‌نامه‌ها، داده‌های جمع‌آوری شده در نرم‌افزار SPSS وارد و مشخص شد که هر دو پرسش‌نامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است چرا که ضریب آلفای پرسش‌نامه‌ی رهبری

معنوی ۰/۹۲ و ضریب آلفای پرسش نامه ی یادگیری سازمانی ۰/۹۳ به دست آمد. روایی محتوایی هر دو پرسش نامه ی مورد استفاده در این پژوهش، مورد تأیید متخصصین از جمله استادان راهنما و مشاور قرار گرفته است. به منظور تجزیه و تحلیل داده های تحقیق، برای توصیف متغیرهای جمعیت شناختی (سن، جنس، میزان تحصیلات و سابقه خدمت) و هم چنین آماره های مهم مربوط به تحقیق (میانگین، میانه، نما، انحراف معیار) از آمار توصیفی بهره گیری شده است. به منظور آزمون فرضیات تحقیق از آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره (روش گام به گام) استفاده شده است.

### یافته ها

**فرضیه اول:** بین رهبری معنوی و یادگیری سازمانی در دبیرستان های ساوه رابطه وجود دارد.

جدول ۱. ماتریس همبستگی بین رهبری معنوی و یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی	رهبری معنوی
$r = ۰.۷۱۹$	
$p = ۰.۰۱$	۱ رهبری معنوی
	$r = ۰.۷۱۹$
۱ یادگیری سازمانی	$p = ۰.۰۱$

بعد از آزمون فرض، در پاسخ به فرضیه ی اول همبستگی های به دست آمده نشان داد که بین رهبری معنوی و یادگیری سازمانی در دبیرستان های ساوه در سطح ۰/۰۱ رابطه ی مستقیم و مثبت و معناداری وجود دارد که ضریب همبستگی محاسبه شده ۰/۷۱۹ به دست آمده است.

**فرضیه دوم:** بین هر یک از ابعاد رهبری معنوی (چشم انداز سازمانی، نوع دوستی، ایمان به کار، معناداری در کار، عضویت در سازمان، تعهد سازمانی، بازخورد عملکرد) و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.

جدول ۲. ماتریس همبستگی بین ابعاد رهبری معنوی و یادگیری سازمانی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱. چشم انداز سازمانی	۱								
۲. نועدوستی	۰/۴۲۸**	۱							
۳. ایمان به کار	۰/۵۶۳**	۰/۳۳۱**	۱						
۴. معنا داری در کار	۰/۳۵۰**	۰/۳۲۸**	۰/۴۸۸**	۱					
۵. عضویت در سازمان	۰/۲۶۳**	۰/۵۹۵**	۰/۲۵۲**	۰/۴۰۳**	۱				
۶. تعهد سازمانی	۰/۴۲۲**	۰/۴۹۵**	۰/۴۹۲**	۰/۵۱۱**	۰/۴۹۰**	۱			
۷. بازخورد عملکرد	۰/۳۳۲**	۰/۳۹۳**	۰/۳۰۱**	۰/۲۲۸**	۰/۳۶۷**	۰/۳۶۸**	۱		
۸. رهبری معنوی	۰/۶۴۱**	۰/۸۰۸**	۰/۶۶۴**	۰/۶۳۴**	۰/۷۰۵**	۰/۷۸۰**	۰/۵۹۰**	۱	
۹. یادگیری سازمانی	۰/۴۲۹**	۰/۴۹۸**	۰/۵۳۱**	۰/۴۹۶**	۰/۴۹۶**	۰/۵۵۶**	۰/۵۳۹**	۰/۷۱۹**	۱

\*\*p=۰/۰۱ (یک دامنه) \*p=۰/۰۵ (یک دامنه)

در پاسخ به فرضیه ی دوم، مشخص شد که بین تمام ابعاد رهبری معنوی و یادگیری سازمانی در سطح ۰/۰۱ رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد. چنان چه در جدول بالا مشاهده می شود، ضرایب همبستگی بین چشم انداز سازمانی و یادگیری سازمانی ۰/۴۲۹، عشق به هم نوع و یادگیری سازمانی ۰/۴۹۸، ایمان به کار و یادگیری سازمانی ۰/۵۳۱، معناداری در کار و یادگیری سازمانی ۰/۴۹۶، عضویت و یادگیری سازمانی ۰/۴۹۶، تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی ۰/۵۵۶، بازخورد عملکرد و یادگیری سازمانی ۰/۵۳۹ به دست آمده است.

همان طور که مشخص است، بالاترین همبستگی بین ابعاد رهبری معنوی و یادگیری سازمانی مربوط به بعد «تعهد سازمانی» است. ابعاد «رهبری معنوی» با یکدیگر به طور مثبت و معناداری همبسته هستند، با این وجود میزان همبستگی ها به اندازه ای بزرگ نیست که احتمال هم خطی بودن بین متغیرها وجود داشته باشد و بالاترین ضریب همبستگی مربوط به رابطه ی بین «عضویت در سازمان» با «ایمان به کار» می باشد (۰/۵۹۵).

**فرضیه سوم: بر اساس ابعاد رهبری معنوی (چشم انداز سازمانی، نועدوستی، ایمان به کار، معناداری در کار، عضویت در سازمان، تعهد سازمانی، بازخورد عملکرد) تغییرات یادگیری سازمانی قابل پیش بینی است.**

برای بررسی سوال پژوهش و تعیین این که تا چه اندازه از روی ابعاد رهبری معنوی می توان به پیش بینی تغییرات مربوط به یادگیری سازمانی پرداخت، از تحلیل رگرسیون چند متغیره (روش گام به گام) استفاده شده است که نتایج آن ارائه می شود.

جدول ۳. آمار توصیفی مدل با استفاده از روش گام به گام

مدل	متغیر های پیش بین وارد شده در مدل	ضریب همبستگی (R)	مجدور ضریب همبستگی (R <sup>۲</sup> )	همبستگی تعدیل شده (adjusted R)	$\Delta R^2$	سطح معنی داری
۱	تعهد سازمانی	۰/۵۵۶	۰/۳۱۰	۰/۳۰۶	۰/۳۱۰	۰/۰۱
۲	تعهد سازمانی بازخورد عملکرد	۰/۶۶۲	۰/۴۳۹	۰/۴۳۲	۰/۱۲۹	۰/۰۱
۳	تعهد سازمانی بازخورد عملکرد ایمان به کار	۰/۷۰۶	۰/۴۹۹	۰/۴۹۰	۰/۰۶	۰/۰۱
۴	تعهد سازمانی بازخورد عملکرد ایمان به کار عضویت در سازمان	۰/۷۳۰	۰/۵۲۲	۰/۵۲۲	۰/۰۳۴	۰/۰۱
۵	تعهد سازمانی بازخورد عملکرد ایمان به کار عضویت در سازمان معنا داری در کار	۰/۷۴۰	۰/۵۳۴	۰/۵۳۴	۰/۰۱۴	۰/۰۲

چنان که در جدول بالا ملاحظه می گردد از بین ۷ بعد "رهبری معنوی"، ۵ بعد آن (تعهد سازمانی، بازخورد عملکرد، ایمان به کار، عضویت در سازمان، معنا داری در کار) وارد معادله شده اند و ابعاد "چشم انداز سازمانی" و "توعدوستی" از مدل حذف شده اند؛ زیرا با اضافه شدن این دو بعد، مقدار  $R^2$  به طور معنا داری تغییر نمی کند. در مدل اول، همبستگی بین "تعهد سازمانی" و "یادگیری سازمانی" برابر با ۰/۵۵۶ است. به عبارت دیگر، "تعهد سازمانی" می تواند تقریباً ۳۱ درصد از تغییرات مربوط به "یادگیری سازمانی" را پیش بینی کند ( $R^2=0/31$ ). در مدل دوم، وقتی "بازخورد عملکرد" به مدل اضافه می شود، مقدار  $R^2$  به ۰/۴۳۹ افزایش می یابد. به عبارت دیگر، حدود ۴۳/۹ درصد واریانس متغیر "یادگیری سازمانی" به وسیله ی رابطه ی خطی با متغیر های "تعهد سازمانی" و "بازخورد عملکرد" تبیین می شود، که سهم "بازخورد عملکرد" تقریباً برابر با ۱۲/۹ درصد است. بر این اساس در مدل های ۳ تا ۵، سهم ابعاد "ایمان به کار"، "عضویت در سازمان" و "معنا داری در کار" در تبیین "یادگیری سازمانی" به ترتیب، برابر با ۶ درصد، ۳/۴ درصد و ۱/۴ درصد است.

هم چنین محاسبات مربوط به آماره ی F نشان داد که مجذور همبستگی چند گانه در سطح ۰/۰۱ معنادار است ( $F=۴۱/۵, df=۵$  و  $p=۰/۰۱$ ).

برون داد بعدی، تحلیل ضرایب رگرسیون مدل را نشان می دهد.

جدول ۴. ضرایب هر یک از متغیرها در مدل اندازه گیری

متغیر های وارد شده در مدل	مدل	B	انحراف استاندارد	ضرایب استاندارد شده متغیرها (Beta)	t	سطح معناداری
عرض از مبدأ	۲/۶۶	۵/۶			۰/۴۷	۰/۶
تعهد سازمانی	ضریب متغیر	۰/۷۱	۰/۳۱	۰/۱۵۷	۲/۳	۰/۰۵
باز خورد عملکرد	ضریب متغیر	۱/۷	۰/۳۲	۰/۳۰۴	۵/۳	۰/۰۱
ایمان به کار	ضریب متغیر	۱/۴	۰/۳۶	۰/۲۴۲	۳/۸	۰/۰۱
عضویت در سازمان	ضریب متغیر	۱/۰۷	۰/۳۶	۰/۱۸۶	۳	۰/۰۱
معناداری در کار	ضریب متغیر	۱/۰۲	۰/۴۳	۰/۱۵۱	۲/۳	۰/۰۵

این جدول، ضریب زاویه و عرض از مبدأ مدل و آزمون فرضیه ی مربوط به آن را نشان می دهد. ردیف اول در ستون B نشان دهند ی مقدار عرض از مبدأ ( $\beta$ ) و ردیف دوم همان ستون، ضریب مربوط به خط رگرسیون است.

### بحث و نتیجه گیری

آن چه در این پژوهش به دنبال آن بودیم، یافتن رابطه ی بین رهبری معنوی با یادگیری سازمانی بود. یافته ها نشان داد که بین رهبری معنوی و یادگیری سازمانی رابطه ی مستقیمی وجود دارد. بنابر این با ۹۹ درصد اطمینان فرضیه ی اول پژوهش تأیید می شود. هم چنین مشخص شد که بین هر کدام از ابعاد رهبری معنوی با یادگیری سازمانی نیز رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد. بر این اساس فرضیه ی دوم پژوهش نیز با ۹۹ درصد اطمینان تأیید می شود. در کل، نتایج این پژوهش کاملاً همسو و تأیید کننده ی پژوهش های ذکر شده در قسمت پیشینه ی پژوهش می باشد. علت این همسویی این است که مدل رهبری معنوی در سازمان ها از جمله سازمان های آموزشی سیستم انسانی گرایبی را خلق می کند که از طریق رهبری معنوی هدایت می شود. سیستمی که بر اساس امید / ایمان به یک فرهنگ دارای ارزش و عشق به هم نوع ایجاد می شود و رهبر از طریق بینش، ارزش ها و روابط عاشقانه دیگران را تحت تأثیر قرار می دهد نه با ترس، کنترل و قدرت طلبی. رهبر معنوی به عنوان نیروی انگیزش ذاتی به حساب می آید و افراد را قادر می سازد که احساس زنده بودن کنند و به آن ها انرژی می دهد و با کارشان وابسته می کند. این

نیرویی است که بقای روح را به احساس جذابیت، سرگرمی و دقت در کار تبدیل می کند و کاری می کند که افراد خود را عضو سازمان بدانند و در محیط کار احساس مسئولیت کرده، سازنده و مولد عمل کنند و در جهت تحقق اهداف سازمانی و رسیدن به چشم اندازها حرکت نمایند. تأثیر رهبران معنوی در سازمان ها باعث می شود که کارکنان بگویند کار من پاداش من است و به دنبال پاداش های مادی نباشند.

مدیران در مدارس با به کار گیری سبک رهبری معنوی و با ایجاد انگیزه ی ذاتی در معلمان، قبول نظرات، تفویض اختیارات، تشویق آن ها به مشارکت در تصمیم گیری ها و همکاری و ترغیب آن ها در شناسایی اطلاعات مورد نیاز مدرسه و به اشتراک گذاشتن دانش موجبات برقراری یادگیری سازمانی را فراهم می سازند. نتایج این پژوهش نشان داد که:

وقتی که معلمان به کار خود ایمان داشته باشند، به دنبال اهداف چالشی و جدید در مدارس خود هستند، اهداف جدیدی که یادگیری بهتر و مؤثرتری را برای آن ها و دانش آموزان فراهم می آورد. آن ها به خاطر باوری که به کارشان دارند، مایلند کاری مازاد بر وظایفشان انجام دهند و برای رسیدن به اهداف و موفقیت مدارس خود نهایت تلاش و کوشش خود را به کار می گیرند. در حقیقت، ایمان به کار باعث می شود که افراد برای به حداکثر رساندن توانایی های فردی و شغلی خود تلاش مداوم داشته باشند و همیشه به دنبال عالی بودن باشند. برای عالی بودن در شغل خود در کسب اطلاعات و خلق دانش جدید اهتمام ورزیده، به منظور موفقیت مدارس خود، دانش و اطلاعات خود را با دیگران سهیم می شوند. در حقیقت، با افزایش ایمان به کار و اعتقاد به تحقق اهداف، یادگیری سازمانی نیز افزایش می یابد.

وقتی معلمان معنای واقعی حرفه ی خود را درک می کنند و برای آن اهمیت قائلند، معنویت فردی خود را با کارشان گره زده، آن ها را یکپارچه می کنند. این یکپارچگی و پیوند خوردن معنویت فردی به کار منجر به تغییرات مثبتی در روابط و تأثیر گذاری آن ها می شود. درک معنای واقعی کار برای معلمان نتایج شخصی مفیدی مانند آرامش، لذت بردن از کار، رضایت شغلی و احساس مسئولیت به همراه می آورد. از طرفی پیوند خوردن ارزش های معنوی و فردی معلمان با اهداف و ارزش های مدرسه و ایجاد این احساس که کار آن ها موجب تحول در زندگی دانش آموزان و جامعه می شود، باعث مشارکت و همکاری آن ها در مدرسه می گردد. ایمان به کار، حس

همبستگی و ارتباط میان فرد و دیگران را موجب می‌شود و این حس همبستگی، مشارکت و همکاری، ارتباط قوی و مثبتی با به وجود آمدن یادگیری سازمانی دارد. در واقع می‌توان گفت که با افزایش معناداری در کار، یادگیری سازمانی نیز افزایش می‌یابد.

زمانی که معلمان خود را مورد توجه مدیر می‌دانند و از نظر آن‌ها مدیر به طور معقول آن‌ها را درک کرده، از کارهایشان قدردانی می‌کند، درک شدن و مورد قدردانی قرار گرفتن، این احساس را به آن‌ها می‌دهد که خودشان و کارشان برای مدیر و دیگر همکاران مدرسه با ارزش هستند، از این رو خود را عضوی از مدرسه می‌دانند و برای این عضویت ارزش قائلند. حس عضویت نیروی انگیزش ذاتی به وجود می‌آورد و باعث می‌شود تا کارکنان یاد بگیرند و پیشرفت کنند و دیگر همکاران را در ایده‌ها و بینش خود سهیم سازند و از مهارت‌ها و دانش خود به نفع خود و سازمان استفاده کنند؛ یعنی، با افزایش ایجاد حس عضویت در مدرسه یادگیری سازمانی نیز افزایش می‌یابد.

معلمانی که نسبت به مدرسه‌ی خود متعهد هستند، نه تنها آرزوی باقی ماندن در مدرسه‌ی خود را دارند، بلکه از آن با دیگران به عنوان یک محیط کاری خوب صحبت می‌کنند و مشکلات مدرسه را مشکلات خود می‌دانند و برای رفع آن‌ها با بیان نظرات و اطلاعات خود و به کارگیری مهارت‌ها می‌کوشند. چون مدرسه را معرف خود می‌دانند و آگاهی دارند که موفقیت مدرسه بیانگر موفقیت آن‌ها به عنوان عضوی از مدرسه است برای بالا بردن کارآیی و بهبود عملکرد آن در فضای اعتماد و صمیمیتی که مدیر ایجاد کرده، مهارت‌ها، آموخته‌ها و دانش عملی و نظری خود را به دیگران منتقل می‌کنند و از آموخته‌های دیگران نیز سود می‌برند. این پژوهش نشان داد که رهبران و مدیران مدارس به این که معلمان قدرت تعبیر و تفسیر مسائل کاری را دارند و در انجام کارهای خود دانش و مهارت لازم را کسب کرده‌اند، ایمان داشته، تقریباً زمینه‌های مساعدی را برای کسب، مرتب کردن و تبادل اطلاعات و یادگیری مداوم آن‌ها فراهم می‌کنند. به عبارت دیگر، با افزایش ایجاد تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی نیز افزایش می‌یابد.

از آن جایی که کیفیت کار، نوع برخورد با دانش‌آموزان، رفتار با اولیا، تدریس و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و ... برای معلمان از اولویت و اهمیت زیادی برخوردار است، سعی می‌کنند از نقاط ضعف و قوت کارشان آگاهی یابند و در جهت رفع نقاط ضعف و تقویت نکات



مثبت خود بکوشند. مدیر به عنوان رهبری معنوی فضای گفتگو و مباحثه را فراهم کرده، عملکرد معلمان و مدرسه را بیان می کند، موانع گفتگو را که بی اعتمادی و ترس از آشکار شدن ضعف ها از جمله ی این موانع هستند، از بین می برد و از معلمان می خواهد تا با بیان ایده ها و نظراتشان در رفع کاستی ها و ضعف ها مشارکت کنند و این امر یادگیری سازمانی را افزایش می دهد. این دستاورد پژوهش نشان دهنده ی این است که با افزایش بازخورد عملکرد، یادگیری سازمانی نیز افزایش می یابد.

هم چنین نتایج حاصل از این پژوهش بخشی از سوال پژوهش را تأیید نمود. بر پایه ی یافته های این پژوهش مشخص شد که معلمان به وجود چشم انداز سازمانی؛ یعنی، رسالت و اهداف و آرمان مشترک مدارس که برای هدایت فعالیت های مدرسه ها به آن سمت طرح ریزی شده اند، ایمان دارند و باور دارند که مدیرانشان، با اجتناب از خودمحوری و دارا بودن ویژگی های انسانی صداقت، تواضع، وفاداری، رازداری، نسبت به همکاران عشق می ورزند، با این وجود، این دو بعد در معادله ی رگرسیون معنادار نبوده، سهمی در پیش بینی تغییرات مربوط به یادگیری سازمانی نداشتند. لذا، لازم است راهکارهایی اندیشیده شود تا آرمان مشترک توسط کارکنان مورد حمایت قرار گیرد؛ زیرا حمایت کارکنان از بینش مشترک در ظرفیت یادگیری سازمان تأثیر خواهد گذاشت. هم چنین می بایستی با برقراری ارتباطات باز و آزاد در سراسر مدرسه، ایجاد جوی دوستانه و رفتار با معلمان بر مبنای اعتماد و احترام متقابل، عوامل فردی و محیطی را که بفرهنگ نועدوستی تأثیر می گذارند و موجب افزایش یا کاهش آن می شوند، شناسایی کرده، نسبت به تقویت یا رفع آن ها اقدام نمایند. در بین بقیه ی ابعاد، بعد تعهد سازمانی بیشترین سهم را در پیش بینی تغییرات مربوط به یادگیری سازمانی داشته است (۳۱ درصد). به طور کلی این پژوهش نشان می دهد که معلمان به سبک رهبری معنوی برای برقراری یادگیری سازمانی اعتماد دارند.

## منابع

ابراهیم پور، حبیب؛ خلیلی، حسن؛ حبیبیان، سجاد؛ جلیلیان، جمال، (۱۳۸۸)، **بررسی رابطه ی بین رهبری معنوی و رفتار شهروندی سازمانی**، دانشگاه محقق اردبیلی، دانشکده ی علوم انسانی، اردبیل.

جنوی، المیرا؛ محمد اسماعیل، صدیقه، روشندل اربتانی، طاهر، ۱۳۸۷۰)، یادگیری سازمانی در کتابخانه؛ گزارشی از کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی در تهران، **فصلنامه ی کتاب**، شماره ی ۸۳، صص ۲۲۶-۲۱۷.

خائف الهی، احمد علی؛ بهرام میرزایی، آرش؛ متقی، پیمان، (۱۳۸۹)، مؤلفه های رهبری معنوی در سازمان، **تدبیر**، شماره ی ۲۱۷، صص ۳۳-۲۹.

زاهدی، شمس السادات؛ علی پناهی، علی، (۱۳۸۷)، بررسی نقش معنویت در کارآیی بانکداری، **مطالعات مدیریت**، شماره ی ۵۸، تابستان و پاییز، صص ۲۰۸-۱۸۹.

ساجدی، فضل الله؛ امیدواری، اعظم، (۱۳۸۶)، کارمندان توانمند و سازمان امروز، **ماهنامه ی تدبیر**، شماره ی ۱۸۱.

سبحانی نژاد، مهدی؛ شهائی، بهنام؛ یوزباشی، علیرضا، (۱۳۸۵)، **سازمان یادگیرنده (مبانی نظری الگوی تحقق و سنجش)**، نشر یسطرون، چاپ اول، تهران.

شریفی، اصغر؛ اسلامیه، فاطمه، (۱۳۸۷)، بررسی رابطه ی میان یادگیری سازمانی و به کارگیری فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات در دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار در سال تحصیلی ۸۷-۱۳۸۶، **فصلنامه‌ی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، سال اول، شماره ی ۲، زمستان ۸۷، صص ۲۲-۱.

ضیایی، محمد صادق؛ نرگسیان، عباس؛ آبیغی اصفهانی، سعید، (۱۳۸۷)، نقش رهبری معنوی در توانمند سازی کارکنان دانشگاه تهران، **نشریه ی مدیریت دولتی**، دروه یک، شماره ۱، صص ۸۶-۶۷.

عابدی، محمدرضا، (۱۳۸۱)، **بررسی مقایسه ی اثربخشی روش های مشاوره ی شغلی به سبک نظریه ی یادگیری اجتماعی، سازگارهای شغلی و مدل های رفتاری شادمانی فوردایس بر کاهش فرسودگی شغلی مشاوران شهر اصفهان**، رساله ی دکترا، دانشگاه علامه طباطبایی فرهنگی، علی اکبر، فتاحی، مهدی، واثق، بهاره، (۱۳۸۵)، معنویت در محیط کار و نقش آن در بهبود رفتار شهروندی، **مجله فرهنگ مدیریت**، تابستان ۸۵، شماره ی ۱۳، صص ۳۶-۵.

قربانی زاده، وجه الله، (۱۳۸۷)، **یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش**، انتشارات بازتاب، چاپ اول، تهران.

Amitay, Mayan; Popper, Micha; Lipshitz, Raanan, (2005), Leadership styles and organizational learning in community clinics, Emerald Group Publishing Limited, **The Learning Organization**, Vol.12, Iss:1, pp: 57 – 70..

- Das Padayachee, Nanda Kishore, (2009), *The application and relevance of spiritual leadership in the JSE top 40 companies*, University of Pretoria, Gordon institute of business science.
- Dent, E. B.; Higgins, E. M.; Wharff, D. M., (2005), Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions and embedded assumptions, *The Leadership Quarterly*, PP: 625-653.
- Fry, L. W. ; Malone, p. n., (2003), Transforming schools through spiritual leadership: A field experiment, *The American Educational Research Journal*, PP: 1- 40.
- Fry, L. W., (2003), Toward a theory of spiritual leadership, *The Leadership Quarterly*, NO. 14, PP: 693-727.
- Fry, L. W.; Hannah, T. Sean; Noel, Michael; Walumbwa, O. Fred (2011) , Impact of spiritual leadership on unit performance, *The Leadership Quarterly*, No. 22, pp: 259-270.
- Giacalone, R. A., ; Jurkiewicz, C. L., (2003) , *Toward a science of workplace spirituality*, In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, New York: M. E. Sharp, PP: 3 -28.
- Gibbons, P., (2000), *Spirituality at work: Definitions, measures, assumptions, and validity claims*, Proceedings of the Academy of Management, USA, 2000.
- Korac-Kakabadse, N., Kouzmin, A., & Kakabadse, A. (2002), Spirituality and leadership praxis, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.17, No. 3, PP: 165-182.
- Marques, J.; Dhiman, S. ; King, R., (2005), spirituality in the workplace: Developing an integral model and a comprehensive definition, *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, Vol. 7, No. 1, PP: 81-91.
- Reave, L., (2005), Spiritual values and practices related to leadership effectiveness, *The Leadership Quarterly*, PP: 655- 687.
- Rego, Arme'nio; Cunha, Pina e., Miguel, (2008), Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21, No. 1, pp: 53-75.
- Rooprai, Yashpal Kaur, (2010), *A model of workplace spirituality leading towards spiritual organization*, AIMS International Conference on Value-based Management, PP: 853-858.
- Usman, Ali ; Qaiser Danish, Rizwan, (2010) , Leadership Spirituality in Banking Professionals and Its Impact on Organizational Commitment , *International Journal of Business and Management*, Vol. 5 , No. 3, pp : 185- 193.