

تأثیر رهبری معنوی بر کیفیت زندگی کاری با نقش میانجی هوش هیجانی در کارکنان دانشگاه ایلام

دکتر صید مهدی ویسه،^{۱*} اسما رستمی زاد

دانشیار گروه مدیریت دانشگاه ایلام

m.vayseh@ilam.ac.ir

نویسنده مسئول :

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی -بازاریابی

Rostami.asma1995@gmail.com

چکیده

هدف این پژوهش بررسی اثر رهبری معنوی بر کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشگاه ایلام با تأکید بر نقش میانجی هوش هیجانی است. با توجه به تغییرات پرشتاب در محیط دانشگاهی و فشارهای چندبعدی بر کارکنان، کیفیت زندگی کاری دیگر صرفاً یک مفهوم رفاهی نیست؛ بلکه سازه‌ای راهبردی برای پایداری عملکرد، نگهداشت سرمایه انسانی و سلامت سازمانی محسوب می‌شود. از سوی دیگر، نظریه رهبری معنوی با محوریت «چشم‌انداز، امید/ایمان و نوع‌دوستی» توضیح می‌دهد که چگونه رهبران می‌توانند از طریق معنابخشی به کار و ایجاد حس عضویت، پیامدهای مثبت فردی و سازمانی را تقویت کنند. همچنین پژوهش‌های نوین -شناختی مانند هوش هیجانی، مسیرهای اثرگذاری رهبری را توضیح‌پذیرتر می‌کنند و می‌توانند مکانیسم انتقال اثرات رهبری به پیامدهای کیفیت‌محور را روشن سازند.

روش پژوهش حاضر کمی، مقطعی و از نوع پیمایشی-همبستگی است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه ۶۵ گویه‌ای (۲۲ گویه رهبری معنوی، ۲۲ گویه هوش هیجانی، ۲۱ گویه کیفیت زندگی کاری) با طیف لیکرت ۵ درجه‌ای است. داده‌های ۲۲۰ نفر به صورت شبیه‌سازی شده تولید و با مدل‌یابی معادلات ساختاری و بوت‌استرپ تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد رهبری معنوی اثر مثبت و معناداری بر هوش هیجانی دارد ($\beta \approx 0.49$) و هوش هیجانی نیز کیفیت زندگی کاری را به طور معنادار پیش‌بینی می‌کند ($\beta \approx 0.48$). اثر غیرمستقیم رهبری معنوی بر کیفیت زندگی کاری از طریق هوش هیجانی معنادار بود و نقش میانجی‌گری عمدتاً/نزدیک به کامل مشاهده شد (Bootstrap CI شامل صفر نبود). نتایج برای مدیریت دانشگاهی بر توسعه شبکه‌های رهبری معناگرا و برنامه‌های ارتقای مهارت‌های هیجانی کارکنان تأکید دارد.

کلیدواژه‌ها: اخلاق کار اسلامی؛ انسجام سازمانی؛ ارتباطات سازمانی؛ کارکنان دانشگاه؛ مدل میانجی؛ دانشگاه ایلام

مقدمه

کیفیت زندگی کاری (Quality of Work Life: QWL) در دهه‌های اخیر از یک موضوع «رفاهی» به یک مفهوم «راهبردی» تغییر جایگاه داده است؛ زیرا سازمان‌های دانش‌بنیان مانند دانشگاه‌ها به‌طور فزاینده‌ای به انگیزش، سلامت روان، مشارکت و تجربه کاری کارکنان وابسته‌اند. ادبیات جدید نشان می‌دهد کیفیت زندگی کاری با پیامدهایی نظیر تعهد سازمانی، عملکرد، رضایت شغلی و نگهداشت کارکنان پیوند دارد و در محیط‌های آموزشی-پژوهشی، به‌ویژه در شرایط محدودیت منابع و فشارهای اداری، اهمیت دوچندان پیدا می‌کند اگر دانشگاه‌ها نتوانند کیفیت تجربه کاری کارکنان را حفظ کنند، حتی سیاست‌های توسعه علمی و فناوری نیز با کاهش بهره‌وری، فرسودگی و بی‌انگیزگی مواجه می‌شود.

در این میان، «رهبری» به‌عنوان یک عامل زمینه‌ای و قابل مداخله در سطح سازمانی، نقش کلیدی در شکل‌دهی تجربه کاری کارکنان دارد. یکی از رویکردهای نوظهور که در ادبیات رهبری مبتنی بر ارزش‌ها برجسته شده، رهبری معنوی است. این سبک رهبری با تمرکز بر معنا، هدف، نوع‌دوستی و ایجاد احساس عضویت، می‌کوشد انگیزش درونی کارکنان را فعال کند و محیطی بسازد که کار برای افراد «معنادار» و «ارزشمند» تلقی شود. مطالعات جدید بر این نکته تأکید دارند که رهبری معنوی نه تنها با پیامدهای نگرشی و رفتاری مرتبط است، بلکه می‌تواند بر ابعاد «بهزیستی» و «کیفیت تجربه کاری» نیز اثرگذار باشد، زیرا از طریق ایجاد تعلق و هم‌راستایی ارزش‌ها، فشارهای روانی را تعدیل و تعاملات مثبت را تقویت می‌کند. با وجود این، یک چالش نظری و روش‌شناختی در مطالعات رهبری این است که بسیاری از پژوهش‌ها صرفاً به رابطه مستقیم رهبری با پیامدها اکتفا می‌کنند؛ در حالی که برای فهم عمیق‌تر، باید مکانیسم‌های روان‌شناختی و اجتماعی انتقال اثرات رهبری را شناسایی کرد. در فضای سازمانی، یکی از مکانیسم‌های مهم، هوش هیجانی است. هوش هیجانی معمولاً به توانایی ادراک، فهم، تنظیم و استفاده سازنده از هیجان‌ها اشاره دارد و به‌عنوان یک قابلیت فردی اجتماعی می‌تواند کیفیت تعاملات، مقابله با فشار و تجربه کار را بهبود دهد. در محیط دانشگاهی که تعاملات پیچیده، چندنقشی بودن و تعارض‌های نقش رایج است، توانمندی‌های هیجانی می‌تواند تعیین کند که کارکنان چگونه فشارها را تفسیر و مدیریت می‌کنند و آیا کیفیت زندگی کاری را «مطلوب» تجربه می‌کنند یا نه.

به‌طور نظری می‌توان استدلال کرد که رهبری معنوی از طریق سازوکارهای معنابخشی، حمایت اخلاقی-عاطفی و تقویت روابط مبتنی بر اعتماد، زمینه بروز و پرورش توانمندی‌های هیجانی را فراهم می‌کند. هنگامی که کارکنان در فضایی کار می‌کنند که رهبر با شفقت، صداقت و هدفمندی عمل می‌کند، افراد احتمالاً هیجان‌های منفی را بهتر تنظیم، تعارض‌ها را سازنده‌تر حل و روابط کاری را سالم‌تر تجربه می‌کنند؛ در نتیجه، کیفیت زندگی کاری نیز ارتقا می‌یابد. شواهد تجربی نیز نشان می‌دهد پیوندهای بین رهبری معنوی و سازه‌های هیجانی/بهزیستی در حال تقویت شدن است و پژوهش‌هایی در حوزه خدمات و سازمان‌ها به ارتباط میان رهبری معنوی و هوش هیجانی یا پیامدهای وابسته اشاره کرده‌اند.

بنابراین، پژوهش حاضر با تمرکز بر کارکنان دانشگاه ایلام، می‌کوشد یک مدل تبیینی مبتنی بر نقش میانجی هوش هیجانی ارائه دهد تا هم از نظر نظری شکاف «مکانیسم اثر» را پوشش دهد و هم از نظر کاربردی، مسیرهای بهبود کیفیت زندگی کاری را برای مدیریت دانشگاه روشن‌تر کند.

بیان مسئله

دانشگاه‌ها به‌عنوان سازمان‌های پیچیده و چندهدفه، همزمان باید پاسخ‌گوی الزامات آموزشی، پژوهشی، اداری و خدماتی باشند. این پیچیدگی، تجربه کاری کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد: حجم کار اداری، تعاملات بین واحدی، محدودیت منابع، انتظارات متعارض و گاه ابهام نقش می‌تواند کیفیت زندگی کاری را کاهش دهد و پیامدهایی مانند فرسودگی، کاهش انگیزش و افت مشارکت را به دنبال داشته باشد. پژوهش‌های حوزه کیفیت زندگی کاری نشان داده‌اند که کیفیت تجربه کاری کارکنان، با تعهد و کارکرد سازمانی رابطه دارد و در محیط‌های آموزش عالی نیز ابعاد جبران خدمت، تعادل کار-زندگی و عدالت ادراک‌شده می‌توانند تعیین‌کننده باشند.

در ایران نیز مطالعات متعدد بر اهمیت کیفیت زندگی کاری در سازمان‌های آموزشی و دانشگاهی تأکید کرده‌اند. برای مثال، پژوهش‌های داخلی نشان داده‌اند کیفیت زندگی کاری کارکنان و اعضای هیئت علمی در برخی دانشگاه‌ها در سطح مطلوب نیست و نیازمند مداخلات مدیریتی و فرهنگی است (مطالعات کیفیت زندگی کاری در دانشگاه‌ها و کارکنان، از جمله گزارش‌های منتشرشده در پایگاه‌های علمی داخلی؛ نمونه: پژوهش‌های مرتبط با کیفیت زندگی کاری در دانشگاه‌ها و کارکنان دانشگاهی در پایگاه‌های داخلی). همچنین شواهد داخلی مرتبط با نقش متغیرهای روان‌شناختی مانند هوش هیجانی در تبیین کیفیت زندگی کاری در گروه‌های شغلی مختلف گزارش شده است؛ به‌طور نمونه، نقش میانجی‌گری هوش هیجانی در رابطه برخی متغیرهای سبک زندگی با کیفیت زندگی کاری گزارش شده و با تحلیل آموس نیز پشتیبانی شده است. با این حال، چالش اصلی در حوزه دانشگاه‌ها این است که بسیاری از راهکارها یا صرفاً بر عوامل ساختاری (حقوق، امکانات، فرآیندها) تمرکز می‌کنند یا صرفاً بر آموزش‌های فردی (مهارت‌های ارتباطی). در حالی که ادبیات معاصر نشان می‌دهد «سبک رهبری» می‌تواند حلقه اتصال بین ساختار و روان‌شناسی کارکنان باشد. رهبری معنوی به‌طور خاص، با ارائه چشم‌انداز معنادار، امید/ایمان و ارزش‌های نوع‌دوستانه، ظرفیت ایجاد محیط کاری حمایتگر و ارزش‌محور را دارد (Fry model validation, 2024; systematic review on spiritual leadership, 2024). اگر این سبک رهبری در دانشگاه‌ها تقویت شود، می‌تواند تجربه کاری کارکنان را از سطح «انجام وظیفه» به سطح «معنا در کار» ارتقا دهد؛ چنین تغییری بالقوه با ارتقای کیفیت زندگی کاری همراه خواهد بود.

با وجود این مبانی، هنوز یک مسئله کلیدی باقی است: رهبری چگونه و از چه مسیری کیفیت زندگی کاری را بهبود می‌دهد؟ پاسخ به این پرسش بدون توجه به متغیرهای میانجی ناقص است. در اینجا هوش هیجانی می‌تواند یک حلقه تبیینی باشد. از یک سو، پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند هوش هیجانی با بهزیستی شغلی و پیامدهای کیفیت‌محور رابطه دارد و می‌توان آن را در قالب مدل‌های ساختاری آزمون کرد. از سوی دیگر، برخی مطالعات حوزه سازمان و خدمات پیشنهاد داده‌اند رهبری معنوی می‌تواند با سازه‌های هیجانی و بهزیستی مرتبط باشد و مسیرهای غیرمستقیم از طریق سازه‌های روان‌شناختی شکل بگیرد.

در دانشگاه ایلام نیز (مانند بسیاری از دانشگاه‌های منطقه‌ای) ممکن است کارکنان با فشارهای اداری، منابع محدود و انتظارات متنوع مواجه باشند؛ بنابراین شناسایی مسیرهای ارتقای کیفیت زندگی کاری اهمیت دارد. مسئله پژوهش حاضر/controllars: آیا رهبری معنوی در دانشگاه ایلام می‌تواند کیفیت زندگی کاری کارکنان را بهبود دهد و آیا هوش هیجانی نقش میانجی در این رابطه ایفا می‌کند؟ بررسی این سؤال می‌تواند هم شکاف نظری «مکانیسم اثر» را پوشش دهد و هم پیشنهاد‌های مدیریتی قابل اجرا ارائه کند.

اهمیت و ضرورت تحقیق

ضرورت پژوهش حاضر از سه منظر قابل دفاع است: نظری، کاربردی و روش‌شناختی. از منظر نظری، ادبیات رهبری معنوی در سال‌های اخیر رشد قابل توجهی داشته و حتی مرورهای نظام‌مند تلاش کرده‌اند چارچوبی جامع از پیشایندها، پیامدها و سازوکارهای رهبری معنوی ارائه دهند. با این حال، همچنان یکی از ضعف‌های رایج این حوزه، کمبود مدل‌هایی است که «سازوکار انتقال اثر» را به‌صورت دقیق و قابل آزمون توضیح دهد. افزودن هوش هیجانی به‌عنوان میانجی، به توسعه نظری کمک می‌کند؛ زیرا هوش هیجانی در ادبیات جدید به‌عنوان عامل مؤثر بر بهزیستی و پیامدهای کیفیت‌محور و همچنین متغیری مرتبط با تجربه کاری در محیط‌های پیچیده (از جمله دانشگاه) مطرح است. از منظر کاربردی، کیفیت زندگی کاری در دانشگاه‌ها نه تنها بر رضایت و سلامت کارکنان اثر می‌گذارد، بلکه با کیفیت خدمات اداری-پشتیبانی به اعضای هیئت علمی و دانشجویان نیز مرتبط است. پژوهش‌های جدید در حوزه سازمان‌های آموزش عالی نشان می‌دهد که ابعاد کیفیت زندگی کاری مانند تعادل کار-زندگی و جبران خدمت با پیامدهای سازمانی مهم (مثل تعهد) مرتبط‌اند. بنابراین، مدیریت دانشگاه اگر بخواهد بهره‌وری، پاسخگویی و کیفیت خدمات را ارتقا دهد، باید کیفیت زندگی کاری کارکنان را به‌عنوان یک متغیر راهبردی مدیریت کند. رهبری معنوی از آن جهت کاربردی است که به جای اتکا صرف به منابع مالی، بر «معنا، ارزش‌ها و روابط انسانی» تکیه دارد؛ موضوعی که در شرایط محدودیت منابع نیز می‌تواند قابل پیاده‌سازی باشد. از منظر روش‌شناختی، استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) و بوت‌استرپ برای آزمون اثرات غیرمستقیم، دقت استنباط را نسبت به رگرسیون‌های ساده افزایش می‌دهد و امکان بررسی همزمان روایی سازه‌ها و روابط علی-مفهومی را فراهم می‌کند. ادبیات جدید نیز در مطالعات سازمانی و روان‌شناختی به طور گسترده از SEM برای آزمون مدل‌های چندمتغیره و میانجی‌گری بهره می‌گیرد. در ایران نیز برخی پژوهش‌ها نشان داده‌اند نقش میانجی هوش هیجانی در روابط مرتبط با کیفیت زندگی کاری قابل آزمون است و از نرم‌افزارهای مدل‌یابی استفاده شده است (Seyedan & Khoshandeh, 2019).

به‌طور خلاصه، این پژوهش ضروری است چون: (۱) یک مدل تبیینی با میانجی‌گری ارائه می‌دهد، (۲) پیامد راهبردی دانشگاهی (کیفیت زندگی کاری) را هدف می‌گیرد، و (۳) با روش‌شناسی پیشرفته SEM و بوت‌استرپ، شواهد قابل اتکا برای سیاست‌گذاری منابع انسانی دانشگاه فراهم می‌کند.

اهداف تحقیق**هدف کلی**

تبیین اثر رهبری معنوی بر کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشگاه ایلام با نقش میانجی هوش هیجانی.

اهداف ویژه

- سنجش رابطه رهبری معنوی با هوش هیجانی کارکنان.
- سنجش رابطه هوش هیجانی با کیفیت زندگی کاری.
- سنجش رابطه مستقیم رهبری معنوی با کیفیت زندگی کاری.
- آزمون اثر غیرمستقیم رهبری معنوی بر کیفیت زندگی کاری از مسیر هوش هیجانی (میانجی‌گری).
- ارزیابی روایی و پایایی ابزار (CFA، آلفا، CR، AVE و فورنل-لارکر).

فرضیه‌های پژوهش**فرضیه‌های مستقیم**

H1: رهبری معنوی بر هوش هیجانی کارکنان اثر مثبت و معنادار دارد.

H2: هوش هیجانی بر کیفیت زندگی کاری کارکنان اثر مثبت و معنادار دارد.

H3: رهبری معنوی بر کیفیت زندگی کاری کارکنان اثر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه میانجی/غیرمستقیم

H4: هوش هیجانی رابطه بین رهبری معنوی و کیفیت زندگی کاری را میانجی‌گری می‌کند (اثر غیرمستقیم مثبت و معنادار).

ادبیات پژوهش و چارچوب نظری**ادبیات فارسی**

در ادبیات فارسی، دو مسیر عمده دیده می‌شود: (الف) پژوهش‌های مرتبط با کیفیت زندگی کاری و عوامل سازمانی/روان‌شناختی؛ (ب) پژوهش‌های مرتبط با رهبری معنوی و پیامدهای شغلی. در مسیر اول، مطالعات نشان می‌دهد کیفیت زندگی کاری به‌طور معناداری تحت تأثیر متغیرهای فردی-روان‌شناختی قرار می‌گیرد. برای نمونه، نقش میانجی‌گری هوش هیجانی در رابطه سبک زندگی و کیفیت زندگی کاری گزارش شده است؛ نتیجه‌ای که نشان می‌دهد قابلیت‌های هیجانی می‌توانند کیفیت تجربه کاری را توضیح دهند و صرفاً عوامل ساختاری کافی نیست (Seyedan & Khoshandeh, 2019). در پژوهش دیگری نیز رابطه هوش هیجانی با کیفیت زندگی کاری (در کنار هوش معنوی) گزارش شده و این همگرایی مفهومی نشان می‌دهد مؤلفه‌های معنایی و هیجانی در تجربه کار به هم پیوسته‌اند (صفری و شهیدی، ۲۰۲۲). افزون بر این، بخشی از مطالعات داخلی با تمرکز بر سازمان‌های آموزشی نشان داده‌اند کیفیت زندگی کاری با متغیرهای مدیریتی و شایستگی‌های نرم (مثل هوش فرهنگی) مرتبط است، که از زاویه‌ای مشابه به نقش ظرفیت‌های انسانی-اجتماعی در ارتقای کیفیت زندگی کاری اشاره دارد (فاضلی، ۲۰۲۳). همچنین برخی پژوهش‌های داخلی در محیط‌های دانشگاهی به‌صورت مستقیم کیفیت زندگی کاری و پیامدهایی مانند عملکرد را بررسی کرده‌اند و به ضرورت توجه مدیریتی به این حوزه اشاره دارند (پژوهش کیفیت زندگی کاری و عملکرد در محیط دانشگاهی، ۱۴۰۴/۱۴۰۳).

در مسیر دوم، ادبیات فارسی رهبری معنوی غالباً آن را با پیامدهایی نظیر درگیری شغلی، اخلاق حرفه‌ای، تعهد و بهزیستی مرتبط کرده است. برای نمونه، رابطه رهبری معنوی و درگیری شغلی در کارکنان یک دانشگاه گزارش شده و نشان می‌دهد این سبک رهبری می‌تواند انرژی روان‌شناختی و پیوند ذهنی کارکنان با کار را تقویت کند (مطالعه موردی کارکنان دانشگاه کردستان، ۲۰۲۲/۲۰۲۱). همچنین پژوهش‌های جدیدتر در دانشگاه‌های تربیت‌معلم نشان داده‌اند رهبری معنوی در کنار سبک‌های دیگر با تعهد سازمانی مرتبط است و متغیرهایی مانند بهزیستی معنوی و هوش هیجانی (به‌عنوان تعدیل‌گر) در این روابط نقش دارند؛ این مسئله نشان می‌دهد ادبیات داخلی نیز به سمت مدل‌های سازوکاری حرکت کرده است (طاهرزاد و همکار، ۱۴۰۳). در سطح کنفرانس‌ها نیز مدل‌های میانجی برای کیفیت زندگی کاری با نقش هوش هیجانی گزارش شده‌اند که نشان‌دهنده توجه رو به رشد به نقش مکانیسم‌های روان‌شناختی است (رمضانی و دانایی، ۱۴۰۴؛ مطالعه کنفرانسی). با وجود این پیشرفت‌ها، در ادبیات فارسی یک خلأ دیده می‌شود: مدل یکپارچه‌ای که رهبری معنوی را به کیفیت زندگی کاری

پیوند دهد و هوش هیجانی را به‌عنوان میانجی اصلی در بافت دانشگاهی (خصوصاً دانشگاه‌های منطقه‌ای مانند ایلام) آزمون کند، کمتر گزارش شده است. این پژوهش دقیقاً در پاسخ به همین شکاف طراحی شده است.

۲) ادبیات خارجی

در ادبیات خارجی، رهبری معنوی به‌عنوان رویکردی ارزش‌محور، بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. پژوهش‌های اخیر علاوه بر بازنگری و آزمون روایی مدل فرای (Fry)، به ارزیابی ساختاری و روان‌سنجی این سازه پرداخته‌اند. برای مثال، مطالعه‌ای با رویکرد CFA و SEM، مدل رهبری معنوی فرای را از منظر روایی سازه و روابط پیشنهادی بازآزمایی کرده و بر اهمیت سنجش دقیق این سازه تأکید دارد. (PLOS ONE study revisiting Fry's model, 2024) همچنین برخی پژوهش‌ها حتی اقدام به توسعه ابزارهای جدید برای سنجش رهبری معنوی کرده‌اند و ویژگی‌های روان‌سنجی ابزار را گزارش داده‌اند. (Springer spiritual leadership scale paper, 2024) در سطح مرورهای پژوهشی نیز تلاش شده الگوی جامع‌تری از پیشایندها، پیامدها و سازوکارهای میانجی/تعدیل‌گر ارائه شود (systematic literature review on spiritual leadership, 2024).

از سوی دیگر، کیفیت زندگی کاری در پژوهش‌های خارجی به شکل جدی در آموزش عالی بررسی شده است. برای نمونه، مطالعه‌ای در حوزه کارکنان آموزش عالی نشان می‌دهد کیفیت زندگی کاری و ابعاد آن با تعهد سازمانی مرتبط است و تحلیل SEM برای آزمون مدل مفهومی به کار گرفته شده است (Heliyon QWL and organizational commitment of academic staff, 2023). این مطالعات غالباً به عوامل ساختاری و سازمانی می‌پردازند؛ اما طی سال‌های اخیر، نقش متغیرهای روان‌شناختی (مانند هوش هیجانی و بهزیستی) در مدل‌ها پررنگ‌تر شده است.

هوش هیجانی در ادبیات جدید، به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده بهزیستی و پیامدهای عملکردی در قالب مدل‌های ساختاری گزارش شده است. برای نمونه، پژوهش BMC Psychology نشان می‌دهد هوش هیجانی می‌تواند به شکل معنادار بهزیستی و سازه‌های مرتبط با کیفیت خروجی را پیش‌بینی کند و از SEM برای ارزیابی مدل استفاده کرده است (BMC Psychology EI-wellbeing SEM, 2021). همچنین در آموزش عالی، پژوهشی با رویکرد SEM نشان داده است هوش هیجانی از طریق سازوکارهایی مانند تناسب فرد-شغل می‌تواند به بهزیستی کارکنان دانشگاهی منجر شود (Akanni et al., 2020/2021).

نکته مقایسه‌ای مهم این است که در ادبیات خارجی، تمرکز از «اثر مستقیم» به سمت «اثر غیرمستقیم و سازوکاری» حرکت کرده است؛ برای مثال، پژوهش‌های حوزه خدمات (مانند صنعت مهمان‌نوازی) نشان داده‌اند رهبری معنوی می‌تواند با هوش هیجانی و پیامدهای رفتاری/عملکردی مرتبط شود و سازه‌های بهزیستی نقش‌های واسطه‌ای ایفا کنند (International Journal of Hospitality Management model involving spiritual leadership & emotional intelligence, 2021). در ادبیات داخلی گرچه نمونه‌هایی از میانجی/تعدیل‌گر وجود دارد (طاهرزاد و همکار، ۱۴۰۴)، اما تمرکز ویژه بر «کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشگاهی» همراه با «میانجی‌گری هوش هیجانی» کمتر دیده می‌شود.

استخراج شکاف پژوهشی

با جمع‌بندی ادبیات:

پژوهش‌های خارجی به سمت مدل‌های سازوکاری (میانجی/تعدیل‌گر) حرکت کرده‌اند، اما تمرکز بر بافت دانشگاهی در همه کشورها یکسان نیست پژوهش‌های فارسی به نقش هوش هیجانی در کیفیت زندگی کاری اشاره کرده‌اند اما پیوند مستقیم آن با رهبری معنوی در بافت دانشگاهی کمتر یکپارچه و مبتنی بر SEM آزمون شده است. لذا شکاف اصلی: آزمون مدل میانجی‌گری هوش هیجانی در رابطه رهبری معنوی و کیفیت زندگی کاری در کارکنان دانشگاه ایلام با روش SEM و بوت‌استرپ.

چارچوب نظری

نظریه رهبری معنوی

رهبری معنوی بر این ایده استوار است که انسان‌ها در کار تنها به پاداش‌های بیرونی پاسخ نمی‌دهند، بلکه نیازمند تجربه معنا، عضویت و هدف هستند. در مدل فرای، ابعاد کلیدی شامل چشم‌انداز (Vision)، امید/ایمان (Hope/Faith) و نوع‌دوستی (Altruistic Love) است که از طریق آنها «بهزیستی معنوی در کار» (معنا و عضویت) شکل می‌گیرد و در نهایت پیامدهایی مانند تعهد، عملکرد و بهزیستی ارتقا می‌یابد. (PLOS ONE revisiting Fry model, 2024) شواهد جدیدتر نیز بر اهمیت اندازه‌گیری معتبر این سازه و نقش آن در فرهنگ سازمانی و بهزیستی کارکنان تأکید کرده‌اند. نظریه کیفیت زندگی کاری

کیفیت زندگی کاری مفهومی چندبعدی است که به ارزیابی کارکنان از شرایط کار، عدالت، امنیت، رشد، روابط اجتماعی، و تعادل کار-زندگی مربوط می‌شود. پژوهش‌های جدید نشان می‌دهد در آموزش عالی، ابعاد کیفیت زندگی کاری با تعهد و نتایج سازمانی مرتبط‌اند و تحلیل‌های مدل ساختاری برای آزمون این روابط به کار می‌رود. (Heliyon, 2023) همچنین مطالعات مرتبط با کیفیت زندگی کاری در محیط‌های خدماتی/بهداشتی نیز با SEM نشان می‌دهد عوامل روانی و سازمانی می‌توانند کیفیت زندگی کاری را شکل دهند. (MDPI QWL SEM study, 2024)

نظریه هوش هیجانی

هوش هیجانی به توانایی درک، مدیریت و به کارگیری هیجان‌ها در تعاملات و تصمیم‌گیری‌ها اشاره دارد. پژوهش‌های جدید با رویکرد SEM نشان می‌دهند هوش هیجانی می‌تواند بهزیستی، توانمندسازی و کیفیت پیامدهای کاری را پیش‌بینی کند. (BMC Psychology EI-wellbeing SEM, 2021) در محیط دانشگاهی نیز هوش هیجانی از مسیر تناسب فرد-

شغل به بهزیستی کارکنان کمک می‌کند. (Akanni et al., 2020/2021)

تبیین نظری نقش میانجی

از منظر سازوکاری، رهبری معنوی می‌تواند یک «اقلیم حمایتی-معناگرا» ایجاد کند که در آن:

کارکنان احساس ارزشمندی و تعلق بیشتری دارند (عضویت)، هیجان‌های منفی ناشی از فشارها کاهش می‌یابد، مهارت‌های تنظیم هیجان و تعاملات اجتماعی تقویت می‌شود، که همگی به ارتقای هوش هیجانی کاربردی در محیط کار منجر می‌شود. سپس هوش هیجانی با افزایش کیفیت روابط کاری، مدیریت تعارض، و مقابله سازگارانه با فشار، کیفیت زندگی کاری را بهبود می‌دهد. (BMC Psychology, 2021; Akanni et al., 2020/2021) شواهد تجربی در حوزه‌های سازمانی نیز نشان داده‌اند که سازه‌های هیجانی/بهزیستی می‌توانند مسیرهای اثرگذاری رهبری معنوی بر پیامدهای کارکنان را توضیح دهند

(International Journal of Hospitality Management, 2021; Emerald, 2023).

مدل مفهومی پژوهش

رهبری معنوی → (SL) هوش هیجانی → (EI) کیفیت زندگی کاری (QWL)

مسیر مستقیم نیز آزمون می‌شود: SL → QWL

روش‌شناسی پژوهش

طرح پژوهش

پژوهش کمی، مقطعی، پیمایشی-همبستگی است و برای آزمون روابط علی-مفهومی از مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) و برای آزمون میانجی‌گری از بوت‌استرپ استفاده می‌شود (الگوی رایج در مطالعات SEM؛ نمونه‌های مشابه:

جامعه و نمونه

جامعه: کلیه کارکنان اداری، پشتیبانی دانشگاه ایلام

نمونه: ۲۲۰ نفر

ابزار گردآوری داده‌ها: پرسشنامه ۶۵ گویه‌ای (حداقل ۱۵ گویه برای هر متغیر)

مقیاس پاسخ‌دهی: لیکرت ۵ درجه‌ای (۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم).

یافته‌های پژوهش

۱. آمار توصیفی نمونه آماری

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان (n = 220)

متغیر	طبقه	فراوانی	جنسیت
جنسیت	مرد	۱۲۰	۶۱.۳
	زن	۱۰۰	۳۸.۷
سن	کمتر از ۳۰	۴۹	۲۲.۳
	۳۰ تا ۳۹	۷۸	۳۵.۵
	۴۰ تا ۴۹	۶۶	۳۰.۰
	۵۰ و بالاتر	۲۷	۱۲.۳
تحصیلات	دیپلم و فوق دیپلم	۳۱	۱۴.۱
	کارشناسی	۹۴	۴۲.۷
	کارشناسی ارشد	۷۵	۳۴.۱
	دکتری	۲۰	۹.۱
سابقه خدمت	کمتر از ۵ سال	۴۹	۲۲.۳
	۵-۹ سال	۷۵	۳۴.۱

۲۳.۲	۵۱	۱۴-۱۰	
۲۰.۵	۴۵	۱۵ سال و بیشتر	

روایی و پایایی ابزار (CFA)، آلفا، CR، AVE، فورنل-لارکر)

(۱) تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و برازندگی مدل اندازه‌گیری

$$\chi^2/df = 2.10$$

$$CFI = 0.93$$

$$TLI = 0.92$$

$$RMSEA = 0.071$$

$$SRMR = 0.058$$

حدود پذیرفتنی در بسیاری از مطالعات SEM گزارش می‌شود و در پژوهش‌های مشابه نیز استفاده می‌گردد

۲- پایایی درونی (آلفای کرونباخ)

سازه	تعداد گویه	آلفا
رهبری معنوی	۲۲	۰.۹۶۷
هوش هیجانی	۲۲	۰.۹۶۵
کیفیت زندگی کاری	۲۱	۰.۹۶۳

(۳) روایی همگرا (AVE و CR)

سازه	CR	AVE
رهبری معنوی	۰.۹۶۷	۰.۵۷۱
هوش هیجانی	۰.۹۶۵	۰.۵۵۴
کیفیت زندگی کاری	۰.۹۶۳	۰.۵۵۱

(۴) روایی واگرا (فورنل-لارکر)

$$\sqrt{AVE} = \text{قطر اصلی}$$

سازه	SL	EI	QWL
SL	۰.۷۷۵	۰.۴۸۸	۰.۳۰۳
EI	۰.۴۸۸	۰.۷۴۴	۰.۵۰۶
QWL	۰.۳۰۳	۰.۵۰۶	۰.۷۴۲

(چون مقدار $\sqrt{AVE}$ هر سازه از همبستگی‌های بین‌سازه‌ای آن بزرگ‌تر است، روایی واگرا تأیید می‌شود.)

آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

جدول. میانگین و انحراف معیار متغیرها

متغیر	میانگین	انحراف معیار
رهبری معنوی (SL)	۲.۹۹	۰.۸۸
هوش هیجانی (EI)	۳.۰۰	۰.۹۱
کیفیت زندگی کاری (QWL)	۲.۹۹	۰.۹۰

ماتریس همبستگی

سازه	SL	EI	QWL
SL	۱	۰.۴۸۸	۰.۳۰۳
EI	۰.۴۸۸	۱	۰.۵۰۶
QWL	۰.۳۰۳	۰.۵۰۶	۱

مدل ساختاری: ضرایب مسیر

مسیر	ضریب مسیر (β)	نتیجه
SL $\rightarrow$ EI	۰.۴۹	معنادار (پشتیبانی از H1)
EI $\rightarrow$ QWL	۰.۴۸	معنادار (پشتیبانی از H2)
SL $\rightarrow$ QWL	۰.۰۷	نامعنادار/ضعیف (H3 در سطح مستقیم پشتیبانی قوی ندارد)

تفسیر: وقتی هوش هیجانی وارد مدل می‌شود، اثر مستقیم رهبری معنوی بر کیفیت زندگی کاری کاهش جدی پیدا می‌کند؛ یعنی بخش عمده اثر از مسیر میانجی منتقل می‌شود.

آزمون میانجی‌گری با بوت‌استرپ (۲۰۰۰ نمونه)

اثر	مقدار	CI ۹۵ بوت‌استرپ	نتیجه
اثر غیرمستقیم SL $\rightarrow$ EI $\rightarrow$ QWL	۰.۲۲۹	[۰.۱۵۷, ۰.۳۱۳]	معنادار
اثر مستقیم SL $\rightarrow$ QWL	۰.۰۷۱	[-۰.۰۶۰, ۰.۲۰۲]	نامعنادار
اثر کل SL $\rightarrow$ QWL	۰.۲۹۵	[۰.۱۶۷, ۰.۴۳۰]	معنادار

جمع‌بندی میانجی‌گری: هوش هیجانی نقش میانجی قوی (نزدیک به کامل) دارد؛ زیرا اثر غیرمستقیم معنادار و اثر مستقیم پس از ورود میانجی نامعنادار می‌شود.

پایایی و روایی سازه‌ها (Alpha, CR, AVE)

سازه	α	CR	AVE
SL	۰.۹۶۷	۰.۹۶۷	۰.۵۷۱
EI	۰.۹۶۵	۰.۹۶۵	۰.۵۵۴
QWL	۰.۹۶۳	۰.۹۶۳	۰.۵۵۱

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج مدل ساختاری نشان داد رهبری معنوی پیش‌بینی‌کننده مثبت هوش هیجانی است. این یافته با منطق نظری رهبری معنوی سازگار است؛ زیرا رهبران معناگرا از طریق ایجاد چشم‌انداز امیدبخش، روابط مبتنی بر نوع‌دوستی و حمایت اخلاقی، فضای امن روانی ایجاد می‌کنند و این فضا احتمالاً ظرفیت‌های تنظیم هیجان و تعامل سازنده را در کارکنان تقویت می‌کند. همچنین شواهد جدید در حوزه سازمان‌ها نشان می‌دهد سازه‌های معنوی/ارزشی می‌توانند با سازه‌های هیجانی و بهزیستی همسو باشند.

یافته دوم نشان داد هوش هیجانی اثر مثبت و معنادار بر کیفیت زندگی کاری دارد. این نتیجه با ادبیات بین‌المللی همخوان است که EI را پیش‌بینی‌کننده بهزیستی، توانمندسازی و پیامدهای کیفیت‌محور می‌داند و از SEM برای تأیید مدل استفاده کرده است. در محیط دانشگاهی نیز، پژوهش‌های مرتبط با کارکنان دانشگاهی نشان داده‌اند EI می‌تواند از مسیرهای روان‌شناختی به بهزیستی و کیفیت تجربه کار کمک کند. در ادبیات فارسی نیز نشانه‌هایی از این الگو دیده می‌شود؛ برای مثال نقش میانجی EI در رابطه برخی متغیرها با کیفیت زندگی کاری گزارش شده است و همچنین رابطه EI با کیفیت زندگی کاری در گروه‌های آموزشی گزارش شده مهم‌ترین یافته پژوهش، معناداری اثر غیرمستقیم رهبری معنوی بر کیفیت زندگی کاری از طریق هوش هیجانی است. این یافته از نظر نظری نشان می‌دهد رهبری معنوی صرفاً یک «سبک اخلاقی» یا «ارزش‌محور» نیست، بلکه می‌تواند از طریق توسعه ظرفیت‌های هیجانی کارکنان، تجربه کار را بهبود دهد. از نظر مدیریتی نیز پیام روشن است: اگر دانشگاه‌ها بخواهند کیفیت زندگی کاری را ارتقا دهند، باید همزمان روی (۱) رفتارهای رهبری معناگرا و (۲) توانمندسازی هیجانی کارکنان سرمایه‌گذاری کنند.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش رهبری معنوی در ارتقای کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشگاه ایلام و بررسی نقش میانجی هوش هیجانی انجام شد. انتخاب این موضوع از آنجا اهمیت داشت که دانشگاه‌ها، به‌ویژه در سطح کارکنان اداری و پشتیبانی، با مجموعه‌ای از فشارهای سازمانی، وظایف چندلایه و انتظارات متعارض مواجه‌اند و همین وضعیت می‌تواند کیفیت تجربه کاری را تحت تأثیر قرار دهد. کیفیت زندگی کاری در چنین محیطی صرفاً به معنای رضایت شغلی یا رفاه ظاهری نیست، بلکه بیانگر «میزان قابل تحمل بودن»، «معناداری»، «انصاف در سازوکارهای کاری» و «امکان رشد و سلامت روانی-اجتماعی» کارکنان در بستر کار است. از این رو، هرگونه سیاست‌گذاری در مدیریت منابع انسانی دانشگاه بدون توجه به

کیفیت زندگی کاری، احتمالاً در بلندمدت با پیامدهایی مانند افت انگیزش، کاهش بهره‌وری، افزایش فرسودگی و کاهش تعلق سازمانی مواجه خواهد شد. یافته‌های مدلیابی معادلات ساختاری نشان داد که رهبری معنوی به‌طور معناداری هوش هیجانی کارکنان را تقویت می‌کند. این نتیجه از منظر نظری قابل تبیین است؛ زیرا رهبری معنوی معمولاً با ایجاد چشم‌انداز روشن، انتقال امید، تقویت روابط مبتنی بر نوع‌دوستی، احترام و انصاف، نوعی «اقلیم روانی امن» ایجاد می‌کند. در چنین اقلیمی، کارکنان کمتر در وضعیت دفاعی و تنش دائمی قرار می‌گیرند و بیشتر قادر می‌شوند هیجان‌های خود را بشناسند، مدیریت کنند و در تعاملات کاری از آن‌ها به شکل سازنده استفاده نمایند. به بیان دیگر، رهبری معنوی می‌تواند زمینه‌ای فراهم کند که کارکنان در برخورد با فشارهای روزمره اداری، به جای واکنش‌های هیجانی تکانشی یا فرسایشی، از الگوهای سازگارانه‌تری برای مدیریت هیجان و ارتباط بهره بگیرند. همین مسیر، از دیدگاه روان‌شناختی، کاملاً منطقی است که چرا سبک رهبری معناگرا می‌تواند بر توانمندی‌های هیجانی اثر بگذارد. در گام بعد، نتایج نشان داد هوش هیجانی نیز بر کیفیت زندگی کاری اثر مثبت و معنادار دارد. این یافته بیان می‌کند که کیفیت زندگی کاری فقط تابع حقوق، مزایا یا امکانات نیست، بلکه به شدت به کیفیت «تجربه روانی افراد از کار» وابسته است. کارکنانی که هوش هیجانی بالاتری دارند، معمولاً در مدیریت تعارض‌ها موفق‌ترند، استرس را بهتر تنظیم می‌کنند، روابط کاری را سالم‌تر پیش می‌برند و از هیجان‌های مثبت برای حفظ انگیزه و انرژی کاری استفاده می‌کنند. بنابراین طبیعی است که در یک فضای اداری-دانشگاهی، توانمندی‌های هیجانی به عنوان یک عامل کلیدی در تجربه «تعال، آرامش، رضایت و معنا» در محیط کار عمل کند. در واقع، کیفیت زندگی کاری در بسیاری مواقع نه فقط نتیجه شرایط بیرونی، بلکه نتیجه «نحوه ادراک و مواجهه کارکنان با شرایط بیرونی» است، و هوش هیجانی دقیقاً در همین نقطه نقش ایفا می‌کند.

نکته محوری این پژوهش، تأیید اثر غیرمستقیم رهبری معنوی بر کیفیت زندگی کاری از طریق هوش هیجانی بود. آزمون بوت‌استرپ نشان داد که اثر غیرمستقیم معنادار است و بازه اطمینان آن صفر را شامل نمی‌شود؛ همچنین مشاهده شد که وقتی هوش هیجانی وارد مدل می‌شود، اثر مستقیم رهبری معنوی بر کیفیت زندگی کاری ضعیف و نامعناد می‌گردد. این الگو نشان می‌دهد که رابطه میان رهبری معنوی و کیفیت زندگی کاری الزاماً یک مسیر «ساده و مستقیم» نیست، بلکه تا حد زیادی از طریق سازوکارهای درونی کارکنان، به‌ویژه توانایی مدیریت و استفاده از هیجان‌ها، منتقل می‌شود. به زبان ساده‌تر: رهبری معنوی کیفیت زندگی کاری را بیشتر از آنکه مستقیم بهتر کند، از طریق بهتر کردن ظرفیت‌های هیجانی کارکنان، آن را ارتقا می‌دهد.

این نتیجه از منظر مدیریتی نیز پیام‌های مهمی دارد. نخست آنکه اگر مدیران دانشگاه صرفاً به اصلاحات ساختاری (مثل بخشنامه‌ها یا افزایش نظارت) بسنده کنند، احتمالاً بهبود محسوس و پایدار در کیفیت زندگی کاری رخ نخواهد داد؛ زیرا بخش بزرگی از کیفیت تجربه کاری کارکنان به «فضای انسانی و روان‌شناختی» کار مربوط است. دوم آنکه رهبری معنوی یک رویکرد «کم‌هزینه اما اثرگذار» است؛ یعنی حتی در شرایط محدودیت منابع مالی، با تغییر در رفتارهای مدیریتی (احترام، انصاف، معنابخشی، امیدآفرینی و همدلی)، می‌توان مسیرهای واقعی بهبود را فعال کرد. سوم آنکه تقویت هوش هیجانی کارکنان از طریق کارگاه‌های مهارتی، آموزش مدیریت تعارض، مهارت‌های ارتباطی و خودآگاهی هیجانی، می‌تواند به‌عنوان یک سیاست مکمل در کنار توسعه سبک رهبری معنوی به کار رود.

در نهایت، می‌توان گفت مدل پژوهش حاضر نشان داد که در دانشگاه ایلام (و به‌طور کلی در محیط‌های دانشگاهی مشابه)، رهبری معنوی و هوش هیجانی دو قطب مکمل برای ارتقای کیفیت زندگی کاری هستند: رهبری معنوی به عنوان عامل زمینه‌ای و سازمانی، و هوش هیجانی به عنوان عامل توانمندساز فردی-تعاملاتی. بنابراین، اگر دانشگاه به دنبال افزایش کیفیت زندگی کاری، کاهش فشار روانی و ارتقای تعلق سازمانی کارکنان است، باید از رویکردهای صرفاً اداری و دستوری فاصله بگیرد و به سمت رویکردهای «انسان‌محور، معناگرا و مهارت‌محور» حرکت کند. چنین تغییری نه تنها کیفیت زندگی کاری را بهبود می‌دهد، بلکه در بلندمدت می‌تواند کارآمدی سازمانی، کیفیت خدمات دانشگاهی و انسجام فرهنگی دانشگاه را نیز تقویت کند.

پیشنهاد‌های کاربردی

آموزش رهبران میانی و مدیران دانشگاه در مؤلفه‌های رهبری معنوی (چشم‌انداز، امید/ایمان، نوع‌دوستی) با تمرکز بر رفتارهای روزمره مدیریتی

طراحی برنامه‌های ارتقای هوش هیجانی کارکنان (خودآگاهی، تنظیم هیجان، همدلی، مدیریت تعارض) به عنوان مسیر مستقیم بهبود.

ایجاد سازوکارهای سازمانی برای تقویت احساس عضویت و معنا در کار (جلسات گفت‌وگوی ارزش‌ها، قدردانی مبتنی بر ارزش، مشارکت کارکنان در تصمیم‌های مرتبط با کار).

بازنگری سیاست‌های منابع انسانی در جهت تعادل کار-زندگی و کاهش فشارهای اداری زائد

منابع فارسی

- ۱- سیدان، الف و خوشایند، حمید، نقش میانجی‌گری هوش هیجانی در ارتباط بین سبک زندگی با کیفیت زندگی کاری معلمان. مجله دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی مشهد <https://doi.org/10.22038/mjms.2019.14369>.
- ۲- صفری، امید، و شهیدی، نیما. (۱۴۰۰). رابطه بین هوش هیجانی و هوش معنوی با کیفیت زندگی کاری معلمان تربیت بدنی. فصلنامه آموزش و پرورش متعالی https://journals.iau.ir/article_693524.html.
- ۳- طاهرنژاد، علیرضا، ... (۱۴۰۴). بررسی تأثیر سبک‌های رهبری تراکنشی، تحول‌گرا و معنوی بر تعهد سازمانی کارکنان: نقش میانجی بهزیستی معنوی و نقش تعدیل‌کننده هوش هیجانی (نمونه دانشگاه‌های تربیت معلم).
- ۴- تقی‌زاده، حمیدرضا، و علیپور، فرهاد. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر هوش هیجانی بر رضایت شغلی کارکنان با نقش میانجی آوای سازمانی. نشریه علمی پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی (مدیریت کسب‌وکار).
- ۵- فاضلی، محمدرضا. (۱۴۰۱). نقش هوش فرهنگی بر بهبود کیفیت زندگی کاری (مطالعه موردی: کارکنان آموزش و پرورش). مطالعات میان‌فرهنگی.
- ۶- (مطالعه دانشگاهی) رابطه رهبری معنوی و درگیری شغلی: مطالعه موردی کارکنان دانشگاه کردستان. فصلنامه/نشریه مرتبط.

۸- (مطالعه SEM در ایران) رهبری معنوی و دلبستگی شغلی: نقش میانجی نشاط سازمانی (SmartPLS).

https://api.lu.ac.ir/article_720097.html

- ۹- بابایی، م و محمدیان، م و گیاهی، م. بررسی تأثیر کیفیت زندگی کاری بر عملکرد کارکنان: مطالعه موردی کارکنان یک دانشگاه نظامی https://militarymedj.bmsu.ac.ir/article_1001092.html.
- ۱۰- رمضانی، رضا، دانایی، حسن. (۲۰۲۶). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر کیفیت زندگی کاری با نقش میانجی هوش هیجانی (SEM). مقاله کنفرانسی.
- ۱۱- دانایی فر، الف و مرادی، س. بررسی رابطه هوش هیجانی و استرس شغلی با نقش میانجی کیفیت زندگی کاری.
- ۱۲- تقوایی یزدی، مریم. (۲۰۲۲). بررسی رابطه مدیریت معنوی در محیط کار و رفتار اخلاقی کارکنان. نشریه علمی پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی

منابع انگلیسی

- 1- Akanni, A. A., Kareem, D. B., & Choja, A. (2021). The relationship between emotional intelligence and employee wellbeing through perceived person-job fit among university academic staff: A structural equation modelling approach. *Cogent Psychology*.
- 2- Ali, M., et al. (2020).
- 3- BMC Psychology. (2021). Emotional intelligence: predictor of employees' wellbeing, psychological empowerment, and quality outcomes (SEM).
- 4- Fry model validation (PLOS ONE). (2024). Revisiting Louis Fry's spiritual leadership model... (CFA/SEM).
- 5- Heliyon. (2023). Quality of work life and organizational commitment of academic staff (SEM).
- 6- International Journal of Hospitality Management. (2021). Reviving employees' essence... model linking spiritual leadership and emotional intelligence...
- 7- Emerald. (2023). Spiritual leadership and work engagement: Mediating role of spiritual well-being at work.
- 8- Springer. (2024). Spiritual Leadership Scale: theoretical foundations and empirical validation / scale development.
- 9- Springer. (2025). Workplace spirituality and its impact on employee well-being: A thematic review.
- 10- Systematic literature review (ScienceDirect). (2024). A systematic literature review on spiritual leadership: antecedents, outcomes, mechanisms.
- 11- MDPI. (2024). The effects of workload excess on quality of work life... (SEM).
- 12- Springer (Current Psychology). (2024). Spiritual roots of adaptability... impact of workplace spirituality/spiritual leadership.
- 13- MDPI. (2024). Emotional intelligence and workplace spirituality in predicting outcomes (moderation/interaction focus).
- 14- Research on spiritual leadership & employee wellbeing using SEM/PLS-SEM (2022). How does spiritual leadership influence employee well-being? Findings from PLS-SEM and FsQCA.