

# رابطه بین معنویت در کار و توانمندسازی کارکنان

نویسندگان: ابوالحسن فقیهی<sup>۱</sup>، حسن زارعی متین<sup>۲</sup>، غلامرضا جندقی<sup>۳</sup> و سید محمد مهدی موسوی<sup>۴\*</sup>

۱. استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی
۲. استاد گروه مدیریت دانشگاه تهران، پردیس قم
۳. استاد گروه مدیریت دانشگاه تهران، پردیس قم
۴. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه تهران، پردیس قم

\*Email: smmmoosavi@ut.ac.ir

## چکیده

هدف اساسی انجام این پژوهش، مطالعه ای پیمایشی در خصوص رابطه معنویت در کار و توانمندسازی کارکنان است. بدین منظور پرسشنامه استاندارد با آلفای کرونباخ ۰/۸۷ برای معنویت در کار و آلفای کرونباخ ۰/۸۲ برای توانمندسازی کارکنان میان ۲۵۱ نفر از کارکنان ستاد مرکزی شرکت ملی پخش و پالایش فراورده های نفتی ایران در تهران توزیع گردید. تجزیه و تحلیل داده های گردآوری شده در قالب آزمون آماری همبستگی پیرسون نشان داد که همبستگی معنادار و مثبت (با ضریب همبستگی ۰/۷۳۹) میان معنویت در کار و توانمندسازی کارکنان وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** معنویت در کار، توانمندسازی کارکنان، کارمندان، احساس همبستگی، احساس همراهی ارزشها

## دانشور

رئیس

مدیریت و پیشرفت

Management and  
Achievement

- دریافت مقاله: ۸۷/۸/۸
- پذیرش مقاله: ۹۰/۲/۲۱

Scientific-Research  
Journal of  
Shahed University  
Eighteenth Year  
No. 50  
Dec. Jan 2011-12

دوماهنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال هجدهم - دوره جدید  
شماره ۵۰  
دی ۱۳۹۰

## مقدمه

در دنیای امروز که دنیای سازمان‌هاست، نیروی انسانی به عنوان با ارزش‌ترین منابع سازمانی، محور رویکردها و فعالیت‌های سازمانی بوده و در اعتلای اهداف و آرمان سازمان نقش اساسی ایفا می‌کند. منابع انسانی به سازمان معنا و مفهوم بخشیده و زمینه‌های تحقق اهداف سازمانی را فراهم می‌کنند. تارو معتقد است "مهمترین مزیت رقابتی برای سازمان‌ها در هزاره سوم میزان هوش و دانایی و دانش خردمندان انسانی است و دیگر نفت و منابع طبیعی نمی‌توانند منابع ثروت آفرینی باشند. بلکه هوش و خرد انسان‌هاست که می‌تواند جامعه را به سمت رشد و تعالی حرکت دهد. اگر سازمان‌ها 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 به طور تمام عیار اندیشه کنند"<sup>(۱)</sup>. 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 توانمند را به وجود آورند. از این رو توانمندسازی به عنوان عامل نجات بخش و ابزاری شناخته شده در مدیریت ظهور نموده است و به یکی از مهم‌ترین مباحث روز مبدل گشته که می‌تواند موفقیت سازمان‌ها را تضمین کند. در حقیقت فلسفه توانمندسازی می‌گوید که سازمان می‌تواند افراد خود را راضی کند و در عین حال آنچه را که نیاز دارد به دست آورد. این رابطه می‌تواند رابطه ای مبتنی بر دستیابی به منافع طرفین باشد<sup>(۲)</sup>. مطالعات نشان می‌دهند که توانمندسازی کارکنان باعث افزایش فروش و سود، کاهش هزینه‌ها، افزایش اثربخشی، افزایش تعهد به سازمان، حل اثربخش مشکلات و هماهنگی بیشتر در انجام کارها می‌شود<sup>(۳)</sup>. تعدادی از محققان در تلاش برای شناخت عوامل تاثیرگذار بر توانمندسازی، بر اهمیت نقش اعتماد و معنویت در کار به عنوان شرایط موفقیت توانمندسازی تاکید نموده‌اند<sup>(۴،۳)</sup>.

معنویت در کار و تلاش برای انسانی‌تر کردن سازمان‌ها یکی از روندهای مهم کسب و کار و مدیریت در قرن ۲۱ می‌باشد که از اواسط دهه ۹۰ به طور جدی مطرح شده است و اهمیت و تعداد تحقیقات در این زمینه در حال افزایش است. دلیل علاقه‌مندی سازمان‌ها به معنویت در کار علاوه بر جوانب انسانی، افزایش اثربخشی سازمانی است. محققان بیان می‌کنند که تشویق معنویت در محیط کار می‌تواند منجر به مزایا و منافعی شود<sup>(۵،۶،۷،۸،۹،۱۰)</sup> که به صورت مستقیم یا غیر مستقیم سبب بهبود توانمندسازی کارکنان، عملکرد بهتر سازمان، سودآوری و اثربخشی آن گردد. از این رو، این پژوهش در تلاش است تا به بررسی رابطه بین معنویت در کار و توانمندسازی کارکنان بپردازد.

## توانمندسازی کارکنان<sup>۱</sup>

برای سال‌های زیادی، مفهوم توانمندسازی کارکنان موضوع محوری تحقیقات و اقدامات مدیریت بوده است<sup>(۱۱)</sup>. دلیل رشد فزاینده توجهات به توانمندسازی کارکنان چیست؟ به زعم اسپریتزر، رقابت جهانی و تغییر، نیازمند کارکنانی خلاق و مبتکر است که باعث افزایش روزافزون توجه به توانمندسازی شده است<sup>(۱۲)</sup>. رقابت برای کاهش هزینه‌ها، عملکرد بالاتر و انعطاف بیشتر باعث شده تا سازمان‌ها از طریق توانمندسازی کارکنان، عملکردشان را افزایش دهند<sup>(۱۳)</sup>. ارزشی به دلایل زیر توانمندسازی را موضوع مهمی در رشته مدیریت می‌دانند<sup>(۳)</sup>:

- توانمندسازی کارکنان، یکی از عناصر اصلی اثربخشی مدیریتی و سازمانی است؛
- توانمندسازی کارکنان، تسهیل‌کننده پاسخگویی مناسب به تغییرات محیطی در زمان مناسب است؛
- "تایج سودمند" حاصل از توانمندسازی کارکنان دلیل بعدی علاقه به مفهوم توانمندسازی است. مطالعات نشان می‌دهند که توانمندسازی

<sup>1</sup>Employee Empowerment

فنون مدیریت مشارکتی، چرخه های کیفیت، تیم های خود مدیریتی و هدف گذاری دو طرفه است (۱۷).

### رویکرد انگیزشی

توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد (۲۳؛۲۲). هر استراتژی که منجر به حق تعیین فعالیت های کاری (خود تصمیم گیری) و خوداثربخشی کارکنان گردد، توانمندی آنان را در پی خواهد داشت. از این جنبه توانمندسازی به معنای "توان افزایی" است. توان افزایی عبارت است از ایجاد شرایط لازم برای ارتقاء انگیزش افراد در انجام وظایفشان از طریق پرورش خوداثربخشی<sup>۱</sup> و یا کاهش احساس بی قدرتی<sup>۲</sup> در آنان است (۲۵). در رویکرد انگیزشی، هدف تواناسازی و استراتژی آن تقویت خوداثربخشی می باشد. توانمندسازی به عنوان یک سازه انگیزشی با افزایش خوداثربخشی افراد آنان را ترغیب می کند که انگیزه، منابع شناختی و مجموعه اقدامات لازم برای اعمال کنترل در رویدادها را در خود بسیج کنند (۲۷). همان طور که باندورا بیان می دارد، خوداثربخشی عبارت است از حدودی که افراد فکر می کنند از قابلیت ها و توانایی های لازم برای انجام یک وظیفه خاص برخوردارند می باشد (۳).

### رویکرد شناختی

توانمندسازی را به طور وسیعتر به عنوان یک حالت انگیزش درونی در ارتباط با شغل تعریف می کند که شامل چهار تصور درونی است و بیانگر تمایل افراد به نقش های کاری خود می باشد (۲۳؛۲۲). این تصورات درونی عبارتند از: معنی دار بودن<sup>۳</sup>، شایستگی<sup>۴</sup>، مؤثر بودن<sup>۵</sup>، خود تعیینی (حق انتخاب)<sup>۶</sup>. تعریفی که در این

کارکنان باعث افزایش فروش و سود، کاهش هزینه ها، رضایت بیشتر مشتریان و کاهش شکایات آنان، افزایش تعهد به سازمان، افزایش اثربخشی، افزایش تعداد مشتریان، حل اثربخش مشکلات و هماهنگی بیشتر در انجام کارها و وظایف شده است (۱۲؛۱۴؛۱۵؛۱۶؛۱۷؛۱۸؛۱۹).

توانمندسازی اصطلاحی است که امروزه در علوم سازمانی مورد استفاده فراوان قرار می گیرد، اما آنچه در ادبیات توانمندسازی کاملاً آشکار است تعاریفی هستند که جامع نبوده و به زعم توماس و ولتهوس بیش از آنکه به تعریف این اصطلاح پردازند به تشریح مجموعه ای از روش های خاص و تأثیر آن بر توانمندسازی می پرداختند (۲۰). در حقیقت یکی از مسائلی که در مراحل اولیه به کارگیری این اصطلاح کمتر به آن توجه شده، ارائه تعریفی عملیاتی از آن است (۲۱). در حقیقت، دانشمندان مختلف با توجه به رویکردهای متفاوتی که در پیش گرفته اند توانمندسازی را به شیوه های متفاوتی تعریف کرده اند و آنان از سه رویکرد متفاوت ارتباطی، انگیزشی و شناختی به موضوع پرداخته اند و این مسئله باعث شده تا نتوان تعریفی مشخص و مورد توافق همگان از توانمندسازی، ارائه داد (۲۳؛۲۲).

### رویکرد ارتباطی

به عنوان یک فرایند بالا به پایین و ماشینی تعریف می-گردد و بیان می دارد قدرت فرد وابستگی خالص او را در ارتباط با دیگران نشان می دهد (۲۴). بر اساس این دیدگاه توانمندسازی فرایندی است که از طریق آن یک رهبر یا مدیر سعی در تقسیم قدرت خود در بین زیردستانش دارد (۲۵). از آنجا که قدرت در سازمانها بیشتر در چارچوب اختیارات قانونی فرد متجلی می شود، بنابراین توانمندسازی به معنای تفویض اختیار است. به تعبیر بورک منظور از توانمندسازی اعطاء قدرت و تفویض اختیار است (۲۶). بسیاری از نظریه پردازان مدیریت نیز توانمندسازی را معادل تفویض اختیار و عدم تمرکز در تصمیم گیری می دانند که حاصل آن تأکید بر

<sup>1</sup> Enabling

<sup>2</sup> Self Efficacy

<sup>3</sup> Powerless

<sup>4</sup> Meaning

<sup>5</sup> Competency

<sup>6</sup> Impact

<sup>7</sup> choice

تحقیق به آن اتکا می شود تعریف می‌شود از توانمندسازی می‌باشد و آن عبارت از: "توانمندسازی به معنای ایجاد احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس معنی دار بودن شغل و در نهایت احساس داشتن اعتماد به دیگران می‌باشد" (۲۸). تعریف می‌شود در در ذیل همین رویکرد قرار می‌گیرد.

از خصوصیات ادبیات توانمندسازی، فقدان علاقه برای بررسی توانمندسازی از رویکرد کارکنان است. در تحقیقات تجربی بر ادراک کارکنان از توانمندسازی تأکید کمی وجود دارد در حالی که تحقیقات بیشتر بر اقدامات مدیریتی تأکید کرده‌اند. ممکن است تعجب آور باشد که اساساً توانمندسازی یک رخداد ادراکی است و ارزیابی توانمندسازی بیش از آنکه مبتنی بر نظرات مدیران باشد باید به وسیله پرسش از کارکنان باشد. آنچنان که من معتقد است: "توانمندسازی یک حالت روانی از کنترل ادراک شده، شایستگی ادراک شده، و درونی سازی هدف است (۱۹)". بنابراین سنجش ادراک افراد از توانمندسازی ضروری است، چرا که نقشی حیاتی در شیوه‌ای که توانمندسازی به وسیله کارکنان ادراک می‌شود دارد (۱۱). لذا در این تحقیق از مدل روانشناختی توانمندسازی توماس و ولتهوس که به وسیله اسپریتزر مفهوم سازی و ابزار سازی شده، استفاده گردیده است.

در مدل اسپریتزر توانمندسازی نه به عنوان نتیجه یک فرایند، بلکه به عنوان عاملی که از یک سو تحت تأثیر عوامل محیطی، سازمانی و فردی قرار دارد و از طرف دیگر می‌تواند به عنوان عاملی مؤثر در اثربخشی سازمان عمل کند، نگریسته می‌شود. از این منظر توانمندسازی دارای کارکردی سازمانی است که تحت تأثیر فرهنگ جامعه قابلیت ارتقاء کارایی و اثربخشی سازمان را دارد. اسپریتزر بر مبنای مدل توماس و ولتهوس رابطه چهار بعد توانمندسازی روانشناختی (احساس معنی دار بودن، احساس شایستگی، احساس خود تعیینی (حق انتخاب)، احساس مؤثر بودن) با توانمندسازی را آزمون نمود (۲۲؛ ۲۳).

بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی ما را به سوی عوامل متعدد فردی، گروهی و سازمانی رهنمون می‌شود که به زعم اسپریتزر، حیطة کنترل، احترام به خود، دسترسی به اطلاعات و پاداش عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی می‌باشند (۱۲). محسنی متغیرهای ۱۹ گانه مؤثر بر توانمندسازی را تحت سه عامل دسته بندی کرده که با توجه به ادبیات موضوع، این سه عامل را به عنوان عوامل ارتباطی، عوامل انگیزشی و عوامل شناختی نام گذاری کرده است (۲۲). به زعم رابینز یکی از عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی را معنویت در کار می‌باشد (۴).

### معنویت در کار<sup>۱</sup>

طی چهارصد سال گذشته، غرب بین دنیای بیرونی و دنیای درونی تفاوت قائل شده است و فعالیت‌های دنیوی را از اموری مثل مذهب، معنویت و عرفان به کلی جدا کرده است (۲۹). این جدایی، بشر را در جهات بسیاری از والاترین جنبه‌های وجود انسانی اش جدا کرده است. در حقیقت، در پارادایم مدرن، به مقوله روح و نیازهای درونی انسان‌ها توجه نشده است (۲۹؛ ۳۰؛ ۳۱). از اواخر قرن گذشته، در دهه پایانی قرن بیستم نوعی یکپارچگی مجدد بین زندگی بیرونی و درونی در حال شکل‌گیری بوده است. یکی از حوزه‌های مهمی که این یکپارچگی در آن مطرح شده است، محیط کسب و کار سازمان‌ها می‌باشد (۲۹؛ ۳۲).

بسیاری از امور که قبلاً در حیطة قلمرو خصوصی طبقه‌بندی می‌شدند، اکنون در حال تحمیل خود به قلمرو عمومی می‌باشند (۳۰). ورود مفاهیمی همچون اخلاق، حقیقت، باور به خدا یا نیرویی برتر، درستکاری، وجدان، رادمردی و گذشت، اعتماد، بخشش، مهربانی، احساسات، ملاحظه، معناجویی در کار، همبستگی با همکاران، تشویق همکاران، احساس صلح و هماهنگی، نوع‌دوستی، و نظایر آن به پژوهش‌ها و اقدامات مدیریتی و کسب و کار همه حکایت از ظهور پارادایم جدیدی دارند (۳۳). به عقیده

<sup>1</sup> Workplace spirituality

معانی متفاوتی دارد و بنابراین تعاریف زیادی در ادبیات این موضوع وجود دارد که نشأت گرفته از وجود دیدگاه‌های متفاوت می‌باشد (۳۳؛۳۰): **رویگرد دینی**، معنویت را جزئی از یک دین و مذهب بخصوص می‌داند (۴۰). در نگاه درونگرا یا متافیزیکی، معنویت نوعی آگاهی درونی است که از درون هر فرد برمی‌خیزد و فراتر از ارزش‌ها و باورهای برنامه‌ریزی شده است. در حقیقت در این رویکرد معنویت فراتر از قوانین و ادیان ملاحظه می‌شود (۴۱؛۴۰). در رویکرد اگزیستانسیالیستی، هدف اصلی یافتن معنا در کار و محیط کاری می‌باشد (۴۰؛۳۲؛۹). برخی از پرسش‌های اگزیستانسیالیستی که در این رویکرد مطرح می‌شود عبارت است از: چرا من کاری را انجام می‌دهم؟ معنا و مفهوم کار من چیست؟ این کار من را به کجا خواهد برد؟ دلیل وجود من در سازمان چیست؟ این پرسش‌ها در محیط کار برای افراد مطرح می‌شوند که پاسخ دادن به این پرسش‌ها بسیار مهم است. مخالفان معنویت، نسبت به معنویت و به ویژه مقوله دین، نگاهی کاملاً منفی دارند و معتقدند که معنویت دین هر دو ابزاری در دست مدیران و رهبران هستند تا از طریق آن پیروان یا زیردستان خود را استثمار نمایند (۴۲). پست مدرن‌های شکاک چنین عقیده‌هایی دارند (۴۳). در نظر عده‌ای مانند آندرهیل، وصف ناپذیری معنویت مانع تعریف آن می‌شود، در حالی که دیگران تلاش کرده‌اند تا معنویت را به تفصیل تعریف و وصف نمایند (۳۳؛۳۰). در اینجا به برخی از تعاریف معنویت در نوشته‌های معاصر اشاره می‌شود:

معنویت نیرویی روح‌بخش و انگیزاننده زندگی است، انرژی که الهام بخش فرد به سمت و سوی فرجامی معین، یا هدفی به سوی وراى فردیت می‌باشد. معنویت، جستجوی مداوم برای یافتن معنا و هدف زندگی است، درک عمیق و ژرف ارزش زندگی، وسعت عالم، نیروهای طبیعی موجود، و نظام باورهای شخصی (۴۳). میتروف، معنویت را تمایل به جستجوی هدف نهایی در زندگی و زیستن بر اساس این هدف تعریف می‌کند (۱۰).

با توجه به مطالب ذکر شده نمی‌توان تعریف واحدی از معنویت و در نتیجه از معنویت در محیط کار ذکر کرد.

بسیاری از محققان، این پارادایم جدید محیط کار، که 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 (۳۴؛۸). وانگرمارش و کونلی با قطعیت پیش‌بینی کرده‌اند که این پارادایم جدید در ادامه موج سوم مطرح شده توسط آلین تافلر، موج چهارم خواهد بود (۶). یکی از محققان پیش‌بینی کرده است که معنویت در محیط کار از اصلی‌ترین روندها در قرن بیست و یکم خواهد بود (۳۵).

میتروف و دنتون مدیریت معنویت را به عنوان یکی از مهمترین فعالیت‌های مدیریت شمرده و جایگاه و چشم‌انداز معنویت را در این ژرف‌نمایی نشان می‌دهند. آنان بر این باورند که آنچه بشریت در این وضعیت بحران زده با آن مواجه است، انتخاب این نیست که آیا سازمان‌ها باید معنوی‌تر شوند یا نه، بلکه انتخاب آنان این است که آنها چگونه می‌توانند معنوی‌تر شوند (۳۳؛۳۰). اگر قرار است سازمان‌ها باقی بمانند، با در نظر گرفتن توسعه و پیشرفت، آنگاه راه چاره‌ای جز معنوی شدن آنان نمی‌بینیم (۳۰). برای توجیه مطالعه و تحقیق در این زمینه می‌توان به برخی از موارد ذیل اشاره کرد:

امروزه افراد زیادی در کارشان احساس نارضایتی، بی‌قراری و عدم امنیت دارند (۱۰). بسیاری از اقدامات سازمان‌ها برای تغییر و بهبود در دو دهه اخیر از قبیل کوچک‌سازی، مهندسی مجدد، تعلیق، اخراج از کار و نظایر آن موجب تضعیف روحیه و نوعی سردرگمی معنوی کارکنان شده است (۳۶). در واقع این اقدامات که مبتنی بر پارادایم مکانیستی و عقلایی مدرن بوده‌اند، نتوانسته‌اند خواسته‌های کارکنان را برآورده سازند (۳۷). پارادایم منعطف و خلاق معنویت نیز در پاسخ به همین نیازها و فشارها ظهور کرده است و محققان زیادی این امر را تأیید کرده‌اند (۳۹؛۳۸؛۳۶؛۳۵؛۳۲؛۲۹؛۱۰؛۵).

با در نظر گرفتن افزایش قابل ملاحظه توجهات به معنویت در محیط کار، پرسش اصلی این است که معنویت در محیط کار چه معنایی دارد؟ معنویت برای افراد مختلف

تعاریف معنویت در کار مانند تعریف معنویت بسیار متفاوت و مختلف است، زیرا هر صاحب نظر و اندیشمندی براساس نظرگاه خود به تعریف آن پرداخته و در نتیجه رسیدن به یک تعریف قابل قبول اکثریت اگر غیرممکن نباشد، حداقل بسیار مشکل به نظر می‌رسد (۳۰). بردلی و کانوی (۴۲)، در تحقیقاتشان از یافته‌های بژ (۴۳) استفاده کرده و برای بررسی و مطالعه تعاریف معنویت در کار و سازمان، آنها را به ۵ پارادایم تقسیم کرده و تعریف کرده اند (۴۴):

**سنت‌گرا:** تعریف معنویت با توجه به وابستگی و تعلق داشتن به یکی از ادیان شناخته شده جهان مثل بودا، اسلام، مسیحیت. **آیین‌گرا:** تعریف معنویت با توجه به وابستگی و تعلق داشتن به یکی از ادیان عصرجدید مثل اعتقاد به جان داشتن اشیاء، طبیعت‌گرایی و اعتقاد به عالم روح. **انسان‌گرا:** تعریف معنویت برحسب خودتحوالی، شفقت، صداقت و عباراتی که بیانگر ارزش دادن به برقراری ارتباط با دیگران است. **پست‌مدرن تصدیق‌آمیز:** معنویت با تعاریف آزادانه و با مسامحه درباره واژه‌هایی مانند عشق، احساس، خوب بودن و واژه‌هایی که بیانگر ارزش دادن به خود است. **پست‌مدرن شک‌گرا:** داشتن نگرش کاملاً منفی درباره معنویت، احساس اینکه معنویت ابزاری است برای رهبران که پیروان خود را استثمار کنند یا مدیران کنترلی بیش از پیش بر زیردستان اعمال کنند (۴۲).

هرچند فقدان یک مقیاس یا یک تعریف پذیرفته شده مورد قبول اکثریت، مانع گسترش آن شده است، ولی کاربرد آن در سازمان غیر قابل انکار است. از این رو لازم است برای تحقیقات تجربی در این زمینه به تعریف قابل قبولی دست یافت. بدین ترتیب بررسی و مطالعه تعاریف گوناگون در این زمینه حائز اهمیت است (۳۰؛ ۳۳). لذا در این قسمت به برخی از تعاریف معنویت در کار اشاره می‌شود:

معنویت در کار دربرگیرنده مفهومی از احساس تمامیت، پیوستگی در کار و درک ارزش‌های عمیق در کار (۳۶). معنویت در کار دربرگیرنده تلاش برای

جستجو و یافتن هدف غایی در یک فرد برای زندگی کاری، به منظور برقراری ارتباط قوی بین فرد و همکاران و دیگر افرادی که به نحوی در کارش مشارکت دارند و هم چنین سازگاری یا یگانگی بین باورهای اساسی یک فرد با ارزش‌های سازمانش می‌باشد (۱۰). معنویت در کار، تلاش در جهت پرورش حساسیت نسبت به ارتباط فرافردی، ارتباط درون فردی، ارتباط میان فردی و ارتباط برون فردی در زندگی کاری به منظور بالندگی در رسیدن به تعالی انسانی می‌باشد. این تعریف در برگیرنده همه ابعاد وجودی انسان است یعنی ابعاد زیستی، اجتماعی، روانی و معنوی (۳۰). تعریف مورد تاکید و استفاده در این تحقیق، تعریف آشمس<sup>۱</sup> و دوچن از معنویت در کار است که بدین شرح می‌باشد: "معنویت در کار درک و شناسایی بعدی از زندگی کاری یک فرد که درونی و قابل پرورش است و به واسطه انجام کارهای با معنا در زندگی اجتماعی پرورش می‌یابد" (۱۰).

در هر صورت ورود معنویت در حوزه مطالعات سازمانی، اجتناب ناپذیر است. نزدیکی مفهوم معنویت با مطالعات رفتار و منابع سازمانی بیش از حوزه‌های مطالعاتی دیگر مدیریت می‌باشد. بدین ترتیب می‌توان انتظار داشت که این دو مفهوم دستخوش تغییرات اساسی باشند و شاهد حاکمیت پارادایم جدید با توجه به ارزش‌های انسانی بود (۳۰)

## معنویت در کار و توانمندسازی کارکنان:

### تدوین فرضیه اصلی

مطالعات نشان می‌دهند که تشویق معنویت در محیط کار می‌تواند به مزایای زیادی منجر شود (۵؛ ۶؛ ۷؛ ۸؛ ۹؛ ۱۰). یکی از حوزه‌های مدیریت که می‌تواند استفاده زیادی از معنویت داشته باشد، مدیریت تغییر سازمانی است که هدف آن کمک به تغییر رفتار افراد در سازمان و در نتیجه کسب اهداف عملکردی به صورتی اثربخش و سریع است. با ورود معنویت در سازمان،

<sup>۱</sup> در برخی نوشته‌ها به صورت آچمن نیز آمده است.

آن می‌باشد. از سوی دیگر در تحقیقات مختلف ثابت شده است که نگرش‌های شغلی، خود از عوامل ایجادکننده توانمندسازی کارکنان می‌باشند. اعتماد درون سازمانی یکی از عوامل مؤثر مهم بر توانمندسازی کارکنان می‌باشد که بنابر تحقیقات مختلفی، رابطه معناداری با معنویت دارد (۶) و بدین ترتیب معنویت به طور غیر مستقیم با توانمندسازی کارکنان نیز مرتبط می‌شود. مطالعات دلایلی برای اهمیت اعتماد در موفقیت یا شکست توانمندسازی نشان می‌دهند (۴۶؛ ۴۷؛ ۴۸).

مطالعات بسیاری از اعتماد به عنوان یک پیش نیاز حیاتی برای توانمندسازی کارکنان نام می‌برند (۴۹؛ ۵۰). از طرف دیگر به زعم برخی محققان، معنویت در کار باعث افزایش اعتماد و صداقت در سازمان می‌شود (۴؛ ۶). بنابراین می‌توانیم این گونه نتیجه بگیریم که معنویت در محیط کار به طور غیرمستقیم و از طریق نگرش‌های کارکنان و اعتماد نیز بر توانمندسازی کارکنان اثر می‌گذارد. بنابراین، فرضیه اهم این تحقیق به این صورت مطرح می‌گردد:

**H:** معنویت در کار رابطه معناداری با توانمندسازی کارکنان دارد.

### تشریح ابعاد معنویت در کار: تدوین فرضیات فرعی

در این تحقیق از مفهوم‌سازی معنویت در محیط کار که توسط میلیمان و همکارانش (۹) صورت گرفته است، استفاده می‌شود. میلیمان و همکارانش سه بعد از هفت بعدی را که اشمس و دوچن (۴۴) برای سنجش معنویت در محیط کار مطرح کرده بودند، انتخاب نمودند؛ و در یک تحقیق تجربی از آنها استفاده کردند. این سه بعد که متناظر با سه سطح فردی، گروهی، و سازمانی می‌باشد، عبارتند از: کار با معنا<sup>۱</sup> در سطح فردی، احساس همبستگی<sup>۲</sup> در سطح گروهی، و همسویی با ارزش‌های سازمان<sup>۳</sup> در سطح سازمانی. شکل شماره یک این مفهوم‌سازی را نمایش می‌دهد. در ادامه این سه بعد بیشتر توضیح داده می‌شوند.

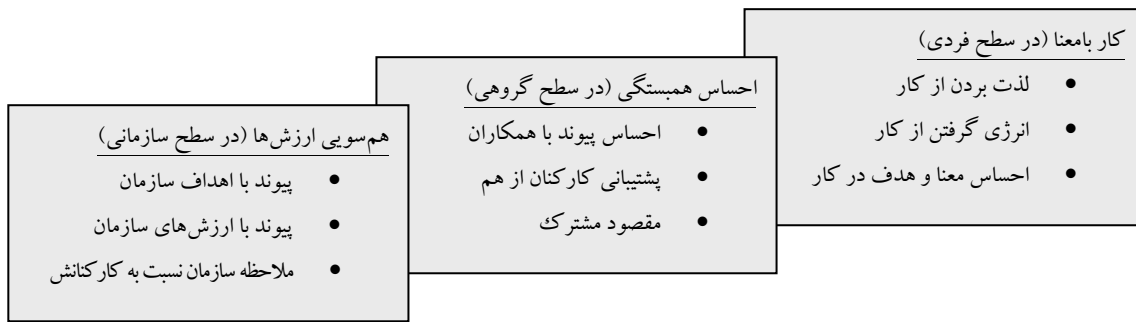
قابلیت‌ها و توانمندی‌های افراد نمایان تر می‌شود (۴۴؛ ۴۵). با ورود معنویت در کار، خلاقیت، نوآوری، صداقت، اعتماد، تعهد در کار، مسئولیت پذیری و احساس تکامل در کارکنان افزایش می‌یابد (۳۶). معنویت در کار باعث می‌شود کارکنان، چیزی فراتر از پاداش‌های مادی را در کار جستجو کنند (۴۲) و منافع گروهی و سازمانی را بر منافع فردی ترجیح دهند. با توجه به مطالب ذکر شده طبیعی است که فرض کنیم تجربه معنویت در کار موجب توانمندسازی کارکنان می‌شود.

محققان بیان می‌کنند که تشویق معنویت در محیط کار می‌تواند منجر به افزایش خلاقیت (۵)، افزایش صداقت و اعتماد (۶)، افزایش حس خوداثربخشی (۷)، افزایش تعهد سازمانی (۹۸)، بهبود نگرش‌های شغلی کارکنان همچون افزایش رضایت شغلی، مشارکت شغلی، و نیز کاهش نیات ترک محیط کار (۹)، افزایش اخلاق و وجدان کاری، انگیزش بیشتر (۱۰) شود و همه اینها به صورت مستقیم و غیرمستقیم سبب توانمندسازی کارکنان، عملکرد، سودآوری و اثربخشی سازمانی می‌گردند. از مجموع مباحث مطرح شده تأثیر مستقیم معنویت در محیط کار بر روی توانمندسازی را می‌توان نتیجه گرفت. به زعم رایینز از عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان معنویت در کار می‌باشد. وی ویژگی‌های سازمان‌های معنوی را، احساس قوی هدفداری، تمرکز و تاکید بر رشد و توسعه فردی کارکنان، صداقت و اعتماد، توانمندسازی کارکنان و تحمل اظهار نظر کارکنان می‌داند (۴) که نشان‌دهنده اثرگذاری معنویت در کار بر توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های معنوی می‌باشد. نکته دیگر در پشتیبانی از رابطه معنویت در محیط کار و توانمندسازی کارکنان این است که معنویت از طریق اثرگذاری بر عوامل مؤثر در توانمندسازی به طور غیرمستقیم بر توانمندسازی کارکنان اثر خواهد داشت (۴۴). در تحقیقات پیشین، از جمله تحقیق میلیمان و همکارانش مشخص شده است که معنویت در محیط کار، از عوامل ایجادکننده نگرش‌های شغلی از قبیل عجزین شدن در کار، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، مشارکت شغلی، کاهش نیات خروج از خدمت و نظایر

<sup>1</sup> Meaningful Work

<sup>2</sup> Sense of Community

<sup>3</sup> Alignment with the Organization's Values



شکل ۱. مفهوم سازی معنویت در محیط کار در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی (۹)

هستند، متجانس دیده می‌شوند. آنان در آن فعالیت، از نیروی روحی یا روانی سرمایه گذاری می‌کنند و از درگیری و اشتغال خویش، از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردار می‌شوند. آنان در نتیجه اشتغال در آن فعالیت، پیوند و همبستگی شخصی را تجربه می‌کنند (۴۴). فعالیت‌هایی که دارای چاشنی معناداری هستند، نوعی احساس هدفمند، هیجان، یا ماموریت برای افراد ایجاد می‌کنند. به جای اینکه نیرو و اشتیاق افراد را هدر بدهند، منبعی از نیرو و اشتیاق برای آنان فراهم می‌آورند (۵۱). پژوهش درباره معنادار بودن کار به این نتیجه رسیده است که افراد به هنگام اشتغال به کاری که احساس می‌کنند معنی دار است، بیشتر به آن متعهد می‌شوند و بیشتر درگیر آن می‌گردند، نسبت به زمانی که احساس معنی دار بودن شغل پایین است، نیروی زیادتری برای آن کار متمرکز می‌کنند و در پیگیری اهداف مطلوب پشتکار بیشتری نشان می‌دهند. افراد به علت اینکه کار بامعنا با احساس اهمیت شخصی و خود ارزشی آنان همراه است، در اشتغال به آن هیجان و شوق بیشتری دارند. همچنین، افرادی که با احساس معنادار بودن شغل توانمند شده‌اند، نوآورتر، بر رده‌های بالاتر تأثیر گذارتر و شخصا کارا تر از کسانی هستند که از لحاظ معنادار بودن شغل، امتیازات پایین دارند (۵۲). در نهایت این افراد، نسبت به درست انجام شدن کارشان اهمیت زیادی قائل هستند. احتمالاً چنین کارکنانی به صورت خودجوش و

لازم به یادآوری است که مفهوم سازی ذکر شده با توجه به دیدگاه‌های کلی که پیش تر بیان شد؛ بیشتر در ذیل دیدگاه اگزیستانسیالیستی و درون گرا طبقه بندی می‌شود. بنابراین این تحقیق در جست و جوی کشف عقاید و باورهای دینی و عرفانی کارکنان نیست، بلکه با نگاهی درون گرا، روانشناختی و اگزیستانسیالیستی به دنبال آن است تا نگرش‌های کارکنان در مورد احساس معنا در کار، همبستگی با همکاران و همسوئی با ارزش‌های سازمان را مورد سنجش قرار دهد. نظر بر این است که با توجه به این مفهوم سازی، روش‌های تحقیق تجربی مورد استفاده در علوم اجتماعی از جمله روش پیمایش نتیجه بخش خواهد بود.

### کار معنادار

یک جنبه اساسی معنویت در کار شامل یک حس عمیق معنا و مقصود در کار است. این بعد از معنویت در کار، مشخص می‌کند که چگونه کارکنان در کار روزمره‌شان در سطح فردی تعامل دارند (۳۰؛ ۳۳). بیان معنویت در کار شامل این فرض است که هر فردی انگیزش درونی، تمایل و علایقی برای مبادرت به انجام فعالیت‌هایی دارد که معنای بیشتری به زندگی خودش و دیگران می‌بخشد (۴۴). کارکنانی که در کارشان احساس معنا و مفهوم عمیقی دارند، برای مقصود اهداف یا فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قایل‌اند. آرمان‌ها و استانداردهایشان با آنچه در حال انجام دادن آن



فرضیه فرعی دوم: احساس همبستگی رابطه معناداری با توانمندسازی کارکنان دارد.

### همسویی ارزش‌ها

سومین بعد معنویت محیط کاری، تجربه یک حس قوی از هم‌سویی بین ارزش‌های فردی کارکنان با رسالت، مأموریت، و ارزش‌های سازمان است. این بعد از معنویت در کار، تعامل کارکنان با مقصود سازمانی بزرگ‌تر را دربرمی‌گیرد (۱۰). هم‌سویی با ارزش‌های سازمان به این معنی است که افراد باور دارند که مدیران و کارکنان در سازمان دارای ارزش‌های مرتبط و یک نوع وجدان قوی هستند و سازمان نسبت به رفاه کارکنان و همبستگی آنان توجه دارد (۴۴). در ضمن از یک طرف، همسویی ارزش‌ها در شکل‌گیری اعتماد مؤثر است. اگر تصور شود که ارزش‌های سازمان، به طور اخلاقی، اجتماعی، زیست‌محیطی و سیاسی متناسب است باعث ایجاد و داشتن احساس اعتماد در بین کارکنان می‌شود (۵۳). از سوی دیگر، به زعم بلانچارد و دیگران، قدم اول در توانمندسازی کارکنان به اشتراک‌گذاری اطلاعات و توزیع اطلاعات در سازمان است که شرط اول تحقق این امر وجود اعتماد بالای درون سازمانی است و بدون وجود اعتماد مدیران به کارکنان و کارکنان به مدیران و همکاران دیگر خود این کار محقق نخواهد شد (۵۴). بنابراین، فرضیه فرعی سوم این تحقیق به این شکل تدوین می‌گردد:

فرضیه فرعی سوم: همسویی ارزش‌ها رابطه معناداری با توانمندسازی کارکنان دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

جامعه آماری، نمونه آماری و روش محاسبه حجم نمونه: جامعه آماری در این تحقیق کارکنان ستاد مرکزی شرکت ملی پخش و پالایش فراورده‌های نفتی ایران در شهر تهران می‌باشد که کارکنان به این صورت تعریف شده است: کارشناسان، مسئولان و روسای واحدهای مختلف شرکت ملی پخش فراورده نفتی ایران. با توجه به جدول

خودکنترل عمل می‌کنند. چنین کارکنانی برای انجام بهتر کارشان سعی می‌کنند و همواره، اطلاعات، دانش، و مهارت‌های خود را به روز نگه می‌دارند. این کارکنان با توجه به مفهوم عمیقی که در کارشان حس می‌کنند، شرایط دشوار را تحمل می‌کنند. بنابراین، فرضیه فرعی اول این تحقیق به این صورت طرح می‌شود:

فرضیه فرعی اول: کارمندان رابطه معنی‌داری با توانمندسازی کارکنان دارد.

### احساس همبستگی

یک بعد اساسی دیگر از معنویت در کار شامل احساس نوعی پیوند و احساس همبستگی عمیق با دیگران است (۴۴). این بعد از معنویت در محیط کار در سطح گروهی از رفتار انسانی رخ می‌دهد و بر تعاملات بین کارکنان و همکاران دلالت دارد. همبستگی در محیط کار مبتنی بر این باور است که افراد یکدیگر را در پیوند با هم می‌دانند و این که بین خود درونی هر فرد با خود درونی دیگران رابطه وجود دارد (۹). این سطح از معنویت در محیط کار شامل ارتباطات ذهنی، احساسی، و معنوی بین کارکنان در گروه‌های کاری می‌باشد. طبیعی است کارکنانی که باور دارند انسان‌ها در پیوند با یکدیگر هستند و در محیط کار نیز احساس همبستگی عمیقی با همکاران خود دارند، نسبت به همکارانشان اعتماد بیشتری داشته و در تسهیم منابع و اطلاعات نقش فراوانی ایفا می‌کنند و نسبت به همکاران و کارکنان ملاحظه و اهمیت بیشتری قائل هستند. چنین کارکنانی که مدیران و زبردستان را در پیوند با خود می‌دانند، مشکلات کوچک را بزرگ‌نمایی نمی‌کنند؛ و به جای تمرکز بر اشتباهات سازمان و دیگران، به نکات مثبت کار توجه می‌کنند؛ تا هم فضای سازمان را دوستانه‌تر نمایند و هم عملکرد را بهبود بخشند (۳۰؛ ۳۳). در نهایت اینکه با ایجاد احساس همبستگی در سازمان، افراد در بستری سرشار از اعتماد به یکدیگر به تسهیم اطلاعات، که از ابزارهای ضروری توانمندسازی می‌باشد، بپردازند. از این رو، فرضیه فرعی دوم به این شکل مطرح می‌شود:

کرجسی و مورگان (۵۵)، حجم نمونه مورد نیاز پژوهش با تقریب، ۲۴۸ می باشد که پس از اینکه نمونه اولیه به تعداد ۲۷ نفر برای پیش آزمون کنار گذاشته شد، برای اطمینان بیشتر ۲۷۰ پرسشنامه در جامعه توزیع گردید و ۲۵۱ پرسشنامه جمع آوری شد. در این تحقیق، از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شد.

### قلمرو موضوعی تحقیق

به لحاظ موضوعی این تحقیق در حوزه مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی قلمداد می شود. به منظور جمع آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از ۲ نوع پرسشنامه استفاده گردیده است: الف)

پرسشنامه مربوط به معنویت در کار را کارکنان پاسخ گفته‌اند. این پرسشنامه با استفاده و اقتباس از پرسش‌نامه معنویت در محیط کار میلیمان و همکارانش (۹) طراحی شده است. پرسشنامه سه بعد معنادار بودن کار، احساس همبستگی و همسویی با ارزشهای سازمان را می‌سنجد. ب) پرسشنامه مربوط به توانمندسازی کارکنان را هم کارکنان پاسخ گفته‌اند. این پرسشنامه نیز با استفاده از پرسشنامه توانمندسازی کارکنان اسپریتر (۱۲) طراحی شده است. پرسشنامه چهار بعد مؤثر بودن، معنی داری، احساس شایستگی و حق انتخاب (خود تعیینی) را می‌سنجد  
جدول (۱) متغیرها و ابعاد آنان را نشان می دهد:

جدول ۱. متغیرها، ابعاد و سوالات مربوط به هر یک از متغیرها

متغیرهای مورد بررسی	ابعاد	مجموع سوالات
معنویت در کار	کار معنادار	۶ گویه
	احساس یکپارچگی و همبستگی	۷ گویه
	ارزش‌های همراستا	۷ گویه
توانمندسازی کارکنان	مؤثر بودن	۳ گویه
	حق انتخاب (خود تعیینی)	۳ گویه
	معنی داری	۳ گویه
	شایستگی	۳ گویه

### تعیین پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه ها

در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند به کار می‌رود. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۲۷ پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که ضریب آلفای کرونباخ معنویت در محیط کار ۰/۸۷ و توانمندسازی کارکنان ۰/۸۲ بدست آمد. این اعداد نشان دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار می‌باشد.

### تعیین اعتبار (روایی) پرسشنامه

روایی محتوای یک آزمون معمولاً توسط افرادی متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می‌شود. اعتبار محتوای این پرسشنامه توسط استادان دانشگاه و چند تن از افراد صاحب‌نظر مورد تأیید قرار گرفته است و از اعتبار لازم برخوردار می‌باشد و اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محقق را می‌سنجد.

### روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های

#### تحقیق

تحلیل داده‌ها دربرگیرنده آمار استنباطی می‌باشد. به منظور آزمون فرضیات، بررسی وجود ارتباط بین متغیرها

اطمینان ۹۵ درصد معنی دار بوده‌اند و برای جلوگیری از سر در گمی خواننده از ذکر آنها در جدول خودداری شده است.

و نیز میزان آن، از آزمون همبستگی پیرسون با استفاده از نرم افزار SPSS 11/5 استفاده شد که نتایج آن در جدول (۲) منعکس گردیده است. همه ضرایب در سطح

جدول ۲. ضرایب همبستگی میان متغیرهای تحقیق

همراستایی ارزش‌ها	احساس یکپارچگی	کار معنادار	معنویت	توانمندسازی	
				۱	توانمندسازی
			۱	۰/۷۳۹	معنویت
		۱	۰/۸۵۳	۰/۶۶۲	کار معنادار
	۱	۰/۶۲۳	۰/۸۹۱	۰/۷۱۶	احساس همبستگی
۱	۰/۷۵۸	۰/۶۱۱	۰/۸۹۹	۰/۵۸۳	همراستایی ارزش‌ها

در این مقاله رابطه معنویت و توانمندسازی با توجه به مدل میلیمان و همکاران که ۳ بعد را برای معنویت در کار معرفی می‌کند، بررسی گردید. معنویت در کار با سه بعد کار معنادار، احساس همبستگی و یکپارچگی با دیگران و همسویی با ارزش‌های سازمان مفهوم سازی گردید که فرضیات فرعی رابطه هر یک از این ابعاد با توانمندسازی کارکنان را مورد آزمون قرار می‌دهد. با توجه به یافته‌های تحقیق، می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که بین ابعاد معنویت در کار با توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی اول تحقیق به این صورت بود که کار معنادار رابطه معناداری با توانمندسازی کارکنان دارد. ضریب همبستگی پیرسون برای این دو متغیر ۰/۶۶۲ می‌باشد و بین این دو متغیر رابطه معنی‌داری وجود دارد. با توجه به این که ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می‌باشد، بنابراین رابطه بین این بعد و توانمندسازی رابطه مستقیم و مثبت است، بنابراین فرضیه فرعی اول تأیید می‌شود. پژوهش‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که کارکنانی که در کارشان احساس معنا و مفهوم عمیقی دارند، توانمندتر می‌باشند (۴۴؛ ۵۱؛ ۵۲). نتایج این تحقیق نیز این مطلب را تأیید می‌کند.

## بحث و نتیجه گیری

در این مقاله تلاش بر این بود که رابطه معنویت در کار و توانمندسازی کارکنان مورد بررسی قرار گیرد. جهت آزمون فرضیه اصلی و فرضیات فرعی تحقیق، ۲۵۱ پرسشنامه جمع‌آوری شده، تجزیه و تحلیل شد که با توجه به خروجی SPSS ضریب همبستگی بین این دو متغیر برابر ۰/۷۳۹ و فرضیه اصلی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. یعنی همانطور که انتظار می‌رفت، بین معنویت در کار و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که توانمندسازی از معنویت در کار تأثیر می‌پذیرد و به آن وابسته است. به زعم رابینز (۴)، معنویت در کار باعث توانمندسازی کارکنان سازمان می‌شود. کندی (۴۴) معتقد است با ورود معنویت در سازمان، قابلیت‌ها و توانمندی‌های افراد نمایان تر می‌شود. به اعتقاد کینجرسکی و اسکریپنک (۳۶) با ورود معنویت در کار خلاقیت، نوآوری، صداقت، اعتماد، تعهد در کار، مسئولیت‌پذیری و احساس تکامل در کارکنان افزایش می‌یابد. که همه این‌ها بر توانمندسازی کارکنان اثر مثبتی دارند. نتیجه حاصل از تحلیل داده‌های گردآوری شده در این تحقیق، از ادبیات تحقیق پشتیبانی می‌کند و منطبق با مبانی نظری تحقیق می‌باشد.

فرضیه فرعی دوم تحقیق بدین شکل بود که احساس همبستگی رابطه معناداری با توانمندسازی کارکنان دارد. ضریب همبستگی پیرسون بین این دو متغیر ۰/۷۱۶ می‌باشد و بین این دو متغیر رابطه معنی دار، قوی و مثبتی وجود دارد. نتایج تحقیق نشان دهنده تأیید این فرضیه است؛ یعنی در کارکنانی که احساس همبستگی بالاتری برخوردارند، عموماً توانمندتر هستند. به عبارت دیگر، کارکنانی که باور دارند انسان‌ها در پیوند با یکدیگر هستند و در محیط کار نیز احساس همبستگی عمیقی با همکاران خود دارند، نسبت به همکارانشان اعتماد بیشتری داشته و در تسهیم منابع و اطلاعات نقش فراوانی ایفا می‌کنند و نسبت به همکاران و کار آنان ملاحظه و اهمیت بیشتری قائل هستند. چنانچه کارکنان احساس کنند که در سازمان به صورت یک خانواده هستند، تمایل زیادی خواهند داشت که از منفعت طلبی فردی و خودخواهی دست بردارند و منابع و اطلاعات را در سازمان به مشارکت گذارند و به تقویت مهارت‌ها و توانایی‌های یکدیگر کمک کنند.

فرضیه فرعی سوم تحقیق به این ترتیب بود که همسویی ارزش‌ها رابطه معناداری با توانمندسازی کارکنان دارد. ضریب همبستگی پیرسون بین این دو متغیر ۰/۵۸۳ می‌باشد و نتایج تحقیق این فرضیه را نیز تأیید می‌کند، یعنی همسویی ارزش‌ها موجب توانمندی کارکنان می‌شود. احساس همراستایی در ارزش‌ها باعث می‌شود کارکنان، سازمان و ارزش‌های آن را متعلق به خود بدانند و برای انجام بهتر امور آن در زمان حال و نیازهای آن در آینده تلاش و کوشش بیشتری به عمل آورند و مهارت‌ها و توانایی خود را به منظور مواجهه بهتر با شرایط و الزامات کاری افزایش دهند.

### پیشنهاد‌های کاربردی

با توجه به تأیید فرضیه وجود رابطه مثبت میان معنویت در کار با توانمندسازی کارکنان، سازمان‌ها باید در پی راه‌هایی جهت بهبود معنویت در کار باشند تا با بهبود فضای داخلی سازمان زمینه توانمندسازی کارکنان را فراهم کنند. به طور کلی تشویق و ترویج معنویت در محیط کار را می‌توان در دو

سطح فردی و سازمانی بررسی کرد. در سطح سازمانی گفته می‌شود که معنویت باید در کل سازمان اعمال شود و سازمان به عنوان یک کل، باید معنوی باشد. میترف و دنتون (۱۰) که پیشنهاد دهنده این ایده بودند بیان کردند، از آنجا که بین ترجیحات، علائق، و گرایش‌های افراد، تفاوت و تعارض‌های زیادی وجود دارد، معنویت به جای سطح فردی باید در سطح سازمانی و با در نظر گرفتن سازمان به عنوان یک کل ترویج شود. در سطح فردی نیز تأکید بر تشویق معنویت فردی افراد می‌باشد. در این حالت سازمان دیگر دارای یک نوع گرایش مشخص معنوی یا مذهبی خاص نیست، و در عوض به تشویق یا برآورده ساختن نیازهای معنوی افراد توجه می‌شود (۵۶). در این سطح فرض بر این است که سازمان مجموعه‌ای از افراد است که هر کدام دارای دیدگاه معنوی متفاوتی هستند و رهبران سازمان باید تنوع مذهبی افراد را درک کنند، آن را بپذیرند، و زمینه شکوفایی این تنوع را فراهم سازند بنابراین در این سطح تشویق و ترویج معنویت در محیط کار به جای کل سازمان از افراد آغاز می‌شود (۵۷). بنابراین در سطح فردی معنویت با تشویق افراد به صحبت آزادانه درباره نظرات معنوی‌شان و کمک به آنان در جهت مرتبط ساختن این نظرات با ارزش‌های سازمان ایجاد می‌شود.

با توجه به مفهوم سازی انجام گرفته از معنویت در کار) شامل سه بعد معنا در کار، احساس همبستگی با دیگران و همسویی با ارزش‌های سازمان، و تأیید فرضیات فرعی، پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌شود:

الف- کار معنادار: در خصوص کار معنادار می‌توان با چرخش شغلی، در ساختار وظیفه‌ای و بوروکراتیک، به گونه‌ای که افراد کار خود را در واحدهای مختلف در ارتباط با یکدیگر ببینند و نقش آنان را در تحقق اهداف و رسالت سازمان درک کنند، در افراد احساس معنا و خوشحالی از کار را بوجود آورد که براساس (۴۴). نتایج تحقیق رابطه مستقیمی بین کار معنادار و توانمندسازی کارکنان وجود دارد. توصیه میلمان و همکاران نیز در جهت افزایش معنا در کار به شرح ذیل است و پیشنهاد می‌شود که:

معانی ارزش‌ها در یک فضای باز بحث ایجاد گردد. و ضروری است که برنامه‌های تغییر و تحول سازمانی مرتبط با معنویت در کار و ابعاد آن با مشارکت حداکثری کارکنان در تمام سطوح شرکت ایجاد گردد. جنبه مهم این مشارکت ایجاد فضای بحث آزاد و شفافیت بیشتر در مورد معانی معنویت در کار است که به شدت فردی و انتزاعی است (۹). تبیین واضح رسالت و چشم‌انداز سازمان برای کارکنان، تلاش برای ابلاغ اهداف و بازخور گرفتن از کارکنان، توجه به نظرسنجی از کارکنان درباره ارزش‌های سازمان و تلاش برای توجه به سلامت، روحیه و شرایط زندگی کارکنان نیز می‌تواند منجر به پذیرش بیشتر اهداف و ارزش‌های سازمانی توسط کارکنان گردد (۴۴).

✓ مکانیزم‌های بازخورد از منابع درونی (خود کارکنان) و بیرونی (مشاوران، همکاران، مدیران و ...) در شرکت برای اطمینان از اینکه ارزیابی‌های مداوم در ارتباط با اثر واقعی کاری که در شرکت در حال انجام است، ایجاد گردد (۹).

ب- احساس یکپارچگی: به جهت تأیید فرضیه فرعی دوم مبتنی بر وجود رابطه مثبت بین احساس یکپارچگی و توانمندسازی کارکنان، ایجاد یک جو دوستانه و مبتنی بر همکاری به جای رقابت می‌تواند باعث کاهش استرس کارکنان و ایجاد نوعی سرمایه اجتماعی در سازمان شود و احساس همبستگی و وفای کارکنان را افزایش دهد. تقویت روابط افراد درون سازمان طوری که آنان خود را عضو یک گروه احساس کنند و سعی بر این داشته باشند که از همکاری‌شان مراقبت و پشتیبانی نمایند منجر به افزایش انسجام افراد و گروه‌ها در سازمان می‌شود و احساس همبستگی کارکنان را افزایش می‌دهد (۴۴). در عین حال برای بهبود و ارتقاء احساس همبستگی پیشنهاد می‌گردد:

✓ برنامه‌های آموزشی ارتباطات بین فردی و مهارت‌های گوش دادن برای کمک به ارتقاء فرایند بحث و گفتگو با رعایت احترام متقابل در شرکت اجرا گردد که از طریق مهارت‌های کسب شده انجام کار تیمی که از عوامل ایجاد احساس یکپارچگی و همبستگی در سازمان خواهد بود، ساده‌تر انجام خواهد گرفت (۹).

ج- هم‌راستایی ارزش‌ها: در خصوص هم‌راستایی ارزش‌ها، مدیران در سازمان‌های دولتی باید بکوشند تا روحیه جمعی و مشارکت گروهی را تشویق نمایند تا ارزش‌های سازمان متاثر از ارزش‌های کارکنان نیز باشند و در کارکنان احساس هم‌راستایی ارزش‌ها ایجاد شود (۴۴). به منظور تقویت هم‌راستایی ارزش‌ها میلمان و همکاران پیشنهاد زیر را مطرح می‌کنند که:

✓ ارزش‌های قوی سازمانی در جهت اطمینان از مورد احترام بودن ارزش‌ها و حقوق فردی کارکنان شرکت با مشارکت حداکثری کارکنان در تعیین

## منابع و ماخذ

13. Spreitzer, G.M. Doneson, D. (2005). Musings on the Past and Future of Employee Empowerment. Forthcoming in 2005 in the Handbook of Organizational Development (edited by Tom Cummings), Thousand Oaks: Sage. pp.1-15
14. Fulford, M.D. Enz, C.A. (1995). The Impact of Empowerment on Service Employees. J Manag Issue.: VoL.7: No.2: pp.161-175.
15. Klagge, J. (1998). The Empowerment Squeeze — Views From the Middle Management Position. J Manage Dev.: VoL.17: No.7/8: pp.548-559.
16. D'anunzio, N.G. McAndrew, J. (1999). Re-empowering the Empowered — the Ultimate Challenge. Pers Rev.: VoL.28: No.3: pp.258-279.
17. Siegal, M. & Gardner, S. (2000). Contextual Factors of Psychological Empowerment. Pers Rev VoL.29: No.5/6: pp.703-723.
18. Sigler, T.H. & Pearson, C.M. (2000). Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. J Qual Manage VoL.5: No.1: pp.27-53.
19. Alan, R & Sashkin, W.M. (2002). Can Organizational Empowerment Work in Multinational Settings? Acad Manage Exec.: VoL.16: No.1: pp.102-116.
20. Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1999). Cognitive Elements of Empowerment: an "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. Acad Manage Rev.: VoL.15: No.4: pp.666-681.
21. Herrenkohl, R. C. Judson, G. T. & Heffner, J. A. (1999). Defining and Measuring Employee Empowerment. Journal of Applied Behavioral Sciences.: VoL.35: No.3: pp.373-389
۲۲. محسنی. عباس (۱۳۸۵). تعیین و اندازه گیری عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی (مورد مطالعه: شرکت توزیع برق شمال غرب تهران)، پایان نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران
۲۳. شافی. آرزو (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی، پایان نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
24. Spreitzer, G.M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. Acad Manage J.: VoL.39: No.2: pp.483-505.
۱. تارو، لستر (۱۳۸۳) جهانی شدن: بخت با شجاعان یار است، ترجمه عزیز کیاوند. چاپ اول تهران: انتشارات فرا. صص: ۴۵-۱
۲. اسکات، سینتیا و ژافه، دنیس (۱۳۷۵) توانا سازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی. کرج: انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. صص: ۱۰-۵۵
3. Ergeneli, A. İlam Arı, G. S. Metin, S. (2007). Psychological Empowerment and its Relationship to Trust in immediate managers, Journal of Business Research.: VoL.60: No.1: pp.41-49
4. Robbins. Stephen. P, (2005). Essentials of Organizational Behavior .7/e. Prentice Hall www.prenhall.com/robbins, pp.243-246.
5. Freshman, B. (1999). An Exploratory Analysis of Definition and Applications of Spirituality in the Workplace, J. of Organizational Change Management.: VoL.12: No.4: pp.318-323
6. Wanger-Marsh, F. & Conley, J. (1999). The Fourth Wave: the Spirituality-based Firm. Journal of Organizational Change Management.: VoL.12: No.4: pp.292-301.
7. Burack, E. (1999). Spirituality in the Workplace. Journal of Organizational Change Management.: VoL.12: No.4: pp.280-291.
8. Delbecq, L.A. (1999). Christian Spirituality and Contemporary Business Leadership. Journal of Organizational Change Management.: VoL.12: No.4: pp.345-349.
9. Milliman, J. Czaplewski, A.J. & Ferguson J. (2003). Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes, An Exploratory Empirical Assessment. Journal of Organizational Change Management.: VoL.16: No.4: pp.426-447.
10. Marques, J. Dhiman, S. & King, R. (2005). Spirituality in the Workplace: Developing an Integral Model and a Comprehensive Definition. The Journal of American Academy of Business, Cambridge.: VoL.7: No.1: pp.81-91.
11. Greasley, K. Bryman, A. Dainty, A. Price, A. Soetanto, R. & King, N. (2005). Employee Perceptions of Empowerment. Employee Relations.: VoL.27: No.4: pp.354-368
12. Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Components, Measurement and Validation. Acad Manage J.: VoL.38: No.5: pp.1442-1466.

37. Lund Dean, k. Fornaciari, C.J. & McGee, J.J. (2003). Research in spirituality, religion, and work. *Journal of Organizational Change Management.*: VoL.16: No.4: pp..378-395.
38. Ashmos, D.P. & Duchon, D. (2000) Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry.* VoL.9: No.2: pp.134-145.
39. Neal, J. & Biberman, J. (2004). Research that matters: helping organizations integrate spiritual values and practices. *Journal of Organizational Change Management.*: VoL.17: No.1: pp..7-10.
40. Krishnakumar, S. & Neck, C.P. (2002). The “what”, “why” and “how” of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology.*: VoL.17: No.3: pp..153-164.
41. Guillory, M. (2001). The living organizations: spirituality in the workplace. In: *International Inc Salt Lake City, UT.*
42. Bradley, J. & Kauanui, S.K. (2003). Comparing spirituality on three southern California college campuses. *Journal of Organizational Change Management.*: VoL.16: No.4: pp.448-462.
43. Boje, D. (2000). Another view: approaches to the study of spiritual capitalism. In: Biberman, J. & Whitty, M. (Eds) *Work and Spirit, The University of Scranton, Scranton, PA*, pp.xxv-xxxii.
۴۴. موسوی سید محمد مهدی. (۱۳۸۷). رابطه معنویت در کار و توانمندسازی کارکنان: مطالعه ای در ستاد مرکزی شرکت ملی پخش و پالایش فرآورده های نفتی ایران. پایان نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت-پردیس قم
45. Kennedy, M.H. (2002). Spirituality in the work place: An empirical Study of this phenomenon. DBA, Nova Souteaster University.
46. Andrews, G.M. (1994). Mistrust, the hidden obstacle to empowerment. *HR Mag.*: VoL.39: pp.66-70.
47. Owen, H. (1996). Building teams on a display of trust. *People Manag.*: VoL.2: No.6: pp.34-37.
48. Harari, O. (1999). The trust factor. *Manag Rev.*: VoL.88: No.1: pp.28-32.
49. Mishra, A.K. & Spreitzer, G.M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: the roles of trust, empowerment, justice and work redesign. *Acad Manage Rev.*: VoL.23: No.3: pp.567-588.
25. Conger, J. & Kanungo, R. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory & Practice. *Academy of Management Review.*: VoL.13: No.3: pp.471-482.
26. Burke, W. (1986). Leadership as Empowering Others. In: Srivastva, S. (Ed.), *Executive power.* San Francisco: Jossey-Bass.
27. Koberage, C.S. Boss, R.W. Senjem, J.C. & Goodman, E.A. (1999). Antecedents and Outcomes of Empowerment. *Group Organ Manage.*: VoL.24: No.1: pp.71-92.
28. Mishra, A.K. (1992). Organizational Response of Crisis: the Role of Mutual Trust and Top Management Teams. Ph.D. Dissertation. university of Michigan
29. Neal, J. & Biberman, J. (2003). Introduction: the Leading Edge in Research on Spirituality and Organizations. *Journal of Organizational Change Management.*: VoL.16: No.4: pp.363-366.
۳۰. رستگار، عباسعلی (۱۳۸۵). ارائه و تبیین مدل انگیزش مبتنی بر معنویت (مطالعه موردی: دانشگاه تهران)، رساله منتشر نشده دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
31. Dehler, G.E. & Welsh, M.A. (1994). Spirituality and Organizational Transformation. *Journal of Managerial Psychology.*: VoL.9: No.6: pp.17-26.
32. Neck, C.P. & Milliman, J.F. (1994). Thought Self-leadership: Finding Spiritual Fulfillment in Organizational Life. *Journal of Managerial Psychology.*: VoL.9: No.6: pp.9-16.
۳۳. فتاحی، مهدی (۱۳۸۶). بررسی اثرات معنویت محیط کاری بر رفتارهای شهروندی سازمانی و ارتباط آن با وفاداری مشتری و کیفیت خدمات در سازمان تأمین اجتماعی، پایان نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
34. Biberman, J. & Whitty, M. (1997). A Postmodern Spiritual Future for Work. *Journal of Organizational Change Management.*: VoL.10: No.2: pp.130-138.
35. Shellenbarger, S. (2000) More Relaxed Boomers, Fewer Workplace Frills and Other Job Trends. *Wall Street Journal.* December 27: pB-1.
36. Kinjerski, V.M. & Skrypnik, B.J. (2004). Defining spirit at work: finding common ground. *Journal of Organizational Change Management.*: VoL.17: No.1: pp.26-42.

50. Mayer, R.C. Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Acad Manage Rev.*: VoL.20: No.3: pp.709-734.
۵۱. وتن، دیوید و کمرون، کیم اس (۱۳۸۱). توانا سازی و تفویض اختیار، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی. چاپ دوم تهران: نشر موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. صص ۴۰-۲۵
52. Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities. *American Sociological Review.*: VoL.33: No.1: pp.499-517.
53. Cazier, J.A. Shao B. M. & Louis. R. D.(2007). Sharing information and building trust through value congruence. Published online: 2October# Springer Science + Business Media, LLC
۵۴. بلانچارد، کنت. کارلوس، جان پی و راندرف، آلن (۱۳۷۹). سه کلید توان افزایی، ترجمه فضل الله امینی. چاپ اول، تهران: انتشارات فرا. صص ۱-۱۰۰
۵۵. سکاران، اوما (۱۳۸۱). روش تحقیق در مدیریت، ترجمان: محمد صائبی و محمود شیرازی. چاپ اول، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی صص ۳۳۰-۳۳۵.
56. Cash, K.C. & Gray, G.R. (2000). A framework for accommodating religion and spirituality in the workplace. *Academy of Management Executive.*: VoL.14: No.3: pp.124-134.
57. Turner, J. (1999). Spirituality in the workplace. *Ca Magazine.*: VoL.132: No.10: pp.41-42.