

Presenting a conceptual model of empowering managers based on intellectual capital

English Abstract

Enhancing and improving spiritual capital plays a significant role in increasing organizational commitment, project productivity, and managerial empowerment. This study addresses the underexplored domain of designing an empowerment model based on spiritual capital by adopting a descriptive-exploratory approach with qualitative methodology. After thoroughly describing the phenomenon, the study maps the collective perspective of the target population on the subject. The research employs a mixed-method design, combining library-based document analysis (using meta-synthesis) and in-depth interviews with 10 experts selected through purposive non-random sampling (snowball technique). Thematic analysis was applied to evaluate the data. The findings culminate in a four-dimensional model (psychological, managerial, individual, and organizational) for empowering managers, grounded in 12 indicators of spiritual capital. To maximize managerial empowerment through spiritual capital, the study underscores the necessity of integrating the model's dimensions and components into advanced training and professional development programs.

English Keywords

Empowerment, spiritual capital, leadership, intellectual capital

طراحی مدل مفهومی توانمندسازی مدیران شعب بانک ملت مبتنی بر سرمایه معنوی^۱

چکیده

ارتقا و بهبود سرمایه معنوی نقش بسزایی در افزایش تعهد سازمانی، بهره‌وری پروژه‌ها و توانمندسازی مدیران دارد. در این تحقیق به سبب اینکه در حوزه طراحی مدل توانمندسازی مبتنی بر سرمایه معنوی تلاش‌های اندکی صورت گرفته است، به توصیف و اکتشاف پدیده مورد بررسی پرداخته و پس از توصیف کافی پدیده، دیدگاه کل جامعه نسبت به مقوله مورد بررسی ترسیم گردید. این مطالعه به روش توصیفی-اکتشافی و با رویکرد کیفی انجام شده و جامعه آماری آن شامل کارشناسان خبره، فرهیختگان دانشگاهی و مدیران شعب بانک است. برای جمع‌آوری داده‌ها از تحلیل اسناد کتابخانه‌ای به روش فراترکیب و مصاحبه با ۱۰ نفر از خبرگان (انتخاب شده به روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند با تکنیک گلوله برفی) استفاده شده است. داده‌ها با روش تحلیل مضمون بررسی و ارزیابی شده‌اند. نتایج پژوهش منجر به ارائه مدلی شده است که توانمندسازی مدیران را در چهار بعد روانشناختی، مدیریتی، فردی و سازمانی بر پایه ۱۲ شاخصه سرمایه معنوی تبیین می‌کند. برای دستیابی به حداکثر توانمندی مدیران بر اساس سرمایه معنوی، توجه به ابعاد و مولفه‌های مدل در دوره‌های ارتقا و بازآموزی ضروری است.

کلید واژگان

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

^۱ این مقاله مستخرج شده از رساله دکترای تخصصی مدیریت منابع انسانی می‌باشد.

مقدمه

در دو دهه اخیر مفهوم معنویت، معنویت کاربردی و معنویت در کار توجه محققان و سازمان‌ها را به خود جلب کرده و این نشان می‌دهد که مردم در پی یافتن احساس معنا و تحقق آن در عملکرد خود هستند (Yao et al, 2023). معنویت در سازمان، پدیده نوظهوری است که بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت و سازمان و نیز مدیران را در سطوح مختلف به خود جلب کرده است. بر این اساس، بسیاری از آنان معنویت را به عنوان منبعی پایدار برای سازمان‌ها دانسته‌اند که می‌تواند به آن‌ها در زمان‌های پرتلاطم و پرتنش یاری رساند.

با توجه به اینکه سرمایه معنوی یک قابلیت برای سازمان‌ها محسوب می‌گردد برای پیاده‌سازی آن باید عوامل موثر بر آن را شناسایی نمود. منظور از عوامل تاثیرگذار عواملی است که ممکن است مانع یا تقویت‌کننده آن در سازمان است می‌باشد. یکی از مهمترین عوامل تاثیرگذار در شکل‌گیری این قابلیت در سازمان‌ها، دیدگاه رهبران آن سازمان می‌باشد. نگرش رهبران سازمان‌ها در خصوص پذیرش اهمیت شاخص‌ها و مولفه‌های سرمایه معنوی و درک ضرورت وجود آن در سازمان در نحوه شکل‌گیری این قابلیت در سازمان‌ها بسیار تاثیرگذار می‌باشد (لیواین و راشکویتز، ۲۰۱۸).

توجه به سرمایه معنوی در میان مدیران موجب می‌شود تا فرایند توانمندسازی با کمترین چالش صورت پذیرد و نتایج آن به صورت پایدار و بلندمدت برای سازمان باقی بماند. فرایندهای 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 شد (داست و همکاران، ۲۰۱۸). از طرف دیگر نیز مدیران و کارکنان از طریق دستیابی به سطوح بالاتر از عملکرد، امکان بهره‌وری و متعاقب آن امکان ارتقاء شغلی را خواهند داشت (کربلایی و همکاران، ۲۰۱۵).

دیدگاه اندیشمندانی نظیر تربلانچ و بورچردز نشان می‌دهد که یکی از عوامل بسیار مهم در توسعه سازمان‌ها، پرورش و انتصاب مدیران خلاق و توانمند است. امروزه تغییرات موجود در محیط کار، سازمان‌ها را مجبور کرده است که به منظور بقای خود و همچنین پیشی گرفتن از رقبای در دنیای متلاطم، در نظام مدیریتی خود بازنگری کنند و توانمندسازی کارکنان و مدیران را، به موضوع اصلی مربوط به عملکردهای رهبری و مدیریت تبدیل کنند (تربلانچ و بورچردز، ۲۰۱۸).

سرمایه معنوی می‌تواند در قالب سه سرمایه دینی، عامل معنابخش به زندگی و کار و دلبستگی به خدای متعال (Greasly et al, 2011)، به ارتقاء عملکرد افراد و رهبری اثربخش سازمان‌ها کمک نماید؛ چراکه موجب تجدیدنظر در معنای زندگی و کار، رواج ارزش‌ها و مسایل معنوی، غنی‌تر شدن زندگی، تقویت نیروی محرکه درونی و پیش‌برنده در کار، الهام و روح‌بخشی به چشم‌انداز سازمان و در نتیجه باعث رشد حیات درونی سازمان، انرژی‌بخشی و توانایی برای عملکرد بهتر می‌شود (آسهرلوس و داداشی، ۱۳۹۱). معنویت در محل کار همچنین باعث ایجاد اعتماد، تقویت خلاقیت و احترام در بین اعضای تیم شده و تیم‌هایی که معنویت بالاتری دارند تمایل بالاتری برای یادگیری و نوآوری نشان می‌دهند (Gupta & Singh, 2020).

بطور کلی سرمایه معنوی دارای ۱۲ شاخص می‌باشد و هر شاخص دارای تعدادی مولفه بوده که به کمک آنها می‌توان موجودیت هر یک شاخص‌ها را در سازمان مورد ارزیابی قرار داد. شاخص‌های سرمایه معنوی و مولفه‌های مرتبط با آن شامل: خودآگاهی^۱، تغییر چارچوب ذهنی^۲، خودانگیختگی^۳، دگرخواهی^۴، کل‌نگری^۵، چشم‌انداز محوری و ارزش محوری^۶، استقبال از تفاوت‌ها^۷، استفاده مثبت از چالش‌ها^۸، استقلال رای^۹، فروتنی^{۱۰}، طرح چراهای بنیادی^{۱۱} و احساس رسالت^{۱۲} باشد (Jingyi, 2024).

سرمایه معنوی شامل هدایت و معرفت درونی، حفظ تعادل فکری و آرامش درونی و بیرونی و عملکردی همراه با بصیرت و ملایمت و مهربانی می‌باشد و توانایی بدست آوردن قدرتی که ما را برای رسیدن به مافوق یاری می‌دهد (ذاکری و همکاران، ۱۴۰۲).

از سوی دیگر و در بحث توانمندسازی می‌توان توانمندسازی را به معنای قدرت بخشیدن و کمک به افراد سازمان تعریف نمود تا احساس اعتماد به نفس کارکنان بهبود یافته و بر ناتوانی

^۱Self-Awareness

^۲Reframing

^۳Spontaneity

^۴Compassion

^۵Holism

^۶Vision and Value Led

^۷Diversity

^۸The Positive Use of Adversity

^۹Field Independence

^{۱۰}Humility

^{۱۱}Asking Why?

^{۱۲}A Sense of Vocation

و درماندگی خود چیره شده و شور و شوق انجام فعالیت‌ها و انگیزه‌های درونی آنان برای انجام وظایف شغلی، مهیا گردد (یزدانی و همکاران، ۱۴۰۳). توانمندسازی به عنوان یک سازه انگیزشی تعریف می‌شود که در چند حالت شناختی معناداری، شایستگی، خود تصمیم‌گیری، اثرگذاری و اعتماد نمود پیدا می‌کند. این حالات روانشناختی با هم، موجب جهت‌گیری فعال نسبت به نقش کاری می‌شوند (Spritzer, 2007).

توانمندسازی سطوح مختلفی دارد که از یک منظر به دو سطح فردی و عالی قابل تقسیم‌بندی است:

توانمندسازی فردی: در این مورد کارکنان با کسب مهارت‌ها قادرند بدون نیاز به حضور مستقیم سرپرست فعالیت کنند. در این مرحله قدرت تجزیه و تحلیل کارکنان رشد یافته و می‌توانند برای سؤال‌ها و مشکلات خود پاسخ و راه حل مناسب پیدا کنند. همچنین شخص قادر است در شرایط جدید رفتارش را تنظیم کرده و در مقابل عملکرد و تصمیماتش مسوول و پاسخگو باشد.

توانمندسازی عالی: در این سطح که ویژه مدیران است آنان قادرند برنامه‌های کلی سازمان را تدوین کنند. آن‌ها تصمیم می‌گیرند چه کارهایی توسط چه کسانی و چطور انجام گیرد. مدیران با وظایفشان آگاه هستند و کماکان هدایت کارکنان را برعهده دارند. در این مرحله می‌توان مهارت‌های رهبری را به کارکنانی که توانمندسازی مرحله فردی را با موفقیت پشت سر گذرانده‌اند آموزش داد (عمادیان و همکاران، ۱۴۰۱).

پس از دهه ۱۹۹۰، نظریه‌پردازان روان‌شناسی سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی را مفهومی چندبعدی دانستند (Hyeon, 2025). اسکندری و همکاران (۱۴۰۰) با بررسی متون نوشتاری و مفاهیم و تعاریف توانمندسازی، چهار نوع رویکرد از توانمندسازی کارکنان را بازیابی کرده‌اند که در جدول شماره (۱) خلاصه‌سازی است:

جدول (۱): رویکردهای توانمندسازی

رویکرد توانمندسازی	مفهوم توانمندسازی	روش‌های توانمندسازی
رویکرد ارتباطی	توانمندسازی به عنوان یک فرایند 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، مسؤولیت‌پذیری برای اتخاذ تصمیم، فرایند انرژی‌زا ساختن، اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان برای اتخاذ تصمیم‌ها، اعطای قدرت و تفویض اختیار
رویکرد انگیزشی	توانمندسازی فرایندی برای ایجاد انگیزه	هرگونه راهبردی که به افزایش حق تعیین

کاری در فرد از طریق آماده سازی محیط و ایجاد مجرای انتقال برای احساس خودآثر بخشی و انرژی بیشتر است.	سرنوشت و کفایت نفس کارکنان منجر شود.	
توانمندسازی به منزله یک مفهوم روان شناختی، به حالات، احساسات و باورهای افراد به شغل و سازمان مربوط می شود و به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی تعریف شده است.	تمرکز بر ادراک کارکنان از توانمندسازی با توجه به تقویت ابعاد سرمایه روان شناختی	رویکرد روان شناختی
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	رویکرد معنوی

سوابق تحقیق در حوزه های مرتبط با موضوع را می توان به دو بخش سوابق پژوهش در زمینه توانمندسازی و سوابق پژوهش در زمینه سرمایه معنوی تقسیم نمود. در بخش نخست مرور سوابق تحقیق، مطالعات صورت گرفته با محوریت سرمایه معنوی اشاره می گردد...

در بررسی پیشینه پژوهش های صورت گرفته با محوریت سرمایه معنوی مطالعات بسیاری مشاهده گردید. از نمونه های این مطالعات می توان تحقیق آمرام (Amram, 2009) که با متن کاوی و تحلیل محتوای ۲۳۲ مقاله و ۷۲ کتاب با موضوع گفتمان معنویت در محیط کار انجام گرفت عنوان نمود. همچنین پژوهش کاراکاس (Karacas, 2010) که ۱۴۰ مقاله پژوهشی در موضوع معنویت و عملکرد را فراتحلیل نموده و مطالعه کانگ و همکاران (۲۰۱۷) است که ۱۰۰ پژوهش در حوزه معنویت در محیط کار و عملکرد را تحلیل نموده اند بیان نمود.

محققان مولفه های مختلفی را در بررسی سرمایه معنوی در سازمان ها بررسی نموده اند. پارامترهای معنویت در سطح فردی و در قالب هوش معنوی (Diener et al, 1999; Zohar & Marshal, 2000)، معنویت در قالب سرمایه معنوی (Yaghoobnezhad & Nikpoor, 2021)، معنویت در قالب سازمانی (D'Amato & Herzfeldt, 2020)، هوش معنوی در کار (هوش معنوی شغلی) (Refler, 2004)، معنویت در کار (Baild, 2017)، سرمایه معنوی سازمانی (سیف پناهی و رضایی، ۱۳۹۶)، سازمان های معنوی (Green & Maehr, 2020)،

مدیریت معنویت محور و معنوی سازی مدیریت (Dust et al, 2018) و جو معنوی (Sak et al, 2017)، توسط محققین مختلفی صورت‌بندی و مفهوم‌پردازی گردیده است.

ر جایی و همکاران (۱۴۰۰) نیز در تحقیقی به تأثیر سرمایه‌های انسانی، معنوی و روان‌شناختی بر تعالی سازمانی پرداخته‌اند. هدف این پژوهش بررسی و شناخت سرمایه‌های انسانی، معنوی و روان‌شناختی از منظر قرآن کریم و نقش آن در تعالی سازمان بوده است. نتایج نشان داد که سرمایه انسانی و سرمایه معنوی اثر مثبت و معنی‌داری بر تعالی سازمانی دارند. همچنین سرمایه روان‌شناختی اثر مثبت و معنی‌داری بر تعالی سازمانی ندارد. نتایج این پژوهش نشان داد که 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.

تاکنون مطالعات متعددی در زمینه توانمندسازی در داخل و خارج از کشور صورت گرفته است. 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

یزدانی و همکاران (۱۴۰۳) به بررسی نقش‌رهبری تحول آفرین به عنوان یک رویکرد توانمندسازی 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 نیرو ایران تبیین شده است.

شجاعی فرد و نادری نژاد (۱۴۰۲) به بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر توانمندسازی در شرکت همراه پرداختند. بر اساس 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.

حمیدی و سعادت (۱۳۹۴) به بررسی تاثیر کارکردهای رهبری مدیران بر توانمندسازی معلمان پرداختند. یافته های پژوهش نشان داد که بین کارکردهای رهبری مدیران و توانمندسازی معلمان همبستگی کانونی وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که توانمندسازی معلمان به وسیله کارکردهای رهبری مدیران تبیین می شود و می توان گفت که کارکردهای رهبری مدیران می تواند توانمندی معلمان را افزایش دهد.

صالحی صدقیانی و دهقان (۱۳۸۹) به "بررسی ارتباط ابعاد توانمندسازی روان شناختی با خلاقیت کارکنان" پرداخته اند. نتایج تحقیق نشان می دهد که بین ابعاد توانمندسازی روانشناختی و خلاقیت کارکنان همبستگی قوی و مستقیمی وجود دارد. همچنین سهم متغیرها و ابعاد توانمندسازی روانشناختی در پیش بینی و تغییرات خلاقیت کارکنان حدود ۵۱ درصد می باشد.

دانشگزراده و صارمی راد (۱۳۸۹)، مقاله ای تحت عنوان "بررسی رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی کارکنان در شرکت ارتباطات سیار" ارائه کرده اند. هدف این مقاله، بررسی رابطه بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان و تعهد سازمانی و ارائه راهکارهای مناسب جهت ارتقا توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان می باشد. نتایج نشان داد، احساس شایستگی در شغل بیشترین نقش را در ارتباط با متغیر تعهد سازمانی کارکنان شرکت ارتباطات سیار ایفا می کند و احساس معنی دار بودن در شغل در اولویت دوم قرار دارد و متغیرهای احساس داشتن حق انتخاب و احساس موثر بودن در شغل دارای ارتباط معنی داری نیستند.

ادبیات توانمندسازی تاکنون دگرگونی های زیادی به خود دیده است. محققان معتقدند که توانمندسازی نقش مهمی در ارائه بازخورد، مشارکت خلاق، رفتار نوآورانه و به طور کلی ارتقای رفتارهای فعالانه دارد. (Chuanru et al, 2025)

اسمیت و همکاران (۲۰۲۴) در مطالعه ای به "بررسی مهندسی مجدد سازمانی و توانمندسازی روان شناختی" پرداخته اند. براساس این مقاله، در اولین سطح برنامه های توانمندسازی (یعنی غنی سازی شغلی)، کارکنان در چارچوب وظایف شغلی شان آزادی عمل یافته و با توجه به نوع عملکردشان که عمدتاً فردی است، از پاداش های لازم برخوردار می گردند. در نظام پیشنهادها، به کارکنان اجازه داده می شود در خصوص مشکلات و فرآیندهای کاری اظهار نظر و پیشنهاد ارائه دهند و در صورت کاربردی بودن پیشنهادشان، پاداش دریافت کنند. به همین ترتیب، با حرکت به رأس هرم، بر عمق و دامنه قدرتشان در

سازمان افزوده شده و با تشکیل تیم‌های کاری از اختیار تصمیم‌گیری و مشارکت در هدف‌گذاری برخوردار می‌شوند و به ازای موفقیت تیمشان، پاداش دریافت می‌کنند (Smith et al, 2024).

یائو و همکاران 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 و تعهد استراتژیک آنها ارتباط مستقیم دارد (Yao et al, 2023).

چن و ژانگ (۲۰۲۳) به مطالعه توانمندسازی روانشناختی کارکنان پرداخته‌اند. به زعم آنها در دو دهه اخیر، توانمندسازی کارکنان به یکی از دل‌مشغولی‌های مدیران تبدیل شده است. چرا که از یک طرف حجم کاری مدیران به سرعت افزایش یافته است و آنها دائماً در حال سرپرستی بیشتر و مسئول تعداد زیادی از افرادی هستند که به‌طور مستقیم به آنها گزارش می‌دهند. بنابراین مدیران مجبورند به زیرستان اعتماد کنند. در واقع شرایط کاری بیش از هر چیز دیگری مدیران را وادار به توانمندسازی کارکنان می‌نماید. از طرف دیگر، مدیران از یاد نمی‌برند که محل کار، غالباً مهم‌ترین و اصلی‌ترین جامعه‌ای است که فرد در آن زندگی می‌کند. البته توانمندسازی کارکنان موجب ایجاد و افزایش مبنای قدرت و منزلت در محل کار است. (Chen & Zhang, 2023)

لی و همکاران (۲۰۲۲) نیز به بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با رشد ارزش‌های سازمانی پرداخته و تأثیرات آن بر رهبری سازمانی را مورد مطالعه قرار داده‌اند. گیونز معتقد است لازم است با تغییر در مبنای فکری و نوع نگرش مدیران، موانع توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان مرتفع شود. از سوی دیگر، باید توجه داشت که اعتماد کاذب به اعضای که هنوز آمادگی پذیرش سطح اختیارات بالاتری را که مستلزم آموزش و تحقق رشد در آنهاست ندارند، از دام‌های توانمندسازی است. بنابراین، ممکن است توانمندسازی منجر به اعتماد به نفس زیادی و به نوبه خود قضاوت اشتباه در مورد توانمندی افراد شود که مانع تحقق کامل فرآیند توانمندسازی می‌شود.

لی و همکاران (۲۰۱۸) توانمندسازی را زمینه‌ای برای افزایش دیالوگ‌ها، تفکر انتقادی و فعالیت در گروه‌های کوچک می‌دانند و اشاره می‌کنند که اجازه دادن به فعالیت‌هایی جهت

حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها از اجزای اصلی توانمندسازی هستند. (Li et al, 2018)

با بررسی منابع مختلف در حوزه توانمندسازی و سرمایه معنوی می‌توان نتیجه گرفت توانمندسازی در سازمان‌ها نقش بسزایی در ارتقاء نحوه ارائه خدمات دارد. همچنین با عنایت به اهمیت و ضرورت مفاهیم سرمایه معنوی و عملکرد مدیران، با لزوم توجه به این دو مفهوم، در این تحقیق تلاش خواهد شد با هدف معرفی سرمایه معنوی به عنوان عامل تأثیرگذار بر توانمندسازی مدیران و ارائه الگوی توانمندسازی مبتنی بر سرمایه معنوی، اقداماتی به منظور بهبود توانمندی مدیران متأثر از سرمایه معنوی ارائه گردد؛ تا با تعمیم نتایج آن برای سایر مدیران، در برنامه‌ریزی‌ها و اتخاذ خط‌مشی‌های مناسب، مفید واقع گردد و با تکیه بر آن، به تعالی و رشد و شکوفایی هر چه بیشتر منجر شود.

با توجه به رویکردهای ذکر شده توسط محققین می‌توان چنین گفت که در طول زمان، بحث توانمندسازی از یک موضوع صرفاً مرتبط با ساختار و اختیار در سلسله مراتب سازمان به موضوعی فراساختاری تبدیل شده و جنبه‌های 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 می‌تواند در مسیر توانمندسازی کارکنان و علی‌الخصوص مدیران به آن توجه شود در میان تحقیقاتی که در این حوزه رصد گردیده است خالی است. در این پژوهش سعی بر این است که با ارائه الگویی مناسب، از طریق تقویت جنبه‌ها و ابعاد سرمایه معنوی در بین مدیران، بتوان به توانمندسازی آنان دست یافت.

با توجه به اهمیت نقش سرمایه معنوی در توانمندسازی مدیران در سازمان‌ها و نهادهایی که انجام وظیفه می‌کنند و همچنین کمبود مطالعات انجام شده در این زمینه در کشور انجام این تحقیق ضروری به نظر می‌رسد. این ضرورت در میان مدیران بانک‌ها بعنوان نهادهای مالی تأثیرگذار در جامعه نیز جدی‌تر مشاهده می‌گردد؛ لذا مطالعه توانمندسازی، یک اصل بنیادی در مدیریت سازمان‌های امروزی است. این مطالعه موجب ایجاد فهمی صحیح از رفتار کارکنان و مدیران، به‌طور عام و چگونگی مدیریت صحیح کارکنان و اداره سازمان‌ها، به‌طور خاص می‌شود؛ لذا تلفیق این دو موضوع، یعنی بهره‌گیری از سرمایه معنوی در جهت توانمندسازی مدیران بانک ملت، یکی از موضوعاتی است که می‌تواند مورد توجه قرار گیرد؛ لذا این پژوهش در صدد پاسخ به این پرسش است که آیا می‌توان توانمندسازی مدیران را در قالب الگویی مبتنی بر مؤلفه‌های سرمایه معنوی تعریف نمود؟

نقد ادبیات موجود

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

در ادبیات موجود در مباحث توانمندسازی نیز مشاهده گردید که اغلب پژوهش‌ها یا با بهره‌گیری از مدل‌های موجود در زمینه توانمندسازی به بررسی تأثیرات توانمندسازی بر مؤلفه‌های ساختاری و رفتاری معمول پرداخته‌اند و یا در صورت حرکت به سمت طراحی الگو، از منظر سه رویکرد اول (ارتباطی، انگیزشی و روان‌شناختی) به مفهوم توانمندسازی نزدیک شده‌اند. این درحالی است که طبق مباحث مطرح شده در بیان مسأله، رویکرد معنوی یعنی تقویت معرفت در پرتو تقویت جنبه‌های روحی و گرایش‌های 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 جستجو با کلمات کلیدی Empowerment و Model در عنوان مقالات، در سایت google scholar مؤید این مطلب است.

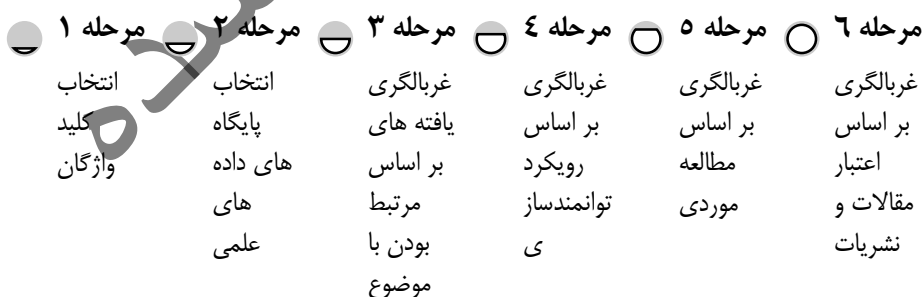
در موضوع معنویت در سازمان و سرمایه معنوی نیز خلأ دیگری به چشم می‌خورد. در تحقیقات قبلی تاکنون هیچ سازه‌ای با رویکرد سرمایه معنوی ساخته نشده است و این در حالی است که با افزایش سرعت ارتباطات و مکانیزاسیون سازمان‌ها، تقویت این رویکرد در تمامی جنبه‌های امور سازمانی یکی از ضروریات دنیای امروز به شمار می‌رود. اصل موضوع معنویت در سازمان و سرمایه معنوی نیز چندان مورد بازشناسی و نقد و بررسی قرار نگرفته 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 است و جامعه مدیران سازمان‌ها کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این نکته را با این استدلال می‌توان بررسی کرد که در هنگام جستجوی 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 جستجو، 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 مناسب

بیشتری با جامعه مدیران خواهد داشت.

روش پژوهش

این پژوهش از منظر هدف کاربردی و از نظر روش، تحلیلی و پیمایشی و از منظر نوع کیفی است. این پژوهش در دو مرحله انجام می‌شود. در گام نخست با استفاده از روش فراترکیب و با استفاده از ابزار مطالعه کتابخانه‌ای و بررسی اسناد و مدارک به مدل اولیه توانمندسازی مدیران مبتنی بر سرمایه معنوی دست یافته شد. در گام دوم و بر اساس پروتکلی که از مدل برخاسته از فراترکیب ایجاد گردید، مصاحبه‌های کیفی از خبرگان دانشگاهی و صنعت بانکداری (مدیران شعب) صورت گرفت و با بررسی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و تحلیل مضمون، شاخص‌های مدل شناسایی گردید.

در گام نخست و بمنظور تهیه یک مدل بر اساس فراترکیب مطالعات صورت گرفته حول موضوع توانمندسازی مبتنی بر سرمایه معنوی و در فرایند مرور سیستماتیک تلاش شد تا کلیدواژگان مرتبط با موضوع، مبنای جستجو در منابع علمی مختلف قرار گیرد. در این پژوهش برای انجام فراترکیب، از الگوی سه مرحله‌ای استفاده می‌شود. نخستین مرحله تنظیم سوال تحقیق در ارتباط با مرور ادبیات است. سوال اصلی پژوهش در این موضوع، تحلیل ابعاد مدل توانمندسازی مدیران شعب بانک مبتنی بر سرمایه معنوی است. مرحله دوم مرور سیستماتیک ادبیات است. مدل تحقیق حاضر ابتدا با جمع‌آوری و ترکیب عوامل موثر بر توانمندسازی مدیران در ادبیات شروع می‌شود. برای این منظور ابتدا مرور سیستماتیک ادبیات انجام می‌شود. در شکل (۱) فرایند مرور سیستماتیک ادبیات پژوهش نشان داده شده است.



شکل (۱). فرایند مرور سیستماتیک ادبیات پژوهش

در نهایت ۵۲ مقاله در غربالگری ادبیات پژوهش باقی ماندند. این مقالات بر اساس عوامل موثر در توانمندسازی مبتنی بر سرمایه معنوی مورد بررسی قرار گرفتند و پس از پالایش اولیه ۱۱۴ کد استخراج گردید.

در گام دوم و بمنظور توسعه مدل با استفاده از تحلیل مضمون، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته از کارشناسان خبره و فرهیختگان دانش‌گاهی و مدیران بانکی انجام گرفت. با استفاده از مدل استخراج شده از فراترکیب، پروتکل مصاحبه تدوین شده و سپس داده‌های مورد نیاز از مصاحبه‌ها جمع آوری شد. پس از آن داده‌های جمع آوری شده با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون مصاحبه‌ها، کدگذاری شد. کدگذاری مصاحبه‌ها در سه بخش کدگذاری باز، ساخت مفاهیم و مقوله‌ها انجام شده است و پس از آن به طراحی مدل پژوهش پرداخته شده است.

جامعه خبرگان متشکل از خبرگان حوزه توانمندسازی مدیران و سرمایه معنوی است. در واقع این افراد توانمندی درک، فهم و ارائه نظر در مورد فرایند توانمندسازی مدیران مبتنی بر سرمایه معنوی را داشتند. تعداد افرادی که باید مورد مصاحبه قرار گیرند از ابتدا مشخص نبود و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. یعنی مصاحبه‌ها تا زمانی انجام شد که کدهای استخراج شده بین دو مصاحبه اختلافی کمتر از ۲ کد داشته باشند. در این صورت اشباع نظری رخ داده و نیاز به مصاحبه جدیدتری نبود. مصاحبه‌شوندگان و خبرگان به روش غیرتصادفی هدفمند از طریق روش گلوله برفی انتخاب شدند 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.

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 گردید.

یافته‌های پژوهش

سؤال اصلی این پژوهش این بود که مؤلفه‌ها و ابعاد توانمندسازی مدیران مبتنی بر سرمایه معنوی کدامند؟ در مسیر پاسخ به این سؤال، در مرحله نخست و مطالعه پیشینه پژوهش شاخص‌های توانمندسازی بر پایه سرمایه معنوی احصا گردید. در جدول (۲)، مراحل انجام مرور سیستماتیک ادبیات در این پژوهش نشان داده شده است.

جدول (۲). مراحل انجام مرور سیستماتیک ادبیات پژوهش

مرحله	فعالیت	توضیحات
-------	--------	---------

۱	انتخاب کلید واژگان	Spiritual intelligence/ / توانمندسازی / banking / Empowerment / spiritual capital
۲	انتخاب پایگاه های علمی	Springer/ WILEY/ Science Direct/ Emerald/Sage/Taylor & Francis/ IEEEExplore/Sid.ir/ensani.ir/ganj-beta/ Noormags.com/
۳	غربالگری یافته های بر اساس مرتبط بودن با موضوع	نگهداشت مقالاتی که در ارتباط با توانمندی و توانمند سازی بودند و حذف مقالات حقوقی و روانشناسی
۴	غربالگری بر اساس رویکرد توانمندسازی	مقالاتی که در توانمندسازی در ارتباط با سرمایه معنوی است
۵	غربالگری بر اساس مطالعه موردی	بانکداری / Banking
۶	غربالگری بر اساس اعتبار مقالات و نشریات	مقالات علمی پژوهشی از سال ۱۳۹۰ به بعد مقالات لاتین در نشریات Q1 و Q2 و یا در سطح آن

پس از غربالگری مقالات، نهایتاً تعداد ۱۱۴ مولفه استخراج گردید و در فرایند کدگذاری سه مرحله‌ای وارد شد. در این بخش از فراترکیب، به تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی پرداخته می‌شود. در این گام کدهای شناسایی شده از منابع، دسته بندی می‌شوند و در قالب مفاهیم و مقوله‌هایی تجمیع می‌شوند. مبنای دسته‌بندی کدها، بر حسب میزان تشابه کدها با یکدیگر است. بدین ترتیب که کدهایی که از ترکیب و تلفیق آنها یک مفهوم انتزاعی مشترک ایجاد می‌شد در یک دسته قرار گرفته و نامگذاری روی آنها صورت گرفت. به همین ترتیب از ترکیب مفاهیمی که نزدیک به یکدیگر بود، مقوله‌هایی شکل گرفت. این دسته‌بندی بر مبنای درک و شهود پژوهشگر صورت گرفت. همچنین نامگذاری مفاهیم و مقوله‌ها نیز بر اساس سلیقه پژوهشگر و بر مبنای مطالعات صورت گرفته روی داد. حاصل این فرایند، بیان ۷ مقوله در دو بخش توانمندسازی و سرمایه معنوی و ۲۱ مفهوم بود که در مدل‌سازی استفاده گردید.

برای محاسبه پایایی در تحقیقات کیفی از روش توافق درون موضوعی توسط دو کدگذار (ارزیاب) استفاده می‌شود. برای این منظور از متخصصین در آن حوزه خواسته خواهد شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) مشارکت کند (میری جعفرآبادی و همکاران، ۱۴۰۳). برای محاسبه پایایی نتایج به دست آمده در مرحله فراترکیب، با استفاده از روش توافق درونی کدگذار همکار، از یک نفر دکترای مدیریت دولتی دانشگاه تهران و یک نفر دکترای مدیریت منابع انسانی دانشگاه تربیت مدرس درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش، در این پژوهش مشارکت نموده و فرایند استخراج برخی از مفاهیم و کدهای باز را مجدداً

انجام دهند. محقق کدگذاری بخشهای یادگیری و اثربخشی را در اختیار محقق همکار اول و کدگذاری عوامل مرتبط با توانمندسازی فردی و سازمانی را در اختیار محقق همکار دوم قرار داد. نتایج به دست آمده از کدگذاری و نتیجه توافق درونی بر اساس فرمول زیر، به شرح جدول (۳) می باشد.

$$\frac{\text{تعداد توافق}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

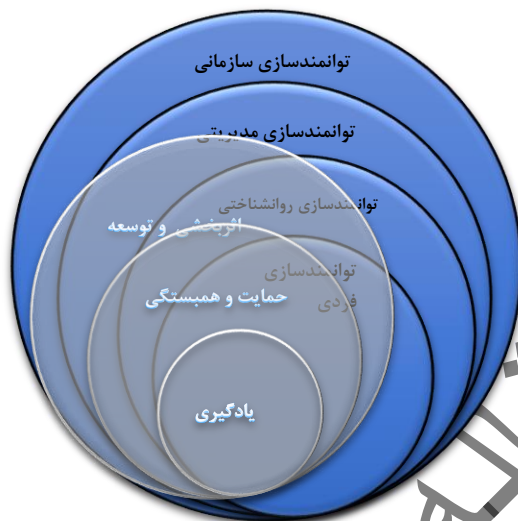
رابطه محاسبه توافق درونی

جدول (۳). نتایج محاسبه پایایی بین کدگذاران همکار

ردیف	کدگذار	عوامل	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	درصد پایایی توافق درونی
۱	محقق همکار اول	یادگیری و توسعه کارآمد / اثربخشی	۲۷	۲۱	٪ ۷۸
۲	محقق همکار اول	توانمندسازی فردی / توانمندسازی سازمانی	۳۰	۲۴	٪ ۸۰

همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود، توافق درونی در کدگذاری اول ۷۸ درصد و در کدگذاری دوم ۸۰ درصد است که با توجه به حد قابل قبول ۶۰ درصد برای پایایی، می توان نتیجه گرفت که پایایی کدگذاری قابل قبول می باشد.

مقوله های مدل در بخش توانمندسازی شامل چهار سطح فردی به عنوان قلب و مرکز هسته توانمندسازی قرار می گیرد. سپس سطوح توانمندسازی روانشناختی، مدیریتی و سازمانی قرار دارد که توانمندسازی را پوشش می دهند. در بخش سرمایه معنوی سه مقوله یادگیری، حمایت و همبستگی و اثربخشی و توسعه قرار دارند که چنانکه مشاهده می گردد لایه یادگیری، همپوشانی با دوسطح توانمندسازی فردی و روانشناختی داشته، لایه حمایت و همبستگی دارای همپوشانی تا سطح توانمندسازی مدیریتی و لایه اثربخشی و توسعه دارای همپوشانی تا سطح توانمندسازی سازمانی دارد. این مدل کلی از نتایج فراترکیب، بصورت یک مدل ۴ لایه ای در بخش توانمندسازی و یک مدل سه لایه ای در بخش سرمایه معنوی که در برخی بخش ها دارای همپوشانی است، در قالب شکل (۲) طراحی شده است.



شکل (۲): مدل مفهومی بسط داده شده و مستخرج از فراترکیب

در گام دوم و بمنظور تحلیل مضمون، اقدام به طراحی پروتکل مصاحبه از نتایج بررسی پیشینه تحقیق گردید. در این فرایند و پس از ارائه مدل مستخرج از فراترکیب به خبرگان و دریافت اطلاعات سن، جنسیت، سابقه خدمت و تحصیلات سوالات زیر از طریق مصاحبه‌های عمیق با ایشان مورد بررسی قرار گرفت.

سوال ۱: نظر شما در خصوص راهکارهای توانمندسازی روانشناختی مدیران مبتنی بر سرمایه معنوی چیست؟ (نظیر خودمختاری، احساس معنی دار بودن، احساس شایستگی، اعتماد و ...)

سوال ۲: نظر شما در خصوص راهکارهای توانمندسازی مدیریتی مدیران مبتنی بر سرمایه معنوی چیست؟ (نظیر تفویض اختیار، سهیم نمودن در اطلاعات، حمایت کردن، انعطاف پذیری و ...)

سوال ۳: نظر شما در خصوص راهکارهای توانمندسازی فردی مدیران مبتنی بر سرمایه معنوی چیست؟ (نظیر خودکارآمدی، انتقال تجربه، آموزش و ...)

سوال ۴: نظر شما در خصوص راهکارهای توانمندسازی سازمانی مدیران مبتنی بر سرمایه معنوی چیست؟ (نظیر ساختار سازمانی، نظام ارزشیابی، پاداش دهی، دسترسی به منابع و ...)

سوال ۵: سایر نظرات تکمیلی خود را اعلام فرمایید.

پس از انجام هر مصاحبه، تبدیل صوت مصاحبه‌ها به متن انجام گرفت و با مطالعه

مکرر نظرات، کدهای مرتبط استخراج گردید. مصاحبه‌شوندگان و خبرگان به روش غیرتصادفی هدفمند از طریق روش گلوله برفی انتخاب شدند 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. روند استخراج کدهای جدید از مصاحبه‌ها به طور طبیعی در مصاحبه‌های نهایی کاهش می‌یابد و فرایند مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافته است. تعداد مجموع کدهای جدید ۱۶۶ مفهوم اولیه می‌باشد. در جدول (۴) تعداد کدهای اولیه استخراج شده از هر مصاحبه نشان داده شده است.

جدول (۴). تعداد کدهای اولیه استخراج شده از هر مصاحبه

شماره مصاحبه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
تعداد کد	۳۷	۳۱	۲۸	۲۵	۲۴	۲۹	۲۴	۱۹	۲۲	۱۹
تعداد کد جدید	۳۷	۲۶	۲۱	۱۸	۲۲	۱۵	۱۳	۹	۵	۰

پس از دسته‌بندی کدهای مستخرج از مصاحبه‌ها، این کدها با کدهای حاصل از مطالعه کتابخانه‌ای ادبیات پژوهش تلفیق و طی چند مرحله بازبینی شد و پس از دو مرتبه بررسی و اصلاح توسط خبرگان و اخذ تأیید مجدد از آنان، کدهای استخراج شده در قالب جدول زیر دسته‌بندی گردید. بدین ترتیب با مشخص شدن مقوله‌های اصلی و مفاهیم از کدهای استخراج شده، جداول نهایی و مدل پژوهش در ادامه ارائه شده است. این مدل بر اساس ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده طراحی گردید و روابط بین عوامل نیز بر اساس روابط منطقی مطابق با جدول (۵) طراحی شد.

جدول (۵): مفاهیم و مقوله‌های اصلی استخراج شده در فرایند تحلیل مضمون

مفهوم	مقوله
کنشگری مستقل	استقلال و تفویض اختیار
واگذاری سنجیده مسئولیت	
احساس مالکیت	
توسعه مهارت تصمیم‌گیری	
پرورش ظرفیت‌های نوآورانه	
احساس معنی‌دار بودن	احساس شایستگی
احساس ارزشمندی	
اعتماد به نفس	
اشتیاق به پیشرفت	
پذیرش و تأیید متقابل	

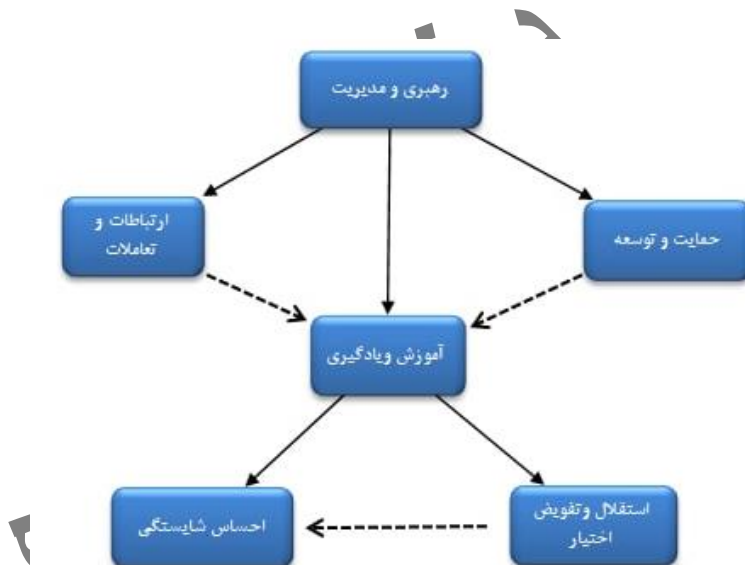
حمایت از کارکنان	حمایت و توسعه سازمانی
اطلاعات و مسئولیت	
رشد و توسعه	
فرهنگ مشارکت و همکاری	
رشد حرفه‌ای فردی	
تسهیل یادگیری مداوم	آموزش و یادگیری
انتقال تجربیات	
فناوری‌های نوین آموزشی	
توسعه روش‌های آموزشی متنوع	
ارتقاء انگیزه یادگیری	
توسعه مهارت‌های رهبری	رهبری و مدیریت اثربخش
فرهنگ سازمانی مثبت نگر	
مدیریت عملکرد	
مدیریت منابع انسانی	
مدیریت تغییر	
بهبود ارتباطات داخلی	ارتباطات و تعاملات
تعاملات بین‌بخشی	
روابط عمومی	

برای محاسبه پایایی مصاحبه در مرحله کدگذاری باز، با روش توافق درونی کدگذار همکار، از یک نفر دکترای مدیریت دولتی دانشگاه تهران و یک نفر دکترای منابع انسانی دانشگاه تربیت مدرس درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش، در این پژوهش مشارکت نموده و فرایند استخراج مفاهیم و کدهای باز را مجدداً انجام دهند. محقق کدگذاری مصاحبه اول را در اختیار محقق همکار اول و کدگذاری مصاحبه سوم را در اختیار محقق همکار دوم قرار داد. نتایج به دست آمده از کدگذاری و نتیجه توافق درونی به شرح جدول (۶) می‌باشد:

جدول (۶). نتایج محاسبه پایایی بین کدگذاران همکار

ردیف	کدگذار	مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	درصد پایایی توافق درونی
۱	محقق همکار اول	۱	۳۷	۳۱	۸۴٪
۲	محقق همکار دوم	۳	۲۸	۲۲	۷۹٪

همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود، توافق درونی در کدگذاری مصاحبه اول ۸۴ درصد و در کدگذاری مصاحبه سوم ۷۹ درصد است که با توجه به حد قابل قبول ۶۰ درصد برای پایایی، می توان نتیجه گرفت که پایایی کدگذاری قابل قبول می باشد. بر اساس کدهای استخراج شده، ۶ مقوله اصلی شکل گرفت که به نوعی دربرگیرنده هر دو فاکتور توانمندسازی و سرمایه معنوی بصورت توأمان بوده و مدل استخراجی به خوبی میتواند توانمندسازی مبتنی بر سرمایه معنوی را بیان نماید. از سوی دیگر با توجه به آنکه از جمع متخصصین و خبرگان پاسخگو به مصاحبه مدیران متخصص بانک ملت نیز حضور داشتند مقولات و مولفه های استخراج شده به خوبی در میان مدیران شعب بانک ملت نیز قابل بهره برداری خواهد بود. مقولات استقلال و تفویض اختیار، احساس شایستگی، حمایت و توسعه سازمانی، آموزش و یادگیری، رهبری و مدیریت اثربخش و ارتباطات و تعاملات که از فرایند تحلیل مضمون مستخرج گردیدند، دربرگیرنده شاخصه های توانمندسازی و سرمایه معنوی در میان مدیران شعب بانک ملت می باشد.



شکل (۲): مدل کیفی توانمندسازی مدیران مبتنی بر سرمایه معنوی

بحث

با توجه به اینکه سرمایه معنوی یک قابلیت برای سازمان ها محسوب می گردد برای پیاده سازی آن باید عوامل موثر بر آن را شناسایی نمود. منظور از عوامل تاثیرگذار عواملی است

که ممکن است مانع از شکل‌گیری سرمایه معنوی و یا به شکل‌گیری آن در سازمان‌ها کمک کند. یکی از مهمترین عوامل تاثیرگذار در شکل‌گیری این قابلیت در سازمان، دیدگاه رهبران آن سازمان می‌باشد. نگرش رهبران سازمان‌ها در خصوص پذیرش اهمیت شاخص‌ها و مولفه‌های سرمایه معنوی و درک ضرورت وجود آنها در سازمان و میزان هوش معنوی آنها در نحوه شکل‌گیری این قابلیت در سازمان‌ها بسیار تاثیرگذار می‌باشد (لیواین و راشکویتز، ۲۰۱۸).

قابل ذکر است عوامل مستخرج شده در مدل ارائه شده، منحصر در یکی از دسته‌های توانمندسازی یا سرمایه معنوی جای نمی‌گیرد و این عوامل بکاررفته در مدل، تبیین‌کننده مولفه‌های موثر بر توانمندسازی مبتنی بر سرمایه معنوی بعنوان یک مفهوم کلی می‌باشد. بدین معنا که هر یک از مولفه‌های شش‌گانه احصا شده شامل استقلال، احساس شایستگی، حمایت و توسعه، آموزش و یادگیری، رهبری و مدیریت و ارتباطات و تعاملات برای بهبود توانمندی (توانمندسازی) بر پایه سرمایه معنوی در میان مدیران شعب بانک ملت موثر می‌باشند. بدین ترتیب با ایجاد فضایی توأم با استقلال برای مدیران، سطح توانمندی ایشان برای پیشبرد اهداف سازمان بهبود خواهد یافت. برای این منظور بایستی ضمن استقلال در تصمیم‌گیری‌ها، احساس مالکیت در میان مدیران ارتقا یابد، امکان تفویض اختیارات فراهم گردد و برای توسعه مهارت‌های تصمیم‌گیری و همچنین ترویج خلاقیت در مدیریت در میان مدیران تلاش شود. در چنین فضایی امکان بهبود توانمندی در میان مدیران شعب بانک ملت استان قم از یکی از جهات شش‌گانه در دسترس خواهد بود. به همین ترتیب برای ارتقای احساس شایستگی نیز پارامترها و راهکارها در قالب کلمات کلیدی احساس معنی‌دار بودن، حس شایستگی، اعتماد به نفس، انگیزه و احترام متقابل تعریف گردیده است. بمنظور ارتقای توانمندی از بعد حمایت و توسعه، آموزش و یادگیری، رهبری و مدیریت و ارتباطات و تعاملات نیز مولفه‌های تاثیرگذار، در الگوی نهایی قید شده است.

در حقیقت مزیت مدل نهایی پژوهش نسبت به مدل‌های پیشین اولاً در تلفیق مفاهیم توانمندسازی و سرمایه معنوی می‌باشد. لازم به ذکر است تاکنون مدل‌سازی توانمندسازی مدیران مبتنی بر سرمایه معنوی صورت نپذیرفته است و تحقیقات یا بر روی سایر مولفه‌های توانمندسازی (به غیر از توانمندسازی معنوی) تمرکز نموده‌اند (اسکات و همکاران، ۲۰۱۸) و یا در برخی تحقیقات پراکنده حول موضوع توانمندسازی معنوی (قربانزاده و همکاران، ۲۰۱۲)، تمرکز بر مفاهیم مذهبی و دینی در سرمایه معنوی شده است. در این تحقیق با توجه به دریافت اطلاعات از خبرگان دانشگاهی و مدیریتی به مفاهیمی از سرمایه معنوی پرداخته شد که لزوماً دینی و مذهبی نمی‌باشند. همچنین

عموم تحقیقات در حوزه توانمندسازی بر روی توانمندسازی کارکنان متمرکز بودند که وجه نوآورانه دیگر در مدل ارائه شده در این تحقیق، پرداختن به موضوع توانمندسازی مدیران بوده است. انجام فرایندی تحقیق از مطالعات صورت گرفته و دریافت نظرات خبرگان و نهایتاً بررسی کمی مدل ارائه شده وجه تمایز دیگر تحقیق ارائه شده می باشد. در مجموع، آثار مربوط به توانمندسازی فاقد مجموعه‌ای از تعاریف مورد قبول و پرکاربرد مهم در فرآیند توانمندسازی است به گونه‌ای که حتی تعاریف توانمندسازی به شدت در بین دانشمندان متفاوت است. بسیاری از پژوهش‌های به عمل آمده توانمندسازی را به عنوان انگیزه کاری درونی (Conger & Kanungo, 1998) یا انگیزه باز تاب دهنده‌گی مناسب بودن فرد برای محیط (Cetin, 2013) تعریف می‌کردند. در دیگر آثار موجود، توانمندسازی به صورت تصور و طرح‌هایی تعهد محور (Spritzer et al, 2007) تعریف گردیده‌اند. 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. همچنین توانمندسازی به صورت عاملی وابسته به فعالیت‌های مدیریتی یا رهبری و شیوه‌های منابع انسانی مانند برنامه‌های آموزشی یا سیستم‌های پاداش تعریف شده بود (Chen & Zhang, 2023).

بر اساس نتایج به دست آمده مشخص گردید که مدل نهایی پژوهش، به نوعی در برگیرنده مدل ارائه شده از فراترکیب نیز می باشد. در مدل فعلی ارائه شده، به جهت کاربردی‌تر بودن نتایج عملاً مفاهیم سرمایه معنوی و توانمندسازی با یکدیگر آمیخته شده و مفهومی یکپارچه با عنوان توانمندسازی مبتنی بر سرمایه معنوی را پدید آورده است. تفکیک هر یک از این دو مفهوم میتواند در فرایند اجرایی پیچیدگی ایجاد نماید و با تعریف و تبیین ۶ شاخص اصلی در این مدل فرایند توانمندسازی مدیران مبتنی بر سرمایه معنوی در دسترس تر خواهد بود.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش توانمندسازی با اشاره به سرمایه معنوی مدیران در بانک ملت مورد بررسی قرار گرفته است. در این مسیر ضمن مصاحبه و دریافت نظرات خبرگان از منابع مرتبط با موضوع و تحلیل آن‌ها بهره برده 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 در برمی‌گیرد. توجه به سرمایه معنوی از طریق ارتقای مهارت‌های خودآگاهی، تغییر چارچوب ذهنی، استفاده از چالش‌ها و تفاوت‌ها، دگرخواهی، استقلال رای، فروتنی، ارزش محوری، خودانگیختگی، کل‌نگری، 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 موثر می‌باشد. توجه به سرمایه معنوی در میان مدیران موجب می‌شود تا فرایند توانمندسازی با کمترین چالش صورت پذیرد و نتایج آن به صورت پایدار و بلندمدت برای سازمان باقی بماند. فرایندهای 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 شد. از طرف دیگر نیز مدیران و کارکنان از طریق دستیابی به سطوح بالاتر از عملکرد، امکان بهره‌وری و متعاقب آن امکان ارتقاء شغلی را خواهند داشت. پیشنهاد می‌شود در سطح کاربردی، طراحی سناریوهای واقعی برای تمرین مهارت‌های تصمیم‌گیری و دوره های آموزشی مستمر برای مدیران در دستور کار سیاستگذاران منابع انسانی در بانک‌ها قرار گیرد. به محققین نیز پیشنهاد می‌گردد برای بهبود این تحقیق نسبت به ایجاد و معرفی مدل‌هایی برای پیاده‌سازی مؤلفه‌های شناسایی شده در سازمان‌ها به صورت ساختاریافته و قابل سنجش اقدام نمایند.

برخی محدودیت‌ها در این تحقیق ممکن است بر نتایج آن تأثیرگذار باشد. اولاً، ممکن است جامعه آماری نسبت به تنوع و گوناگونی شدید نداشته باشد، به ویژه اگر بر روی یک نوع خاص از سازمان یا صنعت تمرکز داشته باشد. این موضوع می‌تواند به عدم تعمیم نتایج به دیگر سازمان‌ها منجر شود. علاوه بر این، اعتماد به خود گزارش‌دهی کارکنان به عنوان منبع داده نیز ممکن است به تحریف پاسخ‌ها و عدم صحت اطلاعات منجر شود. همچنین، عدم وجود زمان کافی برای رصد واقعی تأثیرات این عوامل بر رفتارهای روزمره کارکنان یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش به شمار می‌آید.

منابع

منابع فارسی

- [۱] دانش‌گزاده، خدابخش؛ صارمی‌راد، سعیده (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و تعهدسازمانی کارکنان در شرکت ارتباطات سیار. مدیریت دولتی، شماره ۳(۱)، صفحات ۵۹-۸۰.
- [۲] حمیدی، فریده؛ سعادت، ربابه. (۱۳۹۴). تاثیر کارکردهای رهبری مدیران بر توانمندسازی معلمان. نوآوری‌های آموزشی، ۱۴(۵۴)، ۴۷-۶۰.
- [۳] ذاکری، آمنه؛ طباطبایی، سمانه سادات (۱۴۰۲). نقش بخشش و سرمایه معنوی در پیش بینی سلامت اجتماعی دانشجویان. سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، ۷(۳)، ۱۴۶-۱۵۳.
- [۴] رجایی، سعید؛ جمشیدی، عبدالر سول؛ نادری، ناهید (۱۴۰۰). مفاهیم و راهبردهای توانمند سازی کارکنان. ماهنامه تکبیر، بهار هجدهم، شماره ۱۹۶.
- [۵] صالحی صدقیانی، جمشید؛ دهقان، نبی اله (۱۳۸۹). بررسی ارتباط ابعاد توانمندسازی روان شناختی با خلاقیت کارکنان با استفاده از روش رگرسیون چند متغیره (مورد مطالعه: شرکت‌های خدمات فنی و مهندسی تهران). مطالعات کمی در مدیریت، شماره ۱۱(۱)، صفحات ۲۹-۴۶.
- [۶] سیف‌پناهی، جبار؛ رضایی، شاهو (۱۳۹۶). رابطه رهبری معنوی و کیفیت زندگی کاری با توانمندسازی روانشناختی. مدیریت منابع انسانی در ورزش، صفحات ۲۲۳-۲۴۵.
- [۷] عمادیان، آرزو؛ شفیع آبادی، عبدالله؛ دوکانه‌ای فرد، فریده (۱۴۰۱). بررسی اثربخشی توانمندسازی شغلی مبتنی بر توانمندسازی شغلی شفیع آبادی بر کاهش فرسودگی شغلی معلمان. مطالعات ناتوانی.
- [۸] میرکمالی، سیدمحمد؛ حیات علی اصغر؛ 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) (ویژه مقالات تربیت و اجتماع)، صفحات ۱۵-۳۰.
- [۹] شجاعی فرد، علی؛ نادری نژاد، طیبه (۱۴۰۲). بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر قابلیت‌های نوآوری با نقش میانجی فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی شرکت و فناوری اطلاعات و ارتباطات در شرکت همراه اول. مطالعات رفتاری و تعالی سازمانی، دوره ۱، شماره ۲، صفحات ۳۸-۵۴.

[۱۰] یزدانی، پروانه؛ شیرازی، علی؛ رحیم نیا، فریبرز؛ مرتضوی، سعید (۱۴۰۳). راهبردهای توسعه شایستگی‌های رهبری تحول آفرین جهانی در وزارت نیرو ایران. پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۱۷، شماره ۶۳، صفحات ۶۵-۹۰.

[۱۱] وحیده آسهرلوس، اسماعیل؛ داداشی خاص، (۱۳۹۱). تأثیر هوش معنوی مدیران بر عملکرد کارکنان سازمانهای دولتی. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره دوم، شماره ۳، زمستان ۹۱.

[۱۲] اسکندری، مجتبی؛ سلطانی، محمدرضا؛ حبیبی، حسین (۱۴۰۰). طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان با رویکرد معنوی. مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۵(۱۷)، صفحات ۲۰۳-۲۲۶.

منابع انگلیسی

- [1] Amram, F. (2009). Spirituality and happiness. *Journal of Organization Change Management*, 12(3), 186-199.
- [2] Andrade, J., Mendes, L., & Lourenço, L. (2017). Perceived psychological empowerment and total quality management-based quality management systems: an exploratory research. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(1-2), 76-87.
- [3] Baild, J. (2017). The intent leave: An investigation of empowerment mechanism, job satisfaction, and organizational commitment among technical college employees. Unpublished dissertation. Cappella University.
- [4] Cetin Bektas, N., & Sohrabifard, N. (2013). Terms of organizational psychology, personnel empowerment and team working: A case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 82, 886-891.
- [5] Charles, P. R., Scott, H., Jiang, H., Wildman, J. L., & Griffith, R. (2018). The impact of implicit collective leadership theories on the emergence and effectiveness of leadership networks in teams. *Human Resource Management Review*, 28(4), 464-481.
- [6] Chen, Y., & Zhang, H. (2023). Digital empowerment in organizations: A comprehensive review and future research directions. *Journal of Organizational Behavior*, 44(3), 315-341.
- [7] Chuanru, Zhou, X., Huang, X., Yu, T., Wang, C., & Jiang, Y. (2025). Effects of compassion fatigue, structural empowerment, and psychological empowerment on the caring behaviours of intensive care

- unit nurses in China: A structural equation modelling analysis. *Australian Critical Care*, 38(3).
- [8] Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
 - [9] D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2020). The role of shared leadership in team performance and work engagement. *Team Performance Management*, 26(3-4), 195-211. <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2020-0030>
 - [10] Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-303.
 - [11] Dust, S. B., Resick, C. J., Margolis, J. A., Mawritz, M. B., & Greenbaum, R. L. (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly*.
 - [12] Greasley, K., & et al. (2011). Employee participation of empowerment. *Employee Relations*, 27(4), 354-368.
 - [13] Amram, F. (2009). Spirituality and happiness. *Journal of Organization Change Management*, 12(3), 186-199.
 - [14] Andrade, J., Mendes, L., & Lourenço, L. (2017). Perceived psychological empowerment and total quality management-based quality management systems: an exploratory research. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(1-2), 76-87.
 - [15] Baild, J. (2017). The intent leave: An investigation of empowerment mechanism, job satisfaction, and organizational commitment among technical college employees. Unpublished dissertation. Cappella University.
 - [16] Cetin Bektas, N., & Sohrabifard, N. (2013). Terms of organizational psychology, personnel empowerment and team working: A case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 82, 886-891.
 - [17] Charles, P. R., Scott, H., Jiang, H., Wildman, J. L., & Griffith, R. (2018). The impact of implicit collective leadership theories on the emergence and effectiveness of leadership networks in teams. *Human Resource Management Review*, 28(4), 464-481.
 - [18] Chen, Y., & Zhang, H. (2023). Digital empowerment in organizations: A comprehensive review and future research directions. *Journal of Organizational Behavior*, 44(3), 315-341.
 - [19] Chuanru, Zhou, X., Huang, X., Yu, T., Wang, C., & Jiang, Y. (2025). Effects of compassion fatigue, structural empowerment, and psychological empowerment on the caring behaviours of intensive care unit nurses in China: A structural equation modelling analysis. *Australian Critical Care*, 38(3).

- [20] Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- [21] D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2020). The role of shared leadership in team performance and work engagement. *Team Performance Management*, 26(3-4), 195-211. <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2020-0030>
- [22] Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-303.
- [23] Dust, S. B., Resick, C. J., Margolis, J. A., Mawritz, M. B., & Greenbaum, R. L. (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly*.
- [24] Greasley, K., & et al. (2011). Employee participation of empowerment. *Employee Relations*, 27(4), 354-368.
- [25] Green, S. A., & Maehr, M. L. (2020). Empowering leadership and employee innovation: A dual process model. *Journal of Business Research*, 116, 134-144.
- [26] Gupta, A., & Singh, C. (2020). Creating a culture of innovation: The role of leadership and employee empowerment. *Journal of Business Research*, 118, 189-202.
- [27] Hyeon, Jo. (2025). Interplay among collaborative culture, empowerment leadership, and IT work environment in the public sector: A mixed methods study. *International Journal of Information Management*, 82, 102883.
- [28] Jingyi, Xu. (2024). Enhancing student creativity in Chinese universities: The role of teachers' spiritual leadership and the mediating effects of positive psychological capital and sense of self-esteem. *Thinking Skills and Creativity*, 53, 101567.
- [29] Kang, Y. J., Lee, J. Y., & Kim, H. W. (2017). A psychological empowerment approach to online knowledge sharing. *Computers in Human Behavior*, 74, 175-187.
- [30] Karacas, S. (2010). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *Industrial Journal of Manpower*, 27(8), 714-722.
- [31] Li, H., et al. (2022). Psychological empowerment and job satisfaction in healthcare settings. *BMC Health Services Research*, 22(1), 120.
- [32] Li, H., Ying, S., Li, Y., Xing, Z., Shouqi, W., Jie, Y., & Jiao, S. (2018). Relationship between nurse psychological empowerment and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Advanced Nursing*.
- [33] Livne, Y., & Rashkovits, S. (2018). Psychological empowerment and

burnout: Different patterns of relationship with three types of job demands. *International Journal of Stress Management*, 25(1), 96.

- [34] Refler, V. (2004). The effects of a leader on organizational citizenship behavior in employees. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- [35] Robbins, M. D., Crino, L. D., & Fredendall, L. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12(3), 419-443.
- [36] Sak, G., Rothenfluh, F., & Schulz, P. J. (2017). Assessing the predictive power of psychological empowerment and health literacy for older patients' participation in health care: A cross-sectional population-based study. *BMC Geriatrics*, 17(1), 59.
- [37] Smith, T. A., et al. (2024). Empowering environments: The influence of organizational culture on psychological empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 109(1), 50-67.
- [38] Spreitzer, Gretchen. (2007). Toward the integration of two perspectives: A review of social-structural and psychological empowerment at work.
- [39] Yaghoob Nezhad, H., & Nikpour, A. (2021). The effect of psychological empowerment on job satisfaction: The mediating role of organizational commitment. *European Journal of Management and Business Economics*, 30(1), 36-49.
- [40] Yingying Yao, Lianying Zhang, Hui Sun (2023) Enhancing project managers' strategy commitment by leader-leader exchange: The role of psychological empowerment and organizational identification, *International Journal of Project Management*, Volume 41, Issue 3, 102465.
- [41] Zohar, D., & Marshall, I. (2000). *SQ: Spiritual intelligence, the ultimate intelligence*. London: Bloomsbury.