

## ارتباط وضعیت رهبری معنوی در سازمانها با توانمندسازی کارکنان

\*مرتضی سمیعی زفرقندی، استادیار سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، پژوهشگاه مطالعات آموزش

و پرورش، تهران، ایران

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه رهبری معنوی و توانمندسازی کارکنان است. جامعه آماری تحقیق: کارکنان سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی در سال ۹۴-۱۳۹۳ به تعداد ۵۰۰ نفر و نمونه آماری با توجه به جدول مورگان ۲۱۷ نفر و روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و تصادفی متناسب با حجم واحدهای مختلف سازمان انتخاب شد. برای جمع‌آوری داده‌ها، از دو پرسش‌نامه استاندارد رهبری معنوی فرای و همکاران (۲۰۰۵) و توانمندسازی اسپریتز (۱۹۹۵) استفاده شد. به منظور اطمینان از روایی صوری و محتوایی، هر دو پرسش‌نامه در اختیار ۱۰ نفر از متخصصان قرار گرفت و بعد از دریافت نظرهای آنان، اصلاحات ضروری در پرسش‌نامه‌ها انجام شد. پایایی پرسش‌نامه مؤلفه‌های رهبری سازمانی ۰/۸۳ و پرسش‌نامه توانمندسازی ۰/۸۷ به روش آلفای کرونباخ برآورد شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح استنباطی با آزمون‌های همبستگی پیرسون و گرسیون با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام شد. بر اساس نتایج این تحقیق، همبستگی‌های رهبری معنوی، عشق به نوع دوستی، معناداری در کار، تعهد سازمانی، چشم‌انداز سازمانی، ایمان به کار، و بازخورد عملکرد با توانمندسازی کارکنان مثبت و معنی‌دار بود و مؤلفه‌های مذکور قابلیت‌پیش‌بینی توانمندسازی کارکنان را دارد.

کلیدواژگان: رهبری معنوی، توانمندسازی، عملکرد سازمانی

\* نویسنده مسئول: mo\_samie@yahoo.com

دریافت مقاله: ۹۵/۱/۱۹ پذیرش مقاله: ۹۵/۴/۶

نوع رهبری در عملکرد و موفقیت سازمانها تأثیر زیادی دارد. هنری میتزبرگ معتقد است «هر سازمان دارای ۵ سطح اساسی است، سطح مدیریت عالی، مدیریت میانی، عملیاتی، فنی و پشتیبانی»، از میان سطوح مذکور سطح مدیریت عالی مسئول اداره امور سازمان است [۳۵]. اداره سازمان شامل: تشریفات و رهبری، مسئول اطلاعات سازمانی و اطلاع‌رسانی، نماینده و پاسخ‌گوی عملکرد سازمان، نقش تصمیم‌گیری و نقش‌هایی به عنوان خلاق، نوآور، مسئول رفع بحران، تخصیص‌دهنده منابع و مذاکره‌کننده است [۳۰]. با وجود اینکه مردم همیشه در خصوص نقش رهبری در سازمانها نظر یکسانی ندارند، بیشتر آنها قبول دارند که رهبری در تحقق هدف‌های سازمانی تأثیر قابل‌توجهی دارد [۱۴]. نگرش جدید نسبت به رهبری در سازمانها آن است که مسئولیت اصلی رهبری، ساختن سازمان‌هایی است که در آن کارکنان به طور مستمر توانایی‌های خود را در جهت فهم پیچیدگی‌ها، شفاف‌تر نمودن آرمانها و توسعه بخشیدن به مدل‌های ذهنی مشترک گسترش دهند. این بدان معنی است که رهبران مسئول فراگیری کارکنان هستند. [۲۹]. بدین لحاظ، بیشتر سازمانها توجه خود را معطوف به رهبران سازمانی کرده‌اند؛ زیرا رهبری نقش زیادی در افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان و بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمانی دارد. در سازمان‌های موفق، رهبری علاوه بر جنبه‌های فیزیکی کارکنان، به جنبه‌های دیگری همچون ذهن (فکر)، قلب (احساسات و هیجانات) و روح توجه خاص دارد. یک دیدگاه کلی از رهبری را می‌توان در تأثیر رهبر روی پیروان و موفقیت اهداف جست‌وجو کرد [۲۳]. هرچند که در سال‌های گذشته تئوری‌های رهبری بیشترین توجه خود را معطوف فاکتورهای فیزیکی، احساسی و ذهنی کارکنان کرده‌اند و معنویت را نادیده گرفته‌اند [۱۰]. به زعم دانیل [۷] اهمیت و ضرورت معنویت در محیط کار چنان است که می‌تواند برای سازمانها، انسانیت و برای اجتماع فعالیت و برای

محیط مسئولیت به ارمغان آورد. ماکس دی پری در کتاب خود تحت عنوان «رهبری به عنوان یک هنر» می‌نویسد: اولین مسئولیت رهبر، توصیف و تبیین واقعیت است و آخرین آن سپاس و تشکر از کارکنان و پیروان است. رهبر باید یک خدمتگزار و وام‌دار باشد که او این را تحت عنوان رهبری معنوی<sup>۱</sup> بیان می‌کند. به نظر گرینلیف [۱۳]. هدف رهبری معنوی خدمت رسانی به پیروان است. براساس نتیجه تحقیق انجام شده، هماهنگی رهبری اصلی‌ترین مسئولیت رهبران است که آن عبارت است از تنظیم هدف و مسیر (نه مدیریت) [۲۲]، [۲۳]، [۳۰]، [۲۷].

توسعه مدل‌های رهبری معنوی نتیجه تحقیقات مذکور را تأیید کرده است [۳۴]، [۳۳]. از نظر سن جایاوپکرتی (۲۰۱۰) [۲۸] ساختار معنویت شامل شفافیت اهداف، وحدت بخشی و جامع‌نگری، ایجاد ارتباط درونی و دینداری و تدین است که آخرین عنصر آن سیستمی سازمان‌یافته از باورها و اعتقادات است. ساختار دیگری از رهبری معنویت مدل چندپویوندیگریکر و سنگ [۲۹] و یوکی [۳۴] است. در این مدل تأکید بر تأثیر رفتار رهبر است که به نوبه خود به متعهد بودن وی به اهداف و چشم‌انداز سازمان و در نهایت تأثیر رهبر بر منافع سازمان و نیل به ارزش‌ها و چشم‌انداز و نقش موثر سازمان در جامعه مربوط می‌شود. در سال‌های اخیر، تمایل فزاینده‌ای برای مطالعات رهبری معنوی انجام گرفته است. این مطالعات طیف وسیعی از مفاهیم را در بر گرفته است که عمدتاً بر شناسایی ارزش‌ها و رفتارهای معنوی متمرکز شده است و ابزارهای سنجش رهبری معنوی را ارائه داده است.

فرای [۱۰] نتیجه فراتحلیل روی ۵۰ تحقیق نشان داد: رفتار ارزش‌مدار رهبران تأثیر قدرتمندی بر انگیزش و کارایی کارکنان دارد. اما باید توجه داشت که متغیر معنویت در متون خارجی در مقایسه با متون دینی کاملاً همخوانی ندارد [۸]. آموزه‌های دین اسلام

## 1. Spitual leadership

شکل دهنده معنویت هستند و سرچشمه معنویت اسلامی قرآن کریم، فرموده‌های پیامبر و ائمه اطهار است. مؤلفه‌های مهم معنویت اسلامی عبارت است از: معرفت اسلامی، عقلانیت اسلامی، وظیفه‌گرایی و خدمت به جامعه برای رضای خدا، تعبد و توکل [۲۶]. در کشور ما به دلیل تأثیر مستقیم دین اسلام در فرهنگ کارکنان بین مذهب و معنویت و رهبری قرابت معنایی زیادی وجود دارد. در اسلام منظور از معنویت برخورداری از ارزش‌های اعلای انسانی همچون ایمان به خدا، اقدام و تکریم دیگران، پذیرش دیگران، تقوا، خدمت، خوش‌بینی و صداقتبه صورت عام و جهان شمول است. معنویت در جامعه ایرانی مبتنی بر دین است و بدین معنا که تعالیم و آموزه‌های دین اسلام تشکیل دهنده معنویت هستند سرچشمه معنویت اسلامی قرآن کریم، فرموده‌های حضرت محمد(ص) و ائمه اطهار است [۱۷].

شایان ذکر است از دیدگاه اسلام معنویت ریشه در مذهب دارد و مذهب عامل اصلی تقویت و تشویق معنویت در افراد و سازمان‌ها تلقی می‌شود [۱۶]. لذا با توجه به این دیدگاه رهبری معنوی در سازمان‌ها برای بالفعل کردن معنویت دینی و مذهبی در راستای تحقق اهداف سازمان استفاده می‌شود. لکن آنچه در این مقاله به آن پرداخته شده است، مدل متعارف رهبری معنوی سازمانی است، که به زعم نگارنده هرچند ممکن است همپوشانی کاملی با دیدگاه مذکور نداشته باشد، در عین حال تعارضی با مبانی دینی ندارد.

رهبری معنوی زمانی قابل مشاهده است که شخص در یک موقعیت رهبری مظهري از ارزش‌های معنوی همچون صداقت، درستی و فروتنی باشد. رهبری معنوی در نهایت سازمان را به سمت بهبود مستمر در عملیات و محصولات باکیفیت رهنمون می‌سازد. فرای [۱۲]، هفت بعد را برای رهبری معنوی معرفی کرده است که عبارت‌اند از:

چشم‌انداز، عشق به نوع دوستی، ایمان، معناداری، عضویت، تعهد سازمانی، بازخورد عملکرد

**چشم‌انداز<sup>۱</sup>:** چشم‌انداز مقصد واحدهای سازمان و آرمان‌های آنها را منعکس می‌کند، به کارها معنا می‌دهد و امید و ایمان را تشویق می‌کند. چشم‌انداز به تصویری از آینده به همراه تصویری روشن از چرایی تلاش افراد برای خلق چنین آینده‌ای اشاره دارد. توجه به چشم‌انداز باعث می‌شود کارکنان بهتر کار کنند و رهبری معنوی سازمان برای پذیرش و تعهد کارکنان به چشم‌انداز نقش اصلی را بر عهده دارد.

**عشق به نوع دوستی<sup>۲</sup>:** در رهبری معنوی عشق به هم‌نوع، عبارت است از بهروزی و خوشبختی به واسطه توجه و مراقبت، دلوپسی و قدردانی از خود و دیگران [۱۸]. عشق به هم‌نوع یا نوع دوستی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، مفروضات و روش‌های تفکر از نظر اخلاقی است که به وسیله گروه به اشتراک گذاشته و به اعضای جدید آموزش داده می‌شود. برخی عوامل ایجاد عشق به نوع دوستی عبارت است از: توجه سازمان به همه همکاران، برخورد صادقانه با آنها، حمایت از آنها در مواقع ضروری و پذیرش نقدهای کارکنان که با جرات می‌باشند.

**ایمان به کار<sup>۳</sup>:** اطمینان و یقین به چیزهایی که آرزویش را داریم و اعتماد به چیزهایی که دیده نمی‌شوند، در حقیقت ایمان، اعتقاد و باور راسخ است. امید نیز شوق به چیزی است که انتظار داریم تحقق یابد، ایمان به امید حقیقت می‌بخشد، این گونه افراد دارای ایمان و امید از مقصدی که به سمت آن در حال حرکت هستند و نحوه رسیدن به آن بینش روشنی دارند. به طور کلی، می‌توان گفت که امید و ایمان منشأ این اعتقاد است که چشم‌انداز، اهداف و مأموریت سازمان با موفقیت تحقق خواهد یافت و در این صورت

1. vision
2. Altruistic love
3. Vision

فرد از هیچ کوششی برای تحقق اهداف سازمان دریغ نمی‌کند و انجام هر کار سخت یا چالشی به این منظور را عهده‌دار می‌شود.

**عضویت در سازمان:** عضویت یک حس درک و قدردانی است که تا حد زیادی از روابط متقابل و ارتباطات از طریق تعامل اجتماعی و عضویت در گروه‌ها نشأت می‌گیرد. به زعم فرای احساس عضویت از طریق درک متقابل فرد و سازمان، توجه رهبری به فرد و تحسین وی تحکیم می‌یابد.

**معناداری در کار:** مردم نه تنها از طریق شایستگی و کاردانی در کارهایشان احساس معناداری می‌نمایند، بلکه این حس که کار، خود دارای معنا و ارزش اجتماعی است، نیز موجب معناداری می‌گردد. رهبری معنوی در سازمان باعث می‌شود کارکنان احساس با اهمیت بودن کارهایشان داشته باشند. و اینکه انجام وظایف هریک به طور اجتماعی و هم شخصی برای فرد معنادار است.

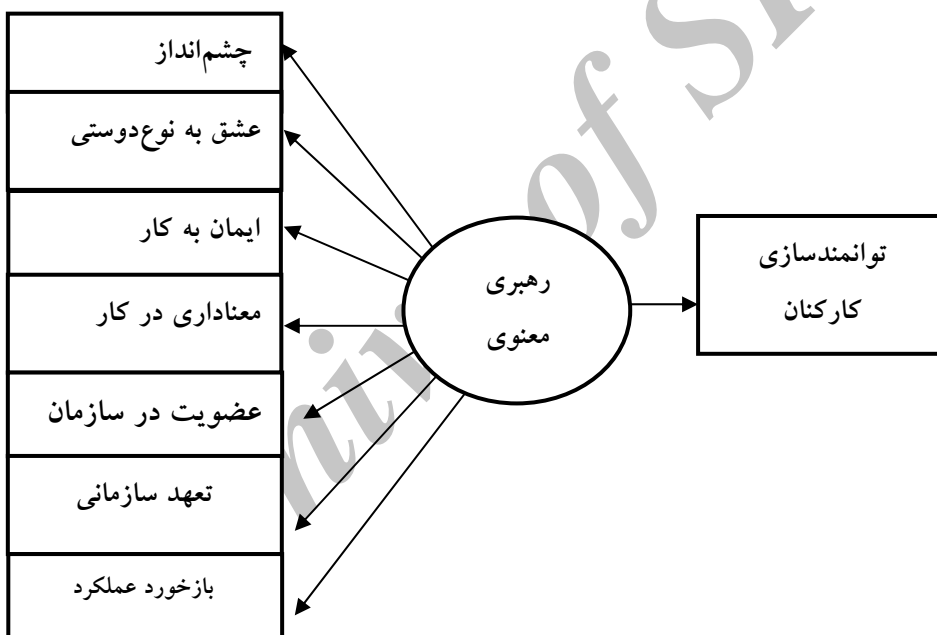
**تعهد سازمانی:** تعهد سازمانی یک نگرش و یک حالت روانی است که نشان‌دهنده تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه فعالیت در یک سازمان است [۴] به تعبیر دیگر وفاداری به ارزش‌ها و اهداف سازمان و احساس تعلق و وابستگی به ماندن در سازمان را تعهد سازمانی می‌گویند. [۱۵]

تعهد سازمانی کارکنان جلوه‌ای از رهبری معنوی در سازمان است که از طریق احساس رضایت و خوشحالی کارکنان از اشتغال در سازمان به عنوان یک محیط کاری خوب نشان داده می‌شود.

- 
1. Mombership
  2. Meaning
  3. Organization commitment

بازخورد عملکرد<sup>۱</sup>: یکی از راهکارهای افزایش اثربخشی و کارایی سازمان‌ها ارائه بازخورد مستمر و سازمان‌یافته به کارکنان است. در این نوع سازمان‌ها از منابع به گونه بهینه استفاده می‌شود. بهبود مستمر یعنی با استفاده از بازخوردهمیشه روش‌های موجود اصلاح و راه‌های جدید انتخاب می‌شود.

مدل مفهومی رهبری معنوی از دید فرای:



1. Feed back

موضوعی که در سال‌های اخیر توجهات زیادی را به سوی خود جلب کرده ویژگی رهبران معنوی است و اینکه چگونه می‌توان با توسل جستن به معنویت، سلامت فردی و سازمانی و توانمندسازی کارکنان را به ارمغان آورد [۱۱]. از طرفی از عوامل مهم بقا و حیات سازمان‌ها، کیفیت توانمندی نیروی انسانی است. به عبارت دیگر، اهمیت منابع انسانی به مراتب از فناوری‌های جدید، منابع مالی و مادی بیشتر است.

توانمندی منابع انسانی به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی شغل به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و فراهم آوردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌های برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد می‌باشد و در واقع شامل ادراکات فرد نسبت به نقش خویش در شغل و سازمان می‌شود [۱]. این موضوع در سازمان‌های علمی و پژوهشی که انجام مطلوب ماموریت‌ها و وظایف مستلزم در اختیار داشتن کارکنان توانمند است، اهمیت بسیار دارد. بدین منظور، این تحقیق کوششی است برای تعیین ارتباط مؤلفه‌های رهبری معنوی با توانمندسازی کارکنان که در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی به عنوان یکی از سازمان‌های علمی و تخصصی کشور اجرا شد. در این راستا فرضیه و سؤال زیر مطرح شد:

بین رهبری معنوی و توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد.

سهم هریک از ابعاد رهبری معنوی در پیش‌بینی توانمندسازی کارکنان چقدر است؟

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی و روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی وابسته به وزارت آموزش و پرورش به تعداد ۵۰۰ نفر که تعداد ۲۱۷ نفر از اعضای سازمان مذکور با استفاده از جدول مورگان، به روش تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم جامعه از دفاتر و



واحدهای مختلف سازمان انتخاب شدند. در این پژوهش، از دو پرسشنامه استاندارد رهبری معنوی فرای و دیگران [۱۱] و توانمندسازی اسپریتز (۱۹۹۵) [۳۱] استفاده شد. به منظور روایی صوری و محتوایی، هر دو پرسشنامه در اختیار ده نفر از متخصصان قرار گرفت و بعد از دریافت نظرهای آنان اصلاحات ضروری در پرسشنامهها انجام شد. پایایی پرسشنامه مؤلفه‌های رهبری سازمانی ۸۳/۰ و پرسشنامه توانمندسازی ۸۷/۰ به روش آلفای کرونباخ برآورد شد. که چون از ۷۰٪ بیشتر است پایایی آنها مورد تأیید بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح استنباطیبا آزمون‌های همبستگی پیرسونو آزمون رگرسیون با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام شد.

#### یافته‌ها

در این تحقیق از ۳ سؤال جمعیت‌شناختی سن، سطح تحصیلات، سابقه کاری استفاده شد. از نمونه آماری نیمی زیر ۴۰ سال هستند، البته از نظر تناسب نیروی جوانی و تجربه در سازمانی توان گفت که این سازمان از تعادلنسبی در هرم سنی کارکنان برخوردار است؛ به گونه‌ای که ۱۲/۹ درصد از آنها زیر ۳۰ سال سن ۳۵/۹۴ درصد آنها بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۲۶/۷۲ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و در نهایت ۲۴/۴۲ درصد از کارکنان در سال‌های پایانی خدمت و بالای ۵۰ سال سن داشته که جزء افراد با تجربه به فرآیندهای کارشناسی و کاری در این سازمان طبقه‌بندی شده و استفاده از تجارب آنها در تحقیقات فوادموریت‌های سازمان بسیار موثر است.

از نظر سطح تحصیلات، مدارک کمتر از فوق دیپلم ۲۸ نفر (۱۲/۹۱ درصد)، کارشناسی ۹۸ نفر (۴۵/۱۶) و فوق لیسانس و بالاتر ۹۱ نفر (۴۱/۹۳ درصد) می‌باشند. این نتیجه نشان می‌دهد که بیشتر کارکنان این سازمان از تحصیلات بالایی برخوردار هستند. با توجه به اینکه این سازمان نهادی علمی و پژوهشی وعهده‌دار برنامه‌ریزی درسی و تألیف کتاب‌های درسی است، طبیعی است که بدنه نیروی انسانی آن نیز دارای

## مدیریت بر آموزش سازمانها

تحصیلات فوق لیسانس و دکتری باشند. بر اساس نتایج حاصل، ۳۱ نفر معادل ۱۴/۳ درصد دارای سابقه کاری زیر ۵ سال، ۴۷ نفر معادل ۲۱/۷ درصد دارای سابقه کاری ۵ تا ۱۰ سال و ۵۰ نفر معادل ۲۳ درصد سابقه کاری ۱۱ تا ۱۵ سال، ۴۴ نفر معادل ۲۰/۳ درصد سابقه کاری ۱۶ تا ۲۰ سال و افرادی با سابقه کاری بالای ۲۰ سال ۴۵ نفر معادل ۲۰/۷ درصد هستند.

### جدول شماره یک وضعیت توصیف مؤلفه‌های رهبری معنوی

متغیر	رتبه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد
عشق به نوع دوستی	۱	۳.۶۷	۰.۷۸۵
چشم‌انداز سازمانی	۵	۳.۳۵	۰.۸۴۴
ایمان به کار	۶	۳.۲۹	۰.۷۳۷
معناداری در کار	۲	۳.۶۰	۰.۷۸۹
احساس عضویت	۴	۳.۴۶	۰.۷۸۶
تعهد سازمانی	۳	۳.۵۱	۰.۹۲۳
بازخورد	۷	۳.۲۰	۰.۷۱۵

جدول یک نشان می‌دهد، از مؤلفه‌های رهبری معنوی، عشق به نوع دوستی بالاترین رتبه و بازخورد به کارکنان پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص داده است. همچنین تمامی مؤلفه‌ها از وضعیت متوسط (۳) بالاتر و در شرایط خوبی هستند.

## جدول شماره دو خلاصه نتیجه آزمون رگرسیون رابطه معنوی و مؤلفه‌های آن با

## توانمندسازی کارکنان

ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف استاندارد تخمین زده شده	آماره دوربین واتسن
۰.۴۸۴	۰.۴۸۰	۰.۵۵۲۲۹	۱.۹۳۸
۰.۳۰۷	۰.۳۰۳	۰.۵۶۹۳۸	۱.۶۱۹
۰.۵۶۴	۰.۵۶۰	۰.۵۸۴۵۹	۱.۹۱۵
۰.۴۶۷	۰.۴۶۴	۰.۵۴۷۲۲	۱.۷۲۲
۰.۴۴۹	۰.۴۶۵	۰.۵۴۷۲۲	۱.۹۲۵
۰.۳۸۵	۰.۳۸۱	۰.۶۱۱۴۶	۱.۷۵۶
۰.۴۲۸	۰.۴۲۴	۰.۵۹۶۸۰	۱.۸۷۲
۰.۲۷۵	۰.۲۷۰	۰.۶۱۴۹۲	۱.۷۶۳

با توجه به میزان آمار هواتسون محاسبه شده، استفاده از رگرسیون‌درباره همه ابعاد رهبری معنوی تأیید شد. همچنین مقدار ضریب تعیین تعدیل شده نشان می‌دهد که مؤلفه‌های رهبری معنوی چه مقدار از توانمندسازی کارکنان را تبیین کند.

## جدول شماره ۳ ضریب رگرسیون ابعاد رهبری معنوی برای توانمندسازی کارکنان

ابعاد رهبری معنوی	R	R <sup>2</sup>	ضریب B	خطای معیار	ضریب استاندارد Beta	T	سطح معناداری
چشم‌انداز سازمانی	۰.۴۵۵	۰.۲۰۷	۰.۴۴۳	۰.۰۴۶	۰.۴۵۵	۷.۴۸۳	۰.۰۰
ایمان به کار	۰.۴۰۵	۰.۱۶۴	۰.۴۴۷	۰.۰۵۱	۰.۵۱۷	۸.۸۵۴	۰.۰۰
عشق به نوع دوستی	۰.۵۱۷	۰.۲۶۷	۰.۳۲۹	۰.۰۵۱	۰.۶۰۵	۶.۴۸۷	۰.۰۰
معناداری در کار	۰.۴۸۶	۰.۲۳۶	۰.۳۱۲	۰.۰۵۱	۰.۴۸۶	۶.۱۴۰	۰.۰۰
عضویت در سازمان	۰.۳۹۲	۰.۱۵۳	۰.۲۳۶	۰.۰۵۳	۰.۴۳۲	۴.۴۷۰	۰.۰۰
تعهد سازمانی	۰.۴۵۸	۰.۲۰۹	۰.۲۴۸	۰.۰۴۴	۰.۴۳۲	۵.۶۲۸	۰.۰۰
باز خورد عملکرد	۰.۳۷۳	۰.۱۳۹	۰.۲۴۳	۰.۰۵۸	۰.۳۷۳	۴.۱۶۵	۰.۰۰

نتایج جدول ۳ نشانمی دهد که از مؤلفه‌های رهبری معنویه ترتیب عشق به نوع دوستی (۲۶/۷) درصد معناداری در کار (۲۳/۷) درصد تعهد سازمانی (۲۰/۹) درصد چشم‌انداز سازمانی (۲۰/۷) درصد ایمان به کار (۱۶/۳) و بازخورد عملکرد (۱۳/۹) درصد قابلیت پیش‌بینی توانمندسازی کارکنان را دارند. و از این ابعاد بیشترین قابلیت مربوط به معناداری در کار و کمترین بازخورد عملکرد است.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتیجه این تحقیق نشان داد مؤلفه‌های رهبری معنوی، شامل چشم‌انداز، عشق به نوع دوستی، ایمان به کار، معناداری در کار، احساس عضویت در سازمان، تعهد سازمانی و بازخورد عملکرد دارای قابلیت پیش‌بینی توانمندسازی کارکنان است. بیشترین میزان پیش‌بینیه ترتیب به عشق به نوع دوستی (۲۶/۷) درصد، معناداری در کار (۲۳/۷) درصد، تعهد سازمانی (۲۰/۹) و چشم‌انداز (۲۰/۷) درصد و کمترین به بعدهای بازخورد عملکرد (۱۳/۹) درصد و ایمان به کار (۱۶/۳) مربوط می‌شود.

با توجه اینکه توانمندسازی کارکنان یک ابزار استراتژیک برای رسیدن به اهداف و چشم‌انداز است، رهبری معنوی در دست‌یابی به این هدف‌گذاری نقش مهمی است. سازمان‌های امروزی برای بقای خود در دنیای رقابتی امروز بایستی برای نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان اهمیت به‌سزایی قائل شده و ضرورت و اهمیت نقش رهبری معنوی برای داشتن نیروی انسانی توانمند مورد توجه قرار دهند. تقویت رهبری معنوی در سازمان‌ها می‌تواند سطح بالایی از توانمندی کارکنان را فراهم آورد و از این طریق سازمان‌ها را با سرعت بیشتری در مسیر توسعه پایدار به حرکت در آورد.

نتیجه کلی این تحقیق وجود رابطه معنادار بین رهبری معنوی و توانمندسازی کارکنان با نتایج تحقیقات نوردوز [۱۹]، آموزگار [۵]، احمدی و همکارانش اولیا [۲۱].

[۲] یبورن (۲۰۰۳) و فرای [۱۰] همسوست. البته بر خلاف پژوهش‌های حامدی و همکارانش که نشان‌دهنده نبود رابطه معنادار بین کار و عضویت باتوانمندی‌سازی کارکنان بود، در این پژوهش رابطه همه ابعاد رهبری معنوی با توانمندی‌سازی کارکنان تأیید شد. همچنین نقش رهبری معنوی در ایجاد تعهدسازمانی (وفاداری، اعتماد،...) کارکنان با نتایج تحقیقات، رگو و کانه‌ها [۲۵] فرای و میلون (۲۰۰۳)، [۹] اسبورن (۲۰۰۲) [۲۰] هماهنگی دارد. با توجه به رابطه بین چشم‌انداز سازمانی و توانمندی‌سازی کارکنان پیشنهاد می‌شود که جلسات تیم‌سازی سازمان‌ها برای آگاهی دادن به کارکنان، در خصوص معرفی و تبیین چشم‌انداز سازمان فراهم گردد.

در این جلسات، چشم‌انداز، مأموریت و رسالت و چگونگی دستیابی به اهداف روشن‌تری گردد. با توجه به رابطه معنی‌دار بین عشق به نوع دوستی و توانمندی‌سازی کارکنان پیشنهاد می‌شود با رواج فرهنگ عشق به نوع دوستی در سازمان‌ها، موجبات انگیزش شغلی و توانمندی‌سازی کارکنان فراهم گردد. بدین منظور، باید همواره برنامه‌هایی جهت قدردانی از خدمات اعضا برگزار شود و همچنین زمانی که اعضا با مشکلاتی روبه‌رو هستند. آن‌ها مساعدت شوند و نسبت به آن‌ها رازدار و وفادار باشند. با توجه به رابطه بین معناداری در کار و توانمندی‌سازی کارکنان، پیشنهاد می‌شود که به کارکنان کمک کنند تا معنای واقعی شغل خود را درک کرده و برای شغلی که عهده‌دار آن هستند اهمیت قائل شوند. همچنین به اعضا یادآوری گردد که کار آنان از ارزش و اهمیت برخوردار است. بدین ترتیب، کارکنان نسبت به شغل خود شناخت بیشتری پیدا می‌کنند و برای پذیرش مسئولیت‌های بالاتر آماده می‌شوند.

با توجه به رابطه بین ایمان به کار و توانمندی‌سازی کارکنان، پیشنهاد می‌شود شرایطی را در سازمان‌ها فراهم آورند که افراد تمام توانمندی‌های خود را در کار به کارگیرند. در این خصوص، مدیران باید در به‌کارگیری اعضا، علایق و استعداد آن‌ها را نیز مدنظر قرار دهند. همچنین افراد در پست‌هایی که از نظر هدف با اهداف فردی آن‌ها مشابهت دارد به

کار گرفته شوند تا همسو بودن اهداف فردی و اهداف شغلی باعث ایمان به کار و پشتکار و مسئولیت پذیری بالای آنها شود.

با توجه به رابطه بین بازخورد عملکرد و توانمندسازی کارکنان پیشنهاد می شود که با ارائه رسمی و غیررسمی نتیجه عملکرد کارکنان به آنها و بازدیدهای رسمی و دوره ای، زمینه اطلاع کارکنان از ضعف های عملکرد خود فراهم گردد تا آنها بتوانند نقاط قوت عملکرد خود را تقویت نمایند و در جهت اصلاح و بهبود سازمان گام بردارند. با توجه به رابطه بین عضویت سازمانی و توانمندسازی کارکنان، پیشنهاد می شود که با تسهیم کردن اعضا، در تعیین سمت و سوی آتی واحد کاریشان، باعث شوند آنها عملکرد بهتری از خود به نمایش بگذارند و با ارزش نهادن به کار آنها در سازمان باعث ایجاد حس عضویت در آنها شوند.

این اقدام باعث می شود کارکنان خود را در فرآیند تصمیم گیری های سازمان شریک و مسئول احساس کنند و موجبات توانمندی کارکنان فراهم گردد. با توجه به رابطه بین تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان، پیشنهاد می شود جو اعتمادورزی از طریق رفتار صمیمانه با کارکنان توسعه یافته و به طور عادلانه و هماهنگ با همگان رفتار گردد. به تمامی وعده های داده شده جامه عمل بپوشانند، به اظهار نظرها و پیشنهاد های کارکنان با اشتیاق گوش دهند. بدین ترتیب، زمینه تقویت تعهد سازمانی در کارکنان فراهم می شود.

### منابع

1. Abdullahi, b. (2006). *Empowering employees golden key human resource management* (printing). Tehran Publishing. [persian]
2. Ahamadi, A., Jahomi, Sh., Zaraei, S. (2012). The relationship between total Quality Management with Empowerment

- and employee Performance evaluation. *Journal of Educational Management*, Third year, No, 2, row 3510. pp. 55-35. [persian]
3. Aydin, Bulent, reylan, Adnan, "The effect of spiritual leadership on organization learning capacity", *African Journal of Business Management*, vol. 3, No 5. 2009, pp. 184-190
  4. Bagheri, M., (2009). Evaluation of organizational commitment on organizational performance. *Bimonthly human development*, the police, the seventh year, No. 300, pp 96-73. [persian]
  5. Amozegar, m., (2011). "Investigate the relationship between spiritual leadership with organizational learning abilities of teachers in Shiraz" , *Isfahan University*. [persian]
  6. Bishop Jhon, K. school (2006). Be coming leader, Lewis center for church leadership.
  7. Daniel, Joseluis, "The effect of work place spirituality an team effectiveness", *Journal of management*, vol. 29. No. 5. 2010 pp 442-450
  8. Dent, E. B. Higgins. M. E. wharf. D. M. (2005). spirituality and leadership. An Empirical Review of Definitions, distinctions and Embedded Assumptions. *The Leader Quarterly* (16) 625 – 653.
  9. Fry, L. W. Malone, p., (2003). Toward a theory of spiritual leadership, *Leadership Quarterly*, vol. 14, pp 693-727
  10. Fry, L. w. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14 (6) 639-228.
  11. Fry, L. W. and Motherly, L. L. (2006). Spiritula leadership and organizational performance: An plorotory study, Tarleton state university – central Texas.
  12. Fry, Louis, W. & Hannah secant & noel Michal walumbwe, Fred, "Impact of spritinal leadership on unit performance", *Leadership Quarterly*, 2011, pp 1-12.

13. Greenleaf, R. K, (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power & greatness*(35<sup>th</sup> Anniversary Ed.) Mahway, NJ: populist press.
14. IrannejadParizi, d. (1388). Organizational Behavior Management, Tehran, *Institute for Research and Education Management*. [persian]
15. Mooghali, A. (2009). A survey of relationship between empowerment and organizational commitment in the areas of nineteen children education organization in Tehran. *Public Administration*, Vol I, No 2, pp. 132-119. [persian]
16. Moshabbeki, A. (2006). spirituality and leadership. Published in *Journal of Industrial Management Studies*, Issue 14. Pp 200-177. [persian]
17. Naderi, N. (2010). Management with a spiritual approach, indices spiritual fulfillment in the organization. *Islamic studies in humanities publishing the first year of the first issue*, pp. 138 -119. [persian]
18. nooralizadeh, the. (2008). *Spiritual leader* (model new leader of the third millennium). [persian]
19. Northouse, P. G. (2010). *Leadership: theory and practice* (5<sup>th</sup> ed). Thousand oaks, CA: Sage Publications.
20. Obsborn, J.S.(2002). *Components of empowerment and how they differentiaally relate to empowerment and satisfacation, organizational commitment and intent to leave the job*, Dissertation, Vanderbilt University. Available at [www.proquest.com](http://www.proquest.com)
21. Ovleya, M. (2006). A survey of the recommendation system for total quality management and its impact in improving organizational productivity. *Sports Journal*, Vol. XIX, No. 124, pp 27-25. [persian]
22. Parolini, J. L. (August, 2004). Effective servant leadership: A model incorporation servant leadership and the competing values framework. *Servant leadership Research Roundtable*



- proceedings*. Retrieved November 26, 3010 from [http://www.Regent.edu/acad/global/publications/sI\\_proceedings/home.shtml](http://www.Regent.edu/acad/global/publications/sI_proceedings/home.shtml)
23. Patterson, K. (2003, August). *Servant leadership: A theoretical model*. *Servant Leadership Research Roundtable proceedings*, Retrieved November 26, 3010. From [http://www.Regent.edu/acad/global/publications/sI\\_proceedings/home.shtml](http://www.Regent.edu/acad/global/publications/sI_proceedings/home.shtml).
  24. Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16 (5), 655 – 687
  25. Rego, Armenio; Cunha, pina e., Miguel, (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study, *Journal of Organizational Change Management*, vol.21.pp:53-75
  26. Roodgar, M., "The role of ethics and morality in the Islamic system efficiency", *Journal of Islamic Rule*, Issue 44, (2007), pp. 66-41. [persian]
  27. Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (3), 145 – 157.
  28. Sendjaya, S., & Pekerti, A (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*. 31 (V), 643-663.
  29. Senge, P., (2003). *The Fifth commandment*, (create a learning organization) Publications Industrial Management. [persian]
  30. Shariatmadari, M. (2012). Principles of Management, Tehran. Press Kouhsar. [persian]
  31. Spreitzer, G.M.(1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimension, Measurement & Validation. *Academy of Management Journal*. vol.3.no.1.pp.1372-1445.

32. Winston, B. E. (2003, August). Extending Patterson's servant leadership model: Explaining how leaders and followers interact in a circular model. *Servant leadership Research Roundtable proceedings*, Retrieved November 26, 2010.
33. Wong, P.T.P, & page, D. (2003, Agust). Servant leadership: An Opponent-process model and the revised servant leadership profil. *Servant Leadership Research Roundtable proceedings*. Retrieved November 26, 3010. From.
34. Yuki, G. (2010). *Leadership in organizations* (Vth.ed.)Upper saddle River, Nj: Prentice Hall.
35. Zahedi. S. (2012), *System analysis*, Tehran: Allame Tabatabaei University Press. [persian]

Archive of SID