

ارائه و تبیین مدل انگیزشی مبتنی بر معنویت کارکنان

نویسندگان: دکتر علی اکبر فرهنگی^۱ و دکتر عباس علی رستگار^۲

۱. استاد دانشگاه تهران

۲. استادیار دانشگاه سمنان

چکیده

انگیزش در کار، پدیده‌ای چندوجهی است که نمی‌توان آن را مستقیماً به وسیله یک متغیر واحد سنجید، انگیزش در کار به صورت مجموعه‌ای از نیروهای درونی و بیرونی است که آغاز، شکل، جهت، شدت و مدت رفتار مربوط به کاری را تعیین می‌کند. همچنین انگیزش در کار، نتیجه تلفیق خصیصه‌های فردی، ماهیت کار و ویژگی‌های محیط کاری است. هر چند برای تبیین، توجیه، تشریح و کنترل جنبه‌های مختلف انگیزش در کار کارکنان، تئوری‌های گوناگونی ارائه شده اما بیش‌تر آن‌ها در یکپارچه ساختن ساحت‌های گوناگون وجودی انسان و در ارائه چارچوبی جامع در برانگیختگی کارکنان در کارشان فقیرند. مقاله‌ای که پیش رو دارید، مدلی نسبتاً جامع در زمینه انگیزش در کار کارکنان با ابعاد وجودی زیستی، اجتماعی، روانی و معنوی یک فرد در سازمان است که تحت عنوان «مدل انگیزشی مبتنی بر معنویت کارکنان» طراحی و تبیین شده است. این مدل دارای ابعاد چهارگانه ارتباط فرافردی، ارتباط درون فردی، ارتباط میان فردی و ارتباط برون فردی با نشان‌گرهای مربوط به آن است که نتیجه‌اش «معنویت» خواهد بود. به عبارت دیگر، «معنویت» با چهار گونه‌ی ارتباط یک فرد با نیروی برتر (خدا)، با خویشن خویش، با دیگران و با محیط تعریف شده که هر یک از آن‌ها با بخشی از ساحت‌های وجودی انسان مربوط می‌شوند؛ بدین معنا که ارتباط فرافردی با ساحت معنوی، ارتباط درون فردی با ساحت روانی، ارتباط میان فردی با ساحت اجتماعی و ارتباط برون فردی با ساحت زیستی انسان سروکار دارند. همچنین چهار گونه‌ی ارتباطاتی مذکور کار با معنا، کار هدفمند، خودشکوفایی در کار و به هم پیوستگی با هر چیز در محیط کاری و طبیعی را به ارمان خواهند آورد، و سرانجام هر یک از آن‌ها در انگیزش در کار کارکنان مؤثر خواهند بود. بر اساس تحقیقاتی که به منظور آزمون فرضیه‌های مدل به روش‌های تحلیل مسیر و تحلیل عاملی تأییدی در دو سطح صف و ستاد در دانشگاه تهران انجام گرفت، کارکنان دانشگاه تهران بر این عقیده بودند که ارتباط میان فردی و ارتباط برون فردی در انگیزش در کارشان مؤثرند؛ اما در نظر آنان ارتباط فرافردی و ارتباط درون فردی در برانگیختگی در کارشان رابطه‌ای ندارد.

واژه‌های کلیدی: معنویت، معنویت فرادینی، انگیزش، فرانگیزش، ارتباط فرافردی، ارتباط

درون فردی، ارتباط میان فردی، ارتباط برون فردی

دو ماهنامه علمی - پژوهشی

دانشگاه شاهد

سال سیزدهم - دوره جدید

شماره ۲۰

دی ۱۳۸۵

مقدمه

امروزه بیش تر کارکنان در کار خود دلسردی و دلزدگی را که حاصل کوچک سازی‌ها، مهندسی مجدد، تعدیل و یا اخراج کارکنان در دهه اخیر است تجربه می کنند [۱]. رویارویی با این واقعیت که برنامه های تغییر و بهبود با مداخلاتی از قبیل بازمهندسی، کوچک سازی‌ها و مواردی از این قبیل با پارادایم های مکانیکی، انتظارات و خواسته های سازمان را برآورده نمی کنند [۲]، سازمان‌ها را بر آن داشته تا در جستجوی راه های دیگری برای دستیابی به مزیت های رقابتی باشند. علاوه بر این، «امروزه سازمان‌ها با کارکنان رشد یافته تری مواجهند که خواستار کار با معنا، کار هدفمند و ایجاد محیط های کاری به منظور پرورش خلاقیت و استعداد های خود هستند» [۱].

از طرف دیگر، توجه به «انسان» در سازمان‌ها پیش از پیش افزایش یافته و نوع نگاه به انسان با ابعاد گوناگون وجودی اش نیز متفاوت گشته است. در نگاه جدید به انسان، علاوه بر توجه به انسان واقعی، تأکید بر انسان ایدئال و تعالی جو نیز مشاهده می شود. نیازهای چنین انسانی، متعالی تر گشته و جستجوی وی در جهت ارضای نیازهای سطوح بالاتر معطوف خواهد شد. با این اوصاف، مباحث انگیزشی چنین انسانی نیز متعالی تر و متفاوت خواهد بود و برای برانگیختگی چنین انسانی باید به دنبال مدل های انگیزشی جامع تر و متعالی تر در محیط کار بود.

برخی از پژوهشگران حوزه سازمان و مدیریت معتقدند که «معنویت» در سازمان، رابطه مستقیمی با انگیزه در کار کارکنان در تأمین اهداف متعالی فردی و سازمانی دارد. این محققان بر این باورند که ارضای نیازهای تعالی کارکنان را می توان در مدل مربوط به معنویت جستجو کرد [۳]. به عبارت دیگر، کارکنان علاوه بر «نیازهایی» که همواره در پی پاسخگویی به آن هستند، «فرایندهای» نیز دارند که در مدل های «فرانگیزشی» باید جستجو کرد. مدل انگیزشی مبتنی بر

معنویت می تواند علاوه بر انگیزش کارکنان در فرآیند انگیزش آنان نیز مؤثر باشد.

واژه ی «معنویت» در سازمان که زمانی واژه ای تابو قلمداد می شد [۴] امروزه آهسته آهسته در حال رخنه کردن در کسب و کار است [۵] و معنویت آخرین شعار مشترک روز در بین افراد گشته است [۴]. بدین سان شماری از مطالعات نشان می دهند که ارائه پارادایم جدید برای کار و محیط کاری با تأکید بر رویکردهای تلفیقی و یکپارچه تر برای زندگی، کاری ضروری است [۶، ۷، ۸ و ۹]. به همین دلیل ریفرن نتیجه می گیرد که سازمان‌ها باید قراردادهای کاری جدیدی را به وجود آورند که از ویژگی های همچون هفته های کاری کوتاه تر برخوردار باشد تا از این طریق افراد بتوانند زمان بیش تری به بخش های دیگر زندگی شان بپردازند [۶]. حال تغییرات اساسی را برای سازمان های قرن بیست و یکم پیش بینی می کند. وی چنین می پندارد که افراد بیش از سازمان‌ها بر شغل های خود تأکید خواهند کرد و موفقیت‌ها در آینده به جای موفقیت های مالی و پولی، برحسب تحقق روانشناختی سنجیده می شود. علاوه بر این، وی پیشنهاد می کند که هم مدیران و هم کارکنان باید معنا و مفهوم دیگری را در کارشان با پارادایم جدید بیابند [۷]. هنسن نیز به تغییر در نیازهای کارکنان اشاره دارد [۱۰]؛ بدین معنا که در صورتی سازمان های کنونی با نیازهای تغییر یافته کارکنان موفق خواهند بود که بتوانند به طور کامل به همه نیازها، از جمله نیازهای معنوی آنان پاسخ مناسب دهند [۱۱].

بنابراین، امروزه ورود معنویت در حوزه های مطالعات سازمانی، چه در قالب عقلانیت ابزاری و چه فراتر از آن اجتناب ناپذیر است [۵]. به نظر می رسد رفتار سازمانی، بیش از حوزه های مطالعاتی دیگر مدیریت دستخوش این تغییرات باشد تا جایی که رفته رفته ما شاهد حاکمیت پارادایم جدید با توجه به ارزش های انسانی خواهیم بود، یعنی چرخش پارادایمی از «انسان

گاو شیرده راضی نئوکلاسیک‌ها» [۱۲] به انسان تعالی جوی کمال‌خواه. در مورد این انسان تعالی‌جو، تنها «نیاز» در فرایند انگیزشی وی مطرح نخواهد بود، بلکه علاوه بر آن «فرایندها» در فرایند «فراانگیزشی» وی نیز مطرح خواهد شد. «مدل انگیزشی مبتنی بر معنویت» این تحقیق، مدلی است که هم به نیازها و هم به فرایندها توجه داشته، در جستجوی «شدن» کارکنان، آن‌چنان که باید بشوند، نه آن‌چنان که هستند، است؛ یعنی به راستی رساندن هستی‌شان. بنابراین تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش اساسی است که «آیا مدلی انگیزشی مبتنی بر معنویت می‌تواند در انگیزه در کار کارکنان تأثیرگذار باشد یا خیر؟»

ادبیات و مبانی نظری تحقیق

۱. تعریف معنویت

از آن‌جا که واژه معنویت (spirituality) در زمینه‌های گوناگون به کار می‌رود، تعریف آن مشکل است. همان‌طور که هیل در کتاب زندگی معنوی درباره حساسیت تعریف معنویت بیان می‌دارد: «در حالی که از یک سو ناگزیریم از ابهام و انتزاع بسیار جلوگیری کنیم، از سوی دیگر باید مانع تعاریف سخت و شتابزده شویم، چرا که تقریباً هیچ واژه‌ای در زبان انسانی ما در مورد واقعیت‌های معنوی مناسب و صحیح نیست» [۱۳]. در نظر هیل، وصف‌ناپذیری معنویت مانع تعریف آن می‌شود، در حالی که دیگران تلاش کرده‌اند معنویت را به تفصیل تعریف کنند. باومن، بیان‌آندر هیل را از چشم‌انداز پسامردن چنین بازگو می‌کند: «تعاریف اصلاحاتی همچون معنویت به همان اندازه که روشن‌گر است، پنهان‌کننده است» [۱۴]. به عبارت دیگر، تعریف این اصطلاحاتی در حالی که تظاهر به شرح و تفضیل دارند، بیش‌تر موضوع را پیچیده‌تر می‌کنند. با وجود این، برای انجام هر مطالعه و پژوهش، رسیدن به یک تعریف قابل قبول ضروری است.

در تعریفی آمده است؛ «معنویت نیرویی روح‌بخش و انگیزاننده زندگی است، انرژی‌ای که الهام‌بخش فرد به سمت و سوی فرجامی معین، یا هدفی به سوی ورای فردیت است» [۱۵]. یا در تعریفی دیگر «معنویت به عنوان انرژی، معنا، هدف و آگاهی در زندگی» [۱۶] آمده است. مایر معنویت را چنین تعریف می‌کند: «معنویت، جستجوی مداوم برای یافتن معنا و هدف زندگی است، درک عمیق و ژرفای ارزش زندگی، وسعت عالم، نیروهای طبیعی موجود، و نظام باورهای شخصی» [۱۷] و تعریفی به همین مضمون از میت‌رف می‌گوید: «معنویت به مثابه شوق و میل به یافتن معنا و هدف زندگی و زیستن بر اساس آن می‌باشد» [۱۶]. معنویت در نظرگاه کلی و عام، «جست و جوی چیزی که در پیوند با انسان شدن باشد» آمده است. تعریفی دیگر از معنویت چنین است: «شیوه‌ای که در آن، شخص بافت تاریخی خویش را درمی‌یابد و در آن زندگی می‌کند. آن جلوه‌ای از دین، فلسفه یا اخلاق او است که به مثابه متعالی‌ترین، شریف‌ترین و سنجیده‌ترین چیز نشان داده می‌شود و به غنای آرمان یا کمال مطلوب می‌انجامد» و یا در تعریف دیگر از کازنیز آمده است: «معنویت به جنبش‌های درونی روح انسان به سوی واقعی، متعالی و الهی می‌پردازد» [۱۸]. کلارک (Clark) تعریفی از معنویت ارائه می‌دهد که بیش‌تر رویکرد دینی دارد: «وقتی فردی پدیده‌ای ماوراءالطبیعی را احساس می‌کند، مهم‌ترین ویژگی این کار او را می‌توان تجربه درونی شخصی دانست، به ویژه هنگامی که بخواهد این تجربه را با تلاش‌های فعالانه برای هماهنگ ساختن زندگی‌اش با ماوراءالطبیعه هویدا سازد» [۱۹]. به همین سان، معنویت اسلامی، معنویت مبتنی بر دین است. سرچشمه معنویت اسلامی قرآن کریم و فرموده‌های حضرت محمد (ص) به عنوان پیامبر خداست. زبان‌های اسلامی برای واژه غربی «spirituality» اصطلاحات گوناگونی دارند که دربرگیرنده این معانی هستند: باطن، حق، عالم معنا، مقام لطف الهی، مفهوم کمال اخلاقی، جمال، جان و ذکر

و بر اساس آن، سازه‌های مربوط استخراج گردید و تعریف عملیاتی انجام گرفت.

۲. فرق دین و معنویت

هر چند بین دو واژه دین و معنویت رابطه‌ای تنگاتنگ و عمیق وجود دارد، اما بین آن‌ها تفاوت نیز به چشم می‌خورد. از لحاظ تاریخی معنویت ریشه در دین دارد [۲۱]، اما کاربردهای رایج آن ممکن است با یک سنت دینی خاص همراه نباشد. ریشه این تمایز حداقل به اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم، و تمایزی که جیمز (William James) در کتاب گوناگونی تجربه‌های دینی بین دین شخصی و دین نهادی قائل شد، بازگشت می‌کند [۲۳]. از نظر لغوی، دین ریشه در واژه لاتینی "religio" دارد و معمولاً به معنای «اجبار» یا «در قید و بند بودن» معنا می‌شود [۲۴]. معنویت از واژه لاتینی "spiritus" گرفته شده و به معنای «نقش زندگی» یا «روشی برای بودن» و «تجربه کردن» است [۲۵]. دین به معنای اقرار بشر به نیروی فوق بشری ناظر و به ویژه تصدیق خدا یا خدایان متشخص سزاوار تسلیم و پرستش آمده است. دین به معنای نظام اعتقاد به خداوند یا نیروی فوق بشری، شعائر عبادی یا دیگر مراسم متمایل به چنین نیرویی است [۲۴]، اما در مقابل، معنویت، تجربه‌ای است که با آگاهی یافتن از یک بُعد غیر مادی همراه است و ارزش‌های قابل تشخیص آن را معین می‌سازد. این ارزش‌ها به دیگران، خود، طبیعت و زندگی مربوطند و به هر چیز که فرد به عنوان غایی قلمداد می‌کند اطلاق می‌شود. به عبارت دیگر، معنویت آگاهی از بُعد غیر مادی، داشتن معنا و هدف در زندگی، داشتن رسالت در زندگی، تقدیس زندگی، احساس نوع دوستی و آگاهی از تراژدی زندگی خود و دیگران است [۲۵]. پارگامنت (Pargament) در این باره می‌گوید: «دین با امور سازمانی، شعائر و ایدئولوژی مرتبط است و معنویت با امور شخصی، تأثیرگذار، ناشی از تجربه و تفکرآمیز». وی دین را امری ناپسند، محدودکننده و

خدا. از نظر مسلمین، زندگی معنوی هم بر ترس خدا مبتنی است و هم بر عشق او؛ هم تسلیم در برابر اراده خدا و هم جستجو 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 اسلامی با توحید پیوند می‌خورد. معنویت در قلب اسلام و کلید فهم جنبه‌های مختلف آن است [۱۸]. با این اوصاف، تعاریف فوق از معنویت را می‌توان در یک سنخ‌شناسی با ماهیت کثرت‌گرایی معنویت در چهارگونه خلاصه می‌شود؛ دینی (Religious)، غیر دینی (Secular)، رازورزانه (Mystical) [۲۰] و فرادینی (Meta religious).

بنابراین در یک تعریف نسبتاً جامع‌تر و دقیق‌تر در سنخ معنویت فرادینی با رویکرد روان‌شناختی، معنویت را به عنوان «تلاشی در جهت پرورش حساسیت نسبت به خویشتن، دیگران، موجودات غیر انسانی و خدا، یا کندوکاوی در جهت آنچه برای انسان شدن مورد نیاز است، و جستجویی برای رسیدن به انسانیت کامل دانسته‌اند» [۲۱]. به نظر می‌رسد، این تعریف هم به لحاظ تئوریک و هم به لحاظ عملی حائز اهمیت باشد. از یک سو، به ابعاد چهارگانه ارتباطاتی انسان اشاره دارد که وجود آن در هر لحظه از زمان، حداقل در یک بُعد اجتناب‌ناپذیر است و از سوی دیگر، تلاش و پرورش حساسیت نسبت به برقراری چهار نوع ارتباط مؤثر را برای انسانیت کامل پیشنهاد می‌کند. همچنین به همه ابعاد وجودی انسان یعنی زیستی، اجتماعی، روانی و معنوی نظر دارد. علاوه بر این، در یک تحلیل مقایسه‌ای و تطبیقی که درباره معنویت انجام شد، مؤلفه‌های تعریف اخیر مورد تأیید قرار گرفت [۲۲] و همچنین در تحلیل تطبیقی تقریباً ۴۰ تعریف گوناگون که درباره معنویت ارائه گردید تعریف اخیر جامع و کامل‌تر شناخته شد. از این رو، با توجه به جامعیت و شمولیت، تعریف مذکور، تعریف مورد قبول این تحقیق قرار گرفته

بنابراین درباره رابطه و نسبت دین و معنویت دو دیدگاه عمده وجود دارد که در دیدگاه اول، سه حالت متصور است: برخی معنویت و دین را یکی دانسته جدایی آن دو را غیر ممکن می‌دانند، برخی دیگر معنویت را اعم از دین و قلمرو آن را بیش‌تر از دین می‌انگارند و سرانجام برخی دیگر دین را اعم از معنویت دانسته، حوزه و قلمرو آن را گسترده‌تر از معنویت می‌پندارند. در دیدگاه دوم، بین معنویت و دین رابطه‌ای در خور توجهی وجود ندارد و جدایی این دو مقوله ممکن گشته است. در این دیدگاه، فرد می‌تواند معنوی باشد، اما دیندار نباشد و یا این‌که دیندار باشد ولی معنوی نباشد. اما در دیدگاه اول، فردی معنوی است که دیندار نیز باشد و معنویت وی مبتنی بر دین وی باشد.

۳. تعریف معنویت در کار

تعریف «معنویت در کار» به مانند «تعریف معنویت» مشکل است؛ زیرا اولاً تعاریف بسیار است و ثانیاً رسیدن به تعریف قابل قبول آسان نیست. با وجود این به برخی از تعاریف احياناً متفاوت به‌طور گذرا پرداخته می‌شود و سرانجام تعریف این تحقیق ارائه می‌گردد:

- «معنویت در کار در برگیرنده مفهومی از احساس تمامیت (Wholeness) و پیوستگی (Connectedness) در کار و درک ارزش‌های عمیق در کار است» [۲۰].

- معنویت در کار در برگیرنده تلاش برای جستجو و یافتن هدف غایی در یک فرد برای زندگی کاری، به منظور برقراری ارتباط قوی بین فرد و همکاران و دیگر افرادی که به نحوی در کارش مشارکت دارند، و همچنین سازگاری یا یگانگی بین باورهای اساسی یک فرد با ارزش‌های سازمان او است [۲۸].

- معنویت در کار، درک و شناسایی این است که بُعدی از زندگی کارکنان درونی و باطنی است که قابل پرورش است و به واسطه انجام کارهای با معنا، در زندگی اجتماعی پرورش می‌یابد [۲۹].

بازدارنده نیروهای انسانی می‌پندارد و معنویت را امر پسندیده که با بزرگ‌ترین توانمندی‌های بشر در ارتباط است. البته در جای دیگر بیان می‌کند که این دیدگاه از نظر تاریخی قابل توجه نیست [۲۶]. آندر هیل در کتاب زندگی معنوی، معنویت را قلب هر دین می‌داند و زندگی معنوی در نظر وی، زندگی کامل و اصیلی است که انسانیت برای آن ساخته شده است [۱۳].

میترف و دنتون در تحقیقات جامع و تجربی که در سال ۱۹۹۹ داشته‌اند به این نتیجه رسیده‌اند که افراد بین دین و معنویت فرق می‌گذارند. تقریباً ۳۰ درصد از پژوهش‌شدگان در این تحقیقات در مورد دین و معنویت دیدگاهی مثبت داشتند، درصد کمی، (تقریباً ۲ درصد) دیدگاه مثبت به دین و دیدگاه منفی به معنویت داشتند، حدوداً ۶۰ درصد یا اکثریت به معنویت دیدگاهی مثبت و به دین دیدگاهی منفی داشتند و دیدگاه ۸ درصد از آنان، هم نسبت به دین و هم نسبت به معنویت منفی بود [۲۷] و بنابراین تقریباً ۹۰ درصد از افراد نسبت به معنویت نگرش مثبت داشتند.

تحقیقات دیگری که توسط بردلی و کاوئی (Bradley & Kauanui)، تحت عنوان مقایسه معنویت در بین سه دانشگاه در کالیفرنیا جنوبی انجام گرفت، نتایج تحقیقات میترف و دنتون را تأیید کرد در این مطالعه و تحقیق، معنویت به معنای تمایل درونی و ذاتی موجود در هر فرد برای رسیدن به کمال، درک معنای غایی و هدف اصلی زندگی تعریف شد و دین به معنای وابستگی و ارتباط داشتن به یک تشکل و نهاد و باورهای ساختاری یک سیستم تلقی گشت. در هر سه دانشگاه، افراد، معنویت را در زندگی‌شان مهم‌تر از دین دانستند. البته تعریف آنان از دین، تعریف سنتی درباره دین بود و همچنین تنها بخش اندکی از آنان به تعریف منفی از دین، یعنی وسیله‌ای برای استثمار و بهره‌گشی معتقد بودند. تقریباً ۶۰ درصد از آنان نگرش مثبت به معنویت و نگرش منفی به دین داشتند، در حالی که ۳۰ درصدشان نسبت به هر دو، دیدگاهی مثبت داشتند [۲۸].

مستقیماً با انگیزش (motivation) آنان ارتباط دارد [۳۱]. تقریباً همگان اذعان دارند که انسان مهم‌ترین و در عین حال پیچیده‌ترین جزء فرآیند ارزش‌آفرینی در سازمان است. نمونه‌های بسیاری را می‌توان شاهد آورد که در نبود سایر منابع، تنها وجود کارکنان برانگیخته اهدافی را میسر می‌سازد که در اذهان دست‌نیافتنی هستند. «تحقیقات نشان داده که ۶۰ درصد از قابلیت‌های هر انسان منوط به انگیزش او است» [۳۱]. با وجود این، انگیزش فرایند پیچیده‌ای است که با برانگیختگی انسان پیچیده سروکار دارد.

انگیزش، نیروی سوق‌دهنده و کشاننده‌ای است که به رفتار دیرپای هدفمند منجر می‌شود. «انگیزش، یک نیروی هدایت‌کننده درونی است که افراد را به صورت فیزیولوژیک و روان‌شناختی در پیگیری هدفی جهت ارضای نیازها و انتظارات آنان سوق می‌دهد» [۳۱]. فرگوسن (Ferguson) انگیزش را حالت‌های درونی موجود زنده که به تحریک، استمرار، انرژی و هدایت رفتار منجر می‌شود تعریف می‌کند [۳۲]. هر چند روان‌شناسان بر یک تعریف خاص توافق ندارند، اما در موارد زیر درباره انگیزش با هم موافقتند:

۱) جهت رفتار: هدف یا هدف‌هایی که موجود زنده در تعقیب آن است؛ ۲) شدت رفتار: میزان کوشش یا تلاشی که برای رسیدن به آن هدف از موجود زنده سر می‌زند؛ ۳) پایداری رفتار: به مدت زمانی که موجود زنده برای رسیدن به هدف حرکت می‌کند [۳۲].

بنا بر تعریف این تحقیق؛ انگیزش، فرایند ترغیب، تشویق و تحسین رفتار معطوف به هدف است. در این زمینه به نمودار ۱ نگاه کنید.

- معنویت در کار «سفری است به سوی یکپارچگی شغلی و معنویت که جهت، کمال و پیوستگی در کار و محیط کار را فراهم می‌آورد» [۲۰].

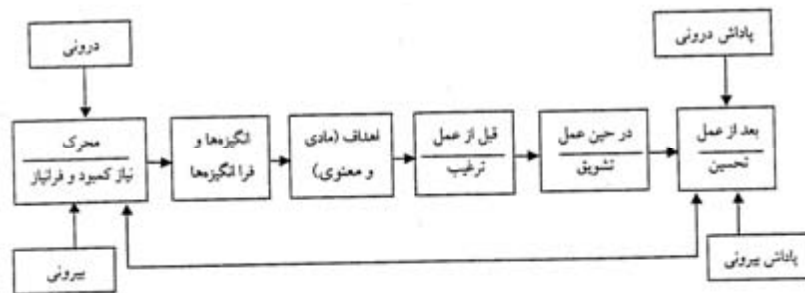
- معنویت در کار، نیرویی الهام‌بخش و برانگیزاننده جهت جستجوی مداوم برای یافتن معنا و هدف در زندگی کاری است، درک عمیق و ژرف از ارزش کاری، زندگی، پهناوری عالم هستی، موجودات طبیعی و نظام‌های باور شخصی است [۱۷].

- «معنویت در کار، حالات معینی از فرد است که به وسیله ابعاد فیزیکی (Physical)، عاطفی (Affective)، شناختی (Cognitive)، میان‌فردی (Interpersonal)، معنوی (Spiritual) و عرفانی (Mystical) وصف‌پذیر است [۱].

- معنویت، حالاتی از سلامت (Health)، شادکامی (Happiness)، فرزاندگی (Wisdom)، موفقیت (Success) و رضایت باطنی (Fulfillment) که برای توسعه معنوی و تمامیت زندگی کاری کارکنان ضروری است [۳۰].

بعد از مطالعه و بررسی‌های تطبیقی که درباره تعاریف گوناگون معنویت در کار انجام شد تعریف زیر به دست آمد و بر اساس آن، سازه‌های مدل تحقیق استخراج گردید و تعریف عملیاتی شد: «معنویت در کار، پرورش حساسیت و مراقبت در برقراری چهار نوع ارتباط مؤثر یک فرد نسبت به حضور و برقراری ارتباط با نیروی برتر (خدا)، نسبت به خویشتن، نسبت به همکاران، نسبت به محیط کاری و طبیعی به منظور معنا بخشیدن، هدفمند کردن، بروز خود تمام عیار در کار و یکپارچگی با هستی در راستای بالندگی شغلی در کار است».

۴. انگیزش (Motivation) و فراانگیزش (Metamotivation) مطالعات بسیاری ثابت کرده که بهره‌وری کارکنان



نمودار ۱ فرایند انگیزش مبتنی بر معنویت

فرآینگیزش، انگیزشی است که افراد به معنای متداول انگیزش برانگیخته نمی‌شوند، بلکه باید از سطح بهنجار فراتر روند. افراد در فرآینگیزش برای انسان کامل شدن و رسیدن به تمام آنچه استعدادهای بالقوه‌شان را دارند، برانگیخته می‌شوند. فرآینگیزش، آنچه را که خواستار تحقق خود است به حرکت وا می‌دارد. این انگیزش «کمال خود و بیان خود، بلوغ و پختگی، رشد و تکامل، و در یک کلمه تحقق «خود» است» [۳۴]. مزلو در مطالعاتی که انجام داد، افرادی را مشاهده کرد که خواستار تحقق خود هستند و انگیزشی آنان با دیگران، چه از نظر کیفی و چه از نظر کمی فرق می‌کند. او این انگیزش را «انگیزش کمال» یا «فرآینگیزش» نامید. پیشوند فرا (meta) به معنای «آن سو» یا «ورا» است و مصادیق فرآینگیزش، و رای مفهوم سنتی انگیزش است. به نظر می‌رسد، این انگیزشی به حالتی اطلاق می‌شود که انگیزش در آن هیچ نقشی نداشته باشد و همان‌طور که مزلو بیان می‌دارد: «عالی‌ترین انگیزه، بی‌انگیزه بودن و بی‌تکاپو بودن است» [۳۴]. آنانی که خواستار تحقق خویش هستند تکاپو نمی‌کنند، بلکه تکامل می‌یابند. در فرآینگیزش ظاهراً فرد برای کاهش تنش به تکاپو نمی‌افند، بلکه برای رسیدن به رشد و کمال، تنش در وی افزایش می‌یابد.

۵. نیازها و فرایندها

در یک طبقه‌بندی معروف، نیازها (needs) به دو دسته‌ی نیازهای اولیه و نیازهای ثانویه تقسیم می‌شوند. نیازهای

در یک تقسیم‌بندی کلی، اما نه چندان دقیق، انگیزش را می‌توان به دو بخش اساسی تقسیم کرد [۳۲]: (۱) فرآینگیزش (metamotivation)، (۲) انگیزش کمبود (Deficiency Motivation).

هر چند این تقسیم‌بندی مورد قبول بسیاری از روان‌شناسان کمال‌گرا و روان‌شناسان فراشخصی با رویکرد روان‌شناختی انسان‌گرایانه است، اما به طور مستقیم به آثار و مکتوبات آبراهام مزلو بازگشت می‌کند. انگیزش کمبود، انگیزشی است که کمبودهای ارگانیکسم را جبران می‌کند. مثلاً اگر فرد مدتی بی‌غذا مانده باشد کمبودی در بدن وی به وجود می‌آید که چه جسمانی باشد و چه روانی، رنج و ناراحتی به همراه دارد. ارگانیکسم فرد به تنش و فشار دچار می‌شود که برای کاهش آن برانگیخته می‌شود. این نوع از انگیزش برای دست یافتن به چیزی است که وی فاقد آن است. انگیزش کمبود تنها مربوط به نیازهای فیزیولوژیک نمی‌شود، بلکه نیازهای ثانویه مثل تعلق، محبت و احترام را نیز شامل می‌گردد. فرد برای ارضای نیازهایی مانند تعلق، محبت و احترام نیز مثل نیاز به گرسنگی یا تشنگی، و همچنین برای کاهش تنش ناشی از برآورده نشدن آنها، به سوی هدفی خاص کشیده می‌شود. انگیزه‌های روان‌نژندها و همچنین کسانی که دارای سلامت روان و بهنجارند در این دسته از انگیزش قرار می‌گیرند که هر یک در تکاپوی ارضای نیازهای پایین‌تر هستند [۳۳].

نگاره ۱ تمایزهای انگیزش کمبود با فراانگیزش

انگیزش		عنوان
فراانگیزش	انگیزش کمبود	
خوش‌بینانه	بدبینانه یا بی‌طرفانه	نوع نگاه به انسان
فرایندها	نیازهای کمبود	نیازها
در صدد افزایش تنش در انسان	در صدد کاهش تنش در انسان	تنش
حال‌نگر و آینده‌نگر	گذشته‌نگر	زمان
فراشخصی و کمال (انسان‌گرا)	رفتارگرایی شناختی و روانکاوی	مکاتب روان‌شناسی
اختلالات فرآسبیبی	اختلالات فیزیولوژیک و روانی	عدم ارضای نیازها
ارتباط فرافردی و ارتباط درون‌فردی	ارتباط میان‌فردی و ارتباط برون‌فردی	نوع ارتباط انسان

۶. مروری کوتاه بر تئوری‌های انگیزش در کار

یکی از پرسش‌های اساسی در پژوهش و تحقیقات سازمانی این است که چه چیز کارکنان را به کار کردن برمی‌انگیزاند؟ برای پاسخ به این پرسش مهم، تئوری‌های مختلفی ارائه شده است. «تئوری‌های محتوایی» با تمرکز و توجه به ویژگی‌های فردی یا شغلی، در صدد پاسخگویی به این پرسش مهم بوده‌اند. از بین این دسته از تئوری‌ها می‌توان به تئوری شخصیت (Personality Theory) [۳۶]، تئوری‌های نیاز (Needs Theory) [۳۳، ۳۷ و ۳۸]، تئوری‌های ویژگی شغلی (Job Characteristics) [۳۹] و تئوری x و y داگلاس مک‌گریگور اشاره داشت [۴۰].

سایر تئوری‌ها برای پاسخگویی به پرسش فوق، توجه خود را معطوف فرایندهای انگیزش کرده‌اند که از آن میان می‌توان به تئوری خودمختاری (Self-Determination Theory) [۳۶]، تئوری انتظار (Expectancy Theory) [۴۱]، تئوری عدالت یا برابری (Equity Theory) [۴۲]، تئوری مسیر - هدف (Goal-Setting Theory) [۴۳] و تئوری شناخت اجتماعی (Social Cognitive Theory) [۴۴] اشاره کرد.

بنابراین می‌توان تئوری‌های انگیزش در کار را در سه دسته زیر قرار داد:

۱. تئوری‌هایی که به خلق و خو و ویژگی فردی توجه دارند.

اولیه، مبنای زیستی دارند و تقریباً حیات افراد به ارضای آن‌ها بستگی دارد. نیازهای ثانویه یا اجتماعی، نیازهایی هستند که بیشتر مبنای روان‌شناختی دارند و آموختنی‌اند و تعمیم‌پذیر نیستند. هر دو دسته از این نیازها، به تعبیر مزلو، در سطح پایین نیازهای انسانی قرار دارند. در نظر وی، نیازهای انسان در واقع جوهر حیات هستند و نمی‌توان این جوهر حیات را در آزمایشگاه حیوانات یا در لوله آزمایشگاهی شناخت. وی در زمینه نیازهای انسان می‌گوید: به جای «حیوان مداری» (Animalcentric) باید «انسان مداری» (Humancentric) را جایگزین کرد. مزلو همچنین درباره نیاز عالی بیان می‌دارد: نیازهای عالی، فوق نیازها هستند. در حال حاضر، نیازهای پست‌تر با اهداف توجیهی، بیش‌تر از نیازهای عالی مورد عنایت هستند و در حقیقت، در عصر حاضر، ما با تنزل انگیزش (Downleveling of The Motivation) مواجهیم. مزلو همچنین درباره نیازها بیان می‌دارد که هر چه نیازها، والاتر و انسانی‌تر باشد، خصیصه‌های انسانی بودن آن‌ها نیز هویداتر است و مدامت انسان برای ارضای این نیازها در سلامت فردی مؤثرترند [۳۵]. به نظر می‌رسد این نیازها را باید «فرایندها» (metaneeds) نامید. فرایندها ظاهراً حالت‌های کمال یا هستی یا شاید هدف‌هایی باشند که خواستاران تحقق خود به سوی آن نظر دارند. مزلو این فرایندها را «ارزش‌های هستی» (Being Value) می‌نامد که خود هدف‌مندند، نه وسیله برای رسیدن به هدف‌های دیگر؛ یعنی حالت‌هایی از «بودن» و نه «شدن» و یا تلاش برای رسیدن به یک هدف خاص. از نظر مزلو، فرایندها نیز همانند نیازها عملکردی مشابه دارند، شکست در ارضای یک نیاز به مثابه شکست در ارضای نیاز پایین‌تر، زیان‌آور است. به عبارت دیگر، ناکامی انسان در ارضای فرایندها، فرآسبیبی‌ها (Metapathology) را ایجاد خواهد کرد [۳۳]. در این زمینه به نگاره ۱ نگاه کنید که خلاصه مطالب فوق در آن آمده است.

جایی که کار وسیله‌ای برای رسیدن به هدف است به رویکرد مقدس‌تری به کار، یعنی جایی که کارکنان در جستجوی منافع ذاتی و باطنی در کار هستند، در حال تغییر و تحول هستیم [۳]. بنابراین باید در جستجوی مدلی دیگر و متفاوت‌تر از قبل درباره انگیزش کارکنان بود.

مدل تحقیق

هر مدلی (Model) ارضاکنده‌ی نیازهای طراحان آن است، نه بیانگر تمام واقعیت‌های موجود پیرامون پدیده موردنظر. «هر چند الگوها، نقشه‌ها و مدل‌ها ممکن است انعطاف‌ناپذیر و بیش از حد سلسله‌مراتبی به نظر آیند، اما این نقشه‌ها و مدل‌ها در جایی به ما کمک می‌کنند و ارزشمندند. باید در نظر داشت که مدل‌ها، نقشه‌ها و الگوها حد مرز نیستند، بلکه نقشه‌هایی برای راهنمایی‌اند که می‌توانند مفید باشند» [۲۵]. مدل‌های مشابه و نزدیک به مدل تحقیق حاضر می‌توانند راهنماهای خوبی برای پژوهش باشند. مدل‌های زیر در طراحی و تبیین مدل این تحقیق مؤثر بودند:

مدل «انسان بالغ» (The Mature Person) [۴۵]، مدل «انسان با کنش کامل» (Fully Function Person) راجرز [۴۶]، مدل «انسان بارور» (Productive Person) اریک فروم [۴۷]، مدل «انسان خواستار تحقق خود» (The Self-Actualizing Person) مزلو [۳۵]، مدل «انسان فردیت‌یافته» یونگ [۴۸]، مدل «انسان از خود فرارونده» (Self-Transcendent Person) فرانکل [۴۹]، مدل «انسان این مکانی و این زمانی» (The Here and Now Person) پرلز [۳۲]، مدل معنوی - روانی کن ویلبر، و مدل معنوی - روانی ژوان [۲۵]. هر یک از مدل‌ها در تلاشند ابعاد گوناگون وجودی انسان را به تصویر بکشند. تقریباً همه آن‌ها علاوه بر نیازها به فرایندهای انسان در فرایند فرنگیزش توجه دارند و همگی به روان‌شناسی موج سوم انسان‌گرا مربوط می‌شوند که هر یک به دنبال به راستی رساندن هستی انسان است. اگر چه مدل «انگیزشی مبتنی

۲. تئوری‌هایی که فرایندهای شناختی انگیزش را ارائه می‌دهند.

۳. تئوری‌هایی که توجه آن‌ها بر نتایج و پیامدهای ناشی از رفتار افراد است.

پیندر (Pinder) انگیزش در کار را مجموعه‌ای از نیروهای درونی و بیرونی تعریف می‌کند که آغاز (Initiative)، شکل (Form)، جهت (Direction)، شدت (Intensity) و مدت (Duration) رفتار مربوط به کار را تعیین می‌کند [۸]. این تعریف آشکارا بیانگر این موضوع است که انگیزش در کار پدیده‌ای چندوجهی است که نمی‌توان آن را مستقیماً به وسیله یک متغیر واحد مورد بررسی و سنجش قرار داد. «انگیزش در کار، نتیجه نهایی تلفیق ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های محیط کار و ویژگی‌های ماهیت کار است» [۸]. هر چند برای ساختار بندی و تشریح جنبه‌های مختلف انگیزش در کار، تئوری‌های مختلفی ارائه شده، ولی برای یکپارچه ساختن تئوری‌های مختلف و ارائه چارچوبی جامع از انگیزش در کار، تلاش اندکی صورت گرفته است.»

امروزه سازمان‌ها با انسان پیچیده در دنیای پیچیده سروکار دارند. عمق نیازها، حجم نیازها، و تنوع نیازهای انسان نسبت به قبل پیش‌تر متفاوت گشته است. انگیزاننده‌های بیرونی برای انسان دیگر کافی نیست. برانگیختگی انسان کنونی بیش‌تر درونی است. انگیزه‌های درونی و بیرونی شرط کافی و لازم یکدیگر شده‌اند. آنچه یک فرد را در سازمان برمی‌انگیزاند، بیش‌تر خود کار است؛ کاری با معنا و هدفمند که بتواند خود تمام عیارش را در کار محقق سازد. انسان امروزی در سازمان‌ها با دنیایی پر از هیاهو و متلاطم و ناپایدار در جستجوی رضایت درونی است. رضایت باطنی همراه با آرامش، امید و نشاط، دل‌مشغولی بشر کنونی شده است. همان‌طور که دانیل یان یکوویچ بیان می‌دارد: ما در حال دگرگونی نسبت به ماهیت کار هستیم، یعنی در حال دگرگونی از رویکرد «ابزاری» کار به رویکرد «مقدس» کار. به عبارت دیگر از رویکرد ابزاری به کار، یعنی

بر معنویت» به مدل‌های مذکور توجه داشته اما علاوه بر این، بر پیش فرض‌های زیر نیز مبتنی است:

پیش فرض اول: مدل انگیزشی مبتنی بر معنویت، (مدل معنوی روانی) (Spiritopsyche) است: همان‌طور که بنر بیان می‌کند، عوامل معنوی و روان‌شناختی به سادگی قابل تفکیک نیستند مسائل روان‌شناختی و معنوی آن‌چنان در هم تنیده‌اند که نمی‌توان آن‌ها را از یکدیگر جدا کرد. در نتیجه باید تمامیت انسان را به عنوان یک «واحد روانی معنوی» مورد بررسی قرار داد [۲۵]. ارتباط دو جانبه این دو مقوله تا آن‌جا است که سازمان جهانی بهداشت در تعریف ابعاد وجودی انسان، به ابعاد جسمانی روانی اجتماعی و معنوی (Biopsychosociospiritual) اشاره دارد و بعد چهارم، یعنی بُعد معنوی را نیز در رشد و تکامل انسان دخیل دانسته است. همان‌طور که ویلیام وست در کتاب *روان‌درمانی و معنویت* بیان می‌کند: امروزه بحثی که در حوزه روان‌شناختی مطرح است، بحث وحدت‌روانی - معنوی است که تحت عنوان «برنامه ابتکار روانی - معنوی» (Psycho Spiritual Initiative) قابل طرح است [۲۵]. بنابراین پیش فرض اول ما در مدل تحقیق، مدل انگیزش روانی معنوی است.

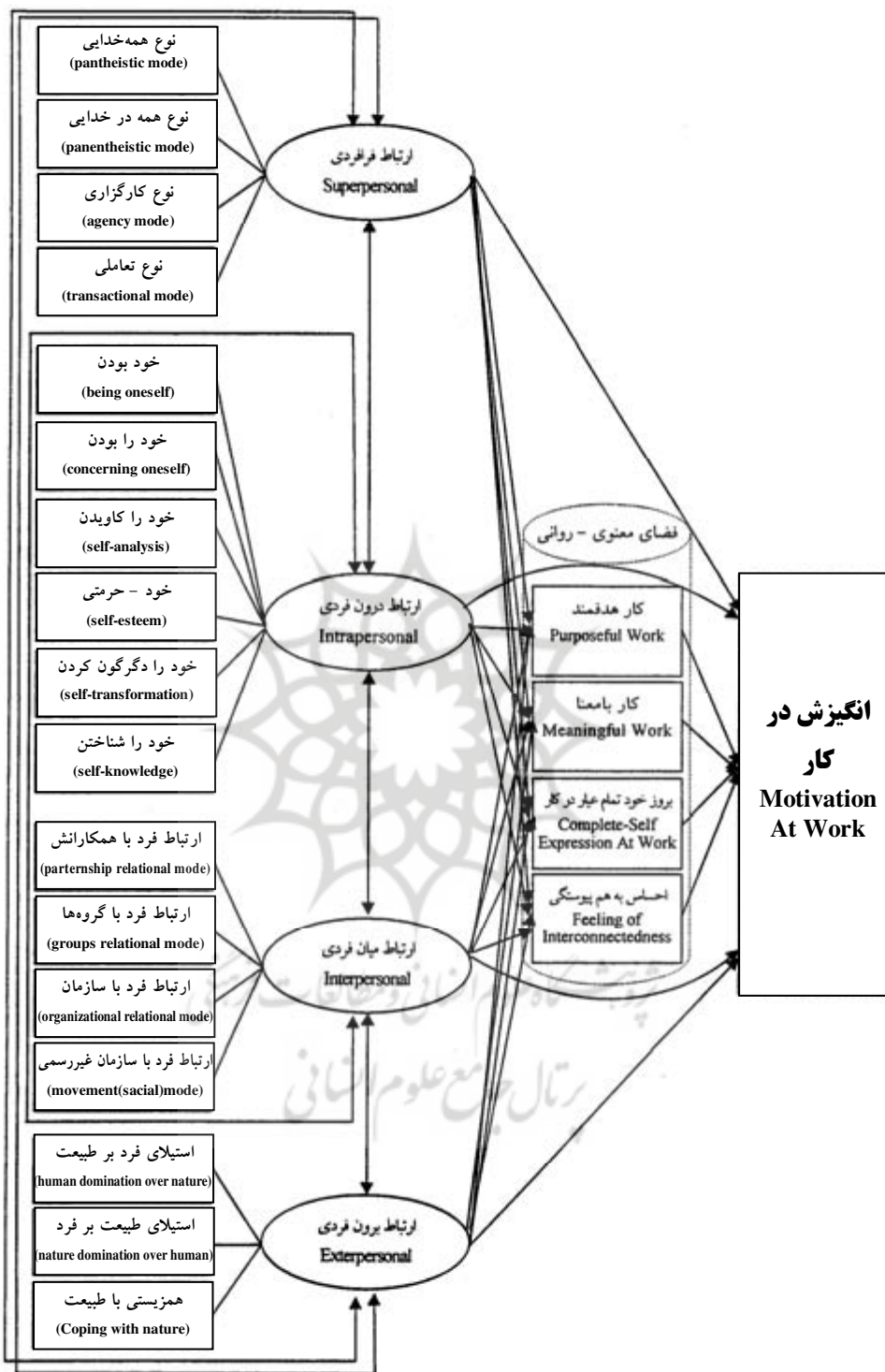
پیش فرض دوم: مدل انگیزشی مبتنی بر معنویت بر چهار نوع ارتباط استوار است: دشوارترین کار برای هر پژوهشگر معنویت، رسیدن به یک تعریف قابل قبول و عملیاتی کردن آن تعریف است [۱۶، ۵۰، ۵۱ و ۵۲]. برای رسیدن به یک تعریف جامع و قابل قبول و یافتن مؤلفه‌های مدل مذکور، در این تحقیق از روش میت‌رف و دنتون [۲۷] و فرشمان [۵۳] استفاده شد. همانند روش محققان فوق، با بررسی و مرور مجموعه‌ای از تعاریفی که بیش‌تر در تحقیق‌های دانشگاهی و آکادمیک به چاپ رسیده‌اند، مؤلفه‌های عمومی و مشترک آن‌ها اقتباس شد تا مؤلفه‌های معنویت نمایان شود.

با بررسی و مطالعات جامعی که انجام شد، چهار سازه اصلی ارتباطاتی با نشان‌گرهای

مربوط به آن نمایان گشت: ارتباط فرافردی (super-personal)، ارتباط درون‌فردی (Intrapersonal)، ارتباط میان‌فردی (Interpersonal) و ارتباط برون‌فردی (Exterpersonal). مدل این تحقیق تقریباً دربرگیرنده ابعاد چهارگانه وجودی انسان است که از یک طرف به ابعاد بیرونی انسان (ارتباط میان‌فردی و ارتباط برون‌فردی) اشاره دارد و از طرف دیگر ابعاد درونی انسان (ارتباط فرافردی و ارتباط درون‌فردی) را در بر می‌گیرد. فلسفه ارتباط برون‌فردی و ارتباط میان‌فردی برای ارضای نیازهای کمبود، یعنی نیازهای فیزیولوژیک و اجتماعی است و فلسفه ارتباط درون‌فردی و فرافردی مربوط به ارضای فرایندها، یعنی نیازهای خودیابی و حقیقت‌یابی است.

پیش فرض سوم: معنویت در این مدل، معنویت فرادینی است: معنویت فرادینی، به دین خاصی وابسته نیست و با فرا رفتن از آن، به گوهر همه ادیان التفات دارد. وقتی معنویت فرا دینی گفته می‌شود، مراد، معنویت جدا از دین نیست، بلکه معنویت فراتر از دین است، بدین معنا که ممکن است به دینی خاص یا ادیان دیگر التفات داشته باشد؛ اما علاوه بر آن از مکاتب دیگر غیر دینی نیز بهره می‌برد. معنویت فرا دینی، ناظر به سه امر مهم یعنی امید، شادی و آرامش باطنی است که برای دستیابی به آن‌ها چارچوب و قالب خاصی نمی‌گیرد. معنویت فرادینی، چارچوب‌ها و قالب‌بندی‌های سازمان‌یافته دینی را می‌شکند و از آن‌ها فراتر رفته، با توجه و التفات به آن‌ها، به گوهرهای دینی دیگر و حتی غیر دینی نیز نظر افکند.

بعد از بیان سه پیش فرض مهم مدل، ارائه و تبیین سازه‌ها و نشان‌گرهای مربوط به مدل ضروری است. شکل هندسی «مدل انگیزشی مبتنی بر معنویت کارکنان» در نمودار (۲) ترسیم شده است. مدل مفهومی (Conceptual Model) مذکور، ابزاری تحلیلی است که به کمک آن، متغیرهای تحقیق و روابط میان آن‌ها مشخص می‌گردد [۵۴].



نمودار ۲ مدل مفهومی انگیزشی مبتنی بر معنویت کارکنان

تبیین مدل

مدل مفهومی ترسیم شده، شامل سه دسته از متغیرها است: متغیرهای بیرونی (مستقل)، متغیرهای میانجی و متغیرهای درونی (وابسته). متغیرهای بیرونی دربرگیرنده چهار متغیر اصلی ارتباط فرافردی، ارتباط درون فردی، ارتباط میان فردی و ارتباط برون فردی است. برای هر یک از این متغیرها، نشان‌گرهایی تعریف شده که تبیین‌کننده ویژگی‌های ارتباطاتی آن‌ها است. نتیجه ارتباط مؤثر چهارگانه فوق در سازمان معنویت است که در متغیرهای میانجی کار با معنا، کار هدفمند، به هم پیوستگی و بروز خود تمام عیار در کار جلوه می‌کند. همه متغیرهای بیرونی و میانجی به متغیر درونی انگیزش در کار منتهی می‌شود تا رابطه معنادار هر یک با آن سنجیده شود. توضیح مختصر هر یک از این متغیرها به شرح زیر است:

۱. **ارتباط فرافردی**، نوع ارتباط یک فرد با خدا (نیروی برتر) است که در چهار گونه همه خدایی (Pantheistic)، همه در خدایی (Panentheistic)، کارگزاری خدا (Agency) و تعاملی با خدا (Transactional) متصور است. این چهار گونه ارتباطی، نشان‌گرهای ارتباط فرافردی‌اند که هر یک تبیین‌کننده نوع ارتباط فرد با نیروی برتر (خدا) است. «گونه ارتباط همه خدایی (پانته‌ایسم) به معنای یگانه‌انگاری همه موجودات هستی با خداست که اولاً در پس کثرات، وحدتی فراگیر وجود دارد و ثانیاً این وحدت فراگیر از یک نوع تقدس یا اولوهیت برخوردار است» [۵۵]. گونه ارتباط همه در خدایی (پانن تئیسیم) یعنی کل هستی در دل یک موجود دیگر قرار گرفته است که آن موجود خدا است. خدا هیچ‌یک از موجودات عالم هستی نیست، ولی در همه موجودات عالم هستی ساری و جاری است. به عبارت دیگر، همه موجودات عالم هستی از جمله انسان خدا نیستند، بلکه در خدایند [۵۶]. گونه ارتباط کارگزاری خدا بودن، بدین معنا است که همه موجودات عالم از جمله انسان مخلوقات خدایند؛ خدا غیر از انسان و

انسان هم غیر از او است. خدا خالق انسان است و انسان مخلوق محسوب می‌شود. انسان در این صورت نماینده خدا است و خدا همه چیز انسان را تغییر می‌دهد؛ ولی انسان اندکی نمی‌تواند در خدا تغییر ایجاد کند [۵۷]. گونه ارتباط تعاملی با خدا، بدین معنا است که هر چند انسان غیر از خدا است و خدا غیر از انسان، اما در عین حال در تغییرات یکدیگر مؤثرند. خدا در انسان ایجاد تغییر می‌کند و انسان نیز در خدا ایجاد تغییر می‌کند، یعنی آن چیز که به آن «الهیات پویشی» گفته می‌شود و تحت تأثیر فلسفه پویشی و ایتهد قرار دارد [۵۶]. گونه‌های چهارگانه ارتباطی فوق در طول تاریخ بشر با شدت و حدت وجود داشته و همواره نیز وجود خواهد داشت.

۲. **ارتباط درون فردی**، نوع ارتباط انسان با خویشتن خویش است. نشان‌گرهای این نوع ارتباط عبارتند از: خود بودن (Being Oneself)، خود را بودن (Concerning Oneself)، خود را کاویدن (Self Analysis)، عزت نفس (Self-Esteem)، خود را دگرگون کردن (Self-Transformation)، و خود را شناختن (Self-Knowledge).

خود بودن، وصف انسانی است که هیچ‌یک از ساحت‌های وجودش، ساحت‌های دیگر را تکذیب و تحدید نمی‌کند. خود را بودن، یعنی فرد در برابر زندگی کاری و خانوادگی‌اش، در همه اوضاع و احوال، دغدغه مصالح خویش را داشته باشد و همواره مصالح خود را فراموش نکند. خود را کاویدن، نوعی رجوع به خود، تأمل خود، و درون‌نگری است که مقصود آن، کشف نقاط ضعف و قوت، توانمندی‌ها و محدودیت‌ها، نیازهای عمیق‌تر و خواسته‌های باطنی خود است. عزت نفس یا خود - حرمتی، یعنی بزرگ داشتن خود و به تبع آن، تن در ندادن به کارهای خفیف و پست است. به عبارت دیگر، عزت نفس، ارزشمند دانستن خود است که با عجب و مناعت طبع فرق دارد. خود را دگرگون ساختن، یعنی فرد در فرایندی قرار بگیرد که حاصل آن

و انگیزش در کار کارکنان است و معنویت در سازمان را موجب خواهند شد که در متغیرهای زیر قابل بررسی هستند:

کار هدفمند (Purposeful Work)، یعنی داشتن هدفی غایی در انتخاب و انجام کاری که در زنجیره هدف و وسیله سرانجام به هدفمندی نهایی در کار منجر خواهد شد. کار با معنا (Meaningful Work)، یعنی عمق و ارزشمندی در کار که برای یک فرد برانگیختگی در کارش را ایجاد خواهد کرد [۶۰]. بروز خود تمام عیار در کار (Complete-Self Expression At Work)، یعنی به راستی رساندن هستی یک فرد در کارش یا به تعبیر مزلو، خودشکوفایی و به منصفه ظهور رساندن تمام قابلیت‌ها و توانمندی‌های یک فرد در کارش [۳۵]. احساس به هم پیوستگی (Interconnectedness) و یکپارچگی، یعنی اتصال و احساس جزئیت یک فرد با هر چیز، نیروی برتر، دیگران و موجودات عالم طبیعی در محیط کاری و طبیعی [۶۱].

۶. **سرافجام**، متغیر وابسته یا درونی مدل انگیزشی مبتنی بر معنویت، انگیزش در کار کارکنان است. درباره انگیزش در کار، چهار الگوی کاملاً تثبیت شده وجود دارد: الگوی منطقی - اقتصادی، الگوی اجتماعی، الگوی خودشکوفایی، و الگوی انسان پیچیده [۶۲]. الگوی منطقی - اقتصادی با نیازهای فیزیولوژیک، الگوی اجتماعی با نیازهای اجتماعی، و الگوی خودشکوفایی با نیازهای خودیابی یک فرد در سازمان دست و پنجه نرم می‌کند. اما الگوی پیچیده با نیازها و ابعاد گوناگون و مختلف انسان سر و کار دارد که الگویی جامع را می‌طلبد. از این رو، مدل انگیزشی مبتنی بر الگوی انسان پیچیده در برگیرنده ابعاد و ساحت‌های گوناگون وجودی انسان است که در مدل این تحقیق یافت می‌شود باشد. در فرایند انگیزشی این مدل، اول این که با ابعاد و ساحت‌های وجودی گوناگون انسان سروکار دارد، دوم این که محرک‌های آن (درونی و بیرونی) مبتنی بر نیازها و فرایندها است، سوم این که به انگیزه‌ها و

این باشد که همه چیزهایی که خود نامطلوب می‌داند از بین ببرد و همه آن چیزهایی را که مطلوب می‌داند راسخ کند. خود را شناختن، یعنی خود حقیقی را از میان خودهای موهوم تمیز دادن است. به عبارت دیگر، از میان پنج خود، خود تصویری خویش را به خود واقعی نزدیک‌تر کردن است [۵۸].

۳. **ارتباط میان فردی**، فراگرد تفهیم، تفاهم و تسهیم معنا بین یک فرد با دیگر انسان‌ها است [۵۹]. ارتباطات در هر سازمان ممکن است در چهار گونه زیر جریان داشته باشد:

ارتباط فرد با همکارانش (Partnership Relational Mode)، با گروه‌های کاری (Groups Relational Mode)، با سازمان (Organizational Relational Mode)، و با سازمان‌های غیر رسمی (Movement Relational Mode). اثربخشی این نوع ارتباطات به هدفمندی و لذت‌بخشی در فرایند ارتباطی وابسته است.

۴. **ارتباط برون فردی**، یعنی ارتباط فرد با محیط طبیعی و سازمانی به منظور تأمین نیازهای فیزیولوژیک که در اشکال زیر قابل تصور است:

ارتباط فرد با محیط با پارادایم استیلای محیط بر فرد (Nature Domination Over Human)، ارتباط فرد با محیط با پارادایم استیلای فرد بر محیط (Human Domination Over Nature)، و ارتباط فرد با محیط با پارادایم همزیستی مسالمت‌آمیز با محیط (Coping With Nature).

«اگر معنویت، جستجوی انسان برای جهت و معنا، کل بودگی و تعالی است، پس پیوند و اتصال فرد با محیط کاری و طبیعی ضروری به نظر می‌رسد، چرا که معنویت به مثابه نیروی اصلی کل نگرانه و پویا در زندگی کاری است» [۱۸]. بنابراین، همزیستی و هم‌آغوشی فرد با محیط، پارادایم معنوی ارتباط انسان با محیط است.

۵. **متغیرهای میانجی مدل انگیزشی مبتنی بر معنویت کارکنان**، حلقه واسط بین ارتباط چهارگانه فوق

فرا فردی با جان‌آفرینی، ارتباط درون‌فردی با خودآفرینی، ارتباط میان‌فردی با حال‌آفرینی، و ارتباط برون‌فردی با کارآفرینی در ارتباطند. در این زمینه به نگاره (۲) رجوع کنید که در آن مقایسه‌ای تطبیقی بین مدل‌های عمومی انگیزش در سازمان و مدل انگیزشی مبتنی بر معنویت توسط محققین انجام شده است.

فرا انگیزه‌ها می‌پردازد، چهارم این‌که اهداف مادی و معنوی را در بر می‌گیرد و پنجم این‌که مبتنی بر فرایند ترغیب (قبل از انجام کار)، تشویق (در حین انجام کار) و تحسین (بعد از انجام کار) است. سرانجام این‌که مدل انگیزشی معنویت‌گرا می‌تواند با جان‌آفرینی، حال‌آفرینی، خودآفرینی و کارآفرینی رابطه داشته باشد. ارتباط

نگاره ۲ مقایسه مدل‌های عمومی انگیزش در سازمان و مدل انگیزشی مبتنی بر معنویت

الگوهای انگیزشی موضوع	الگوی منطقی - اقتصادی	الگوی اجتماعی	الگوی خودشکوفایی	الگوی پیچیده
مدل‌ها	مدل سنتی	مدل روابط انسانی	مدل منابع انسانی	مدل معنویت‌گرا
پیشگامان	مدیریت علمی تیلور	مطالعات التون مایو	سلسله مراتب نیازهای مزلو	کن ویلبر و روان
نوع انگیزش	انگیزش کمبود	انگیزش کمبود	فرا انگیزش	فرا انگیزش
نوع نیازها	نیازهای کمبود فیزیولوژیک	نیازهای کمبود اجتماعی	فرانایزهای خودیابی	فرانایزهای معنوی
نوع ارتباط	ارتباط برون‌فردی	ارتباط میان‌فردی	ارتباط درون‌فردی	ارتباط فرافردی
نوع نگرش به انسان	بدبینانه	بی‌طرفانه	خوش‌بینانه	خوش‌بینانه
تنش	کاهش تنش	کاهش تنش	افزایش تنش	افزایش تنش
نوع کار	کار سودآور	کار هویت‌بخش	کار با معنا و ارزشمند	کار هدفمند (معنایی)
هدف	کارایی	اثر بخشی	خلاقیت و نوآوری	رضایت باطنی و درونی
هدایت و رهبری	برانگیختگی منطقی - اقتصادی	برانگیختگی احساسی - عاطفی	خودبرانگیختگی روانی	خودبرانگیختگی معنوی
کنترل	کنترل بیرونی	کنترل بیرونی	خودکنترلی	خودکنترلی
نوع پاداش	بیرونی و مادی	بیرونی و روانی	درونی و روانی	درونی و معنوی
نوع انگیزه‌ها	انگیزه‌های بیرونی	انگیزه‌های بیرونی	انگیزه‌های درونی	انگیزه‌های درونی
نتایج و دستاوردها	بازدهی بیش‌تر در کار	رضایت شغلی	بروز خود تمام عیار در کار	رضایت درونی و باطنی
ارزش آفرینی	کارآفرینی	حال‌آفرینی	خودآفرینی	جان‌آفرینی

روش تحقیق

ادبیات روان‌شناسی بر این باور است که معنویت را می‌توان سنجید، اما از دشواری‌های آن نیز نباید غفلت کرد [۶۳]، چرا که معنویت چه در روش‌ها و چه در اهداف، آکنده از ارزش‌ها است و مطالعه و پژوهش درباره معنویت، مطالعه نظرها و نگرش افراد درباره معنویت است، نه خود معنویت. بنابراین، دقت در انتخاب روش علمی مناسب ضروری به نظر می‌رسد. در روش‌شناسی این تحقیق، گام‌های ضروری زیر برداشته شد:

اول) روش انجام تحقیق روش توصیفی از نوع پیمایشی قرار داده شد. دوم) برای تدوین و تنظیم مبانی نظری تحقیق از مطالعات کتابخانه‌ای، اینترنتی و رجوع به خبرگان استفاده شد. سوم) از آن‌جا که حوزه مطالعه این تحقیق، رفتار سازمانی بود، سطح تجزیه و تحلیل تحقیق در سطح خرد قرار گرفت. چهارم) کانون تجزیه و تحلیل تحقیق، انگیزش در کار کارکنان بنا نهاده شد. پنجم) واحد تجزیه و تحلیل و جامعه آماری این تحقیق در دو بخش کارکنان (ستادی) و اساتید (صفی) دانشگاه تهران قرار گرفت (خلاصه اطلاعات بندهای فوق با فرضیه‌های تحقیق در نمودار ۳ آمده است). ششم) به خاطر حجم گسترده‌ی جامعه آماری و طبقات آن از روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی تصادفی استفاده شد که از ۲۶۵ نفر نمونه انتخاب شده، ۸۰ نفر (۳۰٪) از اساتید و ۱۸۵ نفر (۷۰٪) از کارکنان دانشگاه تهران بودند. هفتم) در تهیه و تنظیم ابزار گردآوری اطلاعات، اولاً پرسش‌نامه‌های مهمی که در سنجش دینداری و معنویت [۶۳] مطرح بودند مورد بررسی قرار گرفت، و ثانیاً به خبرگان در این زمینه مراجعه شد تا پرسشنامه‌هایی قابل قبول با پایایی و روایی مناسب این تحقیق طراحی شود. هشتم) برای آزمون نرمال بودن توزیع آماری از آزمون کولموگراف - اسمیرنوف (KS) استفاده شد [۶۴]. برای پی بردن به متغیرهای زیربنایی پدیده‌ها و تلخیص مجموعه‌ای از داده‌ها، روش تحلیل عاملی تأییدی به کار گرفته شد [۶۵]. خلاصه اطلاعات متغیرهای زیربنایی و

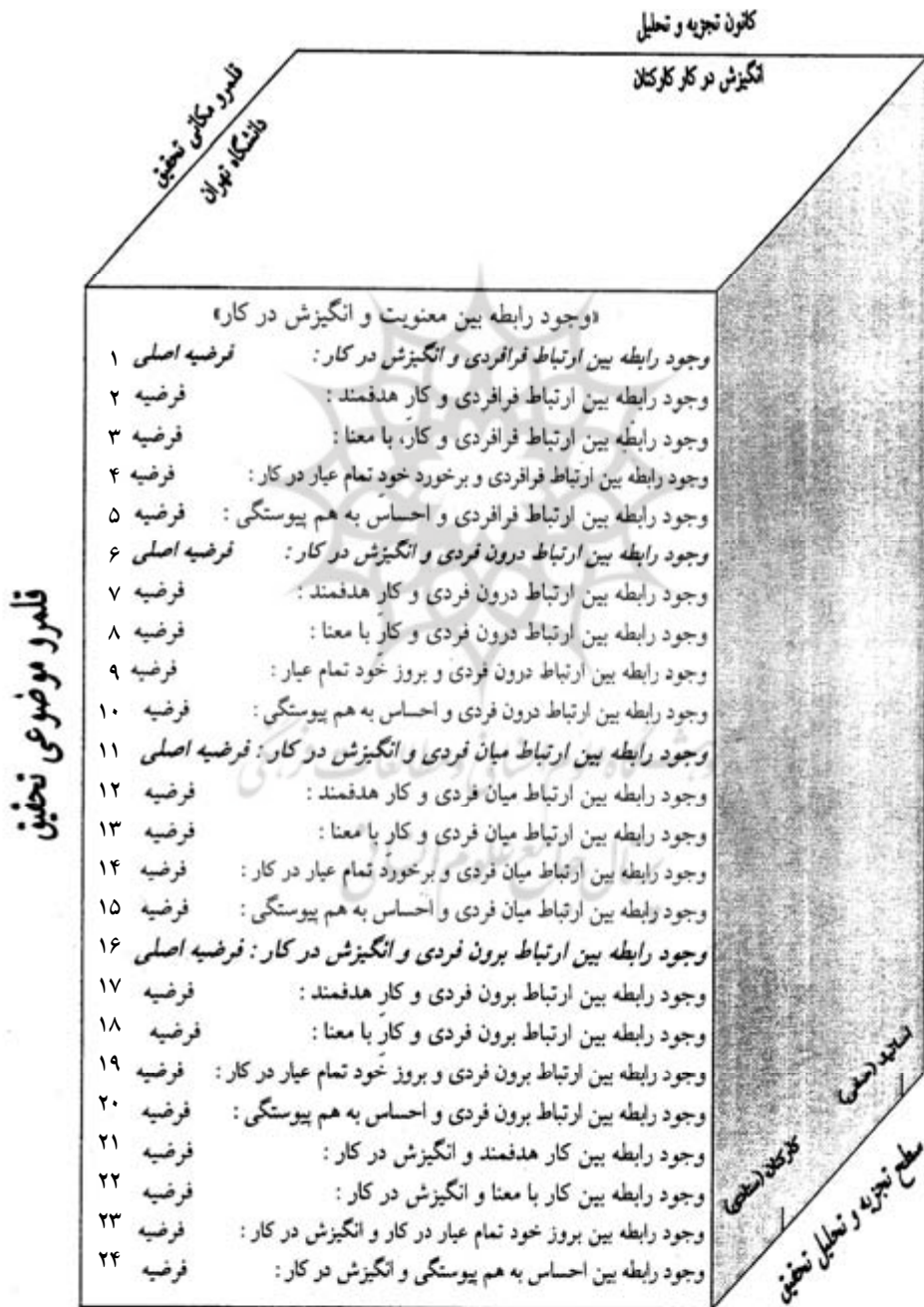
نشان‌گرهای مربوط به آن با مقادیر استاندارد شده و مقادیر «تی» در مدل نهایی در نگاه ۳ آمده است. نهم) روش تجزیه و تحلیل داده‌های آماری این تحقیق بر اساس ساختار فرضیه‌ها، ماهیت داده‌ها و اهداف تحقیق به روش تحلیل مسیر و روش‌های عاملی تأییدی بنا نهاده شد. تحلیل مسیر از انواع مدل‌های تابع ساختاری است که برای حل آن از نرم‌افزار لیزرل استفاده می‌شود. مدل‌های تابع ساختاری برای آن دسته از پژوهش‌هایی مناسبند که هدف آن‌ها، آزمون یا سنجش مدل خاصی از رابطه میان متغیرها است. روش تحلیل مسیر در واقع مدل توسعه‌یافته رگرسیون است، اما از مزیت‌های برتری برخوردار است [۵۴]. مسیرهای مدل‌هایی با توجه به اصلاحات پیشنهادی لیزرل در نمودار ۴ آمده است.

ابزار تحقیق: مهم‌ترین ابزار این تحقیق، پرسشنامه قرار داده شد. از ۱۵۶ پرسش، ۱۰ پرسش به مشخصات عمومی، ۱۰۰ پرسش به متغیرهای بیرونی، ۲۲ پرسش به متغیرهای میانجی، و ۲۴ پرسش به متغیرهای درونی اختصاص داده شد. به منظور تأمین روایی ابزار تحقیق، چهار گام اصلی برداشته شد: ۱) تکیه بر ادبیات تحقیق برای اخذ پرسش‌های تحقیق؛ ۲) رجوع به خبرگان؛ ۳) بررسی و استفاده از مقیاس‌های مربوط به سنجش دینداری و معنویت (مقیاس‌های متعددی برای سنجش معنویت و دینداری ساخته شده است که در این تحقیق ما به مقیاس‌های زیر برای ساخت پرسشنامه رجوع کردیم: مقیاس گرایش به دین (Ros) آلپورت، شاخص انگیزش دینی درونی هوگ، مقیاس دین باردیس (Bardis) مقیاس خیر و سعادت معنوی (SwBs) پاتومرین و الیسون، فهرست برآورد معنوی (SAL) هال و ادواردز، مقیاس تعالی معنوی (STS) پیرمنت، پرسشنامه تجربه دینی (REQ) ادواردز، شاخص حل مسأله دینی (RPS) پاراگمنت و ... [۶۳]؛ ۴) آزمون اولیه پرسشنامه و توزیع مقدماتی آن و دریافت نظرهای اصلاحی.

برای پایایی ابزار تحقیق از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج آن در جدول (۱) آمده است.

جدول ۱ آلفای کرونباخ مربوط به پرسشنامه تحقیق (کل و خرده‌مقیاس‌ها)

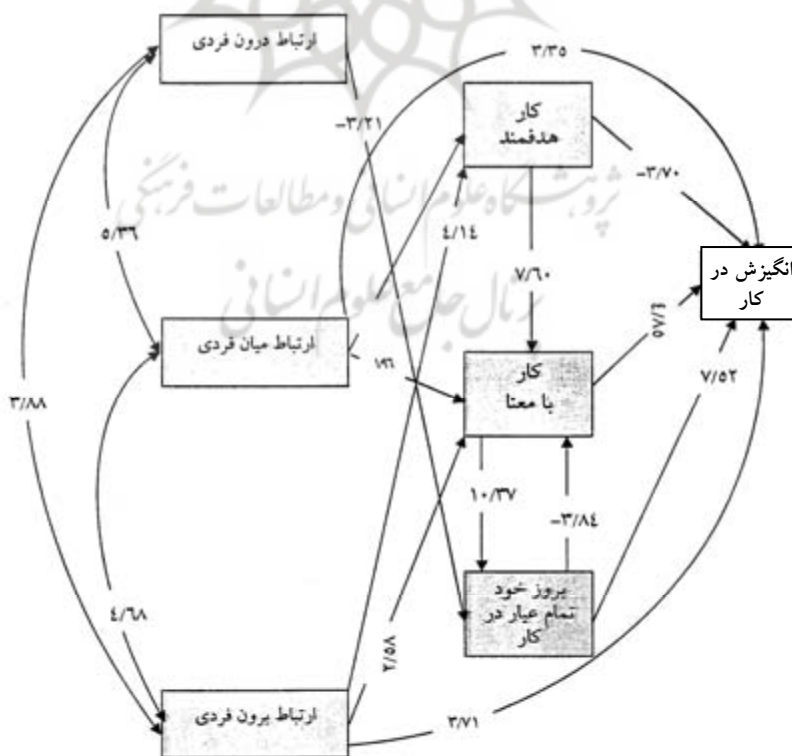
متغیرها	ارتباط فرافردي	ارتباط درون فردي	ارتباط میان فردي	ارتباط برون فردي	متغیرهای میانجی	انگیزش در کار	کل پرسشنامه
مقدار آلفا	$\alpha = 0/81$	$\alpha = 0/79$	$\alpha = 0/77$	$\alpha = 0/78$	$\alpha = 0/86$	$\alpha = 0/90$	$\alpha = 0/8076$



نمودار ۳ مدل روابط بین عناصر اصلی تحقیق

نگاره ۳ خلاصه اطلاعات مقادیر استاندارد شده و مقادیر (t) شاخص‌ها و نشان‌گرهای مدل نهایی

وجود رابطه معنادار	مقادیر (t)	واریانس تبیین (R ²)	واریانس خطا	ضرایب استاندارد شده	شاخص‌ها	
					نشانگرها	
بله	$t=5/11 > 2$	٪۱۹	٪۸۰	۰/۳۹	ارتباط فرافردي	
خیر	$t=-1/58 < 2$	٪۱۹	٪۸۰	۰/۱۳	ارتباط درون فردي	
بله	$t= -3/24 > 2$	٪۱۹	٪۸۰	۰/۲۲	ارتباط برون فردي	
بله	$t=7/67 > 2$	٪۲۵	٪۷۵	۰/۵۰	ارتباط فرافردي و همه در خدایي	
بله	$t=12/33 > 2$	٪۶۷	٪۳۳	۰/۸۲	ارتباط فرافردي و کارگزاري خدا	
بله	$t=10/75 > 2$	٪۴۹	٪۵۱	۰/۷۰	ارتباط فرافردي و تعاملی با خدا	
بله	$t=8/46 > 2$	٪۴۵	٪۵۵	۰/۶۸	ارتباط درون فردي و خود بودن	
بله	$t=5/70 > 2$	٪۱۶	٪۸۴	۰/۴۰	ارتباط درون فردي و خود را بودن	
خیر	$t=1/82 < 2$	٪۱	٪۹۹	۰/۱۳	ارتباط درون فردي و خود را کاويدن	
بله	$t=7/77 > 2$	٪۴۸	٪۵۲	۰/۷۵	ارتباط درون فردي	
بله	$t= -2/03 > 2$	٪۴۸	٪۵۲	۰/۱۷	ارتباط بين فردي	
بله	$t=8/74 > 2$	٪۴۱	٪۵۹	۰/۶۴	ارتباط درون فردي و خود را دگرگون کردن	
بله	$t=4/27 > 2$	٪۲۳	٪۷۶	۰/۳۸	ارتباط درون فردي	
بله	$t=2/02 > 2$	٪۲۳	٪۷۶	۰/۱۶	ارتباط بين فردي	
بله	$t=9/03 > 2$	٪۳۵	٪۶۵	۰/۵۹	ارتباط بين فردي و ارتباط با همکاران	
بله	$t=11/70 > 2$	٪۵۶	٪۴۴	۰/۷۵	ارتباط بين فردي و ارتباط با گروه‌ها	
بله	$t=10/18 > 2$	٪۴۲	٪۵۸	۰/۵۶	ارتباط بين فردي و ارتباط با سازمان	
بله	$t=4/47 > 2$	٪۹	٪۹۱	۰/۳۱	ارتباط بين فردي و ارتباط غير رسمي	
بله	$t=5/40 > 2$	٪۷۳	٪۲۸	۰/۸۴	ارتباط برون فردي	
خیر	$t=0/28 < 2$	٪۷۳	٪۲۸	۰/۰۷۱	ارتباط بين فردي	
خیر	$t=-1/56 < 2$	٪۹	٪۹۱	۰/۱۵	ارتباط برون فردي	
بله	$t=2/1 > 2$	٪۹	٪۹۱	۰/۱۸	ارتباط درون فردي	
خیر	$t=1/32 < 2$	٪۹	٪۹۱	۰/۱۲	ارتباط فرافردي	
بله	$t=5/05 > 2$	٪۴۴	٪۵۶	۰/۵۸	ارتباط برون فردي	
خیر	$t=1/07 < 2$	٪۴۴	٪۵۶	۰/۲۰	ارتباط بين فردي	
خیر	$t=1/67 < 2$	٪۴۴	٪۵۶	۰/۱۱	ارتباط فرافردي	



شکل ۴ نمودار ۴ شکل هندسی مدل نهایی تحقیق و مقادیر (t) متغیرهای بیرونی، میانجی و درونی در مدل نهایی

نتایج

آزمون فرضیه‌های تحقیق

با توجه به گام‌های مربوط به آزمون فرضیه‌ها و به کمک داده‌های ذخیره شده حاصل از بخش‌های پیشین و

همچنین به کمک روش تحلیل مسیر، آزمون ۲۴ فرضیه تحقیق انجام شد که خلاصه نتایج این آزمون‌ها در نگاره ۴ آمده است.

نگاره ۴ نتایج آزمون تحلیل مسیر ۲۴ فرضیه

متغیرهای مستقل	متغیرهای وابسته	T ₀	ضریب استانداردشده‌ی مسیر	سطح معناداری	نتیجه آزمون
ارتباط فرافردي	کار هدفمند	۰/۰۳۸	۰/۰۲	Sig>۰/۰۱	عدم رابطه معناداری (RH ₁)AH ₀
ارتباط درون‌فردی	کار هدفمند	۰/۰۶۶	۰/۰۱	Sig>۰/۰۱	عدم رابطه معناداری (RH ₁)AH ₀
ارتباط میان‌فردی	کار هدفمند	۴/۵۶	۰/۲۷	Sig<۰/۰۱	رابطه معناداری (RH ₀)AH ₁
ارتباط بیرون‌فردی	کار هدفمند	۴/۱۴	۲۴	Sig<۰/۰۱	رابطه معناداری (RH ₀)AH ₁
ارتباط فرافردي	کار با معنا	۰/۷۷	۰/۰۴	Sig>۰/۰۱	عدم رابطه معناداری (RH ₁)AH ₀
ارتباط درون‌فردی	کار با معنا	۱/۶۳	۰/۰۹	Sig>۰/۰۱	عدم رابطه معناداری (RH ₁)AH ₀
ارتباط میان‌فردی	کار با معنا	۶/۹۷	۰/۴۹	Sig<۰/۰۱	رابطه معناداری (RH ₀)AH ₁
ارتباط بیرون‌فردی	کار با معنا	۲/۵۸	۰/۱۶	Sig<۰/۰۱	رابطه معناداری (RH ₀)AH ₁
ارتباط فرافردي	بروز خود تمام عیار در کار	۰/۵۹	۰/۰۳	Sig>۰/۰۱	عدم رابطه معناداری (RH ₁)AH ₀
ارتباط درون‌فردی	بروز خود تمام عیار در کار	-۳/۲۱	-۰/۱۹	Sig<۰/۰۱	رابطه معناداری منفی (RH ₀)AH ₁
ارتباط میان‌فردی	بروز خود تمام عیار در کار	۷/۳۱	۰/۴۳	Sig>۰/۰۱	عدم رابطه معناداری (RH ₁)AH ₀
ارتباط بیرون‌فردی	بروز خود تمام عیار در کار	۱/۷۰	۰/۱	Sig>۰/۰۱	عدم رابطه معناداری (RH ₁)AH ₀
ارتباط فرافردي	احساس به هم‌پیوستگی	۰/۳۶	۰/۰۲	Sig>۰/۰۱	عدم رابطه معناداری (RH ₁)AH ₀
ارتباط درون‌فردی	احساس به هم‌پیوستگی	-۲/۳۵	-۰/۱۴	Sig<۰/۰۱	رابطه معناداری منفی (RH ₀)AH ₁
ارتباط میان‌فردی	احساس به هم‌پیوستگی	۵/۴۱	۰/۳۳	Sig<۰/۰۱	رابطه معناداری (RH ₀)AH ₁
ارتباط بیرون‌فردی	احساس به هم‌پیوستگی	۴/۵۳	۰/۲۷	Sig<۰/۰۱	رابطه معناداری (RH ₀)AH ₁
کار هدفمند	انگیزش در کار	-۳/۷	-۰/۲۰	Sig<۰/۰۱	رابطه معناداری منفی (RH ₀)AH ₁
کار با معنا	انگیزش در کار	۴/۸۵	۰/۳۰	Sig<۰/۰۱	رابطه معناداری (RH ₀)AH ₁
بروز خود تمام عیار در کار	انگیزش در کار	۷/۵۲	۰/۴۰	Sig<۰/۰۱	رابطه معناداری (RH ₀)AH ₁
احساس به هم‌پیوستگی	انگیزش در کار	۱/۵۶	۰/۰۸	Sig>۰/۰۱	عدم رابطه معناداری (RH ₁)AH ₀
ارتباط فرافردي	انگیزش در کار	-۱/۷۵	۰/۰۸	Sig>۰/۰۱	عدم رابطه معناداری (RH ₁)AH ₀
ارتباط درون‌فردی	انگیزش در کار	۰/۷۵	۰/۰۴	Sig>۰/۰۱	عدم رابطه معناداری (RH ₁)AH ₀
ارتباط میان‌فردی	انگیزش در کار	۳/۳۵	۰/۱۸	Sig<۰/۰۱	رابطه معناداری (RH ₀)AH ₁
ارتباط بیرون‌فردی	انگیزش در کار	۳/۷۱	۰/۱۸	Sig<۰/۰۱	رابطه معناداری (RH ₀)AH ₁

نگاره ۴ خلاصه اطلاعات ۲۴ فرضیه‌ی آزمون‌شده تحقیق است. در ۴ فرضیه اصلی تحقیق، رابطه معنادار چهارگانه با انگیزش در کار کارکنان دانشگاه تهران مورد سنجش قرار گرفته است. از آن‌جا که پرداختن به همه فرضیه‌ها در این مقاله نمی‌گنجد، لذا تنها چهار فرضیه اصلی مورد بررسی قرار می‌گیرد. بدیهی است یافته‌ها و نتایج فرضیه‌های باقی‌مانده در نتیجه‌گیری این تحقیق امعان نظر قرار گرفته است.

فرضیه اول: بین ارتباط فرافردي و انگیزش در کار کارکنان دانشگاه تهران رابطه معنادار وجود دارد. نتیجه: ($t = ۰/۷۵ < ۲$) عدم رابطه معنادار)

فرضیه دوم: بین ارتباط درون فردی و انگیزش در کار کارکنان دانشگاه تهران رابطه معنادار وجود دارد. نتیجه: ($t = ۱/۷۵ < ۲$) عدم رابطه معنادار)

فرضیه اول: بین ارتباط فرافردي و انگیزش در کار کارکنان دانشگاه تهران رابطه معنادار وجود دارد. نتیجه: ($t = ۱/۷۵ < ۲$) عدم رابطه معنادار)

از نظر آنان، خدا در معنا بخشیدن به کارشان نقشی ایفا نمی‌کند.

خدا در بروز خود تمام عیار در کار (خودشکوفایی) تأثیری ندارد.

خودشکوفایی در کار با ارتباط درون‌فردی رابطه‌ای ندارد و در خودشکوفایی، بیش‌تر از ارتباط میان‌فردی و ارتباط برون‌فردی استفاده می‌کنند.

آنان احساس نمی‌کنند با خدا یا خود و کارشان یکپارچه و به هم پیوسته شده‌اند و احساس به هم‌پیوستگی آنان بیش‌تر به دیگران و محیط طبیعی مربوط می‌شود.

کار هدفمند و کار با معنا در انگیزش کار آنان تأثیرگذار است. به عبارت دیگر، وقتی احساس می‌کنند کارشان هدفمند و با معنا است، برانگیختگی کاری‌شان بیش‌تر می‌شود. لازم به ذکر است که هدفمندی و معنایی بیش‌تر به ارتباط با دیگران و محیط طبیعی مربوط می‌شود، نه به خدا یا خود.

وقتی آنان احساس می‌کنند که می‌توانند در کارشان تمام قابلیت‌ها و توانمندی‌های خود را نشان دهند، برانگیخته می‌شوند، اما خود شکوفایی آنان بیش‌تر به امور بیرونی مربوط می‌شود. مثلاً برای خودنمایی، یا برآورده ساختن نیازهای سطوح پایین، نه فرایندها و یا نه به راستی رساندن هستی‌شان. به عبارت دیگر، آنان هنوز به سطح نیاز خودشکوفایی مزلو نرسیده‌اند.

احساس به هم‌پیوستگی با انگیزش در کار آنان رابطه‌ای ندارد و لذا در مدل نهایی حذف شده است.

در نظر آنان، حضور، ظهور و ارتباط با خدا در کار در برانگیختگی تأثیری ندارد.

در نظر آنان، برقراری مؤثر ارتباط با خویشتن خویش در کار، با انگیزش در کارشان رابطه‌ای ندارد.

آنان معتقدند وقتی با دیگران، گروه‌ها و سازمان ارتباط مؤثر برقرار می‌کنند، در کارشان برانگیخته می‌شوند.

عدم رابطه معنادار بین ارتباط درون‌فردی و انگیزش در کار کارکنان دانشگاه تهران، بیانگر این است که آنان معتقدند برقراری ارتباط مؤثر با خود در انگیزش در کارشان مؤثر نیست. به عبارت دیگر، آنان در فرایند برانگیختگی در کار لزومی نمی‌بینند که با خویشتن خویش رابطه داشته باشند.

فرضیه سوم: بین ارتباط میان‌فردی و انگیزش در کار کارکنان دانشگاه تهران رابطه معنادار وجود دارد.

نتیجه: ($t = 3/35 > 2$) رابطه معنادار وجود رابطه معنادار بین ارتباط میان‌فردی و انگیزش در کار کارکنان دانشگاه تهران، بیانگر این است که وقتی آنان ارتباط مؤثر با همکاران، گروه‌ها و سازمانشان دارند در کارشان برانگیخته می‌شوند. آنان در این سطح بیش‌تر به دنبال تأمین نیازهای کمبود هستند، یعنی آن نیازهای اجتماعی که به نیازهای روان کمبود مربوط می‌شود و بنا بر یافته‌های این تحقیق حتی به سطح نیاز خود - حرمتی نیز نرسیده‌اند.

فرضیه چهارم: بین ارتباط برون‌فردی و انگیزش در کار کارکنان دانشگاه تهران رابطه معنادار وجود دارد.

نتیجه: ($t = 3/17 > 2$) رابطه معنادار وجود رابطه معنادار بین ارتباط برون‌فردی و انگیزش در کار کارکنان دانشگاه تهران، بیانگر این است که کارکنان در مورد برانگیختگی در کارشان اعتقاد دارند که باید ارتباطی مؤثر با محیط طبیعی و محیط کاری داشته باشند. به عبارت دیگر، معتقدند ارتباط برون‌فردی در انگیزش در کارشان اثر مثبتی دارد. کارکنان در این سطح بیش‌تر در صدد پاسخگویی به نیازهای فیزیولوژیک خود هستند که به نیازهای کمبود آنان مربوط می‌شود.

۳. بحث نتایج و پیشنهادها

۱. خلاصه نتایج

از نظر کارکنان دانشگاه تهران، خدا (نیروی برتر) در هدفمندی کارشان نقشی ندارد.

آنان بر این عقیده‌اند که وقتی بر محیط کاری و طبیعی خود فائق می‌آیند و یا با آن‌ها هم‌آغوش می‌شوند در کارشان برانگیخته می‌شوند.

۲-۳. تبیین

کارکنان دانشگاه تهران در تأمین نیازهای خود در سطح نیازهای کمبود باقی مانده‌اند و فرایندها برای آنان مطرح نیست. این موضوع مؤید سلسله مراتب نیازهای ابراهام مزلو است.

کارکنان دانشگاه تهران هنوز در فرایند انگیزشی کمبود قرار دارند و همواره در پی تأمین نیازهای کمبود هستند.

کارکنان به علت ارتباط مؤثر میان‌فردی و برون‌فردی، بیش‌تر در سطح نیازهای فیزیولوژیک و نیازهای اجتماعی قرار دارند و همواره در پی تأمین نیازهای اولیه و ثانویه در سطوح پایین هستند.

در کارکنان دانشگاه تهران، فرایند انگیزشی، بیش‌تر بیرونی است تا درونی.

ارتباط فرافردی به علت نبودن رابطه‌های معنادار با متغیرهای دیگر در مدل نهایی حذف شده است.

کارکنان دانشگاه تهران زندگی معنوی خود را با زندگی کاری متفاوت می‌دانند و آن‌ها را یکپارچه و تلفیق نمی‌کنند.

کارکنان دانشگاه تهران، در نیمه اول زندگی یونگ که دنیای عینی و واقعی است قرار دارند [۴۸]؛ در سطوح پرسونا / سایه و ستور ویلبر قرار دارند و هنوز به خود ظریف و خود علی وی نرسیده‌اند [۲۵]؛ در سطوح خود ذهنی و خود واقعی روان قرار دارند و هنوز به جان و روان و روح وی نرسیده‌اند؛ در جستجوی معنا برای خودشان هستند، نه در جستجوی معنایی که مستلزم فراموش کردن خویشتن فرانکل است [۴۹] و سرانجام در سطح نیازهای اجتماعی مزلو باقی مانده‌اند و هنوز حتی به سطح نیازهای خود - حرمتی نیز نرسیده‌اند [۳۳].

معنویت در برگیرنده چهار نوع ارتباط است که در مطالعه تجربی این تحقیق دو نوع ارتباط (میان‌فردی و برون‌فردی) و رابطه آن با انگیزش مورد تأیید قرار گرفت، اما رابطه دو نوع ارتباط دیگر (فافردی و درون‌فردی) با انگیزش در کار کارکنان دانشگاه تهران مورد تأیید قرار نگرفت. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که کارکنان دانشگاه تهران به بخش معنویت بیرونی توجه بیش‌تری نسبت به معنویت درونی دارند. با وجود این باید اذعان داشت که متغیرهای میانجی کار هدفمند، کار با معنا و بروز خود تمام عیار در کار که برابند چهار نوع ارتباط (معنویت) است در انگیزش کار کارکنان، تأثیر مثبت دارد. البته باید توجه داشت که معنویت همانند فرهنگ، پدیده‌ای توصیفی است که به هر تقدیر در فرد یا هر سازمان، وجود آن غیر قابل انکار است. اما آنچه درباره معنویت گفته می‌شود، شدت و حدت و تأثیرگذاری آن بر انگیزش در کار است. همان‌طور که یافته‌های تحقیق ثابت کردند، وجود معنویت حتی در ابعاد بیرونی و در سطح نازل آن در انگیزش کار کارکنان دانشگاه تهران تأثیر مثبت دارد. نتیجه این‌که ورود و وجود معنویت در سازمان امری اجتناب‌ناپذیر است، اما این امر مورد غفلت بسیاری قرار گرفته و گاهی اوقات نسبت به آن شک و تردید وجود دارد. همان‌طور که دنتون و میت‌رف بیان می‌دارند [۲۷]: ما بر این باوریم که آنچه بشریت در این وضعیت بحران‌زده با آن مواجه است، انتخاب این نیست که آیا سازمان‌ها باید معنوی شوند یا خیر؟ بلکه اگر قرار است سازمان‌ها باقی بمانند، (با در نظر گرفتن توسعه و پیشرفت) صادقانه باید گفت، راه چاره‌ای جزء معنوی شدن ندارند.

۳. پیشنهادهای تحقیق

الف) پیشنهادهای کاربردی

• اهتمام بیش‌تر به نیازهای فیزیولوژیک: بیش‌تر کارکنان اظهار داشتند که پاداش‌هایی که از سازمان

با توجه به ابعاد و ساحت‌های وجودی گوناگون آنان، نگاه انسان مدارانه‌ی معنویت‌گرا است، دیدگاهی که منابع انسانی را از مرز نیازها گذرانده به فرایندها می‌رساند، یعنی در سطحی که کارکنان می‌توانند هستی خویش را به راستی برسانند. کار برای آنان صرفاً گذران زندگی نخواهد بود، بلکه هدفمند و با معنا و با تمام هستی یگانه خواهند شد. وقتی چنین شد، کارراهه و مسیر شغلی آنان نیز متفاوت خواهد شد و در این کارراهه، علاوه بر ارتقای شغلی، به بالندگی و کمال‌یابی نیز توجه خواهد شد.

• گذر از دینداری سطحی به معنویت‌گرایی ژرفا: بر اساس یافته‌های تحقیق، همه آزمون‌شوندگان معتقد به خدا بودند، اما حضور و ظهور او را در کارشان احساس نمی‌کردند. آنان بخش زندگی معنوی و بخش زندگی کاری‌شان را جدا می‌دانستند. در نظر آنان، مناسک و شعائر دینی در مکان و زمان خاص بدون دخالت در کارشان انجام می‌شد که این موضوع با دینداری سطحی نزدیک‌تر است. آنان به خدا اعتقاد داشتند، اما حضور و ظهور او را در کارشان احساس نمی‌کردند و خدا را تنها در زمانی خاص و در عبادت‌های سازمان‌یافته می‌یافتند. تحقیقات بسیاری نشان داده که ورود معنویت در کار و یکپارچه ساختن معنویت و کار در برانگیختگی، شمع، شور، هیجان، امید، و آرامش بسیار مؤثر خواهد بود.

• ایجاد زمینه و فرصت برای برقراری ارتباط مؤثر درون‌فردی: کارکنان علاوه بر این که خدا را در کارشان به همراه نداشتند، خویشتن خویش را در خارج از محیط کار می‌گذاشتند و تنها ابعاد وجودی بسیار پایینی از خود را به سازمان می‌آوردند. یکی از دلایل مهم این امر، فقدان ارتباط مؤثر درون‌فردی آنان بود. کارکنان حتی در خودشکوفایی خویش از

دریافت می‌کنند با کاری که برای سازمان انجام می‌دهند تناسب ندارد. به عبارت دیگر، ستاده‌ها از داده‌های آنان کم‌تر است.

• برقراری عدالت و رفع تبعیض: بیش‌تر کارکنان نسبت به عدالت در دانشگاه در شک و تردید بودند. آنان عقیده داشتند که مسئولین دانشگاه بین کارکنانی که فعال و پویا هستند و کارکنانی که فقط برای گذر زمان در دانشگاه حضور می‌یابند، فرق نمی‌گذارند یا حداقل نسبت به آن بی‌توجهند.

• ایجاد عزت نفس یا حرمت - خود: پژوهش‌های بسیاری ثابت کرده که عزت نفس در انگیزش در کار کارکنان بسیار مؤثر است. عزت نفس در سلسله مراتب نیازهای مزلو، مرز بین نیازهای سطوح پایین و سطوح بالا است. به عبارت دیگر، وجود آن، پانهادن به فرایندها است و فقدان آن، ماندن در نیازهای کمبود است. یافته‌های این تحقیق نشان داد که کارکنان دانشگاه تهران فاقد عزت نفس و کافی هستند؛ در صورتی در نظر آنان عزت نفس نشان‌گری است که در فرایند ارتباط درون‌فردی بسیار مؤثر است.

• گذشتن از نیازها در فرایند انگیزش به فرایندها: در فرایند فرآینگیزش: گذر از نیازها به فرایندها، زمانی حاصل خواهد شد که نیازهای کمبود تأمین می‌شود. از آن‌جا که کارکنان دانشگاه تهران در برقراری ارتباط میان‌فردی و ارتباط برون‌فردی هنوز به دنبال برآورده ساختن نیازهای فیزیولوژیک و اجتماعی قرار دارند، در سطح پایین نیازهای مزلو و یا در نیمه نخست نیازهای یونگ باقی مانده‌اند. دل‌مشغولی کارکنان به نیازهای کمبود در فرایند انگیزش، جایی برای فرایندها در فرایند فرآینگیزش باقی نمی‌گذارد [۱]. بدین خاطر رویکرد منابع انسانی در این سطح، تنها گذر از نگاه ابزاری به پدرسالارانه است؛ در صورتی که دیدگاه مناسب به منابع انسانی

• بررسی و مطالعه رابطه معنویت و دو نیمکره چپ (کارایی) و نیمکره راست (اثربخشی): رابطه ارتباط فرافردی و ارتباط درون فردی با نیمکره راست (اثربخشی) و رابطه ارتباط میان فردی و برون فردی با نیمکره چپ (کارایی).

منابع

1. Kinjerski, Val M. and Skrypnik Berna J. (2004) "Defining Spirit at Work: Finding Common Ground", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 26-42.
2. Dean, Lund, Diane K., (2002) "Religion, Spirituality and Work: Transcendence in the Organization, PhD., Saint Louis University.
3. Kennedy, M. H., (2002) *Spirituality in the Workplace: An Empirical Study of this Phenomenon ... DBA*, Nova Southeaster University.
4. Mc Donald, Marci (1999) *Spirituality at Workplace*, (U. S. News, and World Report), May 3.
5. Neal, J. (1997) "Spirituality in management education: a guide to resources", *Journal of Management Education*. Vol. 21, No. 1, February, pp. 121-39.
6. Rifkin, J. (1995) *The end of work: Technology, Job and Your Future*, New York, Putman.
7. Hall, D. T. (1996) *Protean Careers of The 21st Century*, The Academy of Management Executive.
8. Pinder, Carigo, (2001) *Work Motivation in Organizational Behavior*, Upper Saddle River, N. J: Prentice-Hall.
9. Neal, J. and Lichtenstein, B. M. B. and Banner, D. (1999) "Spiritual Perspectives on Individual, Organizational and Societal Transformation", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 175-85.
10. Hansen, L. S. (2001) "Integrating Work, Family, and Community Through Holistic Life Planning", *Journal of Career Development Quarterly*, 49, 261-277.
11. Oliveria, Arnaldo (2002) "The Place of Spirituality in Organizational Theory", *Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Vol. 9, No. 2, Email: aliveira@hawaii.com.
۱۲. اسکات، ریچارد (۱۳۷۳) سازمان به مثابه سیستم عقلایی، سیستم طبیعی و سیستم باز، ترجمه حسن میرزایی اهرنجانی و فلورا سلطانی، تهران، انتشارات تهران.
13. Underhill, E., (1937) "The Spiritual Life", Hodder and Stoughton: London.
14. Bayman, Z., (1998) "Religion, Modernity, and Post modernity", Blackwell, Oxford.
15. Mc Knight, R. (1984) "Spirituality in the Workplace", in Adams, J. D. (ed.), *Transforming Work*, Milles River Press, Alexandria, VA.

دیگر گونه‌های ارتباطی، مثل میان فردی و برون فردی بهره می‌برند، در صورتی که خودشکوفایی کامل و یا به تعبیر دیگر بروز خود تمام عیار در کار، تنها با ارتباط مؤثر درون فردی میسر خواهد بود. یا فقدان ارتباط درون فردی در دانشگاه تهران، کارکنان به مثابه ابزار مکانیکی فاقد خلاقیت و نوآوری خواهند بود، چرا که بخش عمده خویشتن خویش را در بیرون از سازمان جا می‌گذارند.

ب) پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

• بررسی و مطالعه رابطه بین معنویت با ارزش آفرینی‌ها در سازمان: رابطه ارتباط فرافردی با جان آفرینی، ارتباط درون فردی با خود آفرینی، ارتباط میان فردی با حال آفرینی و ارتباط برون فردی با کار آفرینی.

• بررسی و مطالعه رابطه بین تغییر، بهبود و تحول با معنویت: در سازمان رابطه بهبود با ارتباط برون فردی و ارتباط میان فردی و رابطه تحول با ارتباط فرافردی و ارتباط درون فردی.

• بررسی و مطالعه رابطه بین معنویت و تئوری آشوب (Chaos) در سازمان: رابطه ارتباط فرافردی و ارتباط درون فردی با نظریه بی‌نظمی یا تغییر در سازمان و رابطه ارتباط میان فردی و ارتباط برون فردی با نظم و ثابت در سازمان.

• بررسی و مطالعه رابطه سبک‌های رهبری و معنویت در سازمان: رابطه سبک‌های انسان‌مدار با ارتباط فرافردی و ارتباط درون فردی و سبک‌های وظیفه‌مدار با ارتباط برون فردی و ارتباط میان فردی.

• بررسی و مطالعه رابطه معنویت با مدیریت و رهبری: رابطه مدیریت با ارتباط برون فردی و ارتباط میان فردی و رابطه رهبری با ارتباط درون فردی و ارتباط فرافردی.

36. Moorhead, Gregory & Ricky W. Griffin, (1989) *Organizational Behavior*; 2nd ed, Boston: Houghton Mifflin Co.
37. Alderfer, C. P. (1972) *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Setting*, New York, NY.
38. Griffin, D. R (Ed.) (1988) *Spirituality and Society: Postmodern Spirituality, Political Economy, and Art*. Albany: State University of Management Executive, 10, 8-17.
39. Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B., (1959) *The Motivation to Work*, Wiley New York.
40. Robbins Stephen P. (1997) *Organizational Behavior*, Prentice-Hall International, Inc. Englewood Cliffs.
41. Vroom, Victor (1964) *Work and Motivation*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
42. Adams, J. S, (1965) "Inequity in Social Exchange", in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, Academic Press, pp. 267-300.
43. Lock Edwin A. and Latham Gary P. (1984) *Goal Setting: A Motivational Technique That Work*, Englewood, Cliff, NY: Prentice-Hall.
44. Banduara, A. (1977) *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
45. Allport, G., (1961) *Pattern and Growth in Personality*, New York: Holt, Rinehart, Winston,.
46. Rogers, C. R., (1961) *On Becoming a Person: A Theapist's View of Psychotherapy*, Boston: Houghton, Mifflin.
47. Fromm, E. (1955) *The Sane Society*, New York: Holt, Rinehart & Winston, Work, Wiley, New York.
48. Jung, C. J. (1933) "Modern Man in Search of a Soul", Harcourt Brace Jovanovich, New York, NY.
49. Frankl, V., (1962) *Man's Search for Meaning: An Introduction to Logotherapy*, Boston: Beacon Press.
50. Hicks, D. A., (2003) *Religion and the Workplace: Pluralism, Spirituality, Leadership*, MBRI University Press.
51. Butts, D., (1999) "Spirituality at Work: an Overview", *Journal of Organizational Change Management*, 12, 1, pp. 328-331.
52. Milliman, J. and Czaplewski, Andrew J. and Ferguson Jeffery, (2003) "Workplace Spirituality and employee Work attitudes", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 426-447.
53. Freshman, Brenda, (1999) *An Exploratory Analysis of Definitions and Applications of Spirituality in the Workplace*, *Journal of Organizational Change Management*, 12, 4, pp. 318-327.
۵۴. قاضی طباطبائی (۱۳۸۲) تکنیک‌های خاص در روش تحقیق علوم اجتماعی (رشته علوم اجتماعی)، تهران، دانشگاه پیام نور.
55. Stace, W. T. (1972) *Mysicism and Philosophy*, London, Macmillan.
56. Owen, H. P. (1971) *Concepts of Deity*, Macmillan.
16. Cavanagh, G. (1999) *Spirituality for managers: Context and Critique*. *Journal of Organization Change Management*, Vol. 12, No. 3.
17. Myers, J. E. (1990) "Wellness Throughout the Lifespan", *Guidepost*, May.
18. King, U., (1999) *Spirituality in New Handbook of Living Religions*, pp. 667-681, Blackwell.
19. Clark, W. H. (1958) *The Psychology of Religion*, Macmillan, New York, NY.
20. Gibbons, P. (2001) "Spirituality at Work: Definitions, Measures, Assumption, and Validity Claims", Paper Presented at the Academy of Management, Toronto.
21. Hinnells John, R., (1995) "A New Dictionary of Religions" Blackwell.
22. Rojas, Ronald Raymond, (2003) *Management Theory and Spirituality: A Framework and Validation of the Independent Spirituality Assessment Scale*, DBA, Argosy University / Sarasota.
23. James, W. (1961) "The Varieties of Religious 'Experience'", Penguin: NY.
24. Fontana, D., (2003) *Psychology, Religion and Spirituality*, ABPS Blackwell.
25. West, W. S. (1999) *Psychotherapy and Spirituality: Crossing The Line Between Therapy and Religion*, Hodder and Stroughton.
26. Paragament, K. (1999) "The Psychology of Religion and Spirituality? Yes and No? The International Journal for the Psychology of Religion. Vol. 9, No. 1, pp. 3-16.
27. Mitroff, I. A. and Denton, E. A. (1999) "A Spirituality Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace", Jossey-Bass, Son Francisco, C. A.
28. Bradley J. and Kauanui S. K. (2003) "Comparing Spirituality on three Southern California College Campuses", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 448-462.
29. Ashmos, D. P. and Duchon, D. (2000) "Spirituality at Work: Definitions, Measures, assumption, and Validity Clamim", Paper Presented at the Academy of Management, Toronto.
30. Heato Dennis P., Schmiat-Wilk J. and Travis F. (2004) "Constructs, Methods, and Measures for Researching Spirituality in Organizations", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 62-82.
31. Steve Y. W. Lam and Conrad H. W. Tang (2003) *Motivation of Survey Employees in Construction Projects*, *Journal of Geospatial Engineering*, Vol. 1, June, pp. 61-66.
32. Schultz, Duane P. (1977) "Growth Psychology: Models of The Healthy Personality", Van Nostrand Reinhold, New York.
33. Maslow, Abraham (1970) "Hierarchy of Needs", In *Motivation and Personality* New York: Haper & Row, pp. 35-72.
34. Maslow, Abraham (1970) *Motivation and Personality*, Harper & Row Pub.
35. Maslow, A. H., (1967) "Self-Actualization and Beyond", In J. F. T. Bugental, ed., *Challenges of Humanistic Psychology*, New York: McGrow-Hill.

62. Rowley, Jennifer (1996) *Motivation and Academic Staff in Higher Education, Quality Assurance in Education, Volume 4, No. 3.* MCB University Press.
63. Sherman, Allen, C., & Stephanie Simonton (2001) "Assessment of Religiousness and Spirituality in Health Research", In, Plante Thomos G. & Allen C. Sherman (eds.) *Faith and Health: Psychological Perspective.* New York and London: The Guilford Press, pp. 132-63.
64. آذر، عادل و مؤمنی، منصور (۱۳۷۷) آمار و کاربرد آن در مدیریت، ج ۲، تهران، سمت.
65. هومن، حیدرعلی (۱۳۸۰) پایه‌های پژوهش در علوم رفتاری، ج ۳، تهران، دیبا.
66. Clinger, E. & Cox, M., W. (2004) "Motivation and The Theory of Current Concerts", *Handbook of Motivational Counseling*, New York: John Wiley & Sons.
57. ملکیان، مصطفی (۱۳۸۴) خدا و مسائل پیرامونی آن، جزوه درسی منتشرشده مرکز مطالعات و تحقیقات ادیان و مذاهب، قم.
58. ملکیان، مصطفی (۱۳۸۴) خود و مسایل پیرامونی آن، جزوه درسی منتشرشده مرکز مطالعات و تحقیقات ادیان و مذاهب، قم.
59. فرهنگی، علی اکبر (۱۳۸۰) ارتباطات انسانی، تهران، رسا.
60. Langle, A., (2004) "The Search for Meaning in Life and the Existential Fundamental Motivations". Vol. 1. Issue 1, July, *International journal of Existential Psychology & Psychotherapy.*
61. Csikszentminaly, M., (1990) *Flow: Psychology of Optimal Experience*, Happer, Pernnial, New York, NY.





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی