

## بررسی تأثیر چابک سازی سازمانی بر هوش معنوی و توانمندسازی کارکنان دستگاههای اجرایی شهر زاهدان

حسن شهرکی پور<sup>۱</sup>

تاریخ وصول: ۹۵/۱۲/۱۴

تاریخ پذیرش: ۹۶/۳/۲۵

### چکیده

پژوهش حاضر درصدد بررسی تأثیر چابک سازی سازمانی بر هوش معنوی و توانمندسازی کارکنان دستگاههای اجرایی شهر زاهدان بوده است. با کاربرد روش پیمایش و استفاده از تکنیک پرسشنامه، داده های تحقیق از روی ۳۷۱ نفر از کارکنان شهر زاهدان که با استفاده از جدول نمونه گیری مورگان و کرجسی (۱۹۷۵) و روش نمونه گیری طبقه ای نسبتی انتخاب شده بودند؛ گردآوری شده است. به منظور اعتبار سنجی پرسشنامه تحقیق از روش اعتبار محتوایی صوری کیفی و به منظور سنجش پایایی پرسشنامه از روش همسازی درونی گویه ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. میزان آلفای کرونباخ برای چابک سازی سازمانی برابر با ۰/۹۳، برای متغیر هوش معنوی کارکنان برابر با ۰/۹۲ و برای توانمندسازی کارکنان برابر با ۰/۸۹ بدست آمده است. یافته های تحقیق در تحلیل دو متغیره نشان می دهند که بین متغیر و مولفه های چابک سازی سازمانی یعنی سرعت، شایستگی، پاسخگویی و انعطاف پذیری با دو متغیر هوش معنوی کارکنان و توانمندسازی کارکنان تأثیر معناداری در سطح خطای ۰/۰۱ وجود دارد. علاوه بر این در بخش تحلیل چند متغیره و در بخش تحلیل رگرسیونی نشان داده شده است که دو متغیر چابک سازی سازمانی و هوش معنوی کارکنان در مجموع ۵۳ درصد (براساس ضریب همبستگی چندگانه) و ۳۰ درصد (براساس ضریب تعیین واقعی) از واریانس و پراکندگی متغیر وابسته توانمندسازی کارکنان را تبیین می کنند که در این بین متغیر چابک سازی سازمانی با بتای ۰/۵۳ بیش از متغیر هوش معنوی با بتای ۰/۱۲ بر متغیر وابسته تأثیرگذار بوده اند. در بخش تحلیل مسیر نیز نشان داده شده است که متغیر چابک سازی سازمانی به میزان ۰/۵۳ بر توانمندسازی کارکنان به صورت مستقیم تأثیرگذار بوده است. در نهایت متغیر هوش معنوی کارکنان دارای تأثیر ۰/۱۹ بر توانمندسازی کارکنان بوده که ۰/۱۲ به صورت مستقیم و ۰/۰۷ به صورت غیر مستقیم بوده است.

**کلمات کلیدی:** چابک سازی سازمانی، هوش معنوی، توانمندسازی کارکنان، زاهدان

<sup>۱</sup> . دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. (نویسنده مسئول)

## مقدمه

امروزه موضوع توانمندسازی نسبت به دهه ی گذشته کمتر مورد مطالعه قرار می گیرد. با این حال، مزایای سازمانی این ساختار به ندرت بحثی را ایجاد می کند. توانمندسازی به شدت در صنایع، دارای ارزش است چرا که منجر به نتایج زیر می گردد، کارمندان با انگیزه و پاسخگو، هزینه ها و جابجایی کمتر کارمندان، افزایش بهره وری، کیفیت بالاتر خدمات و منافع بیشتر، وفاداری بیشتر مشتریان، استفاده بهتر از دانش و مهارت کارمند با این وجود، هنوز تعریف فراگیر و قابل قبولی، راجع به توانمندسازی وجود ندارد (روتا، ۲۰۱۲). توانمندسازی فرایند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمانی است که از طریق توسعه و گسترش نفوذ افراد و تیم های شایسته و با صلاحیت در بیشتر جنبه ها و وظایفشان محقق می شود که این به نوبه خود در عملکردشان و عملکرد کل سازمان اثر می گذارد (کینلا، ۲۰۰۲).

صاحب نظران، مفهوم توانمند سازی را گسترش می دهند و به وضعیتی اطلاق می کنند که حس لیاقت و در کنترل داشتن امور را به افراد بدهند. نیروی لازم را برای ابتکار عمل فراهم آورند و آنان را در کارهای معنا دار ثابت قدم سازند از این منظر، توانمند سازی نیروی انگیزشی کاملاً فردی و چند وجهی است که می تواند از درون فرد یا به واسطه همکاران یا مدیر برانگیخته شود (ابطحی و عابسی، ۱۳۹۲). توانمندسازی کارکنان یک سیگنال در سازمان است که سازمان از اعتماد به آنها وانجام وظایف خود به خود بهره مند می شوند، درک بالای توانمندسازی روانشناختی کارکنان منجر به درک بالاتر سطح اجتماعی سازمان و سرپرستان می شود که به منزله یک جزء مهم از توانمندسازی روانشناختی، ادراک کنترل رفتار تفویض رهبر می باشد (آلپر، ۲۰۱۵). لذا امروزه سازمانها با تغییرات سریعی در محیط مواجهه می شوند که آن ها را مجبور به انطباق و انتخابهای گزینشی می کند. تحولات سریع فناوریانه، افزایش خطرات، جهانی شدن و انتظارات خصوصی سازی از ویژگی های محیطی هستند که سازمان های کنونی با آنها مواجهه اند. جهت فعالیت در چنین محیطی راه کارهای گوناگونی از جمله مهندسی مجدد، تولید ناب، مدیریت کیفیت فراگیر و توانمند سازی کارکنان ارائه شده است. یکی از این روشها که در دهه اخیر مورد توجه محققان قرار گرفته، بحث چابکی سازمان است. چابکی سازمانی به عنوان یک مفهوم مدیریتی، ابتدا در یک بستر تولیدی و بخصوص سیستم های تولیدی منعطف شکل گرفت و بعدها به دیگر حوزه های کسب و کار سرایت کرد و به عنوان یکی از ویژگی های سازمانی مطرح شد (قربانی زاده و همکاران، ۱۳۹۰). تولید چابک مفهومی است که طی سالهای اخیر عمومیت یافته و توسط تولید کنندگانی که خود را برای افزایش عملکرد آماده می کنند به عنوان استراتژی موفق پذیرفته شده است. سازمانهای تولیدی چابک محصولاتی با کیفیت بالا، بدون اشکال، با زمان انتظار کوتاه، همراه با نوآوری و قابلیت شکل دهی مجدد تولید می کنند (اژدری گوش، ۱۳۹۱). برخلاف روش های سنتی، روشهای چابک با تکیه بر کارکنان و خلاقیت آنان به مبارزه با بی ثباتی ها می پردازد. یکی از ارکان مهم سازمان ها منابع انسانی است. سازمان ها در مسیر دستیابی به چابکی می بایست کارکنان چابک را پرورش داده تا بتوانند با بهره گیری از آنان، به نتایج مورد انتظار دست یابند (اسماعیلی و همکاران، ۱۳۹۲).

هوش معنوی را می توان همان توانایی دانست که به ما قدرتی می دهد و رویاها و تلاش و کوشش برای به دست آوردن آن رویاها را می دهد. این هوش زمینه تمام چیزهایی است که ما به آن معتقدیم و نقش باورها، هنجارها، عقاید و ارزش ها را در فعالیت هایی که به عهده می گیریم در بر می گیرد. هوشی که به واسطه ی آن سوال سازی در ارتباط با مسائل اساسی و مهم در زندگی مان می پردازیم و به وسیله آن در زندگی خود تغییراتی را ایجاد می کنیم (عزتی، ۱۳۸۸). هوش معنوی،

زمینه ساز انسان برای رسیدن به هدف غایی است. رشد هوش معنوی، فرایند ایجاد هوشیاری ماورای وجود جسمانی و آگاه شدن از معنا و مفهوم جهان هستی است. بدین معنی که فرد بتواند فراتر از خود و جهان مادی را درک نماید تا براساسی ترین ضعف وجودی خویش یعنی ترس و اضطراب غلبه نماید و فارغ از هر گونه دغدغه ای، شاد و آرام و هماهنگ زندگی نماید و خود را در پیوند با بی نهایت ترین قدرت و بی انتهایترین زیبایی بیاید. هوش معنوی در برگیرنده ی استعداد ها و مهارتهایی برای برقراری ارتباط با منشاء غایی همه موجودات، کامیابی در جست و جوی معنا و ماهیت وجود و یکپارچه شدن با تمام هستی هوش معنوی نماینگر بعد معنوی انسان است. چیزی که به مدتی طولانی توسط علم کنار گذاشته شده بود، به این دلیل که یافته ای غیر ملموس و غیر عقلایی دانسته می شد و البته ترس از ناشناخته بودن آن باعث ندانستن آن بود (بنیانیان، ۱۳۹۰).

بنابراین با توجه به مطالب بیان شده باید اذعان داشت که سازمان ها و دستگاههای اجرایی زمانی می توانند به اهداف و مأموریت های سازمانی خود دست یابند که از کارکنانی با کیفیت بالای شغلی و سازمانی برخوردار باشند؛ کارکنانی که دارای توانمندی بالا باشند؛ یعنی مولفه های احساس شایستگی، موثر بودن، معنی داری و دارای قابلیت اطمینان نسبت به همکاران و سازمان در آنان به خوبی پرورش یافته باشد. این امر نیز به نوبه خود در گرو شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان می باشد. چابک سازی سازمانی و هوش معنوی کارکنان از جمله عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان قلمداد می گردند. با عنایت به مطالب ذکر شده؛ پژوهش حاضر درصدد بررسی موضوع تأثیر چابک سازی سازمانی بر هوش معنوی و توانمندسازی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان می باشد می باشد

### مفهوم توانمندسازی کارکنان

در فرهنگ لغت آکسفورد فعل توانمندسازی را به عنوان «توانا ساختن» تعریف می شود. توانا ساختنی که به ایجاد شرایط لازم برای ارتقاء انگیزش افراد در انجام وظایف شان از طریق پرورش احساس کفایت نفس توجه دار (میری و سبزیکاران، ۱۳۹۰: ۵۰). در فرهنگ لغت وبستر از توانا سازی به عنوان تفویض اختیار یا اعطای قدرت قانونی به سایرین تعبیر شده است (حسینی، ۱۳۹۱: ۴). تاریخچه اولین تعریف از اصطلاح توانمندسازی<sup>۱</sup> به سال ۱۷۸۸ برمی گردد که در آن توانمند سازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود. این توانمندسازی به معنی اشتیاق فرد برای مسئولیت واژه ای بود که برای اولین بار به طور رسمی به معنی پاسخگویی تفسیر شد. گروف<sup>۲</sup> در سال ۱۹۷۱ به تعاریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره می کند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار، واگذاری مأموریت و قدرت بخشی است (پاک طینت و فتحی زاده، ۱۳۸۷: ۳۴).

رویکردهای توانمندسازی را می توان شامل رویکردهای ارتباطی (ساختاری)، انگیزشی و شناختی (روانشناختی) دانست:

**رویکرد ارتباطی:** در رویکرد ارتباطی توانمندسازی فرایندی است که طی آن مدیر یک سازمان قدرت خود را با زیر دستانش تقسیم می کند. وتن و کمرون (۱۹۹۸) توانمندسازی را به معنی قدرت بخشیدن به کارکنان می دانند، بدین معنی که به آنان کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس را تقویت کنند، بر احساس ناتوانی یا درماندگی غلبه کنند و برای انجام فعالیت ها به آنان انرژی و انگیزه درونی بدهیم. آنان متذکر شده اند که توانمندسازی فقط تفویض قدرت به کارکنان

<sup>۱</sup> - Empowerment

<sup>۲</sup> - Grove, P.B

نیست، اگر چه قدرت مانند توانمندسازی دلالت بر توانایی انجام کارها دارد، اما قدرت و توانمندسازی یک چیز نیستند و افراد می توانند هم قدرت داشته باشند و هم نداشته باشند. به عقیده کوک، توانمندسازی کلیدی جهت آزاد کردن توان بالقوه کارکنان است، با وجود این بدون مشارکت، مربی گری، آموزش و حمایت، فرایندهای توانمندسازی در عمل محکوم به شکست است (حسینی، ۱۳۹۱: ۴).

**رویکرد انگیزی:** به نظر صاحب نظران این رویکرد، توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزی افراد دارد. از این جنبه، فعل توانمندسازی به معنای «توان افزایی» است. توان افزایی عبارت از ایجاد شرایط لازم برای ارتقاء انگیزش افراد در انجام وظایفشان از طریق پرورش خودکارآمدی و یا کاهش احساس بی قدرتی در آنهاست (حسینی، ۱۳۹۱: ۵) و افجه و میری، (۱۳۸۸: ۵). مطابق رویکرد انگیزی، هر راهبردی که به افزایش «حق تعیین فعالیت کاری»، «خود تصمیم گیری» و «کفایت نفس» کارکنان بینجامد؛ توانمندسازی کارکنان را به دنبال خواهد داشت. با این توصیف توانمندسازی کارکنان عبارت است از «فرایند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق شناسایی و حذف شرایطی که باعث احساس بی قدرتی در آنها می شود» (طبرسا و آهنگر، ۱۳۸۷). مدل توانمندسازی مبتنی بر دیدگاه انگیزی اسپریتزر (۱۹۹۵) چهار بعد توانمندسازی روان شناختی را بدین صورت تعریف می کند: احساس معنادار بودن (تناسب میان ملزومات و وظایف کاری با ارزش های ذهنی کارکنان)، احساس شایستگی (باور ذهنی فرد مبنی بر برخورداری از مهارت و توانایی لازم برای انجام شایسته شغل یا وظایف)، احساس خود تعیین کنندگی (احساس ذهنی داشتن کنترل بر مجموعه ی کارهای شغلی خود) و احساس مؤثر بودن (عقیده ی ذهنی به اثرگذاری قابل توجه بر پی آمدهای راهبردی و عملیاتی در بخش کاری خود) (دعایی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۲۵-۱۲۱).

**رویکرد شناختی:** مطابق رویکرد شناختی، توانمندسازی «فرایند افزایش انگیزه درونی برای انجام وظایف محوله است». این فرایند به تجارب مثبتی اشاره دارد که افراد به طور مستقیم از انجام وظایف شان کسب می کنند. این تجارب، انگیزش درونی را برای اجرای وظایف محوله بر می انگیزد و سرانجام افزایش رضایتمندی را به دنبال دارد. توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) بعد روانشناختی را به توانمندسازی افزودند و آن را به عنوان مجموعه ای از حوزه های شناختی - انگیزی تعریف می کنند که علاوه بر احساس شایستگی و یا خودکارآمدی، سه حوزه دیگر شناختی (خودمختاری یا حق انتخاب، معناداری و مؤثر بودن) را شامل می شود. مطابق این دیدگاه، هر وظیفه ایی باید دارای ویژگی هایی نظیر: خودمختاری یا حق انتخاب (داشتن آزادی عمل در تعیین فعالیت های لازم برای انجام وظیفه)، معناداری (با ارزش تلقی شدن وظیفه محوله توسط نیروی انسانی سازمان)، مؤثر بودن (یعنی وظیفه در جهت تحقق اهداف تعیین شده گام بردارد) باشد (طبرسا و آهنگر، ۱۳۸۷).

### ابعاد توانمند سازی

در یکی از بهترین مطالعات تجربی انجام شده در مورد توانمندسازی تا به امروز، اسپریتزر (۱۹۹۲) چهار بعد را برای توانمندسازی روانشناختی شناسایی کرده است. وتن و کمرون<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) بر مبنای پژوهش میشرا<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) بعد اعتماد را به ابعاد توانمندسازی روانشناختی اضافه کردند و پنج بعد کلیدی توانمندسازی شکل گرفت (شهرکی، ۱۳۸۹: ۷-۸). در اینجا

<sup>۱</sup> - Whetten & Cameron

<sup>۲</sup> - Mishra

پنج بعد کلیدی توانمند سازی توضیح داده می شود. برای این که مدیران بتوانند دیگران را با موفقیت توانمند سازند، باید این پنج ویژگی را در آنان ایجاد کنند. توانمند سازی موفقیت آمیز به معنای ایجاد ویژگی های زیر است:

- احساس شایستگی (خود اثر بخشی)<sup>۱</sup>
- احساس داشتن حق انتخاب (خود سامانی)<sup>۲</sup>
- احساس موثر بودن (پذیرفتن شخصی نتیجه)
- احساس معنی دار بودن یا مهم بودن (ارزشمند بودن)<sup>۳</sup>
- احساس داشتن اعتماد به دیگران

هنگامی که مدیران بتوانند این پنج ویژگی را در دیگران پرورش دهند، آنان را با کامیابی توانمند ساخته اند. افراد توانمند شده نه تنها می توانند وظایف خود را انجام دهند، بلکه درباره خودشان نیز به گونه ای متفاوت می اندیشند. این پنج بعد آن تفاوت را توصیف می کنند (وتن و کمرون<sup>۴</sup>، ۱۳۸۱).

### مفهوم چابک سازی سازمانی

چابکی نوعی قابلیت پویا است که سازمان ها را در پیکر بندی مجدد، جمع آوری و یکپارچه سازی منابع، اطلاعات، فرایندها و فناوری قادر می سازد. این توانایی سازمان ها را قادر به ایجاد هم افزایی و افزایش مزیت رقابتی می کند که سبب افزایش عملکرد سازمانی می گردد. اساس رقابت در آینده توانایی پیش بینی و سرعت پاسخ دادن به تغییرات محیطی است که این نیازمند سازمانهای چابک است (عزیز پور لندی، ۱۳۹۴).

امروزه چابکی به منزله ی یک ابزار رقابتی توانمند برای تمامی سازمان ها، در یک محیط متغیر و آشفته به شمار می رود. اولین گام در راستای دست یابی به سطح چابکی مطلوب، شناسایی قابلیت های مورد نیاز سازمان برای غلبه بر تغییرات محیطی و تلاش برای بهبود این قابلیتها، با پیاده سازی استراتژی های مناسب است. بدیهی است در عمل این امکان وجود دارد که مدیران به طور مستقیم مجموعه ای از استراتژی ها را برای بهبود چابکی سازمان انتخاب و به کار گیرند. بدون اینکه قابلیت ها و نیازهای سازمان را مد نظر قرار دهند. در این صورت خطر و ریسک ناشی از عدم همخوانی بین استراتژی ها، باعث تسهیل دست یابی به قابلیت های چابکی مورد نیاز سازمان می شود (مولوی و همکاران، ۱۳۹۲).

### ویژگیهای سازمان چابک

هدف سازمان چابک عبارتست از غنی سازی و ارج نهادن به مشتریان و کارکنان، که اساساً " برای این کار مجموعه ای از قابلیتها را برای انجام واکنشهای مناسب نسبت به تغییراتی که در محیط کسب و کار روی می دهد، در اختیار دارد. هر چند شرایط کاری که در آن، اکثر شرکتها خودشان را می یابند براساس تقاضای ناپایدار و غیر قابل پیش بینی و بالطبع افزایش ضرورت پیروی از چابکی ذکر می شود. از این رو مهم ترین عامل محرک در چابکی، تغییر است. حتی اگر تغییر مساله جدیدی نباشد، تحولات امروز با سرعتی بیش از گذشته روی می دهند. آشفتنگی و عدم اطمینان در محیط کسب و کار، به یکی از عوامل اصلی ناکامی در

<sup>1</sup>Self-Efficiency

<sup>2</sup>Self- Determination

<sup>3</sup>Personal Significance

<sup>4</sup>Wheteen&caneron .1381

صنعت تبدیل شده است. سازمان های چابک درباره ی ارضای نیازهای مشتریان نیز به گونه ای دیگر می اندیشند. این سازمانها تنها محصولات خود را به فروش نمی رسانند ، بلکه سازو کارهای برآوردن نیازهای واقعی مشتریان را ارائه می کنند؛ این سازمانها معتقدند که محصولاتشان کامل نیست و به منظور افزایش ارزشهای دریافتی مشتریان از محصول یا ایجاد ارزش افزوده برای آنان ، سعی در غنی سازی محصول خود دارند. این امر، سبب غیر قابل دسترس شدن موقعیت سازمانهای چابک برای رقیب می گردد. علاوه بر این، سازمانهای چابک بر طراحی یا توسعه ی محصولاتی متمرکزی شوند که بتوانند به نیازهای منحصر به فرد مشتریان پاسخ ویژه دهد. کافمن و هارد<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) شاخصهای برجسته سازمان چابک را ۱- فرهنگ یاد دهنده ۲- سرعت نوآوری ۳- ارتباطات در زمان واقعی ۴- سیستمهای انطباق پذیر ۵- مشارکت کارکنان می دانند.

چابکی به توانایی تولید و فروش موفقیت آمیز دامنه گسترده ای از محصولات با هزینه پایین، کیفیت بالا، زمانهای تاخیر کوتاه و تنوع اندازه در محموله ها اشاره می کند، که برای مشتریان متعدد و مشخصی - از طریق تولید مبتنی بر تقاضای انبوه مشتری - ارزش آفرینی می کند. در واقع، چابکی یک توانایی اساسی است که سبب می شود سازمان بتواند تغییرات موجود در محیط تجاری را احساس، دریافت، ملاحظه، تجزیه و تحلیل و پیش بینی کند و بنا به این تعریف ، تولید کننده چابک، دارای سازمانی است که دیدگاه وسیعی در مورد نظم جدید دنیای کسب و کار داشته و با توانایی ها و توانمندی های محدود خود، به مقابله با آشفتگی ها می پردازد و ابعاد مزیتی جریانهای تغییرات را تسخیر کرده و برای رفع نیازهای متغیر مشتریان می کوشد. مزایای حاصل از بهبود و افزایش سطح چابکی سازمانی را می توان در موارد زیر خلاصه نمود.

- پیشبرد سریع تر سازمان به سمت اهداف از پیش تعیین شده
- خدمات رسانی بهتر، کاهش قیمتها و استحکام سازمان
- کسب ارزش در قبال سرمایه گذاری در زمینه ی فناوری اطلاعات
- کاهش حجم بودجه اختصاصی در زمینه ی فناوری اطلاعات
- برقراری هماهنگی لازم بین سرویس دهندگان فناوری اطلاعات
- توانایی سازمان در تغییر فرایندها و بهبود عملیات کاری
- پاسخ گویی سریع تر سازمان به نیازهای مشتری
- افزایش رضایت خاطر کارکنان
- پاسخگویی مناسب به تغییرات
- توسعه چشمگیر مهارتهای کارکنان
- افزایش ارزشهای کاری و عملیاتی
- توجه و تاکید بر کنترل سازمان
- پیشرفت ساختار فرایندهای سازمانی

<sup>1</sup>Coffman . Harder. 1998

- افزایش کارایی سازمان به دلیل کنترل و کاهش هزینه ها
- کسب برتری های تکنولوژیکی در عرصه ی رقابتی
- بهبود کنترل هزینه (فتحیان و همکاران، ۱۳۸۵).

### مفهوم هوش معنوی کارمندان

هوش معنوی توانایی فهمیدن عمیق سوالات معنوی و بینش درونی است که سطح هایی چندگانه از هوش است. هوش معنوی مفهوم آگاهی از معنویت به عنوان زمینه ای از وجود یا به عنوان نیروی زندگی خلاق از تکامل است. هوش معنوی هوشیاری کامل درونی، آگاهی عمیق از جسم، ماده، روان و معنویت است. هوش معنوی بیشتر توانایی ذهنی فردی است، هوش معنوی به، زمین و همه موجودات هستی است.

پاکی و پالایش هوش به آموزش و تادیب نیاز دارد. هوش معنوی استثناء دارد. ما هنگامی که معنی سوالات مانند چه هستیم؟ چرا اینجا هستیم؟ و.. را جستجو می کنیم، به هوش معنوی اعتماد می کنیم. هوش معنوی کمک می کند که یک شخص بتواند سرچشمه ی پنهان عشق و شادی را که هر روزه به سوی استرس زندگی می رود، پیدا کند (کشمیری و عرب احمدی ۱۳۸۶، به نقل از عبدالله زاده و همکاران، ۱۳۸۸).

مفهوم هوش معنوی در بردارنده نوعی ناسازگاری و رفتار حل مساله است که بالاترین سطوح رشد را در حیطه های مختلف شناختی، اخلاقی، هیجانی، بین فردی شامل می شود و فرد را در جهت هماهنگی با پدیده های اطرافش و دستیابی به یکپارچگی درونی و بیرونی یاری می نماید. این هوش به فرد دیدی کلی در مورد زندگی و همه تجارب و رویدادها می دهد و او را قادر می سازد به چارچوب بندی و تفسیر مجدد تجارب خود پرداخته، شناخت و معرفت خود را عمق می بخشد. فرد دارای آن چه به عنوان اصول اساسی در دین مطرح است (مثل دستیابی به وجدت در ورای کثرت ظاهری، یافتن پاسخ در مورد مبدا هستی و تشخیص الگوهای معنوی و تنظیم رفتار بر مبنای آنها) محورهای اصلی هوش معنوی را نیز شامل می شود (شعبانی، ۱۳۹۴).

ویژگی هایی که لازمه هوش معنوی هستند احتمالاً" در کنار توانایی ها و فعالیت های دیگری قرار دارند که عبارتند از: دعا کردن، تعمق، رویاها و تحلیل رویاها، باورها و ارزش های دینی و معنوی، شناخت و مهارت در فهم و تفسیر مفاهیم مقدس و توانایی داشتن حالات فراروندگی به عنوان مثال، بعضی از حقایق قدیمی همانند آزار نرساندن در تقویت هوش معنوی مطرح می باشد. همچنین مسائل معنوی ممکن است شامل مواردی از قبیل تفکر در مورد سوالات وجودی مانند وجود زندگی پس از مرگ، جستجوی معنا در زندگی، رشد رابطه با خود، هماهنگی یا قدرت برتر و نقش آن در زندگی خود باشد (حق شناس و همکاران، ۱۳۸۹).

### مولفه های هوش معنوی

به عقیده نازل (۲۰۰۴)، هوش معنوی از روابط فیزیکی و شناختی فرد با محیط پیرامون خود فراتر رفته و وارد حیطه شهودی و متعالی از دیدگاه فرد نسبت به زندگی خود می شود. این دیدگاه شامل همه رویدادها و تجارب فرد می شود که تحت تأثیر یک نگاه کلی قرار گرفته اند و فرد می تواند از این هوش برای چارچوب دهی و تفسیر مجدد تجارب خود بهره گیرد. همچنین این فرایند قادر است از لحاظ پدیدارشناختی به رویدادها و تجارب فرد معنا و ارزش شخصی بیشتری بدهد (نازل، ۲۰۰۴).

هوش معنوی به زندگی درونی ذهن و نفس<sup>۱</sup> و ارتباط آن با جهان وابسته بوده و ظرفیت فهم عمیق سؤالات وجودی و بینش نسبت به سطوح چندگانه هوشیاری را شامل می‌شود. آگاهی از نفس، به عنوان زمینه و بستری است که به آن نیروی خلاق برای تکامل زندگی<sup>۲</sup> می‌گویند. بنابراین هوش معنوی چیزی بیش از توانایی ذهنی فرد است و فرد را به ماوراء فرد<sup>۳</sup> و به روح مرتبط می‌کند. علاوه بر این، هوش معنوی فراتر از رشد روانشناختی متعارف است و خود آگاهی حاصل از آن، شامل آگاهی از رابطه با موجود متعالی، افراد دیگر، زمین دوهمه موجودات می‌شود. هوش معنوی برای حل مشکلات و مسایل مربوط به معنای زندگی و ارزش‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد و سؤال‌هایی همانند «آیا شغل من باعث تکامل من در زندگی می‌شود؟» و «آیا من در شادی و آرامش روانی مردم سهیم هستم؟» را در ذهن ایجاد می‌کند (متولیان بافقی، ۱۳۹۴). از نظر گاردنر با استفاده از پنج توانایی می‌توان هوش معنوی را تعریف کرد: ظرفیت ماورایی، توانایی برای رسیدن به حالت‌های معنوی آگاهانه، توانایی برای سرمایه‌گذاری هر روزه فعالیتها، رخدادهای روابط با احساسات روحانی، توانایی برای به کارگیری منابع معنوی برای حل مشکلات زندگی، ظرفیت درگیر شدن در رفتارهای پرهیزکارانه، ارزش‌های اصلی هوش معنوی شامل: خدمت‌رسانی، شفقت (دلسوزی)، مسئولیت‌پذیری، تعادل، یگانگی و اتصال به غیر می‌باشد (غفاری، قلی‌پور، ۱۳۸۹).

## مروری بر مباحث نظری

### دیدگاه چابکی از نظر شریفی و ژانگ

شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) چابکی را این گونه تعریف می‌کنند: توانایی فائق آمدن بر چالش‌های غیر منتظره برای مقابله با تهدیدات بی سابقه محیط کاری و کسب مزیت و سود از تغییرات به عنوان فرصت‌ها. شریفی و ژانگ بر مبنای مرور ادبیات، نظر سنجی آزمایشی و چندین مصاحبه با مدیران صنعتی، یک ساختار اولیه و مدل مفهومی از چابکی تهیه و تنظیم کردند. در تحقیق آنها، پنج فرضیه برای متدولوژی دستیابی به چابکی در نظر گرفته شد:

۱- چابکی یک توانایی و خصیصه است که بوسیله آن، هر شرکت تولیدی می‌تواند در نظام جدید محیط کاری و در سطح جهانی دوام بیاورد.

۲- سازمانهای مختلف از نظر نوع روشی که به محیط متغیر کسب و کار واکنش نشان می‌دهند، تفاوت دارند و بنابراین به سطوح مختلفی از چابکی نیاز دارند.

۳- چابکی به معنای واکنش به تغییراتی است که شرکتی در پیش روی خود دارد و در آینده هم آن واکنش به عنوان خصیصه ای برای شرکت خواهد بود. از این رو، روشی که شرکت باید در شرایط متلاطم محیط کاری عمل کند، تابع مستقیمی از تغییرات موجود در محیط کسب و کار و موقعیت راهبرد شرکت است.

۴- چابکی عبارت از یک واکنش راهبردی به ملاکها و شاخصهای جدید دنیای کسب و کار بوده و از دیدگاه کاربردی به معنای استفاده ی راهبردی از روشهای کسب و کار، فرایندهای تولید و مدیریت کارکردها و ابزارهاست که اکثر آنها قبلاً توسط صنایع مختلف برای اهداف خاصی استفاده شده اند و برخی نیز به منظور تسهیل قابلیت‌هایی که برای چابکی مورد نیاز هستند، در حال تهیه و تدوین می‌باشند.

<sup>1</sup> Spirit

<sup>2</sup> Creativelifeforceofevolution

<sup>3</sup> Transpersonal



۵- سیستم با فناوری اطلاعاتی در بالاترین سطوح از خطوط زمانی، پوشش، توانایی ابلاغ، ثبت و ضبط و تبادل داده ها و غیره، شرکت تولیدی چابک را از سیستمهای سنتی، متمایز می سازد (جعفر نژاد و شهائی، ۱۳۸۶).

### دیدگاه ایمنوز

هوش معنوی نوعی هوش غایی است که مسایل معنایی و ارزشی را به ما نشان داده و مسایل مرتبط با آن را برای ما حل می کند. هوش معنوی، هوشی است که اعمال و رفتار ما را در گستره های وسیع از نظر بافت معنایی جای می دهد و همچنین معنادار بودن یک مرحله از زندگی را نسبت به مرحله دیگر مورد بررسی قرار می دهد (زهر و مارشال، ۲۰۰۰). هوش معنوی ممکن است در قالب ملاک های زیر مشاهده شود: صداقت، دلسوزی، توجه به تمام سطوح هشیاری، همدردی متقابل، وجود حسی مبنی بر این که انسان نقش مهمی در یک کل وسیع تر دارد، بخشش و خیرخواهی معنوی و عملی، در جستجوی سازگاری و هم سطح شدن با طبیعت و کل هستی، راحت بودن در تنهایی بدون داشتن احساس تنهایی.

افرادی که هوش معنوی بالایی دارند، ظرفیت تعالی داشته و تمایل بالایی نسبت به هشیاری دارند. آنان این ظرفیت را دارند که بخشی از فعالیت های روزانه خود را به اعمال روحانی و معنوی اختصاص بدهند و فضایی مانند بخشش، سپاسگزاری، فروتنی، دلسوزی و خرد را از خود بروز دهند.

همچنین می توان گفت هوش معنوی فهم مسایل دینی و استنباط های درست فقهی را تسهیل می نماید. به علاوه هوش معنوی می تواند در فهم مسایل اخلاقی و ارزش آن ها به افراد یاری نماید ضمن این که هوش معنوی ذهن را روشن و روان انسان را با بستر زیربنایی وجود مرتبط می سازد و به فرد کمک می کند تا واقعیت را از خیال تشخیص دهد. این مفهوم در فرهنگ های مختلف به عنوان عشق، خردمندی و خدمت مطرح است (وگان، ۲۰۰۳).

### مدل سه گانه عوامل فردی، گروهی و سازمانی توانمندسازی اسپریتزر

در خصوص عوامل تأثیرگذار بر ایجاد احساس توانمندی در کارکنان مطالعات متنوعی صورت گرفته است. در تمامی این پژوهش ها محققین و صاحب نظران تلاش نموده اند، با توجه به نوع نگرش، سطح تحلیل و نوع رویکرد خود، به شناسایی ابعاد اثرگذار بر توانمندسازی کارکنان دست یابند. برخی از این عوامل عبارت است از مفهوم قدرت و شیوه توزیع آن در سازمان، مهارت و شایستگی کارکنان، میزان احساسی ادراک از تعهد و وفاداری، آموزش کارکنان، سبک رهبری در سازمان، شیوه تشکیل گروه های رسمی و غیررسمی در سازمان، اهداف سازمانی، فرهنگ سازمانی، میزان تفویض اختیار و واگذاری مسئولیت در مشاغل سازمانی، میزان تمرکز در تصمیم گیری، حمایت های سازمانی (پاداشها و منابع مادی). بررسی سوابق و ادبیات موضوع (عوامل مؤثر در شکل گیری توانمندی) دوطیف اصلی رادرمیان مطالعات توانمندسازی نشان می دهد. گروه اول، شامل مطالعات اسپریتزر و الگوی وی در خصوص عوامل مؤثر بر ایجاد توانمندسازی روانشناختی و گروه دوم سایر مطالعات که به طور پراکنده و مقطعی برخی از جوانب و حوزه های مؤثر بر احساس توانمندسازی را مورد توجه قرار داده است (روی یونگ، ۲۰۰۵). تا قبل از تحقیق اسپریتزر در خصوص شناخت عوامل مؤثر بر ایجاد توانمندسازی، اغلب پژوهشها به صورت جدا از هم اقدام به بررسی ابعاد موضوع نموده اند که بدون دست یافتن به نتایج فراگیر (در محیط های سازمانی) رها شده اند. در میان این پژوهش ها مدل اسپریتزر (۱۹۹۵) به لحاظ مورد توجه قرار دادن سطوح مختلف تأثیر گذاری، از جامعیت خاصی برخوردار است. به نظر وی، سه دسته عوامل (فردی، گروهی و سازمانی) بر ادراک افراد از توانمندسازی روانشناختی تأثیر می گذارد (میری و سبزیکاران، ۱۳۹۰).

جدول شماره ۱: تعداد عوامل مورد توجه موثر بر توانمندسازی کارکنان از سوی صاحب نظران را نشان می دهد:

### جدول ۱. تعداد عوامل مورد توجه موثر بر توانمندسازی کارکنان از سوی صاحب نظران

ردیف	نام مدل توانمندسازی	تفکیک توجه مدل های توانمندسازی به عوامل مختلف		
		عوامل فردی	عوامل گروهی	عوامل سازمانی
۱	مدل توماس و ولتهوس	*	-	-
۲	مدل پنج بعدی وتن و کمرون	*	-	-
۳	مدل کانگر و کانانگو	-	-	*
۴	مدل مک لاگان	-	-	*
۵	مدل باون ولاولر	-	-	*
۶	مدل چهار مرحله ای تری ویلسون	*	-	-
۷	مدل آرمیستدو راولند	-	-	*
۸	مدل مالاک و کارزتد	*	-	*
۹	مدل آلفرد باندورا (مدل کفایت نفس)	-	-	*
۱۰	مدل کوئین واسپریتزر	*	-	*
۱۱	مدل بلانچارد وزیگاری	*	-	*
۱۲	مدل ایده آل	*	-	-
۱۳	مدل وگت	*	-	*
۱۴	مدل اسپریتزر	*	*	*

الف- عوامل فردی: به ویژگی های مختلف اختصاصی و شخصیتی فرد اشاره دارد که بر شکل گیری توانمندی فرد تأثیر گذار است. در بین ویژگی های مختلف فردی و شخصیتی پاره ای از ویژگی ها چون سطح تحصیلات و سابقه خدمت، جنسیت و نژاد، کانون کنترل، عزت نفس بیش از دیگر ویژگی ها فردی بر احساس توانمندسازی کارکنان تأثیری گذارد.

ب- عوامل گروهی: ادراک افراد از میزان توانمندسازی خود علاوه بر ویژگی های فردی از ویژگی های گروه نیز تأثیری پذیرد. پژوهشگران نشان داده اند که تصمیم گیری گروهی، تقسیم داوطلبانه مسئولیت ها و مشکلات، میزان اهمیت به کاری و کار گروهی، اعتماد درون گروهی و ادراک گروه از میزان تأثیر گذاری اش بر مدیران و سایر گروه های سازمان، می تواند تأثیر مثبتی بر احساس توانمندسازی افراد گروه بجای بگذارد (هچانوا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶).

ج- عوامل سازمانی: صاحب نظران پاره ای از ویژگی های سازمانی را که می توانند بر ادراک کارکنان از توانمندسازی شان تأثیر گذار باشند را شناسایی کرده اند. این ویژگی ها عبارتند از: کاهش ابهام در نقش، حیطه کنترل، دسترسی به منابع، دسترسی به اطلاعات، حمایت اجتماعی - سیاسی و جو مشارکتی (میری و سبزیکاران، ۱۳۹۰: ۵۱). در حقیقت، اسپریتزر با تمرکز بر رویکرد شناختی به دنبال توسعه یک شبکه قانونمند توانمندسازی در محیط کار بود. در مدل اسپریتزر توانمندسازی نه به عنوان نتیجه یک فرایند، بلکه به عنوان عاملی که از یک سو تحت تأثیر عوامل محیطی سازمانی و فردی قرار دارد و از طرف دیگر می تواند به عنوان عامل موثر در اثربخشی سازمان عمل کند، نگریسته می شود. از این

منظر توانمندسازی دارای کارکردی سازمانی است که تحت تأثیر فرهنگ جامعه، قابلیت ارتقاء کارایی و اثربخشی سازمان را دارد (ضیایی و نرگسیان، ۱۳۸۷: ۷۲).

### فرضیه های فرعی تحقیق

#### فرضیه اصلی تحقیق

چابک سازی سازمانی بر هوش معنوی و توانمند سازی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان موثر می باشد.

#### فرضیه های جزئی تحقیق

- چابک سازی سازمانی بر هوش معنوی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان موثر می باشد.
- چابک سازی سازمانی بر توانمند سازی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان موثر می باشد.
- هوش معنوی کارکنان بر توانمند سازی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان موثر می باشد.
- مولفه های چابک سازی سازمانی بر توانمند سازی کارکنان موثر می باشد.
- مولفه های چابک سازی سازمانی بر هوش معنوی کارکنان موثر می باشد.

### روش پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ ماهیت تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی و به لحاظ روش گردآوری داده ها روش پیمایشی می باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر عبارتست از کلیه ی کارکنان تعداد ۱۶ دستگاه اجرایی شهر زاهدان در سال ۱۳۹۴ که برابر ۲۲۶۰ نفر می باشند و براساس جدول نمونه گیری مورگان و کرجسی (۱۹۷۰)، تعداد ۳۳۱ نفر از کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان انتخاب با استفاده از روش نمونه گیری طبقه ای نسبتی انتخاب و مورد پرسش قرار گرفتند. در این پژوهش ابتدا کارکنان دستگاه های اجرایی براساس متغیرهایی همچون نوع دستگاه اجرایی، رتبه شغلی، جنس به طبقاتی تقسیم شدند و آنگاه از میان هر طبقه به روش نمونه گیری تصادفی ساده با توجه به حجم نمونه مختص به هر طبقه (نوع دستگاه اجرایی، رتبه شغلی، جنس) انتخاب نمونه های تحقیق را انجام داده ایم.

### یافته های تحقیق

#### تحلیل دو متغیره

۱- چابک سازی سازمانی بر هوش معنوی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان موثر می باشد. جدول ۲، تحلیل رگرسیونی دو متغیره چابک سازی سازمانی و هوش معنوی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان را نشان می دهد:

جدول ۲. تحلیل رگرسیونی دو متغیره چابک سازی سازمانی و هوش معنوی کارکنان

هوش معنوی کارکنان		متغیر
نتایج تحلیل رگرسیون دو متغیره		
۱۱/۰	ضریب همبستگی R	چابک سازی سازمانی
۱۱/۰	میزان بتا	
۰.۳۶/۰	سطح معناداری آزمون T	
۳۳۱	تعداد	

همانگونه که یافته های جدول ۶ نیز نشان می دهد؛ متغیر چابک سازی سازمانی تأثیر معناداری را در سطح خطای ۰/۰۵ بر هوش معنوی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان نشان می دهد؛ میزان این تأثیرگذاری براساس ضریب بتا ۰/۱۱ و به صورت مثبت و مستقیم می باشد. این امر بیانگر آن است که هرچه چابک سازی سازمانی افزایش یابد؛ هوش معنوی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان نیز افزایش می یابد. بنابراین فرضیه جزئی اول تحقیق تأیید می شود.

**۲- چابک سازی سازمانی بر توانمند سازی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان موثر می باشد.**  
جدول ۳، تحلیل رگرسیونی دو متغیره چابک سازی سازمانی و توانمند سازی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان را نشان می دهد:

**جدول ۳. تحلیل رگرسیونی دو متغیره چابک سازی سازمانی و توانمندسازی کارکنان**

توانمندسازی کارکنان		متغیر
نتایج تحلیل رگرسیون دو متغیره		
۵۴/۰	ضریب همبستگی R	چابک سازی سازمانی
۵۴/۰	میزان بتا	
۰۰۰/۰	سطح معناداری آزمون T	
۳۳۱	تعداد	

همانگونه که یافته های جدول ۷ نیز نشان می دهد؛ متغیر چابک سازی سازمانی تأثیر معناداری را در سطح خطای ۰/۰۱ بر توانمندسازی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان نشان می دهد؛ میزان این تأثیرگذاری براساس ضریب بتا ۰/۵۴ و به صورت مثبت و مستقیم می باشد. این امر بیانگر آن است که هرچه چابک سازی سازمانی افزایش یابد؛ توانمندسازی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان نیز افزایش می یابد. بنابراین فرضیه جزئی دوم تحقیق تأیید می شود.

**۳- هوش معنوی کارکنان بر توانمند سازی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان موثر می باشد.**  
جدول ۴، تحلیل رگرسیونی دو متغیره هوش معنوی کارکنان و توانمند سازی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان را نشان می دهد:

**جدول ۴. تحلیل رگرسیونی دو متغیره هوش معنوی کارکنان و توانمندسازی کارکنان**

توانمندسازی کارکنان		متغیر
نتایج تحلیل رگرسیون دو متغیره		
۱۸/۰	ضریب همبستگی R	هوش معنوی کارکنان
۱۸/۰	میزان بتا	
۰۰۱/۰	سطح معناداری آزمون T	
۳۳۱	تعداد	

همانگونه که یافته های جدول ۸ نیز نشان می دهد؛ متغیر هوش معنوی کارکنان تأثیر معناداری را در سطح خطای ۰/۰۱ بر توانمندسازی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان نشان می دهد؛ میزان این تأثیرگذاری براساس ضریب بتا ۰/۱۸ و به

صورت مثبت و مستقیم می باشد. این امر بیانگر آن است که هرچه هوش معنوی کارکنان افزایش یابد؛ توانمندسازی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان نیز افزایش می یابد. بنابراین فرضیه جزئی سوم تحقیق تأیید می شود.

#### ۴- مولفه های چابک سازی سازمانی بر توانمند سازی کارکنان موثر می باشد.

جدول ۵، تحلیل رگرسیونی دو متغیره مولفه های چابک سازی سازمانی و توانمند سازی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان را نشان می دهد:

#### جدول ۵. تحلیل رگرسیونی دو متغیره مولفه های چابک سازی سازمانی و توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی کارکنان		مولفه	متغیر
نتایج تحلیل رگرسیون دو متغیره			
۴۲/۰	ضریب همبستگی R	سرعت	چابک سازی سازمانی
۴۲/۰	میزان بتا		
۰۰۰/۰	سطح معناداری آزمون T		
۳۳۱	تعداد		
توانمندسازی کارکنان		مولفه	
نتایج تحلیل رگرسیون دو متغیره			
۴۹/۰	ضریب همبستگی R	شایستگی	
۴۹/۰	میزان بتا		
۰۰۰/۰	سطح معناداری آزمون T		
۳۳۱	تعداد		
توانمندسازی کارکنان		مولفه	
نتایج تحلیل رگرسیون دو متغیره			
۴۷/۰	ضریب همبستگی R	پاسخگویی	
۴۷/۰	میزان بتا		
۰۰۰/۰	سطح معناداری آزمون T		
۳۳۱	تعداد		
توانمندسازی کارکنان		مولفه	
نتایج تحلیل رگرسیون دو متغیره			
۴۷/۰	ضریب همبستگی R	انعطاف پذیری	
۴۷/۰	میزان بتا		
۰۰۰/۰	سطح معناداری آزمون T		
۳۳۱	تعداد		

همانگونه که یافته های جدول ۵ نیز نشان می دهد:

- ۱- مولفه سرعت از متغیر چابک سازی سازمانی تأثیر معناداری را در سطح خطای ۰/۰۱ بر توانمندسازی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان نشان می دهد. لذا فرض پژوهش در رابطه با این مولفه تأیید می گردد.
  - ۲- مولفه شایستگی از متغیر چابک سازی سازمانی تأثیر معناداری را در سطح خطای ۰/۰۱ بر توانمندسازی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان نشان می دهد. لذا فرض پژوهش در رابطه با این مولفه تأیید می گردد.
  - ۳- مولفه پاسخگویی از متغیر چابک سازی سازمانی تأثیر معناداری را در سطح خطای ۰/۰۱ بر توانمندسازی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان نشان می دهد. لذا فرض پژوهش در رابطه با این مولفه تأیید می گردد.
  - ۴- مولفه انعطاف پذیری از متغیر چابک سازی سازمانی تأثیر معناداری را در سطح خطای ۰/۰۱ بر توانمندسازی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان نشان می دهد. لذا فرض پژوهش در رابطه با این مولفه تأیید می گردد. بنابراین؛ با توجه به یافته های تحقیق، فرضیه جزئی چهارم تحقیق مبنی بر اینکه مولفه های چابک سازی سازمانی بر توانمندسازی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان تأثیر معناداری دارد؛ تأیید می شود.
  - ۵- مولفه های چابک سازی سازمانی بر هوش معنوی کارکنان موثر می باشد.
- جدول ۶، تحلیل رگرسیونی دو متغیره مولفه های چابک سازی سازمانی و هوش معنوی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان را نشان می دهد:

#### جدول ۶. تحلیل رگرسیونی دو متغیره مولفه های چابک سازی سازمانی و هوش معنوی کارکنان

هوش معنوی کارکنان		مولفه	متغیر
نتایج تحلیل رگرسیون دو متغیره			
۴۲/۰	ضریب همبستگی R	سرعت	چابک سازی سازمانی
۴۲/۰	میزان بتا		
۰۰۰/۰	سطح معناداری آزمون T		
۳۳۱	تعداد		
توانمندسازی کارکنان		مولفه	
نتایج تحلیل رگرسیون دو متغیره			
۴۹/۰	ضریب همبستگی R	شایستگی	
۴۹/۰	میزان بتا		
۰۰۰/۰	سطح معناداری آزمون T		
۳۳۱	تعداد		
توانمندسازی کارکنان		مولفه	
نتایج تحلیل رگرسیون دو متغیره			
۴۷/۰	ضریب همبستگی R	پاسخگویی	
۴۷/۰	میزان بتا		

۰۰۰/۰	سطح معناداری آزمون T		
۳۳۱	تعداد		
توانمندسازی کارکنان		مولفه	
نتایج تحلیل رگرسیون دو متغیره			
۴۷/۰	ضریب همبستگی R	انعطاف پذیری	
۴۷/۰	میزان بتا		
۰۰۰/۰	سطح معناداری آزمون T		
۳۳۱	تعداد		

همانگونه که یافته های جدول ۶ نیز نشان می دهد:

- ۱- مولفه سرعت از متغیر چابک سازی سازمانی تأثیر معناداری را در سطح خطای ۰/۰۱ بر هوش معنوی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان نشان می دهد. لذا فرض پژوهش در رابطه با این مولفه تأیید می گردد.
  - ۲- مولفه شایستگی از متغیر چابک سازی سازمانی تأثیر معناداری را در سطح خطای ۰/۰۱ بر هوش معنوی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان نشان می دهد. لذا فرض پژوهش در رابطه با این مولفه تأیید می گردد.
  - ۳- مولفه پاسخگویی از متغیر چابک سازی سازمانی تأثیر معناداری را در سطح خطای ۰/۰۱ بر هوش معنوی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان نشان می دهد. لذا فرض پژوهش در رابطه با این مولفه تأیید می گردد.
  - ۴- مولفه انعطاف پذیری از متغیر چابک سازی سازمانی تأثیر معناداری را در سطح خطای ۰/۰۱ بر هوش معنوی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان نشان می دهد. لذا فرض پژوهش در رابطه با این مولفه تأیید می گردد.
- بنابراین؛ با توجه به یافته های تحقیق، فرضیه پنجم تحقیق مبنی بر اینکه مولفه های چابک سازی سازمانی بر هوش معنوی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان تأثیر معناداری دارد؛ تأیید می شود. در مجموع پس از تحلیل دو متغیره می توان اذعان داشت که فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر اینکه چابک سازی سازمانی بر هوش معنوی و توانمندسازی کارکنان دستگاه های اجرایی شهر زاهدان موثر می باشد؛ تأیید می شود.

### تحلیل چند متغیره

#### تحلیل و برازش مدل از طریق رگرسیون چند متغیره

به منظور تشریح و تحلیل رگرسیون چند متغیره و دستیابی به مدل رگرسیونی توانمندسازی کارکنان، دو متغیر چابک سازی سازمانی و هوش معنوی کارکنان انتخاب شده و در یک دستور رگرسیونی به روش Enter به همراه متغیر وابسته توانمندسازی کارکنان برای دستیابی به معادله نهایی، مورد استفاده قرار گرفته است. جدول (۷) مدل رگرسیونی چند متغیره توانمندسازی کارکنان را نشان می دهد. علاوه بر این، جدول (۷) شاخص ها و آماره های تحلیل رگرسیونی را مشخص می کند:

#### جدول ۷. مدل رگرسیونی چند متغیره توانمندسازی کارکنان

متغیرهایی که وارد معادله شده اند				
مقدار t	ضرایب استاندارد	ضرایب غیر استاندارد	مولفه ها	سطح معنی

داری t	Beta	خطای استاندارد	B	
۰/۰۰۰	۵/۰۵۹	-	۳/۹۷۷	۲۰/۱۲۱ عرض از مبدأ (Constant)
۰/۰۰۰	۱۱/۴۶۹	۰/۵۳	۰/۰۳۰	۰/۳۴۶ چابک سازی سازمانی
۰/۰۱۲	۲/۵۲۴	۰/۱۲	۰/۰۳۶	۰/۰۹۱ هوش معنوی کارکنان

### جدول ۸. شاخص ها و آماره های تحلیل رگرسیونی توانمندسازی کارکنان

۰/۵۵۶	همبستگی چند گانه :
۰/۳۰۹	ضریب تعیین :
۰/۳۰۵	ضریب تعیین تصحیح شده (واقعی):
۸/۹۲۶	انحراف معیار :
۷۳/۲۸۰	آزمون F :
۰/۰۰۰	سطح معناداری آزمون F :

همان گونه که در جدول (۸) ملاحظه می شود، همبستگی چند گانه<sup>۱</sup>  $M.R=0/556$ ، ضریب تعیین<sup>۲</sup> مساوی  $R^2=0/309$  و ضریب تعیین واقعی برابر با  $0/305$  می باشد و بیانگر این مطلب است که تقریباً ۳۰ درصد از واریانس و تغییرات توانمندسازی کارکنان توسط متغیرهای موجود در معادله تبیین می شود و ۷۰ درصد از تغییرات متغیر وابسته مربوط به واریانس باقیمانده است که به علت تأثیر عوامل و متغیرهای بیرونی و ناشناخته پدید آمده است. علاوه بر این سطح معناداری آزمون F نشان می دهد که حداقل یکی از دو متغیر مستقل وارد شده در معادله رگرسیونی از قدرت و توان پیش بینی کنندگی لازم بر متغیر وابسته توانمندسازی کارکنان برخوردار می باشد. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیونی چند گانه متغیرهای فوق را می توان به صورت استاندارد شده و براساس ضریب بتا به شکل ریاضی چنین نوشت:

$$Y = 0/70E + 0/12(\text{هوش معنوی کارکنان}) + 0/53(\text{چابک سازی سازمانی})$$

بر اساس معادله رگرسیونی فوق؛ نکات ذیل برای ما روشن می شود:

۱- متغیر چابک سازی سازمانی به میزان  $0/53$  بر میزان توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد و این مطلب گویای این امر است که به ازای هر واحد افزایش در متغیر چابک سازی سازمانی،  $0/53$  به میزان متغیر وابسته توانمندسازی کارکنان افزوده می شود.

۲- متغیر هوش معنوی کارکنان به میزان  $0/12$  بر میزان توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد و این مطلب گویای این امر است که به ازای هر واحد افزایش در متغیر هوش معنوی کارکنان،  $0/12$  به میزان متغیر وابسته توانمندسازی کارکنان افزوده می شود. بنابراین با توجه به تحلیل رگرسیونی فرضیه های تحقیق مبنی بر اینکه چابک سازی سازمانی و هوش معنوی کارکنان بر میزان توانمندسازی کارکنان تأثیر معناداری دارند؛ تأیید می گردد.

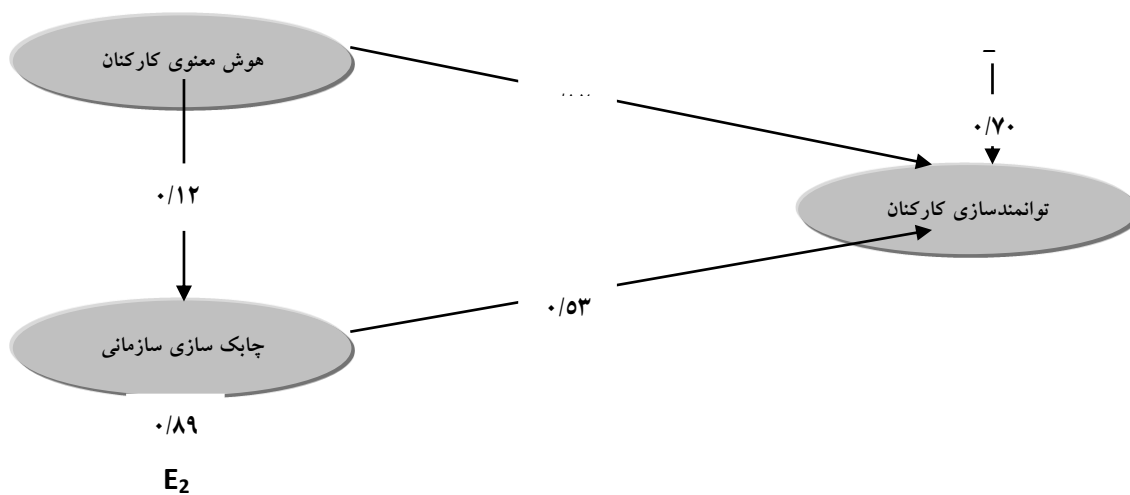
<sup>1</sup>- Multiple Correlation R

<sup>2</sup>- R Square



**تحلیل و برازش مدل از طریق تحلیل مسیر**

در این قسمت به منظور مشخص شدن تأثیر هر یک از متغیرهای مستقل تحقیق بر متغیر وابسته با در نظر گرفتن تقدم و تأخر در میان آنها از تحلیل مسیر استفاده می کنیم و می خواهیم بدانیم که دو متغیر چابک سازی سازمانی و هوش معنوی کارکنان تا چه حد به صورت مستقیم و تا چه میزان به صورت غیرمستقیم بر متغیر وابسته تأثیر می گذارند. با توجه به اینکه روش رگرسیون چند متغیره، از متداول ترین روش هایی است که تحلیل مسیر از طریق آن انجام می شود، در تحقیق حاضر نیز از این روش استفاده شده است. با توجه به اینکه در تحلیل رگرسیونی فوق از روش Enter استفاده شده است و بر اساس آن چابک سازی سازمانی از بیشترین میزان تأثیرگذاری بر متغیر وابسته تحقیق، یعنی توانمندسازی کارکنان با بتای ۵۳/۰ برخوردار بوده است؛ لذا به عنوان متغیر وابسته دوم جایگزین متغیر وابسته توانمندسازی کارکنان می گردد و عمل رگرسیونی تکرار می گردد. در این قسمت برای مشخص کردن اثرات مستقیم، غیرمستقیم و نیز اثرات کل متغیرهای مستقل چابک سازی سازمانی و هوش معنوی کارکنان مؤثر بر توانمندسازی کارکنان؛ ابتدا باید مدل علی (مسیر) را ترسیم کنیم، نمودار (۱) مدل علی تحلیلی- تجربی توانمندسازی کارکنان را نشان می دهد:

**نمودار شماره (۱): مدل علی تحلیلی- تجربی توانمندسازی کارکنان**

اکنون با در اختیار داشتن مدل علی می توانیم تأثیر مستقیم، غیرمستقیم و نیز تأثیر کل متغیرهای مستقل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان را مشخص کنیم:

**جدول ۹. تأثیر مستقیم، غیرمستقیم تأثیر کل متغیرهای مستقل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان**

توانمندسازی کارکنان			متغیر مستقل
تأثیر کل	تأثیر غیرمستقیم	تأثیر مستقیم	
۰/۵۳	-	۰/۵۳	چابک سازی سازمانی
۱۹/۰	۰۷/۰	۰/۱۲	هوش معنوی کارکنان

با توجه به مدل علی تحلیلی- تجربی (نمودار ۱) و نیز جدول (۹) نکات ذیل قابل توضیح است:

۱- بین متغیر چابک سازی سازمانی و میزان توانمندسازی کارکنان یک تأثیر معنادار در حدود ۵۳/۰ وجود دارد که به صورت مستقیم بر میزان توانمندسازی کارکنان تأثیر می گذارد.

۲- بین متغیر هوش معنوی کارکنان و میزان توانمندسازی کارکنان یک تأثیر معنادار در حدود ۱۹/۰ وجود دارد که ۱۲/۰ آن به صورت مستقیم و ۰۷/۰ آن به صورت غیر مستقیم و از طریق متغیر چابک سازی سازمانی بر میزان توانمندسازی کارکنان تأثیر می گذارد.

بنابراین با توجه به تحلیل مسیر فرضیه های تحقیق مبنی بر اینکه چابک سازی سازمانی و هوش معنوی کارکنان بر میزان توانمندسازی کارکنان تأثیر معناداری دارند؛ تأیید می گردد.

### - بحث و نتیجه گیری

همانگونه که در مباحث نظری نیز بیان شد توانمند سازی، نفوذ مبتنی بر صلاحیت است که باید ایجاد شود. این قدرت بسیار فراتر از تصور قدرتی است که تقسیم یا تسهیم می شود، قدرتی نشأت گرفته از این اندیشه که قدرت می تواند و باید از راه ارتقای مداوم شایستگی و کاربرد آن ایجاد شود. توانمند سازی، فرایند تقسیم مقدار ثابتی از قدرت نیست، بلکه فرایندی است که قدرت نسبی هر فرد به واسطه آن افزایش می یابد و قدرت جدیدی برای سازمان ایجاد می شود. توانمندی سازمانی دارای پنج مولفه: احساس شایستگی (خود اثر بخشی)، احساس داشتن حق انتخاب (خود سامانی)، احساس موثر بودن (پذیرفتن شخصی نتیجه)، احساس معنی دار بودن یا مهم بودن (ارزشمند بودن) و احساس داشتن اعتماد به دیگران می باشد و در این پژوهش نیز توانمندسازی کارکنان در دستگاههای اجرایی شهر زاهدان با این پنج مولفه مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفتند.

یافته های پژوهش حاضر نشان می دهند که میزان توانمندسازی کارکنان در دستگاههای اجرایی شهر زاهدان از منظر کارکنان دستگاههای اجرایی شهر زاهدان با میانگین ۷۸/۶۱ (و با خط برش ۵۱) بالای سطح متوسط و در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد. در خصوص مولفه های توانمندسازی کارکنان مولفه احساس موثر بودن با میانگین ۳۷/۱۰ (و با خط برش ۹)، مولفه احساس معناداری با میانگین ۹۴/۱۱ (و با خط برش ۹)، مولفه احساس شایستگی با میانگین ۵۷/۱۵ (و با خط برش ۱۲)، مولفه احساس حق انتخاب با میانگین ۷۳/۱۳ (و با خط برش ۱۲) و احساس اعتماد داشتن با میانگین ۱۷/۱۰ (و با خط برش ۹) بالای سطح متوسط و در سطح نسبتاً مطلوبی می باشند. همچنین باید یادآور شد که عوامل مختلفی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر گذار می باشند که می توان آنها را در سه دسته عوامل فردی، گروهی و سازمانی توانمندسازی در نظر گرفته شده است. همانگونه که در سوابق نظری هم بیان شده است؛ در خصوص عوامل تأثیر گذار بر ایجاد احساس توانمندی در کارکنان مطالعات متنوعی صورت گرفته است. در میان این پژوهش ها مدل اسپریتزر به لحاظ مورد توجه قرار دادن سطوح مختلف تأثیر گذاری بر توانمندسازی از جامعیت خاصی برخوردار است. به نظر وی، سه دسته عوامل فردی، گروهی و سازمانی بر ادراک افراد از توانمندسازی روانشناختی تأثیر می گذارد. از این منظر مدل توانمندسازی ایشان مورد توجه پژوهش حاضر بوده است. در بین ویژگی های مختلف فردی؛ ویژگی هایی چون سطح تحصیلات و سابقه خدمت، جنسیت و نژاد، کانون کنترل، عزت نفس بیش از دیگر ویژگی ها فردی بر احساس توانمندسازی کارکنان تأثیر می گذارد. در بین ویژگی های مختلف گروهی؛ ویژگی هایی چون تصمیم گیری گروهی، تقسیم داوطلبانه مسئولیت ها و مشکلات، میزان اهمیت به کاری و کار گروهی، اعتماد درون گروهی و ادراک گروه از میزان تأثیر گذاری اش بر مدیران و سایر گروه های سازمان بر احساس توانمندسازی کارکنان تأثیر می گذارد. در بین ویژگی های مختلف

سازمانی؛ ویژگی هایی چون کاهش ابهام در نقش، حیطه کنترل، دسترسی به منابع، دسترسی به اطلاعات، حمایت اجتماعی- سیاسی و جو مشارکتی. تأثیر و ارتباط متقابل این سه عامل در محیط کار موجب توانمند شدن نیروی انسانی و در نهایت اثربخشی سازمان می شود. در این بین می توان چابک سازی سازمانی و هوش معنوی را نیز به عنوان عوامل سازمانی و عوامل فردی توانمندسازی کارکنان در نظر گرفت.

گلدمن (۱۹۹۴) چابکی را در سه واژه ی واکنش استراتژیک، تغییرات فراگیر و سیستم برجسته و غالب خلاصه می کند. وی بر این باور است که چابکی یک واکنش فراگیر و کامل به تغییرات بنیادینی است که در سیستم یا نظام حاکم بر رقابت کسب و کاری در اقتصادهای طراز اول روی می دهد (جعفرنژاد و شهانی، ۱۳۸۹). چن و چیانگ (۲۰۱۱) نیز معتقدند سازمان های چابک، از طریق ایجاد هم افزایی و مزیت رقابتی بیشتر، به عملکرد بهتر دست می یابند. شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) چابکی را این گونه تعریف می کنند: توانایی فائق آمدن بر چالشهای غیر منتظره برای مقابله با تهدیدات بی سابقه ی محیط کاری و کسب مزیت و سود از تغییرات به عنوان فرصت ها. آنان بر این باور هستند که: ۱- چابکی یک توانایی و خصیصه است که بوسیله آن، هر شرکت تولیدی می تواند در نظام جدید محیط کاری و در سطح جهانی دوام بیاورد. ۲- سازمانهای مختلف از نظر نوع روشی که به محیط متغیر کسب و کار واکنش نشان می دهند، تفاوت دارند و بنابراین به سطوح مختلفی از چابکی نیاز دارند. ۳- چابکی به معنای واکنش به تغییراتی است که شرکتی در پیش روی خود دارد و در آینده هم آن واکنش به عنوان خصیصه ای برای شرکت خواهد بود. ۴- چابکی به معنای استفاده ی راهبردی از روشهای کسب و کار، فرایندهای تولید و مدیریت کارکردها و ابزارهاست و ۵- سیستم با فناوری اطلاعاتی در بالاترین سطوح از خطوط زمانی، پوشش، توانایی ابلاغ، ثبت و ضبط و تبادل داده ها و غیره، شرکت تولیدی چابک را از سیستمهای سنتی، متمایز می سازد. با ایجاد چابکی، سازمان ها قادر به تشخیص تغییرات غیر منتظره، فرصت ها، تهدیدات و در صورت ضرورت سازمان دهی مجدد، جمع آوری و بهره برداری از توانایی و منابع می شوند که سبب تاثیر بهتر بر عملکرد شرکت می گردد (اسوینک<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). یافته های پژوهش حاضر نشان می دهند که میزان چابک سازی سازمانی در دستگاههای اجرایی شهر زاهدان با میانگین ۷۹/۹۸ (و با خط برش ۸۷) بالای سطح متوسط و در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد. علاوه بر این یافته های پژوهش در تحلیل استنباطی نشان دادند که متغیر چابک سازی سازمانی بر هوش معنوی کارکنان به میزان ۱۱/۰ در تحلیل دو متغیره تأثیر گذار می باشد، علاوه بر این چابک سازی سازمانی به میزان ۵۴/۰ بر توانمندسازی کارکنان در تحلیل دو متغیره و ۵۳/۰ در تحلیل رگرسیونی و تحلیل مسیر تأثیر گذار بوده است.

علاوه بر این؛ هوش معنوی از روابط فیزیکی و شناختی فرد با محیط پیرامون خود فراتر رفته و وارد حیطه شهودی و متعالی از دیدگاه فرد نسبت به زندگی خود می شود. این دیدگاه شامل همه رویدادها و تجارب فرد می شود که تحت تأثیر یک نگاه کلی قرار گرفته اند و فرد می تواند از این هوش برای چارچوب دهی و تفسیر مجدد تجارب خود بهره گیرد.

هوش معنوی به زندگی درونی ذهن و نفس<sup>۲</sup> و ارتباط آن با جهان وابسته بوده و ظرفیت فهم عمیق سؤالات وجودی و بینش نسبت به سطوح چندگانه هوشیاری را شامل می شود. آگاهی از نفس، به عنوان زمینه و بستری است که به آن

<sup>۱</sup> Swink et al & Ebben & Ahnson, 2005  
<sup>۲</sup> Spirit

نیروی خلاق برای تکامل زندگی<sup>۱</sup> می گویند. بنابراین هوش معنوی چیزی بیش از توانایی ذهنی فرد است و فرد را به ماوراءفرد<sup>۲</sup> و به روح مرتبط می کند. علاوه بر این، هوش معنوی فراتر از رشد روانشناختی متعارف است و خودآگاهی حاصل از آن، شامل آگاهی از رابطه با موجود متعالی، افراد دیگر، زمین دو همه موجودات می شود.

هوش معنوی برای حل مشکلات و مسایل مربوط به معنای زندگی و ارزش ها مورد استفاده قرار می گیرد و سؤال هایی همانند «آیا شغل من باعث تکامل من در زندگی می شود؟» و یا «آیا من در شادی و آرامش روانی مردم سهیم هستم؟» را در ذهن ایجاد می کند. در پژوهش حاضر، هوش معنوی با چهار مولفه تفکر وجودی انتقادی، تولید معنای شخصی، آگاهی متعالی و بسط حالت هشپاری مورد سنجش قرار گرفته است.

یافته های پژوهش حاضر نشان می دهند که میزان هوش معنوی کارکنان در دستگاههای اجرایی شهر زاهدان از منظر کارکنان دستگاههای اجرایی شهر زاهدان، با میانگین ۹۷/۸۱ (و با خط برش ۶۹) بالای سطح متوسط و در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد؛ علاوه بر این یافته های پژوهش در تحلیل استنباطی نشان دادند که متغیر هوش معنوی بر توانمندسازی کارکنان به میزان ۱۸/۰ در تحلیل دو متغیر ۱۲/۰ در تحلیل رگرسیونی چند متغیره و ۱۴/۰ در تحلیل مسیر تأثیرگذار بوده است.

یافته های پژوهش حاضر با یافته های پژوهش رضا واعظی و اسماعیل سبزیکاران (۱۳۸۹)، حیدر محمدی و سعید شکری پور (۱۳۸۷)؛ حاتمی ناغابی (۱۳۸۹) همخوانی داشته و به لحاظ تجربی به تقویت آنان می پردازد. چرا که آنان در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که یعنی هرچه ساختار سازمانی متمرکز، پیچیده و رسمی تر باشد؛ توانمندسازی کارکنان محدود و کاهش می یابد و لذا با چابک سازی سازمانی و توجه به سبک های مدیریت مبتنی بر انجام کار تیمی و... موجب توانمندسازی کارکنان می گردد.

## منابع

### فارسی

- ابطحی، سید حسین؛ عابسی، سعید (۱۳۹۲) **توانمند سازی، واگذاری کار و تفویض اختیار**، تهران، چاپ دوم موسسه فرهنگی هنری رایزنان فرهنگ.
- اسماعیلی، مهدی؛ ربیعه، مسعود، حیدری، علی (۱۳۹۲) **شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر چابکی منابع انسانی در صنعت خودرو ایران**، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۱۵ - صص ۹۵-۱۱۷.
- ازدری گوش، هاشم (۱۳۹۱) **شناسایی مولفه های موثر بر چابکی سازمانی در صنعت قطعه سازی خودرو و رتبه بندی آنها توسط روش فازی - گروهی مطالعه موردی شرکتهای قطعه سازی شهرک صنعتی توس مشهد**، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه فردوسی مشهد.
- افجه، سید علی اکبر، میری، علیرضا (۱۳۸۸)؛ **الگوی توانمندی برای ارتقای عملکرد کارکنان صنعت قطعه سازی خودرو در ایران**، فصلنامه علوم مدیریت در ایران، سال چهارم، شماره چهارده، صص ۱۶۹-۱۴۹.
- اورعی یزدانی، حمید (۱۳۸۱) **نگرش بر توانمند سازی**، تهران، انتشارات مطالعات بازرگانی، چاپ اول

- بارانی، صمد. افخمی اردکانی، مهدی. رادمرد، سیدقادر (۱۳۹۱)؛ **بررسی عوامل سازمانی زمینه ساز توانمندسازی کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت**، فصلنامه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سال هفتم، شماره ۲۰، صص ۶۵-۷۶.
- بلانچارد، کنت و پی کارلوس، جان و راندلف آلن (۲۰۰۰) **ضرورت توان افزایی**، ترجمه مهندس فضل الله امینی، انتشارات فرا
- بنیانیان، لیلیا (۱۳۹۰) **بررسی رابطه ی هوش معنوی با میزان تاب آوری و رضایت از زندگی دانش آموزان دختر سوم دبیرستان منطقه ۵ تهران**، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه الزهرا، تهران
- پاک طینت، اقبال. فتحی زاده، علیرضا (۱۳۸۷)؛ **توانمندسازی کارکنان، ضرورت ها و راهکارها**، فصلنامه مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۱، صص ۳۳-۴۷.
- جعفر نژاد، احمد؛ شهائی، بهنام (۱۳۸۶) **مقدمه ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک**، تهران، چاپ دوم، موسسه کتاب مهربان نشر
- حق شناس، مرتضی، نوربالا، احمدعلی، اکبری، سیدآرش، نجاتی لائین، وحید، صالحی، منصوره، طیبی، زهرا (۱۳۸۹) **بررسی رابطه هوش معنوی و سبکهای دلبستگی دانشجویان**، فصلنامه اخلاق پزشکی، شماره ۱۴، سال ۴.
- حسینی، سیده الهام. حسینی، سیده راحله (۱۳۹۱)؛ **توانمندسازی کارکنان: گامی به سوی ترویج و توسعه کارآفرینی در سازمان ها**، کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان، تهران، صص ۱۴-۱.
- دعایی، حبیب اله و همکاران (۱۳۸۹)؛ **اثر توانمندسازی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان**. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دوم، شماره ۳ و ۴ شماره پیاپی ۷ و ۸، صص ۱۴۷-۱۲۱.
- دلاور، علی (۱۳۸۸) **روش تحقیق در علوم اجتماعی**، چاپ سوم، همدان، نور علم.
- دلاور، علی (۱۳۹۱) **احتمالات و آمار کاربردی در روان شناسی و علوم تربیتی**، چاپ نهم، انتشارات رشد.
- رجایی، علیرضا (۱۳۸۹) **هوش معنوی، دیدگاهها و چالش ها**، پژوهش نامه تربیتی؛ سال هفتم، شماره ۲۲ صص ۵۰-۲۰.
- زارعی متین، حسن، خیراندیش، مهدی، جهانی، حوریه (۱۳۹۰) **شناسایی و سنجش مولفه های هوش معنوی در محیط کار، مطالعه موردی در بیمارستان لبافی نژاد تهران**، پژوهش های مدیریت عمومی، شماره ۱، صص ۷۱-۹۴.
- زلفی کاشانی، فاطمه (۱۳۹۰) **بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی با توانمند سازی کارکنان حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی کاشان**، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه الزهرا تهران.
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه (۱۳۹۲) **روش های تحقیق در علوم رفتاری**، چاپ بیست و پنجم، تهران، آگاه.

- سلیمی ، معصومه (۱۳۸۹) **توانمند سازی کارکنان در سازمان** ، نشریه کار و جامعه
- شعبانی ، حمید ( ۱۳۹۰) **بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با توانمند سازی کارکنان ( مطالعه تطبیقی در مرکز آموزش عالی جهاد کشاورزی و دانشگاه پیام نور استان همدان )** پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه پیام نور واحد غرب تهران
- شهرکی، امیر(۱۳۸۹)؛ **نقش مدیران در توانمندسازی کارکنان، تهران، بانک سپه، اداره تحقیقات و کنترل ریسک.**
- عامری ، سید میر حسن ؛ اسمعیلی ، محمدرضا (۱۳۸۹) **رابطه بین توانمند سازی ، تعهد سازمانی و تعهد شغلی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان تهران** ، نشریه مدیریت ورزشی صص ۱۴۴-۱۲۵
- عابسی، سعید. کرد، باقر(۱۳۸۸)؛ **شناسایی و تبیین مدل توانمندسازی کارکنان در سازمان های دولتی ایران(مطالعه موردی: استان یزد)**، پژوهش های مدیریت، سال دوم، شماره سوم، صص ۹۴-۷۵.
- عزتی ، ژولیا (۱۳۸۸) **رابطه هوش معنوی با افسردگی و تاثیر مقابله درمانگری بر هوش معنوی و افسردگی و راهبردهای مقابله ای** ، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور تهران .
- عبدالله زاده، ح، باقرپور، ماطفی، م و بوژمهرانی، س. (۱۳۸۸)**هوش معنوی(مفاهیم، سنجش و کاربردهای آن)** چاپ اول، نشر روان سنجی، تهران.
- عبدالهی ، بیژن ؛ نوه ابراهیم ، عبدالرحیم(۱۳۸۵) **توانمند سازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی**، انتشارات ویرایش.
- عزیز پور لندی ، عبدالصمد ؛ طهماسبی، رضا ؛ پیران نژاد ،علی (۱۳۹۴)**بررسی نقش تعدیلگری سرمایه فکری بر رابطه چابکی و عملکرد سازمان (مورد مطالعه ) اداره کل آموزش و پرورش شهرستانهای استان تهران** نشریه مدیریت سرمایه اجتماعی شماره ۲ صص ۲۹۱-۳۱۶
- غفاری ، رحمان ؛ قلی پور ، آریز (۱۳۸۹) **بررسی تاثیر دروس مدیریت بر سبک یادگیری و اثر آن بر هوش معنوی دانشجویان مدیریت** ، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی شماره ۲۲ صص ۱۴۶-۱۱۵
- ضیایی، محمدصادق. نرگسیان، عباس. آبیای اصفهانی، سعید(۱۳۸۷)؛ **نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران**، نشریه مدیریت دولتی، دوره یک، شماره یک، صص ۸۶-۶۷.
- فتحیان ، محمد و همکاران (۱۳۸۴)**نقش فناوری اطلاعات در چابکی بنگاههای کوچک و متوسط ایران** ، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت ، آذر ماه تهران - ایران.
- قربانی زاده ، وجه الله ، هورمنش ، فاطمه ، غلامحسینی ، حسین (۱۳۹۰) **نقش فرهنگی یادگیری و مدیریت دانش در چابکی سازمانی** ، شماره ۶۵ ، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول، صص ۴۷ تا ۷۲ ..
- طبرسا، غلامعلی. رامین مهر، حمید(۱۳۸۹)؛ **ارائه مدل رفتار شهروندی سازمانی**، فصلنامه علمی - پژوهشی چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۳، ۱۱۷-۱۰۳.
- کرد ، باقر (۱۳۹۱) **بررسی عوامل مرتبط با توانمند سازی کارکنان کسب و کارهای کوچک و متوسط خدماتی** ، پژوهش های مدیریت عمومی - شماره ۱۵ صفحه، ۱۳۴-۱۱۳، سال پنجم.

- کینلا، دنیس (۲۰۰۲) **توانمند سازی منابع انسانی**، ترجمه ایران نژاد پاریزی، مهدی و سلیمان، معصومعلی، نشر مدیران
- لالیانپور، نوشین؛ ناهید دوستی و آزاده محمدزاده (۱۳۹۰) **بررسی ارتباط توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی: یک شرکت بیمه ای)**، هجدهمین همایش ملی و چهارمین سمینار بین المللی بیمه و توسعه، تهران، پژوهشکده بیمه.
- متولیان بافقی، بی بی معصومه (۱۳۹۴) **بررسی تأثیر هوش سازمانی و هوش معنوی بر عملکرد کارکنان مدیریت زمان درمان تأمین اجتماعی یزد**، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد واحد یزد
- میری، عبدالرضا. سبزیکاران، اسماعیل (۱۳۹۰)؛ **بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی شرکت ملیپخش فراورده های نفتی ایران (منطقه تهران)**. مجله مدیریت توسعه و تحول، دوره ششم، صص ۵۶-۴۰.
- محمدی، حیدر. شکری پور، سعید (۱۳۹۱)؛ **توانمندسازی کارکنان ناجا (فرماندهی و مدیریت و نقش آن در توانمندسازی کارکنان)**؛ مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی، شماره چهارم، سال پنجم، پیاپی بیست، صص ۱۳۵-۱۰۵.
- مولوی، بهنام؛ اسماعیلیان، مجید؛ انصاری، رضا (۱۳۹۲) **ارائه روشی جهت اولویت بندی استراتژی های چابکی سازمان با استفاده از تکنیک تاییپس و سیستم استنتاج فازی**، نشریه مدیریت صنعتی شماره ۱ صص ۱۳۸-۱۲۳
- وتن، دیوید و کمرون، یکم (۲۰۰۲) **توانا سازی و تفویض اختیار**، ترجمه بدر الدین اورعی یزدانی، موسسه تحقیقات آموزشی مدیریت وابسته به وزارت نیرو
- یاری، حمیدرضا (۱۳۸۵) **مطالعه ای پیرامون وضعیت و الزامات توانمند سازی نیروی انسانی در استانداری همدان**، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد واحد بروجرد.  
انگلیسی

- Alper Ertürk & Levent Vurgun, (2015) **Retention of IT professionals: Examining the influence of empowerment, social exchange, and trust**, Journal of Business Research 68 -34-46.
- Crocitto, M & Yousuf, M (2003) **"The human side of organizational agility"**, Industrial Management & Data Systems, Volume 103, 1, p.p 388 – 397.
- Lin, T.C., Chiu, H. & Tseng, Y.H. (2007) **Agility evaluation using fuzzy logic** International Journal of production Economics, 101, 353-368.
- Lin, C., Chiu, H. & Tseng, Y. (2006). **"Agility evaluation using fuzzy logic"**. International Journal of Production Economics. Vol. 101. No. 2. Pp. 353-368.
- Nasel, D. D. (2004). **"Spiritual Orientation in Relation to Spiritual Intelligence"**. Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy. University of South Australia.

- Nigle Nichelson (1995) The Blackwell Enclopedia Dictionary og organizational Behavior , Blackwell Business ,USA.
- Ruta Kazlauskaite& Ilona Buciunene &Linas Turauskas(2012)**organizational and Psychological empowerment in the HRM-performance linkage** , Employee Relations
- .Roy. Yong. J. C & Lyenger. Sheena. S, (2005). “**Empowermentthrough choice? a critical analysis of the effects of choice inorganizations**”, Research in organizational behaviors, Vol.27, PP41-79.
- Youssuf , Y,Gunasekaran , A , Adeleye , E, Sivayoganathan, K(2003)**Agile Supply chain capabilities:Determiants of competitive objectives**, European Journal of operational Research , Elsevier.
- Vaughan, F. ( 2003). **What is spiritual intelligence?** Journal of humanistic psychology.
- 42, (2).
- Zohar, D, & Marshall, I (2000). **SQ: Spiritual intelligence, the ultimate intelligence**. London: Bloomsbury