

## بررسی رابطه رهبری معنوی و فرهنگ سازمانی با توانمند سازی کارکنان

### آموزش و پرورش شهر تهران

حسینعلی علامه<sup>۱</sup>، فتاح ناظم<sup>۲</sup>

چکیده:

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه‌ی بین رهبری معنوی و فرهنگ سازمانی و ابعاد آن‌ها با توانمندسازی کارکنان است. کلیه کارکنان شاغل آموزش و پرورش شهر تهران در سال ۱۳۹۳ جامعه آماری پژوهش می‌باشد. حجم نمونه از طریق نمونه گیری تصادفی ساده تعداد ۳۸۴ نفر انتخاب شد جهت جمع‌آوری اطلاعات از سه پرسشنامه رهبری معنوی فرای ۲۰۰۳، توانمندسازی اسپرتیزر ۱۹۹۵ و فرهنگ سازمانی هافستد ۱۹۸۰ استفاده شد. تحلیل داده‌ها از طریق همبستگی و رگرسیون چند متغیره نشان داد: همبستگی بین متغیر رهبری معنوی با توانمندسازی کارکنان معنی‌دار است. بین متغیر فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان نیز همبستگی معنی‌دار است بین ابعاد مدیریت معنوی و توانمند سازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و مولفه ایمان به کار و نوع دوستی با توانمند سازی رابطه ای معنادار نشان داده نشد. هم چنین بین ابعاد فرهنگ سازمانی و توانمند سازی رابطه معنادار وجود داشته و تنها متغیر مردم سالاری رابطه ای با توانمند سازی نشان نداد. نتیجه آنکه تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه‌ای وابسته به پرورش منابع انسانی توانا ست و این امر مستلزم وجود رهبری و مدیریت مناسب و فرهنگ همسو با آن می باشد.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری معنوی - فرهنگ سازمانی - توانمندسازی کارکنان.

۱- گروه علوم تربیتی ، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی ، رودهن، ایران

۲- دانشیار گروه علوم تربیتی ، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی ، رودهن، ایران (نویسنده مسوول)

## مقدمه

عصر حاضر را عصر دانش، فرا تغییر و دانایی نامیده‌اند. گام نهادن در وادی هزاره سوم و تجربه جهانی شدن خود مستلزم مجهز شدن به دانایی و توانایی است (علاقه بند، ۱۳۸۳). در نتیجه وجود نیروی انسانی توانمند و ثروت آفرین برای هر سازمان امری بدیع و حیاتی است (عبدالهی، نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، ص ۲۲).

اندیشمندان عرصه مدیریت تحول، توانمندسازی منابع انسانی را بعنوان یک راهبرد اثرگذار بر عملکرد سازمانی معرفی نموده‌اند و معتقدند که توانمندسازی منابع انسانی یکی از نگرش‌های عصر جدید است که امروزه توسط سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود و پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت معاصر و راه برون رفت از چالش‌های پیش روی سازمان می باشد (دنيس، ترجمه پاریزی و سلیمیان، ۱۳۸۳، صص ۱۴-۱۶).

توانمندسازی محیطی را بوجود می‌آورد تا کارکنان بتوانند با اختیارات بیشتر فعالیت نمایند، در فرایند تغییر و بهبود تولید نقشی ایفا نموده، نیازشان به نظارت مستقیم کاهش یابد و در تحقق اهداف سازمان مشارکت داشته باشند. در نتیجه بهره‌وری و اثربخشی سازمان افزایش یابد (صفری و دیگران، ۲۰۱۱، صص ۲۶-۳۷).

هم چنین برخی پژوهشگران با در نظر گرفتن چالش‌های عصر جدید، راه برون رفت از آن راه، بکارگیری معنویت می‌دانند آنان معنویت را به‌عنوان منبعی پایدار برای سازمان‌ها که می‌تواند در این تلاطم و تغییر، سازمان را یاری رساند نام برده‌اند (رضیئی، ۱۳۸۴).

جو مثبتی که رهبران معنوی می‌توانند در سازمان‌ها ایجاد کنند موجب انگیزه بیشتر کارکنان در جهت تعالی و پیشرفت سازمان و در نتیجه توانمندی کارکنان خواهد شد (فرای<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱، صص ۲۵۹-۲۷۰).

هم‌اکنون که بهبود نظام‌های بزرگ سازمان از طریق مدیریت معنوی و در جهت توانمند سازی کارکنان در نتیجه اثربخشی سازمان در کانون توجه قرار گرفته، فرهنگ سازمانی نیز به‌عنوان سرچشمه توانایی‌های سازمان و زمینه ساز رسیدن به اهداف سازمانی و فردی درآمده است (طوسی، ۱۳۷۲).

در این راستا سازمان آموزش و پرورش بمنظور تحقق اهداف خود، یعنی پرورش انسان‌ها نیازمند برخورداری از کارکنان توانمند است. آموزش و پرورش نهادی فراگیر، پویا و تأثیرگذار بر رفتارها و هنجارهای آشکار و پنهان جامعه است. ماهیت فعالیت‌ها و اهداف آن ارتقای روحیه‌ی خلاقیت، شکوفایی استعدادها، بالا بردن سطح آگاهی و تعیین راهبرد در دست‌یابی به تعالی و توسعه می‌باشد. کارکنان متعهد با داشتن حس مسئولیت، موجب افزایش کارایی، اثربخشی و بهره‌وری نظام آموزشی می‌شوند. کارکنان و معلمان، چرخ‌های سازمان را به حرکت وا می‌دارند تا سازمان به بقایش ادامه دهد، از زوالش جلوگیری شود، در جامعه سودمند باشد و شناسنامه عمر سازمان؛ گویای ابتکارات، خلاقیت‌ها، توسعه و پیشرفت می باشد (امیرخانی، ۱۳۸۷، صص ۵۱-

(۴۱).

هم چنین وجود رهبری معنوی در سازمان‌هایی مانند آموزش و پرورش مستلزم تغییر و تحول، موفقیت در یادگیری مستمر در جهت توانا سازی کارکنان می‌باشد. در دنیا، اهمیت و ضرورت توانمندسازی با توجه به نقش مهم رهبری معنوی بیش از پیش آشکار شده با وجود آنکه توانمندسازی می‌تواند مزیت رقابتی به یک سازمان بدهد و به‌رغم اینکه بسیاری از مدیران این واقعیت را قبول دارند که توانمندسازی مطلوب است، اما اغلب در اجرای آن دچار مشکل شده‌اند (خائف و دیگران، ۱۳۸۹، ص ۲۱۷). مطالعات صورت گرفته در کشور نشان می‌دهد که در حال حاضر نظام مدیریت منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش فاقد چارچوبی مناسب برای توانمندسازی کارکنان خویش می‌باشد (منشور اصلاح نظام آموزش و پرورش، ۱۳۸۲، صص ۷۶-۷۹). تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه‌ای وابسته به پرورش منابع انسانی توانا ست و این امر مستلزم وجود رهبری و مدیریت مناسب و فرهنگ همسو با آن می‌باشد؛ بدین سبب پژوهشگر توجه خود را به توانمندسازی کارکنان در راستای رهبری معنوی در فرهنگ سازمانی مناسب مبذول می‌دارد.

#### - ادبیات و پیشینه پژوهش

یکی از متون و راهبردهایی که با توانمندسازی کارکنان ارتباط دارد سبک رهبری است. سبک مدیریت مستبدانه، اظهار نظر کارکنان را محدود و حس ناتوانی را در آنان ایجاد می‌نماید در این راستا اولین مسئولیت این است که سبک رهبری از نو ریخته شود و هیچ‌کدام از سبک‌های فعلی رهبری، پاسخگوی پیچیدگی‌های امروز نیست. تقریباً از نیمه دوم قرن نوزدهم در اروپا و در غرب، بحثی تحت عنوان معنویت مطرح شد و گفته شد که همه‌ی نظام‌های اجتماعی در چیزی تحت عنوان معنویت مشترک هستند (اسکات و دنیستی، ترجمه پاریزی، ۱۳۷۵، صص ۱۹-۲۰).

البته معنویت در مباحث مدیریت نیز مطرح گردید. فرای ۲۰۱۱ رهبری معنوی را شامل ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای ایجاد انگیزه درونی در درون خود و دیگران می‌داند. او هفت بعد برای رهبری معنوی معرفی کرده که عبارت‌اند از:

\* چشم‌انداز: چشم‌انداز به تصویری از آینده به همراه تفسیری روشن از چرایی تلاش افراد برای خلق چنین آینده‌ای اشاره دارد.

\* عشق به هم نوع: از طریق ارزش‌هایی نظیر وفاداری، تشکر و قدردانی از خود و دیگران نمایان می‌گردد.

\* تعهد سازمانی: تعهد سازمانی یک نگرش و یک حالت روانی است که نشان‌دهنده‌ی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه فعالیت در یک سازمان است.

\* عضویت: عضویت دربرگیرنده ساختارهای فرهنگی و اجتماعی است.

\* معناداری: اینکه چطور یک تفاوت از طریق خدمت به دیگران ایجاد کنیم و بدین طریق معنا و هدف در

زندگی ایجاد می‌شود.

\*امید / ایمان : اطمینان و یقین به چیزهایی که آرزویش را داریم و اعتماد به چیزهایی که دیده نمی‌شوند (فرای، ۲۰۱۱، صص ۲۵۹-۲۷۰).

هدف از رهبری معنوی خلق چشم‌انداز و ارزش‌های متجانس در سطوح فردی، تیمی، سازمانی و در نهایت تقویت سطوح بالاتری از تعهد و بهره‌وری سازمان می‌باشد. معنویت رسیدن به بهره‌وری را تسهیل می‌کند، در سازمان موازین اخلاقی ایجاد کرده و مانع استرس در سازمان می‌گردد و سلامت فردی و سازمانی و توانمندسازی کارکنان را به ارمغان می‌آورد (ایدین و سیلان، ۲۰۰۹، صص ۱۸۴-۱۹۰).

رستگار و همکاران (۱۳۹۱) با انجام پژوهشی تحت عنوان بررسی نقش رهبری معنوی در هویت‌یابی سازمانی نتیجه گرفتند تمامی ابعاد رهبری معنوی بر هویت‌یابی سازمانی تأثیرگذار می‌باشند چرا که رهبران معنوی با تحریک و برانگیختن کارکنان با استفاده از چشم‌انداز معنوی و ایجاد زمینه‌های فرهنگی بر اساس ارزش‌های انسانی، کارکنانی توانمند دارای بهره‌وری بالا و متعهد و با انگیزه را پرورش می‌دهند (رستگار، ۱۳۹۱، صص ۴۲-۵۱).

نور علیزاده (۱۳۹۱) با انجام پژوهشی تحت عنوان «رهبری معنوی الگوی جدید رهبری در هزاره سوم» نتیجه گرفت: چرخه انگیزش درونی مبتنی بر بینش و بصیرت (عملکرد)، عشق نوع‌دوستانه (پاداش) و ایمان و امید (تلاش) بر مبنای ارزش‌های فرهنگی سازمان یادگیرنده به افزایش احساس بقای معنوی احساس معنا و هدف در زندگی و عضویت سازمانی نهایتاً به نتایج فردی سازمانی منجر خواهد شد (نور علیزاده و دیگران، ۱۳۹۱، صص ۱۰۷-۱۳۰).

مکی و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی ارتباط میان رهبری تحولی، محیط کار معنوی، سلامت کارکنان» نتیجه گرفتند: رابطه مثبت بین رهبری و سلامت کارکنان و معنویت و سلامت وجود دارد (مکی و دیگران، ۲۰۱۱، صص ۲۳۳-۲۵۵).

می‌توان گفت معنویت در محیط کار به عنوان چهارچوب ارزش‌های سازمانی مشاهده شده در فرهنگ سازمان تعریف شده است به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی متشکل از مفروضات بنیادی مشترک، ارزش‌ها، هنجارها، و مصنوعات است.

یکی از اولین تعاریف نسبتاً جامع از فرهنگ در سال ۱۸۷۱ توسط تایلور<sup>۱</sup> ارائه شده است. اما در دهه ۱۹۸۰ مطالعه وسیع و جدی توسط صدها محقق در زمینه‌ی فرهنگ سازمانی انجام شد سپس در دهه ۱۹۹۰، نقش فرهنگ به عنوان عاملی که بر رفتار اعضای سازمان اثر می‌گذارد، اهمیت زیادی پیدا کرد. فرهنگ سازمانی الگویی از اندیشه‌ها و باورهای مشترک است و برای رفتار کارکنان در سازمان چارچوبی فراهم می‌آورد. در

بررسی رابطه رهبری معنوی و فرهنگ سازمانی با توانمند سازی کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران □ ۳۳

فرایند بهبود سازمان، بخش مهمی از برنامه‌ها به دگرگونی و پرورش فرهنگ اختصاص می‌یابد، فرهنگ سازمانی سرچشمه‌ای برای حرکت و پویایی در راه پیشرفت به شمار می‌آید. سازمان با توجه به فرهنگ و بهره گرفتن از آن می‌تواند خود را از بند، رها ساخته و راه چاره‌ای تازه برای آن فراهم سازد (طوسی، ۱۳۷۲). ابعاد فرهنگ سازمانی از نظر هافستد شامل:

\* فاصله قدرت: حدی است که افراد و سازمان‌های کم قدرت می‌پذیرند که قدرت به‌طور نابرابر توزیع می‌شود. \* اجتناب از عدم اطمینان: حدی است که افراد احساس می‌کنند که مورد تهدید قرار می‌گیرند و برای اجتناب از چنین موقعیت‌هایی برای خود باوری نمادین را ایجاد می‌نمایند \* فردگرایی: عبارت است از تمایل افراد، تنها به مراقبت از منافع خود و خانواده‌شان.

\* مردم‌سالاری: به فکر دیگران بودن و افزایش کیفیت زندگی را شامل می‌شود (رمضانی، ۱۳۸۹). مدیرانی که از ارتباط میان توانمندسازی با فرهنگ سازمانی آگاهی دارند قادرند کارکنان خود را تشویق به توانمندسازی کنند. فرهنگ توانمندسازی از کارکنان رده پایین و عملیاتی سازمان آغاز و به‌صورت گام‌به‌گام تا مدیریت عالی سازمان ختم می‌شوند.

در پژوهش عباسی و حجازی (۱۳۸۹) با عنوان «نقش رهبری، فرهنگ و یادگیری سازمانی در ارتقای عملکرد» نشان دادند رابطه مثبت و معناداری بین مؤلفه فرایندی وجود دارد و وجود رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی یادگیرنده با تأثیر بر فرایند یادگیری سازمانی، بهبود عملکرد و تبدیل شدن سازمان به سوی سازمان‌های یادگیرنده را فراهم می‌کند (صص ۶۱-۷۹).

لامپرز (۲۰۰۴)<sup>۱</sup> با انجام پژوهشی تحت عنوان «فرهنگ و استراتژی توانمندسازی کارکنان» نتیجه گرفت: رشد حرفه‌ای معلمان مدرسه و کارکنان آن موجب افزایش مهارت‌ها و برقراری ارتباط مؤثر با یکدیگر و افزایش خلاقیت‌ها شده است (ص ۳۲).

یکی از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح می‌شود تا حدودی می‌تواند تحت تأثیر مدیریت معنوی و فرهنگ سازمان قرار گیرد توانمند سازی است. اصطلاح توانمندسازی در دو دهه‌ی ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ به‌سرعت به‌عنوان موضوع روز مطرح گردید و توسط نظریه‌پردازانی چون کانگر و کانگو (۱۹۸۵)، اسپریتزر<sup>۲</sup> (۱۹۹۵)، توماس و ولتهوس، کنت بلانچارد، جان بی، کارلوس و راندولف (۲۰۰۰) گسترش یافت (فرای و دیگران، ۲۰۱۱، ص ۵۶). هم چنین توانمند سازی به‌عنوان عاملی مؤثر در اثربخشی سازمان، تعریف می‌شود (اسپریتزر، ۲۰۰۷، صص ۱-۲۵).

کوئین و اسپریتزر در سال ۱۹۹۷ توانمندسازی را در دو دیدگاه ارائه کرده‌اند:

1 - Lampers.B

2 - Spreitzer, Gretchen

\* دیدگاه مکانیکی : مدیران و محققین بر این باورند که توانمندسازی، تفویض اختیار در تصمیم‌گیری در درون مرزهای مشخص و واگذاری مسئولیت به افراد می‌باشد که به ارزیابی کارهای خود بپردازند. \* دیدگاه ارگانیکی : مدیران و محققین پیرو این دیدگاه نیز بر این باورند که توانمندسازی توانایی خطرپذیری، توسعه و ایجاد و تغییرات، درک نیاز به کارمندان، تشکیل گروه جهت تشویق افراد به انجام کارهای مشارکتی و تأیید عملکرد افراد می‌باشد. هم چنین اسپرتیزر (۱۹۹۵)، ابعاد توانمندسازی را اینگونه بیان می‌دارد: احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس مؤثر بودن، احساس معنی‌دار بودن شغل، احساس اعتماد میان همکاران. برنامه‌های توانمندسازی می‌تواند، باعث افزایش ظرفیت‌های کاری با تفویض اختیار، افزایش مسئولیت، خودمختاری در تصمیم‌گیری، احساس خودکار آمدی، تمرکز بر مشتری به‌عنوان محور اصلی تصمیمات، مشارکت کارکنان در سازمان، افزایش مهارت و انطباق سریع با تغییرات، کاهش هزینه‌ها و افزایش سودآوری، کاهش استرس و سوانح در محیط کار، تغییر نگرش کارکنان از داشتن به خواستن گردد.

حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۰) با انجام پژوهشی تحت عنوان « بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان نتیجه گرفتند: رهبری تحول‌آفرین در توانمندی سازی کارکنان بسیار تأثیرگذار است و ارتباط معناداری با احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب مؤثر بودن، معنا بودن و اعتماد به دیگران دارد (صص ۱۵۹-۱۸۰). تقی‌پور ظهیر و جهانیان (۱۳۹۱) با انجام پژوهشی تحت عنوان «بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به‌منظور ارائه چارچوب مناسب جهت مدیران مدارس کشور» بیان داشتند: مهم‌ترین ابعاد توانمندسازی مدیران مدارس عبارت‌اند از: فناوری اطلاعات و ارتباطات، روابط انسانی، فراشناختی، توسعه‌ی مشارکت، شناختی، تعهد، راهکاری مدیریتی، شفاف‌سازی، الگوسازی، بصیرت مشترک، قدردانی، خودکار آمدی و خود مدیریتی (صص ۱۲۱-۱۳۶).

گرینسون و ویزر<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی تحت عنوان توانمندسازی، تبدیل دانش و ابعاد یادگیری سازمانی نتیجه گرفتند توانمندسازی بر یادگیری سازمانی تأثیر بسزایی دارد، توانمندی سازی و تبدیل دانش دو عامل مهم و تأثیرگذار در یادگیری سازمانی خواهند بود (صص ۳۷۸-۳۹۱).

بارتون<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) با انجام پژوهشی تحت عنوان « اعتماد و توانمندسازی در محیط‌های کاری روسیه » نتیجه گرفت: رهبران سازمانی با تحریک مؤثر خود که به اثربخشی سازمان می‌انجامد، تنها از طریق توانمندسازی مدیران امکان پذیر خواهد بود (صص ۲۰۱-۲۰۸).

1 - Grinsven&Vovisser

2- Barton

۳۵ □ بررسی رابطه رهبری معنوی و فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران

### -چارچوب مفهومی پژوهش

مدل تحقیق حاضر در قالب شکل ۱، ترسیم و بیانگر رابطه بین متغیرهای مستقل پژوهش با متغیر وابسته همراه با مولفه های آنها می باشد.



### -اهداف پژوهش

بررسی رابطه بین رهبری معنوی و فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران.  
بررسی رابطه ابعاد هر یک از متغیرهای مستقل (رهبری معنوی و فرهنگ سازمانی) با توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران.

### -سؤالات پژوهش

- ۱-چه رابطه ای بین رهبری معنوی و فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران وجود دارد؟
- ۲-چه رابطه ای بین رهبری معنوی و ابعاد آن با توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران وجود دارد؟
- ۳ چه رابطه ای بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران وجود دارد؟

#### - روش پژوهش

این پژوهش کاربردی است که از روش توصیفی از نوع پیمایشی استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان شاغل آموزش و پرورش شهر تهران در سال ۱۳۹۲ به تعداد ۶۲۰۴۳ نفر می‌باشند که از این تعداد از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای و براساس جدول تعیین حجم نمونه گرجسی و مورگان به تعداد ۳۸۴ نفر نمونه لازم به دست آمد. ابزار پژوهش شامل روش کتابخانه‌ای: "برای گردآوری اطلاعات مربوط به پیشینه و ادبیات تحقیق" و روش میدانی: "ابزار پرسشنامه جهت اندازه‌گیری و بررسی رهبری معنوی و فرهنگ سازمانی و توانمندی سازی کارکنان" می‌باشد.

الف) پرسشنامه رهبری معنوی ۲۵ سؤالی فرای در سال ۲۰۰۳ طرحی گردیده این پرسشنامه دارای هفت بعد است که گزینه‌های (۱ تا ۵ بعد چشم‌انداز)، (۷، ۶، ایمان به کار)، (۸ تا ۱۳، نوع دوستی)، (۱۴ و ۱۵، بازخورد) را ارزیابی می‌کند که ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۶ بدست آمد.

ب) پرسشنامه فرهنگ سازمانی - این پرسشنامه با توجه به ۴ بعد فرهنگی سازی (فاصله - قدرت، امتناع از ریسک، فردگرایی - مردسالاری) از نظر پرفسور هافستد در سال ۱۹۸۰ ساخته شد و روش نمره‌گذاری آن به وسیله مقایسه درجه‌بندی لیکرت طراحی شده و دارای نمراتی از ۱ تا ۵ است. همچنین سؤالات ۱، ۶، ۷، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۷، ۱۸، ۲۰ و ۲۶ دارای امتیاز معکوس می‌باشد ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۶ محاسبه شده است.

پ) پرسشنامه توانمندسازی که توسط اسپیتزر در سال ۱۹۹۵ طراحی شده و دارای ۲۰ سؤال و پنج بعد است که گویه‌های (۱ تا ۴، احساس شایستگی)، (۵ تا ۸، احساس استقلال)، (۹ تا ۱۲، احساس مؤثر بودن)، (۱۳ تا ۱۶، احساس معنی‌دار بودن شغل) و (۱۷ تا ۲۰، احساس اعتماد میان همکاران) را ارزیابی می‌کند. ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۲ محاسبه شده است.

برای سنجش روایی پرسشنامه از نظرات متخصصان و اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده کرده اطمینان حاصل شد که پرسشنامه همان خصیصه‌های مورد نظر محقق را می‌سنجند.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز به منظور آزمون آماری فرضیه‌ها از آمار استنباطی استفاده شد. نوع آزمون آمار استنباطی مورد استفاده جهت نشان دادن رابطه بین متغیرها، رگرسیون و آزمون همبستگی پیرسون می‌باشد. تحقیق همبستگی یکی از روش‌های تحقیق غیرآزمایشی است که رابطه میان متغیرها را براساس هدف تحقیق بررسی می‌کند. می‌توان تحقیقات همبستگی را براساس هدف به سه دسته همبستگی دو متغیری، تحلیل رگرسیون و تحلیل کوواریانس تقسیم کرد. رگرسیون پیش‌بینی روند آینده یک متغیر ملاک (وابسته) براساس یک مجموعه روابط بین متغیر ملاک با یک چند متغیر پیش‌بین (مستقل) است هم چنین ضریب



بررسی رابطه رهبری معنوی و فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران □ ۳۷

همبستگی پیرسون به منظور تعیین رابطه بین دو متغیر فاصله ای یا نسبی و یک متغیر نسبی و بررسی رابطه خطی است در حالیکه همبستگی اسپیرمن رابطه بین متغیرهای ترتیبی را نشان می دهد تمام تجزیه و تحلیل ها با استفاده از نرم افزار پیشرفته SPSS انجام می گیرد.

- تحلیل داده ها

\*سؤال ۱: چه رابطه ای بین رهبری معنوی و فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان وجود دارد؟

جدول ۱: ضریب همبستگی برای رهبری معنوی

ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی	سطح معنی داری
۰/۴۲	۰/۱۷۶	۰/۰۳

همان گونه در جدول ۱ مشاهده می شود، همبستگی میان متغیر رهبری معنوی و فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان برابر با ۰/۴۲ و در سطح  $P < 0.003$  از لحاظ آماری معنی دار است. بنابراین نشان می دهد با بالاتر رفتن سطح رهبری معنوی و بودن فرهنگ سازمانی مناسب، توانمندی در کارکنان بیشتر می شود و بالعکس. به بیان آماری ۱۸ درصد واریانس توانمندسازی کارکنان بوسیله رهبری معنوی و فرهنگ سازمانی قابل تبیین است. و ۸۲ درصد واریانس آن به عوامل دیگر مربوط می شود.

\*سؤال ۲: چه رابطه ای بین رهبری معنوی و ابعاد آن با توانمندسازی کارکنان وجود دارد؟

جدول ۲: ضرایب همبستگی پیرسون برای ابعاد رهبری معنوی

بازخورد	نوع دوستی	ایمان به کار	چشم انداز	توانمندسازی کارکنان
۰/۳۷	۰/۲۱	۰/۳۱	۰/۲۸	ضریب همبستگی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۳	۰/۰۰۱	۰/۰۰۳	معنی داری

همبستگی میان توانمندسازی کارکنان با چشم انداز برابر با ۰/۲۸ و در سطح  $p < 0.003$  معنی دار است. با توجه به این جدول، تمام متغیرهای پیش بین با توانمندسازی کارکنان ارتباط معنی دار دارند. بیشترین همبستگی و کمترین همبستگی آن به ترتیب مربوط به رابطه ی بازخورد ( $r = 0.37$ ) و نوع دوستی ( $r = 0.21$ ) با توانمندسازی کارکنان است.

جدول ۳ ضرایب چندگانه ی متغیرهای پیش بین

متغیرهای وارد شده به معادله	ضریب رگرسیون	میزان تأثیر	میزان تأثیر تعدیل شده
-----------------------------	--------------	-------------	-----------------------

بازخورد	۰/۳۷	۰/۱۳۶	۰/۱۳۵
چشم‌انداز	۰/۳۹	۰/۱۵۲	۰/۱۵۱

در جدول ۳ تحلیل رگرسیون توانمندسازی کارکنان بر اساس ابعاد رهبری معنوی می باشد. میزان همبستگی بازخورد با توانمندسازی کارکنان ۰/۳۷ و مقدار ضریب تعیین آن برابر با ۰/۱۳۶ می باشد. بدین معنی که ۱۴ درصد از تغییرات توانمندسازی کارکنان توسط این متغیر تبیین می‌شود. مقدار ۰/۳۹ میزان همبستگی میان متغیر چشم‌انداز با توانمندسازی کارکنان است. و میزان ضریب تعیین آن برابر با ۰/۱۵۲ است. به بیان دیگر در حدود ۱۵ درصد از تغییرات توانمندسازی کارکنان توسط متغیر چشم‌انداز قابل پیش‌بینی است.

**جدول ۴ ضرایب رگرسیون گام به گام برای متغیرهای پیش‌بین**

سطح معنی‌داری	مقدار t	مقدار بتا	مقادیر استاندارد نشده		
			مقدار B	خطای استاندارد	
۰/۰۰۰	۱۲/۰۲		۶۰/۸۳	۵/۰۶	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۲/۰۵	۰/۲۵۵	۰/۵۷۴	۰/۲۸	بازخورد
۰/۰۰۰	۹/۰۹		۸۷/۹۱	۹/۶۷	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۲/۴۲	۰/۲۷۱	۰/۵۸۱	۰/۲۴	بازخورد
۰/۰۰	۲/۴۶	۰/۲۳۹	۰/۴۶۹	۰/۱۹	چشم‌انداز

در جدول ۴ دو متغیر بازخورد و چشم‌انداز وارد معادله‌ی رگرسیون شده‌اند. که مقدار بتای مشاهده شده برای بازخورد با ۰/۲۷۱ و برای چشم‌انداز ۰/۲۳۹ می‌باشد. بدین معنی که با یک واحد تغییر در هر کدام از دو متغیر مقدار توانمندسازی کارکنان به اندازه مقدار بتای آن متغیر تغییر می‌کند. و مقدار t محاسبه شده برای هر کدام از متغیرها در سطح ۰,۰۰۱ معنادار می‌باشد. بنابراین با ۰,۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که هر دو متغیر قدرت پیش‌بینی توانمندسازی کارکنان را دارند. با توجه به نتایج متغیر نوع دوستی و متغیر ایمان به کار، توانایی پیش‌بینی را نداشته است بنابراین رگرسیون تا دو گام پیش رفته است.

**جدول ۵ متغیرهای کنار گذاشته شده از تحلیل رگرسیون**

متغیرها	مقدار بتا	مقدار t	سطح معنی‌داری
چشم‌انداز	۰/۲۳۹	۲/۴۶	۰/۰۰۱
ایمان به کار	۰/۱۸۷	۱/۸۹	۰/۰۰۵
نوع دوستی	۰/۱۸۹	۱/۱۳	۰/۰۰۹

بررسی رابطه رهبری معنوی و فرهنگ سازمانی با توانمند سازی کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران □ ۳۹

ایمان به کار	-۰/۱۷۶	-۲/۰۳	۰/۳۴۱
نوع دوستی	-۰/۱۶۳	-۱/۹۴	۰/۳۶۳

همان طور که از نتایج جدول ۵ مشاهده می شود متغیر ایمان به کار و متغیر نوع دوستی توانایی پیش بینی توانمندسازی کارکنان را نداشتند که سطح معنی داری آن ها بیشتر از ۰,۰۵ بوده و بنابراین از معادله رگرسیون خارج شده اند.

\*سوال ۳: چه رابطه ای بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با توانمندسازی کارکنان وجود دارد؟

#### جدول ۶: ضرایب همبستگی و رگرسیون برای ابعاد فرهنگ سازمانی با توانمند سازی کارکنان

مردسالاری	فردگرایی	امتناع از ریسک	فاصله قدرت	فرهنگ سازمانی توانمند سازی کارکنان
۰/۰۹	-۰/۴۸	۰/۲۳	۰/۳۲	ضریب همبستگی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۳	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	سطح معنی داری
	۰/۴۸	۰/۵۹	۰/۵۶	ضریب رگرسیون
	۰/۲۳	۰/۳۴	۰/۳۱	میزان تاثیر
	۰/۲۹۲	۰/۳۴۱	۰/۳۰۹	میزان تاثیر تعدیل شده

در جدول ۶، همبستگی میان توانمندسازی کارکنان و فردگرایی برابر با  $r = -0,48$  و در سطح  $p < 0,003$  معنی دار است. بنابراین فرضیه دال بر ارتباط این دو متغیر تأیید می شود. با توجه به این جدول، تمام متغیرهای پیش بین با توانمندسازی کارکنان ارتباط معنی دار دارند. بیشترین همبستگی و کمترین همبستگی آن بترتیب مربوط به رابطه ی فردگرایی (۰/۴۸) و مردسالاری (۰/۰۹) با توانمندسازی کارکنان است.

هم چنین تحلیل رگرسیون گام به گام برای پیش بینی توانمندسازی کارکنان بر اساس ابعاد فرهنگ سازمانی نشان داده شده است. جدول فوق نشان می دهد که تحلیل رگرسیون تا سه گام پیش رفته است که در گام اول متغیر فردگرایی وارد معادله رگرسیون شده است که میزان همبستگی آن با توانمند سازی کارکنان ۰,۴۸ و مقدار ضریب تعیین (میزان تأثیر) آن برابر با ۰,۲۳ می باشد. بدین معنی که ۲۳ درصد از تغییرات توانمندسازی کارکنان توسط این متغیر تبیین می شود. با توجه به نتایج متغیر مردسالاری توانایی پیش بینی را نداشته است بنابراین رگرسیون تا سه گام پیش رفته است. هم چنین مقدار ۰/۵۶ مربوط به رابطه ساده میان متغیر فاصله از قدرت با توانمند سازی کارکنان است. مجذور ۰/۵۶ برابر با ۰/۳۱۳ است. به بیان دیگر در حدود ۳۱ درصد واریانس توانمندسازی کارکنان توسط متغیر فاصله از قدرت قابل پیش بینی است.

جدول ۷: ضرایب رگرسیون گام به گام برای متغیرهای پیش‌بین

سطح معنی‌داری مقدار B	مقدار t	مقدار بتا	مقادیر استاندارد نشده		
			خطای استاندارد	مقدار B	
۰/۰۰۰	-۸/۸۷	-۰/۲۷۳	۷/۹۴	۶۹/۱۴۷	مقدار ثابت
	-۲/۵۸		۰/۲۷	-۰/۶۹۷	فردگرایی
۰/۰۰۰	۱۰/۰۲		۹/۶۷	۹۶/۹۱	مقدار ثابت
	-۳/۱۸	-۰/۲۹۴	۰/۲۳	-۰/۷۳۲	فردگرایی
	۴/۵۳	۰/۳۱۹	۰/۱۲۹	۰/۵۸۵	فاصله از قدرت
۰/۰۰۰	۶/۲۱		۱۱/۸۹	۷۳/۹۴	مقدار ثابت
	-۲/۸۲	-۰/۲۶	۰/۲۴	-۰/۶۷۹	فردگرایی
	۴/۰۹	۰/۲۸۴	۰/۱۲۷	۰/۵۲۰	فاصله از قدرت
	۳/۱۳	۰/۲۳	۰/۰۹۱	۰/۲۸۷	امتناع از ریسک

جدول ۷ به بررسی معادله‌ی رگرسیون می‌پردازد همان‌طور که از نتایج مشاهده می‌شود سه متغیر فردگرایی، فاصله از قدرت و امتناع از ریسک وارد معادله‌ی رگرسیون شده‌اند. که مقدار بتای مشاهده‌شده برای فردگرایی برابر با  $-۰,۲۶$  و برای فاصله از قدرت  $۰,۲۸۴$  و برای امتناع از ریسک برابر با  $۰,۲۳$  می‌باشد. بدین معنی که با یک واحد تغییر در هر کدام از سه متغیر مقدار توانمندسازی کارکنان به اندازه مقدار بتای آن متغیر تغییر می‌کند. و مقدار t محاسبه‌شده برای هر کدام از متغیرها در سطح  $۰,۰۰۱$  معنادار می‌باشد. بنابراین با  $۰,۹۹$  درصد اطمینان می‌توان گفت که هر سه متغیر قدرت پیش‌بینی توانمندسازی کارکنان را دارند.

جدول ۸: متغیرهای کنار گذاشته‌شده از تحلیل رگرسیو

متغیرها	مقدار بتا	مقدار t	سطح معنی‌داری
فاصله از قدرت	۰/۳۱۹	۴/۵۳	۰/۰۰۰
امتناع از ریسک	۰/۲۳	۳/۱۳	۰/۰۰۰
مردسالاری	۰/۰۱۲	۰/۱۶۲	۰/۸۷۱
امتناع از ریسک	۰/۲۰۳	۲/۹۶	۰/۰۰۱
مردسالاری	-۰/۰۷۳	-۰/۹۹۳	۰/۳۲۲
مردسالاری	-۰/۱۰۲	-۱/۴۳	۰/۱۵۵

همان‌طور که از نتایج جدول ۸ مشاهده می‌شود متغیر مردسالاری توانایی پیش‌بینی توانمندسازی کارکنان

بررسی رابطه رهبری معنوی و فرهنگ سازمانی با توانمند سازی کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران □ ۴۱

را نداشته است که سطح معنی داری آن‌ها بیشتر از ۰,۰۵ بوده و بنابراین از معادله رگرسیون خارج شده است.

### - بحث و نتیجه گیری

جهت ورود 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 جهان سازمان‌های امروزی را مجبور کرده است که بعد از ده‌ها سال ادامه روش‌ها رویه‌های کاری ثابت خود، روش‌های کاری جدید را در پیش بگیرند عبارتی فرهنگ سازمانی خود را به گونه‌ای تغییر دهند که موجبات توانمند سازی کارکنان را فراهم نموده و معنویت و رهبری معنوی را بعنوان پارادایمی اثرگذار بر توانمندی سازمانی اثبات نماید (خائف الهی و دیگران، ۱۳۷۹، ص ۲۱۷).

در این پژوهش به بررسی رابطه‌ی بین متغیر رهبری معنوی و فرهنگ سازمانی و ابعاد آن‌ها با توانمندسازی کارکنان پرداخته شدو نتایج نشان داد :

\*همبستگی بین متغیر رهبری معنوی با توانمندسازی کارکنان معنی دار است. تحقیق حسن پور و همکاران در سال ۹۰ هم راستا با این پژوهش نشان داد رهبری تحول آفرین در توانمندی سازی کارکنان بسیار تأثیرگذار است و ارتباط معناداری با احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، مؤثر بودن و اعتماد به دیگران دارد. هم چنین بارتون (۲۰۱۱) با انجام پژوهشی تحت عنوان « اعتماد و توانمندسازی در محیط‌های کاری روسیه » نتیجه گرفت: رهبران سازمانی با تحریک مؤثر خود که به اثربخشی سازمان می‌انجامد، تنها از طریق توانمندسازی مدیران امکان پذیر خواهد بود. پژوهش مکی و همکاران (۲۰۱۱) با عنوان بررسی ارتباط میان رهبری تحولی، محیط کار معنوی، سلامت کارکنان» که رابطه مثبت بین رهبری و سلامت کارکنان و معنویت و سلامت رانشان داد؛ یافته پژوهش بالا را تایید می نماید.

\*بین متغیر فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان نیز همبستگی معنی دار است.

هم راستا با این پژوهش عباسی و حجازی (۱۳۸۹) با عنوان « نقش رهبری، فرهنگ و یادگیری سازمانی در ارتقای عملکرد » نشان دادند رابطه مثبت و معناداری بین مؤلفه فرایندی وجود دارد و وجود رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی یادگیرنده با تأثیر بر فرایند یادگیری سازمانی، بهبود عملکرد و تبدیل شدن سازمان به سوی سازمان‌های یادگیرنده را فراهم می کند .

در تایید پژوهش حاضر نیز لامپرز (۲۰۰۴) با انجام پژوهشی تحت عنوان « فرهنگ و استراتژی توانمندسازی کارکنان » نشان داد رشد حرفه‌ای معلمان مدرسه و کارکنان آن موجب افزایش مهارت‌ها و برقراری ارتباط مؤثر با یکدیگر و افزایش خلاقیت‌ها شده است.

\* بین ابعاد مدیریت معنوی و توانمند سازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و مولفه ایمان به کار و نوع دوستی با توانمند سازی رابطه ای معنادار نشان داده نشد. هم چنین بین ابعاد فرهنگ سازمانی و توانمندسازی

رابطه معنادار وجود داشته و تنها متغیر مردم سالاری رابطه ای با توانمند سازی نشان نداد. لامپرز (۲۰۰۴) با انجام پژوهشی تحت عنوان «فرهنگ و استراتژی توانمندسازی کارکنان» نشان داد رشد حرفه‌ای معلمان مدرسه و کارکنان آن موجب افزایش مهارت‌ها و برقراری ارتباط مؤثر با یکدیگر و افزایش خلاقیت‌ها شده است که نتایج پژوهش بالا یافته ای لامپرز را تایید نموده است و رابطه ای بین ایمان به کار و اعتماد و مردم سالار با توانمند سازی یافت نشد و این امر موکد این مطلب می باشد که مدیران باید فرهنگ سازمانی را به گونه ای تقویت نمایند که حس عدالت و اعتماد در بین کارکنان ایجاد و از این طریق ایمان به کار و علاقه به کار مشارکتی و منافع دیگران افزایش یابد و این امر از طریق فرایند ارتباط عمودی و افقی مناسب، مشارکت دادن کارکنان و... میسر خواهد بود.

گرینسونو ویزر (۲۰۱۱) در پژوهشی تحت عنوان توانمندسازی، تبدیل دانش و ابعاد یادگیری سازمانی نتیجه گرفتند توانمندسازی بر یادگیری سازمانی تأثیر بسزایی دارد، توانمندی سازی و تبدیل دانش دو عامل مهم و تأثیرگذار در یادگیری سازمانی خواهند بود این پژوهش نیز نشان میدهد کارکنان در فرایند یادگیری سازمانی و تبدیل دانش نیازمند مشارکت در سازمان در نظر گرفتن منافع کلی افراد و سازمان و اعتماد و ایمان به مدیریت، فرهنگ سازمان می باشد این پژوهش نیز مغایر با یافته پژوهش حاضر می باشد.

از این پژوهش می توان نتیجه گرفت که با توجه به اینکه توانمندسازی کارکنان یک ابزار استراتژیک برای رسیدن به هدفها و چشم اندازها می باشد و با توجه به نقش مهم رهبری معنوی و فرهنگ سازمانی دستیابی به این اهداف، سازمان‌های امروزی برای بقای خود در دنیای رقابتی امروزه، بایستی برای نقش رهبری معنوی و فرهنگ سازمانی در توانمندسازی کارکنان اهمیت بسزایی قائل شوند. یعنی با توجه به نتایج این پژوهش می توان ادعا کرد که توانمندسازی پدیده‌ای نیست که در خلأ صورت گیرد بلکه به بستر مناسب نیاز دارد.

هم چنین با توجه به بحث معنویت در غرب، و مطرح بودن آن به عنوان یکی از اصول دینی در ایران پژوهشگر بر آن داشت تا به بررسی این مولفه در جامعه پرداخته و با تکیه بر این متغیر میزان رابطه و تأثیر آن را بر توانمندی سازمان آموزش و پرورش بررسی نماید.

#### - پیشنهادهای پژوهش

با توجه به عدم ارتباط معنادار بین مولفه های ایمان به کار و نوع دوستی از مولفه های رهبری معنوی با توانمند سازی کارکنان و عدم رابطه بین مولفه مردم سالاری مربوط به فرهنگ سازمانی با توانمند سازی کارکنان پیشنهاد می شود مدیران جهت توجه بیشتر کارکنان آموزش و پرورش نسبت به منافع دیگران فرهنگ سازمانی را طوری شکل دهند تا زمینه مشارکت افراد فراهم شده و در آنان ریسک پذیری در کار را تقویت نمایند که این امر مستلزم واگذاری مسئولیت می باشد. تا زمانیکه مشارکت در کار و واگذاری مسئولیت

بررسی رابطه رهبری معنوی و فرهنگ سازمانی با توانمند سازی کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران □ ۴۳

به درستی از سوی رهبر معنوی صورت نپذیرد کارکنان نیز حس قدردانی و یا وفاداری را از خود بروز نخواهند داد و اعتمادی به سازمان و مدیریت نخواهند داشت و این امر تنها از راه واگذاری مسئولیت تصمیم گیری و اجرا به عبارتی تقویت ایمان به کار و نوع دوستی امکان پذیر می باشد و چنین جوی زمینه توجه افراد را به همکاران، مشتریان سازمان و منافع دیگران جلب خواهد نمود در این راستا اعتماد مدیران به توانایی کارکنان و تقویت سبک رهبری معنوی از ضروریات می باشد. به عبارت دیگر ارائه تصویری از یک آینده‌ی مطلوب برای کارکنان و تقویت چشم‌انداز سازمانی در این راستا تقویت اعتماد در بین کارکنان \* مشارکت دادن افراد در فرایندهای تصمیم‌گیری با استفاده از راه‌کارهایی نظیر تشکیل گروهها و اتاق فکر \* فراهم آوردن فضای شغلی که افراد در شغل خود احساس رضایت و خشنودی داشته باشند از طریق ارتباط درست مدیر با کارکنان خود \* حفظ یک ثبات نسبی در سازمان، خودداری از اعمال ناگهانی تغییرات و هماهنگی با کارکنان در زمینه تغییرات امکان‌پذیر می باشد.

#### - کاربرد نتایج پژوهش

با انجام این تحقیق و ارائه و کاربست آن به مدیران، کارکنان و دست‌اندرکاران آموزش و پرورش، شناخت لازم در مورد مفاهیم رهبری معنوی همچنین نقش آن در توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش بدست خواهند آورد. بنابراین نتایج این طرح می‌تواند در تدوین برنامه‌های توسعه بهبود سازمان آموزش و پرورش به‌منظور تأکید بر رشد کمی و کیفی آموزش و پرورش جامعه مؤثر افتد.

#### منابع :

۱. امیر خانی، امیر حسین (۱۳۸۷). توانمند سازی روانشناختی منابع انسانی: دیدگاهها و ابعاد، پیک نور، دوره ۶، شماره ۱، صص ۴۱-۵۱.
۲. اسکات، سینتاوژاف، دنیستی. (۱۳۷۵). تواناسازی کارکنان، ترجمه ایران‌نژاد پاریزی، مهدی، کرج: مؤسسه‌ی تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول، صص ۱۹-۲۰.
۳. تقی پور ظهیر. علی، جهانیان. رمضان، (۱۳۸۸)، بررسی ابعاد توانمند سازی مدیران آموزشی به منظور ارائه چارچوب مناسب جهت مدیران مدارس کشور، فصلنامه پژوهشهای مدیریت، شماره ۸۳، صص ۱۲۱-۱۳۶.
۴. حسن پور اکبر، عباسی طیبه، نوروزی مجتبی (۱۳۹۰). بررسی نقش رهبری تحول آفرین در توانمندسازی کارکنان، پژوهش های مدیریت در ایران (مدرس علوم انسانی)، دوره ۱۵، شماره ۱، پیاپی ۷۰، صص ۱۵۹-۱۸۰.
۵. خائف الهی، احمدعلی؛ میرزایی، آرش بهرام؛ متقی، پیمان (۱۳۸۹)، مؤلفه‌های رهبری معنوی در سازمان

- ماهنامه تدبیر. شماره ۲۹، ص ۲۱۷.
۶. رستگار، ج. ح. (۱۳۹۱). بررسی شاخص‌های معنویت در سازمان. مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی، شماره ۱۶، ص ۴۲-۵۱.
۷. رضیئی. سمیه، (۱۳۸۴). بررسی و تبیین عوامل موثر بر توانمند سازی نیروی انسانی در شرکت عملیات اکتشاف نفت. [www.sciencecentre.ir](http://www.sciencecentre.ir)
۸. رمضان، ع. م. (۱۳۸۹). مطالعه فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر اثر بخشی و رضایت شغلی مدیران و دبیران مدارس متوسطه شهر فسا، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی مرودشت.
۹. سندومنشور اصلاح نظام آموزش و پرورش، وزارت آموزش و پرورش، (۱۳۸۲)، پژوهشکده تعلیم و تربیت، چاپ اول، صص ۷۶-۷۹.
۱۰. طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی. چاپ اول. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۱. عباسی. عنایت اله، حجازی. یوسف (۱۳۸۹)، نقش رهبری، فرهنگ و یادگیری سازمانی در ارتقای عملکرد دانشکده های کشاورزی ایران، فصلنامه علمی پژوهشی پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، دوره ۱۶، شماره ۲، صص ۶۱-۷۹.
۱۲. عبدالهی. بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران: ویرایش. صص ۲۲-۲۶.
۱۳. علاقه‌بند، علی، (۱۳۸۳). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، تهران، انتشارات روان.
۱۴. کنیلا، دنیس (۱۳۸۳). منابع انسانی توانمندسازی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و معصومعلی سلیمیان، نشر ایران، تهران، چاپ اول، صص ۱۴-۱۶.
۱۵. نورعلیزاده، رحمن. مهرعلیزاده، یداله. دلاور، علی، تقی پور ظهیر. علی. (۱۳۹۱)، طراحی مدلی جهت ارزیابی معنویت محیط کار و شناسایی عوامل اثر گذار بر آن در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه علوم تربیت دانشگاه چمران اهواز، سال ۱۹، دوره ۶، پیاپی ۲، شماره ۱، صص ۱۰۷-۱۳۰.
16. Aydin, B., & Ceylan, A. (2009). The effect of spiritual leadership on organizational leg capacity, *African Journal of Business Management*, Vol.3, No5, pp184-190.
17. Barton, Harry; Barton Lisac. (2011). Trust and psychological empowerment in the Russian work context, *resource management*, Vol.21, 1553, pp. 201-208.
18. Fry, L.W., Hannah, S., Noel.M., Walumbwa.F. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The leadership Quarterly*, Vol ,22, Issue 2, pp.259-270.
19. Grinsven, Marlieke.Vovisser, M (2011). Empowerment, knowledge conversion



۴۵ □ بررسی رابطه رهبری معنوی و فرهنگ سازمانی با توانمند سازی کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران

and dimensions of organizational learning, Vol,18,Iss. 5, pp,378-391.

20. Lampers,B. (2004).Ten strategies for staff empowerment Reston. Vol.A, p,32.
21. Mckee, M ,C, Driscoll, Cathy, K,E, Kelley ,E (2011).Exploring link ages among transformational leadership ,workplace spirituality and well-being in health care worker . Journal of management, spirituality & Religion .Vol.8, Issue 3.pp233-255.
22. Spreitzer,Gretche. (2007).Musing on the past & future of empowerment, hand book of organizational development.pp.1-25.
23. Safari Kahreh, M., Ahmadi, H., Hashemi, A. (2011). Achieving Competitive Advantage Through Empowering Employees: An Empirical Study. Far East Research Centre, 3(2) : 26-37.

