

## تأثیر رهبری معنوی بر انگیزش درونی کارکنان

رضا سپهوند\*، علی نصر اصفهانی\*\*، محسن عارف نژاد\*\*\*، محمد

سبحانی\*\*\*\*

### چکیده

برای غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا یکی از راه‌هایی که پیش‌روی مدیران قرار دارد، داشتن نیروی انسانی توانمند است. نیروی انسانی با انگیزه بالا که با تمام توان در راستای هدف‌ها سازمان فعالیت کند، منافع بسیار زیادی برای کلیه سازمان، خواهد داشت. انگیزش درونی، مفهومی جدید است که هم‌اکنون نظر بسیاری از اندیشمندان مدیریت را به خود جلب کرده است. این مفهوم، که چندبعدی است بر حسب ادراکات و باورهای کارکنان نسبت به نقش خودشان در شغل و سازمان تعریف شده است و حالت‌های روانشناختی مختلفی را از جمله احساس خودکارآمدی، احساس موثر بودن، احساس حق انتخاب داشتن و احساس معنادار بودن شغل به خود اختصاص می‌دهد. در این پژوهش با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری به بررسی تأثیر رهبری معنوی بر انگیزش درونی در دانشگاه اصفهان پرداخته شده است. نتایج حاکی از تأثیرگذاری رهبری معنوی بر انگیزش درونی کارکنان است.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری معنوی؛ انگیزش؛ انگیزش درونی؛ معادلات ساختاری.

---

\* استادیار، دانشگاه لرستان

\*\* استادیار، دانشگاه اصفهان

\*\*\* دانشجوی دکتری، دانشگاه لرستان (نویسنده مسئول)

E-mail: arefmohsen2@gmail.com

\*\*\*\* کارشناس ارشد، دانشگاه اصفهان

## ۱. مقدمه

سازمان‌ها برای پاسخ به نیازهای محیطی و باقی‌ماندن در محیط رقابتی نیاز به کارکنانی با انگیزه و مولد دارند، کارکنانی که با تمام وجود در راستای هدف‌های سازمان فعالیت می‌کنند. امروزه به نظر می‌رسد، کارکنان در هر کجایی که فعالیت می‌کنند، چیزی فراتر از پاداش‌های مادی در کار را جستجو می‌کنند. سازمان‌ها با کارکنان رشد یافته و بالنده‌ای روبرویند که در پی یافتن کاری بامعنا، هدفمند و پرورش محیط‌های کاری با چنین ویژگی‌هایی هستند. در واقع معنویت در کار، توصیف‌کننده تجربه کارکنانی است که کارشان ارضاکنده، بامعنا و هدفدار است. همچنین تجربه معنویت در کار، با افزایش خلاقیت<sup>۱</sup>، صداقت، اعتماد و تعهد در کار همراه است (Vax, 2005).

در محیط رقابتی و پرتلاطم امروزی بیشتر سازمان‌ها توجه خود را معطوف به رهبران سازمانی کرده‌اند و با شجاعت و جسارت خاصی سعی در ایجاد تغییرات بنیادی درون سازمان دارند، چرا که رهبری با ایجاد تغییر سروکار دارد. از این رو نیاز به رهبری مقدس‌تری به وجود آمده است که چهار عرصه اساسی ماهیت انسان یعنی جسم (فیزیکی)، ذهن (تفکر منطقی)، سرشت (عواطف و احساسات)، و روح را در هم ادغام می‌کند این نیاز منجر به ظهور رهبران معنوی شده است. افراد در چنین سازمان‌هایی توانمند هستند و صلاحیت دستیابی به چشم‌انداز روشن سازمانی را به طور نمایانی دارند. بنابراین وجود رهبری معنوی<sup>۲</sup> در سازمان‌ها امری ضروری به نظر می‌رسد. در مجموع اهمیت و ضرورت معنویت در سازمان آنچنان است که می‌تواند برای سازمان‌ها، انسانیت و برای اجتماع، فعالیت و برای محیط، مسئولیت را به ارمغان آورد (نرگسیان، ۱۳۸۶).

درواقع، معنویت<sup>۳</sup> در محیط کار یک روند در حال ظهور است که برای افراد مختلف معانی متفاوت دارد. رهبر معنوی با ویژگی‌های منحصر به فرد خود، چشم‌اندازی از آینده سازمان ایجاد و به گونه‌ای در کارکنان نفوذ می‌کند که آنان به تحقق چشم‌انداز سازمان ایمان آورند و به آینده سازمان امیدوار باشند؛ به این ترتیب تمایل کارکنان را برای تلاش بیشتر افزایش می‌دهد. از طرف دیگر با رواج فرهنگ نوع‌دوستی<sup>۴</sup> موجب می‌شود که افراد توجه عمیقی به خود و زندگی گذشته خود داشته باشند و روابط مطلوبی با دیگران برقرار کنند. در واقع رهبر معنوی کسی است که با استفاده از ارزش‌ها، طرز تلقی‌ها و رفتارهایی که لازمه انگیزش درونی<sup>۵</sup> خود و دیگران است، بقای معنوی اعضای سازمان را فراهم کند (Geijsel, 2003).

---

1. Creativity  
1. Spiritual Leadership  
2. Spirituality  
3. Altruistic  
1. Intrinsic Motivation

رهبری معنوی می تواند با افزایش انگیزش در مهم ترین سرمایه سازمان ها یعنی نیروی انسانی باعث بهبود عملکرد کارکنان و اثربخشی آنها شود (Bell, 2003)، در این میان دانشگاه یکی از نهادهای مهمی هستند که رشد و پرورش سرمایه انسانی را بر عهده دارند. سازمان های آموزشی به طور کلی و دانشگاه ها به طور خاص، برای مرتفع ساختن مسائل و مشکلات ناشی از تغییرات سریع محیطی و همچنین بهبود روند رشد و توسعه خود ناچار به ایجاد و تشویق زمینه های بروز انگیزش در سازمان و در میان افراد خود هستند؛ چراکه نیروی انسانی با انگیزه و خلاق موتور اصلی رشد و ایجاد ثروت در دنیای امروز است و دانشگاه مهم ترین محور علمی و عملاً مهم ترین پایگاه رشد علم است. از این رو در این پژوهش با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری به بررسی تاثیر رهبری معنوی بر انگیزش درونی کارکنان دانشگاه اصفهان پرداخته شده است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**انگیزش درونی.** مدیران در سازمان های نوین به دنبال آن هستند که از نیروی انسانی کارآمد، روز آمد و بهره ور استفاده بیشتری ببرند ضمن آنکه بر این نکته واقفند که نیروی انسانی به عنوان عامل اصلی توسعه منابع انسانی زمانی انرژی و توانمندی خود را به سازمان اعطاء می کند که احساس خوشایندی نسبت به مدیریت، سازمان و آینده شغلی خود داشته باشد، مدیر را به عنوان پشتیبان و حامی خود احساس کند و نسبت به پایداری و امنیت شغلی خود اطمینان داشته باشد. مهم ترین عامل بهره وری در جامعه، منابع انسانی است و تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه ای در بهبود و پرورش منابع انسانی آن هفته است. یکی از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح است، انگیزش درونی کارکنان است (ضیائی و همکاران، ۱۳۸۷).

انگیزش نتیجه تعامل میان فرد و موقعیت است و بنا به تعریف عبارت است از فرایندی که شدت، راستا و ثبات فرد در تلاش برای دستیابی به یک هدف را مشخص می کند. سه عنصر کلیدی در این تعریف، شدت، راستا و ثبات است. شدت به میزان تلاش فرد اشاره دارد. البته شدت تلاش تا زمانی که راستای آن درست نباشد باعث افزایش کارایی شغلی نمی شود و مورد آخر اینکه انگیزه دارای بعد ثبات است؛ این بعد نشان می دهد که فرد تا چه حد در تلاش خود ثبات دارد (Robbins and Jaj, 2010).

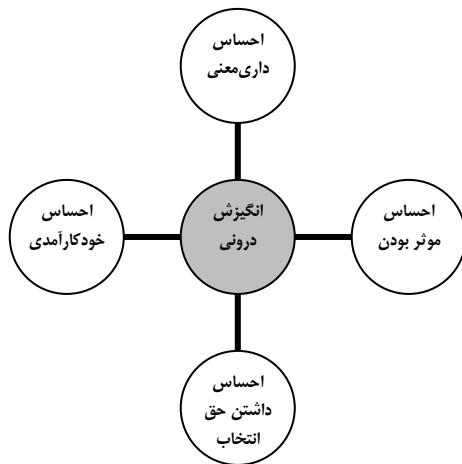
انگیزش به دو دسته انگیزش درونی و بیرونی تقسیم می شود. انگیزش درونی در بررسی هایی که بر روی تعداد زیادی از حیوانات انجام می شد کشف شد، بدین صورت که تعداد زیادی از آنها حتی بدون پاداش، رفتارهای کنجکاوانه و شاد را از خود بروز می دادند

(Ryan and Deci, 2000). انگیزش درونی، مفهومی جدید است که هم‌اکنون نظر بسیاری از اندیشمندان مدیریت را به خود جلب کرده است. این مفهوم، که چندبعدی است بر حسب ادراکات و باورهای کارکنان نسبت به نقش خودشان در شغل و سازمان آن‌ها تعریف شده است و حالت‌های روان‌شناختی مختلفی را از جمله احساس خودکارآمدی، احساس موثر بودن، احساس حق انتخاب داشتن و احساس معنادار بودن شغل به خود اختصاص می‌دهد (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵). در واقع انگیزش درونی، انگیزشی است که بر عوامل شخصی همچون نیازها، علایق، کنجکاوی و احساس لذت مبتنی است درحالی‌که انگیزش بیرونی، انگیزشی است که بر دسترسی عوامل بیرونی همچون پاداش و تایید دیگران یا اجتناب از تنبیه مبتنی است (Woolfolk, 1993).

سیکزمنتلی و اشنایدر<sup>(۲۰۰۰)</sup>، لذت را به‌عنوان پیش‌برنده کلیدی انگیزش درونی پیشنهاد می‌کنند، زیرا لذت، پاداش درونی لازم برای دستیابی به زیرکی ذهن و جذاب بودن وظیفه را فراهم می‌کند.

فهم انگیزش درونی و مولفه‌های آن به‌منظور درک روابطش با خودمدیریتی شغل یا حرفه، لازم و ضروری است. در مقایسه با انگیزش بیرونی که بر مبنای پاداش و تنبیه سازمانی کنترل می‌شود (برای مثال تئوری انتظار وروم (۱۹۶۴))، انگیزش درونی قطعاً بر مبنای تجربیات باارزشی است که هر شخصی، مستقیماً از وظایف کاری خود به دست می‌آورد. این تجربیات مثبت به افراد کمک می‌کند تا در کارهایشان، متعهد، درگیر، برانگیخته و پرنرژی باشند (Ryan and Deci, 2000). به‌طور کلی انگیزش درونی، اشتیاق شدید و احساس مثبتی است که افراد از کارشان به‌دست می‌آورند. این احساسات، تلاش‌های خودمدیریتی کارکنان را تقویت و نیرو می‌بخشد و به‌طور کل کاری رضایت‌بخش ایجاد می‌کند. ایجاد انگیزش درونی به ایجاد یک چرخه از احساسات و تجربیات مثبت کمک می‌کند (Thomas, 2000).

به‌طور خلاصه چهار مولفه انگیزش درونی که احساس معناداری، حق انتخاب، خودکارآمدی و موثر بودن می‌باشند و در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱. مولفه‌های انگیزش درونی (Thomas and Velthouse, 1990)

در ادامه هر یک از این چهار مولفه شرح داده می‌شود. احساس موثر بودن یا پذیرش پیامد شخصی درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد (Spreitzer, 2007). افرادی که احساس موثر بودن بالایی دارند، بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که حاصل می‌شوند، تغییر ایجاد کنند. افراد توانمند، اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرونی فعالیت‌های آن‌ها را کنترل می‌کنند، بلکه بر این باورند که موانع را می‌توان کنترل کرد. درواقع آن‌ها احساس کنترل فعال دارند (موغلی وهمکاران، ۱۳۸۸). حس موثر بودن به همان اندازه که بستگی به توانایی تشخیص حوزه‌هایی دارد که در آن‌ها می‌توانند از تأثیر و نفوذ برخوردار باشد به همان میزان به توانایی اداره و تغییر محیط خارجی به منظور افزایش تسلط بر آن نیز بستگی دارد (Vten and Kameron, 2004). این بعد به درجه‌ای اشاره دارد که رفتار فرد در اجرای هدف‌ها شغلی متفاوت دیده شود، بدین معنی که نتایج مورد انتظار در محیط شغلی به دست آمده است (Thomas and Velthouse, 1990). احساس موثر بودن، احساسی است که فرد می‌تواند در استراتژی‌ها، راهبردهای مدیریتی، پیامدها و نتایج شغلی نفوذ کند (Mathieu, 2008).

**احساس داشتن حق انتخاب.** حق انتخاب، اشاره به میزان آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی اشاره دارد (Thomas and Velthouse, 1990). هنگامی که افراد به جای مشارکت اجباری، داوطلبانه در وظایف خویش درگیر شوند، احساس داشتن حق انتخاب در کار می‌کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که

احساس دارا بودن حق انتخاب با از خود بیگانگی کمتر در محیط کار، رضایت کاری بیشتر، سطوح بالاتر عملکردی، کارآفرینی و خلاقیت بیشتر، سطوح بالاتر مشارکت شغلی و فشار کاری کمتر همراه است (موغلی و همکاران، ۱۳۸۸). حق انتخاب همچنین با تلاش افراد و گروه‌ها برای افزایش کنترل بر چگونگی انجام کارشان سر و کار داشته و با رضایت شخصی در ارتباط است (Dickson and Lorenz, 2009). همچنین حق انتخاب به سبب مشارکت‌دهی افراد در برنامه‌ها و مساعدت افراد در زمینه‌های مختلف، موجب می‌شود هدف‌ها سازمانی، منابع انسانی و اولویت‌ها به هم متصل و مرتبط شوند (Gibbs, 2009).

**احساس خود کارآمدی.** خودکارآمدی به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت و به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهد، اشاره دارد (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵). وقتی افراد توانمند می‌شوند، احساس خودکارآمدی می‌کنند، یا این که احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز یک کار دارند. افراد توانمند نه تنها احساس خودکارآمدی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند (موغلی و همکاران، ۱۳۸۸). برخی معتقدند که این ویژگی، مهمترین عنصر توانمندی است زیرا داشتن احساس خودکارآمدی تعیین می‌کند که آیا فرد برای انجام دادن کاری دشوار می‌کوشد و پشتکار دارد یا خیر (جوهری کامل، ۱۳۸۸). احساس خودکارآمدی یک باور شخصی است که فرد احساس می‌کند می‌تواند وظایف محول شده را به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهد و بدین‌منظور سه شرط لازم برای این که، افراد احساس خودکارآمدی کنند، عبارتند از: افراد کارآمد باور دارند که توانایی انجام کار را دارند؛ افراد کارآمد باور دارند که ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را دارند؛ افراد کارآمد باور دارند که هیچ مانع خارجی آن‌ها را از انجام دادن کار مورد نظر باز نخواهد داشت. به بیان دیگر وقتی افراد احساس خودکارآمدی را با داشتن حداقل تبحر و قابلیت، داشتن اشتیاق به انجام دادن کار و نداشتن موانع عمده در برابر موفقیت، در خود توسعه دهند، احساس توانمندی می‌کنند (Bandura, 1997).

**احساس معنادار بودن.** احساس معنادار بودن به این معنی است که کارمند برای مقصود یا هدف‌ها فعالیتی که به آن اشتغال دارد ارزش قائل باشد و آرمان‌ها و استانداردهای ذهنی‌اش با آنچه در شغل خود در حال انجام دادن است، متجانس دیده شود (Vten and Kameron, 2008).

معنادار بودن، فرصتی است که افراد احساس می‌کنند هدف‌ها شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند؛ آنها احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آن‌ها با ارزش است (Appelbaum and Hongger, 1998). افراد توانمند، احساس معنادار بودن

می‌کنند. آن‌ها برای مقصود یا هدف‌ها فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل‌اند. آرمان‌ها و استانداردهایشان با آن‌چه در حال انجام دادن هستند، متجانس دیده می‌شوند. فعالیت در نظام ارزشی‌شان مهم تلقی می‌شود، افراد توانمند درباره‌ی آن‌چه تولید می‌کنند، دقت می‌کنند و بدان اعتقاد دارند (موغلی و همکاران، ۱۳۸۸). معنادار بودن، یعنی با ارزش بودن هدف‌ها شغلی و علاقه درونی شخص به شغل (عبداللهی، ۱۳۸۴).

همچنین معنادار بودن تناسب بین الزامات کاری و باورها، ارزش‌ها و رفتارهاست. درجه پائین معناداری به بی‌علاقگی و احساس جدایی با شغل منجر می‌شود و در مقابل درجه بالایی از معناداری به تعهد، مشارکت و تمرکز انرژی منجر می‌شود. افراد به هنگام اشتغال به کاری که احساس می‌کنند معنادار است، بیشتر به آن متعهد و درگیر می‌شوند و در پی‌گیری هدف‌ها مطلوب پشتکار بیشتری نشان می‌دهند (جواهری کامل، ۱۳۸۸). در هر حال معنادار بودن بدین معنی است که افراد احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آن‌ها با ارزش است (عبداللهی، ۱۳۸۴).

**رهبری معنوی** رهبری معنوی، از رویکردهایی است که در دهه‌های پایانی قرن بیستم میلادی، به‌طور جدی در مبانی نظری رهبری و مدیریت مطرح شده است. نهضت رهبری معنوی شامل الگوهای خدمتگزاری رهبری، مشارکت دادن کارکنان و توانمندسازی آنان است و بر اساس فلسفه رهبری خدمتگزار بنا نهاده شده است (Schol and Bishop, 2001). رهبر معنوی کسی است که در برخورد با موقعیت‌های سازمانی به جای مداخله در امور، بصیرت بخشی؛ بجای کنترل، اعتماد؛ بجای اعمال محدودیت، استقلال؛ بجای اقدام، تصویرسازی و بجای مطرح نمودن، فروتنی از خود نشان می‌دهد (Hiebert and Klatt, 2001).

به عبارت دیگر رهبری معنوی نوعی رهبری است که به ارائه خدمت به دیگران، دیدگاه کل نگر نسبت به کار، توسعه فردی و تصمیم‌گیری مشترک تاکید دارد. در واقع رهبران معنوی ایمان، اشتیاق و نتایج کار خودشان را بروز می‌دهند که فریضمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) از این سه عنصر به‌عنوان ویژگی عمده و نماد رهبری معنوی یاد می‌کند.

بل<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، رهبری معنوی را فرآیندی می‌داند که در آن رهبران و پیروان، یکدیگر را به سطوح بالاتر معنویت و انگیزش ارتقاء می‌دهند. این رهبران به دنبال آن هستند که آگاهی و پیروان را با جذب آنان به سوی مطلوب و ارزش‌های معنوی مانند آزادی، عدالت، تساوی، صلح و انسانگرایی افزایش دهند و احساسات پستی همچون ترس، حرص، حسد و تنفر را در

1. Freshman

2. Bell

آن‌ها از بین ببرند. از دید وی رهبری معنوی را می‌توان توسط هر فردی در سازمان، در هر نوع پست و موقعیتی مطرح کرد. این نوع رهبری نه تنها زیردستان بلکه هم‌تایان و مافوق‌ها را پوشش می‌دهد.

از نظر ماکسول<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، رهبری معنوی فرآیندی است که در آن رهبران و پیروان، به موازاتی که ارتباطات در طول زمان تکامل می‌یابد، بر یکدیگر تاثیر می‌گذارند. همچنین رهبری معنوی فرآیندی است که قدرت تغییر سیستم‌های اجتماعی و اصلاح نهادها را نیز داراست.

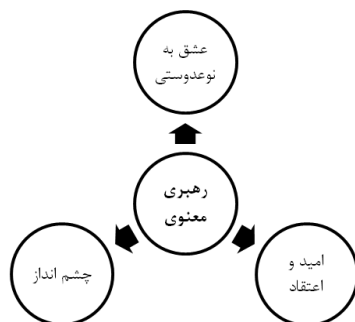
هدف رهبری معنوی توجه به نیازهای اساسی پیروان است تا موجب بقای معنوی آنان را فراهم آورد. چنین رهبری معنوی باعث می‌شود که کارکنان معنای واقعی شغل خود را درک کنند و برای شغلی که دارند، اهمیت قائل شوند. همچنین به آن‌ها این احساس دست می‌دهد که شغلشان از نظر سازمان و سایر همکاران نیز دارای اهمیت است (نرگسیان، ۱۳۸۶).

این رهبران به دنبال مدیریت تعارض میان گروه‌ها هستند، بدین ترتیب که ابتدا آن‌ها را شناسایی، تبیین و آنگاه تعدیل می‌کنند. این تعارض می‌تواند برای به‌کارگیری و هدایت انرژی در جهت دستیابی به هدف‌ها ایدئولوژیک مفید باشد؛ از این رو رهبران معنوی نه تنها به تکامل اخلاقی کمک می‌کند بلکه تضمین تلاش‌های جمعی برای تحقق اصلاحات اجتماعی را نیز تسهیل می‌کند. در این فرآیند، هم رهبر و هم پیروان تغییر خواهند یافت (Bennis, 2004).

علاوه بر موارد یاد شده، رهبری معنوی چشم‌انداز و ارزش‌های مشترکی برای کارکنان ایجاد کرده، و موجب توانمندی تیمی و سازمانی آنان را افزایش می‌دهد. ترویج معنویت در محیط کار ابزاری است که بقای سازمان‌ها را در برابر محیط‌های نامطمئن کنونی بیمه می‌کند (Freshman, 2004).

**ابعاد رهبری معنوی.** در شکل شماره ۲، ابعاد رهبری معنوی نشان داده شده است. در این بخش به‌طور خلاصه در مورد هر یک از ابعاد رهبری معنوی و رابطه این ابعاد که در شکل ۲ نشان داده شده است، بحث می‌کنیم.





شکل ۲. ابعاد رهبری معنوی (Fry et al., 2011)

**چشم انداز.** چشم انداز<sup>۱</sup> در دهه ۸۰ میلادی به عنوان یک موضوع بسیار مهم در ادبیات رهبری مطرح شد؛ چرا که در آن دوران، به سبب رقابت جهانی شدید، رهبران مجبور شدند توجه بیشتری به جهت گیری های آینده سازمان هایشان داشته باشند، ضمن اینکه، چرخه های توسعه فناوری کوتاه شده و استراتژی ها با سرعت زیاد رقابت منسوخ می شدند. چشم انداز به تصویری از آینده اشاره می کند و برخی از تفسیرهای ضمنی و یا روشن که چرا مردم باید برای ایجاد آینده تلاش کنند را نیز شامل می شود (Fry et al, 2011). چشم انداز سه وظیفه مهم شفاف سازی جهت کلی تغییرات، ساده سازی بسیاری از تصمیم گیری های تفصیل شده و کمک به هماهنگ کردن سریع و موثر کارها را در بر می گیرد. یک چشم انداز قوی، جذابیت گسترده دارد، مقاصد واحدهای سازمانی را مشخص می کند، آرمان های والا را منعکس می کند، به کارها معنی می دهد و امید و اعتقاد را تشویق می کند (Daft and Lengel, 1998).

**عشق به نوع دوستی.** در رهبری معنوی، عشق به نوع دوستی<sup>۲</sup> به مثابه احساس سلامت، همسازی و رفاه است که از طریق مراقبت، اهمیت دادن و قدردانی کردن هم از خود و هم از دیگران، تعریف می شود (Fry et al, 2011).

امروزه رشته های روانشناسی مثبت گرا و رشته های پزشکی دریافته اند که دوستی، قدرت غلبه بر تاثیرات منفی هیجانات مخربی همچون ترس و خشم را دارد. زیربنای این تعریف، ارزش هایی همچون صداقت، صبر، مهربانی، بخشش، پذیرش، قدرشناسی، فروتنی، شجاعت، اعتماد، وفاداری، و شفقت هستند. به عنوان یک مولفه از فرهنگ سازمانی، عشق به نوع دوستی تعریف مجموعه ای از ارزش ها، فرضیه ها و روش های تفکری در نظر گرفته می شود که از

1. Vision  
1. Altruistic Love

نظر اخلاقی درست و توسط اعضای گروه به اشتراک گذاشته شده و نیز به اعضای جدید تدریس می‌شود (Schein, 2204).

**امید / اعتقاد.** امید<sup>۱</sup> یک آرزو با انتظار انجام است. اعتقاد<sup>۲</sup> قطعیت انجام امید را بالا می‌برد. این یک اعتقاد راسخ به چیزی است که هیچ شواهد و مدارک تجربی برای آن وجود ندارد. افراد با ایمان / اعتقاد به وضوح جایگاهی که مد نظر دارند، چگونگی رسیدن به آن جایگاه، مقابله کردن با تناقضات و به سختی پایداری کردن برای دستیابی به هدف‌هایشان تسلط دارند. بنابراین امید / اعتقاد به‌عنوان منبعی برای این اعتقاد راسخ که چشم‌انداز، هدف و مأموریت سازمان برآورده خواهد شد، است (Fry et al, 2011).

**معناداری.** معناداری به تجربه تعالی یا اینکه چطور یک فرد از طریق خدمت کردن به دیگران تفاوت را ایجاد می‌کند، اشاره دارد و منشا معنا و مقصود در زندگی می‌شود. افراد نه‌تنها شایستگی و بزرگی را از طریق کارشان دنبال می‌کنند بلکه آن کار، معنا یا ارزش اجتماعی دارد (Pfeffer, 2003). اصطلاح معناداری مدت زیادی به‌عنوان تعریف مشخصه‌های یک حرفه یا شغل استفاده می‌شده است. یکی از چالش‌های رو در روی رهبران سازمان‌ها این است که چطور حس یکسان معناداری را در کارکنان خود از طریق درگیری شغلی و تعریف هدف ایجاد کنند (Galbraith, 1977).

**عضویت (تعلق سازمانی).** عضویت، ساختارهای اجتماعی و فرهنگی را در بر می‌گیرد. ویلیام جیمز، بنیانگذار روانشناسی مدرن در کتابی با‌عنوان تنوع تجربه‌های مذهبی (James, 2002)، مشخص می‌کند که یکی از اساسی‌ترین نیازهای انسان، درک کردن و قدردانی کردن است. احساس قدردانی و درک کردن تا حد زیادی از روابط و ارتباطات متقابل از طریق تعامل متقابل اجتماعی و عضویت در گروه ناشی می‌شود. در واقع سازمان در افراد، احساس تعلق و وابستگی به اجتماع بزرگتر را به وجود می‌آورند و این امر به نوبه خود بسیار ارزشمند است (Pfeffer, 2003).

**بررسی پیشینه پژوهش.** در خصوص پیشینه پژوهش، توجه به این نکته لازم است که پژوهشگران، موفق به یافتن پژوهش‌هایی با موضوع مشابه نشدند لیکن در ادامه برخی از پژوهش‌ها که تاحدی به موضوع این پژوهش مربوط می‌شوند ارائه شده‌اند.

---

1. Hope  
2. Faith

کویگلی و تیمون<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) یک مدل ادغام شده از انگیزش درونی و خود مدیریتی شغلی ارائه کردند. هدف آن‌ها این بود که مکانیسم‌هایی که از طریق انگیزش درونی می‌تواند بر خود مدیریتی شغلی، هدف، نتایج و موفقیت شغل تأثیر بگذارد را شرح دهند.

مونتا<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، مدل جاری انگیزش درونی در چین را با در نظر گرفتن تعدیل کننده‌های شخصی و فرهنگی مورد بررسی قرار داد. یافته‌های این مقاله یک تنوع فرهنگی را در مدل جاری چین نشان داد که مشخص می‌کند تمایل به کسب تجربه در سطوح بالای انگیزش درونی در شرایط کنترلی (چالش کم / مهارت بالا) بیشتر از شرایط مساعد (چالش زیاد / مهارت بالا) است.

فرای و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۱)، تأثیر رهبری معنوی را بر عملکرد واحد مورد بررسی قرار دادند. نتایج آن‌ها حاکی از این بود که بین رهبری معنوی و تعهد سازمانی و چهار شاخص عملکرد رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و این روابط به وسیله میانجیگری رفاه معنوی شرح داده می‌شود.

یوسف و تاهیر<sup>۴</sup> (۲۰۱۱)، چارچوبی برای بررسی رابطه بین تئوری رهبری معنوی و رضایت شغلی در رویکردی چندبعدی ارائه دادند. ابعاد رهبری معنوی در مدل آن‌ها، چشم‌انداز، عشق به نوع دوستی، امید یا ایمان، عضویت و معناداری و شاخص‌های رضایت شغلی، کار، پرداخت، ترفیح، نظارت و همکاران بود.

ضیائی و همکاران (۱۳۸۷)، در مقاله خود تلاش کردند تا نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران را تبیین کنند. یافته‌های آن‌ها حاکی از آن بود که بین رهبری معنوی در دانشگاه تهران و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی‌دار وجود دارد. همچنین بین چشم‌انداز سازمانی، عشق به نوع دوستی، 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 معکوسی با توانمندسازی کارکنان وجود دارد.

---

1. Quigley and Tymon  
2. Moneta  
3. Fry et al.  
4. Yusof and Tahir

### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی:

H<sub>1</sub>: رهبری معنوی بر انگیزش درونی تاثیر دارد.

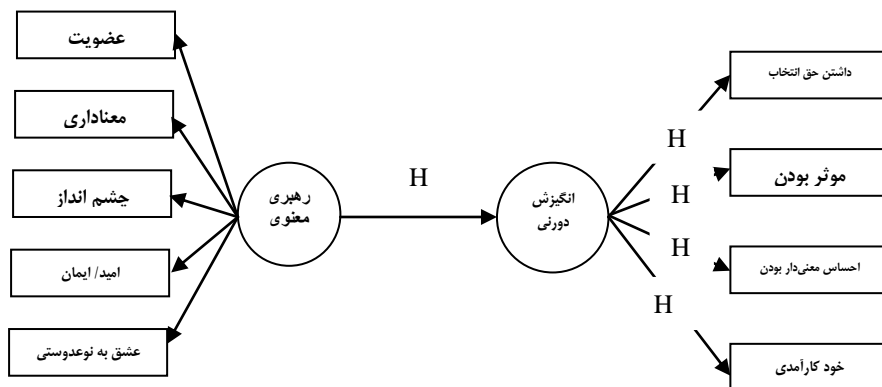
فرضیات فرعی:

H<sub>2</sub>: داشتن حق انتخاب در کار بر انگیزش درونی تاثیر دارد؛

H<sub>3</sub>: موثر بودن در کار بر انگیزش درونی تاثیر دارد؛

H<sub>4</sub>: احساس معنی‌دار بودن در کار بر انگیزش درونی تاثیر دارد؛

H<sub>5</sub>: خودکارآمدی در کار بر انگیزش درونی تاثیر دارد



شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش

### ۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر 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 است. متغیرهای تحقیق: رهبری معنوی (چشم‌انداز، عشق به نועدوستی، امید وایمان) و انگیزش درونی (معناداربودن کار، خودکارآمدی، داشتن حق انتخاب و موثر بودن) در نظر گرفته شده‌اند؛ که رهبری معنوی و انگیزش درونی متغیرهای پنهان پژوهش و متغیرهای چشم‌انداز، عشق به نועدوستی، امید وایمان، معنادار بودن کار، خودکارآمدی، داشتن حق انتخاب و موثر بودن به‌عنوان متغیر مشاهده (الگوهای اندازه‌گیری) در نظر گرفته شده‌اند. نمونه آماری شامل کارشناسان آموزشی گروه‌های مختلف دانشگاه اصفهان (زن و مرد)، که تعداد آن‌ها ۳۴۰ نفر بوده است. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده صورت گرفته است. حجم نمونه آماری براساس جدول مورگان حدود ۱۸۱ نفر برآورد شده است. تعداد ۱۹۰ پرسشنامه ۳۶ سوالی توزیع شده است که هر ۴ سوال از آن یکی از متغیرهای

چشم انداز، عشق به نועدوستی، امید وایمان، معناداربودن، خودکارآمدی، داشتن حق انتخاب، موثر بودن، عضویت و احساس معنی داربودن را در چهارچوب طیف پنج تایی لیکرت مورد سنجش قرار می دهند. برای آزمون پایایی پرسش نامه از شیوه آلفای کرونباخ استفاده شده است که ضریب پایایی برای متغیرها در جدول ۱ ارائه شده است. با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ بوده است در نتیجه پایایی سوالات پرسشنامه قابل قبول است. همچنین با بهره گیری از مبانی نظری پژوهش و استفاده از نظر متخصصان و صاحب نظران و توزیع مقدماتی پرسشنامه در بین تعدادی از افراد نمونه آماری، روایی پرسش نامه مورد بررسی قرار گرفت.

جدول ۱. آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
چشم انداز	۰/۷۹	عضویت	۰/۸۹	احساس معنی دار بودن	۰/۸۸
عشق به نועدوستی	۰/۸۲	داشتن حق انتخاب	۰/۷۴		
امید وایمان	۰/۷۶	خود کارآمدی	۰/۸۶		
معنا دار بودن کار	۰/۷۵	موثر بودن	۰/۷۷		

در این پژوهش برای بررسی فرضیه ها و مدل مفهومی از روش مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار Amos استفاده شده است. مدلسازی معادله ساختاری<sup>۱</sup> را می توان به عنوان روشی کمی تلقی کرد که به پژوهشگر یاری می رساند تا پژوهش های خود را از مطالعات نظری و تدوین آنها گرفته تا تحلیل داده های تجربی، در قالبی چند متغیره سامان بخشد؛ این نوع مدلسازی به طور معمول ترکیبی از مدل های اندازه گیری و ساختاری اند. مدل ساختاری پیشنهادی برای این پژوهش با توجه به موضوع و مبانی نظری پژوهش از دو متغیر پنهان و ۹ متغیر آشکار تشکیل شده است. به طور کلی چندین شاخص برای سنجش برازش مدل مورد استفاده قرار می گیرد، ولی معمولاً برای تأیید مدل، استفاده از سه تا پنج شاخص کافی است. برای ارزیابی مدل مذکور در این پژوهش از GFI، CIMIN، RMSE و P استفاده شده است.

#### ۴. تجزیه و تحلیل داده ها

برآوردن و آزمون الگوی های اندازه گیری (الگوی های عاملی تاییدی). پس از جمع آوری اطلاعات جهت مشخص کردن اینکه شاخص های اندازه گیری (متغیرهای مشاهده) تا چه

اندازه‌ای برای سنجش متغیرهای پنهان قابل قبول هستند باید ابتدا تمام متغیرهای مشاهده که مربوط به متغیرهای پنهان است به‌طور مجزا مورد آزمون قرار می‌گیرند. شاخص‌های کلی برازش برای الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تاییدی) با استفاده از نرم افزار Amos18 در جدول (۲) آمده است.

جدول ۲. شاخص‌های کلی برازش برای الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تاییدی)

متغیر مشاهده	DF	CIMIN	P	GFI	RMSE
چشم انداز	۲	۲/۵۱	۰/۸۵۳	۰/۹۲۳	۰/۰۰۰
امید/ایمان	۳	۳/۳۵	۰/۵۷۳	۰/۹۶۲	۰/۰۰۰
عشق به نوعدوستی	۲	۲/۸۱	۰/۶۸۵	۰/۹۲۷	۰/۰۰۳
عضویت	۳	۴/۶۵	۰/۹۷۱	۰/۹۵۲	۰/۰۰۶
معناداری	۳	۳/۹۱	۰/۶۰۸	۰/۹۰۶	۰/۰۰۷
داشتن حق انتخاب	۲	۳/۵۸	۰/۹۵۲	۰/۹۷۲	۰/۰۰۵
موثر بودن	۲	۳/۰۵	۰/۷۵۶	۰/۹۳۲	۰/۰۰۹
احساس معنی‌دار بودن	۳	۳/۸۶۱	۰/۷۸۳	۰/۹۰۰	۰/۰۰۰
خودکارآمدی	۲	۲/۹۵۳	۰/۵۶۳	۰/۹۰۱	۰/۰۰۱

در توضیح مقدار کای اسکوئر (CMIN) الگو وسطح معناداری (P) لازم است ذکر شود که هر چه مقدار کای اسکوئر کوچکتر باشد الگوی تدوین توسط پژوهشگر رضایت‌بخش‌تر است، چنانچه که مقدار P بزرگتر از ۰/۰۵ باشد می‌توان نتیجه گرفت که مقدار CMIN برای الگو قابل قبول است (قاسمی، ۱۳۸۹). با توجه به اینکه مقدار P برای همه الگوهای اندازه‌گیری (متغیرهای مشاهده) بزرگتر از ۰/۰۰۵ است می‌توان نتیجه گرفت که مقدار کای اسکوئر (CMIN) برای الگوهای اندازه‌گیری مناسب است. یکی دیگر از شاخص‌های معتبر که برای برازندگی الگو به کار می‌رود GFI یا شاخص نیکویی برازش است. این شاخص را می‌توان به‌عنوان مشخصه‌ای مشابه با  $R^2$  در رگرسیون چندمتغیره در نظر گرفت. هرچه GFI نزدیکتر به یک باشد الگو داده‌ها برازش بهتری دارد (قاسمی، ۱۳۸۹). برای الگوهای اندازه‌گیری GFI بزرگتر از ۰/۹۵ است که نشان برازش خوب برای داده‌ها از الگو است. شاخص ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد یا RMSE نیز یکی دیگر از شاخص‌های برازندگی مدل است که در الگوهای قابل قبول دارای مقدار ۰/۰۸ یا کمتر است، برازش الگوهای که دارای مقادیر بالاتر از ۰/۱ هستند ضعیف برآورد می‌شوند. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود مقدار این شاخص برای الگو اندازه‌گیری کمتر از ۰/۰۸ است که این شاخص نیز نشان از برازش خوب الگوها توسط داده‌ها است. درنهایت با توجه به مطالب بالا می‌توان نتیجه گرفت که الگوهای

اندازه‌گیری (متغیرهای مشاهده) از برازش خوبی برخوردار هستند و به این معنی است که متغیرهای آشکار به خوبی می‌توانند متغیرهای پنهان را اندازه‌گیری کنند. هم‌چنین نتایج تحلیل عاملی تاییدی (جدول ۳) به همراه شاخص جزئی P برای آزمون قابل قبول بودن بار عاملی مربوط به هر سوال بررسی شد و بارهای عاملی همه سوالات بالاتر از ۰/۰۵ و مقدار P جزئی کمتر از ۰/۰۵ بودند در نتیجه می‌توان نتیجه گرفت که سوال‌ها به خوبی متغیرهای مشاهده را می‌سنجند.

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تاییدی به همراه شاخص جزئی P برای هر سوال

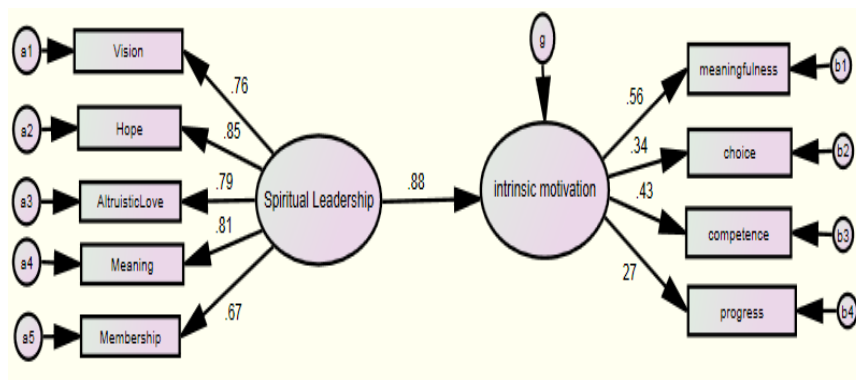
مولفه	سوال	بار عاملی تاییدی	P	مولفه	سوال	بار عاملی تاییدی	P
چشم انداز	Q1	0/76	0/01	داشتن حق انتخاب	Q21	0/63	0/02
	Q2	0/85	0/000		Q22	0/88	0/005
	Q3	0/67	0/034		Q23	0/67	0/002
	Q4	0/073	0/000		Q24	0/53	0/034
امید/ایمان	Q5	0/68	0/004	موثر بودن	Q25	0/87	0/000
	Q6	0/65	0/012		Q26	0/64	0/005
	Q7	0/77	0/005		Q27	0/67	0/007
	Q8	0/70	0/002		Q28	0/83	0/017
عشق به نوع دوستی	Q9	0/58	0/016	احساس معنی دار بودن	Q29	0/60	0/000
	Q10	0/85	0/000		Q30	0/86	0/034
	Q11	0/66	0/004		Q31	0/56	0/006
	Q12	0/55	0/007		Q32	0/74	0/005
عضویت	Q13	0/61	0/000	خودکارآمدی	Q33	0/63	0/009
	Q14	0/76	0/034		Q34	0/57	0/006
	Q15	0/51	0/006		Q35	0/76	0/000
	Q16	0/77	0/005		Q36	0/68	0/003
معناداری	Q17	0/67	0/009				
	Q18	0/78	0/006				
	Q19	0/66	0/000				
	Q20	0/57	0/003				

آزمون فرضیه‌های پژوهش. پس از بررسی و تایید الگو برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی CR و P استفاده شده است، بر اساس سطح معناداری ۰/۰۵ مقدار بحرانی باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد، مقدار پارامتر کمتر از این در الگو مهم شمرده نمی‌شود، هم‌چنین مقادیر کوچکتر از ۰/۰۵ برای مقدار P حاکی از تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح ۰/۹۵ دارد. فرضیه‌ها فرعی به همراه ضریب رگرسیونی و مقادیر شاخص‌های جزئی در جدول (۴) ارائه شده است

جدول ۴. فرضیه‌ها فرعی به همراه ضریب رگرسیونی و مقادیر شاخص‌های جزئی

نتیجه	P	مقدار بحرانی	ضریب رگرسیونی	فرضیه فرعی
تایید	۰/۰۱۲	۲/۱۲	۰/۳۴	داشتن حق انتخاب در کار بر انگیزش درونی تاثیر دارد.
تایید	۰/۰۳	۲/۹۵	۰/۲۷	موثر بودن در کار بر انگیزش دورنی تاثیر دارد.
تایید	۰/۰۰۶	۲/۴۵	۰/۵۶	احساس معنی‌دار بود در کار بر انگیزش درونی تاثیر دارد.
تایید	۰/۰۰۷	۲/۳۵	۰/۴۳	خودکارآمدی در کار بر انگیزش درونی تاثیر دارد.

برای آزمون فرضیه اصلی پژوهش که عبارت است از تاثیر رهبری معنوی بر انگیزش درونی از معادلات ساختاری استفاده شده است که مدل خروجی نرم افزار AMOS 18 در شکل (۴) نشان داده شده است.



شکل ۴. مدل خروجی نرم افزار AMOS 18

برای آزمون مدل فوق از نرم افزار AMOS18 استفاده شده است که خروجی نرم افزار به صورت زیر است.

جدول ۵. برازش مدل مفهومی

RMSE	GFI	CMIN/DF	P	CIMN	DF
۰/۰۴	۰/۹۵	۱/۶۵	۰/۰۰۸	۲۴/۸۴	۱۵

با توجه به اطلاعات جدول (۵) می‌توان دریافت که مدل از برازش بسیار خوبی برخوردار است، ضریب رگرسیونی ۰/۸۸ است مقدار بحرانی این فرضیه ۳/۹۸ که نشان از تایید این فرضیه دارد همچنین مقدار P مربوط به این فرضیه صفر و کوچکتر از ۰/۰۵ است که نشان دهنده تایید این فرضیه است. بنابراین با اطمینان ۰/۹۵ درصد می‌توان گفت که رهبری معنوی بر انگیزش درونی کارکنان تاثیر دارد.



## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در دنیای رقابتی امروز سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که بتوانند از منابع خود به‌صورت بهینه استفاده کنند و با ارزش‌ترین منبع در هر سازمانی نیروی انسانی آن است. مدیران در سازمان‌های نوین به دنبال آن هستند که از نیروی انسانی کارآمد، روز آمد و بهره‌ور استفاده بیشتری ببرند ضمن آنکه بر این نکته واقفند که نیروی انسانی به‌عنوان عامل اصلی مزیت رقابتی زمانی انرژی و توانمندی خود را به سازمان اعطاء می‌کند که احساس خوشایندی نسبت به مدیریت، سازمان و آینده شغلی خود داشته باشد. یکی از مفاهیمی که در راستای رشد منابع انسانی مطرح است، انگیزش درونی کارکنان است. رهبران، چشم‌انداز و ارزش‌های مشترکی برای کارکنان ایجاد و زمینه‌های توانمندی تیمی و سازمانی آنان را فراهم می‌کنند که در نهایت سطح رفاه زیستی و سلامتی و تندرستی کارکنان و همچنین بهره‌وری و تعهد سازمانی آنان افزایش خواهد یافت. در واقع، رهبر معنوی با ویژگی‌های منحصر به فرد خود، چشم‌اندازی از آینده سازمان ایجاد و به گونه‌ای در کارکنان نفوذ می‌کند که آنان به تحقق چشم‌انداز سازمان ایمان آورند و به آینده سازمان امیدوار باشند؛ به این ترتیب انگیزه درونی کارکنان را برای تلاش بیشتر افزایش می‌دهد. در این پژوهش تاثیر رهبری معنوی (چشم‌انداز، امید/ایمان، عشق به نوع دوستی، عضویت و معناداری) بر انگیزش درونی (داشتن حق انتخاب، موثر بودن، احساس معنی‌دار بودن و خودکارآمدی) بررسی شده است و ۵ فرضیه زیر آزمون شده است: رهبری معنوی بر انگیزش درونی تاثیر دارد؛ داشتن حق انتخاب در کار بر انگیزش درونی تاثیر دارد؛ موثر بودن در کار بر انگیزش دورنی تاثیر دارد؛ احساس معنی‌دار بودن در کار بر انگیزش دورنی تاثیر دارد؛ نتایج تحلیل با استفاده از نرم افزار AMOS و در میان کارکنان دانشگاه اصفهان، نشانگر تأیید فرضیه‌ها است. لازم به ذکر است که نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش با پژوهش‌های فرای و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) یوسف و تاهیر<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) و ضیایی و همکاران (۱۳۸۷) مطابقت دارد.

ضیایی و همکاران (۱۳۸۷)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین رهبری معنوی در دانشگاه تهران و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی‌دار وجود دارد. همچنین بین چشم‌انداز سازمانی، عشق به نوع دوستی، 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 معکوسی با توانمندسازی کارکنان وجود دارد. مشارکت کارکنان در تدوین هدف‌ها و چشم‌انداز سبب می‌شود فرد تصویری مثبت از موفقیت‌های آتی خود ارائه کند که احساس شایستگی و

1. Fry et al.

2. Yusof and Tahir

احساس موثر بودن فرد را افزایش داده و بر احساس معنی‌داری تاثیرگذار خواهد بود و باعث توانمندسازی فرد می‌شود زیرا زمانی که فرد در تدوین هدف‌ها و چشم‌انداز مشارکت کند تمایل بیشتر برای انجام فعالیت‌ها در راستای رسیدن به هدف‌ها تدوین شده دارد. مدیران با ایجاد شبکه‌های ارتباطی غیررسمی میان افراد می‌توانند باعث افزایش حس مشارکت افراد و همچنین افزایش حس مسئولیت در افراد شوند. همچنین سازمان باید محیطی فراهم آورد که ایمان و اعتقاد افراد به کار افزایش یابد زیرا 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. پژوهشگران در پژوهش‌های آینده می‌توانند تاثیر سبک‌های مختلف رهبری را بر انگیزش درونی و همچنین ساختارهای مختلف سازمانی را بر انگیزش درونی را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. محدودیت‌های این پژوهش شامل: استفاده از پرسشنامه جهت جمع‌آوری اطلاعات است که ممکن است با خطا همراه باشد؛ ضمن اینکه نتایج این پژوهش در دانشگاه اصفهان بدست آمده شده و شاید تعمیم آن‌ها به دیگر سازمان‌ها مناسب نباشد.

## منابع

- جواهری کامل، مهدی (۱۳۸۸). تأثیر عدالت سازمانی، رابطه‌ی رهبر - عضو، اعتماد و توانمندسازی روانشناختی بر رفتارهای شهروندی سازمانی، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۴، ۷-۲۴.
- رابینز، استیفن پی و جاج، تیموتی (۱۳۸۹). رفتار سازمانی. ترجمه مهدی زارع. انتشارات نص، تهران، جلد اول.
- ضیائی، محمدصادق، نرگسیان، عباس، آبیغی اصفهان، سعید (۱۳۸۷). نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۱، ۶۷-۸۶.
- عبداللهی، بیژن، نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، نشر ویرایش، چاپ اول، تهران.
- عبداللهی، بیژن (۱۳۸۴). توانمندسازی روانشناختی کارکنان: ابعاد و اعتبار سنجی براساس مدل معادلات ساختاری، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۳۵ و ۳۶، بهار و تابستان، ۳۷-۶۴.
- قاسمی، وحید (۱۳۸۹). مدل سازی معادله ساختاری در پژوهش های اجتماعی با کاربرد Amos Graphics، انتشارات جامعه شناسان، تهران، چاپ اول.
- وتن، دیوید، کمرون، کیم (۱۳۷۸). تواناسازی و تفویض اختیار، مترجم بدرالدین اورعی، موسسه پژوهشات و آموزش مدیریت، چاپ اول.
- موغلی، علیرضا، اکبرحسن پور و محمد حسن پور (۱۳۸۸). بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش تهران، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۲، ۱۱۹-۱۳۲.
- نرگسیان، عباس (۱۳۸۶). رهبری معنوی در سازمان های معاصر. ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۹، ۲۹-۳۲.
- وتن، دیوید، کمرون، کیم (۱۳۸۳). تواناسازی و تفویض اختیار، مترجم بدرالدین اورعی، موسسه پژوهشات و آموزش مدیریت، چاپ دوم.
- Appelbaum, S. H.; & Hongger, K. (1998). Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular- an examination of organizational factors, managerial behaviors, job design and structural power. *Journal of Empowerment in Organization*, 6(2), 29-50.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*, New York: W. H. Freeman.
- Bell, E. (2003). Irreconcilable Foes? The Discourse of Spirituality and The Discourse of Organizational Science. *Organizational Journal*, 10(2), 383-391.
- Bennis, W.G. (2002). Crucibles of Leadership. *Harvard Business Review*, 80, (9), 397-48.
- Csikszentmihalyi, M., & Schneider, B. 2000. *Becoming Adult: How Teenagers Prepare for the World of Work*. (New York: Basic Books).

- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1998). Fusion leadership: Unlocking the subtle forces that change people and organizations. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Dickson, K. E.; Lorenz, A. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction of temporary and part-time nonstandard workers, Institute of Behavioral and Applied Management.
19. Freshman, B. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Fry, L.W., Hannah, S.T., Noel, M., Walumbwa, F.O. (2011). Impact of Spiritual Leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 259-270.
- Galbraith, J. R. (1977). Organization design. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Geijsel, f.; Slegers, p.; Leithwood, k. & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effect on teacher's Commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 41(3), 228-256.
- Gibbs, D. (2009). Empowering programs with evaluation technical assistance: Outcomes and lessons learned. *Health Promotion Practice*, 10(1), 38-44.
- Hiebert, M., Klatt, B. (2001). *Encyclopedia of Leadership: a Practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques*. New York, Ny: McGraw-Hill.
- James, W. (2002). *The varieties of religious experience*. Mineola. NY: Dover Publications.
- Mathieu, J. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the future. *Journal of Management*, 34( 3), 410-476.
- Maxwell, T. (2003). Considering Spirituality: Integral Spirituality. Deep Science and Ecological Awareness. *Zygon*, 38(2), 257-276.
- Moneta, G.B. (2004). The Flow Model Of Intrinsic Motivation In Chinese: Cultural And Personal Moderators. *Journal Of Happiness Studies*, 5, 181-217.
- Pfeffer, J. (2003). *Business and the spirit: Management practices that sustain values*. In R. A. Giacalone & C.L. Jurkiewicz (Eds.), Handbook of workplace spirituality and organizational performance (pp. 29-45). New York: M. E. Sharp.
- Ryan, R.M, Deci, E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25 (1), 54-67.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schol, R, Bishop, J. (2001). An Exploratory Analysis of Definitions and Applications of Spirituality in the Workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 318-327.
- Spreitzer, G. M. (2007). *Taking stock: Are view of more than twenty years of research on empowerment at work*. The Hand Book of Organizational Behavior, sage Publication.
- Thomas, K.W. (2000). *Intrinsic Motivation at Work: Building Energy and Commitment*. Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- Thomas, K. W; Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Journal*, 15( 4), 666-681.

- Wax, S. (2005). *spirituality at work*, Jeff Solomon. series Editor.
- Woolfolk, A. E. (1993). *Educational Psychology*. 5<sup>th</sup> Ed. Allyn & Bacon,.
- Yusef, J. M, Tahir, I. M. (2011). Spiritual Leadership and Job Satisfaction: A Proposed. *Information Management and Business Review* . 2 (6), 239–245.