

## رابطه رهبری معنوی با توانمندسازی در کارشناسان اداری و آموزشی دانشگاه گیلان

عباس صادقی<sup>۱</sup>

حسین واحد چوکده<sup>۲\*</sup>

اسماعیل کاظم پور<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۷/۰۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۱/۲۹)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش و رابطه رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه گیلان انجام شد. این مطالعه یک پژوهش توصیفی - تحلیلی از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل ۶۵۰ نفر (کارشناسان اداری و آموزشی) دانشگاه گیلان بودند که از این تعداد ۱۰۰ نفر به عنوان نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. جهت جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه رهبری معنوی فرای و دیگران (۲۰۰۵) و پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۵) که از روایی و پایایی قابل قبولی برخوردار بودند، استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون، تحلیل واریانس، آزمون t مستقل و آزمون تعقیبی و از طریق SPSS انجام شد. نتایج یافته‌ها نشان داد که متغیرهای رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به طوری که رهبری معنوی با توانمندسازی کارکنان ( $F=0/53$ ) در سطح معناداری همبستگی مثبت و معنادار دارند. در مقابل توانمندسازی کارکنان با چشم‌انداز سازمانی ( $F=0/36$ )، عشق به نوع‌دوستی ( $F=0/40$ )، ایمان به کار ( $F=0/55$ )، معناداری در کار ( $F=0/34$ )، عضویت در سازمان ( $F=0/37$ )، تعهدسازمانی ( $F=0/62$ ) و بازخورد عملکرد ( $F=0/31$ ) رابطه علی معنادار و مثبتی دارند. پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های امروزی برای بقای خود در دنیای رقابتی عصر حاضر برای نقش رهبری معنوی در فرآیند توانمندسازی کارکنان اهمیت بسزایی قایل شوند.

**واژه‌های کلیدی:** توانمندسازی، معنویت، رهبری معنوی.

<sup>۱</sup> - دانشیار علوم تربیتی، گرایش روانشناسی تربیتی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران.

<sup>۲\*</sup> - کارشناس ارشد علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران.

مسئول مکاتبات: hosein\_vahed2012@yahoo.com

<sup>۳</sup> - استادیار گروه علوم تربیتی، گرایش برنامه‌ریزی درسی، دانشگاه آزاد واحد تنکابن، تنکابن، ایران.

## ۱- مقدمه

با توجه به گسترش دامنه فعالیت‌های دولت، افزایش هزینه‌های عمومی و شرایط اقتصادی جهان، توجه به سازمان‌های دولتی بیش از پیش اهمیت پیدا کرده است (Gholipour, 2009). اخیراً نیز واژه معنویت در سازمان به موضوع حایز اهمیتی در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی بدل شده است و بسیاری از محققان به خاطر تأثیر معنویت بر بهره‌وری سازمان به آن پرداخته‌اند. فایر هولم (۱۹۹۶) از اولین دانشمندانی بود که واژه‌های معنویت و رهبری را در کنار هم به کار برد و در این راستا مدل ویژه‌ای نیز طراحی کرد (KhaefElahi et al., 2010). در واقع، تقریباً از نیمه دوم قرن نوزدهم در اروپا و در غرب به طور کلی اعم از اروپای باختر و آمریکا و کانادا بحثی تحت عنوان معنویت مطرح گردید و گفته شد که همه نظام‌های اجتماعی در چیزی تحت عنوان معنویت مشترک هستند و با اینکه به ادیان و مذاهب مختلف تعلق خاطر دارند در معنویت اشتراک دارند (Fry, 2003). تعاریف معنویت از تعداد مؤلفان یا محققانی که می‌خواهند در مورد آن بنویسند بیشتر بوده و از این جهت بسیار دشوار است که یک مفهوم شخصی و فردمدار است و هرکس می‌تواند به فراخور ذهنیت خود تعریفی از آن ارائه دهد. چنانکه آندر هیل درباره حساسیت تعریف معنویت این‌گونه می‌نویسد: درحالی‌که از یک سو ناگزیریم از ابهام و انتزاع جلوگیری کنیم، از سوی دیگر باید مانع تعاریف سخت و شتابزده شویم، چرا که هیچ واژه‌ای در زبان انسانی ما در مورد واقعیت‌های معنوی مناسب و صحیح نیستند (Spreitzer, 1995). تعریفی دیگر معنویت را این‌گونه بیان می‌کند: تلاشی در جهت پرورش حساسیت نسبت به خویشتن، دیگران، محیط طبیعی و متافیزیک که این تلاش و کوشش همواره در پی وحدت بخشیدن و یگانگی به این حساسیت‌هاست و جهت دادن به سوی سعادت در جهت انسان شدن کامل می‌باشد (Hinnells, 1995). در واقع نهضت رهبری معنوی شامل مدل‌های خدمتگزاری رهبری، مشارکت دادن کارکنان و توانمندسازی آنان می‌باشد و براساس فلسفه رهبری خدمتگزار بنا نهاده شده است. نوعی رهبری که بر پایه خدمت به دیگران، دیدگاه کلی نسبت به کار، توسعه فردی و تصمیم‌گیری مشترک تأکید دارد (KoracKakabadse & Kouzmin, 2002).

بررسی برخی محققان برای مثال، فرای<sup>۱</sup>، ریو<sup>۲</sup> و دنت<sup>۳</sup> جهت ادبیات رهبری معنوی را در کشورها نشان می‌دهند، به دلیل مفروض داشتن جهان شمولی ارزش‌های معنوی، رهبری معنوی معادل رهبر معنوی تعریف شده‌اند، اما کوششی در شناسایی ویژگی‌های پیروان، انجام نپذیرفته است (Fry, 2008; Alvani, 2013). طبق پژوهش استراک، نیز شیوه رهبری مدیرانی که تمایل

---

<sup>۱</sup>-Fry

<sup>۲</sup>-Rio

<sup>۳</sup>-Danet

بیشتری به معنویت نشان می‌دهند، مؤثرتر از مدیرانی است که گرایش به معنویت ندارند. از این رو به اعتقاد ایشان ارتباطی مثبت بین معنویت و رهبری وجود دارد (Struck et al., 2008). در مطالعه‌ای دیگر فرای، ویتوسی و کدیلو<sup>۱</sup> نشان دادند که مدل رهبری معنوی به عنوان یک سکوی پرش برای پارادایمی جدید در تئوری تحقیقات و عملیات رهبری فعالیت می‌کند، به گونه‌ای که؛

۱. تئوری‌های کاریزماتیک و تحول‌آفرین را مانند اخلاقیات و ارزش‌ها گسترش و ترکیب می‌نماید،
۲. از خطای ابهام مدل اندازه‌گیری جلوگیری می‌نماید و پیشنهاد می‌شود که رهبر بایستی تأکید بیشتری بر نیازهای معنوی افراد در محیط کار داشته باشد که در این صورت، نتایج فردی و سازمانی مفیدی در پی خواهد داشت (Fry, 2012). نتایج پژوهش فرای و اسلوکوم<sup>۲</sup> نیز در زمینه میزان فروش در یک کمپانی تولیدی و ارتباط آن با رهبری معنوی، نشان داد که رهبری معنوی از طریق ایمان به یک چشم‌انداز و فرهنگ تعالی بر پایه ارزش‌های عشق به نوع‌دوستی به صورتی قابل توجه بر رفاه معنوی و متغیرهای عملکرد سازمانی و فردی تأثیر می‌گذارد که اگر به صورت پایدار و اصولی پیاده شود، می‌تواند باعث افزایش در میزان فروش گردد (Fry, 2013). رهبری معنوی در برگزیده ارزش‌ها و نگرش‌ها و رفتارهایی می‌باشد که برای انگیزش درونی یک فرد و سایرین ضروری بوده، به گونه‌ای که از طریق معنی‌داری و به عضویت شناخته شدن احساس بقای معنوی نمایند و شامل موارد زیر می‌باشد: خلق و ایجاد چشم‌اندازی که در آن اعضای سازمان، احساس معنی‌داری در زندگی خود نموده، آن را متمایز از دیگری بدانند، خلق فرهنگی سازمانی و اجتماعی بر مبنای عشق به نوع‌دوستی که در آن رهبران و پیروان نگرانی واقعی برای خود و دیگران داشته باشند و بنابراین احساس به عضویت شناخته شدن و مورد تحسین قرار گرفتن نمایند (Fry, 2003). ابعاد رهبری معنوی اسلامی بر عملکرد و هویت‌یابی سازمانی نیز تأثیر دارد (Atafar et al., 2013; Rastgar et al., 2012). بدین جهت برای رهبران و پیروان بسیار مهم می‌باشد که به منظور معنویت در محیط کار در یک سطح فردی، چهار فعالیت عمده معنوی، شناخت خویشتن، احترام به عقاید دیگران، قابل اعتماد بودن تا حد امکان و پافشاری بر یک اقدام معنوی را در جهت درخواست مستمر برای رهبری شخصی و توسعه حرفه‌ای و اثربخشی به کار گیرند (Giacalone & Jurkiewicz, 2003). در مجموع اهمیت و ضرورت معنویت و معنویت در محیط کار آنچنان است که می‌تواند برای سازمان‌ها، انسانیت و برای اجتماع، فعالیت و برای محیط، مسئولیت را به ارمغان آورد (Gibbons, 2003). لذا می‌توان

---

<sup>۱</sup>-Fry, Vittuci & Cedilla

<sup>۲</sup>-Fry & Slocum

انتظار داشت با بهبود معنویت در محیط کار ارزش‌های خدمتگزاری در رهبران تقویت شود (Mohammadi et al., 2012). چنانکه تحقیق اصلی شهرکی و دیگران نیز حاکی از این است که معنویت محیط کاری به عنوان یکی از عوامل ایجادکننده رفتارهای اخلاقی کارکنان می‌باشد و بین آنها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (Aslishahraki et al., 2013). در واقع، ورود مفاهیمی چون اخلاق، حقیقت، باور به خدا یا نیرویی برتر، معناجویی در کار، نوع دوستی، و... به پژوهش‌ها و اقدامات مدیریتی و کسب و کار همه حکایت از ظهور پارادایم جدیدی دارند. به عقیده بسیاری از محققان، این پارادایم جدید محیط کار برگرفته از فیزیک کوانتوم، علوم سایبرنتیک، نظریه آشوب، علوم شناختی، مذاهب و آیین‌های شرقی و غربی می‌باشد، و در واقع عکس‌العملی به پارادایم خشک و مکانیستی مدرن است، پارادایم معنویت می‌باشد. لذا وجود رهبری معنوی در چنین نهادهایی مانند دانشگاه‌ها مستلزم تغییر و تحول، موفقیت، یارگیری مستمر و توانمندسازی کارکنان می‌باشد. تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه‌ای در بهبود و پرورش منابع انسانی آن نهفته است. از سوی دیگر، مهمترین عامل بهره‌وری در سازمان‌ها بخصوص در دانشگاه‌ها و در نهایت در کل جامعه، منابع انسانی است. صاحب‌نظران معتقدند که بدون نیروی انسانی ماهر، توانمند، متعهد و خشنود، تحقق اهداف سازمانی غیرممکن است. با وجود اینکه پیشرفت فناوری‌های ارتباطی، سازمان‌ها را به سمت مجازی بودن (با مشخصه‌ی عدم تمرکز نیروی انسانی از نظر جغرافیایی و متغیر بودن تعداد کارکنان) سوق می‌دهد اما در هر حال تحقق اهداف اقتصادی، تجاری، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی، چه در سطح کلان و ملی و چه در سطح بنگاه‌های خرد، مستلزم وجود افرادی است که در قالب سازمان، اداره، شرکت، مؤسسه و حتی خانواده فعالیت می‌کنند (HorabadiFarahani, 2003). علاوه بر این در دنیای پیچیده امروزی چنان زندگی شخصی و خصوصی انسان در هم تنیده شده است که زندگی حرفه‌ای بر خصوصی استیلا پیدا کرده، سبب شده یکی از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح باشد با عنوان توانمندسازی کارکنان مورد استفاده قرار گیرد (Sangari, 2009). توانمندسازی واژه‌ای است که رایج تعریفی از آن سهل و ممتنع است. هر کسی تصویری از آن را در ذهن خود پرورش می‌دهد. به طوری که گرو (1971) به تعریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره می‌کند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار کردن، مأموریت دادن و قدرت‌بخشی است. در سال 1990 گاندز توانمندسازی را با واگذاری اتخاذ تصمیم به کارکنان مفهوم سازی کرد (Naderi et al., 2007). به تعریفی دیگر توانمندسازی یکی از مهم‌ترین راهکارها برای ایجاد این ویژگی‌ها در افراد بوده و عامل انگیزشی جدید در محیط کاری پویاست. و امروزه منشأ اصلی مزیت رقابتی، در کاربرد صرف فناوری نیست، بلکه خلاقیت، نوآوری، مثبت‌اندیشی، کیفیت، تعهد و توانایی کارکنان آن را شکل می‌دهد (Vaezi & Sabzikaran ,

2010). از نظر توماس، توانمندسازی به عنوان انگیزش کاری درونی در چهار شناخت: معناداری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری تجلی می‌یابد و جهت‌یابی فرد برای نقش کاری‌اش را منعکس می‌کند (Thomas & Tymon, 1994). برای توانمندی فرد باید به او توانایی دهیم و این توانمندی می‌تواند حداقل به دو چیز متفاوت منجر شود. یکی از این موارد توانایی مشروعی است که توسط نیرو و قدرت حاصله بر دیگران وارد می‌گردد و دیگری مسأله کسب انرژی از طریق ارزیابی‌های وظیفه است که عقیده اصلی توماس و ولتهوس در مورد توانمندسازی را ارایه می‌دهد (Spreitzer & Doneson, 2008; Ostavari, 2009). توانمندسازی همچنین ایجادکننده قدرت تصمیم‌گیری، استقلال در کار و آزادی در انتخاب نمی‌باشد (Vaezi, 2010). به طور کلی توانمندسازی به فرایندی اطلاق می‌شود که در آن، مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم را برای تصمیم‌گیری مستقل به دست آورند. این فرایند نه تنها در عملکرد افراد، بلکه در شخصیت آنها نیز مؤثر است (Nafari & Omidfar, 2010).

در مورد نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان می‌توان گفت که مدیران نقش مهمی در شکل‌گیری ادراکات زیردستان از محیط کاری خود ایفا می‌کنند. به طوریکه می‌توان گفت نقش رهبران معنوی، تحریک و برانگیختن کارکنان با استفاده از چشم‌انداز معنوی و ایجاد زمینه‌های فرهنگی براساس ارزش‌های انسانی می‌باشد تا کارکنانی توانمند، دارای بهره‌وری بالا، متعهد و با انگیزه را تربیت و پرورش دهند (Sangari, 2009). نویسندگان دیگری نیز تلاش کردند، رفتارهای رهبری توانمندساز را شناسایی کنند. بیشتر این نویسندگان توانمندی را از طریق افزایش حس خودکارآمدی کارکنان ممکن می‌دانستند. از جمله این نویسندگان می‌توان به کانک زاک، استلی، تراستی<sup>۱</sup> و کانگر<sup>۲</sup> اشاره کرد (Conger & Kanugo, 1988; Conger, 1980). برخی دیگر از محققان نظیر شعبانی بهار و همکاران، همچنین اوولویو<sup>۳</sup> و همکارانش شواهدی ارایه می‌دهند که توانمندسازی با رهبری معنوی در ارتباط باشد و منجر به تعهد در افراد شود (Shabanibahar et al., 2013; Avolio et al., 2004). برخی از محققان مانند شامی برزکی و دیگران، نصیری و همکاران، نیز نشان می‌دهند رابطه معنی‌داری بین توانمندسازی و فرهنگ سازمانی وجود دارد به طوری که اگر از توانایی‌های کارکنان استفاده شود، امکان بروز خلاقیت و ابتکار عمل بیشتری وجود خواهد داشت (Shaemi et al., 2013).

همچنین با توجه به نقش رهبری معنوی در شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی، نتایج برخی تحقیقات نیز نشان داد که بین رهبری معنوی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و

<sup>۱</sup>-Koncak, Stelly & Trusty

<sup>۲</sup>-Conger

<sup>۳</sup>-Avolio

معنی‌داری وجود دارد (Ebrahimpor et al., 2014). الوانی و دیگران نیز معتقدند که بیشترین اثر بخشی رهبری در هنگامی اتفاق می‌افتد که توانمندسازی کارکنان زیاد و تقوای رهبر زیاد باشد (Alvani et al., 2013). بونو و جادج<sup>۱</sup> نیز در تحقیق خود دریافتند که پیروان رهبران معنوی باور دارند که توانمندتر هستند. این باور شاید به دلیل احساس استقلال، معناداری و عضویت و احساس تعلق بیشتر در کارکنان باشد (Bono & Judge, 2003). همان‌گونه که در مطالعات گذشته ذکر شد، یکی از مهمترین چالش‌های مدیران عصر حاضر در سازمان‌ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی است. بنابراین اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی منابع انسانی را به عنوان راهبردی اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی کرده‌اند (Hadishoar & Ahmadi, 2010). همچنین چگونگی و نحوه تعیین اهداف و مأموریت‌های دانشگاه و سطح اهداف فردی کارکنان از جمله مسایل مهمی است که می‌تواند نقش بسیار عمده‌ای را در تحقق اهداف دانشگاه و در نهایت، موفقیت دانشگاه ایفا کند. لذا، آشکارسازی اهداف و چشم‌انداز دانشگاه سبب می‌گردد فرد تصویری مثبت از موفقیت‌های آتی خود ارایه کند. این تصویر مثبت از آینده احساس شایستگی و احساس مؤثر بودن فرد را افزایش داده و بر احساس معنی‌داری تأثیرگذار خواهد بود و باعث توانمندسازی فرد می‌شود. اعتقاد کلی بر این است که رهبران نقش مهمی در شکل‌گیری ادراکات کارکنان از محیط کاری خود ایفا می‌کنند. رهبران معنوی رهبرانی هستند که سطوح بالای عملکرد را در کارکنان ایجاد می‌کنند. این رهبران با ایجاد چشم‌انداز جمعی تلاش می‌کنند کارکنان و پیروان خود را فرای نفع شخصی و در راستای منافع گروهی و سازمانی عمل کنند. از این رو در تحقیق حاضر تلاش بر این است ضمن بررسی نقش رهبری معنوی و فرایند تأثیر رهبری بر توانمندسازی کارکنان و تعیین اولویت‌ها به ارایه راهکارهای کاربردی مبتنی بر مطالعه و بررسی عوامل مؤثر بر رهبری معنوی و توانمندسازی جهت کاهش اثرات و عوامل منفی بر آن در سازمان پرداخته شود.

## ۲- روش تحقیق

این مطالعه، توصیفی- تحلیلی از نوع همبستگی است که در جامعه‌ای به حجم ۶۵۰ نفر (۴۷۳ مرد و ۱۷۹ زن) از کارشناسان اداری و آموزشی دانشگاه گیلان انجام شد. جهت انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی، طبقه‌ای استفاده شد که با توجه به حجم جامعه آماری، حجم نمونه ۱۰۰ نفر تعیین شد که با توجه به نسبت‌های موجود متغیر جنسیت در جامعه که ۶۷

<sup>۱</sup>-Bono & Judge

درصد جامعه را مردان و ۳۳ درصد آن را زنان تشکیل می‌دهند، لذا همین نسبت‌ها به صورت دقیق استخراج شده و در نمونه مد نظر قرار گرفت. سپس جهت جلوگیری از خطای نمونه‌گیری افراد هر دو گروه به صورت تصادفی ساده در درون هر گروه انتخاب شدند. ابزارهای مورد استفاده در این تحقیق شامل پرسشنامه توانمندسازی و پرسشنامه رهبری معنوی بودند. پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر<sup>۱</sup> شامل ۱۶ سؤال می‌باشد که آزمودنی بر اساس مقیاس چهار درجه‌ای لیکرت به آن پاسخ می‌دهد (Spreitzer, 1995). پرسشنامه رهبری معنوی فرای و دیگران شامل ۲۵ سؤال و هفت محور اصلی: چشم انداز، عشق به نوع‌دوستی، ایمان، معناداری، عضویت، تعهدسازمانی و بازخورد عملکرد می‌باشد (Shaemi et al., 2013). جهت سنجش میزان روایی ابزار، از نظرات اساتید و محققان و کارشناسان ذیربط و برای سنجش پایایی در طی یک بررسی ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه رهبری معنوی و توانمندسازی به ترتیب برابر با ۰/۸۵ و ۰/۸۹ به دست آمد. روایی و پایایی پرسشنامه‌ها در مطالعات مختلف تأیید شده است. چنان‌که حسن‌پور و همکاران پایایی پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر را در تحقیق خود برابر ۰/۹۱ و جعفری و دیگران نیز پایایی پرسشنامه رهبری معنوی را در تحقیق خود برابر ۰/۸۹ بدست آوردند که قابل قبول می‌باشد (Hsanpour et al., 2011; Jafari, 2010). به منظور تحلیل داده‌ها از نرم افزار آماری Spss 18 استفاده شد. چنان‌که به منظور تحلیل توصیفی داده‌ها از آمار توصیفی: فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و واریانس و جهت بررسی رابطه بین متغیرهای تحقیق از آمار استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون، آزمون تحلیل واریانس یک سویه (آنوا، آزمون t مستقل و آزمون‌های تعقیبی) استفاده شد.

### ۳- یافته‌های پژوهش

نتایج تحقیق حاضر با تحلیل آماری بر روی ۱۰۰ نفر از کارشناسان اداری و آموزشی دانشگاه گیلان ارایه شده است. با توجه به یافته‌های توصیفی، (۳۲ درصد) از اعضای نمونه مؤنث و (۶۷ درصد) مذکر بودند. (۲۸ درصد) از اعضای نمونه در گروه سنی ۲۰ الی ۳۰ سال، (۵۰ درصد) در گروه سنی ۳۰ الی ۴۰ سال، (۲۰ درصد) در گروه سنی ۴۰ الی ۵۰ سال و (۲ درصد) در گروه سنی ۵۰ سال به بالا قرار داشتند. (۸۵/۷ درصد) دارای مدرک لیسانس و (۱۴/۳ درصد) دارای مدرک فوق لیسانس بودند. (۲۰ درصد) دارای وضعیت استخدام قراردادی، (۲۶ درصد پیمانی) و (۵۴ درصد رسمی) بودند. (۴۹ درصد) از اعضای نمونه از لحاظ سنوات خدمت دارای سابقه ۱۰ الی ۱۵ سال، (۲۳ درصد) دارای سابقه ۵ الی ۱۰ سال، (۱۸ درصد) دارای سابقه ۱ الی ۵ سال،

<sup>۱</sup>-Spreitzer

(۱۸ درصد) دارای سابقه ۱۵ الی ۲۰ سال و (۲ درصد) دارای سابقه ۲۰ الی ۲۵ سال بودند. در ادامه یافته‌های توصیفی، فراوانی، حداقل و حداکثر نمره کسب شده آزمون، میانگین و دامنه تغییرات متغیرهای پژوهش در جدول شماره ۱ نشان داده شده است. در جدول شماره ۲ نیز میانگین، انحراف معیار و ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق نشان داده شده است.

جدول ۱- بررسی توصیفی دو متغیر رهبری معنوی و توانمندسازی در اعضای نمونه

متغیرهای پژوهش	فراوانی	میانگین	دامنه تغییرات	کمترین	بیشترین
چشم انداز	۱۰۰	۶۰/۸۵	۱۰	۴۳	۶۲
عشق به نوع دوستی	۱۰۰	۵۰/۱۸	۸	۱۵	۲۵
ایمان	۱۰۰	۸۰/۱۶	۲۰	۵۲	۸۵
معناداری	۱۰۰	۳۰/۱۷	۷	۱۲	۲۹
عضویت	۱۰۰	۸۷/۱۶	۹	۳۵	۵۴
تعهد سازمانی	۱۰۰	۶۰/۱۸	۱۲	۴۲	۸۶
بازخورد عملکرد	۱۰۰	۲۰/۳۲	۳	۱۲	۲۳
توانمندسازی	۱۰۰	۷۵/۸۴	۳۱	۲۸	۸۷

منبع: (محاسبات نگارندگان)

جدول شماره ۲- میانگین، انحراف معیار و ماتریس همبستگی بین متغیرهای مورد مطالعه تحقیق

توانمندسازی	انحراف معیار	میانگین	توانمندسازی	چشم انداز	عشق به نوع دوستی	ایمان	معناداری	عضویت	تعهد سازمانی	بازخورد عملکرد
۱	۰/۵۱۸	۳/۳۹	۱							
۰/۵۸۱	۰/۷۷۷	۳/۹۵	۱							
۰/۳۵۸	۰/۹۴۳	۳/۴۹	۰/۵۲۹	۱						
۰/۵۱۴	۰/۷۶۸	۳/۹۶	۰/۳۷۵	۰/۳۰۲	۱					
۰/۴۲۰	۰/۹۰۷	۴/۰۵	۰/۴۳۳	۰/۴۲۵	۰/۵۸۰	۱				
۰/۳۹۷	۰/۷۹۳	۳/۹۰	۰/۴۰۰	۰/۶۸۶	۰/۴۳۵	۰/۳۰۷	۱			
۰/۳۷۶	۰/۸۳۱	۳/۸۵	۰/۴۸۵	۰/۴۱۸	۰/۳۲۰	۰/۴۲۷	۰/۵۰۱	۱		
۰/۳۰۹	۰/۷۵۶	۳/۸۰	۰/۳۲۸	۰/۳۵۷	۰/۳۵۴	۰/۳۹۸	۰/۳۸۷	۰/۴۸۹	۱	

همه ضرایب در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی دار هستند.

منبع: (محاسبات نگارندگان)



جدول ۳- ماتریس همبستگی بین مؤلفه های رهبری معنوی با توانمندسازی

توانمندسازی		رهبری معنوی
سطح معناداری	ضریب همبستگی	
۰/۰۰۱	۰/۵۳۹	

منبع: (محاسبات نگارندگان)

جدول ۴- ماتریس همبستگی بین مؤلفه های رهبری معنوی با توانمندسازی

توانمندسازی		متغیرها (مؤلفه های رهبری معنوی)
سطح معناداری	ضریب همبستگی	
۰/۰۰۱	۰/۳۶۵	چشم انداز
۰/۰۰۱	۰/۴۰۲	عشق به نوع دوستی
۰/۰۰۱	۰/۵۵۸	ایمان
۰/۰۰۱	۰/۳۴۱	معناداری
۰/۰۰۱	۰/۳۷۷	عضویت
۰/۰۰۱	۰/۶۲۸	تعهد سازمانی
۰/۰۰۱	۰/۳۱۵	بازخورد عملکرد

منبع: (محاسبات نگارندگان)

با توجه به جدول ۳ و ۴ نتایج حاصل از همبستگی نشان می دهد که بین رهبری معنوی و توانمندسازی رابطه معنادار و مثبت با ضریب همبستگی ( $r = 0/53$ ) وجود دارد. همچنین بین تمامی ابعاد رهبری معنوی با توانمندسازی ارتباطی معنادار و مثبت دیده می شود. از میان ابعاد رهبری معنوی، بیشترین ضریب همبستگی مربوط به تعهد سازمانی و کمترین مقدار نیز بازخورد عملکرد می باشد.

جدول ۵ - آزمون t مستقل جهت بررسی مقایسه ای دو گروه زنان و مردان در باب توانمندسازی

خطای استاندارد میانگین	تفاوت میانگین ها	درجات آزادی	t	سطح معناداری	f	آزمون t مستقل دو گروه زنان و مردان در باب توانمندسازی
۰/۵۸۱۴۸	۵۹۶۹۲	۹۸	۱۰/۳۷۱	۰/۰۰۰۱	۰/۴۲۲	میزان توانمندسازی

منبع: (محاسبات نگارندگان)

با توجه به جدول ۵ بین میانگین دو گروه زنان و مردان در باب توانمندسازی تفاوت معناداری وجود دارد. بدین معنا که زنان با کسب میانگین ۵۱/۹۳۹ نسبت به مردان که دارای میانگین ۴۵/۹۷۰ است دارای توانمندی بیشتری نسبت به سازمان می‌باشند.

جدول ۶ - بررسی رابطه متغیرهای سن و توانمندسازی

سطح معناداری	f	میانگین مجدورات	درجات آزادی	مجموع مجدورات	متغیرها	
۰/۰۰۰۱	۲۶/۲۳۳	۲۲۶/۰۸۷	۳	۶۷۸/۲۶۱	بین گروهی	سن و توانمندسازی
-----	-----	۸/۶۱۹	۹۶	۳۷۹/۸۲۷	درون گروهی	
		-----	۹۹	۱۵۰۵/۶۴۰	کل	
۰/۰۰۰۱	۴۳/۳۹۶	۲۴۴/۳۳۶	۳	۹۹۷/۳۳۵	بین گروهی	وضعیت استخدام و توانمند سازی
-----	-----	۵۵۶۱	۹۵	۵۲۸/۳۰۵	درون گروهی	
-----	-----	-----	۹۹	۱۵۰۵/۶۴۰	کل	
۰/۰۰۰۱	۴۳/۳۹۶	۲۴۴/۳۳۶	۴	۹۹۷/۳۳۵	بین گروهی	سنوات خدمت و توانمند سازی
-----	-----	۵۵۶۱	۹۵	۵۲۸/۳۰۵	درون گروهی	
		-----	۹۹	۱۵۰۵/۶۴۰	کل	

منبع: (محاسبات نگارندگان)

با توجه به جدول شماره ۶ تفاوت معناداری بین میانگین‌های گروه‌های چهارگانه سن و گروه‌های سه‌گانه وضعیت استخدامی و گروه‌های پنج‌گانه سنوات خدمت در باب توانمندسازی وجود دارد. بدین معنا که هر چه سن افراد بالاتر می‌رود، میزان توانمندسازی آنان نیز افزایش می‌یابد. همچنین گروه رسمی دارای میانگین بهتری نسبت به گروه پیمانی و گروه پیمانی دارای میانگین بهتری نسبت به گروه قراردادی است و در آخر هر چه سنوات خدمت فرد بیشتر باشد به همان تناسب میزان توانمندسازی فرد نیز بالاست.

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی ارتباط بین مؤلفه‌های رهبری معنوی با توانمندسازی بود. نتایج به دست آمده حاکی نشان داد که بین چشم‌انداز و توانمندسازی کارکنان ارتباط مثبتی وجود دارد. این تحقیق با نتایج بیشاپ<sup>۱</sup> همسو می‌باشد. چنانکه اشاره می‌کند رهبران معنوی بایستی چشم‌انداز داشته باشند و به واقعیت وضع موجود احترام بگذارند و موجبات توانمندی

<sup>۱</sup>-Bishop

فردی، تیمی و سازمانی آنان را فراهم کنند (Bishop, 2006). همچنین نتایج نشان داد که بین عشق به نوع دوستی، ایمان به کار و توانمندسازی کارکنان ارتباطی مثبت وجود دارد. بدین معنا که رهبری معنوی از طریق رواج فرهنگ نوع‌دوستی در سازمان باعث شکل‌گیری شبکه‌های ارتباطی غیررسمی میان افراد می‌شود. ایمان به کار نیز بر مبنای ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مطلوبی می‌باشد که انتظار می‌رود تحقق یابند و این به نوبه خود باعث افزایش حس مشارکت افراد و همچنین افزایش حس مسئولیت در افراد می‌شود. نتایج ضیایی و همکاران (۲۰۰۸) با نتایج حاضر همسو می‌باشد. این پژوهشگران معتقدند که رواج فرهنگ نوع‌دوستی در سازمان موجب می‌شود که افراد توانمند شوند و توجه عمیقی به خود و زندگی گذشته‌شان داشته باشند و روابط مطلوبی با دیگران برقرار کنند. همچنین رهبری معنوی باعث شکل‌گیری اعتقادات معنوی و ایمان به کار می‌شود و این امر به عنوان یک محرک درونی در کارکنان باعث توسعه آنان و همچنین افزایش مسئولیت‌پذیری آنان می‌شود. در پژوهش حاضر بین چشم‌انداز و عضویت در سازمان با توانمندسازی ارتباط مثبتی وجود دارد. اینکه افراد احساس می‌کنند که می‌توانند در تعیین سمت و سوی آتی واحد کاری‌شان نقش داشته باشند و باید عملکرد بهتری از خود به نمایش بگذارند و کار آنها از نظر مدیران و رهبران دانشگاه و همکارانشان دارای اهمیت می‌باشد، مبین عضویت فرد در سازمان می‌باشد که این احساس، یعنی عضویت در سازمان موجبات توانمندسازی کارکنان را فراهم می‌آورد. نتایج مطالعات فرای و همکاران با نتایج فوق همخوانی دارد. اشاره می‌کنند که رهبران معنوی بایستی چشم‌انداز داشته باشند و به واقعیت وضع موجود احترام بگذارند و موجبات توانمندی فردی، تیمی و سازمانی آنان را فراهم کنند. همچنین معتقدند که به عضویت شناخته شدن و لحاظ نمودن شخصیت فرد در یک شبکه کاری از ارتباطات اجتماعی سبب می‌شود که وی بیشتر رشد نموده، خود را در ارتباط با یک جامعه بزرگ‌تر معنادار یابد (Fry, 2006; Fry, 2012). نتایج دیگر نشان داد که بین معناداری در کار و توانمندسازی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. بدین معنا از زمانی که زیردستان با اهداف بی‌معنی مواجه می‌شوند شروع به دفاع از منافع کوتاه‌بینانه خود می‌نمایند. بنابراین، معناداری در کار باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود. نتایج تحقیق حاضر با یافته‌های گیبونز<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) و پففر<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) همسو می‌باشد. این پژوهشگران معتقدند که رهبری معنوی موجب می‌شود، کارکنان معنی واقعی شغل خود را درک کرده، برای شغل خود اهمیت قایل شوند. ضمن تأیید این موضوع، احساس معنی‌داری در کار را به عنوان یکی از خصوصیات تعریف شده یک حرفه

---

<sup>۱</sup>-Gibbons

<sup>۲</sup>-Pfeffer

می‌دانند و اعتقاد دارند که حرفه افراد برای آنان ارزشمند و حتی ضروری بوده و از طریق آن به عنوان عضوی از جامعه به خود می‌بالند. پژوهش حاضر نشان داد که بین تعهد سازمانی و توانمندسازی نیز ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. بدین معنا که رهبری معنوی با ایجاد تعهد سازمانی در کارکنان باعث احساس هویت، وفاداری و وابستگی آنان به سازمان می‌شود و حالتی در فرد به وجود می‌آورد که فرد، سازمان را معرف خود می‌داند و آرزوی باقی ماندن در سازمان را دارد. نتایج برخی محققان نیز از این موضوع حمایت کرده، اشاره می‌کنند که وجود تعهد سازمانی سبب می‌شود که کارکنان مشکل سازمان را مشکل خود بدانند و در جهت حل مشکلات سازمان گام بردارند و در نهایت اگر مدیران به آنها اعتماد داشته باشند، از این طریق باعث افزایش مشارکت کارکنان در سازمان می‌شوند (Zyaei et al., 2008). نتایج دیگر پژوهش حاضر حاکی از آن است که بین بازخورد عملکرد و توانمندسازی در سطح  $p < 0/01$  ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. در تبیین این نتایج می‌توان به دیدگاه استراک اشاره نمود، وی معتقد بود: رهبری معنوی با ارایه غیررسمی عملکرد روزانه کارکنان به آنها و همچنین بازدیدهای رسمی دوره‌ای، بازخورد عملکرد آنان را فراهم می‌آورد. لذا از این رو، بازخورد عملکرد باعث می‌شود که کارکنان در جریان چند و چون کارشان بر یک مبنای منظم قرار گیرند، از ضعف‌های عملکرد خود آگاهی یابند، نقاط قوت عملکرد خود را تقویت نمایند، به کیفیت کار خویش توجه نمایند و در نهایت از طریق اطلاعات کسب شده از سوی رهبران در جهت اصلاح و بهبود سازمان گام بردارند (Struck et al., 2008).

به طور کلی نتایج یافته‌های تحقیق مبین این مطلب است که اهمیت و ضرورت معنویت در کار آن‌چنان است که می‌تواند برای سازمان‌ها، انسانیت و برای اجتماع، فعالیت و برای محیط مسئولیت را به ارمغان آورد. رهبران معنوی به صورت مثبت توانمندی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند و با فراهم نمودن زمینه‌های مساعد و پشتیبانی‌کننده به کارکنان نشان می‌دهد که آنها می‌توانند با کوشش در جهت تحقق اهداف دانشگاه، نیازها و هدف‌های خود را برآورده سازند و توانایی‌های بالقوه خود را آشکار کنند. باید توجه داشت که واحد اساسی تشکیل دهنده یک سازمان توانمند، فرد نیست بلکه یک مجموعه از افراد هماهنگ هستند که در آن هر کس نقش خود را می‌داند و در عین حال آزادانه می‌درخشد و عمل می‌کند. در چنین فضایی نقش مدیر به عنوان یک رهبر است، فردی که دستور نمی‌دهد بلکه مسئول ارتقای تک تک افراد و ایجادکننده فضای عملکرد، آموزش و توسعه است. لذا استقرار نظام مناسب مدیریت عملکرد در راستای توانمندسازی کارکنان یک ضرورت است. بر اساس نتایج بدست آمده پیشنهاد می‌شود که برای توانمندکردن کارکنان، مدیران باید محیط کار را جذاب و با نشاط سازند و از روشن بودن هدف کار اطمینان داشته باشند. و احساس توانمندی را با برگزاری گردهمایی‌های دوره‌ای به منظور

پرورش دوستی در میان کارکنان افزایش دهند. در ارتباطات اداری، آنان گاه می‌توانند یک شوخی یا پیامی نشاط‌آور را که موجب کاهش تنش می‌شود، بگنجانند. آنان همچنین می‌توانند در فراهم آوردن بازخورد یا توصیف موفقیت، تعبیرات مبالغه‌آمیز به کار ببرند (مثلاً به جای «خوب» بگویند «عالی» است و به جای «قابل قبول» بگویند «حیرت‌آور» است). آنان می‌توانند اطمینان داشته باشند که کارکنان به روشنی از چگونگی تأثیر کار خود بر نتایج سازمانی آگاهی دارند. همچنین، می‌توانند برای تشخیص تهدیدات خارجی یا چالش‌هایی که روبه‌رو شدن با آن‌ها اجتناب‌ناپذیر است، کمک کنند. مدیران از طریق برانگیختگی احساسی، نه فقط در جایگاه سردسته تشویق‌کنندگان، با ایراد سخنرانی‌های پرجاذبه و شاد نگهداشتن حق سازمانی، همچنین با سرمایه‌گذاری روی بعضی اصول از قبیل: مهارت‌های ارتباطی، داشتن اهداف و مقاصد روشن، خود‌مدیریتی، دادن امتیاز و بازخورد، که باعث هیجان می‌شوند، به توانمندشدن کارکنان کمک کنند.

## ۵- منابع

- Alvani, SM., Memarzadeh Tehran, GR., Alborzi, M., Kazemi, H. (2013). Model of spiritual leadership in the administrative system. *Journal of Public Administration*, 5(1), 21-40. [Persian]
- Aslishahraki, R., RezadehMordeh, M., ShojaeeFarhabadi, H. (2013). The impact of organizational ethics, spirituality administrative support staff in the institutions. *Second National Conference on billing, Conference Center attempts*, Tehran. [Persian]
- Atafar, A., Amiri, Z., Kazemi, A., Amiri, Y. (2013). Islamic spiritual leadership impact on organizational performance. *Islamic Management*, 12(1), 912-932. [Persian]
- Avolio, BJ., Zhe, W., Koh, W. (2004) Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968. [Persian]
- Bishop, John R.S. (2006). *Becoming a spiritual leader*, Lewis Center for Church Leadership.
- Bono, JE., Judge, TA. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Conger, JA. (1980). Leadership: The art of empowering others. *The Academy of Management Executive*, 3(1), 17-26.
- Conger, JA., Kanungo, RN. (1988). The Empowerment Process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Ebrahimpor, H., Khalil, H., Habibiyan, S., Karimi, MA. (2014). Organizational citizenship behavior in light of a case study to explain the spiritual leadership,

- staff training center IRIB. *Journal of executive management*, 6(11), 37-58. [Persian]
- Fry, L.W. (2003). toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727.
- Fry, L.W., Slocum, J.W. (2008). maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Organizational Dynamics*, 37(1), 86-96.
- Fry, L.W. Matherly, LL. (2006). Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study, Tarleton State University-Central Texas.
- Fry, L.W., Vittuci, S., Cedillo, M. (2012). Spiritual leadership and army transformation: Theory measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16, 835-862.
- Gholipour, A., Poor Ezat, A.A., Hazrati, M. (2009). Effect of servant leadership on organizational trust and empowerment in public organizations. *Journal of Public Administration Management*, 1(2), 103-118. [Persian]
- Giacalone, R.A., Jurkiewicz, C.L. (2003). *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. New York: M.E. Sharpe. P: 3-28.
- Gibbons, P. (2003). *spirituality at work: A pre-Theoretical overview* MSC. Thesis- Birnbeck College, university of London.
- Hadishoar, S.M., Ahmadi, A. (2010). Empowering human resources (definitions, objectives, requirements, mechanisms and approaches). *Strategy Magazine*, 3(5), 63-79. [Persian]
- Hinnells, J.R. (1995). *A New Dictionary of Religions*. United States: Wiley-Blackwell.
- HorabadiFarahani, M. (2003). *The relationship between organizational structure and employee empowerment*. MA thesis, Tehran, Tehran University.
- Hsanpour, H., Abbasi, T., Noorozi, M. (2011). Examine the role of transformational leadership on employee empowerment. *Research in Management*, 15(1), 159-180. [Persian]
- Jafari, H. (2010). *The Relationship between Spiritual Leadership and Quality of Work Life in Educational-Medical Center of Hashemivejad*. MSC Thesis. Tehran: Iran University of Medical Sciences. [Persian]
- KhaefElahi, A.A., BahramMirzaee, A., Motaghi, P. (2010). Components of spiritual leadership in the organization. *Journal of Tadbir*, 217, 29-33. [Persian]
- KoracKakabadse, N., Kouzmin A. (2002). Spirituality and leadership Praxis. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (3), 165-182.
- Mohammadi F, Hazrati, M., Jafari, A. (2012). Study spirituality working environment and perceptions of servant leadership. *Public Management*, 6(20), 145-164. [Persian]
- Naderi, N., Jamshidian, A., Salimi, G.A. (2007). Empowering staff through in-service training in Esfahan Oil Refining Co. *Journal of Management*, 7(27), 113-132. [Persian]
- Nafari, N., Omidfar, G.R. (2010). The effect of organizational structure (structural dimension) on the empowerment of employees: The case of the Deputy Minister of Economic Affairs and Finance costs. *Journal of Process Management*, 73, 63-82.

- Ostavari, A. (2009). *The relationship between styles of conflict resolution and communication skills among staff empowerment Shiraz Petrochemical Complex*. Master's Thesis in Industrial and Organizational Psychology, Islamic Azad University, Shiraz University of Educational Sciences and Psychology. [Persian]
- Pfeffer, J. (2003). *Business and the spirit: Hand book of workplace spirituality and organizational performance*, 29-45.
- Rastgar, AA. ,Jangholi, M., Heydari, F., Heydari, H. (2012). The role of spiritual leadership in organizational identification. *Public Management Research*, 5(16), 36-93. [Persian]
- Sangari, M. (2009). Spiritual leadership and employee empowerment. *Journal of Management*, 46, 68-72. [Persian]
- Shabanibahar, GR., Alibakhshi, M., Samadi, A. (2013). Spiritual Administration of Sports and Youth Leadership Empowerment of Hamadan province. *Sports Management*, 5(3), 37-52. [Persian]
- Shaemi-Barzaki, A., Hatampoor, F., Azarkhavarani, RR.(2013). The Relationship of Organizational Culture and Staff Empowerment. *Journal Health SystRes*, 9(6), 630-9. [Persian]
- Spreitzer, G M., Doneson, D. (2008). *Musings on the past and future of employee empowerment in Cummings*. (Ed)Handbook of Organization Development, Sega Publication, Los Angeles.311-24.
- Spreitzer, GM. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5),1442-1465.
- Struck, G., Fottler, MD., Kilpatrick, AO. (2008).The relationship of health-care managers spirituality to their self-perceived leadership practices. *Health Serv Mange Res*, 21(4), 236-47.
- Thomas,KW.,Tymon, WG. (1994).Does empowerment always work: Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation?. *Journal of Management Systems*, 6(2), 1-13.
- Vaezi, R., Sabzikaran, E. (2010). Relationship between organizational structure and personnel empowerment in NIOPDC Tehran area. *Transformation Management Journal*, 2(3), 153-178. [Persian]
- Zyaei, MS., Nargesian, A., Aybaghi Isfahan, S. (2008).The impact of spiritual leadership on staff empowerment in Tehran University. *Journal of Public Administration*, 1(1), 67-86. [Persian].

