

## نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران

محمدصادق ضیائی<sup>۱</sup>، عباس نرگسیان<sup>۲\*</sup>، سعید آبیانی اصفهانی<sup>۳</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، ایران
۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی (گرایش رفتار سازمانی) دانشگاه تهران، ایران
۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران، ایران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۶/۱۱/۷، تاریخ تصویب: ۱۳۸۷/۶/۲۵)

### چکیده

با ورود معنویت و خدا به عرصه سازمان و مدیریت، به عنوان چالش قرن بیست و یکم، مدیران و رهبران سازمانها به خصوص نهادهای آموزشی باید الزاماً با این پدیده نوپا دست و پنجه نرم کنند. نقش رهبران معنوی تحریک و برانگیختن کارکنان با استفاده از چشم انداز معنوی و ایجاد زمینه‌های فرهنگی بر اساس ارزش‌های انسانی می‌باشد تا کارکنانی توانمند، دارای بهره‌وری بالا، متعهد و با انگیزه را تربیت و پرورش دهند. در این مقاله تلاش می‌شود تا نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران تبیین شود. یافته‌های مقاله حاکی از آن است که بین رهبری معنوی در دانشگاه تهران و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی‌دار وجود دارد. همچنین بین چشم انداز سازمانی، عشق به نوعدوستی، ایمان به کار، معناداری در کار و عضویت در سازمان رابطه علی معنی‌دار و مثبت و تعهد سازمانی رابطه منفی و بازخورد عملکرد رابطه علی معنی‌دار و معکوس با توانمندسازی کارکنان وجود دارد. همچنین جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان شاغل دانشگاه تهران می‌باشد.

### واژه‌های کلیدی:

#### مقدمه

در طلیعه قرن جدید که سازمان‌ها به خصوص نهادهای آموزشی با محیط رقابت جهانی مواجه هستند، همواره نیاز به تغییرات ریشه‌ای و خلاقیت‌های کاری احساس می‌شود؛ نیروی رقابتی جهانی، سازمان‌های امروزی را مجبور کرده است که بعد از دهها سال ادامه روش‌ها و رویه‌های کاری ثابت خود، روش‌های کاری جدید را در پیش بگیرند، به گونه‌ای که سازمان‌ها دارای ثبات کاری نبوده و از نوعی ثبات نسبی برخوردارند [۵] و برای اینکه از قافله رقابت عقب نیافتند اکثر این سازمانها توجه خود را معطوف به رهبران سازمانی کرده و با شجاعت و جسارت خاصی سعی در ایجاد تغییرات بنیادی در درون سازمان دارند، چرا که رهبری با ایجاد تغییر سروکار دارد. در واقع، ورود مفاهیمی همچون اخلاق، حقیقت، باور به خدا یا نیرویی برتر، معناجویی در کار، نوع‌دوستی، و ... به پژوهش‌ها و اقدامات مدیریتی و کسب و کار همه حکایت از ظهور پارادایم جدیدی دارند. به عقیده بسیاری از محققان، این پارادایم جدید محیط کار، 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. لذا وجود رهبری معنوی در چنین نهادهایی مانند دانشگاه‌ها مستلزم تغییر و تحول، موفقیت، یادگیری مستمر و توانمندسازی کارکنان می‌باشد [۱۴]. در مجموع اهمیت و ضرورت معنویت و معنویت در محیط کار آن چنان است که می‌تواند برای سازمانها، انسانیت و برای اجتماع، فعالیت و برای محیط، مسئولیت را به ارمغان آورد [۵]. در واقع یک تحولی در توسعه نظریات رهبری از جنگ جهانی دوم بوجود آمده است که چندین نظریه در زمینه انگیزش پیروان شامل نظریه مسیر-هدف، رهبری کارزماتیک، رهبری تحول آفرین و تعاملی ارائه شده است [۳]. اما اگر با تعمقی دقیق به سیر تکوین مطالعات رهبری توجه کنیم خواهیم دید تا کنون تحقیقات مختلفی در مورد ویژگی‌های فیزیکی، ذهنی و عاطفی رهبران صورت گرفته ولی موضوعی که در سال‌های اخیر توجهات زیادی را به سوی خود جلب کرده، ویژگی رهبران معنوی می‌باشد و اینکه چگونه می‌توان با توسل جستن به معنویت، سلامت فردی و سازمانی و توانمندسازی کارکنان را به ارمغان آورد [۴].

از طرفی دیگر، مهمترین عامل بهره‌وری در دانشگاه‌ها و در نهایت کل جامعه، منابع انسانی است. تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه‌ای در بهبود و پرورش منابع انسانی آن

نهفته است؛ بدین سبب است که مسئولان دانشگاه‌ها با یاری متخصصان رفتاری و منابع انسانی توجه خاصی را به پرورش کارکنان مبذول می‌دارند. یکی از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح گردیده، توانمندسازی کارکنان است. عده‌ای تصور می‌کنند توانمندسازی مفهومی قدیمی است درحالی که این طور نیست. در واقع، توانمندسازی به عنوان شیوه نوین ایجاد انگیزش به یکی از داغ‌ترین مباحث روز مدیریت مبدل شده است. وجود تغییرات سریع، پیشرفت‌های تکنولوژیک و رقابت‌های آشکار و پنهان در دنیا، اهمیت و ضرورت توانمندسازی را بیش از پیش آشکار ساخته است از این رو برای نقش رهبری در فرآیند توانمندسازی کارکنان، اهمیت بسزایی قایل شده‌اند. با توجه به مطالب عنوان شده و نقش مهم رهبری معنوی در دانشگاه‌ها در توانمندسازی کارکنان، این مقاله به بررسی تاثیر نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران می‌پردازد.

## ادبیات موضوعی تحقیق

### تاریخچه و تعریف معنویت

از نظرگاه تاریخی و تطبیقی فقط می‌توان از کثرت معنویت سخن گفت. معنویت‌های گوناگون و مکاتب معنویت بسیاری می‌توان یافت که تعابیر فرهنگی خاصی را از آرمان‌های دینی سنت‌های گوناگون نشان می‌دهند [۱۳]. در واقع، تقریباً از نیمه دوم قرن نوزدهم در اروپا و در غرب به طور کلی اعم از اروپای باختر و آمریکا و کانادا بحثی تحت عنوان معنویت مطرح شد و گفته شد که همه نظام‌های اجتماعی در چیزی تحت عنوان معنویت مشترک هستند و با اینکه به ادیان و مذاهب مختلف تعلق خاطر دارند در معنویت اشتراک دارند [۳]. با این وجود، گرایش به معنویت را از لحاظ تاریخی می‌توان به مسیحیانی بازگرداند که میان مکاتب گوناگون معنویت، مانند معنویت عرفای اسپانیا یا فلاندری، یا مثلاً ارتدکس روسی، تفاوت قائل شده‌اند. در واقع برخی از نویسندگان غربی به خطا بر این باورند که واژه معنویت صرفاً در دهه‌های اخیر به کار رفته است. اما این واژه پیش از این در زمینه‌های مقایسه اجتماعی در قرن نوزدهم به کار رفته بود و آن هنگامی که اصلاح‌گران هندو و در راس آن، "آنان سوامی و یرکانند" معنویت هندی را با مادی‌گرایی غربی به مقابله نشانند و ادعا کردند که هند حاوی گنجینه معنوی است که غرب باید هم چنان در جستجوی آن باشد [۱۳].

نویسندگان از زوایایی مختلف به معنویت نگاه کرده و تعاریف گوناگونی برای آن ارائه داده‌اند به طوری که می‌توان گفت هیچ توافقی بر سر تعریف معنویت وجود ندارد [۳]. در واقع تعدادی از این تعاریف عبارتند از:

درباره حساسیت تعریف معنویت، آندر هیل در کتاب زندگی معنوی می‌گوید: درحالی که از یک سو ناگزیریم از ابهام و انتزاع جلوگیری کنیم، از سوی دیگر باید مانع تعاریف سخت و شتابزده شویم، چرا که هیچ واژه‌ای در زبان انسانی ما در مورد واقعیت‌های معنوی مناسب و صحیح نیستند [۱۱].

اما تعریف دیگری که تقریباً جامع تر از بقیه تعاریف می‌باشد، معنویت را این گونه تعریف کرده است: تلاشی در جهت پرورش حساسیت نسبت به خویش، دیگران، محیط طبیعی و متافیزیک (ماوراءالطبیعه) که این تلاش و کوشش همواره در پی وحدت بخشیدن و یگانگی به این حساسیت‌هاست و جهت دادن به سوی سعادت در جهت انسان شدن کامل می‌باشد [۷].

ضمناً، ذکر این نکته ضروری است که تعریف معنویت با معنویت در محیط کار فرق دارد. لذا معنویت در کار، نیرویی الهام بخش و برانگیزاننده جهت جستجوی مداوم برای یافتن هدف و معنا در زندگی کاری، درک عمیق و ژرفا از ارزش کار، زندگی، پهناوری عالم هستی، موجودات محیط طبیعی و نظام باور شخصی می‌باشد [۹].

### رهبری معنوی

با وجود مطالعات زیاد در زمینه رهبری، هنوز این مفهوم به خاطر ماهیت پیچیده‌اش، مبهم مانده است. علائم رهبران خارق‌العاده در وهله اول به نظر می‌رسد که از میان پیروان بوجود آید به طوری که ماکس دی پری در کتاب خود تحت عنوان "رهبری به عنوان یک هنر" این موضوع را بیان کرده است. همچنین او اضافه کرد که اولین مسئولیت رهبر، توصیف و تبیین واقعیت است و آخرین آن سپاس از پیروان است که در میان این دو رهبر باید یک خدمتگزار و وامدار باشد که ماکس دی پری این را تحت عنوان رهبری معنوی بیان می‌کند [۱]. در واقع نهضت رهبری معنوی شامل مدل‌های خدمتگزاری رهبری، مشارکت دادن کارکنان و توانمندسازی آنان می‌باشد و بر اساس فلسفه رهبری خدمتگزار بنا نهاده شده است. نوعی رهبری که بر ارائه خدمت به دیگران، دیدگاه کلی نسبت به کار، توسعه فردی و تصمیم‌گیری مشترک تاکید دارد [۸]. در واقع رهبران معنوی ایمان، اشتیاق و نتایج

کار خودشان را بروز می دهند که جان و سلی از این سه چیز به عنوان ویژگی عمده و نماد رهبری معنوی یاد می کند [۱].

در واقع رهبر معنوی کسی است که با استفاده از ارزش ها، طرز تلقی ها و رفتارهایی که لازمه انگیزش درونی خود و دیگران است، بقای معنوی اعضای سازمان را فراهم کند. وی این کار را در دو مرحله زیر انجام می دهد: ۱. در حالی که هر یک از رهبران و پیروان سازمان از طریق دیگر همکاران احساس می کنند که دارای شغل با اهمیت و معنادار می باشند، رهبر معنوی، اقدام به ایجاد چشم اندازی مشترک می کند. ۲. رهبر معنوی با استقرار فرهنگ سازمانی / اجتماعی بر اساس ارزشهای انسانی موجب می گردد که کارکنان علاقه خاصی به خود و دیگران نشان دهند و این احساس در آنان بوجود می آید که سایرین نیز دارای اهمیت می باشند و باید از آنان به خاطر شغلشان قدردانی به عمل آید [۳]. در واقع، رهبر معنوی از طریق ایجاد حساسیت نسبت به خود و دیگران و ماوراء و طبیعت در افراد سازمان، آنها را نسبت به شغل و کار خود علاقمند می کند، سپس باعث برانگیختن آنان نسبت به وظایف کاری خود می شود و در نتیجه موجبات بقای معنوی آنان را فراهم می آورد.

### توانمندسازی

ویژگی سازمان های امروزی پویایی، پیچیدگی، ابهام و سنت گریزی است و دائما از محیط اطراف خود تاثیر می پذیرند، و تغییر را به عنوان ضرورتی اجتناب ناپذیر پذیرفته اند. پیش بینی تغییرات با دقت نسبتا معقول با اشکال مواجه خواهد بود. با درک این مهم که تغییر جزء لاینفک و ذات دانشگاه های هزاره سوم شده است، قدرت سازگاری و انطباق با تحولات اخیر در عرصه های مختلف اقتصادی، اجتماعی و آموزشی افزایش می یابد. به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، توانمندسازی کارکنان از طریق کسب دانش و مهارتی که به سرعت کهنه و منسوخ می شود، است. از این رو، داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارایی های حیاتی سازمان به حساب می آیند، منافع بسیار زیادی برای دانشگاه ها به دنبال خواهد داشت. در واقع، مطالعات رهبری و مدیریت اظهار می نمایند که پرداختن به توانمندسازی کارکنان جزء اصلی اثربخشی مدیریت است. بنابراین، توانمندسازی به عنوان تسهیل رفتار انگیزاننده تعریف شده است.

در حقیقت، توانمندسازی واژه‌ای است که در علوم سازمانی بسیار مورد استفاده قرار گرفته است ولی روی تعاریف آن توافقی حاصل نشده است. لذا از اینرو، در ادبیات نظری سازمان و مدیریت هنوز واژه توانمندسازی به صورت بسیار وسیع به کار می‌رود ولی معنای شفافی از آن در دست نیست.

لذا عمومیت واژه توانمندسازی باعث شده است که در گستره وسیعی از موقعیت‌ها بکار رود و این بیم وجود دارد که مفهوم واقعی آن در عمل گم شود. چرا که توانمندسازی اصولاً یک تجربه شخصی است، از اینرو هر فرد یا سازمانی درک خاص خود را از توانمند شدن و توانمند نمودن دارد.

با آنکه تعاریف متعددی از توانمندسازی ارائه گردیده است، اما فصل مشترک کلیه آنها واگذاری اختیار و مسئولیت بیشتر به کارکنان است. برای روشن تر شدن مفهوم توانمندسازی اشاره به تعریف زیر سودمند خواهد بود:

توانمندسازی شامل اعطای قدرت، مسئولیت و اختیارات بیشتر به کارکنان و مدیران جهت تصمیم‌گیری، انجام برخی فعالیت‌ها و کنترل بیشتر بر مشاغلشان است. اما عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان از دیدگاه‌های متفاوتی دسته‌بندی شده‌اند. یکی از دیدگاه‌های معروف، دیدگاه اسپریتزر جرجن [۹] است. به باور این صاحب‌نظر عوامل اصلی موثر بر توانمندسازی عبارتند از:

۱. عوامل فردی: تحصیلات، سابقه کار، جنسیت، نژاد، کانون کنترل درونی، عزت نفس

۲. عوامل گروهی: اثر بخشی گروه، اهمیت گروه، اعتماد درون گروهی، ادراک افراد گروه نسبت به تاثیرشان بر مدیران.

۳. عوامل سازمانی: ابهام در نقش، دسترسی به منابع، حیطه کنترل، دسترسی به اطلاعات، حمایت اجتماعی سیاسی، جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی، جو مشارکتی واحد کار.

در حقیقت، اسپریتزر با تمرکز بر رویکرد شناختی به دنبال توسعه یک شبکه قانونمند توانمندسازی در محیط کار بود. در مدل اسپریتزر توانمندسازی نه به عنوان نتیجه یک فرایند، بلکه به عنوان عاملی که از یک سو تحت تاثیر عوامل محیطی و سازمانی فردی قرار دارد و از طرف دیگر می‌تواند به عنوان عاملی موثر در اثربخشی سازمان عمل کند، نگریسته می‌شود. از این منظر توانمندسازی دارای کارکردی سازمانی است که تحت تاثیر

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 موثر بودن) با توانمندسازی را آزمون نمود و سپس به بررسی رابطه عوامل سازمانی و اجتماعی بر توانمندسازی شناختی پرداخت [۱۰].

### رهبری معنوی و توانمندسازی کارکنان

در حقیقت، نظریه رهبری معنوی یک نظریه علی برای تحول سازمانی می باشد که به منظور ایجاد سازمانی یادگیرنده و دارای محرک درونی بوجود آمده است. با توجه به نظریه رهبری تحول آفرین، این نظریه نیز توانایی رهبران را در به کارگیری قابلیت های پیروان خود در محیط متغیر امروزی کاملاً همساز نموده و به رهبری از دیدی تازه نگاه می کند. نظریه رهبری معنوی بر اساس مدل انگیزش درونی توسعه یافته است که ترکیبی از چشم انداز، ایمان به تحقق هدف، عشق به نوع دوستی، معناداری در کار، عضویت، تعهد سازمانی و بازخورد عملکرد رهبر می باشد [۳]. لذا، هدف رهبری معنوی توجه به نیازهای اساسی پیروان می باشد تا موجبات بقای معنوی و توانمندسازی آنان را فراهم آورد. بنابراین فرضیه اصلی تحقیق به شکل ذیل صورت بندی می شود:

فرضیه اصلی تحقیق: رهبری معنوی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر گذار است.

همچنین تحقیقات نشان می دهد که رهبران معنوی حتما باید دارای چشم انداز باشند و در حرکت به سمت ایجاد چشم انداز، رهبران معنوی سه کار انجام می دهند [۱]

۱. به واقعیت وضع موجود احترام می گذارند؛

۲. زمينه را برای تحقق چشم انداز فراهم می کنند؛

۳. رهبران معنوی هر چیزی را برای تحقق یافتن چشم انداز همراستا می کنند.

در واقع، رهبر معنوی با ویژگی های منحصر به فرد خود چشم اندازی از آینده سازمان ایجاد کرده و به گونه ای در کارکنان نفوذ می کند که آنان به تحقق چشم انداز سازمان ایمان آورند و به آینده سازمان امیدوار باشند. به این ترتیب انگیزه درونی کارکنان را برای تلاش بیشتر افزایش می دهند. بنابراین رهبران معنوی با ایجاد چشم انداز و ارزش های مشترک برای کارکنان موجبات توانمندی فردی، تیمی و سازمانی آنان را فراهم کرده که در نهایت سطح رفاه زیستی و سلامتی و تندرستی کارکنان افزایش خواهد یافت. بنابراین

فرضیه فرعی اول تحقیق به شکل ذیل می‌باشد:

فرضیه فرعی اول: چشم انداز سازمانی باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود. از طرف دیگر رهبر معنوی با رواج فرهنگ نودوستی در درون سازمان موجب می‌گردد که افراد توجه عمیقی به خود و زندگی گذشته خود داشته باشند و روابط مطلوبی با دیگران برقرار کنند؛ که این امر موجب می‌شود که شبکه‌های ارتباطی بین افراد شکل گیرد، رهبران به نیازها و علائق کارکنان خود توجه نمایند و در نهایت به رشد و توسعه آنان جهت واگذاری اختیار و مسئولیت توجه نمایند. بنابراین فرضیه فرعی دوم تحقیق به شکل ذیل صورت‌بندی می‌شود:

فرضیه فرعی دوم: عشق به نودوستی باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود. همچنین رهبری معنوی در سازمان باعث شکل‌گیری اعتقادات معنوی و ایمان به کار در کارکنان می‌گردد و این امر به عنوان یک محرک درونی در کارکنان باعث توسعه خود، اینکه وظایف خود را به بهترین نحو انجام دهند و در نهایت باعث افزایش مسئولیت‌پذیری در کارکنان می‌شود. بنابراین فرضیه فرعی سوم تحقیق به شکل ذیل تدوین می‌شود:

فرضیه فرعی سوم: ایمان به کار باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود. چنین رهبری موجب می‌گردد که کارکنان معنای واقعی شغل خود را درک کرده و برای شغلی که دارند اهمیت قائل شوند (معناداری)؛ یعنی اهمیت و معناداری کار از دید کارکنان باعث می‌شود که شناخت بیشتری نسبت به شغل خود داشته باشند، قدرت تحلیل شرایط و موقعیت فعلی و آتی سازمان را افزایش دهند و در نهایت برای پذیرش مسئولیت‌های بالاتر آمادگی بیشتری داشته باشند. بنابراین فرضیه فرعی چهارم به شکل ذیل تدوین می‌شود:

فرضیه فرعی چهارم: معناداری در کار باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود. همچنین وجود رهبری معنوی در سازمان به کارکنان این احساس را می‌دهد که شغلشان از نظر سازمان و سایر همکاران نیز دارای اهمیت است (عضویت)؛ یعنی احساس داشتن کاری مهم از نظر سازمان و سایر همکاران باعث می‌شود که کارکنان جو اعتماد و صمیمیت را بین خود و سایر همکاران تقویت و توسعه دهند، روابط بین رهبران و کارکنان تسهیل شود و در نهایت کارکنان خود را در فرآیند تصمیم‌گیری‌های سازمان شریک و مسئول احساس کنند و به رهبران و سایر همکاران خود در سازمان کمک نمایند. بنابراین

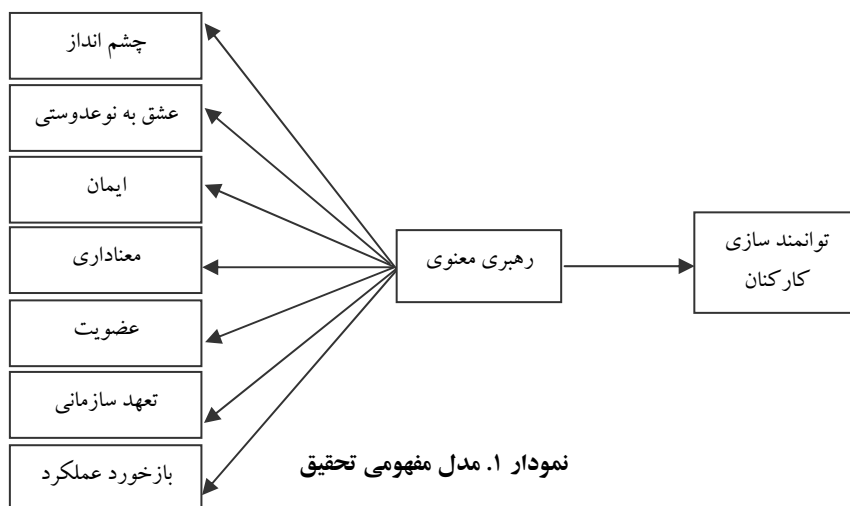


فرضیه فرعی پنجم به شکل ذیل صورت بندی می شود:

فرضیه فرعی پنجم: عضویت در سازمان باعث توانمندسازی کارکنان می شود. در حقیقت، رهبری معنوی با ایجاد تعهد سازمانی در کارکنان باعث احساس هویت، وفاداری و وابستگی آنان به سازمان می شود و حالتی در فرد بوجود می آورد که فرد، سازمان را معرف خود می داند و آرزوی باقی ماندن در سازمان را دارد. لذا، این امر باعث می شود که کارکنان مشکل سازمان را مشکل خود بدانند و در جهت حل مشکلات سازمان گام بردارند و در نهایت اگر مدیران به آنها اعتماد داشته باشند، از این طریق باعث افزایش مشارکت کارکنان در سازمان می شوند. بنابراین فرضیه فرعی ششم تحقیق به شکل ذیل تدوین می شود:

فرضیه فرعی ششم: تعهد سازمانی باعث توانمندسازی کارکنان می شود. و در نهایت، رهبری معنوی با ارائه غیر رسمی عملکرد روزانه کارکنان به آنها و همچنین بازدیدهای رسمی دوره ای، بازخورد عملکرد آنان را فراهم می آورد. لذا از اینرو، بازخورد عملکرد باعث می شود که کارکنان در جریان چند و چون کارشان بر یک مبنای منظم قرار گیرند، از ضعف های عملکرد خود آگاهی یابند، نقاط قوت عملکرد خود را تقویت نمایند، به کیفیت کار خویش توجه نمایند و در نهایت از طریق اطلاعات کسب شده از سوی رهبران در جهت اصلاح و بهبود سازمان گام بردارند. بنابراین فرضیه فرعی هفتم تحقیق به صورت ذیل تدوین می شود:

فرضیه فرعی هفتم: بازخورد عملکرد باعث توانمندسازی کارکنان می شود. بر اساس فرضیات تحقیق مدل مفهومی تحقیق به صورت زیر نشان داده می شود:



## روش تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌آید و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی است. روش انجام تحقیق به صورت پیمایشی بوده که از مهمترین مزایای آن قابلیت تعمیم نتایج می‌باشد.

متغیرهای تحقیق: رهبری معنوی (چشم‌انداز، عشق به نوعدوستی، ایمان، معناداری، عضویت، تعهد سازمانی و بازخورد عملکرد) به عنوان متغیر مستقل و توانمندسازی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌اند.

جامعه و نمونه آماری: نمونه آماری شامل کارکنان شاغل دانشگاه تهران (زن و مرد) است. نمونه‌گیری به روش طبقه‌ای (گروهی) صورت گرفته است. حجم نمونه آماری براساس جدول مورگان حدود ۱۸۰ نفر برآورد شده است. براساس تجربیات محققین ۲۵ درصد بیشتر از حجم نمونه پرسشنامه پخش شده است تا در نهایت ۲۲۰ پرسشنامه کامل بدست آمده است. از میان ۲۲۰ نفر، ۵۰٪ (۱۱۰ نفر) فوق دیپلم و پایین تر، ۳۵/۵٪ (۷۸ نفر) کارشناسی، ۱۰٪ (۲۲ نفر) کارشناسی ارشد و ۴/۵٪ (۱۰ نفر) بالاتر از کارشناسی ارشد بودند. ۲۶/۴٪ (۵۸ نفر) زیر ۳۰ سال، ۲۷/۳٪ (۸۰ نفر) بین ۳۰ تا ۳۹ سال، ۲۸/۲٪ (۶۲ نفر) بین ۴۰ تا ۴۹ سال، و ۱۸/۲٪ (۲۰ نفر) بالای ۵۰ سال سن داشتند. ۴۶/۴٪ (۱۰۲ نفر) بین ۱ تا ۵ سال، ۷/۳٪ (۱۶ نفر) بین ۵ تا ۱۰ سال، و ۳۹/۱٪ (۸۶ نفر) بالای ۱۵ سال سابقه خدمت داشتند. ۵۳/۶٪ (۱۱۸ نفر) مرد و ۴۶/۴٪ (۱۰۲ نفر) زن بوده‌اند. و ۷۲/۷٪ (۱۶۰ نفر) متاهل و ۲۷/۳٪ (۶۰ نفر) مجرد بودند.

ابزار گردآوری داده‌ها و روایی و پایایی آن: ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده است. بدین منظور به کمک تحلیل عاملی اکتشافی و با نرم افزار SPSS نسخه ۱۵، مقیاسی برای متغیرهای رهبری معنوی و توانمندسازی طراحی شد. لازم به ذکر است که در طراحی همه مقیاس‌ها و بومی‌سازی آن با شرایط کشور از مقیاسهای استاندارد استفاده شده است. در طراحی سوالات پرسشنامه دقت لازم بعمل آمده تا سوالات از سادگی و وضوح کافی برخوردار باشند. پرسشنامه اولیه رهبری معنوی مرکب از ۳۰ سؤال بود که ۵ سؤال به علت بار عاملی کم حذف شد و ۲۵ سؤال برای متغیر رهبری معنوی طراحی شد. توانمندسازی در برگیرنده ۲۰ سؤال بود که پس از آزمون مقدماتی به ۱۶ سؤال کاهش یافت. و در کل ۴۱ سؤال بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از ۱ به معنای بسیار مخالفم

تا ۵ به معنای بسیار موافقم تنظیم شده بود. همه سئوالات در نگاره‌های ۱ و ۲ آمده است. نگاره ۱ دربرگیرنده سئوالات مربوط به ابعاد رهبری معنوی است که جهت سنجش آن از مقیاس رهبری معنوی که توسط فرای و دیگران (۲۰۰۵) طراحی گردیده استفاده شده است. در پرسش نامه مذکور جمعا تعداد ۳۱ سؤال برای ۷ بعد رهبری معنوی طراحی شده به طوری که هر یک از این ابعاد دارای چندین سؤال می‌باشند. این سئوالات ۷ بعد چشم‌انداز (سئوالات ۱ الی ۳)، عشق به نودوستی (سئوالات ۴ الی ۹)، ایمان (سئوالات ۱۰ الی ۱۲)، معناداری (سئوالات ۱۳ الی ۱۵)، عضویت (سئوالات ۱۶ الی ۱۸)، تعهد سازمانی (سئوالات ۱۹ الی ۲۲) و بازخورد عملکرد (سئوالات ۲۳ الی ۲۵) را می‌سنجد.

نگاره ۱. مقیاس سنجش رهبری معنوی، اقتباس از [۲]

شماره	ابعاد	سؤال	ضریب استاندارد	t-value
۱	چشم‌انداز	من به چشم انداز سازمان متعهد هستم.	۰/۸۷	۱۵/۱۴
۲	چشم‌انداز	چشم انداز سازمان من، باعث می‌شود که من بهتر کار کنم.	۰/۸۵	۱۴/۶۴
۳	چشم‌انداز	من به چشم انداز سازمانی برای کارکنان ایمان دارم.	۰/۳۵	۴/۸۷
۴	نودوستی	سازمان من واقعا به کارکنانش توجه دارد.	۰/۷۲	۱۰/۸۲
۵	نودوستی	سازمان من مهربان است و وقتی که کارکنان رنجور هستند	۰/۸۳	۱۰/۷۳
۶	نودوستی	سازمان من راز دار و وفادار به کارکنانش می‌باشد.	۰/۱۴	۱/۸۶
۷	نودوستی	سازمان من اشتباهات صادقانه را تنبیه نمی‌کند.	۰/۲۷	۳/۷۳
۸	نودوستی	رهبران در سازمان من صادق و بدون غرور هستند.	۰/۴۸	۶/۷۸
۹	نودوستی	رهبران در سازمان من جرات صادق بودن نسبت به کارکنانشان را دارند.	۰/۲۰	۲/۶۷
۱۰	ایمان	من برای کارم اهداف چالشی را بر می‌گزینم به خاطر اینکه من به سازمانم ایمان دارم.	۰/۴۵	۶/۵۸
۱۱	ایمان	من ایمانم را به سازمانم از طریق انجام دادن هر کاری جهت موفقیت سازمان نشان می‌دهم.	۰/۸۸	۱۵/۳۵
۱۲	ایمان	من تلاش و کوشش بیش از حد برای کمک به موفقیت سازمانم به کار می‌گیرم به خاطر اینکه این نشانه ایمان من به سازمانم است.	۰/۸۴	۱۴/۳۳
۱۳	معناداری	کاری که من می‌کنم برایم خیلی مهم است.	۰/۹۸	۱۹/۹۵
۱۴	معناداری	وظایف کاریم به طور شخصی برایم با معنی هستند.	۱/۰۰	۲۰/۶۳
۱۵	معناداری	کاری که انجام می‌دهم برایم معنی دار است.	۰/۶۷	۱۱/۲۴
۱۶	عضویت	من احساس می‌کنم که سازمانم مرا درک می‌کند.	۰/۸۵	۴/۴۰
۱۷	عضویت	من احساس می‌کنم که سازمانم مرا و کارم را تحسین می‌کند.	۰/۱۲	۱/۸۳
۱۸	عضویت	من احساس می‌کنم که رهبرانم به شدت به من توجه دارند.	۰/۲۸	۳/۱۰
۱۹	تعهدسازمانی	من احساس می‌کنم که در سازمان شبیه عضوی از یک خانواده‌ام.	۰/۸۶	۱۵/۳۸

ادامه نگاره ۱. مقیاس سنجش رهبری معنوی، اقتباس از [۲]

شماره	ابعاد	سؤال	ضریب استاندارد	t-value
۲۰	تعهدسازمانی	من خیلی خوشحال می‌شوم که بقیه عمر کاریم را در این سازمان بمانم.	۰/۷۹	۱۳/۴۵
۲۱	تعهدسازمانی	من با دوستانم درباره این سازمان به عنوان یک محیط کاری خوب صحبت می‌کنم.	۰/۸۳	۱۴/۶۴
۲۲	تعهدسازمانی	من احساس می‌کنم که مشکلات سازمانم مشکلات من می‌باشند.	۰/۸۷	۱۵/۶۴
۲۳	بازخورد	هر کسی در این سازمان مشغول کاری است و وقت بیهوده کمی وجود دارد.	۰/۵۷	۴/۸۶
۲۴	بازخورد	در سازمان من کیفیت کار برای کارکنان از اولویت بالایی برخوردار است.	۰/۵۰	۶/۹۵
۲۵	بازخورد	در سازمان من هر کسی بیشترین تلاشش را می‌کند.	۰/۹۵	۷/۳۴
$\chi^2 = 112/57$ $df = 61$ $RMSE = 0/067$ $GFI = 0/93$ $AGFI = 0/9$				

نگاره ۲ دربرگیرنده سؤالات مربوط به توانمندسازی است که با اقتباس از مقیاس اسپریتزر (۱۹۹۵) طراحی شده است.

نگاره ۲. مقیاس سنجش توانمندسازی، اقتباس از [۱۰]

شماره	سؤالات	ضریب استاندارد	t-value
۲۶	من قادرم مطابق میل خود عمل کنم.	۱۰/۶۹	۱۱/۲۷
۲۷	من برای تصمیم‌گیری در مورد آنچه انجام می‌دهم، آزادم.	۱۰/۷۵	۱۲/۸۱
۲۸	من باور دارم که توانایی انجام دادن کارها را دارم.	۰/۲۰	۲/۹۳
۲۹	من باور دارم که بسیار تأثیر گذار و موثر هستم.	۰/۷۸	۱۳/۳۹
۳۰	من باور دارم که در حال توانمند کردن اعضای سازمانم هستم.	۰/۵۸	۹/۱۶
۳۱	من در زمینه کاری خود اطلاعات پایه‌ای قوی دارم.	۰/۵۷	۸/۸۲
۳۲	من باور دارم که کار کردن، فرصتی برای رشد خودم است.	۰/۶۵	۱۰/۴۷
۳۳	من احساس می‌کنم که فرصت تأثیر گذاری بر دیگران را دارم.	۰/۶۳	۱۰/۰۱
۳۴	من احساس می‌کنم که کار متمایزی انجام می‌دهم.	۰/۷۲	۱۲/۰۴
۳۵	من باور دارم که در آنچه انجام می‌دهم، خوب هستم.	۰/۸۰	۱۴/۰۳
۳۶	نسبت به توانایی خود برای انجام کار مطمئن هستم.	۰/۴۲	۶/۳۲
۳۷	به قابلیت‌هایم برای انجام دادن وظایف شغلیم، اطمینان دارم.	۰/۸۰	۱۴/۰۵
۳۸	بر مهارت‌هایی که برای انجام وظایف شغلی مورد نیاز می‌باشند، تسلط دارم.	۰/۴۸	۶/۷۸
۳۹	به طور کلی در انجام کارها احساس استقلال عمل می‌نمایم.	-۰/۲۴	-۳/۴۰
۴۰	من از مهارتی که آموخته‌ام نتوانسته‌ام استفاده‌ای بنمایم.	-۰/۰۳	-۰/۳۵
۴۱	احساس می‌کنم مهارت‌هایی که آموخته‌ام، برای موفقیت در کارم لازم است.	۰/۳۷	۵/۵۰
$\chi^2 = 55/92$ $df = 19$ $RMSE = 0/048$ $GFI = 0/95$ $AGFI = 0/91$			

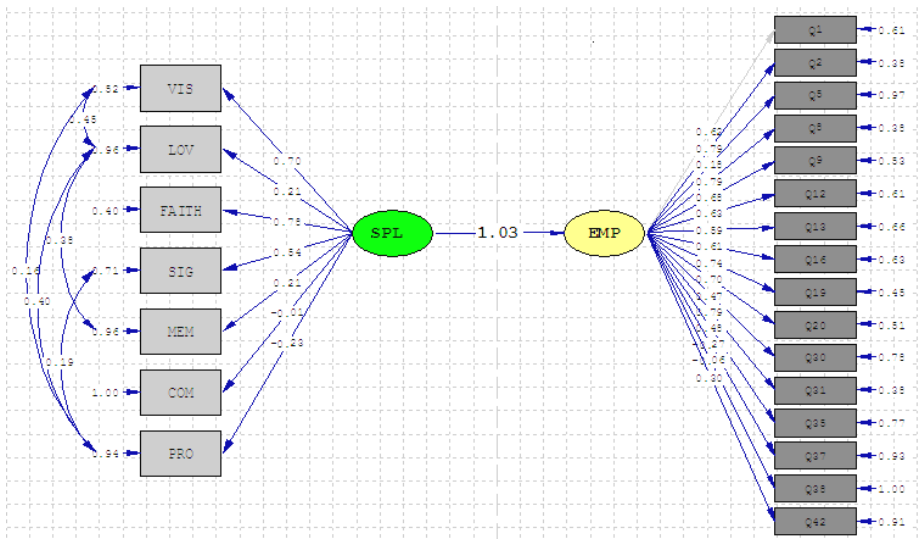
به منظور تعیین پایایی پرسشنامه، تعداد ۳۰ پرسشنامه در جامعه آماری توزیع و گردآوری شد. ضریب آلفای کرونباخ مقیاس رهبری معنوی با ۲۵ سؤال ۰/۸۹۳، توانمندسازی با ۱۶ سؤال ۰/۸۰۶، چشم انداز با ۳ سؤال ۰/۷۱۰، ایمان با ۳ سؤال ۰/۶۷۷، عشق به نودوستی با ۶ سؤال ۰/۷۴۲، معناداری با ۳ سؤال ۰/۸۷۳، عضویت با ۳ سؤال ۰/۵۸۹، تعهد سازمانی با ۴ سؤال ۰/۹۰۶ و بازخورد عملکرد با ۳ سؤال ۰/۸۱۰ بوده است. همچنین جهت آزمون روایی سؤالات هم از اعتبار محتوا و هم از اعتبار عاملی استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از نظرات متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شد. در این مرحله با انجام مصاحبه‌های مختلف و کسب نظرات افراد یاد شده، اصلاحات لازم بعمل آمده و بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محققین را می‌سنجد.

روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق: به منظور آزمون فرضیات، ابتدا از آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن با استفاده از نرم افزار SPSS 15، جهت سنجش همبستگی بین متغیرها استفاده شد. به منظور بررسی وجود ارتباط و نیز میزان آن، بین متغیرها از آزمون همبستگی استفاده می‌شود. به دلیل اینکه در این تحقیق متغیرها کیفی هستند از همبستگی اسپیرمن استفاده شده است که نتایج آن در نگاره شماره ۳ منعکس گردیده است.

نگاره ۳. ضرایب همبستگی اسپیرمن میان متغیرهای تحقیق

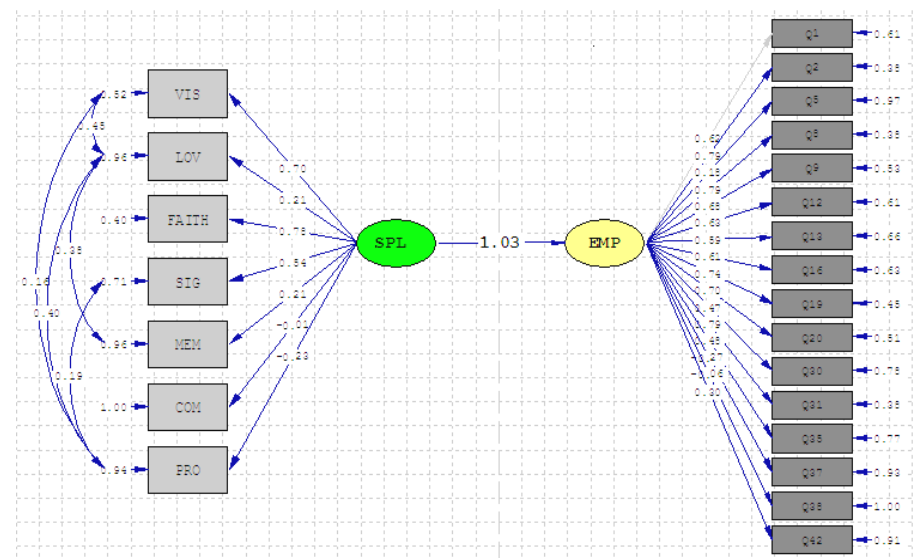
پهرووری	تعهد سازمانی	عضویت	معناداری	ایمان	عشق به نودوستی	چشم انداز	توانمندسازی
توانمندسازی						۱	
چشم انداز						۰/۵۸۱	۱
عشق به نودوستی					۰/۷۳۹	۰/۳۶۸	۱
ایمان				۰/۲۰۶	۰/۲۸۵	۰/۵۱۶	۱
معناداری			۰/۱۸۲	۰/۱۲۳	۰/۳۰	۰/۱۲۱	۱
عضویت		۰/۱۰۹	۰/۱۳۷	۰/۶۹۶	۰/۴۰۱	۰/۳۳۹	۱
تعهد سازمانی	۰/۵۹۸	۰/۰۰۲	۰/۰۹۳	۰/۴۲۸	۰/۰۸۶	۰/۲۸۴	۱
بازخورد عملکرد	۰/۷۰۰	۰/۴۸۲	۰/۰۹۵	۰/۰۴۳	۰/۳۷۵	۰/۰۱۷	۰/۰۰۹

ضرایب همبستگی بین توانمندسازی و چشم‌انداز (۰/۵۸۱)، توانمندسازی و عشق به نועدوستی (۰/۳۶۸)، توانمندسازی و ایمان (۰/۵۶۸)، توانمندسازی و معناداری (۰/۱۲۱)، توانمندسازی و عضویت (۰/۳۳۹)، توانمندسازی و تعهد سازمانی (۰/۲۸۴)، توانمندسازی و بازخورد عملکرد (۰/۰۰۹)، چشم‌انداز سازمانی و عشق به نועدوستی (۰/۷۳۹)، چشم‌انداز و ایمان (۰/۲۸۵)، چشم‌انداز و معناداری (۰/۰۳۰)، چشم‌انداز و عضویت (۰/۴۰۱)، چشم‌انداز و تعهد سازمانی (۰/۰۸۶)، چشم‌انداز و بازخورد عملکرد (۰/۰۱۷)، عشق به نועدوستی و ایمان (۰/۲۰۶)، عشق به نועدوستی و معناداری (۰/۱۲۳-)، عشق به نועدوستی و عضویت (۰/۶۹۶)، عشق به نועدوستی و تعهد سازمانی (۰/۴۲۸)، عشق به نועدوستی و بازخورد عملکرد (۰/۳۷۵)، ایمان و معناداری (۰/۱۸۲)، ایمان و عضویت (۰/۱۳۷)، ایمان و تعهد سازمانی (۰/۰۹۳)، ایمان و بازخورد عملکرد (۰/۰۴۳-)، معناداری و عضویت (۰/۱۰۹-)، معناداری و تعهد سازمانی (۰/۰۰۲)، معناداری و بازخورد عملکرد (۰/۰۹۵)، عضویت و تعهد سازمانی (۰/۵۹۸)، عضویت و بازخورد عملکرد (۰/۴۸۲)، تعهد سازمانی و بازخورد عملکرد (۰/۷۰۰) بدست آمده است. به منظور سنجش رابطه علی که در فرضیات ذکر شده بودند، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود. این کار علاوه بر اینکه قدم نهایی تحلیل عاملی تأییدی است که پیش‌تر، روی مقیاس‌های سنجش تحقیق انجام گرفت، از طریق شاخص‌های برازش مدل، اعتبار مدل مفهومی پیشنهاد شده را نیز نشان می‌دهد. همانطور که در نمودار شماره ۱ و ۲ مشاهده می‌شود، اعتبار و برازندگی مناسب مدل‌ها تأیید می‌شود، چرا که مقدار کای دو، مقدار RMSEA و نسبت کای دو به درجه آزادی در همه مدل‌ها کم‌تر از ۳ بوده و نیز مقدار GFI و AGFA در همه مدل‌ها بالای ۹۰ درصد است. مقادیر  $t$  نیز اگر از ۲ بزرگ‌تر یا کوچک‌تر از ۲- باشند، معنی‌دار خواهند بود. کلیه مقادیر  $t$  نیز در سطح اطمینان ۹۹٪ معنی‌دار می‌باشند (شاخص‌های برازش مدل در ردیف آخر نگاره‌های ۱ و ۲ آمده است).



نمودار ۲. مدل سازی معادلات ساختاری (ضرایب استاندارد شده)

چشم انداز با VIS، عشق به نوع دوستی با LOV، ایمان با FAITH، معناداری با SIG، عضویت با MEM، تعهد سازمانی با COM، بازخورد عملکرد با PRO، رهبری معنوی با SPL، و توانمندسازی با EMP در نمودار شماره ۱ و ۲ نشان داده شده‌اند.



نمودار ۳. مدل سازی معادلات ساختاری (معنی داری)

همانطور که نمودار شماره ۲ و ۳ و معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده در مدل معادلات ساختاری رهبری معنوی و توانمندسازی کارکنان نشان می‌دهد، اثر رهبری معنوی بر توانمندسازی کارکنان معنی دار است؛ یعنی یافته‌های مدل حاکی از تایید رابطه علی مثبتی میان رهبری معنوی و توانمندسازی کارکنان است ( $\gamma = 10/00$ ). بنابراین فرضیه اصلی تحقیق تایید می‌شود. همچنین نگاره شماره ۴ یافته‌های تحلیل علی با استفاده از مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیات اصلی و فرعی تحقیق را نشان می‌دهد. این جدول شامل ضرایب استاندارد و نیز اعداد معناداری می‌باشد؛ یعنی در مورد آزمون فرضیات فرعی تحقیق با توجه به یافته‌های مدل معادلات ساختاری، رابطه علی و مثبت میان چشم انداز، عشق به نودوستی، ایمان به کار، معناداری و عضویت در سازمان با توانمندسازی کارکنان تایید می‌شود ( $0/50$  و  $7/37$  و  $8/83$  و  $7/66$  و  $10/01$ ). بنابراین فرضیات فرعی اول، دوم، سوم، چهارم و پنجم تایید می‌شوند. اما رابطه علی میان تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان تایید نمی‌شود ( $\gamma = -0/42$ ). بنابراین فرضیه فرعی ششم رد می‌شود. در نهایت، رابطه علی معکوسی میان بازخورد عملکرد و توانمندسازی کارکنان وجود دارد ( $\gamma = -6/00$ ). بنابراین فرضیه فرعی هفتم نیز رد می‌شود.

نگاره ۴. یافته‌های حاصل از مدل معادلات ساختاری در آزمون فرضیات تحقیق

فرضیه	ضریب استاندارد	( $\gamma$ ) عدد معناداری	نتیجه آزمون
فرضیه اصلی: رهبری معنوی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر گذار است.	۱/۰۳	۱۰/۰۰	فرضیه تایید شده است
فرضیه فرعی ۱: چشم انداز سازمانی باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود	۰/۸۳	۱۰/۰۱	فرضیه تایید شده است
فرضیه فرعی ۲: عشق به نودوستی باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود	۰/۶۵	۷/۶۶	فرضیه تایید شده است
فرضیه فرعی ۳: ایمان به کار باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود	۰/۷۹	۸/۸۳	فرضیه تایید شده است
فرضیه فرعی ۴: معناداری در کار باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود	۰/۶۲	۷/۳۷	فرضیه تایید شده است
فرضیه فرعی ۵: عضویت در سازمان باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود	۰/۴۲	۳/۵۰	فرضیه تایید شده است
فرضیه فرعی ۶: تعهد سازمانی باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود	-۰/۰۳	-۰/۴۲	فرضیه تایید نگردیده است
فرضیه فرعی ۷: بازخورد عملکرد باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود	-۰/۵۱	-۶/۰۰	فرضیه تایید نگردیده است



### بحث و نتیجه گیری

با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان چنین نتیجه گیری نمود که بین ابعاد رهبری معنوی (چشم‌انداز، عشق به نועدوستی، ایمان به کار، معناداری در کار و عضویت در سازمان) با توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و بین تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه علی وجود ندارد و در نهایت رابطه علی معکوسی میان بازخورد عملکرد رهبر و توانمندسازی کارکنان وجود دارد. نتایج مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که رهبری معنوی باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود یعنی دانشگاه‌هایی که از رهبری معنوی برخوردارند می‌توانند با ایجاد انگیزه در کارکنان، ارائه اطلاعات به آنان و با تفویض اختیارات، آنان را در فرآیند تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت دهند و موجبات توانمندسازی آنان را فراهم آورند. به عبارتی دیگر، رهبری معنوی با فراهم نمودن زمینه‌های مساعد و پشتیبانی کننده به کارکنان نشان می‌دهد که آنها می‌توانند با کوشش در جهت تحقق اهداف دانشگاه تهران، نیازها و هدف‌های خود را برآورده سازند و توانایی‌های بالقوه خود را آشکار کنند

چشم‌انداز سازمانی نیز باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود؛ یعنی ماموریت‌ها و اهداف دانشگاه در هر مجموعه‌ای برای هدایت عمومی فعالیت‌های دانشگاه به سمت و سوی مورد نظر دانشگاه است. معمولاً اینگونه اهداف در سطح رسالت‌ها، ماموریت‌ها و در سطح عملیاتی و کاربردی توسط هدف‌گذاران که در هر دانشگاهی متناسب با فرهنگ و سبک مدیریت دانشگاهی می‌تواند متغیر باشند، تعریف می‌گردند. چگونگی و نحوه تعیین اهداف و ماموریت‌های دانشگاه و سطح اهداف فردی کارکنان از جمله مسائل مهمی است که می‌تواند نقش بسیار عمده‌ای را در تحقق اهداف دانشگاه و در نهایت، موفقیت دانشگاه ایفا کند. لذا، آشکارسازی اهداف و چشم‌انداز دانشگاه تهران سبب می‌گردد فرد تصویری مثبت از موفقیت‌های آتی خود ارائه کند. این تصویر مثبت از آینده احساس شایستگی و احساس موثر بودن فرد را افزایش داده و بر احساس معنی داری تاثیرگذار خواهد بود و باعث توانمندسازی فرد می‌شود.

عشق به نوع دوستی نیز باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود؛ یعنی رهبری معنوی از طریق رواج فرهنگ نوع دوستی در دانشگاه باعث شکل‌گیری شبکه‌های ارتباطی غیررسمی میان افراد می‌شود که این به نوبه خود باعث افزایش حس مشارکت افراد و همچنین افزایش حس مسئولیت در افراد می‌شود.

همچنین ایمان به کار باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود؛ بدین صورت که اعتقادات معنوی افراد و ایمان آنها به کار باعث می‌شود که افراد خود را علاوه بر معنوی بودن در محیط کار از لحاظ شغلی و تخصصی تقویت و توسعه دهند و موجبات سلامتی زیستی و روانی خود را فراهم آورند.

در واقع معنی دار بودن شامل تطابق بین الزامات نقش و شغل از یک طرف و اعتقادات و ارزشها و رفتارها از طرف دیگر است. بدون در نظر گرفتن اجابره‌های سازمانی افراد تمایل به تلاش برای اهدافی دارند که برای آنها دارای مفهوم باشد. در واقع کارکنان ترجیح می‌دهند با کسانی کار کنند که ارزش‌های مشابهی با آنها داشته باشند. این امر به دلیل اطمینان خاطر افراد نسبت به حمایت‌های اجتماعی از سیستم ارزشی شان صورت می‌گیرد. متشابها از زمانی که زیردستان با اهداف بی‌معنی مواجه می‌شوند شروع به دفاع از منافع کوتاه بینانه خود می‌نمایند. بنابراین، معناداری در کار نیز باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود.

اینکه افراد احساس می‌کنند که می‌توانند در تعیین سمت و سوی آتی واحد کاری شان نقش داشته باشند و باید عملکرد بهتری از خود به نمایش گذارند و کار آنها از نظر مدیران و رهبران دانشگاه و همکارانشان دارای اهمیت می‌باشد، مبین عضویت فرد در سازمان می‌باشد که این احساس، یعنی عضویت در سازمان موجبات توانمندسازی کارکنان را فراهم می‌آورد.

اما در این تحقیق فرضیه فرعی ششم رد می‌شود؛ یعنی طبق مدل معادلات ساختاری ارتباط معناداری بین تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان وجود ندارد؛ یعنی فردی که احساس وفاداری زیادی به دانشگاه می‌کند لزوماً موجبات توانمندی وی فراهم نمی‌شود چرا که احتمال دارد که رهبران و مدیران دانشگاه به وی اعتماد نداشته و از تفویض اختیارات خود به وی خودداری نمایند و از دسترسی وی به اطلاعات دانشگاه به دلیل فقدان مهارت و تخصص کافی جلوگیری به عمل آورند.

و در نهایت اینکه میان بازخورد عملکرد و توانمندسازی کارکنان رابطه علی معکوسی

وجود دارد؛ یعنی وقتی که کارکنان از ضعفهای عملکرد خود آگاهی یابند و به نقاط قوت عملکرد خود پی ببرند باعث می شود که رهبران و مدیران دانشگاه نیز انتظار بهبود عملکرد آنان را داشته باشند، که چنین انتظاری بعضاً غیرواقعی است. بنابراین فرضیه فرعی هفتم تحقیق نیز رد می شود.

## منابع

1. Bishop john ,R.Schol.(2006), Becoming a spiritual leader, Lewis Center for Church Leadership.
2. Fry, L. W., Vittuci, S., & Cedillo, M. (2005 ). Spiritual leadership and army transformation: Theory measurement, and establishing a baseline, The Leadership Quarterly 16, 835–862.
3. Fry,L.W.(2003)Toward a theory of spiritual leadership, TheLeadership Quarterly, Vol.14 pp.693-727
4. Fry,L.W.and Matherly,L.L.(2006),Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study, Tarleton State University – Central Texas.
5. Geijsel, f.;Slegers,p.;Leithwood,k.and Jantzi,D.(2003),Transformational leadership effect on teacher,sCommitment and effort toward school reform,Journal of Educational Administration,Vol.41.No.3 pp.228-256
6. Gibbons,P.(2001), spirituality at work: A pre-Theoretical overview, MSC.Thesis – Birnbeck College, university of london, Aug.
7. Hinnells,R.John,(1995), A New Dictionary of Religion , Blackwell.
8. Korac-Kakabadse,N.;Kouzmin,A.(2002), Spirituality and leadership Praxis, Journal of Managerial Psychology,Vol. 17No.3,pp.165-182.
9. Myers,J.E.(1990),Wellness Throughout the Lifespan, Guidepost, May.
10. Spreitzer ,Gretchen M. (1992) , "when organization dare: the dynamics of individual empowerment in the work place", Ph.D. dissertation, univresity of Michigan.
11. Spreitzer ,Gretchen M. (1995), Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, The Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 5 (Oct., 1995), pp. 1442-1465.
12. Underhill,E.,(1997), The Spiritual Life, Hodder and Stoughton:London.

13. Ursula, K. (1997). Spirituality in New Handbook of Living Religions, Oxford: Blackwell.
14. Wax,S.(2005), spirituality at work , jeff solomon, series Editor.