

مدیریت ورزشی - پاییز ۱۳۹۲  
دوره ۵، شماره ۳ - ص: ۵۲-۳۷  
تاریخ دریافت: ۹۱/۰۶/۲۱  
تاریخ تصویب: ۹۱/۰۹/۲۴

## نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان

۱. غلامرضا شعبانی بهار<sup>۱</sup> - ۲. محسن علی بخشی - ۳. عباس صمدی  
۱.دانشیار دانشگاه بوعلی سینا، ۲. کارشناس ارشد دانشگاه بوعلی سینا، ۳. استادیار دانشگاه بوعلی سینا

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر تعیین نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان بوده است. این پژوهش توصیفی از نوع هبستگی بود. جامعه آماری این تحقیق شامل ۱۵۰ نفر کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان بود که حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان و کرجسی ۱۰۸ نفر محاسبه و انتخاب گردید. در این پژوهش، از روش‌های آماری شاپیروویلک، همبستگی پیرسون و رگرسیون گام به گام استفاده شد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که بین رهبری معنوی و تمامی ابعاد آن با توانمندسازی کارکنان رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. همچنین نتایج رگرسیون گام به گام نشان داد که ابعاد عضویت در سازمان، معناداری در کار، چشم انداز سازمانی، ایمان به کار و بازخورد عملکرد، توان تبیین واریانس مربوط به توانمندسازی را دارند اما ابعاد عشق به نوع دوستی و تعهد سازمانی از این پیش بینی برخوردار نمی باشند. بنابراین می توان گفت که توانمندسازی کارکنان یک هدف استراتژیک برای رسیدن به چشم اندازها و ماموریت های سازمانی می باشد لذا نقش رهبری معنوی در تحقق این مهم از اهمیت بسزایی برخوردار می باشد. بنابراین به مدیران ورزشی توصیه می شود در کارکنان را درفرآیند های تصمیم سازی سازمان مشارکت دهند تا زمینه های توانمندی و اثربخش بودن در وجود آنها تقویت گردد.

### واژه‌های کلیدی

رهبری معنوی، ابعاد رهبری معنوی، توانمندسازی، کارکنان، اداره کل ورزش و جوانان.

## مقدمه

در عصر حاضر که عصر جهانی شدن است و سازمان‌ها با محیط رقابت جهانی مواجه هستند، همواره نیاز به تغییرات بنیادی و نوآوری احساس می‌شود؛ نیروی رقابتی جهانی، سازمان‌های امروزی را مجبور کرده است که بعد از ده‌ها سال ادامه با روش‌ها و رویه‌های کاری ثابت خود، روش‌های کاری جدید را در پیش بگیرند (۴، ۱۳). در واقع، ورود مفاهیمی همچون اخلاق، حقیقت، باور به خدا یا نیرویی برتر و معناجویی در کار، نوع دوستی، ... 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، پارادایم معنویت می‌باشد (۱۷ و ۴).

نیاز به معنویت نیز همانند نیازهای احساسی، ذهنی و فیزیکی یکی از نیازهای عمده انسان می‌باشد. فرد تمام این نیازها را با خود به محیط کار می‌آورد، ریشه ارتباط بین معنویت و رهبری، شناخت این مسئله است که همگی ما دارای یک صدای درونی هستیم که منبع نهایی در حل مشکلات فردی، کاری و روبرویی با مسائل و مشکلات می‌باشد (۱۱).

از طرفی دیگر سازمان‌ها در سده بیست و یکم، شکلی متفاوت از سازمان‌های سنتی پیدا نموده‌اند. در این سازمان‌ها علاوه بر انرژی، نیروی فکر و خلاقیت کارکنان نیز مدیریت می‌گردد. تحت این شرایط، نه تنها روش‌های سلسله مراتب دستوری کنترلی مناسب نخواهد بود بلکه کارکنان باید خودشان ابتکار عمل نشان دهند و برای حل مشکلات خود سریعاً اقدام و در تیم‌هایی که کاملاً خودگردان هستند ایفای نقش کنند (۱۵). همین امر نگاهی نو را به منابع انسانی و اختیارات آن طلب می‌کند. لزوم پرورش کارکنانی که دارای توانایی خود مدیریتی باشند باعث شده تا توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک پارادایم جدید توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت را به سوی خود جلب نماید (۱۸).

بلانچارد و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) می‌نویسند: بسیاری از مدیران به توانمندسازی از این دیدگاه می‌نگرند که به افراد قدرت تصمیم‌گیری می‌دهد. بسیاری از کارکنان نیز منظور از توانمندسازی را کسب آزادی بی قید و شرط برای اجرای هر کار می‌دانند. هم‌چنین توانمندسازی آزاد کردن نیروی درونی افراد برای کسب دستاوردهای

---

1. Blanchard & et al

شگفت‌انگیز است. توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن است و این یعنی به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند. در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد و انگیزه‌های درونی آنان را برای انجام وظیفه بسیج کنیم. توانمندسازی در حقیقت واگذاری اختیارات رسمی و قدرت قانونی به کارکنان است (۶).

سازمان‌های عصر حاضر هم اکنون در محیطی فعالیت می‌کنند که بسیار پیچیده و پویا و متغیر می‌باشد. جهانی‌سازی فزاینده فعالیت‌های اقتصادی و رشد فزاینده، تکنولوژی از عوامل شتابان و هدایت‌کننده این تغییرات بوده‌اند. بنابراین سازمان‌های عصر حاضر باید در یک عرصه اقتصادی بدون مرز با یک بازار کار مبتنی بر اقتصاد جهانی که به طور مداوم، با دانش و اطلاعات روز در ارتباط است فعالیت کنند. این تغییرات، سازمان‌هایی را می‌طلبد که چابک‌تر، فعال‌تر و پویاتر باشند. برای رویارویی با تغییرات فزاینده محیط بیرونی و چالش‌های محیطی، سازمان‌های معاصر باید محیط کاری‌ای را به وجود آورند که به آنان در جذب، نگهداری، ارتقاء و انگیزش یک تیم از کارکنان ماهر و متخصص کمک کند. به وجود آوردن یک الزام و ضرورت راهبردی برای هزاره سوم می‌باشد (۱۹).

«جفری فِفر»<sup>۱</sup> چهار اهداف اصلی را که افراد در محیط کاری به دنبال آن هستند بدین گونه بیان می‌کند:

- ۱- کار با معنا و هدفمند که به زندگی کاری فرد، هدف و معنا می‌بخشد.
  - ۲- احساس ارتباط عضویت و روابط اجتماعی مثبت با همکاران.
  - ۳- کار جالب و چالش برانگیز که زمینه رشد و پیشرفت و صلاحیت و شایستگی را در فرد به وجود آورد.
  - ۴- توانایی زندگی به صورت یکپارچه و مکمل به گونه‌ای که نقش کاری فرد، با دیگر نقش‌های او و با ماهیت و طبیعت وجودی‌اش در تضاد نباشد.
- پاسخگویی به سؤالات فوق نیازمند یک تحول سازمانی است که هم باعث رشد و پیشرفت و اثربخشی سازمانی گردد و هم سعادت و رفاه کارکنان را مورد توجه قرار دهد (۸).

1. Jeffery Pfeiffer

به نظر می‌رسد که تئوری رهبری معنوی فراتر از یک چارچوب قوی برای برآورده کردن نیازهای فوق‌الذکر باشد. رهبری معنوی شامل برانگیختن و الهام بخشیدن کارکنان از طریق یک بینش متعالی و یک فرهنگ بر مبنای ارزش‌های نوع دوستانه برای پرورش نیروی انسانی به انگیزه، متعهد بهره ور می‌باشد.

تئوری رهبری معنوی یک تئوری علی برای تغییر و تحول سازمانی و خلق یک سازمان یادگیرنده و خودانگیخته می‌باشد. این تئوری بر مبنای الگوی انگیزه درونی که بینش و بصیرت، ایمان و امید، عشق به نوع دوستی، معنویت محیط کاری و سعادت و بقاء معنوی را با یکدیگر تلفیق و ترکیب می‌کند تدوین و تکمیل گردید (۹).

تئوری رهبری معنوی عبارت است از ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایی که برای انگیزش درونی خود و دیگران به گونه‌ای که سبب بقاء معنویت و رفاه سعادت فردی از طریق معنا، هدف‌مندی و عضویت در خود و دیگران گردد، می‌باشد؛ بنابراین مهم مستلزم، اولاً خلق بینش و بصیرتی است که در آن رهبر و پیروان احساس معنا، هدف‌مندی و اهمیت می‌کنند و ثانیاً برقراری و خلق فرهنگ سازمانی بر مبنای ارزش‌های عشق به نوع دوستی که به موجب آن رهبر و پیروان احساس عضویت، درک شدن، مورد قدردانی قرار گرفتن، مراقبه، توجه و تقدیر از خود و دیگران می‌نمایند (۱۶). در همین راستا فرای و همکاران (۲۰۰۵) در زمینه رهبری معنوی نشان دادند که این نوع رهبری افراد را به یادگیری در سازمان تشویق می‌کند و به کاهش کنترل رهبر بر روی کارکنان و ایجاد محیطی حمایتی برای افراد شاغل در سازمان منجر می‌شود (۱۰). در پژوهشی دیگر گیبونز<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) با تأکید بر رابطه بین رهبری معنوی و کیفیت زندگی کاری، نشان داد که رهبری معنوی موجب می‌شود کارکنان معنای واقعی شغل خود را درک کنند و برای شغل خود اهمیت قائل شوند (۱۴). فرای و اسلوسم<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) در مطالعه خود نشان دادند که رهبری معنوی از طریق ترسیم ایمان به یک چشم‌انداز و فرهنگ تعالی، به صورت مثبت و قابل توجهی بر رفاه معنوی و متغیرهای عملکرد سازمانی و توانمندی کارکنان تاثیر می‌گذارد (۱۲). فریمن<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای ابعاد رهبری معنوی را شامل: احسان و نیکوکاری و ارزش‌های والا، امید جهت رسیدن به هدف که منجر به استقامت شده، شجاعت و انسانیت به عنوان جوهره و ذات انسان کامل بودن، دانست (۷).

- 
1. Gibbons
  2. Slocum
  3. Freeman

ضیایی و همکاران (۱۳۸۷) به بررسی نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران پرداختند و مشخص شد که بین رهبری معنوی در دانشگاه تهران و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی دار وجود دارد. همچنین بین چشم‌انداز سازمانی، عشق به نوع دوستی، ایمان به کار، معناداری در کار و عضویت در سازمان رابطه علی معنی دار و مثبت و تعهد سازمانی رابطه منفی و بازخورد عملکرد رابطه علی معنی دار و معکوسی با توانمندسازی کارکنان وجود دارد (۴). داودی و اشتری (۱۳۸۸) به بررسی رابطه رهبری معنوی و یادگیری سازمانی در مدارس متوسطه پرداختند. نتایج به دست آمده نشان داده است که رابطه مثبت و معناداری بین رهبری معنوی و ابعاد آن با یادگیری سازمانی در دبیرستان‌های ساوه وجود دارد (۲).

اکثر مدیران تصور می‌کنند که با مفهوم توانمندسازی آشنا هستند، در حالی که فقط تعدادی محدودی از آنان با مفهوم و کاربردش آشنایی دارند. اگر از ۱۰۰ نفر درباره معنی توانمندسازی سوال کنید، شاید با ۱۰۰ پاسخ متفاوت مواجه شوید. بسیاری از سازمان‌ها علاقه‌مندند فرآیند توانمندسازی را اجراء نمایند، زیرا معتقدند کارکنان توانمند می‌توانند در نیل به اهداف موثر باشند. در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته و کشورهایمانند ترکیه، چین و حتی قطر توانمندسازی در مورد کارکنان و سازمان اجراء شده است. اما متأسفانه در تقویم آموزشی بسیاری از سازمان‌ها هنوز دوره آموزشی توانمندسازی منظور نشده است (۱).

بنابراین نقش رهبران معنوی، تحریک و برانگیختن کارکنان با استفاده از چشم‌انداز معنوی و ایجاد زمینه‌های فرهنگی بر اساس ارزش‌های انسانی است تا کارکنانی فعال، دارای بهره‌وری بالا، متعهد، با انگیزه و در نهایت توانمند را تربیت کند. چرا که توانمندسازی امروزه به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان‌هایی است که خواهان بقاء خویش در جهان تجاری با رقابت شدید بوده و نمی‌خواهند به راحتی مشتریان و سهم بازار را از دست بدهند. شرایط درون سازمانی از قبیل: افزایش آگاهی بیشتر کارکنان نسبت به موضوعات مدیریتی و حقوق خود و شرایط برون سازمانی مانند: افزایش رقابت، تقاضای مستمر برای دریافت کالا و خدمات با کیفیت بالاتر، حفظ محیط زیست، اقتصاد دانشی و تغییر سریع فناوری‌ها باعث شده است سازمان‌ها به سمت اجرای توانمندسازی در مورد کارکنان و سازمان حرکت نمایند.

ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها، به دلیل رابطه مستقیم با جامعه ورزشی، می‌توانند نقش بسیار مهم و حیاتی در ورزش کشور ایفاء نمایند به طوری که با سرمایه‌گذاری و توجه به مباحث مدیریتی و نیز در نظر

گرفتن شیوه درست رهبری می‌توان میزان کیفیت ورزش را که در بسیاری از جهات دچار مشکلات مدیریتی است از طریق بالا بردن سطح توانمندی کارکنان آن سازمان افزایش داد. در این راستا و با توجه به حجم رو به گسترش فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و ورزشی در کشور، داشتن یک سازمان کارآمد مبتنی بر ارزش‌های معنوی و خلاق و توانمند جهت ارتقاء سطح علمی ورزش، یک امر ضروری است. لذا برای رسیدن به این مرحله، این ضرورت احساس می‌شود که باید میزان توانمندی این مجموعه مورد بررسی قرار گرفته تا بتوان با استناد به یافته‌های آن راه‌کارهای لازم به منظور توانمندسازی و ارتقاء سلامت معنوی سازمان‌های مرتبط با ورزش را ارائه نمود. از این رو با توجه به نوظهور بودن پدیده رهبری معنوی و کمبود اطلاعات و تحقیقات در این زمینه و اهمیت مفهوم توانمندسازی در سازمان‌های ورزشی، ضرورت انجام این تحقیق احساس می‌شود. بنابراین هدف اصلی این تحقیق، تعیین نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان بوده است. همچنین این سوال در ذهن محقق مطرح بوده است که آیا رهبری معنوی می‌تواند نقشی در توانمندی کارکنان داشته باشد؟ و این که آیا ابعاد رهبری معنوی رابطه ای معنی داری با مولفه توانمندسازی کارکنان داشته و باعث افزایش میزان توانایی کارکنان می‌شود یا نه؟ بنابراین محقق در این تحقیق سعی کرده است به هدف اصلی و سؤالات مطرحه پاسخ دهد.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر توصیفی-همبستگی است و از لحاظ ماهیت، کاربردی می‌باشد که داده‌های آن به شکل میدانی جمع‌آوری شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان می‌باشند که در سال ۱۳۹۲ در این اداره کل مشغول به فعالیت هستند که تعداد کل آنان ۱۵۰ نفر می‌باشد. حجم نمونه با برآوردی از جامعه آماری و با استفاده از جدول مورگان و کرجسی به تعداد ۱۰۸ نفر انتخاب گردید. هم‌چنین نمونه‌گیری به صورت تصادفی انجام شد. ابزار اندازه‌گیری متغیر مستقل رهبری معنوی پرسشنامه ۲۵ گویه‌ای فرای (۲۰۰۵) بوده که این پرسشنامه در برگزیده سؤالات رهبری معنوی می‌باشد. مولفه‌های رهبری معنوی شامل چشم‌انداز سازمانی، عشق به نوع‌دوستی، ایمان به کار، معناداری در کار، عضویت در سازمانی، تعهدسازمانی و بازخورد عملکرد می‌باشد که هر کدام از ابعاد با تعدادی سوال مشخص شده‌اند. از

طرفی این پرسشنامه براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت تنظیم و نمره‌گذاری شده است.

همچنین ابزار اندازه‌گیری متغیر وابسته توانمندسازی پرسشنامه ۱۶ گویه‌ای اسپریتزر بوده که در سال ۱۹۹۵ طراحی گردیده است. این آزمون شامل ابعاد احساس شایستگی، احساس آزادی عمل، احساس معنی‌دار بودن و احساس موثر بودن می‌باشد.

برای پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS مقدار ضریب آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> پرسشنامه های رهبری معنوی و توانمند سازی به ترتیب ۰/۹۵۸ و ۰/۸۳۵ اندازه‌گیری شد. برای تعیین روایی صوری، پرسشنامه‌ها بین اساتید مدیریت ورزشی و اساتید گروه مدیریت دانشگاه بوعلی سینا توزیع و جمع‌آوری گردید و پیشنهادات مورد بررسی قرار گرفت و در ویرایش نهایی لحاظ گردید.

همچنین هر دو این پرسشنامه‌ها در مقاله دکتر ضیایی و همکاران تحت عنوان نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران آورده شده است. این پرسشنامه‌ها توسط دکتر محمد صادق ضیایی و همکاران (۱۳۸۷) باتوجه به شرایط کشور تعدیل و بومی سازی و به کار برده شده است. دکتر ضیایی و همکاران ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه رهبری معنوی و پرسشنامه توانمندسازی را به ترتیب  $\alpha = 0/893$  و  $\alpha = 0/806$  گزارش کرده اند (۴).

بدنبال اجرای فرضیه‌ها و جهت بررسی متغیرهای تحقیق و رابطه آن با سایر متغیرهای وابسته مورد نظر در این پژوهش، از روش‌های آماری نظیر: شاپیروویلک<sup>۲</sup>، همبستگی پیرسون و رگرسیون گام به گام استفاده شد.

یافته های پژوهش

از میان ۱۰۸ نفر ۳۶/۱ درصد (۳۹ نفر) زن و ۶۳/۹ درصد (۶۹ نفر) مرد بوده اند. ۱۳ درصد (۱۴ نفر) مجرد و ۸۷ درصد (۹۴ نفر) متأهل بودند. مدرک تحصیلی ۳۸/۹ درصد (۴۲ نفر) تربیت بدنی و ۶۱/۱ درصد (۶۶ نفر) مدرک تحصیلی غیر تربیت بدنی داشتند. میانگین سنی افراد شرکت کننده ۳۶/۷۲ سال و ۶۷/۶ درصد شرکت

1. Cronbach's Alpha

2. Shapiro\_Wilk

کنندگان زیر ۴۰ سال سن داشتند. ۲۶/۹ درصد (۲۹ نفر) ۱ تا ۵ سال، ۲۲/۲ درصد (۲۴ نفر) ۶ تا ۱۰ سال، ۱۷/۶ درصد (۱۹ نفر) ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۴/۸ درصد (۱۶ نفر) ۱۶ تا ۲۰ سال، ۱۸/۵ درصد (۲۰ نفر) بالای ۲۰ سال سابقه خدمتی داشتند. ۳۸/۷ درصد (۴۲ نفر) فوق دیپلم و پایین تر، ۵۰ درصد (۵۴ نفر) کارشناسی، ۹/۳ درصد (۱۰ نفر) کارشناسی ارشد، ۱/۹ درصد (۲ نفر) بالاتر از کارشناسی ارشد بودند.

اجرای آزمون شاپیروویلیک نشان داد که تمامی داده های گردآوری شده از توزیع نرمال برخوردارند، بنابراین برای آزمون فرضیه های تحقیق، از روش های آمار پارامتریک استفاده شد.

جهت تأیید فرضیه اصلی پژوهش «رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان موثر می باشد» از آزمون همبستگی پارامتریک پیرسون استفاده گردید. لذا نگاره شماره ۱ با استفاده از آزمون فوق به بررسی ارتباط بین دو متغیر فوق می پردازد.

#### جدول ۱ - ارتباط بین رهبری معنوی و توانمندسازی

نتیجه	سطح معناداری	ضریب همبستگی
وجود ارتباط معنادار	۰/۰۰۱	۰/۶۲۷

نگاره شماره ۱ نشان می دهد، سطح معناداری بدست آمده از آزمون پیرسون، کوچکتر از ۰/۰۱ می باشد که نشان می دهد با سطح اطمینان ۹۹٪ بین دو متغیر ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین ضریب همبستگی مثبت گویای این مطلب است که هرچه میزان رهبری معنوی در سازمان بیشتر گردد، سطح توانمندسازی کارکنان بیشتر خواهد شد. لذا می توان گفت که رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان موثر می باشد.

همچنین نگاره شماره ۲ به بررسی ابعاد رهبری معنوی و توانمندسازی پرداخته است.



جدول ۲ - ضرایب همبستگی بین ابعاد رهبری معنوی و توانمندسازی

توانمندسازی	
چشم انداز سازمانی	۰/۳۳۹**
عشق به نوعدوستی	۰/۵۵۱**
ایمان به کار	۰/۶۲۴**
معناداری در کار	۰/۵۶۹**
عضویت در سازمان	۰/۶۱۱**
تعهد سازمانی	۰/۵۷۱**
بازخورد عملکرد	۰/۴۷۹**

\*P<0.05

\*\*P<0.01

نگاره شماره ۲ نشان می دهد که تمامی ابعاد رهبری معنوی با سطح اطمینان ۹۹٪ با توانمندسازی کارکنان دارای ارتباط مستقیم و معنی داری هستند.

به منظور پیش بینی سهم هر یک از مقوله‌های رهبری معنوی در توانمندسازی از تحلیل رگرسیون خطی از نوع گام به گام<sup>۱</sup> استفاده شد. نگاره شماره ۳ تحلیل رگرسیون را در خصوص متغیرهای موثر بر توانمندسازی نشان می دهد.

1. Stepwise Regression

جدول ۳ - نتایج رگرسیون چندگانه ابعاد رهبری معنوی برای پیش بینی توانمندسازی کارکنان

مدل	متغیر وارد شده	R	مجذور R	مجذور R تنظیم شده	مقدار F	معناداری
۱	عضویت در سازمان	۰/۶۱۱	۰/۳۷۳	۰/۳۶۶	۵۴/۱۲	۰/۰۰۱
۲	معناداری در کار	۰/۶۹۴	۰/۴۸۲	۰/۴۵۸	۲۳/۰۳	۰/۰۰۱
۳	چشم انداز سازمانی	۰/۷۳۷	۰/۵۴۳	۰/۵۲۷	۱۹/۹۳	۰/۰۰۱
۴	ایمان به کار	۰/۷۷۵	۰/۶	۰/۵۸۸	۱۷/۲۲	۰/۰۰۱
۵	بازخورد عملکرد	۰/۷۸۳	۰/۶۱۳	۰/۶	۴/۳۴	۰/۰۰۱

همانطور که نگاره شماره ۳ نشان می دهد از بین متغیر های مورد مطالعه در رگرسیون گام به گام، در گام پنجم بعد عضویت در سازمان با ضریب همبستگی چندگانه ۰/۶۱۱ به تنهایی قادر به تبیین حدود ۳۷ درصد از واریانس توانمندسازی بوده است. بعد از آن به ترتیب، معناداری در کار، چشم انداز سازمانی، ایمان به کار، بازخورد عملکرد بیشترین سهم را در تبیین تغییرات مربوط به توانمندسازی دارند و دو بعد عشق به نوع دوستی و تعهد سازمانی، قابلیت تبیین تغییرات مربوط به توانمندسازی را نداشتند. بر این اساس در گام پنجم این پنج متغیر قادر به تبیین ۶۱/۳ درصد تغییرات توانمندسازی بوده اند که ۳۷/۳ درصد مربوط به عضویت در سازمان، ۱۰/۹ درصد مربوط به معناداری در کار، ۶/۱ درصد مربوط به چشم انداز سازمانی، ۵/۸ درصد مربوط به ایمان به کار و ۱/۳ درصد مربوط به بازخورد عملکرد بوده است. همانطور که مشاهده می شود سطوح معناداری آزمون F در هر پنج گام در سطح ۰/۰۱ معنادار بوده است.

## بحث و نتیجه گیری

فرضیه اصلی پژوهش این بود که بین رهبری معنوی با توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان رابطه وجود دارد. نتایج آزمون این فرضیه رابطه مستقیم و معنی داری بین این دو متغیر نشان داد. با توجه به یافته های پژوهش می توان چنین نتیجه گیری نمود که بین رهبری معنوی با توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد. در حقیقت رهبری معنوی سبب می شود که سطح توانمندی کارکنان که شامل احساس آزادی عمل از جمله اختیار در انجام وظایف و تصمیم گیری های شغلی، احساس شایستگی از جمله توانایی انجام تمامی کارهای محوله، باور نسبت به خویش، اطمینان نسبت به قابلیت های درونی، احساس موثر بودن از جمله احساس تاثیرگذاری بر اهداف سازمانی، داشتن فرصت لازم جهت تاثیر بر دیگران، احساس معنی داری از جمله اعتقاد نسبت به رشد در سازمان، انجام دادن وظایف متمایز در سازمان و لازم دانستن مهارت های آموخته شده برای موفقیت در سازمان می باشد، ارتقاء پیدا نماید. در پژوهشی مشابه ضیایی و همکاران (۱۳۸۷) که به بررسی نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران پرداختند، مشخص شد که بین رهبری معنوی و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی دار وجود دارد (۴). همچنین فرای و اسلوسم (۲۰۰۸) در مطالعه خود نشان دادند که رهبری معنوی از طریق ترسیم ایمان به یک چشم انداز و فرهنگ تعالی، به صورت مثبت و قابل توجهی بر رفاه معنوی و متغیرهای عملکرد سازمانی و توانمندی کارکنان تاثیر می گذارد که همخوان با نتایج بدست آمده در پژوهش حاضر می باشد (۱۲).

فرضیه اخص اول پژوهش این بود که بین مولفه چشم انداز سازمانی با توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد. نتایج آزمون این فرضیه رابطه مستقیم و معنی داری بین این دو متغیر نشان داد. چشم انداز سازمانی به نوعی اهداف بلند مدت سازمان می باشد که می تواند به خواسته های افراد در سازمان شکل داده و آنان را سریع تر از قبل به آنچه که می خواهد برساند. بنابراین ایمان و اعتقاد به این چشم انداز نوعی احساس تلاش را در بین کارکنان به وجود می آورد و سطح هویت کارکنان در سازمان بیشتر می شود که این خود زمینه ساز توانایی کارکنان می باشد. در همین راستا پژوهش رستگار و همکاران (۱۳۸۸) که به بررسی نقش رهبری معنوی در هویت یابی سازمانی پرداختند، با نتیجه بدست آمده همسو می باشد. زیرا ایشان نشان دادند که کلیه ابعاد

رهبری معنوی بر هویت یابی سازمانی تاثیرگذار می‌باشد (۳). همچنین نتیجه به دست آمده با یافته‌های ضیایی و همکاران (۱۳۸۷) و فرای و اسلوسم (۲۰۰۸) همخوان است (۴،۱۲).

فرضیه اخص دوم پژوهش این بود که بین مولفه عشق به نועدوستی با توانمندسازی رابطه وجود دارد. نتایج آزمون این فرضیه رابطه مستقیم و معنی داری بین این دو متغیر نشان داد. عشق به نועدوستی سبب می‌شود که نوعی همدلی و وحدت در بین کارکنان در سازمان به وجود آید که این امر انگیزه شغلی را فراهم آورده و با بالا رفتن انگیزه شغلی شاهد افزایش سطح بهره‌وری و توانمندی کارکنان خواهیم بود. نتیجه به دست آمده با یافته‌های ضیایی و همکاران (۱۳۸۷) همخوان است (۲).

فرضیه اخص سوم پژوهش این بود که بین ایمان به کار با توانمندسازی رابطه وجود دارد. نتایج آزمون این فرضیه رابطه مستقیم و معنی داری بین این دو متغیر نشان داد. ایمان به کار احساسی را در نهاد کارکنان به وجود می‌آورد که سختی‌های شغلی را نادیده گرفته و با تلاش روزافزون به حل مشکلات و مسائل کاری می‌پردازند تا آنجا که فرد به اهداف چالشی در سازمان تن می‌دهد که این چالش‌ها و مشکلات به مرور زمان توانمندی کارکنان را افزایش می‌دهند. نتیجه به دست آمده با یافته‌های ضیایی و همکاران (۱۳۸۷) همخوان است (۴). همچنین فرای و اسلوسم (۲۰۰۸) در مطالعه خود نشان دادند که رهبری معنوی از طریق ترسیم ایمان به یک چشم‌انداز و کار، به صورت مثبت و قابل توجهی بر رفاه معنوی و متغیرهای عملکرد سازمانی و توانمندی کارکنان تاثیر می‌گذارد که این پژوهش در راستای نتیجه به دست آمده از فرضیه اخص سوم پژوهش می‌باشد (۱۲).

فرضیه اخص چهارم پژوهش این بود که بین معناداری در کار با توانمندسازی رابطه وجود دارد. نتایج آزمون این فرضیه رابطه مستقیم و معنی داری بین این دو متغیر نشان داد. معناداری در کار احساسی خوشایند و با معنی را به کارکنان می‌دهد که نسبت به کار خویش رضایت داشته و این معنا و مفهوم درک شده از سوی کارکنان زمینه‌ساز توانایی شغلی در وی خواهد بود. نتیجه به دست آمده با یافته‌های ضیایی و همکاران (۱۳۸۷) همخوان است (۴). همچنین ئست<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) به نقل از داودی و اشتری (۱۳۸۸) در مطالعه پایه‌اش بر روی این که چگونه معنویت در محیط کار بر رضایت شغلی فرد تأثیر می‌گذارد، نشان داد که تمام مدارک جمع

---

1. East

آوری شده از تحقیقش اشاره به یک رابطه قوی و مشخص بین معنویت محیط کاری و رضایت و عدم رضایت شغلی دارد که با نتیجه حاصله همسو می باشد. زیرا یافته‌های مطالعاتی اش، برای رهبران راه‌هایی پیشنهاد داد که معنویت محیط کاری را برای رضایت شغلی، عملی کنند. این مطالعات هم‌چنین تلاش می‌کند تا بین روابط معنوی با دیگر فاکتورهای واسطه رضایت شغلی در سازمان، ارتباط برقرار کند (۲).

فرضیه اخص پنجم پژوهش این بود که بین عضویت در سازمان با توانمندسازی رابطه وجود دارد. نتایج آزمون این فرضیه رابطه مستقیم و معنی داری بین این دو متغیر نشان داد. عضویت در سازمان احساس یکی بودن کارکنان با سازمان را به آنان تلقین می کند و بر این باورند که سازمان جزئی از آنان خواهد بود و تحسین مدیریت از عملکرد مطلوبشان و مورد توجه قرار دادن اعمالشان نوعی خشنودی شغلی را به ارمان خواهد داشت که این امر کم کم توانمندی را در نهاد کارکنان بارور می کند. در همین راستا غلامی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین رهبری معنوی و خشنودی شغلی کارکنان دانشگاه اصفهان»، نشان دادند که رهبری معنوی و خشنودی شغلی رابطه مثبت و معنی داری با یکدیگر دارند (۵). هم‌چنین نتیجه به دست آمده با یافته‌های ضیایی و همکاران (۱۳۸۷) همسو است (۴).

فرضیه اخص ششم پژوهش این بود که بین تعهد سازمانی با توانمندسازی رابطه وجود دارد. نتایج آزمون این فرضیه رابطه مستقیم و معنی داری بین این دو متغیر نشان داد. تعهد سازمانی نوعی پیوند مستحکم بین کارکنان و سازمان را به وجود می آورد که فرد حتی در شرایط نامطلوب در فکر جدایی از سیستم نبوده و حتی سعی در بهبود اوضاع داشته و سازمان را جزئی از خانواده خویش می داند که این نوع وفاداری به سازمان باعث می گردد که فرد با تمام وجود برای سازمان فعالیت نموده و قطعاً چنین فعالیتی با بازدهی و راندمان بالایی همراه خواهد بود که این به خودی خود توانمندسازی را شکل می دهد. هم‌چنین پژوهش فرای و همکاران (۲۰۰۵) نیز همخوان با نتیجه حاصله می باشد. زیرا ایشان نشان دادند که ارتباط مثبتی بین رهبری معنوی با تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی وجود دارد (۱۰). البته نتیجه به دست آمده با نتایج ضیایی و همکاران (۱۳۸۷) نا همسو است (۴).

فرضیه اخص هفتم پژوهش این بود که بین بازخورد عملکرد با توانمندسازی رابطه وجود دارد. نتایج آزمون این فرضیه رابطه مستقیم و معنی داری بین این دو متغیر نشان داد. بازخورد عملکرد سبب می شود که فرد

بازخورد مناسبی از عملکرد خویش در سازمان را واری نمود و از این که می بیند تاثیر شگرف و مثبتی بر اهداف سازمانی داشته احساس رضایت به وی دست می دهد که این به خودی خود سطح کیفی کاری کارکنان را افزایش می دهد و همین امر می تواند کارکنان را به انجام فعالیت های بیشتر تشویق نموده و توانمندی آنان را بیشتر نماید. گیبونز (۲۰۰۱) در مطالعه ای ضمن تاکید بر رابطه بین رهبری معنوی و کیفیت زندگی کاری، معتقد است رهبری معنوی موجب می شود کارکنان معنای واقعی شغل خود را درک کنند و برای شغل خود اهمیت قائل شوند (۱۴). ولی نتیجه به دست آمده با نتایج ضیایی و همکاران (۱۳۸۷) نا همسو است (۴).

در جمع بندی کلی می توان گفت با توجه به اینکه توانمندسازی کارکنان یک ابزار استراتژیک برای رسیدن به هدف ها و چشم اندازها می باشد، و با توجه به نقش مهم رهبری معنوی در دستیابی به این اهداف، سازمان های امروزی برای بقای خود در دنیای رقابتی امروز، بایستی برای نقش رهبری معنوی در توانمندسازی اهمیت بسزایی قائل شوند. چرا که رهبران معنوی با تحریک و برانگیختن کارکنان با استفاده از چشم انداز معنوی و ایجاد زمینه های فرهنگی بر اساس ارزش های انسانی، کارکنانی توانمند، دارای بهره وری بالا و متعهد و با انگیزه را پرورش می دهند. همین طور با توجه به این که بعد عضویت بیشترین سهم را در پیش بینی تغییرات مربوط به توانمندسازی داشت، به مدیران توصیه می شود که بیش از پیش کارکنان را در کارهای سازمان دخیل کنند تا آنان احساس کنند که در تعیین سمت و سوی واحد کاری شان نقش مهمی دارند و جزء مهمی از سازمان محسوب می شوند.

## منابع و مأخذ

- ۱- آقایار، سیروس. (۱۳۸۲). "توانمندسازی روشی نوین در محیط رقابتی". ماهنامه تدبیر، ۱۳۵، صص: ۲۸-۳۳.
- ۲- داودی، امیرمحمدحسین؛ اشتری، عزت. (۱۳۸۸). "رابطه رهبری معنوی و یادگیری سازمانی در مدارس متوسطه". فصل نامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۵(۳)، صص: ۶۸-۷۹.

۳- رستگار، عباس‌علی؛ جانقلی، محمود؛ حیدری، فائزه؛ حیدری، حامد. (۱۳۸۸). "بررسی نقش رهبری معنوی در هویت‌یابی سازمانی". مجله پژوهش‌های مدیریت، ۵(۱۶)، صص: ۳۳-۱۷.

۴- ضیایی، محمدصادق؛ نرگسیان، عباس؛ آیبیغی‌اصفهان‌ی، سعید. (۱۳۸۷). "نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران". مدیریت دولتی، ۱(۱)، صص: ۸۶-۶۷.

۵- غلامی، امین؛ سیادت، سیدعلی؛ عرفان، آرزو. (۱۳۹۱). "بررسی رابطه بین رهبری معنوی و خشنودی شغلی کارکنان دانشگاه اصفهان". نخستین همایش سالانه علوم مدیریت نوین، صص: ۲۳-۶.

6- Argyris, C. (1998). "Empowerment the Emperor's New Clothes". *Harvard Business Review*, 98302. PP:95-106

7- Freeman, G. T. (2011). "Spirituality and Servant Leadership: A Conceptual Model and Research Proposal, *Emerging Leadership Journeys*" 4 (1), PP:120-140.

8- French, I., Bell, C. H., Zawacki, R. A. (2000). "Organizational development and transform managing affective Burr Ridge". Irwin, Ma Grew-Hill. PP:102-105.

9- Fry, L. W. (2003). "Toward Theory of Spiritual leadership the leadership Quarterly". 14 (1), PP:693-124.

10- Fry, L.W., Vitucci, S., Cedillo, M. (2005). "Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline". *Leadership Quart* 2005, 16 (5), PP: 835-62

11- Fry, L. W., Melanie, C. (2008). "Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours Culture". *Journal of Business Ethics*, 84. 265-278

12- Fry, L.W., Slocum, J. W. (2008). "Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership". *Organ Dyne* 2008, 37 (1), PP:86-99.

13- Geijsel, S. P. Leithwood, k. Jantzi, D. (2003). **“Transformational leadership effect on teacher, sCommitment and effort toward school reform”**. *Journal of Educational Administration*, 4 (3). PP:228-256

14- Gibbons, P. (2001). **“Spiritually at work: A Pre-Theoretical overview, MSC”**. Thesis-Brubeck College, university of London, Aug.PP:89-95.

15- Maccoby, M. (1999). **“Re-Thinking Empowerment. New Leader Press”**. San Francisco, CA.PP: 67-74.

16- Matherly, L., Fry, T. W. (2005). **“Spiritual leadership AND THE Strategy Scorecard model of performance excellence: the case of Tomas’s corporation: The: The leadership Quarterly**, 16 (1),PP:320-325.

17- Spreitzer, G. M. (1992). **“Psychology empowerment in the workplace. Dimensions, Measurement. And Validation”**. *The Academy of Management Journal*, 38 (5), PP:1442-1465.

18- Thomas, K. W., Velthouse, B. A. (1990). **“Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation”**. *Academy of Management Review*, 15 (4), PP:666-681.

19- Whittington, J. L., Maellaro, R. (2006). **“Servant-Leadership at TDIndustries: Principles and Practice”**. *The John Ben Sheppard Journal of Practical Leadership*, 1 (1), PP:130-144.