

مقاله پژوهشی:

طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان با رویکرد معنوی

۲۰,۱۰۰۱,۱,۷۴۶۷۲۵۸۸,۱۴۰۰,۵,۱۷,۷,۹

مجتبی اسکندری؛ محمدرضا سلطانی؛ حسین حبیبی^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۱۷

چکیده

یک سازمان موفق، سازمانی است متشکل از نیروی انسانی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که تجارب و دانش خود را در اختیار سازمان قرار می‌دهند. تحت این شرایط، هر فرایندی که موجب ارتقای توانمندی نیروی انسانی شود، فرایندی سرمایه‌افزا است که نتیجه آن به‌طور مستقیم در کیفیت و کمیت خدمات نمودار می‌شود.

هدف از انجام این پژوهش، جستجوی راه‌هایی برای افزایش توانمندسازی کارکنان با رویکرد معنوی در جهت تحقق هدف‌های سازمانی و تبیین چارچوب علمی و کاربردی برای توسعه توانمندسازی کارکنان مبتنی بر معنویت است. پژوهش حاضر که در یکی از سازمان‌های وابسته به نیروهای مسلح صورت گرفت، به از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی - همبستگی است. ۷۰ پرسشنامه، به روش تمام شمار جمع‌آوری شده است و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

با توجه به نتایج تحقیق، ورودی‌های مدل بر فرایند به مقدار ۸۳ درصد تأثیر مثبت و معناداری دارد. فرایند بر خروجی‌ها به مقدار ۸۷ درصد تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین با توجه به نتایج ضریب تعیین (R^2) فرایندها به مقدار ۶۸ درصد ورودی‌ها را پیش‌بینی می‌کنند. خروجی‌ها نیز به مقدار ۷۵ درصد ورودی و فرایند را پیش‌بینی می‌کند. نتایج پژوهش در خصوص توانمندسازی معنوی بیانگر آن است که توسعه توانایی‌ها، بیشترین تأثیر را بر روی توانمندی معنوی دارد و سپس بر روی توانمندی شناختی و فکری اثرگذار است.

۱- دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام، نویسنده مسئول، رایانامه:

dreskandari@chmail.ir

۲- استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام

۳- دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها، دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام، رایانامه:

modiriyat@sndu.ac.ir

کلید واژه‌ها: توانمندسازی، رویکرد معنوی، ورودی، فرایند، خروجی

مقدمه

در سازمان‌های امروزی، منابع انسانی به‌عنوان با ارزش‌ترین سرمایه، محور رویکردها و فعالیت‌های سازمانی بوده و در اعتلای اهداف و آرمان‌های سازمان نقش اصلی را ایفا می‌کند. مهم‌ترین مزیت رقابتی برای سازمان‌ها در هزاره سوم میزان هوش و دانایی و دانش خردمندانه انسانی است. در نتیجه بسیاری از سازمان‌ها، ضرورت اجرای برنامه‌های توانمندسازی کارکنان را تشخیص داده و تلاش کرده‌اند با اجرای این برنامه‌ها زمینه لازم برای پرورش کارکنان را به‌وجود آورند. از این‌رو توانمندسازی به یکی از مهم‌ترین موضوعات روز مبدل گشته و موفقیت سازمان‌ها را تضمین می‌کند. اگر انسان‌ها می‌خواهند در این چالش جدید یعنی فرایند جهانی نقش داشته باشند، هیچ راهی ندارند مگر اینکه به نقش دانایی و هوشمندی در توسعه جامعه خود به‌صورت تمام عیار، اندیشه کنند (آقایی، ۱۳۸۵: ۴۴). در نتیجه بسیاری از سازمان‌ها، ضرورت اجرای برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی را تشخیص داده و تلاش کرده‌اند با اجرای این برنامه‌ها، زمینه لازم برای پرورش مدیران و کارکنان توانمند را به‌وجود آورند (ناصری‌فرد و همکاران، ۱۳۹۵: ۲).

نویسنده کتاب «رها کردن کار به‌دوون از دست دادن کنترل» می‌گوید: در کمپانی آمریکایی کرایسلر اکنون برای هر ۵۰ کارگر یک مدیر وجود دارد در حالی که یک دهه قبل هر ۲۰ نفر یک مدیر داشتند که این تعداد در آینده به هر ۱۰۰ کارگر، یک مدیر می‌رسد. بنابراین با توجه به دنیای جدید کسب و کار، نگرش مدیریت نسبت به موضوع توانمندسازی کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (حسین نژاد، ۱۳۸۱).

تحقیقات بیانگر این است که توانمندسازی کارکنان منجر به افزایش اثربخشی، افزایش تعهد به سازمان، حل اثربخش مشکلات و هماهنگی بیشتر در انجام کارها می‌شود. محققان بر این باورند که توجه به معنویت، در تواناسازی کارکنان نقش مهم و تأثیر به‌سزایی دارد؛ چراکه این دیدگاه در قرن ۲۱ به‌طور جدی مطرح و از اهمیت زیادی برخوردار است.

سازمان مورد مطالعه به‌عنوان مسئول برقراری امنیت و حفظ دستاوردهای انقلاب، زمانی از عهده انجام این مأموریت برمی‌آید که دارای طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی‌های مدون و جامع برای کارکنان باشد. این امر مستلزم آن است که کارکنان و به‌خصوص فرماندهان و مدیرانی

که عهده دار امور طرح ریزی و برنامه ریزی های کلان هستند، از بهترین، صالح ترین و کارآمدترین افراد باشند. فرماندهان و مدیران به دلیل تأثیری که بر رفتار زیردستان و آحاد افراد جامعه دارند، می توانند نقش تعیین کننده ای داشته باشند. این تأثیر، هم برچگونگی اجرای مأموریت و هم بر رفتار کارکنان خواهد بود.

ماهیت ساختار موجود طرح و برنامه سازمان مورد مطالعه، به دلیل استفاده از رویه ها، دستورالعمل ها، قوانین و مقررات بیش از حد، مانع رشد خلاقیت و نوآوری کارکنان شده است.

این پژوهش در تلاش است تا به بررسی توانمندسازی کارکنان با رویکرد معنوی بپردازد و درصدد پاسخگویی به این سوال است که الگوی توانمندسازی کارکنان معاونت طرح و برنامه راهبردی سازمان مورد مطالعه، با رویکرد سیستمی کدام است؟

مبانی نظری پیشینه شناسی پژوهش

پیشینه پژوهش

گریدو^۱ و همکاران (۲۰۰۵) دریافتند که پاداش و طراحی شغل، رضایت شغلی را مشخص می کند. نتایج تحقیق بوکسال و مکی^۲ نشان می دهند که رابطه مثبتی بین توانمندسازی و تعهد سازمانی وجود دارد. کمپس و لونا آروکاس^۳ (۲۰۰۸) دریافتند توانمندسازی و استراتژی های شغلی به طور مثبت با غنی سازی شغلی و استراتژی ثبات شغلی به طور مثبت با تعهد مرتبط شده است. کینی^۴ و همکاران (۲۰۰۵) رابطه ای را بین توانمندسازی HRM و تعهد بیشتر افراد نسبت به کار، مشخص کرده اند.

یافته های تحقیقاتی وان دن برگ^۵ و همکارانش (۲۰۰۸) نشان داد که بین عوامل روانی محل کار و سبک زندگی با توانایی کار در میان کارکنان حرفه ای رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین با توجه به توانمندی کارکنان مشخص شد که به نظر می رسد تأثیر

1 Garrido

2 Boxall & Macky

3 Camps & luna-arocas

4 Kinnie

5 Van den Berg

سبک زندگی ناسالم برای کارکنان مسن تر نسبت به همکاران جوان از اهمیت بیشتری برخوردار است.

نورز^۱ (۱۹۹۷) نیز نتیجه گرفت که توانمندسازی بر بهداشت روان و نیز اثر بخشی پرستاران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

کلاس و وگیسنگر نشان دادند که سروصدای زیاد و دخالت‌های بی‌مورد رهبر در ایفای نقش کارکنان باعث کاهش بهداشت روانی آنان می‌شود (ساعتچی، ۱۳۷۰).

فلاحی (۱۳۷۴) در پژوهش خود نتیجه‌گیری کرده است که بین بهداشت روانی کارکنانی که به شیوه آمرانه مدیریت می‌شوند، با کارکنانی که به شیوه مشارکتی مدیریت می‌شوند، تفاوت وجود دارد (فلاحی، ۱۳۷۴).

امیری (۱۳۸۲) در پژوهش خود نشان داد که بین سلامت روان کارگران، کارکنان و بهره‌وری در کارخانه‌های خودروسازی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (امیری، ۱۳۸۲).

محمدی (۱۳۸۰) در پژوهش خود، همبستگی معناداری بین فشارهای روانی و اثربخشی کارکنان مشاهده کرد و همچنین بی‌توجهی به نیروی انسانی سازمان و عدم وجود سبک مدیریت دموکراتیک به‌عنوان عامل فشارزا را از سوی کارکنان مورد تأکید قرار داد (محمدی، ۱۳۸۰).

نیکولز^۲ (۱۹۹۵) و جونز^۳ و همکاران (۱۹۹۷) نیز از این عقیده که توانمندسازی، نیازمند مهارت‌های خاصی در کارمند است و بنابراین کارمندان باید آموزش‌های دقیقی را ببینند، حمایت می‌کنند.

هارلی^۴ (۱۹۹۹) بیان می‌کند که توانمندسازی به «تفویض مسئولیت از مدیریت به کارمندان، شکل‌های غیرسلسله‌مراتبی از سازمان‌های کاری و تسهیم اطلاعات بین و درون سطوح مختلف سازمان» برمی‌گردد. بنابراین یک مورد دیگر یعنی تسهیم اطلاعات از لزومات توانمندسازی است؛ به‌طور مشابه، لیداس^۵ (۲۰۰۱)، بین مفاهیم جامع و یکپارچه

-
- 1 Nurs
 - 2 Nicholls
 - 3 Jones
 - 4 Harley
 - 5 lidas

کننده توانمندسازی، تمایز قائل می‌شود. کلمه جامع، به اعطای استقلال و یکپارچگی افراد یا پتانسیل گروهی برمی‌گردد (به نقل از روتا؛ ۲۰۱۱).

دن هورتاگ^۱ و همکاران (۲۰۰۴) بیان کردند که HRM (مدیریت منابع انسانی) نگرش‌های مشخصی از کارمند را استخراج می‌کند و این مسئله باعث نتایج یا خروجی‌های رفتاری و عملکرد می‌شود. این منطق را می‌توان بر اساس گزاره‌های آستروف و بون^۳ (۲۰۰۴) تشریح کنیم. این نویسندگان از این مسئله که راهکارهای HR^۴ (منابع انسانی) به‌عنوان تابعی علامت‌دهنده در ارتباط HRM عملکرد عمل می‌کنند، پشتیبانی کرده‌اند. اینها پیام‌هایی را به کارمندان می‌فرستند. این پیام‌ها از تابع علامت‌دهنده استخراج می‌شوند که رفتاری که از کارمندان انتظار می‌رود را نشان می‌دهند. پسی و رزنتال^۵ (۲۰۰۱) این مسئله را به‌عنوان حدی از مشارکت کارمند در بهبود مستمر خدمات و اعمال تلاش در برآوردن نیازهای مشتری تعریف می‌کند (به نقل از روتا؛ ۲۰۱۱).

مبانی نظری

توانمندسازی مفهومی چندوجهی است که در مدیریت، روانشناسی، انسان‌شناسی اجتماعی، علوم سیاسی و پزشکی مورد استفاده قرار می‌گیرد (جانسون؛ ۲۰۱۴). توانمندسازی بیشتر به شرایطی اطلاق می‌شود که طی آن، قدرت در اختیار باشد و این توانایی وجود داشته باشد که بتوان با بهره‌برداری لازم، از مزایای آن بهره‌مند شد (نارایان؛ ۲۰۱۵).

کلمه Empowerment از فعل Empower به معنی «دادن قدرت یا اختیار به شخصی برای انجام عملی» گرفته شده و بر «توانمندسازی فردی» دلالت دارد. توانمندسازی افراد به

1 Ruta

2 Den Hortog

3 Ostroff & bowen

4 Human Resource

5 Signaling function

6 Peccei & Rosenthal

7 Ruta

8 Johnson

9 Narayan

معنای تشویق افراد برای مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌هایی است که بر فعالیت آنها مؤثر است؛ یعنی فضایی برای افراد فراهم شود تا بتوانند ایده‌های خوبی را بیافرینند و آنها را به عمل تبدیل کنند. توانمندسازی، عنصر حیاتی کسب و کار در دنیای نوین است. اهدافی مانند نزدیک‌تر شدن بیشتر به مشتری، بهبود خدمات پس از فروش، ارائه مداوم نوآوری، افزایش بهره‌وری و در دست گرفتن میدان رقابت برای سازمان‌هایی به دست خواهد آمد که راه‌های جدیدی برای توانمند ساختن افرادشان یافته‌اند.

نقش منابع انسانی^۱ ماهر و کارآمد در تحقق اهداف سازمان، امری بدیهی و غیرقابل انکار است و شکی نیست که ثروت ملی یک کشور و به عبارت بهتر سرمایه انسانی در قالب مهارت‌ها، سازمان‌ها و انگیزه‌هایشان ظاهر می‌شود. مدیران باید برای بهره‌گیری هر چه بیشتر از نیروی انسانی شاغل، عوامل انگیزشی مؤثر در تحریک آنان را به درستی شناسایی کرده و تلاش کنند تا هر چه بیشتر این توان را در مسیر اهداف سازمان قرار دهند. سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و دخیل کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان، تحت عناوین تیم‌سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع برمی‌گردد. این اصطلاح در سال ۱۹۸۰ به سرعت موضوع روز شد و توسط نظریه‌پردازانی چون کانگر^۲ و کانگو^۳ (۱۹۸۸)، اسپریتزر^۴ (۱۹۹۵)، کنت بلانچارد^۵ (۲۰۰۰) جان پی کارلوس^۶ (۲۰۰۰) و آلن راندلف مورد بسط و گسترش قرار گرفت (سیگلرو و پیرسون، ۲۰۰۰). اصطلاح توانمندسازی از دهه ۱۹۸۰م به بعد، رواج بیشتری یافته است. در چند سال گذشته در بسیاری از کتاب‌ها و مقالات به مفهوم توانمند شدن اشاره گشته و به کاربرد این اصطلاح برای هر چیزی از تشکیل گروه تا سازمان‌های غیرمتمرکز معمول شده است. توانمند شدن در رشته‌های روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و دین‌شناسی ریشه‌هایی دارد که به دهه‌های گذشته حتی قرن‌های گذشته برمی‌گردد (وتن و کامرون، ۱۹۹۶).

-
- 1 Human Resource
 - 2 Conger
 - 3 Kanungo
 - 4 Spertizer
 - 5 Kent Blanchard
 - 6 John.P.Carlos
 - 7 Siglero, Honeycutt & Pearson, Christine M.

در دهه‌های اخیر، توانمندسازی کارکنان به یکی از دغدغه‌های مدیران تبدیل شده است؛ زیرا حجم کاری مدیران به سرعت افزایش یافته است. بنابراین مدیران باید به زیردستان خود اعتماد کنند؛ در واقع شرایط کاری و رقابت سازمان‌ها بیش از هر چیز دیگری مدیران را وادار به توانمندسازی کارکنان می‌کند؛ به طوری که امروزه توانمندسازی کارکنان یکی از اعجاز‌آورترین رویکردهای توسعه منابع انسانی است که منجر به بالندگی نیروی انسانی و سازمان می‌شود.

اگر کارکنان توانمند باشند ولی هنوز آن نفوذ لازم را نداشته باشند، فاقد اثر احتمالی فرصت یا حمایت محیطی هستند؛ به عبارت دیگر، این حس را باید در کارکنان به وجود آورد که آنها حمایت می‌شوند تا بتوانند به گونه‌ای اثربخش، فرصت‌هایی را برای نفوذ فراهم آورند (طالبیان و وفایی، ۱۳۸۸: ۱۸).

تعریف توانمندسازی

توانمندسازی عبارت از فرآیند افزایش کفایت نفس افراد سازمان از راه شناسایی و معرفی شرایطی است که باعث احساس برخوردار نبودن از قدرت در آنان می‌شود. همچنین تلاش در جهت برطرف کردن آنها با فعالیت‌های سازمانی رسمی و فنون و شیوه‌های غیررسمی و فراهم کردن اطلاعات اثربخش است (گنجی، ۱۳۸۵: ۷۶).

- توانمندسازی به معنای دادن قدرت، آزادی، دانش و مهارت‌هایی به کارکنان برای تصمیم‌گیری و انجام امور به صورت مؤثر (دفت، ۲۰۰۰: ۴۲).

- توانمندسازی، یک راه اساساً متفاوت برای کار کردن انسان‌ها با یکدیگر است (اسکات و همکاران، ۱۳۷۵: ۲۰).

- توانمندسازی عبارت است از شناختن ارزش افراد و سهمی که می‌توانند در انجام امور داشته باشند و ایجاد ظرفیت‌های لازم در آنها برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند؛ توأم با کارایی و اثربخشی (نیازی و کارکنان نصرآبادی، ۱۳۸۸: ۳۲).

- توانمندسازی، یعنی تشویق کارکنان به مشارکت فعالانه در فرایند تصمیم گیری (ویلسون، ۱۹۹۶: ۶۵).

تعریف سلبی توانمندسازی از اثباتی آن راحت تر است. در نبود آن افراد دچار از خودبیگانگی، احساس بی قدرتی می شوند و احساس نیاز به کمک می کنند؛ اما از آنجا که درباره افراد مختلف و در شرایط مختلف اشکال مختلفی می گیرد، تعریف اثباتی آن دشوار است. توانمندی چنانچه محصول وضعیت مناسب، سیاستها و تمرینات خاص است یک وضعیت ذهنی است. در احساس توانمندی ما احساس می کنیم که حیاطمان در اختیار خودمان است و دارای اهداف زیربنایی هستیم که متعهد به دستیابی به آن می باشیم. مدیران باید به منظور بهره گیری هر چه بیشتر از نیروی انسانی شاغل عوامل انگیزشی مؤثر در تحریک آنان را به درستی شناسایی کرده و تلاش کنند که هر چه بیشتر این توان را در مسیر اهداف سازمان قرار دهند (ریاحی، ۱۳۸۳).

کانگرو و کانگو^۱ ادبیات تحقیق خود خاطر نشان کرده اند که دانشمندان توانمندسازی را فرآیندی می دانند که رهبر یا مدیر زیردستان را در قدرت خود شریک می سازد. با این نگرش مدیریت مشارکتی معادل با توانمندسازی است. ایشان معتقدند این دیدگاه به شدت خدشه دار است. تعریف ایشان از توانمندی عبارتست از: «توانمندسازی فرآیند تقویت احساس خوداثربخشی در بین اعضای سازمانی است. این کار توسط شناسایی وضعیت هایی که احساس بی قدرتی را در افراد می دمند و حذف آنها با استفاده از شیوه های رسمی کار سازمانی^۲ و فنون غیررسمی^۳ مهیاسازی اطلاعات که موجب اثربخشی افراد می شوند، میسر است» (اسکندری، ۱۳۸۱).

ابعاد توانمندسازی

در یکی از بهترین مطالعات انجام شده در زمینه توانمندسازی توسط اسپریتزر (۱۹۹۲)، چهار بعد برای توانمندسازی شناسایی شد. بعدها براساس مطالعات میشر (۱۹۹۲)، یک

1 State of mine

2 Conger & Kanungo

3 Formal organizational Practices

4 Informal Techniques

بعد دیگر نیز به آن افزوده شد و پنج بعد کلیدی توانمندسازی شکل گرفت. البته در مطالعات کانگر و کاننگو (۱۹۹۸) نیز به این ابعاد توجه شده است. هنگامی که مدیران بتوانند این پنج بعد را در کارکنان پرورش دهند، آنان را با کامیابی توانمند ساخته‌اند (اورعی یزدانی، ۱۳۸۳). پنج بُعد کلیدی توانمندسازی عبارت است از:

۱. احساس خود اثربخشی (Self Efficacy) یا احساس شایستگی (Senes of Competence)؛ احساس شایستگی به این معنا است که کارکنان اعتقاد دارند مهارت و توانایی لازم را برای انجام کارهای خود دارند (میشرا و اسپریتزر، ۱۹۹۸). احساس شایستگی، به اعتقاد فرد به توانایی‌هایش جهت انجام با مهارت فعالیت‌هایش است؛ این افراد احساس می‌کنند که می‌توانند وظایفشان را با مهارت بالا انجام دهند.

۲. احساس خودسامانی (Self Determination)؛ هنگامی که افراد به جای اینکه با اجبار در کاری درگیر شوند یا دست از آن کار بکشند، خود داوطلبانه در وظایف خویش درگیر شوند، احساس خودسامانی می‌کنند. آنان خود را افرادی خودآغازگر می‌بینند که قادرند به میل خود، اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیمات مستقل بگیرند و افکار جدید را به آزمون بگذارند. افراد توانمند در مورد کارهایشان احساس مالکیت می‌کنند؛ زیرا آنان می‌توانند تعیین کنند که کارها چگونه باید انجام شوند و با چه سرعتی پایان یابند. داشتن حق انتخاب، جزء اصلی خودسامانی به‌شمار می‌رود (وتن و کامرون، ۱۹۹۶).

در تفاوت خود اثربخشی و خودسامانی باید گفت که خودسامانی به‌درستی حق انتخاب منسوب است؛ در حالی که خود اثربخشی به احساس قابلیت اشاره دارد (دییسی و همکاران، ۱۹۸۹).

۳. پذیرفتن شخصی نتیجه (Personal Consequence)؛ افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند؛ آنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قراردادن محیطی که در آن کار می‌کنند، یا نتایجی که تولید می‌شود، تغییر ایجاد کنند. پذیرفتن شخصی نتیجه، عبارت است از اعتقادات فرد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد توانایی‌اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب. داشتن احساس پذیرفتن شخصی نتیجه، کاملاً به احساس خودکنترلی مربوط است برای اینکه افراد احساس توانمندسازی کنند، آنان نه تنها باید

احساس کنند که آنچه انجام می‌دهند اثری به‌دنبال دارد، بلکه باید احساس کنند که می‌توانند آن اثر را به‌وجود آورند؛ یعنی برای اینکه آن نتیجه با احساس توانمندسازی همراه باشد، آنان باید احساس کنند که کنترل نتیجه تولید یا خدمت ارائه‌شده را در دست دارند (وتن و کامرون، ۱۹۹۶: ۲۸-۲۹).

۴. معنی‌دار بودن (Meaning)؛ کارمندان برای مقصود و یا اهداف فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل می‌شوند و استانداردهای ذهنی‌شان را با آنچه که در شغل خود در حال انجام دادن هستند، متجانس می‌کنند (وتن و کامرون، ۱۹۹۶: ۳۰-۳۱). به‌عبارت دیگر، احساس معنی‌دار بودن، یک نگرش ارزشی است که از متجانس بودن آرمان‌ها و ارزش‌های افراد و آنچه که در حال انجام دادن هستند، حاصل می‌شود. افراد توانمند، احساس معنی‌دار بودن می‌کنند. معنی‌دار بودن به‌معنی ارتباط اهداف و وظایف کاری با ایده‌ها و استانداردهای فرد است (آگبرو و اوینگ، ۲۰۰۰).

۵. اعتماد (Trust)؛ سرانجام افراد توانمند دارای حسی به‌نام اعتماد هستند و مطمئن هستند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد، این افراد، این اطمینان را حفظ می‌کنند که حتی در مقام زیردست نیز نتیجه نهایی کارهایشان منصفانه خواهد بود.

رویکردهای توانمندسازی

با بررسی متون نوشتاری و مفاهیم و تعاریف توانمندسازی، چهارنوع رویکردسازی از توانمندسازی کارکنان را می‌توان بازیابی کرد که عبارتند از: رویکرد ارتباطی، رویکرد انگیزشی رویکرد روان‌شناختی و رویکرد معنوی؛ به‌صورت اجمال این چهار رویکرد توضیح داده می‌شود.

الف) توانمندسازی ارتباطی

این رویکرد به‌عنوان یک فرایند بالا به پایین و ماشینی تعریف می‌شود و قدرت فرد و نیز وابستگی خالص او را در ارتباط با دیگران نشان می‌دهد. روش‌هایی چون تسهیم

قدرت بین افراد، تقسیم مجدد اختیار و کنترل، مشارکت کامل کارکنان و مدیران در تصمیم‌گیری‌ها، مسئولیت‌پذیری برای اتخاذ تصمیم، فرایند انرژی‌زا ساختن، اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان برای اتخاذ تصمیم‌ها، اعطای قدرت و تفویض اختیار، از روش‌های جاری در این حوزه هستند.

توانمندسازی به منزله یک عنصر ارتباطی، فرایندی است که طی آن مدیر قدرتش را بازیردستان خود تقسیم می‌کند. در این مفهوم، قدرت به معنای دارا بودن اقتدار و کنترل رسمی بر منابع سازمانی تعبیر می‌شود؛ به عبارت دیگر، مدیران وقتی می‌توانند کارکنان را توانمندسازند که اطلاعات سازمانی را در اختیار آنان گذاشته، ساختار سازمانی را بازسازی کرده، تیم‌های کاری را جایگزین سلسله مراتب نموده و فرصت‌های آموزشی را فراهم آورده باشند (مهرابی، ۱۳۹۳: ۳۰).

ب) توانمندسازی انگیزشی

در این دیدگاه توانمندسازی فرایندی برای ایجاد انگیزه کاری در فرد از طریق آماده سازی محیط و ایجاد مجرای انتقال برای احساس خود اثربخشی و انرژی بیشتر است؛ این دیدگاه برمبنای نظریه انگیزشی مک‌کلند شکل گرفته است که شامل: ۱- نیاز به قدرت ۲- نیاز به موفقیت ۳- نیاز به تعلق است. به گمان مک‌کلند، افراد به قدرت و تمایل درونی برای نفوذ و کنترل بر سایر افراد نیاز دارند. قدرت برخوردار از یک نیاز درونی و حق تعیین است و توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. هرگونه راهبردی که به افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس کارکنان منجر شود، موجبات توانمندسازی را فراهم می‌آورد (مهرابی، ۱۳۹۳: ۳۲).

ج) توانمندسازی روان شناختی

در این دیدگاه، توانمندسازی به منزله یک مفهوم روان شناختی، به حالات، احساسات و باورهای افراد به شغل و سازمان مربوط می‌شود و به‌عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی تعریف شده است که دارای پنج بعد احساس شایستگی (خودکارآمدی)،

احساس خودمختاری (داشتن حق انتخاب)، احساس موثر بودن (اثرگذاری)، احساس معنا دار بودن (ارزشمندی) و احساس اعتماد (امنیت) است (اسکندری، ۱۳۸۱).

نظریه پردازان این رویکرد، که در رأس آن‌ها توماس و ولتهوس قرار دارند، معتقدند که توانمندسازی موضوعی چندوجهی است و نمی‌توان صرفاً بر پایه یک مفهوم خاص به بررسی آن پرداخت. به باور آنها توانمندسازی، فرآیند افزایش انگیزش درونی نسبت به وظایف واگذار شده به کارکنان است (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶: ۵۹) که شامل مؤثر بودن، شایستگی، معنی دار بودن و حق انتخاب می‌شود و در واقع وجود تمامی ابعاد توانمندسازی در بین کارکنان، در مجموع تصویر کاملی از توانمندی فرد به لحاظ روان‌شناختی را ارائه می‌کند (فتحی، ۱۳۸۷: ۳۳).

در گذشته محققان بر جنبه‌های ارتباطی توانمندسازی تمرکز می‌کردند و توجه خود را به توانمند کردن اعمال (کارهای) مدیریتی مانند تفویض اختیار، انتقال اختیار تصمیم‌گیری از سطوح بالاتر سازمان به سطوح پایین‌تر، فراهم کردن امکان دسترسی کارکنان رده‌های پایین سازمان به اطلاعات و منابع سازمانی متمرکز می‌کردند (اسپریتزر، ۱۹۹۶). اما اخیراً دانشمندان به دنبال جایگزین کردن رویکردهای جدیدی هستند که این رویکردها بین اعمال (کارهای) مدیریتی و تصورات شغلی کارکنان (ادراک و اعتقاد کارکنان در مورد قدرت، شایستگی، کنترل و خود کارآمدی) تفاوت ایجاد می‌کند. بنابراین از منظر این دیدگاه، اعمال مدیریتی تنها مجموعه‌ای از شرایط هستند که در توانمندسازی دخیل بوده و ضرورتاً به ایجاد چنین شرایطی منجر نمی‌شوند (حرآبادی فراهانی، ۱۳۸۴). این رویکرد بر ادراک کارکنان از توانمندسازی تمرکز می‌کند و چگونگی درک کارکنان و زیردستان از توانمندسازی را مورد بررسی قرار می‌دهد. بر اساس این رویکرد توزیع قدرت لزوماً به توانمند شدن کارکنان منجر نمی‌شود؛ چراکه ممکن است کارکنان چنین تصویری نداشته باشند. این پیش‌فرض‌ها موجب می‌شود این رویکرد به یک فرآیند ارگانیک و نظام‌یافته و پایین به بالا تبدیل شود (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶: ۶۱).

اسپریتزر با توجه به الگوی توماس و ولتهوس، توانمندسازی روان‌شناختی را به‌عنوان یک مفهوم انگیزشی، متشکل از چهار بعد: شایستگی، خودمختاری (دارا بودن حق

انتخاب)، معنی دار بودن و مؤثر بودن، تعریف می‌کند، که این ابعاد جمعاً منعکس‌کننده‌ی یک جهت‌گیری شخصی به نقش کار در سازمان می‌باشد (اسپریتزر، ۱۹۹۵). وتن^۱ و کمرون^۲ (۱۹۹۸) بر اساس پژوهش میشر^۳ (۱۹۹۲) ضمن تأکید بر چندوجهی بودن توانمندسازی و تأیید چهار بعد فوق، بعد اعتماد را نیز به آنان اضافه کردند.

(د) توانمندسازی معنوی

در فرهنگ لغت اکسفورد، معنویت این‌گونه تعریف شده است: «حالت یا ویژگی علاقه‌مندی و توجه به مسائل معنوی، عشق یا همبستگی به پدیده‌های معنوی». هارتز معنویت را تجربه‌ای متعالی، با معنا و مبتنی بر عشق تعریف کرده است (هارتز، ۱۳۸۷: ۵۴).

دنيس هیتون^۴ در پژوهشی در زمینه معنویت پنج شاخص معنویت را برای تغییر و بهبود کارکنان سازمان از درون، ارائه داده است: سلامتی، شادمانی، خرد و فرزاندگی، موفقیت و کمال. به عقیده وی این ابزارها بر مبنای مقیاس‌هایی هستند که در برنامه‌های مراقبه و تفکر متعالی به کار می‌روند (هیتون و دیگران، ۲۰۰۱: ۸۸).

هینلس می‌گوید معنویت تلاشی است در جهت حساسیت نسبت به خویشتن، دیگران، موجودات غیرانسانی و خدا، یا کندوکاو برای آنچه که برای انسان شدن مورد نیاز است و جستجویی برای رسیدن به انسانیت کامل (هینلس، ۱۹۹۵: ۳۷).

معنویت در سخن استاد مطهری به معنای ارزش‌های انسانی یا گرایش‌های مقدس و گرایش‌هایی به حقایق علم، شامل عالم ماورای مادی و فوق حیوانی است.

امام خمینی (رحمت الله علیه) می‌فرماید: «معنویت، مجموعه صفات و اعمالی است که شورو جاذبه قوی و شدید و درعین حال منطقی و صحیح را در انسان به وجود می‌آورد تا او را در سیر به سوی خدای یگانه و محبوب عالم به‌طور اعجاب‌آوری پیش ببرد» (صحیفه نور، ج ۱۶: ۸).

1 Whetten
2 Cameron
3 Mishra
4 Hiton

قرآن کریم می‌فرماید: «لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا» خداوند کسی را جز به اندازه توانایی اش تکلیف نمی‌کند (بقره، آیه ۲۸۶)

بعضی از آیات قرآن، با کوچک جلوه دادن کارهای بزرگ، نیروی اعتماد به نفس را در افراد ایجاد می‌کنند، نمونه‌ای از این آیات مربوط به جنگ بدر است (پیروز و همکاران، ۱۳۸۴). قرآن کریم می‌فرماید: «إِذْ يُرِيكَهُمُ اللَّهُ فِي مَنَايِكَ قَلِيلًا وَلَوْ أَرَاكَهُمْ كَثِيرًا لَفَشَلْتُمْ وَلَتَنْزَعْتُمْ فِي الْأُمُورِ لَكِنَّ اللَّهَ سَلَّمَ إِنَّهُ عَلِيمٌ بِذَاتِ الصُّدُورِ» در آن موقع خداوند تعداد آنها را در خواب به تو کم نشان داد و اگر فراوان نشان می‌داد، مسلماً سست می‌شدید و (درباره شروع جنگ با آنها) کارتان به اختلاف می‌کشید؛ ولی خداوند (شما را از همه اینها) سالم نگه داشت؛ خداوند به آنچه درون سینه‌هاست دانا است (انفال آیه ۴۳).

با بهره‌گیری از تعریف‌های ارائه شده از سوی اندیشمندان و صاحب نظران برای «معنویت» می‌توان تعریف توانمندسازی معنوی را با رویکرد اسلامی به شرح زیر ارائه کرد؛ هرچند این تعریف قابل جرح و تعدیل خواهد بود. توانمندسازی معنوی عبارتست از: تقویت معرفت، ایمان و عمل صالح فرد در پرتو تقویت جنبه‌های روحی و گرایش‌های مقدس و احساس مستمر حضور خداوند برای تعالی انسان و رسیدن به حیات طیبه در سطح فردی، سازمانی و اجتماعی.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر به از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی - همبستگی است. برای گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شد؛ ۷۰ پرسشنامه، به روش تمام‌شمار بین نمونه آماری توزیع، جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در این پژوهش برازش الگوی اصلی تحقیق، بر اساس داده‌های گردآوری شده و با روش‌ها و آزمون‌های مختلف، سنجش می‌شود. پس از ارائه آمارهای توصیفی، ارتباط بین شاخص‌ها و مؤلفه‌های هر یک از ابعاد با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و توسط نرم‌افزار پی ال اس (PLS) مورد بررسی قرار می‌گیرد. مدل معادلات ساختاری یک رویکرد جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط متغیرهای مشاهده‌شده و

مکنون است. همچنین این تکنیک، ابزاری قدرتمند برای پژوهشگر است که وی را در تدوین چارچوب نظری پژوهش در قالب مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری، یاری می‌رساند. در این تحقیق برای بررسی روایی پرسشنامه، از نظرات تعدادی از خبرگان دانشگاهی در حوزه توانمندسازی و نیز صاحب‌نظران حوزه فرماندهی و مدیریت در سازمان مورد مطالعه، استفاده شده است. با محاسبه ضریب لاوشه اعتبار پرسشنامه با ۹۰ درصد توافق مورد تأیید قرار گرفت. پایایی ابزار تحقیق نیز از طریق آلفای کرونباخ سنجیده شد که نتایج آن در قالب جدول زیر آورده شده است.

جدول (۱) پایایی پرسشنامه تحقیق

ضریب آلفای کرونباخ	بعد
۰/۹۴۰	درودی‌ها/ درون دادها
۰/۸۲۳	فرایندها/ پردازش‌ها
۰/۸۹۲	خروجی‌ها/ برون دادها
۰/۸۹۹	ضریب کل

یافته‌های پژوهش

آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

جدول (۲) آمار توصیفی مولفه‌های تحقیق

متغیرها	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
ساختار	1.80	5.00	3.7857	.80529
سبک مدیریت و رهبری	2.11	5.00	4.0524	.65495
یادگیری تحربی	2.27	5.00	4.0506	.67600
فناوری اطلاعات	2.08	5.00	4.0505	.68513
توسعه دانش	2.41	5.00	4.0958	.63916
توسعه نگرش	3.29	5.00	4.3051	.47395

.35431	4.5577	5.00	3.00	توسعه بصیرت
.36119	4.4736	5.00	3.46	توسعه انگیزش
.43822	4.3970	5.00	3.11	توسعه مهارت
.38360	4.3766	5.00	3.45	توسعه توانایی
.42669	4.4121	5.00	3.40	توانمندی روان شناختی
.49474	4.3734	5.00	3.14	توانمندی معنوی - اخلاقی
.50734	4.3462	5.00	3.08	توانمندی فکری - ذهنی

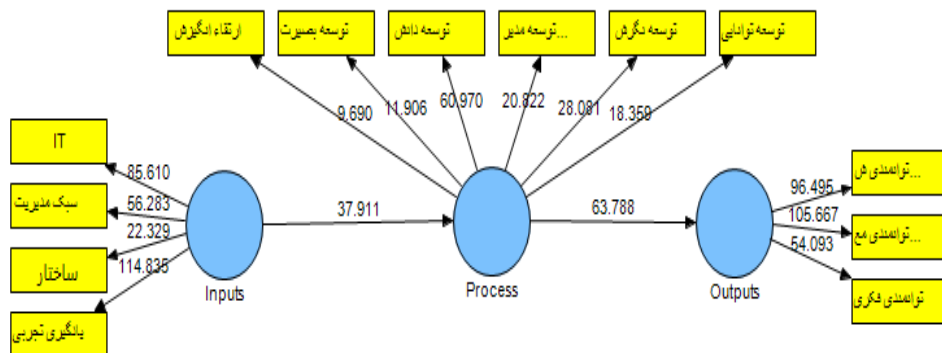
بر مبنای نتایج جدول آمار توصیفی متغیرهای تحقیق، توسعه بصیرت با میانگین ۴/۵۵۷ دارای بیشترین میانگین و ساختار با میانگین ۳/۷۸ دارای کمترین میانگین است.

مدل‌سازی معادلات ساختاری

برای مدل‌سازی، از نرم افزار پی ال اس استفاده شده است و مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری ترسیم شده است. جهت بررسی معنادار بودن سازه‌ها از آماره t-value استفاده می‌شود. اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده متناظر با آزمون t-value از مقدار ۱/۹۶ کوچکتر باشد، بار عاملی مشاهده شده، معنادار نیست و اگر بزرگتر از مقدار ۱/۹۶ باشد معنادار است.

تأثیر ورودی‌ها بر فرایند و خروجی

جهت بررسی تأثیر ورودی‌ها بر فرایند و همچنین تأثیر فرایند بر خروجی از الگوریتم PLS-SEM استفاده شد. نتایج ارزیابی در نمودارهای زیر نشان داده شده است. نمودار اول بیانگر بررسی ضرایب معناداری و نمودار دوم برای ارزیابی ضرایب مسیر است.



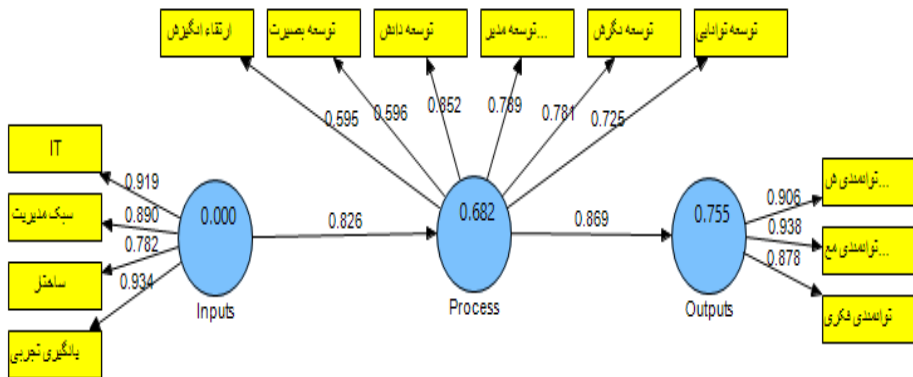
نمودار ۱: ضرایب معناداری

با توجه به نمودار بالا، ورودی‌ها بر فرایند و همچنین فرایند بر خروجی‌ها تأثیر معناداری دارد. مقدار T مسیر ورودی‌ها و فرایند عبارت است از $37/91$ که از مقدار بحرانی $1/96$ بیشتر بوده و در نتیجه، تأثیر مسیر معنادار است. همچنین مقدار T مسیر فرایند و خروجی برابر با $63/79$ است که از مقدار بحرانی $1/96$ بیشتر بوده و در نتیجه تأثیر مسیر معنادار است.

با توجه به نتایج نمودار، ورودی‌ها بر فرایند به مقدار 83 درصد تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین فرایند بر خروجی‌ها به مقدار 87 درصد تأثیر مثبت و معناداری دارد. با توجه به نتایج ضریب تعیین (R^2) فرایندها به مقدار 68 درصد ورودی‌ها را پیش‌بینی می‌کند. خروجی‌ها نیز به مقدار 75 درصد ورودی و فرایند را پیش‌بینی می‌کند.

جدول (۳) بررسی تأثیر متغیرها

نتیجه	انحراف استاندارد	ضریب مسیر	T	مسیر
تأثیر مثبت	۰,۰۲۱۸	۰,۸۲۶۱	۳۷,۹۱۱۱	ورودی‌ها ← فرایند
تأثیر مثبت	۰,۰۱۳۶	۰,۸۶۸۷	۶۳,۷۸۷۹	فرایند ← خروجی‌ها
تأثیر مثبت	۰,۰۲۶۲	۰,۷۱۷۷	۲۷,۳۸۵۳	ورودی‌ها ← خروجی‌ها



نمودار ۲: ضرایب مسیر

ارزیابی کلی مدل

جهت ارزیابی مدل اندازه‌گیری از شاخص‌های پایایی معرف (آلفای کرونباخ)، سازگاری درونی از شاخص p دیلون-گلدشتاین یا پایایی مرکب، روایی همگرا (AVE) و روایی افتراقی (معیار فورنل - لارکر) استفاده شد. روایی همگرا به این معناست که مجموعه معرف‌ها، سازه اصلی را تبیین می‌کنند. فورنل و لاکر (۱۹۸۱) استفاده از متوسط واریانس استخراج‌شده را به عنوان معیاری برای اعتبار همگرا پیشنهاد می‌کنند. حداقل AVE معادل ۰,۳ بیانگر اعتبار همگرای کافی است؛ به این معنی که یک متغیر پنهان (مکنون) می‌تواند به طور متوسط بیش از نیمی از پراکندگی معرف‌هایش را تبیین کند. معیار فورنل-لارکر ادعا می‌کند که یک متغیر باید در مقایسه با معرف‌های سایر متغیرهای مکنون، پراکندگی بیشتری را در برابر معرف‌های خودش داشته باشد. از نظر آماری AVE هر متغیر مکنون باید بیشتر از بالاترین توان دوم همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای مکنون باشد. معیار فورنل-لارکر روایی افتراقی را در سطح سازه ارزیابی می‌کند (آذر و همکاران، ۱۳۹۱).

در پایایی ترکیبی، پایایی سازه‌ها با یکدیگر محاسبه می‌شود. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالای ۰,۷ شود، پایداری درونی مناسبی برای مدل اندازه‌گیری دارد. نتایج این شاخص‌ها در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول (۴) ارزیابی مدل کلی

شاخص LV	معیار فورنل - لارکو	AVE	p دیلون - گلدشتاین	آلفای کرونباخ	
۳,۶۲۳۲	۰,۸۸۳۰	۰,۷۷۹۷	۰,۹۳۳۷	۰,۹۰۴۰	ورودی‌ها
۴,۱۹۲۷	۰,۷۲۹۶	۰,۵۳۲۴	۰,۸۷۰۳	۰,۸۲۳۵	فرایند
۴,۱۲۲۲	۰,۹۰۷۶	۰,۸۲۳۷	۰,۹۳۳۴	۰,۸۹۲۶	خروجی‌ها

نتایج ارزیابی، نشان‌دهنده این است که ورودی‌ها، فرایند و خروجی‌ها از پایایی معرف و ترکیبی مناسبی برخوردار می‌باشد. پایایی معرف برابر و پایایی ترکیبی بیشتر از مقدار بحرانی ۰/۷ است. مقدار متوسط واریانس استخراج شده نیز بیشتر از مقدار بحرانی ۰/۵ بیشتر است.

نیکویی برازش مدل

جهت ارزیابی نیکویی برازش از ضریب تعیین (R^2) و معیار Q^2 استون - گیسر^۱ استفاده شد. ضریب تعیین ارتباط بین مقدار واریانس شرح داده شده یک متغیر نهفته را با مقدار کل واریانس آن سنجش می‌نماید، مقدار این ضریب نیز از ۰ تا ۱ متغیر است، که مقادیر بزرگ‌تر آن مطلوب‌تر است. مقادیر R^2 برابر با ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ در مدل‌های Samrt PLS به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف توصیف می‌شوند.

جدول (۵): ارزیابی مدل کلی تحقیق

متغیرها	R^2	SSO	SSE	1-SSE/SSO (Q^2)
فرایند	۰,۶۸۲	۱۸۰,۰۰۰۰	۱۱۷,۸۷۸۸	۰,۳۴۵۱
خروجی	۰,۷۵۵	۹۰,۰۰۰۰	۳۴,۳۵۲۸	۰,۶۱۸۳

جهت بررسی دقت پیش بینی از معیار Q^2 استون - گیسر نیز استفاده شد. این معیار معرف تناسب پیش بین مدل است. مقدار Q^2 بزرگتر از صفر نشان‌دهنده این است که سازه‌های برون‌زا دارای تناسب پیش‌بین برای سازه درون‌زای تحت بررسی هستند. بر مبنای نتایج Q^2 خروجی از تناسب پیش بین مناسبی برخوردار است. SSE مجموع مربعات

1 Stone- Geisser

خطاهای پیش‌بین و SSO مجموع مربعات مشاهدات برای متغیرهاست. شاخص نیکویی برازش (GOF) به‌عنوان معیاری برای پیش‌بینی عملکرد کلی مدل به‌کار می‌رود. این معیار به‌صورت میانگین هندسی R^2 و متوسط اشتراک^۱ محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2}$$

این شاخص، مجذور ضرب دو مقدار متوسط مقادیر اشتراکی و متوسط ضریب تعیین است. از آنجاکه این مقدار به دو شاخص مذکور وابسته است، حدودش بین صفر و یک بوده و هرچقدر به مقدار ۱ نزدیک باشد، مدل از برازش خوبی برخوردار است.

جدول ۶: شاخص نیکویی برازش

GOF	مقدار اشتراک	ضریب تعیین	متغیرها
۰,۶۹۷۵	۰,۵۳۲۴	۰,۶۸۲	فرایند
	۰,۸۲۳۷	۰,۷۵۵	خروجی‌ها

نتایج مدل مبین این است که مدل از برازش نسبتاً خوبی برخوردار است.

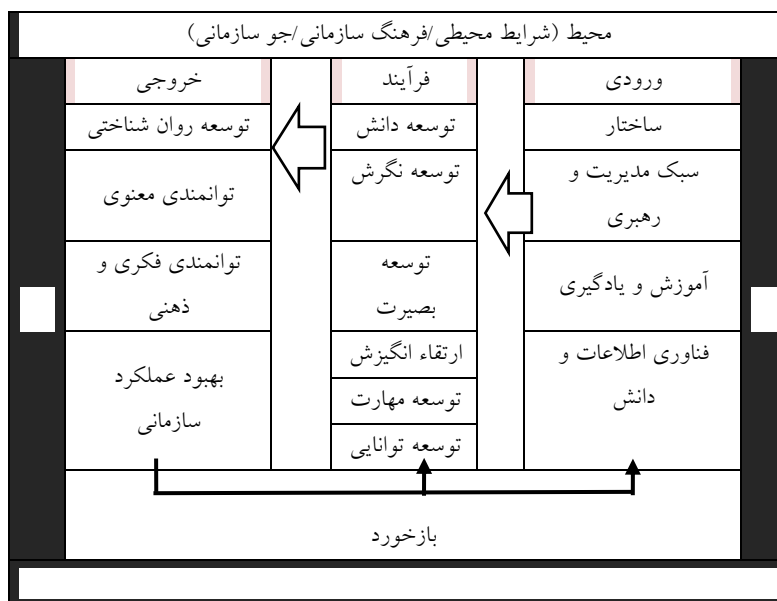
نتیجه‌گیری و پیشنهادها

الف. نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج نمودار، ورودی‌ها بر فرایند به مقدار ۸۳ درصد تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین فرایند بر خروجی‌ها به مقدار ۸۷ درصد تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین با توجه به نتایج ضریب تعیین (R^2) فرایندها به مقدار ۶۸ درصد ورودی‌ها را پیش‌بینی می‌کند. خروجی‌ها نیز به مقدار ۷۵ درصد ورودی و فرایند را پیش‌بینی می‌کند. نتایج مدل مبین این است که شاخص نیکویی برازش مدل با مقدار ۰,۶۹۷۵ از برازش نسبتاً خوبی برخوردار است.

نتایج پژوهش موید آن است که بین توانمندسازی کارکنان با رویکرد معنوی و بهبود عملکرد کارکنان، رابطه معنادار وجود دارد؛ به عبارت دیگر ادراک فضای اخلاقی و ابعاد معنوی سازمان به افزایش رفتارهای مثبت کارکنان منجر شده و با ارتقا سطح معنویت سازمانی،

عملکرد کارکنان بهبود می‌یابد که این امر اهمیت توجه به ارزش‌های اخلاقی را در سازمان‌ها نشان می‌دهد. یافته‌های این پژوهش می‌تواند در راستای ارتقای توانمندی کارکنان با رویکرد معنوی مورد استفاده قرار گیرد. درضمن الگوی پژوهش به شکل زیر می‌باشد



شکل (۳) الگوی توانمندسازی سرمایه‌ی انسانی با رویکرد سیستمی

ب. پیشنهادها

با توجه به نتیجه پژوهش، ملاحظه می‌شود که تلاش مدیران برای تقویت معنویت در سازمان، منجر به توانمندی بالایی برای کارکنان می‌شود. لذا با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌شود مدیران ضمن توجه ویژه به ارتقای ابعاد معنویت در سازمان، زمینه لازم برای تقویت ارزش‌های معنوی و ارزش‌های مثبت کاری را فراهم کنند. با توجه به نتایج پژوهش، در سطح فردی، ایجاد فرصت‌های رشد شخصی و دریافت شغل متناسب با توانایی و علایق فرد و معنادار کردن کار برای کارکنان از طریق طراحی شغل‌ها به صورت بامعنا و جذاب و از سوی دیگر با توجه به بعد احساس همبستگی، در سطح گروهی، طراحی فعالیت‌های گروهی و ساختارهای تیمی در جهت ایجاد جوی صمیمانه و دوستانه میان همکاران و در سطح سازمانی نیز توجه به همسویی ارزش‌های افراد جذب شده و

جامعه‌پذیری آنها در جهت همسویی بیشتر آنها با ارزش‌های سازمان، مواردی هستند که در نهایت در ارتقاء توانمندی کارکنان با رویکرد معنوی نقش به‌سزایی ایفا خواهند کرد.

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- امام خمینی رضوان الله علیه، صحیفه نور، ج ۱۶، ص ۸
- ابطحی، حسین؛ عباسی، سعید (۱۳۸۶)، **توانمندسازی کارکنان**، کرج: نشر موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو، چاپ اول
- اسکات، دی سیتیا؛ دنیس، ژاف (۱۳۷۵)، **توانمندسازی**، ترجمه مرتضی محقق، تهران: سازمان بهره‌وری
- گنجی، حمزه (۱۳۸۵)، **روانشناسی کار**، چاپ هفتم، تهران: ساوالان
- مهربانی، امیرحمزه (۱۳۹۳)، **توانمندسازی منابع انسانی در نظام ارزشی اسلام**، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه
- مهربانی، امیر حمزه (۱۳۹۰)، معرفی روش شناسی داده بنیاد برای تحقیقات اسلامی، **مجله مدیریت فرهنگ سازمانی**، شماره ۲۳
- طالبیان، احمدرضا؛ وفاپی، فاطمه (۱۳۸۸)، الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی، **ماهنامه تردید**، فروردین ۸۸، شماره ۲۰۳
- نیازی، محسن؛ نصرآبادی، محمد (۱۳۸۸)، «توانمندسازی بر اساس راهبرد سرمایه اجتماعی»، **ماهنامه تدبیر**، فروردین ۸۸، شماره ۲۰۳
- اورعی یزدانی، حمید (۱۳۸۱)، **نگرشی بر توانمندسازی**، تهران: مطالعات بازرگانی
- آقاپاری، سیروس (۱۳۸۵)، توانمندسازی روشی نو در محیطی رقابتی، **ماهنامه تدبیر**، شماره ۱۳۵.
- اسکندری، مجتبی (۱۳۸۱)، طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران، **رساله دکتری**، تهران: دانشگاه تهران.
- امیری، دردانه (۱۳۸۲)، بررسی سلامت روانی کارگران و کارمندان با بهره‌وری در صنعت خودروسازی، **پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد**، دانشگاه الزهراء، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- ساعتچی، محمود (۱۳۸۷)، **بهداشت روانی در محیط کار (با تکیه بر فشار روانی و فرسودگی شغلی)**، تهران، نشر ویرایش، چاپ اول.
- فلاحی، ویدا (۱۳۷۴)، بررسی مقایسه‌ای بین سبک‌های مدیریت آمرانه و مشارکتی با بهداشت روانی کارکنان در دبیرستان‌ها و برخی از مؤسسات صنعتی شیراز، **پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد**، مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- گنجی، حمزه (۱۳۹۰)، **بهداشت روانی**، تهران، انتشارات ارسباران.

- محمدی، مصطفی (۱۳۸۰)، بررسی رابطه بین فشارهای روانی ناشی از عوامل سازمانی با اثربخشی کارکنان (معاونت طرح و توسعه سازمان صدا و سیما)، *پایان نامه کارشناسی ارشد*، دانشگاه تربیت معلم.
- ناصحی فر، وحید؛ عبوضی، محمدرحیم؛ شهریاری، هاشم (۱۳۹۵)، بررسی رابطه بین عوامل توانمندسازی مدیران با افزایش عملکرد نیروی انسانی، تهران: *کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت*.
- ریاحی، بهروز (۱۳۸۳)، توانمندسازی نیروی انسانی یک وظیفه یا یک ضرورت، *مجله توسعه و صنعت*، شماره ۲۷، ۱۳۸۳.
- کرینر، استوارت (۱۳۸۱)، دیدگاه‌های کلیدی در مدیریت: اندیشمندانی که دنیای مدیریت را تغییر دادند، ترجمه محمدعلی حسین نژاد، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱ ص ۱۶۶.
- وتن، دیوید آرد؛ کمرون، کیماس (۱۳۸۳)، تواناسازی کارکنان و تفویض اختیار، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، کرج، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ دوم، ۱۳۸۳، ص ۲۴

ب. منابع لاتین

- Whetten, Peter & Cameron, Gerard;(1996). **Developing Management Skills**, South Western Elog publishing USA, .
- Daft, Richard (2000). **Organization Theory and Design** (Shout-Western College Publishing), USA .
- Johnson, J. V. (2015). **Empowerment in future work life**, Scand J Work Environment Health 1997, vol23, suppl4.
- Narayan, Deepa (2014). **Measuring empowerment**, cross- disciplinary perspectives. Washington, D. C: The Worth Bank.
- Nurs, J. Adm.(1997). The effect of workplace empowerment on staff nurses' occupational mental health and work effectiveness. *Faculty of Nursing, University of Western Ontario*, London Jun;27(6):42-50.
- Van den Berg, T. I. J., Alavinia, S. M. , Bredt, F. J., Lindeboom, D., . Elders, L. A. M and Burdorf, A.(2008). The influence of psychosocial factors at work and life style on health and work ability among professional workers, *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 81(8) : 1029–1036.
- Narayan, Deepa (2014). **Measuring empowerment**, cross- disciplinary perspectives. Washington, D. C: The Worth Bank.
- Ruta Kazlauskaitė, Ilona Buciuniene, Linas Turauskas, (2011). **Organizational and psychological empowerment**.
- Mishra, Anneal k & Spritzer, Gertchen M;(1998). Explaining how Survivors Respond to Downsizing: The Role of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign, *academy of management review*, ۱۹۹۸, Vol.33, No.3, P. 588-567.
- Deci, E.L & Others;(1989). Self Determination in a Work Organization, *Journal of Applied Psychology*, 1989, Vol.74, p 580 & 9.

- Ugboro, Isaha & Obeng, Kofi;(2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organization: An Empirical Study, *Journal of Quality Management*, 2000, Vol.5, pp: 247-272.
- Misra, H. (2006). Role of Human resource in Information technology alignment In Organizations, A Metric Based Strategic Assessment Framework. *Journal of Information technology Management* , Vol. 16, N. 3.
- Kruger, A., Domling, M., & Bleckmann, P. (2004). **Youth & Community Empowerment Through Cultural Activities**. Youth, Empowerment Partnership program .
- Siglero, Honeycutt & Pearson, Christine M ;(2000). Creating an Empowerment Culture: Examine the Relationship between Organizational Culture and Perception of Empowerment, *journal of quarterly management*, 2000, Vol.5, P 27-52 .