

# مدیریت در پرتو معنویت



پژوهش‌های فلسفی و معنویات فرهنگی  
رساله جامع علوم انسانی

فاطمه شیخی نژاد  
گلناز احمدی

## چکیده

رشد سریع مفهوم معنویت (Spirituality) در محیط کار و سازمان و کاربرد های آن، برای رهبران سازمان، مدیران منابع انسانی، کارکنان و عواملان تغییر، اهمیت فراوانی دارد. هنگامی که ابعاد گوناگون معنویت در محیط کار استفاده شوند، سعادت و خلاقیت فردی، هماهنگی سازمانی و موفقیت تجاری بلند مدت را افزایش می دهند. در این مقاله پس از ارائه تعاریفی کلی از معنویت، رابطه میان دین و معنویت بررسی می شود.

کاملاً جامع و فراگیر و پذیرای هر کسی؛ منبع نهایی معنا و هدف در زندگی؛ تقدس هر چیزی؛ منبعی لایزال از ایمان و نیروی اراده؛ هدف نهایی؛ غیرفرقه‌ای، فراتر از فرقه‌ها؛ جهانی و بدون بُعد زمانی؛ ابهت در حضور وجودی متعالی؛ احساس عمیق ارتباط متقابل با هر چیزی؛ آسایش و آرامش درونی (Mitroff & Denton, 1999).

### رابطه میان دین و معنویت

پژوهش‌های میدانی میتروف و دنتون در جامعه آمریکا، به خوبی نشان می‌دهند که افراد بین معنویت و دین فرق گذاشته‌اند: تقریباً ۳۰ درصد از افراد پیمایش شده نسبت به دین و معنویت دیدگاهی مثبت داشتند. درصد کمی، حدود ۲ درصد، به دین نگاهی مثبت و نسبت به معنویت دیدگاهی منفی داشتند، حدود ۶۰ درصد یا اکثریت آنان، دیدگاه‌شان نسبت به معنویت، مثبت و نسبت به دین، منفی بود. ۸ درصد آنان نیز، هم نسبت به معنویت و هم نسبت به دین، دیدگاه منفی داشتند.

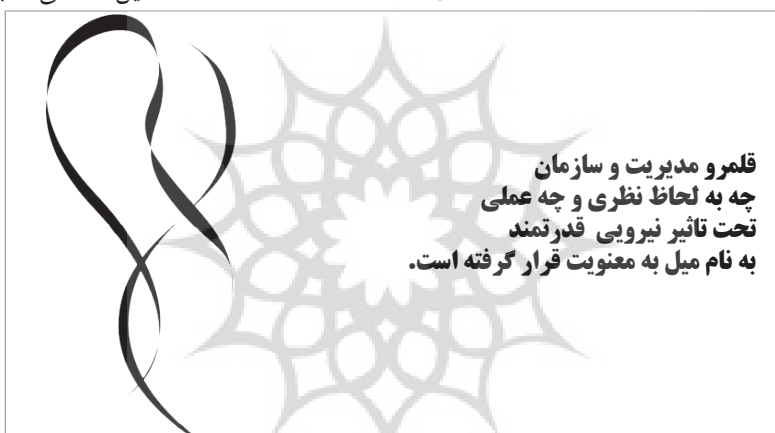
از این رو، بنابر پژوهش‌های این دو نویسنده، چهار گرایش گوناگون نسبت به دین و معنویت وجود دارد: فرد می‌تواند نسبت به دین و معنویت نظری مثبت داشته باشد، این فرد دین و معنویت را هم معنا می‌گیرد و معنویت را تنها از راه دین می‌جوید و می‌یابد. در دیدگاه دوم، فرد می‌تواند نسبت به دین نظری منفی داشته باشد، اما دیدگاهش نسبت به معنویت مثبت باشد، در این مورد، این فرد دین را سازمان یافته، دارای فکری بسته و بی‌تحمل می‌انگارد و از سوی دیگر معنویت را بی‌نهایت شخصی، با فکری باز و دارای تحمل و ویژگی جهانی بودن می‌داند. معنویت از این دیدگاه، برای همه افراد دست‌یافتنی است و مهم نیست که فرد چه عقایدی داشته باشد؛ معنویت یک نیروی وحدت‌بخش و پیونددهنده با هستی است.

در دیدگاه سوم، فرد می‌تواند نسبت

### تعریف معنویت

از آن جایی که واژه معنویت در زمینه‌های گوناگونی به کار می‌رود، تعریف آن مشکل است. موضوع معنویت، دلمشغولی دیرپای بشر است، اما بررسی نقادانه و تطبیقی معنویت در زمینه‌های جهانی، پدیده نوظهوری است. بسیاری از ادیان، واژه دقیقی برای رساندن مفهوم معنویت ندارند. با وجود این، امروزه مفهوم معنویت عمومیت یافته است، در اینجا به برخی از تعریف‌های معنویت اشاره می‌شود:

در تعریفی دیگر: «معنویت به عنوان انرژی، معنا، هدف و آگاهی در زندگی است» (Cavanagh, 1999).



قلمرو مدیریت و سازمان  
چه به لحاظ نظری و چه عملی  
تحت تأثیر نیروی قدرتمند  
به نام میل به معنویت قرار گرفته است.

«معنویت، جستجوی مداوم برای یافتن معنا و هدف زندگی است، درک عمیق و ژرف ارزش زندگی، وسعت عالم، نیروهای طبیعی موجود، و نظام باورهای شخصی» (Myers, 1990).

اما در یک تعریف به نسبت جامع‌تر و دقیق‌تر، معنویت را به عنوان: «تلاشی در جهت پرورش حساسیت نسبت به خویشتن، دیگران، موجودات غیرانسانی و (نیروی برتر) خدا، یا کند و کاوی در جهت آن چه برای انسان شدن مورد نیاز است، و جست و جویی برای رسیدن به انسانیت کامل دانسته‌اند» (Hinnells, 1995).

در پژوهش‌هایی که میتروف و دنتون انجام داده‌اند، در تعریف‌های مختلف معنویت، نکته‌های کلیدی این گونه آمده است:

رسمی، منسجم و سازمان یافته نیست؛

عصری را که در آن زندگی می‌کنیم، عصر پیچیدگی و تغییرناپذیر است. سازمانها در چنین عصری همواره در دو لبه نظم و بی‌نظمی قرار دارند و دائم بین دو حالت تناقض نما، در رفت و آمدند. صاحب‌نظران و تئوری پردازان علم مدیریت، برای رویارویی با چنین وضعیت و شرایطی تئوری‌های مختلفی، مانند: سازمانهای یادگیرنده، سازمانهای هولوگرافیک، سازمانهای کارآفرین و تئوری آشوب ارائه داده‌اند. 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 آشوب زده، یاری رساند و تناقض‌نمایی نظم و بی‌نظمی در سازمان را حل و فصل کند و بدون طرد هر یک، آنان را به صورت مقتضی به کار ببندد، چرا که سازمانها برای

فعالیت مستمر در عرصه‌های مختلف، نیازمند رفت و آمد همیشگی بین دو حالت تغییر و ثبات هستند (Gerald, 1999).

قلمرو مدیریت و سازمان، چه به لحاظ نظری و چه به لحاظ عملی، به تازگی زیر تأثیر نیروی قدرتمند قرار گرفته که اگر به درستی اداره و هدایت شود، به نظر می‌رسد ظرفیت لازم را برای منجر شدن به ژرف‌ترین تشریک مساعی، نه تنها در زمینه‌های حرفه‌ای، بلکه برای بروز انسانیت تمام عیار، دارا باشد (Neal, 1997).

در آمریکا، مدیران علاقه فزاینده‌ای به تلفیق معنویت و مدیریت دارند. این تلفیق، عمیق‌ترین ارزشهایی را که بر کارشان تأثیرگذار است، به همراه دارد، و نیز به همان میزان، نویددهنده موفقیت بیشتر آنها خواهد بود. مدیران به خاطر برخی علاقه‌های مشترک، خود را به معنویت

به دین نگاه مثبت داشته باشد و نسبت به معنویت دیدگاهی منفی. تمام انرژی و توانمندی های این فرد در مسیر زندگی دینی اوست و به ویژه بر درک و انجام آیین ها، شعائر و آموزه های یک دین خاص، تمرکز دارد. رستگاری با عضویت در یک جامعه دینی همبسته، حاصل می شود.

در نهایت، در دیدگاه چهارم، فرد هم در مورد دین و هم در مورد معنویت، دیدگاهی منفی دارد. در این مورد، او بر این باور است که هر موضوع ارزشمندی از راه ایجاد ارزشهای مناسب امکان پذیر است و دین و معنویت در محیط کار مدرن و سکولار، نمی توانند کاری را از پیش ببرند (Mitroff & Denton, 1999).

معنویت، در جامعه ایرانی، مبتنی بر دین است. بدین معنا که تعالیم و آموزه های دین اسلام شکل دهنده معنویت سرچشمه هستند. معنویت اسلامی، قرآن کریم و فرموده های حضرت محمد (ص) و ائمه اطهار (س) است. زبان های اسلامی برای واژه غربی (Spirituality) اصطلاحات گوناگونی دارند؛ این اصطلاحات دربرگیرنده این

معانی اند: باطن، حق، عالم معنا، مقام لطف الهی، مفهوم کمال اخلاقی، جمال، جان و ذکر خدا. از نظرگاه مسلمین، زندگی معنوی، هم بر ترس از خدا مبتنی است و هم بر عشق او، هم تسلیم در برابر اراده خدا و هم جست و جو برای شناخت او، که هدف نهایی آفرینش است. معنویت اسلامی با الگوی آداب اسلامی، که ساخته و پرداخته ارکان دین است، رابطه دارد. گوهر معنویت اسلام با توجه به توحید، پیوند می خورد و قلب اسلام و کلید فهم جنبه های مختلف آن است (رستگار، ۱۳۸۴).

### معنویت در کار

معنویت در کار، یک تجربه از ارتباط و اعتماد متقابل در میان افرادی است که

در یک فرایند کاری مشارکت می کنند که به وسیله خوش بینی و حسن نیت فردی ایجاد می شود و منجر به ایجاد فرهنگ سازمانی انگیزشی و افزایش عملکرد کلی می شود که در نهایت تعالی سازمانی پایدار را به همراه دارد (Marques, 2006). مفاهیم زیر از معنویت در کار، برداشت می شود:

- رشد و پیشرفت معنوی تجربه انسان، شامل: رشد ذهنی، حل مسئله و یادگیری شخصی، اغلب ابزارهای اصلی بالندگی فردی خواهند بود.

- رشد معنوی، ارضای نیازهای فردی، به ویژه تعلق و نیازهای سطح بالاتر، مانند احساس موفقیت را منعکس می کند.

- معنویت در محل کار از سوی رهبران سازمان، فرهنگ سازمانی، خط مشی ها و طرح کار ایجاد و تقویت می شود. حساسیت

همچنین منجر به افزایش برگشت سرمایه نیز خواهند شد. در بیشترین بخش ادبیات، معنویت در کار، تمایلی است که در صورتی که توسط رهبران سازمان شروع شود، به گونه موفقیت آمیزی اجرا می شود. اصطلاحاتی، مانند: رهبری معنوی، رهبری اخلاقی، رهبری قابل اعتماد، همگی نشانگر روشهایی هستند که برای ایجاد یک فضای فکری و معنوی در محیط کار، به عنوان مسئولیت رهبر، نشان داده می شوند (Marques, 2006).

### جنبه های معنویت

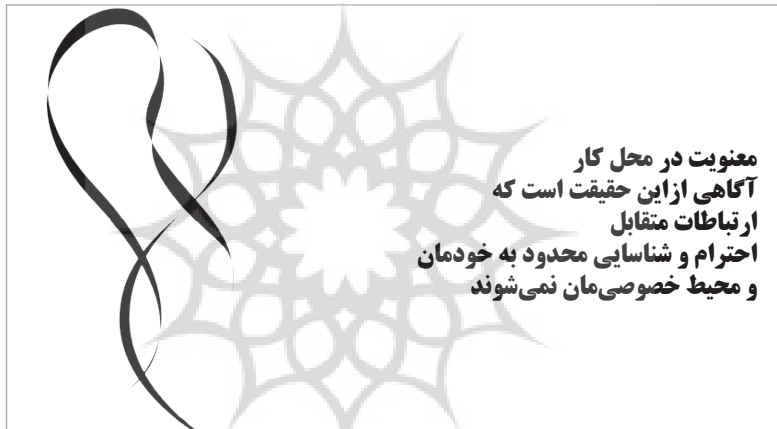
براک (۱۹۹۹) سه رکن اصلی برای محیط کار معنوی، شامل: درونی، بیرونی و تلفیقی مشخص می سازد که آنها را به چهار نتیجه متفاوت، اما بسیار مرتبط، تقسیم می کند.

۱. رهبری و سازمان: علاقه به کارکنان، احترام به دیگران، سازگاری اعمال و هشیاری آشکار؛
۲. کارکنان: مهارت استادانه و پیشرفت دانش، تطبیق پذیری و عملکردهای مستمر؛
۳. کیفیت بیرونی: سازگاری، آگاهی محیطی و احساس

مسئولیت نسبت به جامعه؛

۴. اعتماد متقابل و مسئولیتهای مشترک برای منافع مشترک. موارد ۱ و ۳ نشانه های بیرونی یک محیط کار معنوی از دیدگاه یک کارمند هستند. گزینه دو، بعضی از محرکهای درونی را برای یک کارمند معنوی تبیین می کند و گزینه چهار به عامل تلفیقی یعنی روابط متقابل بین همه گروههای درگیر در کار، اشاره دارد.

نک و میلی (۱۹۹۴) به ارتباطات بین جنبه های درونی و بیرونی در محیط، با بیان اینکه الگوهای تفکر سازنده منجر به افزایش ادراک و معنویت بیشتر در کار می شوند، اشاره می کنند. آنها تاکید دارند: کارکنانی که تلاش می کنند تا مکثات درونی خود را به سطح بالاتری از آگاهی



**معنویت در محل کار**  
**آگاهی از این حقیقت است که**  
**ارتباطات متقابل**  
**احترام و شناسایی محدود به خودمان**  
**و محیط خصوصی مان نمی شوند**

و علاقه به کارمند باید در همه رویکردها وجود داشته باشد (Burack, 1999).

علاقه رو به رشد و دوام و ماندگاری معنویت در محیط کار، ناشی از دو جریان توسعه تجاری است. یک جریان از نیاز اقتصادی - تکنولوژیکی نشئت گرفته و دیگری به عنوان مدیریت مبتنی بر افراد توصیف می شود. در حال حاضر، این افراد هستند که تفاوت ایجاد می کنند (Burack, 1999). معنویت در محل کار، آگاهی از این حقیقت است که ارتباطات متقابل، احترام و شناسایی محدود به خودمان و محیط خصوصی مان نمی شوند، بلکه همچنین برای همه کسانی که ما با آنها در یک مبنای منظم یا تصادفی کار می کنیم، کاربرد دارند، که نه تنها منجر به شرایط کاری مطلوب تر می شوند، بلکه

ارتقاء داده و فضای فکری خود را از منفی به مثبت تغییر می دهند، قادر خواهند بود که معنویت را در کارشان افزایش دهند. با معرفی اصطلاح خود رهبری تفکر (TSL= Thought Self Leadership) نک و میلی مام بیان می کنند که با کاربرد مثبت TSL خود رهبری تفکر کارکنان خواهند آموخت که درک بهتری از واقعیت بیرونی شان در محل کار داشته باشند.

### جنبه های درونی

می توان از نقل قول های زیر به اهمیت جنبه درونی پی برد: کش و همکاران (۲۰۰۰): معنویت برای اینکه از ارزشهای کلی آگاهی یابد، به درون نگاه می کند. رابینز (۱۹۹۸): عملکرد یک فرد، یک کارکرد از توانایی او برای انجام دادن شغلش و تمایل او برای انجام آن است. گافورث (۲۰۰۱): هر شخصی نیاز به چیزی بزرگتر در زندگی دارد که فراتر از کسب پول و کارکردن

است. براک (۱۹۹۹): هنگامی که کار ما با اشتیاق ما همخوانی دارد و برای ما معنادار است یا ما احساس می کنیم از راه ایده هایمان یا از راه خدمت کردن به دیگران، قادر هستیم تفاوت ایجاد کنیم، نیازهای معنوی برآورده می شوند. کووی (۱۹۸۹): بعد معنوی جوهره شما و تعهد شما به سیستم ارزشی تان است. ترز (۱۹۹۹): به گونه مجازی همه مردم یک میل هدایت کننده به ایجاد یک تفاوت دارند. بر اساس این اظهارات و نقل قولهای دیگر در ادبیات موجود، تنوع وسیعی از کیفیت های درونی، که فضای معنوی را در محیط کار پرورش می دهند، شناسایی می شوند. برخی از این کیفیت ها، شامل: اخلاق، صداقت، ایمان، احترام و اعتماد هستند.

### جنبه های تلفیقی

در جنبه تلفیقی معنویت کاری معتبر

دو ویژگی وجود دارد:

۱. آگاهی افراد را از وجود معنویت در کار خود، افزایش می دهد.
۲. این آگاهی افزایش یافته، روشی را که معتقدان به این معنویت کار کرده، با دیگران در محیط کار رابطه برقرار می کنند، تغییر می دهد. بعضی از این پدیده ها در ادبیات تخصصی، که اهمیت رویکرد تلفیقی در یک محیط کار معنوی را نشان می دهند، شامل: ادراک، صداقت، جهت گیری تیمی و پذیرش هستند.

### جنبه های بیرونی

دوکن و آشماس (۲۰۰۰) بیان می کنند سازمانهایی که برای مدتی طولانی سیستم



هر سازمانی  
یک معنویت دارد  
اعم از اینکه آن را درک کند  
یا درک نکند.

می کنند، شامل: خلاقیت، تنوع، احساس آرامش و هماهنگی هستند.

### تبدیل محیط کار به یک محیط کار معنوی

بر اساس مطالب گفته شده، ممکن است نتیجه گیری شود که گام نخست برای ایجاد یک تغییر مثبت در محیط کار، باید در سطح درونی اتفاق بیفتد. چنین تغییرات درونی و افزایش آگاهی معنوی هنگامی برای کل سازمان مؤثرتر و مفیدتر خواهند بود که در درون افرادی که در موقعیت های عالی تر سلسله مراتب سازمانی اند، ایجاد شوند. با این وجود چنین تغییراتی ممکن است در کارکنان در سطوح پایین تر پدید آیند که سطوح عالی موفقیت را تعدیل می کنند و بستگی به تفاهم شخصی افراد با همکارانشان دارد.

دلایل احتمال تغییر محیط کار غیرمعنوی، به محیط کار معنوی:

۱. تجربه سازمانی: هنگامی اتفاق می افتد که تحولات سازمانی نامطلوب (از دست دادن روحیه، بهره وری، کارآیی) توجه مجدد به قواعد موجود سازمانی را می طلبد.

۲. تجربه رهبری: تغییر شکل می تواند بوسیله یک تغییر در دیدگاههای رهبری، یک حادثه غم انگیز پیش بینی نشده در مورد رهبر، یا تمایل رهبر به جذب کردن افراد خوب (کارکنان و مشتریان) برای تجارت و در نتیجه افزایش کیفیت زندگی در محیط کاری، شروع شود.

دلایل شخصی که بر تغییر محیط کار به یک محیط معنوی اثر می گذارند، عبارتند از:

۱. دلایل درونی، که اساساً نتیجه ای از یک تغییر شخصی است. بعضی از دلایل درونی برای تغییر چنین کارمندی شامل موارد زیر است:

افزایش سطح هشيارى، رويارويى با يك مسئله در حال تغيير در زندگى، تغيير عادتها، تغيير سبك زندگى، تمایل کلی برای آرامش درونی و رضایت از خود، افزایش تنفر از یک محیط رقابتی،

های عقلایی بوده اند، در حال ایجاد فضایی برای بعد معنوی هستند؛ بُعدی که با قوانین و نظم و ترتیب کمتر سرو کار دارد و بیشتر با معنا، هدف و حس تعهد ارتباط می یابد. براک (۱۹۹۹) به مدیریت مبتنی بر افراد اشاره می کند که شامل پدیده هایی، مانند: شناختن ارزش افراد، تمایل به ایجاد جو کاری بسیار منسجم و ایجاد مبنایی از اعتماد، عدالت، احترام، عشق و اعتقاد می شود. جنبه بیرونی بیشتر به وسیله جملاتی، مانند: اینکه کار، یک سفر معنوی برای بسیاری از ما است، اگرچه ما در مورد آن به روشهای مختلف سخن می گوئیم، تأکید می شود. هر سازمانی یک معنویت دارد، اعم از اینکه آن را درک کند، یا درک نکند. بعضی از ویژگیهای ذکر شده در مورد معنویت در ادبیات مربوط به محیط کار است که بر اثرات بیرونی در یک محیط معنوی تأکید

تنفر از یک ساختار سلسله مراتبی که به سختی اداره می شود، تمایل به داشتن احساس بهتری درباره خود، کار، همکاران و جامعه.

۲. **دلایل بیرونی**، که نتیجه ای از یک تغییر در فرهنگ شرکت است. بعضی از روشهایی که این حالت می تواند در آنها اتفاق بیفتد، شامل موارد زیر است:

تأثیر پذیری مثبت از همکاران، تمایل به مشارکت در یک سازمان موفق و پذیرش ایده های جدید.

اگر چه ایجاد تغییر معنوی در سطوح بالاتر در محیط کار آسان تر است، اما چنین تحولی برای کارکنان در سطوح مختلف سازمان امکان پذیر است. این کار به زمان بیشتر و پشتکار بیشتری نیاز دارد. اما هر کارمندی می تواند به تدریج با نیت درست،

محیط کار خود را به سمت افزایش عملکرد معنوی برود. فردی که از کارش راضی است، به طور کلی استرس کمتری در خارج از محیط کار دارد و احساس سعادت مندی بیشتری خواهد داشت و تمایل زیادی به سهم کردن دیگران در خشنودی و رضایت خود دارد (Marques, 2006).

### نتیجه گیری

هیچ تردیدی وجود ندارد که تغییرات بنیادی در حال شکل گیری در محیط کار است و معنویت یکی از موضوعات اساسی خواهد بود. دلایل سودمند بسیاری برای بررسی رابطه معنویت و مدیریت وجود دارند. یکی از آنها تأثیری است که معنویت بر رفتار مدیریتی دارد و دیگری دورنمای کار توام با معنا است. ایجاد معنویت در کار، دارای مزایای بسیاری برای مدیریت کارکنان و سازمان است. معنویت، ماهیت کار را تغییر می دهد. افراد در جستجوی معنا در کارشان هستند، آنها به دنبال راهی هستند که زندگی کاریشان را با زندگی معنویشان پیوند بزنند و با

بصیرت و هدفی هماهنگ شوند که فراتر از به دست آوردن پول است. معنویت افراد را در کارشان نیرومند می سازد و به آنها اجازه می دهد که با خداوند متعال

در همه جوانب زندگیشان، مرتبط شوند. همان گونه که ماهیت کار تغییر کرده است ارتباط بین مدیران و کارکنان نیز دگرگون شده است. در یک دوره، مدیران دستور

دهندگانی بودند که هیچ نقشی در بالندگی شخصی کارکنان نداشتند. امروزه مدیران راهنماهایی هستند که به خلق معنا و هدف برای همکارانشان کمک می کنند.

با برخورداری از معنویت، مدیران خواهند توانست نه تنها بهره وری را در محیط کار یا سازمان خود بهبود بخشند، بلکه از آن مهمتر می توانند به آرامش خاطر و رضایت باطن یا یک شادی طولانی دست یابند و

منابع

1. Gerald F. Cavanah, (1999), Spirituality for Managers: Context and Critique, Journal of Organizational Change Management, Vol. 12, No. 3, pp. 186-199, MCB university.

2. Neal, J. (1997), Spirituality in management education: a guide to resources, Journal of Management Education, Vol. 21, No. 1, February, pp. 121-39

3. Mitroff Lan I. and Denton Elizabeth A. (1999), A Study of Spirituality in the Workplace, Sloan Management Review, Summer 1999, PP. 83-92.

4. Cavanagh, G.F. (1999), "Spirituality for managers: Context and Critique", Journal of Organization Change Management, Vol. 12, No. 3, pp. 186-99

5. Myers, J. E. (1990), Wellness Throughout the Lifespan, Guidepost.

6. Hinnells R. John, (1995), A New Dictionary of Religions, Blackwell.

۷. رستگار، علی: معنویت در سازمان، رساله دکتری،

دانشگاه تهران، ۱۳۸۴

8. Marques, J.F. (2006) The spiritual worker, Journal Of Management Development, Vol. 25, No. 9, pp. 884-95

9. Burack, E. (1999), Spirituality in the work place, Journal of Organizational Change Management, Vol. 12, No. 4, pp. 280-91

۱۰- کاظمی، خدیجه: مدیریت با تکیه بر معنویت، مجله تدبیر شماره ۱۴۹، ص ۷۹-۸۰، ۱۳۸۳

● فاطمه شیخی نژاد: کارشناس ارشد مدیریت دولتی از دانشگاه تربیت مدرس

● گلناز احمدی: کارشناس ارشد مدیریت دولتی از دانشگاه تهران



**هر کارمندی می تواند  
به تدریج با نیت درست  
محیط کار خود را  
به سمت افزایش عملکرد  
معنوی برود.**

محیطی را فراهم آورند تا همکاران دوست و دوستان همکارشان نیز از این شادی و رضایت باطن برخوردار شوند (کاظمی، ۱۳۸۳).

تغییر در ماهیت کار منجر به تغییر در ماهیت سازمانها شده است. سازمانها به آرامی از محیط کوچک فعالیت اقتصادی و اجتماعی محض، به مکانهایی برای بالندگی معنوی تبدیل می شوند. سازمانهایی که برای کارکنان خود فرصتهایی برای پرورش معنوی فراهم می کنند، موفق تر از آنها هستند که چنین فرصتهایی را به وجود نمی آورند.

معنویت به طور مثبت بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد. افزایش خلاقیت، رضایت، عملکرد تیم و تعهد سازمانی، در سازمانهایی که تلاش می کنند بالندگی