

Presenting a Qualitative Model for Empowering Managers of Mellat Bank Branches in Qom Province Based on Spiritual Capital

Reza Soltani¹, Hassan Zarei Matin², Mohammad Paseban³

¹ Master's student, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.
rez.soltani@bankmellat.ir

² Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus (University of Tehran), Qom, Iran (**Corresponding author**). meysamclub@yahoo.com

³ Assistant Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.
pasebani@iaut.ac.ir

Abstract

Objective: One of the most critical aspects of empowering managers is recognizing the significance of spiritual capital and its impact on organizational commitment and the productivity of the organization's projects. In this regard, the current study aims to develop a model for empowering the managers of Mellat Bank branches in Qom Province, utilizing spiritual capital.

Method: The present study employs a descriptive-exploratory method with a qualitative approach. The statistical population consists of experts, academics, and managers from Mellat Bank branches in Qom Province. The statistical sample consists of 10 experts. The sampling method employed is non-random and purposeful, utilizing the snowball technique. Additionally, document analysis and interviews were used as tools for data collection. The data were examined and evaluated using the content analysis method. The reliability of the model was assessed through test-retest reliability and inter-coder reliability, yielding a test-retest reliability coefficient of 0.76 and an inter-coder reliability coefficient of 0.83.

Findings: The initial model, developed from a review of related articles and further refined through interviews with experts and the coding of research findings, identifies four dimensions of managerial empowerment: psychological, managerial, individual, and organizational. These dimensions are based on twelve indicators of spiritual capital. Emphasizing spiritual capital through various approaches is effective in empowering employees. When managers prioritize spiritual capital, the empowerment process encounters fewer challenges, resulting in sustainable and long-term benefits for the organization. If we consider spiritual capital, the empowerment processes for managers and employees will create more favorable conditions regarding their functions and impact within the organization, thereby ensuring greater efficiency. On the other hand, both managers and employees will have the opportunity for increased productivity and subsequent career advancement by achieving higher levels of performance.

Conclusion: To maximize the empowerment of managers through spiritual capital, it is essential to focus on the dimensions and components of independence and delegation, a sense of competence, organizational support and development, training and learning, effective leadership and management, as well as communication and interactions during promotion and retraining periods.

Keywords: Empowerment, Capability, Spiritual Capital, Leadership, Intellectual Capital.

<http://sebaajournal.qom-iaut.ac.ir/>



ارائه مدل کیفی توانمندسازی مدیران شعب بانک ملت استان قم مبتنی بر سرمایه معنوی

رضا سلطانی^۱، حسن زارعی متین^۲، محمد پاسبان^۳

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. rez.soltani@bankmellat.ir

^۲ استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی (دانشگاه تهران)، قم، ایران (نویسنده مسئول). meysamclub@yahoo.com

^۳ استادیار، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. pasebani@iaut.ac.ir

چکیده

هدف: ازجمله مسائل بسیار مهم در توانمندسازی مدیران، توجه به سرمایه معنوی و اثر آن بر تعهد سازمانی و بهره‌وری پروژه‌های سازمان می‌باشد. در این راستا، هدف پژوهش حاضر طراحی مدل توانمندسازی مدیران شعب بانک ملت استان قم مبتنی بر سرمایه معنوی است.

روش: پژوهش حاضر از نظر روش توصیفی-اکتشافی، با رویکرد کیفی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارشناسان خبره و فرهیختگان دانشگاهی و مدیران شعب بانک ملت استان قم هستند. نمونه آماری تعداد ۱۰ نفر از خبرگان می‌باشند. روش نمونه‌گیری، غیرتصادفی هدفمند با استفاده از تکنیک گلوله برفی است. از ابزارهای تحلیل اسناد و مصاحبه نیز برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد بررسی و ارزیابی گرفتند. پایایی مدل از طریق پایایی بازآزمون و پایایی بین دو کدگذار بررسی شده که مقدار پایایی بازآزمون ۰٫۷۶ و مقدار پایایی بین دو کدگذار ۰٫۸۳ به دست آمد.

یافته‌ها: طبق مدل اولیه، برگرفته از مطالعه مقالات مرتبط و سپس توسعه آن براساس یافته‌های مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان و کدگذاری یافته‌های پژوهش، توانمندسازی مدیران در چهار بُعد روانشناختی، مدیریتی، فردی و سازمانی بر پایه شاخصه‌های ۱۲ گانه سرمایه معنوی قابل تبیین می‌باشد. توجه به سرمایه معنوی با رویکردهای مختلف ارائه شده، در توانمندسازی کارکنان مؤثر می‌باشد. توجه به سرمایه معنوی در میان مدیران، موجب می‌شود تا فرآیند توانمندسازی با کم‌ترین چالش صورت پذیرد و نتایج آن، به‌صورت پایدار و بلندمدت برای سازمان باقی بماند. فرآیندهای توانمندسازی مدیران و کارکنان در صورت نگاه به سرمایه‌های معنوی، از لحاظ کارکرد و اثرگذاری در سازمان، شرایط مطلوب‌تری خواهند داشت و بازدهی از این طریق، امکان تضمین بیشتری خواهد داشت. از طرف دیگر نیز، مدیران و کارکنان از طریق دستیابی به سطوح بالاتر از عملکرد، امکان بهره‌وری و متعاقب آن، امکان ارتقاء شغلی خواهند داشت.

نتیجه‌گیری: به‌منظور دستیابی به بیشینه توانمندی مدیران بر مبنای سرمایه معنوی، می‌بایست توجه به ابعاد و مولفه‌های استقلال و تفویض اختیار، احساس شایستگی، حمایت و توسعه سازمانی، آموزش و یادگیری، رهبری و مدیریت اثربخش و ارتباطات و تعاملات در دوره‌های ارتقاء و بازآموزی را مدنظر قرار داد.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی، توانمندی، سرمایه معنوی، رهبری، سرمایه فکری.

استاد به این مقاله: سلطانی، رضا؛ زارعی متین، حسن؛ پاسبان، محمد (۱۴۰۴). ارائه مدل کیفی توانمندسازی مدیران شعب بانک ملت استان قم مبتنی بر سرمایه معنوی. مطالعات اخلاق و رفتار در حسابداری و حسابرسی، ۱۱۵(۱)، ص ۵۹-۷۶.

<https://doi.org/10.71907/sebaa.2025.10291196916>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۲۸؛ تاریخ اصلاح: ۱۴۰۳/۱۱/۰۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۳۰؛ تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۴/۰۱/۱۸

© نویسندگان.

نوع مقاله: پژوهشی

ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم



۱. مقدمه

سرمایه معنوی، مفهومی است که توسط دانا زوهر و این مارشال^۱ در سال ۲۰۰۴ وارد ادبیات مدیریت گردید. این سرمایه، از نوع پول و مادیات نیست؛ بلکه از بُعد معنایی بسیار با ارزش تر و با اهمیت تر از مادیات محسوب می گردد، چراکه علاوه بر افزودن به ثروت مادی افراد، بر افزایش ثروت معنوی آنها نیز تأثیرگذار می باشد. سرمایه معنوی، عامل حرکت و تولید انرژی در سازمان ها بوده و باعث می گردد که آنها از قابلیت هایی برخوردار شوند که به تعالی و توسعه پایداریشان بیانجامد (هاشیم^۲ و همکاران، ۲۰۱۵). مدیریت یک سازمان، یکی از چالش های مهم دنیای سازمان فعلی و آینده به شمار می آید و این، به آن دلیل است که جهت دهی مسیر سازمان از طریق تفکر و عمل مدیران، امکان پذیر است. مفهوم سرمایه معنوی مدیران به لحاظ شکل گیری تغییرات بنیادی و تأثیرات آن در محیط کار، مزایای علمی قابل ملاحظه ای دارد. بنابراین، سازمان هایی که برای مدیران خود فرصت هایی برای پرورش سرمایه معنوی فراهم می کنند، نسبت به سازمان های دیگر موفق تر هستند (نادری و رجایی پور، ۱۳۸۹).

در دو دهه اخیر مفهوم معنویت، معنویت کاربردی و معنویت در کار توجه محققان و سازمان ها را به خود جلب کرده و این نشان می دهد که مردم در پی یافتن احساس معنا و تحقق آن در عملکرد خود هستند (اولوفمی آیولا و اوگونومی^۳، ۲۰۱۸). انفجار علاقه به معنویت، به عنوان یک بُعد جدید از مدیریت (هوارد، ۲۰۰۰) و ظهور پارادایم جدید جنبش معنویت در سازمان و مدیریت (جیا کالون^۴، ۲۰۰۳) که یک تغییر و تبدل عمده در مطالعه سازمان ها است (آشموس و داچن^۵، ۲۰۰۰)، نشان دهنده توجه فزاینده و نظریه پردازی در حوزه مفاهیم مرتبط با آن است (توریش و هارگی^۶، ۲۰۱۰). توجه به مفهوم توانمندسازی مبتنی بر سرمایه معنوی در میان مدیران، موضوعی است که کمتر به آن توجه شده است و بیشتر بر توانمندسازی بر پایه سایر مقولات توانمندی مانند توانمندی روان شناختی، انگیزشی و ارتباطی و آن هم با تمرکز بر کارمندان، متمرکز گردیده اند. از این رو، در تحقیق حاضر تلاش شده تا یک مدل توانمندسازی مبتنی بر سرمایه معنوی در میان مدیران شعب بانک ملت استان قم ارائه شود.

1. Zohar
2. Hashim
3. Olufemi-Ayoola & Ogunyemi
4. Jia Kalum
5. Ashmos & Duchon
6. Tourish & Hargie

سوابق تحقیق در حوزه‌های مرتبط با موضوع را می‌توان به دو بخش سوابق پژوهش در زمینه توانمندسازی و سوابق پژوهش در زمینه سرمایه معنوی، تقسیم نمود. در بخش نخست مرور سوابق تحقیق، به مطالعات صورت گرفته با محوریت توانمندسازی اشاره می‌گردد. درخصوص تحقیقات صورت گرفته پیرامون توانمندسازی، غالباً نقش توانمندسازی به عنوان یک عامل تأثیرپذیر سنجیده شده است. لذا، نمونه‌ای از تحقیقاتی که تکوین این متغیر را از مسیر سایر متغیرها یا در همبستگی با سایر متغیرها سنجیده‌اند و نیز تحقیقاتی که الگوی مفهومی این متغیر را تعریف کرده‌اند، مورد بررسی قرار خواهد گرفت. تاکنون، مطالعات متعددی در زمینه توانمندسازی در داخل و خارج از کشور صورت گرفته است.

یزدانی و همکاران (۱۴۰۳)، به بررسی نقش رهبری تحوّل‌آفرین به عنوان یک رویکرد توانمندساز در میان مدیران وزارت نیرو پرداختند. دو راهبرد کلی شناسایی شده، تحت عنوان راهبردهای توانمندسازی و راهبردهای توسعه فردی، در این پژوهش مورد بحث قرار گرفته و مفاهیم آنها برای وزارت نیروی ایران تبیین شده است.

شجاعی فرد و نادری نژاد (۱۴۰۲)، به بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش، بر توانمندسازی در شرکت همراه اول پرداختند. براساس یافته‌های این تحقیق، کارکنان برای اینکه بتوانند میزان توانمندی و رضایت شغلی خود را افزایش دهند؛ لازم است مهارت‌های مرتبط با سیستم‌های اطلاعاتی خود را به صورت دوره‌ای و منظم، به روز کرده و گسترش دهند. لذا، راهکار پیشنهادی این است که مدیران شرکت همراه اول با تخصیص بودجه لازم جهت برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی، زمینه را برای افزایش میزان مهارت کارمندان در استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی فراهم نمایند.

دانشگرزاده و صارمی‌راد (۱۳۸۹)، در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی کارکنان در شرکت ارتباطات سیار»، به بررسی رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و تعهد سازمانی و ارائه راهکارهای مناسب جهت ارتقاء توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان پرداختند. هر ۴ فرضیه فرعی و فرضیه اصلی پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد، مورد تأیید قرار گرفتند؛ ولی احساس شایستگی در شغل، با مقدار ۰/۴۲۶ بیشترین نقش را در ارتباط با متغیر تعهد سازمانی کارکنان شرکت ارتباطات سیار ایفا می‌کند و احساس معنی‌دار بودن در شغل، با ضریب همبستگی ۰/۳۲۱ در اولویت دوم قرار دارد و متغیرهای احساس داشتن حق انتخاب و احساس مؤثر بودن در شغل، به دلیل بیشتر بودن مقدار سطح معنی‌داری آزمون از ۰/۰۵ در مدل رگرسیونی، معنی‌دار نیستند.

میرکمالی و همکاران (۱۳۸۹)، در مطالعه‌ای تحت عنوان «بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در میان کارکنان دانشگاه تهران» نشان دادند که به‌ترتیب مقیاس‌های معناداری، خودتعیینی و شایستگی در پیش‌بینی رضایت شغلی سهم داشتند و همچنین، مؤلفه معناداری و خودتعیینی در پیش‌بینی تعهد سازمانی کارکنان مؤثر بودند.

یانو^۱ و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی به بررسی ارتباط تعهد استراتژیک در میان مدیران با توانمندسازی روان‌شناختی پرداختند. این مطالعه، نقش تبادل رهبران، توانمندسازی روان‌شناختی و شناخت سازمانی مدیران را در افزایش تعهد استراتژیک، مورد بررسی قرار داد. نتایج نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی مدیران با تعهد استراتژیک آنها ارتباط مستقیم دارد.

ادبیات توانمندسازی تاکنون، دگرگونی‌های زیادی به خود دیده است. هایلیر^۲ (۲۰۰۱)، توانمندسازی را زمینه‌ای برای افزایش دیالوگ‌ها، تفکر انتقادی، فعالیت در گروه‌های کوچک می‌داند و اشاره می‌کند که اجازه دادن به فعالیت‌هایی جهت حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفت‌وگوها از اجزای اصلی توانمندسازی هستند.

دبلا و همکاران^۳ (۲۰۱۱) نیز در مطالعه‌ای به «بررسی مهندسی مجدد سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی» پرداخته است. براساس این پژوهش، در اولین سطح برنامه‌های توانمندسازی (یعنی غنی‌سازی شغلی)، کارکنان در چارچوب وظایف شغلی‌شان آزادی عمل یافته و با توجه به نوع عملکردشان که به‌طور عمده فردی است، از پاداش‌های لازم برخوردار می‌گردند. در نظام پیشنهادها، به کارکنان اجازه داده می‌شود درخصوص مشکلات و فرآیندهای کاری، اظهارنظر و ارائه پیشنهاد کرده و در صورت کاربردی بودن پیشنهاداتشان، پاداش دریافت کنند. به همین ترتیب، با حرکت به رأس هرم، بر عمق و دامنه قدرتشان در سازمان افزوده شده، با تشکیل تیم‌های کاری از اختیار تصمیم‌گیری و مشارکت در هدف‌گذاری برخوردار و در ازای موفقیت تیم‌شان، پاداش دریافت می‌کنند.

در این راستا، محیط‌های کاری در سازمان‌ها نیز در قلمرو عمومی قرار می‌گیرند و توانمندسازی آنها نقش به‌سزایی در ارتقاء نحوه ارائه خدمات دارد. در مجموع، با عنایت به اهمیت و ضرورت مفاهیم سرمایه معنوی و عملکرد مدیران، و با لزوم توجه به این دو مفهوم، در این تحقیق تلاش خواهد شد با هدف معرفی سرمایه معنوی به‌عنوان عامل تأثیرگذار بر توانمندسازی مدیران و ارائه الگوی توانمندسازی مبتنی بر سرمایه معنوی، به ارائه پیشنهادی لازم به‌منظور بهبود توانمندی مدیران متأثر از

1. Yao

2. Hilyer

3. Debela

سرمایه معنوی بپردازد؛ تا با تعمیم نتایج آن برای سایر مدیران، در برنامه‌ریزی‌ها و اتخاذ خط‌مشی‌های مناسب، مفید واقع گردد و با تکیه بر آن، در آینده به تعالی و رشد و شکوفایی هرچه بیشتر منجر شود. در بخش دوم مرور سوابق تحقیق، به پژوهش‌های صورت گرفته با محوریت سرمایه معنوی اشاره می‌گردد. از جمله نمونه‌های این مطالعات می‌توان به این موارد اشاره کرد: تحقیق اوسویک (۲۰۰۹)، با متن‌کاوی و تحلیل محتوای ۲۳۲ مقاله و ۷۲ کتاب با موضوع گفتمان معنویت در محیط کار، پژوهش کاراکاس^۱ (۲۰۱۰)، که ۱۴۰ مقاله پژوهشی در موضوع معنویت و عملکرد را فراتحلیل نمود، و مطالعه اونیل^۲ (۲۰۱۷) است که ۱۰۰ پژوهش در حوزه معنویت در محیط کار و عملکرد را تحلیل نموده‌اند. توسعه مفهومی، معنویت را در سطح فردی در قالب هوش معنوی (ایمنز^۳، ۱۹۹۹؛ زوهار و مارشال^۴، ۲۰۰۰) و سرمایه معنوی (زوهار و مارشال، ۲۰۰۰) و در سطح سازمانی در قالب معنویت سازمانی (دنتون میتروف، ۱۹۹۹) هوش معنوی در کار (هوش معنوی شغلی) (نسل، ۲۰۰۴)، سرمایه معنوی سازمانی (بدخشانی، ۱۳۹۴) و سازمان‌های معنوی (رابنیز، ۲۰۰۳)، صورت‌بندی و مفهوم‌پردازی نموده است.

رجایی‌پور و همکاران (۱۴۰۰)، نیز در تحقیقی به تأثیر سرمایه‌های انسانی، معنوی و روان‌شناختی بر تعالی سازمانی پرداختند. هدف پژوهش، بررسی و شناخت سرمایه‌های انسانی، معنوی و روان‌شناختی از منظر قرآن کریم و نقش آن در تعالی سازمان بوده است. نتایج نشان داد سرمایه انسانی و سرمایه معنوی، اثر مثبت و معنی‌داری بر تعالی سازمانی دارند. همچنین سرمایه روان‌شناختی، اثر مثبت و معنی‌داری بر تعالی سازمانی ندارد. یک سازمان متعالی با رویکردی اسلامی - قرآنی، سازمانی است که در آن افراد در ارتباط با خدا، دیگران و خود، احساس مسئولیت می‌کنند و با تأکید بر عواملی از قبیل قوه تعقل، کمال‌پذیری انسان و مهارت‌های ارتباطی رفتاری، موجبات تعالی سازمانی را فراهم می‌آورند.

امیری و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی با هدف ارائه مدل سرمایه معنوی در سازمان‌های مردم‌نهاد شهر تهران، نشان دادند که عناصر مدل سرمایه معنوی در سازمان‌های مردم‌نهاد شامل مقولات عوامل سازمانی، عوامل گروهی، ارزش‌محوری، فرهنگ جامعه، محیط خانواده، محیط مذهبی، محیط اجتماعی، فرهنگ کار، پایداری سازمانی، رضایت شغلی، بازخورد رسانه، افزایش بهره‌وری، کارایی کارکنان، تعهد سازمانی و آرامش خاطر است.

1. Karacas

2. O'Neil

3. Emmons

4. Zohar & Marshall

ترابی و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی نقش میانجی سرمایه معنوی پلیس در اثرگذاری اخلاق اسلامی بر نظام سلامت اداری در فرماندهی انتظامی همدان را بررسی کردند. یافته‌ها حاکی از تأثیر مثبت و معنادار اخلاق اسلامی بر سرمایه معنوی و سلامت اداری بود. همچنین مشخص شد سرمایه معنوی، تأثیر مثبت و معناداری بر سلامت اداری دارد. علاوه بر این، با پرورش کارکنان به سمت بهره‌گیری از اخلاق اسلامی به عنوان سرمایه‌های سازمانی، سلامت اداری و شفافیت سازمانی افزایش پیدا می‌کند و کارکنانی که دارای اخلاق اسلامی و منابع قوی سازمانی هستند، به سلامت اداری، بیشتر از سایر کارکنان اهمیت می‌دهند.

فروتنی (۱۳۹۸)، نیز در پژوهشی به سنجش تأثیر سرمایه معنوی بر تمایل کارآفرینی پرداخت. هدف پژوهش، بررسی علمی تأثیر سرمایه معنوی بر تمایل کارآفرینی دانشجویان بوده است. طبق یافته‌های پژوهش، بین سرمایه معنوی و ابعاد آن (ارزش‌گرایی معنوی، خلوت با خدا، اهمیت معنویت، تأثیرگذاری معنوی) با تمایل کارآفرینی دانشجویان رابطه مستقیم، مثبت و معنادار وجود دارد و با افزایش سرمایه معنوی دانشجویان، تمایل کارآفرینی آنان افزایش می‌یابد.

در تحقیقی دیگر، گل‌پرور (۱۳۸۵)، تحلیلی بر نقش شخصیت پیش‌رو در رابطه سرمایه معنوی و بهزیستی معنوی تعالی‌گرا ارائه نمود. این پژوهش، با هدف تحلیل نقش شخصیت پیش‌رو در رابطه با سرمایه معنوی و بهزیستی معنوی تعالی‌گرا اجرا شده است. نتایج نشان داد بین شخصیت پیش‌رو با سرمایه معنوی و بهزیستی معنوی تعالی‌گرا و بین سرمایه معنوی و بهزیستی معنوی تعالی‌گرا رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

غریب و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی نقش تعدیل‌گر سرمایه معنوی در رابطه بین سرمایه اجتماعی و سرمایه روان‌شناختی در میان کارکنان دانشگاه مازندران را بررسی نمودند. نتایج نشان داد، بالا بودن میزان سرمایه اجتماعی و سرمایه معنوی باعث بروز رفتارهای مثبت و تضعیف رفتارهای مخرب در سازمان می‌شود.

۲. شاخص‌ها و مؤلفه‌های سرمایه معنوی

به‌طور کلی، سرمایه معنوی دارای ۱۲ شاخص می‌باشد و هر شاخص، دارای تعدادی مؤلفه بوده که به کمک آنها می‌توان موجودیت هریک از شاخص‌ها را در سازمان، مورد ارزیابی قرار داد. شاخص‌های سرمایه معنوی و مؤلفه‌های مرتبط با آن، به شرح زیر است.

خودآگاهی:^۱ نشانه‌های خودآگاهی در سازمان عبارتند از: آگاهی نسبت به فلسفه وجودی و

مأموریت سازمان، آگاهی نسبت به اهداف و برنامه‌های تعیین‌شده سازمان، آگاهی نسبت به مسئولیت‌هایی که برعهده سازمان است، آگاهی نسبت به نقاط قوت و ضعف سازمان و وجود فرآیند بازخورد در سازمان.

تغییر چارچوب ذهنی:^۱ نشانه‌های این شاخص در سازمان عبارتند از: شناسایی نسبت به فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان، توانایی مدیریت تغییر، پذیرش دیدگاه‌های متفاوت، داشتن برنامه‌های بهبود سازمانی، وجود خلاقیت و نوآوری در سازمان و توانایی یادگیرندگی سازمان.

خودانگیزختگی:^۲ نشانه‌های این شاخص در سازمان عبارتند از: آمادگی برای انتخاب استراتژی مناسب و تغییر آن در صورت لزوم، میزان توانایی ریسک‌پذیری، عدم وجود سیستم‌های کنترلی درون سازمانی و عدم وجود برنامه‌های بلندمدت و غیرقابل انعطاف.

دگرخواهی:^۳ نشانه‌های این شاخص در سازمان عبارتند از: توجه به بهبود منافع و رضایت ذینفعان، توجه به نظر ذینفعان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و برنامه‌ریزی درخصوص مسئولیت‌های اجتماعی و اجرای آن.

کل‌نگری:^۴ نشانه‌های این شاخص در سازمان عبارتند از: هر پدیده در سازمان با کل مجموعه سازمان سنجیده می‌شود، وجود یکپارچگی در کل سازمان و وجود نگرش برد-برد در سازمان.

چشم‌اندازمحوری و ارزش‌محوری:^۵ نشانه‌های این شاخص در سازمان عبارتند از: داشتن چشم‌انداز و بازنگری مستمر آن، وجود ارزش‌های سازمانی و پایبندی به این ارزش‌ها و همگرایی در جهت رسیدن به ارزش‌ها و برآوردن چشم‌اندازهای سازمان.

استقبال از تفاوت‌ها:^۶ نشانه‌های این شاخص در سازمان عبارتند از: وجود تنوع پرسنلی در سازمان (از نظر جنسیت، قوم، نژاد، سن و...)، پذیرش نظراتی که اهداف سازمانی را به چالش می‌کشد و استفاده از تفاوت‌های پرسنلی و تبدیل آنها به فرصت.

استفاده مثبت از چالش‌ها:^۷ نشانه‌های این شاخص در سازمان عبارتند از: درس گرفتن از اشتباهات و شجاعت روبه‌رو شدن با آنها و استفاده موارد سازمانی مشابه در جهت آگاهی از عملکرد دیگر سازمان‌ها در شرایط خاص و یکسان.

1. Reframing
2. Spontaneity
3. Compassion
4. Holism
5. Vision & Value Led
6. Diversity
7. The Positive Use of Adversity

استقلال رأی:^۱ نشانه‌های این شاخص در سازمان عبارتند از: میزان پافشاری سازمان بر روی مواضع و ارزش‌های خود و عمل نمودن به قول و وعده‌های داده شده و توانایی سازمان در تصمیم‌گیری‌های غیرمعمول، وقتی به نفع سازمان بوده و مسئولیت‌پذیری در قبال آن.

فروتنی:^۲ نشانه‌های این شاخص در سازمان عبارتند از: توانایی پذیرش محدودیت‌ها و ویژگی خودانتقادی در سازمان و عدم وجود غرور به جهت پیروزی‌ها و موفقیت‌های به دست آمده.

طرح چراهای بنیادی:^۳ نشانه‌های این شاخص در سازمان عبارتند از: امکان زیر سؤال بردن مقررات و حتی اصول سازمان در جهت بالا بردن عملکرد و ریشه‌یابی مسائل و مشکلات سازمانی با تمرکز بر روی علت وجودی سازمان در زمان تأسیس.

احساس رسالت:^۴ نشانه‌های آن در سازمان عبارتند از: تعیین رسالت سازمان و حرکت هارمونیک سازمان در جهت رسیدن به چشم‌انداز و رسالت تعیین شده و تعهد جهت انتقال این رسالت به دیگر افراد سازمان.

سرمایه معنوی: توانایی و ظرفیت انسان برای پرسیدن سؤالات غایی درباره معنای زندگی و هم‌زمان، تجربه ارتباطی بی‌وقفه میان ما و جهانی است که در آن زندگی می‌کنیم (ولمن، ۲۰۰۱).

توانمندسازی: توانمندسازی، سطوح مختلفی دارد که از یک منظر به دو سطح فردی و عالی قابل تقسیم‌بندی است (هدایتی‌خواه، ۱۳۹۱، ص ۳۰). پس از دهه ۱۹۹۰، نظریه‌پردازان روان‌شناسی سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی را مفهومی چندبعدی دانستند (ال زهرانی و همکاران، ۲۰۱۱، ص ۵۵). اسکندری و همکاران (۱۴۰۰)، با بررسی متون نوشتاری و مفاهیم و تعاریف توانمندسازی، چهار نوع رویکرد از توانمندسازی کارکنان را بازایی کرده‌اند که در جدول (۱) آمده است:

جدول ۱- رویکردهای توانمندسازی

رویکرد توانمندسازی	مفهوم توانمندسازی	روش‌های توانمندسازی
رویکرد ارتباطی	توانمندسازی به عنوان یک فرآیند بالا به پایین و ماشینی تعریف می‌شود و قدرت فرد و نیز وابستگی خالص او را در ارتباط با دیگران نشان می‌دهد.	تسهیم قدرت بین افراد، تقسیم مجدد اختیار و کنترل، مشارکت کامل کارکنان و مدیران در تصمیم‌گیری‌ها، مسئولیت‌پذیری برای اتخاذ تصمیم، فرآیند انرژی‌زا ساختن، اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان برای اتخاذ تصمیم‌ها، اعطای قدرت و تفویض اختیار

1. Field Independence
2. Humility
3. Asking Why?
4. A Sense of Vocation
5. Wolman

رویکرد توانمندسازی	مفهوم توانمندسازی	روش های توانمندسازی
رویکرد انگیزشی	توانمندسازی فرآیندی برای ایجاد انگیزه کاری در فرد از طریق آماده سازی محیط و ایجاد مجرای انتقال برای احساس خودآثر بخشی و انرژی بیشتر است.	هرگونه راهبردی که به افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس کارکنان منجر شود.
رویکرد روان شناختی	توانمندسازی به منزله یک مفهوم روان شناختی، به حالات، احساسات و باورهای افراد به شغل و سازمان مربوط می شود و به عنوان فرآیند افزایش انگیزش درونی تعریف شده است.	تمرکز بر ادراک کارکنان از توانمندسازی با توجه به تقویت ابعاد سرمایه روان شناختی
رویکرد معنوی	تقویت معرفت در پرتو تقویت جنبه های روحی و گرایش های مقدس برای تعالی انسان در سطح فردی، سازمانی و اجتماعی	تمرکز بر تقویت جنبه های معرفتی و گرایش های مقدس به پدیده های معنوی

با توجه به رویکردهای حاضر در جدول (۱)، در طول زمان، بحث توانمندسازی از یک موضوع صرفاً مرتبط با ساختار و اختیار در سلسله مراتب سازمان، به موضوعی فراساختاری تبدیل شده و جنبه های رفتاری آن، توجه اندیشمندان و محققان را به خود جلب کرده است. در این میان، جای یکی از موضوعات نوینی که در مباحث رفتار سازمانی منابع انسانی مطرح بوده و لازم است در مسیر توانمندسازی کارکنان و علی الخصوص مدیران، به آن توجه شود؛ در میان تحقیقاتی که در این دو حوزه رصد گردیده، خالی است. این موضوع، معنویت در سازمان و سرمایه معنوی کارکنان است. در این پژوهش، سعی بر این است که با ارائه الگویی نوین، از طریق تقویت جنبه ها و ابعاد سرمایه معنوی در بین مدیران، به توانمندسازی آنان دست یافت.

۳. نقد ادبیات موجود

با بررسی ادبیات موجود مشخص می شود در تلفیق مباحث سرمایه معنوی و توانمندسازی، یک خلأ عمیق از لحاظ توجه به سرمایه معنوی در فرآیند توانمندسازی مدیران و کارکنان وجود داشته و تاکنون فعالیت چندانی، چه از لحاظ پژوهش های تکوینی و مفهومی و چه از لحاظ پژوهش های کاربردی و میدانی، در این زمینه صورت نگرفته است.

در ادبیات موجود در مباحث توانمندسازی نیز، مشاهده گردید که اغلب پژوهش ها یا با بهره گیری از مدل های موجود در زمینه توانمندسازی به بررسی تأثیرات توانمندسازی با مؤلفه های ساختاری و رفتاری معمول پرداخته اند و یا در صورت حرکت به سمت طراحی الگو، از منظر سه رویکرد اول (ارتباطی، انگیزشی و روان شناختی) به مفهوم توانمندسازی نزدیک شده اند. این درحالی است که، طبق مباحث مطرح شده در بیان مسئله، رویکرد معنوی، یعنی تقویت معرفت در پرتو تقویت جنبه های روحی و گرایش های مقدس برای تعالی انسان در سطح فردی، سازمانی و اجتماعی که متمرکز بر

تقویت جنبه‌های معرفتی و گرایش‌های مقدس به پدیده‌های معنوی است، یکی از رویکردهای مهم در مبحث توانمندسازی است. به این خلأ باید این نکته را نیز افزود که اکثر پژوهش‌های خارجی در حوزه طراحی مدل برای توانمندسازی نیز متعلق به تحقیقات پژوهشگران ایرانی است و سوابق جست‌وجو با کلمات کلیدی Empowerment و Model در عنوان مقالات، در سایت google scholar، مؤید این مطلب است.

خلأ دیگری که به چشم می‌خورد این است که، هم از لحاظ مباحث توانمندسازی و هم از لحاظ مباحث سرمایه معنوی، اغلب به تمام کارکنان پرداخته شده و جامعه مدیران سازمان‌ها کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این نکته را با این استدلال می‌توان بررسی کرد که در هنگام جست‌وجوی مقالات و اسناد برای مبحث توانمندسازی، نتایج بسیار زیادی به صورت عام، قابل مشاهده و دستیابی است و پس از اضافه کردن لغت «مدیران» به این جست‌وجو، نتایج به شدت محدود می‌شود. این درحالی است که، سرمایه معنوی به دلیل ارتباط مفهومی با خرد و شهود، با مهارت ادراکی (که لازمه پست‌های مدیریتی است) در مقایسه با مهارت فنی (که لازمه سطوح سازمانی عملیاتی است) ارتباط تنگاتنگ‌تری دارد و لذا، توانمندسازی با این رویکرد، مناسبت بیشتری با جامعه مدیران خواهد داشت.

۴. روش پژوهش

این پژوهش به صورت توصیفی-پیمایشی با رویکرد کیفی انجام شده است. جامعه آماری شامل کارشناسان خبره و فرهیختگان دانشگاهی و مدیران بانکی هستند. نمونه آماری خبرگان، به روش غیرتصادفی هدفمند از طریق روش گلوله‌برفی انتخاب شده‌اند و تعداد این افراد تا رسیدن به حد اشباع نظری، ۱۰ نفر بوده که ۶ نفر خبره دانشگاهی و ۴ نفر از مدیران بانک هستند. ابزارهای تحلیل اسناد و مصاحبه برای گردآوری داده به کار گرفته شده است. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون، مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. روایی از طریق ۴ عامل معیار اعتبار، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری بررسی شده که به محتوای انجام پژوهش نظر دارد. پایایی پژوهش نیز از طریق پایایی بازآزمون و پایایی بین دو کدگذار بررسی شده که مقدار پایایی بازآزمون ۰/۷۶ و مقدار پایایی بین دو کدگذار ۰/۸۳ به دست آمده است.

۵. یافته‌ها

سؤال اصلی پژوهش حاضر این بود که مؤلفه‌ها و ابعاد توانمندسازی مدیران مبتنی بر سرمایه معنوی کدامند؟ در مسیر پاسخ به این سؤال، با مطالعه پیشینه پژوهش از یک طرف و انجام مصاحبه

با خبرگان امر از طرف دیگر، شاخص‌های توانمندسازی بر پایه سرمایه معنوی احصاء گردید. پس از بررسی پیشینه و انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و تبدیل صوت مصاحبه‌ها به متن و مطالعه مکرر نظرات آنان و استخراج دسته‌بندی کدهای حاصل از مصاحبه با روش تحلیل مضمون، این کدها با کدهای حاصل از مطالعه کتابخانه‌ای ادبیات پژوهش، تلفیق و طی چندمرحله بازبینی شد و پس از دومرتبه بررسی و اصلاح توسط خبرگان و اخذ تأیید مجدد از آنان، کدهای استخراج شده در قالب جدول (۲) دسته‌بندی گردید.

جدول ۲- نقشه مضامین پژوهش

مضمون اصلی	مضامین فرعی	کد مرتبط با مضمون
توانمندسازی روانشناختی	خودآگاهی	خودمختار بودن
		احساس مؤثر بودن
		احساس معنی‌دار بودن
	تغییر چارچوب ذهنی	احساس شایستگی
		اعتماد به سازمان
		تقویت حس برانگیختگی
توانمندسازی مدیریتی	استفاده از چالش‌ها	تفویض اختیارات به سایرین
		مشارکت در تصمیمات
	استقبال از تفاوت‌ها	سهیم نمودن سایرین در اطلاعات
	دگرخواهی	حمایت از کارمندان
	استقلال رأی	اتخاذ سبک رهبری متناسب
	فروتنی	انعطاف‌پذیری
توانمندسازی فردی	ارزش‌محوری	خودکارآمدی
	خودانگیختگی	اهمیت به آموزش
		تقویت انتقال تجارب
توانمندسازی سازمانی	کل‌نگری	نحوه چینش ساختار سازمانی
		اهداف روشن و الهام‌بخش
		سیستم پاداش‌دهی متعارف و متناسب
	طرح چراهای بنیادی	دسترسی به منابع مادی و اطلاعاتی
		تدوین نظام ارزشیابی
	احساس رسالت	

۶. بحث

در پژوهشی که سیبرت^۱ و همکاران (۲۰۱۸) انجام دادند، نقش رهبری اخلاقی مدیران را بر

توانمندسازی کارکنان و جلوگیری از خستگی روانی کارکنان مورد مطالعه قرار دادند. نتایج تحقیق نشان داد، رهبری اخلاقی، تأثیر مثبتی بر توانمندسازی کارکنان و گرایش بیشتر کارکنان به کسب دانش داشته است و این عامل بر خستگی روانی کارکنان، نتیجه عکس داشته است؛ یعنی کارکنانی که مدیرانی با رفتار اخلاقی مناسب داشته‌اند، کمتر به خستگی روانی دچار شده‌اند.

در تحقیقی مشابه، شوکلا^۱ و همکاران (۲۰۱۸)، به نقش رهبری انعطاف‌پذیر در توانمندسازی کارکنان پرداخته‌اند. در این پژوهش، به بررسی تأثیر برخی از عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان اشاره شده است.

تصمیم‌گیری مشارکتی، استقلال کارکنان در انجام کار و جهت‌گیری انعطاف‌پذیر در انجام کارها، ازجمله عواملی معرفی شده است که می‌تواند در توانمندسازی کارکنان مؤثر باشد. همچنین در پژوهشی، تأثیر یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی و عملکرد سازمان، مورد مطالعه قرار گرفته است. نتایج این پژوهش، نشان داد که سازمان یادگیرنده، تأثیر مثبتی بر عملکرد و تعهد سازمانی داشته است؛ اما ارتباط مستقیمی بین تعهد سازمانی و عملکرد سازمان مشاهده نشده است. نظریه‌ها و تحقیقات توانمندسازی کارکنان، فاقد مدلی مجزا و یکدست که قادر به تلفیق کردن سطوح چندگانه فعالیت و روابط پیچیده‌ای که فرآیند توانمندسازی را متمایز می‌سازند، هستند (Robbins & et al., 2003).

در مجموع، آثار مربوط به توانمندسازی، فاقد مجموعه‌ای از تعاریف مورد قبول و پرکاربرد مهم در فرآیند توانمندسازی است. به‌عنوان نمونه، خود تعاریف توانمندسازی به‌شدت در بین دانشمندان متفاوت است. بسیاری از پژوهش‌ها، توانمندسازی را به‌عنوان انگیزه کاری درونی (Conger & Kanungo, 1998) تعریف کرده‌اند. در دیگر آثار موجود، توانمندسازی به صورت تصور و طرح‌هایی تعهدمحور (Spritzer, 2007) تعریف شده است. همچنین، محققان دیگر نیز توانمندسازی را از لحاظ ساختار شغلی، انتقال قدرت یا اختیارات و یا ساختارهای شغلی حمایتی مانند تقسیم منابع و اطلاعات، تعریف کرده‌اند. توانمندسازی به‌صورت عاملی وابسته به فعالیت‌های مدیریتی یا رهبری و شیوه‌های منابع انسانی مانند برنامه‌های آموزشی یا سیستم‌های پاداش نیز تعریف شده است (Bennis, 1998).

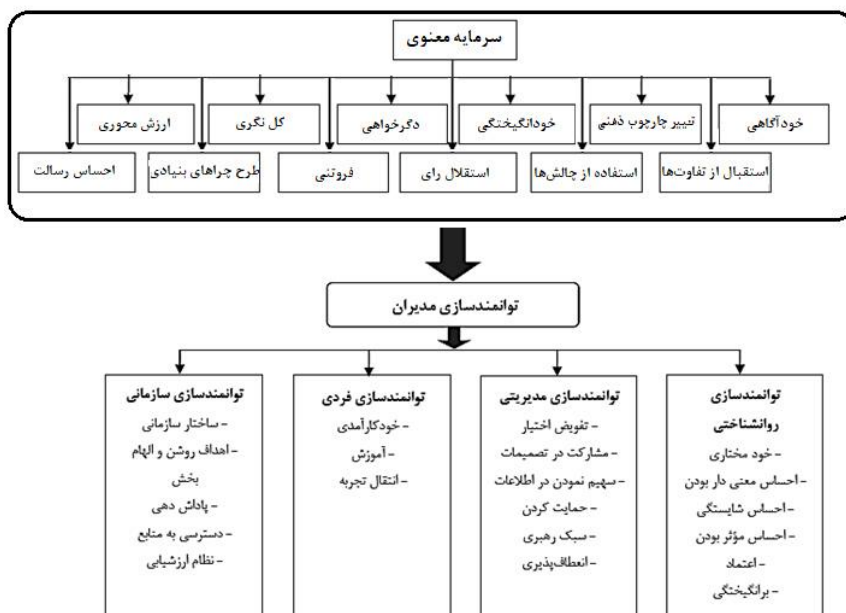
در این تحقیق، توانمندسازی شامل رویکردهای ارتباطی، انگیزشی، روان‌شناختی و معنوی براساس مدل یادگیری نیفه^۲ از سه منظر سازمانی، گروهی و فردی (براساس مدل توانمندسازی اسپریتزر^۳) مورد

1. Shukla

2. Neefe

3. Spreitzer

مطالعه قرار گرفته است. بر این اساس، نقش سرمایه معنوی مشتمل بر ۱۲ مؤلفه خودآگاهی، تغییر چارچوب ذهنی، خودانگیختگی، دگرخواهی، کل‌نگری، ارزش‌محوری، استقبال از تفاوت‌ها، استفاده از چالش‌ها، استقلال رأی، فروتنی، طرح چراهای بنیادی و احساس رسالت بر توانمندسازی به صورت‌های فردی، سازمانی، مدیریتی و روان‌شناختی در میان مدیران بانک ملت مورد مطالعه قرار گرفته است. از این‌رو، مدل پژوهش به شرح زیر است.



شکل ۱- مدل توانمندسازی مدیران مبتنی بر سرمایه معنوی

۷. نتیجه‌گیری

در این پژوهش، توانمندسازی با اشاره به سرمایه معنوی مدیران در بانک ملت مورد بررسی قرار گرفته. در این مسیر، ضمن مصاحبه و دریافت نظرات خبرگان از منابع مرتبط با موضوع و تحلیل آنها استفاده شد. تعاریف و رویکردهای متفاوت در این موضوع، کار مقایسه و یکپارچه‌سازی یافته‌های تجربی در حوزه توانمندسازی را دشوار می‌سازد. مدلی که تمامی این تعاریف از توانمندسازی را با یکدیگر تلفیق می‌کند، می‌تواند سازمان‌های بسیاری را در این مسیر همراهی نماید. در حقیقت، توانمندسازی، فرآیندی در جریان است که در محیطی پویا اتفاق می‌افتد و بسیاری از عواملی را که در سطوح مختلف تجزیه و تحلیل عمل می‌کنند، دربرمی‌گیرد. توجه به سرمایه معنوی از طریق ارتقای مهارت‌های خودآگاهی، تغییر چارچوب ذهنی، استفاده از چالش‌ها و تفاوت‌ها، دگرخواهی، استقلال

رأی، فروتنی، ارزش محوری، خودانگیختگی، کل نگر، طرح چراهای بنیادی و احساس رسالت، موجب بهبود توانمندی در میان مدیران و کارمندان خواهد گردید. نتیجه این پژوهش نشان داد که توجه به سرمایه معنوی با رویکردهای مختلف ارائه شده، در توانمندسازی کارکنان مؤثر می باشد. توجه به سرمایه معنوی در میان مدیران، موجب می شود تا فرآیند توانمندسازی با کمترین چالش صورت پذیرد و نتایج آن، به صورت پایدار و بلندمدت برای سازمان باقی بماند. فرآیندهای توانمندسازی مدیران و کارکنان در صورت نگاه به سرمایه های معنوی، از لحاظ کارکرد و اثرگذاری در سازمان، شرایط مطلوب تری خواهند داشت و بازدهی از این طریق، امکان تضمین بیشتری خواهد داشت. از طرف دیگر نیز، مدیران و کارکنان از طریق دستیابی به سطوح بالاتر از عملکرد، امکان بهره وری و متعاقب آن، امکان ارتقاء شغلی خواهند داشت.

منابع

- اسکندری، مجتبی؛ سلطانی، محمدرضا؛ حبیبی، حسین (۱۴۰۰). طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان با رویکرد معنوی. *مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، ۵(۱۷)، ص ۲۰۳-۲۲۶.
- امیری، مجتبی؛ نرگسیان، عباس؛ فرهی، علی؛ غلامی، بهمن (۱۴۰۰). ارائه مدل سرمایه معنوی در سازمان های مردم نهاد شهر تهران. *پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، ۱۳(۴۳)، ص ۱۰۱-۱۲۹.
- بدخشانی، فرناز (۱۳۹۴). *سرمایه معنوی و تاثیر آن بر عملکرد سازمان*. موسسه کتاب مهربان نشر.
- ترابی، محمدمامین؛ ممیز، آیت اله؛ رسولی، نسرين (۱۴۰۰). نقش میانجی سرمایه معنوی پلیس در اثرگذاری اخلاق اسلامی بر نظام سلامت اداری (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی همدان). *مطالعات فرهنگی پلیس (دانش انتظامی همدان)*، ۸(۲۸)، ص ۲۵-۳۴.
- دانشگرازه، خدابخش؛ صارمی راد، سعیده (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی کارکنان در شرکت ارتباطات سیار. *مدیریت دولتی*، ۱(۳)، ص ۵۹-۸۰.
- رجایی پور، سعید؛ جمشیدیان، عبدالرسول؛ نادری، ناهید (۱۴۰۰). مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان. *تبدیر*، ۱۸(۱۹۶).
- شجاعی فرد، علی؛ نادری نژاد، طیبه (۱۴۰۲). بررسی تأثیر استراتژی های مدیریت دانش بر قابلیت های نوآوری با نقش میانجی فعالیت های مسئولیت اجتماعی شرکت و فناوری اطلاعات و ارتباطات در شرکت همراه اول. *مطالعات رفتاری و تعالی سازمانی*، ۲(۲)، ص ۳۸-۵۴.
- غریب، عباس؛ علی طالب، علی؛ عباسی، ستاره؛ پوراشرف، یاسان (۱۳۹۶). بررسی نقش تعدیل گر سرمایه معنوی در رابطه بین سرمایه اجتماعی و سرمایه روان شناختی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه مازندران). *فرهنگ در دانشگاه اسلامی*، ۷(۲۴)، ص ۲۹۹-۳۱۶.
- فروتنی، زهرا (۱۳۹۸). سنجش تأثیر سرمایه معنوی بر تمایل کارآفرینی. *فرهنگ در دانشگاه اسلامی*، ۹(۳۰)، ص ۶۱-۸۰.
- گل پرور، محسن (۱۳۸۵). *رابطه مؤلفه های سبک رهبری تحول گرا با عملکرد شغلی، رفتارهای مدنی- سازمانی و تعهد عاطفی*. در: اولین همایش ملی یافته های نوین در روانشناسی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز.
- میرکمالی سیدمحمد؛ علی اصغر، حیات؛ نوروزی، علی؛ جراحی، نازنین (۱۳۸۹). بررسی رابطه توانمندسازی روان شناختی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در میان کارکنان دانشگاه تهران. *دانشور رفتار*، ۱۶(۳۹)، ص ۱۵-۳۰.
- نادری، ناهید؛ رجایی پور، سعید (۱۳۸۹). مدیریت با رویکرد معنوی (شاخص های ارزیابی تحقیق معنویت در سازمان). *مطالعات اسلامی در علوم انسانی*، شماره ۱، ص ۱۱۹-۱۳۸.
- هدایتی خواه، مهرنوش (۱۳۹۱). پرورش هوش معنوی از طریق برنامه فلسفه برای کودکان. *تفکر و کودک*، ۳(۴)، ص ۴۳۵-۴۴۴.
- یزدانی، پروانه؛ شیرازی، علی؛ رحیم نیا، فریبرز؛ مرتضوی، سعید (۱۴۰۳). راهبردهای توسعه شایستگی های رهبری تحول آفرین جهانی در وزارت نیروی ایران. *پژوهش های مدیریت عمومی*، ۱۷(۶۳)، ص ۶۵-۹۰.
- Alzahrani, I. & Woollard, J. (2011). *The Role of the Constructivist Learning Theory and Collaborative Learning Environment on Wiki Classroom, and the Relationship between Them*.
<http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.4379.8565>
- Ashmos, D.P. & Duchon, D. (2000). Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure. *Journal*

- of *Management Inquiry*, no. 9, p. 134-145. <http://dx.doi.org/10.1177/105649260092008>
- Bennis, W. (1998). *Foreword*. In: C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace: how to select for, measure and improve emotional intelligence in Individuals, Groups and Organizations* (pp. xv-xvii). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1998). *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*. *Academy of Management Review*, no. 13, p. 471-482.
- Debela, T. & Hagos, A. (2011). *The Design and Implementation of Business Process Reengineering in the Ethiopian Public Sector: an assessment of four organizations*.
- Denton Mitroff, E. (1999). *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Emmons, R.A. (1999). Is spirituality an intelligence? Motivation, cognition, & the psychology of ultimate concern. *International Journal for the Psychology of Religion*, 10(1), p. 3-26.
- Hashim, M.J., Osman, I. & Alhabshi, S.M. (2015). Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 211, p. 207-214.
- Hilyer, L.A. (2010). Library Data: Empowering Practice and Persuasion. *The Journal of Academic Librarianship*, 36(4), p. 361. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2010.05.015>
- Hoverd, W. (2000). *Implementing change: Patterns, principles, and potholes*. Boston. MA: Allyn & Bacon.
- Jia Kalum, G.P. (2003). Management tools survey 2003: Usage up as companies strive to make headway in tough times. *Strategy & Leadership*, no. 31, p. 4-11.
- Karacas, S. (2010). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *Industrial Journal of Manpower*, 27(8), p. 714-722.
- Li, H., Ying, S., Li, Y., Xing, Z. & et al. (2018). Relationship between nurse psychological empowerment and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *Journal of advanced nursing*, vol. 6, p. 1264-1277.
- Nasel, D.D. (2004). *Spiritual orientation in Relation to spiritual intelligence: A consideration of traditional Christianity and new age/individualistic spirituality*. Unpublished thesis.
- O'Neil, W.J. (Ed.) (2017). *Business Leaders & Success: 55 Top Business Leaders & How They Achieved Greatness*. McGraw-Hill Professional.
- Olufemi-Ayoola, F. & Ogunyemi, K. (2018). Genesis and growth of workplace spirituality. *The Palgrave handbook of workplace spirituality and fulfillment*, p. 901-922.
- Oswick, C. (2009). Burgeoning workplace spirituality? A textual analysis of momentum and directions. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 6(1), p. 15-25.
- Robbins, T.L., Crino, L.D & Fredendall, L.D. (2003). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12(3), p. 419-443.
- Seibert, S.E., Silver, S.R. & Randolph, W.A. (2004). Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction. *Academy of Management Journal*, no. 47. p. 332-349.
- Shukla, A., Singh, S., Rai, H. & Bhattacharya, A. (2018). Employee empowerment leading to flexible role orientation: A disposition-based contingency framework. *IIMB Management Review*, 30(4),

p. 330-342.

Spreitzer, G. (2007). *Toward the integration of two perspectives: A review of social-structural and psychological empowerment at work*. URL=

https://www.researchgate.net/publication/228915522_Toward_the_integration_of_two_perspectives_A_review_of_social-structural_and_psychological_empowerment_at_work

Tourish, D. & Hargie, O. (2010). *Key Issues in Organizational Communication*. Taylor & Francis e-Library, <https://doi.org/10.4324/9780203634394>

Wolman, D. (2001). The effect of spirituality, work place and individual spirituality on work attitudes. *Journal of Management*, no. 2, p. 465-478.

Yao, Y., Zhang, L. & Sun, H. (2023). Enhancing project managers' strategy commitment by leader-leader exchange: The role of psychological empowerment and organizational identification. *International Journal of Project Management*, 41(3).

Zohar, D. & Marshall, I. (2000). *SQ: Spiritual intelligence, the ultimate intelligence*. London: Bloomsbury.