

Identification and Prioritization of Factors Influencing Employees' Spiritual Growth in Alignment with the General Policies of the Administrative System

Mahla Koochaki¹ 

Maryam Adibzadeh² 

1. Graduate of the Department of Public Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
mahla.koochaki@iau.ir

2. Assistant Professor, Department of Public Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding author).
ma.adibzadeh@iau.ac.ir

Abstract

The aim of this study is to identify and prioritize the factors influencing employees' spiritual growth in alignment with the general policies of the administrative system. In terms of purpose, the research is applied, and in terms of nature and methodology, it is descriptive-exploratory.

The statistical population of this study comprises both qualitative and quantitative sections. In the qualitative phase, data were collected through interviews with experts (with more than 10 years of senior management experience and holding at least a master's degree), totaling 12 participants. In the quantitative phase, the statistical population included all employees of Saraye Zendegi, Ayandegan-e Danesh, Yas, Sarvandishan-e Aftab, Farhang-e Iran, Farhang, and Darolfonoon schools, with an estimated total of 550 individuals.

The study sample consisted of 7 managers with more than 10 years of managerial experience and holding at least a master's degree. Based on Cochran's formula for a finite population, the sample size of employees was determined to be 226.

The sampling method was convenience sampling. Data collection methods and instruments included interviews and questionnaires. The validity and reliability of the questionnaires were confirmed in this study. The findings indicate that organizational culture, organizational justice, servant leadership, and transformational leadership, respectively, have a prioritized effect on employees' spiritual growth in alignment with the general policies of the administrative system. Therefore, if organizations seek to enhance employees' spiritual growth in alignment with the general policies of the administrative system, they should primarily focus on strengthening organizational culture and organizational justice, and subsequently improve leadership styles.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Justice, Servant Leadership, Transformational Leadership, Employees' Spiritual Growth.

Extended Abstract

Purpose

Spirituality in the organizational environment is recognized as an emerging paradigm that has the capacity to provide a profound and powerful force for enhancing individuals' quality of life. In the absence of ethics and spirituality, individuals become reduced to inefficient administrative instruments driven solely by their own needs; however, Islam, through a holistic perspective, encourages individuals to apply ethical and spiritual principles in their work, thereby strengthening the integration of ethics and spirituality with the prevailing values of society. Human resources are the most valuable asset of any organization and administrative system, and the attainment of a country's macro-level objectives and sustainable development is not feasible without enhancing their knowledge, skills, and spiritual growth. Within the general policies of the administrative system, the fifth provision emphasizes the importance of employees' spiritual development as well as the improvement of their levels of knowledge, expertise, and skills. This approach demonstrates that administrative development cannot be achieved solely through structural and legal mechanisms, but rather requires careful attention to human and cultural dimensions. The principal purpose of this study is therefore to identify and prioritize the factors influencing employees' spiritual growth in alignment with the general policies of the administrative system. To this end, the paper pursues three questions: what factors influence employees' spiritual growth in alignment with the general policies of the administrative system; how can these factors be prioritized based on their relative importance; and what practical recommendations can be offered to organizations seeking to enhance employees' spiritual growth?

Design/methodology/approach

This study is considered applied in terms of its objective. The research methodology, given the study's purpose, nature, and practical feasibility, is descriptive-exploratory. In the qualitative section, data were gathered through interviews with experts (those with over 10 years of management experience and holding at least a master's degree), with a total of 12 experts participating. The sampling method was snowball sampling, in which future members of the sample are selected through current members, and the sample grows progressively like a snowball; a total of 7 experts participated in the qualitative phase. In the quantitative section, the statistical population comprises all employees, estimated to be 550 individuals. According to Cochran's sample size formula, the sample size for employees is 226 individuals, selected through convenience sampling. For data collection, a field-based approach using questionnaires was employed. In the qualitative section, data were gathered through interviews and analyzed using thematic analysis with an inductive approach, based on Clarke and Braun's six-step model. All stages of data analysis were conducted using NVivo version 10. The main interview questions included: (1) What is the first thing that comes to your mind when you hear the term "employees' spiritual growth"; (2) What factors influence the spiritual growth of employees; (3) How would you rank the factors affecting employees' spiritual growth; and (4) What actions have been taken to implement or promote employees' spiritual growth?

Findings

Based on the research conducted, four factors influencing employees' spiritual growth in alignment with the general policies of the administrative system were identified: organizational culture, transformational leadership, organizational justice, and servant leadership.

The findings indicate that the impact of organizational culture on employees' spiritual growth holds the highest priority, with a t-statistic of 4.10 and a path coefficient of 0.27. Organizations with a strong and robust culture, where dominant values, beliefs, and norms are supported by the majority of employees and quickly

disseminated throughout the organization, enable individuals to develop a greater sense of satisfaction and belonging toward their activities.

The impact of organizational justice on employees' spiritual growth holds the second priority, with a t-statistic of 3.66 and a path coefficient of 0.22. Understanding and observing fairness in the workplace, along with employees' behavioral responses and the establishment of fair and just practices by organizations toward their staff, strengthens employee morale, which in turn enhances their spiritual growth.

The impact of transformational leadership on employees' spiritual growth holds the third priority, with a t-statistic of 4.78 and a path coefficient of 0.21. Transformational leadership steers individuals away from focusing on short-term and personal interests, guiding them instead toward participation in achieving shared and collective goals.

The impact of servant leadership on employees' spiritual growth also holds the third priority, with a t-statistic of 3.69 and a path coefficient of 0.21. Servant leadership involves the leader's understanding and actions in a manner that prioritizes the interests of others over their own personal desires and preferences.

Research limitations/implications

This study has several limitations that should be acknowledged. First, the reliance on self-reported survey data may introduce social desirability bias, as respondents might present idealized perceptions of their organizations rather than objective realities. Second, the sample is limited to a single organizational context, which limits the generalizability of findings to other organizations, sectors, or regions. Third, the cross-sectional design captures factors influencing spiritual growth at a single point in time, preventing analysis of how these factors evolve over time or in response to organizational interventions. Fourth, the use of convenience sampling in the quantitative phase may introduce selection bias. Accordingly, it is suggested that future research complement the present findings with longitudinal studies tracking changes in employees' spiritual growth over time, expand the sample to include organizations across different sectors and regions of Iran, incorporate qualitative methods such as in-depth interviews and ethnographic observation to capture the lived experiences of employees, and conduct comparative studies examining spiritual growth across public and private sector organizations.

Practical implications

Building on the empirical findings, the study offers practical implications for organizational leaders, human resource managers, and policymakers. The priority ranking of factors indicates that organizations seeking to enhance employees' spiritual growth in alignment with the general policies of the administrative system should first focus on strengthening organizational culture and organizational justice, and then work on improving leadership styles. Practically, this means that organizations should: (1) cultivate a strong organizational culture by articulating and reinforcing shared values, beliefs, and norms that support spiritual growth; (2) establish fair and transparent practices in areas such as compensation, promotion, and performance evaluation to strengthen perceptions of organizational justice; (3) develop transformational leadership capabilities among managers through targeted training programs that emphasize inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration; and (4) promote servant leadership behaviors by encouraging leaders to prioritize the interests of others over personal desires and preferences. Additionally, organizations should consider integrating spiritual development into performance management systems and providing opportunities for employees to engage in meaningful work that aligns with their values and beliefs.

Social implications

The study reframes employees' spiritual growth not merely as a matter of individual well-being but as a strategic imperative for organizational and national

development. For society, the findings highlight the importance of integrating spiritual and ethical dimensions into administrative systems to prevent individuals from becoming reduced to inefficient administrative instruments driven solely by their own needs. By revealing that organizational culture, justice, and leadership styles significantly influence spiritual growth, the research underscores the need for a holistic approach to human resource development that goes beyond structural and legal mechanisms. At the level of overall policy, the central recommendation is to recognize that administrative development cannot be achieved solely through technical and procedural reforms, but rather requires careful attention to human and cultural dimensions. This understanding can inform the design of national policies and organizational programs that promote spiritual growth, strengthen ethical values, and enhance the quality of work life for employees, ultimately contributing to the realization of the general policies of the administrative system and the attainment of sustainable development goals.

Originality/value

The novelty of the paper lies in offering one of the first empirical studies that specifically identifies and prioritizes the factors influencing employees' spiritual growth in alignment with the general policies of the administrative system of Iran. In contrast to prior studies, which have addressed spirituality in organizations in general terms or through purely theoretical frameworks, this research provides an empirical analysis grounded in qualitative interviews and quantitative survey data, using thematic analysis and structural equation modeling. By combining qualitative and quantitative methods, the study offers both rich contextual understanding and statistical validation of the identified factors. The findings that organizational culture holds the highest priority, followed by organizational justice, transformational leadership, and servant leadership, provide a clear roadmap for organizational interventions. Its value accrues to organizational leaders, human resource managers, policymakers, and researchers interested in understanding and promoting employees' spiritual growth as a strategic component of administrative system development.

Keywords: Spiritual growth, organizational culture, transformational leadership, organizational justice, servant leadership, general administrative system policies, human resource development

E-ISSN: 2345-2552 / Center for Strategic Research / Macro and Strategic Policies Macro and Strategic Policies

Macro and Strategic Policies Macro and Strategic Policies is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.



Use your device to scan and read the article online



Citation: Koochaki, Mahla & Adibzadeh, Maryam (2026). Identification and Prioritization of Factors Influencing Employees' Spiritual Growth in Alignment with the General Policies of the Administrative System. *Macro and Strategic Policies Macro and Strategic Policies*, 14(53), e237533. doi: 10.30507/jmsp.2025.553387.2852

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر رشد معنوی کارکنان در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری

مریم ادیب‌زاده^۲ 

مهلا کوچکی^۱ 

۱. دانش‌آموخته گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
mahla.koochaki@iau.ir

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
ma.adibzadeh@iau.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر رشد معنوی کارکنان در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری است. نوع پژوهش بر مبنای هدف، کاربردی و بر مبنای ماهیت و روش، توصیفی - اکتشافی است. جامعه آماری این پژوهش عبارت است از بخش کیفی و بخش کمی. در بخش کیفی پژوهش از روش مصاحبه با خبرگان (دارای سابقه مدیریت بالای ۱۰ سال و دارای مدرک حداقل کارشناسی ارشد) استفاده شده است که تعداد کل آنان ۱۲ نفر است و در بخش کمی جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه کارکنان مدارس سرای زندگی، آیندگان دانش، یاس، سرواندیشان آفتاب، فرهنگ ایران، فرهنگ و داروالفنون که تعداد آنان ۵۵۰ نفر برآورد شده است. نمونه آماری تعداد ۷ نفر از مدیران دارای سابقه مدیریت بالای ۱۰ سال و دارای مدرک حداقل کارشناسی ارشد است. طبق فرمول محدود کوکران حجم نمونه کارکنان برابر با ۲۲۶ نفر است. روش نمونه‌گیری از نوع در دسترس است. روش و ابزار گردآوری بر اساس مصاحبه و پرسش‌نامه بوده است. روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها در این پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است. نتایج پژوهش نشان داده است که فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌گرا به ترتیب اولویت بر رشد معنوی کارکنان در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری تأثیر دارد. در نتیجه اگر سازمان‌ها بخواهند رشد معنوی کارکنان را در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری تقویت کنند باید ابتدا روی فرهنگ سازمانی و عدالت تمرکز کنند سپس سبک‌های رهبری را بهبود دهند.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، رهبری خدمتگزار، رهبری تحول‌گرا، رشد معنوی کارکنان.

شاپای الکترونیک: ۲۳۴۵-۲۵۵۲ / پژوهشکده تحقیقات راهبردی / فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

 10.30507/jmsp.2025.553387.2852



مسئولیت مقاله از نظر محتوای علمی و نظرهای مطرح‌شده در متن آن، به عهده نویسندگان و یا نویسنده مسئول مقاله است و مورد تأیید / عدم تأیید صاحب امتیاز نشریه سیاست‌های راهبردی و کلان نیست.

کوچکی، مهلا و ادیب‌زاده، مریم (۱۴۰۵). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر رشد معنوی کارکنان در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری. سیاست‌های راهبردی و کلان، ۱۴(۵۳)، e237533.
doi: 10.30507/jmsp.2025.553387.2852

مقدمه

معنویت در محیط سازمانی به عنوان قاعده‌ای نوظهور شناخته می‌شود که قادر است نیرویی عمیق و قدرتمند را برای ارتقا کیفیت زندگی افراد فراهم کند. این انرژی اثرگذار زمانی شکل می‌گیرد که ابعاد معنوی زندگی کارکنان با فعالیت‌های کاری آن‌ها به‌طور متقابل پیوند بخورد. در چنین شرایطی کارکنان می‌توانند با صرف ساعت‌های فراوان کاری تجربه‌های لذت‌بخش‌تر، متعادل‌تر و پرمعناتر از کار خود داشته باشند. حضور معنویت در سازمان به کارکنان این امکان را می‌دهد تا دیدگاه جامع‌تری نسبت به اهداف سازمان، جامعه و خانواده خود پیدا کنند و در نتیجه حس تعلق و انسجام بیشتری در ابعاد مختلف زندگیشان ایجاد شود. رشد معنوی در سازمان پدیده نوظهوری است که توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت و سازمان نیز مدیران را در سطوح مختلف به‌خود جلب کرده است. مدیران به‌خاطر برخی علاقه‌های مشترک خود را به معنویت ملزم کرده‌اند (Williams & et al., 2017, p. 178). بسیاری از سازمان‌ها به‌دلیل مشکلات اخلاقی سقوط کرده‌اند به‌طوری‌که بسیاری از متخصصان معتقدند که رفتارهای کسب‌وکار باعث تحولاتی در اخلاق و معنویت در جهت منفی شده است. این مطالب بیانگر این واقعیت است که بدون وجود اخلاق و معنویت افراد در راستای نیازهای خود به ابزار ناکارآمد اداری تبدیل می‌شوند؛ اما اسلام با یک دید جامع افراد را به استفاده از اصول اخلاقی و معنوی در کار تشویق می‌کند که این امر سبب تحکیم ارتباط اخلاق و معنویت با ارزش‌های حاکم بر جامعه می‌شود (Arokiasamy & Huam, 2020).

معنویت به شکل‌های متفاوتی تعریف شده است؛ مثلاً به دنبال فراتر از نفس خود رفتن، آگاهی و پذیرش از پیوند خود با دیگران، آفرینش درک معنای والای فعالیت‌های خود در تلفیق با زندگی جهانی و اعتقاد به چیزی فراتر از جهان مادی که به همه چیز ارزش می‌دهد. رشد معنوی در محل کار در مورد افرادی به کار می‌رود که خود را در یک مسیر معنوی برای رشد شخصی و اجتماعی در شیوه‌های معنادار قرار می‌دهند (Rodrigus & et al., 2019, p. 66).

در جوامعی که اکثریت مردم باورهای دینی دارند و معنویت را معادل پیروی از دین خاصی می‌دانند فرصت بیشتری برای تقویت معنویت در سازمان‌ها و محیط‌های کاری فراهم می‌شود. این موضوع به‌طور مستقیم موجب افزایش رفتارهای اخلاقی در میان کارکنان خواهد شد. رشد معنوی در فضای کاری و رهبری مبتنی بر معنویت

به دنبال آن می‌تواند به حفظ پایداری عملکرد کارکنان کمک کرده و اثربخشی برنامه‌های کاری را بهبود بخشد. همچنین این روند می‌تواند خلأهای ناشی از ضعف‌های نظارتی و نظام‌مند را جبران کند. یکی از بندهای سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان است. در بندهای سیاست‌های کلی نظام اداری آمده است که یک راهبرد کارساز باید با چند معیار مطابقت داشته باشد، از نظر فنی قابل اجرا و از نظر سیاسی مورد قبول گروه‌های تأثیرگذار کلیدی باشد و با فلسفه و ارزش‌های محوری سازمان هماهنگ باشد. افزون‌براین، راهبرد کارساز باید مسائل اخلاقی، معنوی و قانونی را نیز رعایت کند. معنویت در زندگی شلوغ و ریخت‌وپاش این روزهای کارکنان، التیام معجزه‌واری است بر دردهای دنیای مادی. موهبتی درونی و در دسترس که نیاز به شناخت، رشد و پرورش دارد. رشد معنوی سبب بروز و ظهور خصایل و ویژگی‌هایی در کارکنان می‌شود؛ از جمله: آرامش درون، بخشش، سپاسگزاری، فروتنی، دلسوزی و غیره که این خود سبب می‌شود تا کارکنان رابطه بهتری با افراد برقرار کنند که این امر در بهبود و تعالی رفتاری و معرفتی کارکنان تأثیر به‌سزایی دارد. دغدغه محقق این است که چگونه می‌تواند به رشد معنوی کارکنان دست یابد؛ زیرا ارتقای سطح رشد معنوی منجر به تقویت اخلاق حرفه‌ای مسئولیت‌پذیری و افزایش تعهد به سازمان می‌شود. ایجاد فضایی که ارزش‌ها و اهداف سازمانی به‌عنوان مبنای فعالیت‌ها قرار گیرد و نگرش افراد نسبت به کار تغییرات مثبتی پیدا می‌کند چراکه احساس معنادار بودن فعالیت‌ها باعث می‌شود فرد ارتباط عمیق‌تری با سازمان و همکاران خود برقرار کند. این پیوند و هماهنگی ارزش‌ها و اهداف فردی با سازمان موجب افزایش انگیزه درونی کارکنان می‌شود. انگیزه درونی بالا نه تنها به‌صورت مستقیم بلکه از طریق افزایش اشتیاق باعث می‌شود افراد وظایف محوله را به‌خوبی انجام دهند و حتی فراتر از انتظار عمل کنند؛ بنابراین شدت انگیزه و نیروی درونی که ایجاد می‌شود فرد را به سازمان‌دهی فعالیت‌ها و رفتارهایش وادار می‌کند تا نقش خود را به نحو احسن ایفا کند. منابع انسانی سرمایه ارزشمند هر سازمان و نظام اداری است که دستیابی به اهداف کلان کشور و توسعه پایدار بدون ارتقای سطح دانش، مهارت و رشد معنوی آنان ممکن نیست توجه به ابعاد معنوی و تخصصی منابع انسانی در سیاست‌های کلی نظام اداری به‌عنوان یک ضرورت اساسی مطرح شده است. به عبارت دیگر سیاست‌های کلی نظام اداری در بند پنجم بر اهمیت رشد معنوی

کارکنان و ارتقای سطح دانش تخصص و مهارت‌های آنان تأکید می‌کند این رویکرد نشان می‌دهد که توسعه اداری تنها با ابزارهای ساختاری و قانونی محقق نمی‌شود بلکه نیازمند توجه به ابعاد انسانی و فرهنگی است.

این مقاله در پی بررسی چگونگی ایجاد زمینه‌های رشد معنوی و بهسازی تخصصی کارکنان است؛ زیرا در حال حاضر نظام اداری ایران با کمبودهای جدی در زمینه توجه به رشد معنوی کارکنان مواجه است. این کمبودها بیشتر ناشی از ضعف در مدیریت منابع انسانی، نبود آموزش‌های هدفمند، بی‌توجهی به فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی پایین است. با وجود اهمیت منابع انسانی بسیاری از سازمان‌ها با چالش‌هایی مانند انگیزه پایین، فقدان اخلاق حرفه‌ای و عدم به‌روزرسانی مهارت‌ها مواجه هستند. این مسائل باعث کاهش بهره‌وری و کارآمدی در نظام اداری می‌شوند. اگر توانمندی‌های کارکنان و مدیران بر مبنای شایستگی‌ها و الگوی مناسب توسعه باید سازمان با بالا بردن روحیه کارکنان و ایجاد انگیزه کار و فعالیت در آن‌ها قادر خواهد بود هدف‌های خود را با صرف منابع کمتر و کیفیت بهتر تحقق بخشد و بهره‌وری سازمان را افزایش دهد (خنifer؛ ابراهیمی و اسماعیلی، ۱۴۰۰).

اهمیت و لزوم رشد حرفه‌ای کارکنان به دلیل تشدید چالش‌های سازمانی و افزایش انتظارات مردم از کارکنان، سیاست‌های کلی نظام رشد و توسعه مدیریت اداری به‌طور مکرر در اسناد بالادستی از جمله، سیاست‌های کلی تحول نظام اداری در بندهای ۵ و ۲۶ از سیاست‌های کلی تحول در نظام اداری که توسط مقام معظم رهبری ابلاغ شده و سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ مورد تأکید قرار گرفته است. در اسناد بالادستی مذکور، به برخی ویژگی‌های کلی برای وضعیت افراد اشاره شده است؛ از جمله: برخورداری از دانش پیشرفت، توانایی در تولید علم، متکی بر رشد حرفه‌ای کارکنان و سرمایه اجتماعی. چنین افرادی با ویژگی‌هایی همچون فعال، مؤمن، مسئولیت‌پذیر، از خود گذشته، باوجدان، صمیمی، رضایتمند، دارای اعتماد به نفس، منضبط، دارای روحیه تعاون و سازگاری فرهنگی و اجتماعی، متعهد به ارزش‌های انقلاب و نظام اسلامی و شکوهمندی و پیشرفت ایران و مفتخر به ایرانی‌بودن معرفی شده‌اند (Ahmadi & et al., 2022). در نتیجه سازمان می‌بایست به رشد معنوی کارکنان افزایش انگیزه و رضایت شغلی ایجاد اخلاق حرفه‌ای و به‌روزرسانی مهارت کارکنان در جهت افزایش بهره‌وری سازمان توجه کند. بنابراین مسئله اصلی این است که چگونه زمینه رشد معنوی و تخصصی منابع انسانی را فراهم کرد تا پاسخگوی نیازهای روز و توسعه پایدار باشد. از این‌رو سؤال اصلی این پژوهش این

است که عوامل مؤثر بر رشد معنوی کارکنان در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری کدام است؟ به عبارت دیگر این مقاله به بررسی اهمیت ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش تخصصی و مهارت‌های آنان در سازمان‌ها می‌پردازد. سیاست‌های کلی نظام اداری نیز بر توسعه همه‌جانبه کارکنان تأکید داشته و آن را یکی از ارکان اصلی کارآمدی نظام اداری می‌داند. رشد معنوی و ارتقای تخصصی منابع انسانی موجب افزایش تعهد بهره‌وری و کیفیت خدمات می‌شود. در پایان راهکارهایی برای تحقق این اهداف ارائه شده است.

۱. مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

قنبری و نویدی (۱۴۰۲)، به بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار و رشد معنوی در محیط کار با سرمایه اجتماعی (مطالعه موردی: کارکنان بانک کشاورزی استان همدان) پرداختند.

قلاوندی و همکاران (۱۴۰۲)، به بررسی الگوی علی روابط بین رهبری خدمتگزار، رشد معنوی در محیط کار و سرمایه اجتماعی پرداختند.

بهمنی و قوجالی (۱۴۰۲)، به رابطه رهبری تحول‌آفرین و بهره‌وری منابع انسانی با در نظر داشتن نقش واسطه‌ای رشد معنوی در محیط کار پرداختند.

عباسی و محبوبی (۱۴۰۱)، به بررسی رابطه رهبری تحول‌گرا با رشد معنوی در کار و تعلل‌ورزی سازمانی در بین مدیران مدارس شهرستان بانه پرداختند.

نادی (۱۴۰۰)، به رابطه بین ابعاد رهبری خدمتگزار با رشد معنوی در محیط کار درمیان مدیران دبیرستان‌های دخترانه پرداختند.

شفیعی و حسینی (۱۴۰۰)، به تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر اشتیاق به کار با نقش میانجی رشد معنوی (مورد مطالعه پژوهشگاه حوزه و دانشگاه) پرداختند.

حضور و حبیب‌اله (۱۳۹۶)، به تأثیر فرهنگ سازمانی بر میزان گرایش به معنویت در محیط سازمان تبلیغات اسلامی استان تهران پرداختند.

رستگار و کوشش‌تبار (۱۳۹۶)، به بررسی تأثیر و اولویت‌بندی انواع فرهنگ سازمانی (مدل کامرون و کوپین) بر شادکامی در سازمان با میانجی‌گیری معنویت در محیط کار (مطالعه موردی: کارکنان سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران) پرداختند.

الاهی و همکاران (۲۰۲۳)، به تأثیر رهبری خدمتگزار بر رشد معنوی محل کار: نقش تعدیل‌کننده فرهنگ مشارکت پرداختند.

ویلیامز و همکاران (۲۰۱۷)، به رهبری خدمتگزار و خلاقیت پیروی: تأثیر رشد معنوی و مهارت سیاسی در محل کار پرداختند.

ارکسیومری و هام (۲۰۲۰)، بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تعهد کاری و رشد معنوی محیط کار کارکنان دانشگاهی در مؤسسات آموزش عالی خصوصی در مالزی پرداختند.

اکبر بهمنی و توحید قوجالی (۲۰۲۰)، به ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و بهره‌وری منابع انسانی با نگاهی به نقش میانجی رشد معنوی در محیط کار پرداختند.

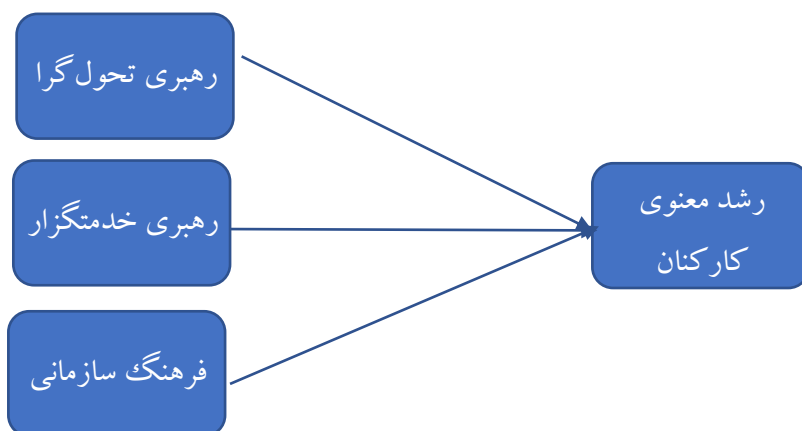
ردریگز و همکاران (۲۰۱۹)، به نقش رهبری تحول‌آفرین گروه و رشد معنوی محیط کار در تسهیل دوام گروه: تمایز بهینه دیدگاه مبتنی بر نظریه هویت‌ها پرداختند.

اپافراز^۱ (۲۰۱۸)، به فرهنگ سازمانی و رشد معنوی در محیط کار: مطالعه تجربی تأثیر فرهنگ سازمانی و رشد معنوی در محیط کار پرداختند.

فاندیگا^۲ (۲۰۱۸)، به فرهنگ سازمانی و رشد معنوی در محیط کار: مطالعه تجربی تأثیر فرهنگ سازمانی و رشد معنوی در محیط کار پرداختند.

جدول (۱): شناسایی عوامل مؤثر بر رشد معنوی کارکنان

شناسایی عوامل مؤثر	عوامل مستخرج از ادبیات
رهبری تحول‌گرا	بهمنی و قوجالی (۱۴۰۲)، عباسی و محبوبی (۱۴۰۱)، شفیع و حسینی (۱۴۰۰)، ارکسیومری و هام (۲۰۲۰)، بهمنی و قوجالی (۲۰۲۰)، ردریگز و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود اثبات کردند که رهبری تحول‌گرا بر رشد معنوی کارکنان تأثیر دارد.
رهبری خدمتگزار	قنبری و نویدی (۱۴۰۲)، قلاوندی و همکاران (۱۴۰۲)، نادى (۱۴۰۰)، الهی و همکاران (۲۰۲۳)، ویلیامز و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود اثبات کردند که رهبری خدمتگزار بر رشد معنوی کارکنان تأثیر دارد.
فرهنگ سازمانی	حضورى و حبیب‌اله (۱۳۹۶)، رستگار و کوشش‌تبار (۱۳۹۶)، اپافراز (۲۰۱۸)، فاندیگا (۲۰۱۸) در پژوهش خود اثبات کردند که فرهنگ سازمانی بر رشد معنوی کارکنان تأثیر دارد.

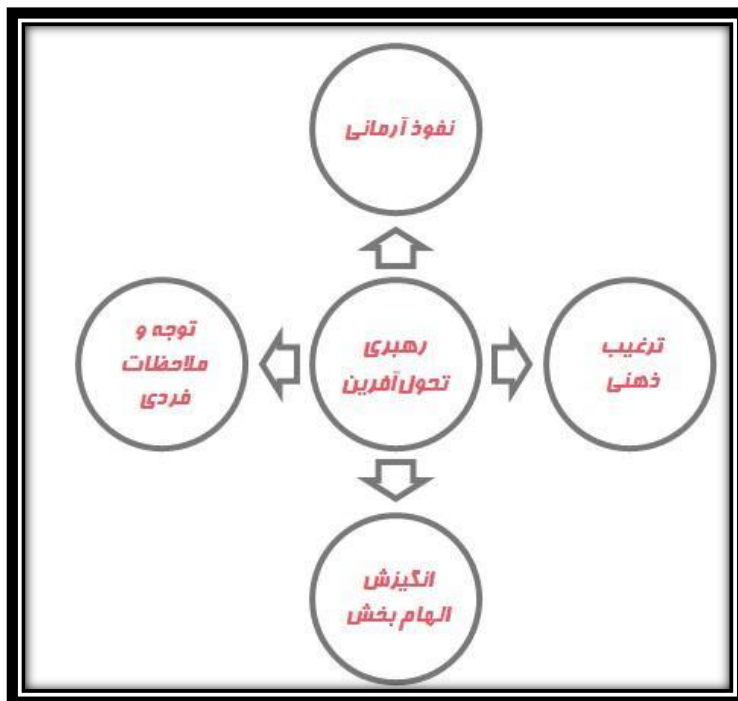


شکل (۱): عوامل مؤثر بر رشد معنوی کارکنان

۲. ادبیات پژوهش

۲-۱. رهبری تحول‌گرا

رهبری تحول‌گرا یا تحول‌آفرین همواره بر اساس مناسبات و معاهده‌های شرکت، در حال تغییر، تحول و بهتر شدن است. معمولاً کارکنان وظایف و اهداف خود را به صورت معمول انجام می‌دهند؛ اما رهبر همیشه آن‌ها را به سمت خارج شدن از منطقه امنشان تشویق می‌کند. رهبر تحول‌آفرین چشم‌اندازی کلی از اهداف به تمام کارکنان می‌دهد و زمان مشخصی را هم برای تحقق هر کدام از این اهداف مشخص می‌کند و در این راه آن‌ها را حمایت و تشویق می‌کند. شاید این اهداف ساده به نظر برسند؛ اما هر قدر که کارکنان بیشتر به سمت اهداف قدم بردارند، رهبران اهداف سخت‌تر و چالش‌برانگیزتری را برای آن‌ها تهیه می‌کنند (صالحی مزده و رضانی، ۱۳۹۹، ص. ۳).

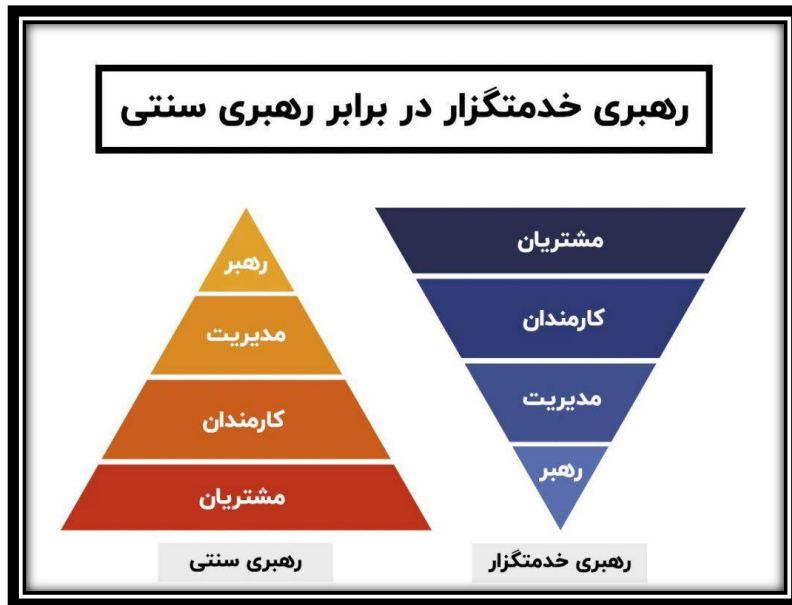


شکل (۲): اهداف کلی و چشم‌انداز رهبری تحول آفرین

۲-۲. رهبری خدمتگزار

این سبک رهبری نظریه‌های کلاسیک سلسله مراتب عمودی سازمان را به چالش کشیده است. نظریه‌های سنتی رهبری مبتنی بر مدل سلسله مراتبی بوده‌اند. یعنی قدرتی در بالای سازمان وجود داشته که دستورات را از بالا به پایین دیکته می‌کردند. پیروان نیز در سطوح پایین‌تر به عنوان یک عضو سازمانی، ملزم به پیروی از این دستورات بوده‌اند.

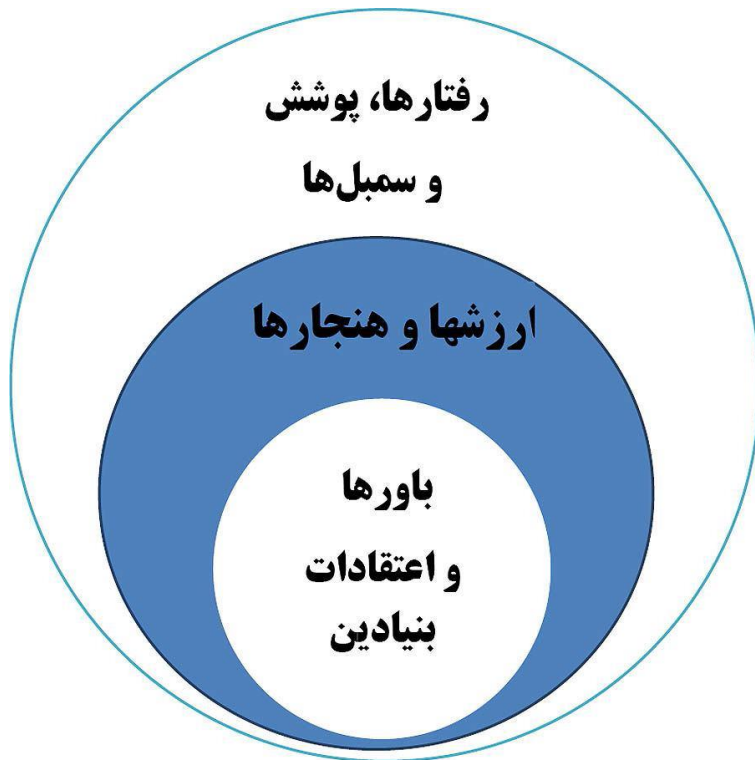
رهبری خدمتگزار فلسفه و سبک رهبری است که هدف آن ارائه خدمت به کارکنان سازمان از سوی مقام‌های مافوق می‌باشد (تکه ئی و دیگران، ۱۴۰۰).



شکل (۳): مقایسه رهبری خدمتگزار در برابر رهبری سنتی

۲-۳. فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی سیستمی است متشکل از ارزش‌ها است. چه چیزی مهم است و چه چیزی مهم نیست (و عقاید) چطور افراد عمل می‌کنند و چطور عمل نمی‌کنند که در تعامل متقابل با نیروی انسانی، ساختار سازمانی و سیستم کنترل بوده و در نتیجه، هنجارهای رفتاری را در سازمان بنا می‌نهند (خدیری و دیگران، ۱۳۹۶، ص. ۱۵۶).



شکل (۴): سطوح تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی

۲-۴. رشد معنوی

رشد معنوی فرایندی است که در آن عادت‌ها و عقیده‌های کهنه ما از بین می‌رود و با چشم بازتری می‌توانیم اطرافمان را درک کنیم و افق‌های جدیدی از زندگی را کشف می‌کنیم (Mousa, 2020, p. 81).

۳. روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی محسوب می‌شود. روش انجام پژوهش حاضر با توجه به هدف و ماهیت موضوع و توانایی اجرایی آن، توصیفی - اکتشافی است. جامعه آماری این پژوهش شامل: الف) در بخش کیفی پژوهش از روش مصاحبه با خبرگان (دارای سابقه مدیریت بالای ۱۰ سال و دارای مدرک حداقل کارشناسی ارشد) استفاده شده است که تعداد کل آنان ۱۲ نفر است. ب) در بخش کمی جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه افراد مدارس سرای زندگی، آیندگان دانش، یاس،

سرواندیشان آفتاب، فرهنگ ایران، فرهنگ و داروالفنون که تعداد آنان ۵۵۰ نفر برآورد شده است.

نمونه آماری این پژوهش شامل: الف) نحوه انتخاب نمونه آماری به روش گلوله برفی است. در این روش اعضای آینده نمونه از طریق اعضای سابق نمونه انتخاب می‌شوند و نمونه مانند یک گلوله برفی بزرگ و بزرگ‌تر می‌شود. خبرگان به تعداد ۷ نفر از مدیران دارای سابقه مدیریت بالای ۱۰ سال و دارای مدرک حداقل کارشناسی ارشد است؛ ب) طبق فرمول محدود کوکران حجم نمونه کارکنان برابر با ۲۲۶ نفر است. روش نمونه‌گیری از نوع در دسترس است. تعیین حجم نمونه محدود:

$$n = \frac{NZ^2 \frac{\alpha}{2} * p(1-p)}{\varepsilon^2(N-1) + Z^2 \frac{\alpha}{2} * p(1-p)}$$

$$n = \frac{550 \times (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}{(0.05)^2 \times (549) + (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)} \approx 226$$

در این پژوهش ۳۰۰ پرسش‌نامه در بین کارکنان پخش شده است و ۲۲۶ پرسش‌نامه مورد استفاده قرار گرفته است. روش نمونه‌گیری از نوع در دسترس است. در این پژوهش به‌منظور گردآوری اطلاعات و مطالب مرتبط از روش مطالعات کتابخانه‌ای بهره گرفته شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از روش میدانی و ابزار پرسش‌نامه استفاده شده است. در بخش کیفی جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه و تحلیل تم انجام شده است. در بخش کیفی به دلیل عدم امکان هماهنگی با برخی متخصصان برای حضور همزمان در جلسه‌ای مشترک و همچنین نبود شناخت کافی پژوهشگر از سطح آگاهی و دیدگاه‌های متخصصان داخلی نسبت به موضوع رشد معنوی کارکنان، برای انتخاب روش گردآوری داده‌ها از روش مصاحبه استفاده گردید. با توجه به نوآوری و تازگی موضوع این پژوهش، (شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر رشد معنوی کارکنان در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری)، و با توجه به محدودیت زمانی برای انجام گفت‌وگویی مفصل با خبرگان و همچنین تمایل آن‌ها به پاسخگویی به پرسش‌هایی مشخص و هدفمند که ناشی از فقدان پیش‌فرض‌های ذهنی درباره موضوع مورد بررسی بود، روش مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته به‌عنوان شیوه مناسب گردآوری داده‌ها انتخاب و اجرا گردید. پس از مطالعه و تحلیل دقیق منابع نظری مرتبط با رشد معنوی کارکنان و در راستای پاسخ به پرسش اصلی پژوهش چهارچوب

مصاحبه و سؤالات محوری طراحی شد افزون‌براین با توجه به ساختار منظم این نوع مصاحبه در حین تحلیل پاسخ‌ها و برای شفاف‌سازی بیشتر دیدگاه‌های ارائه شده توسط متخصصان پرسش‌های تکمیلی نیز تدوین گردید. در پایان هر جلسه مصاحبه از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا دیدگاه نهایی و جمع‌بندی خود را نسبت به موضوع مورد بحث ارائه دهند و تعریفی از شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر رشد معنوی کارکنان ارائه دهند. در بخش کیفی پژوهش از روش مصاحبه با خبرگان (سرپرستاران بخش‌ها) استفاده شد. تعداد خبرگان ۷ نفر بود.

جدول (۲): پرسش‌های اصلی مصاحبه

نخستین چیزی که با شنیدن اصطلاح (رشد معنوی کارکنان) به ذهنتان می‌رسد چیست؟
چه عواملی بر رشد معنوی کارکنان مؤثر است؟
درجه‌بندی عوامل مؤثر بر رشد معنوی کارکنان کدام است؟
برای به‌کارگیری رشد معنوی کارکنان چه اعمالی صورت گرفته است؟

فرایند گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که پس از انجام هفت مصاحبه اطلاعات حاصل از گفت‌وگوهای جدید دیگر منجر به تولید بینش تازه‌ای نمی‌شد و به نقطه اشباع نظری رسید. به‌منظور بررسی و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها از روش تحلیل تم استفاده شد. در این پژوهش تحلیل موضوعی با رویکرد استقرایی و بر اساس مدل شش مرحله‌ای کلارک و براون به‌کار گرفته شده است. مراحل اجرایی این روش به شرح زیر است:

۱- ترانویسی مطالب بیان‌شده و احساسات ابرازشده توسط مشارکت‌کنندگان در مصاحبه؛

۲- کدگذاری ویژگی‌های جالب بیان‌شده در مصاحبه؛

۳- دسته‌بندی کدهایی که ارتباط معنایی نزدیک به هم دارند؛

۴- کدهایی که ارتباط معنایی نزدیکی با هم دارند در کنار هم کدهای فرعی را تشکیل می‌دهند؛

۵- تم‌های اصلی بر مبنای محتویات تم و صلاح‌دید پژوهشگر نام‌گذاری می‌شوند؛

۶- در این بخش با اتکا به مبنای نظری موجود و در پاسخ به پرسش اصلی پژوهش، نگارش یک گزارش علمی و تحلیلی صورت می‌گیرد - گزارش نویسی - لازم به تأکید است که کلیه مراحل تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از اویوو نسخه ۱۰ انجام شده است.

جدول (۳): نمونه کدهای اولیه مصاحبه شماره ۲

عنوان کد اصلی	عنوان کد
شادی سازمانی	خوشحالی درونی
	همکاران شاد
	برنامه جهت شادی
عدالت سازمانی	ارتقا عادلانه
	برابری و مساوات
	رفتار عادلانه
انگیزه شغلی	انگیزه‌ها و ارزش‌های مناسب
	توجه به انگیزه‌ها و ارزش‌ها
	شغل چالش‌برانگیز

جدول (۴): عوامل مستخرج از ادبیات و مصاحبه

شناسایی عوامل مؤثر	شماره سؤال	عوامل مستخرج از ادبیات	عوامل مستخرج از مصاحبه
رهبری تحول‌گرا	سؤال ۱ تا ۳	بهمنی و قوجالی (۱۴۰۲)، عباسی و محبوبی (۱۴۰۱)، شفیعی و حسینی (۱۴۰۰)، ارکسیومری و هام (۲۰۲۰)، بهمنی و قوجالی (۲۰۲۰)، ردریگز و همکاران (۲۰۱۹)	مورد تأیید مصاحبه‌شونده
رهبری خدمتگزار	سؤال ۴ تا ۶	قنبری و نویدی (۱۴۰۲)، قلاوندی و همکاران (۱۴۰۲)، نادری (۱۴۰۰)، الهی و همکاران (۲۰۲۳)، ویلیامز و همکاران (۲۰۱۷)	مورد تأیید مصاحبه‌شونده
فرهنگ سازمانی	سؤال ۷ تا ۹	حضوری و حبیب‌اله (۱۳۹۶)، رستگار و کوشش‌تبار (۱۳۹۶)، اپافراز (۲۰۱۸)، فاندیگا (۲۰۱۸)	مورد تأیید مصاحبه‌شونده
شادی سازمانی	سؤال ۱۰ تا ۱۲		استخراج‌شده از مصاحبه
عدالت سازمانی	سؤال ۱۳ تا ۱۵		استخراج‌شده از مصاحبه
انگیزه شغلی	سؤال ۱۶ تا ۱۸		استخراج‌شده از مصاحبه

به‌منظور تدوین چهارچوب شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر رشد معنوی کارکنان، ابتدا عوامل در قالب پرسش‌نامه اولیه در اختیار خبرگان قرار گرفته و از آنان خواسته تا در خصوص هرکدام از عوامل مؤثر بر رشد معنوی کارکنان اظهارنظر نمایند و همچنین عوامل مؤثر دیگری نیز پیشنهاد دهند. درنهایت جدول ۴ که مشتمل بر ۶ عوامل مؤثر هستند مورد تأیید خبرگان قرار گرفت. روایی بخش کمی به این صورت است که جهت اطمینان خاطر از روایی همچنین بومی‌سازی، این پرسش‌نامه در اختیار اساتید قرار گرفت و پس از تغییرات جزئی نهایی گردیده و توزیع شده است. محقق در این پژوهش پرسش‌نامه‌ها را طراحی کرده است؛ بنابراین یک پرسش‌نامه محقق‌ساخته در این پژوهش استفاده شده است. اما برای اعتبار پرسش‌نامه، پرسش‌نامه‌ها را به جمعی از اساتید و افراد صاحب‌نظر (۹ نفر) نشان داده و با استفاده از نظرهای آنان روایی محتوایی (CVR) سؤالات را حساب کرده است که به شرح زیر می‌باشد:

NE: تعداد متخصصانی است که به گزینه «ضروری» پاسخ داده‌اند.

N: تعداد کل متخصصان است. مقدار محاسبه‌شده برای هر سؤال در جدول زیر آمده است.

مقدار هریک از این اعداد در فرمول زیر گذاشته شده است و اگر مقدار CVR بیشتر از ۰/۷۸ به‌دست آید روایی محتوایی سؤالات تأیید می‌شود.

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

جدول (۵): مقدار روایی محتوایی هر سؤال

سؤال‌ها	ضروری	مفید ولی غیرضروری	غیرضروری	CVR (روایی محتوی)
۱	۹	۰	۰	۱
۲	۹	۰	۰	۱
۳	۹	۰	۰	۱
۴	۸	۱	۰	۰/۷۸
۵	۸	۱	۰	۰/۷۸
۶	۸	۰	۱	۰/۷۸
۷	۸	۱	۰	۰/۷۸

سؤال‌ها	ضروری	مفید ولی غیر ضروری	غیر ضروری	CVR (روایی محتوی)
۸	۸	۱	۰	۰/۷۸
۹	۸	۰	۱	۰/۷۸
۱۰	۹	۰	۰	۱
۱۱	۹	۰	۰	۱
۱۲	۹	۰	۰	۱
۱۳	۸	۱	۰	۰/۷۸
۱۴	۹	۰	۰	۱
۱۵	۹	۰	۰	۱
۱۶	۹	۰	۰	۱
۱۷	۹	۰	۰	۱
۱۸	۹	۰	۰	۱
۱۹	۸	۱	۰	۰/۷۸
۲۰	۸	۱	۰	۰/۷۸
۲۱	۸	۰	۱	۰/۷۸
۲۲	۸	۱	۰	۰/۷۸
۲۳	۸	۱	۰	۰/۷۸
۲۴	۸	۰	۱	۰/۷۸

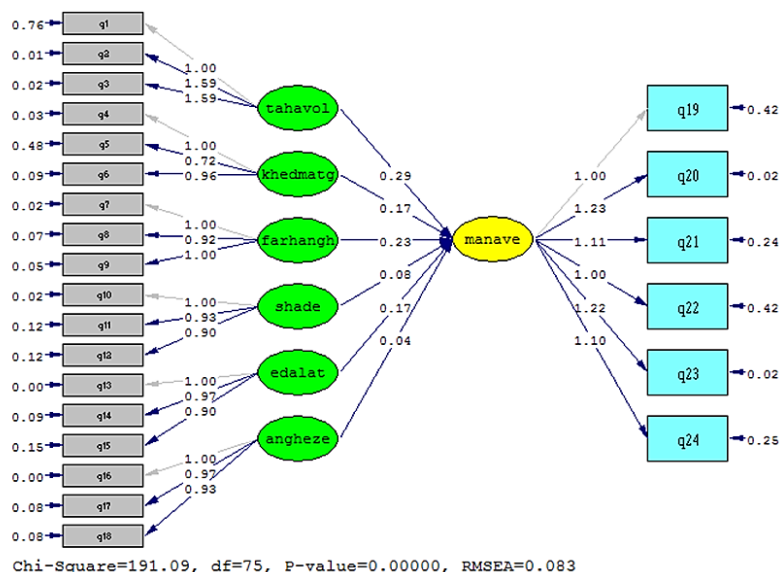
در این پژوهش به منظور سنجش اعتبار پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. با استفاده از نرم‌افزار spss19 ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردیده که مقدار آلفای کرونباخ به دست آمده برای (۳۰ پرسش‌نامه) ۰/۸۷۳ است که نشان‌دهنده این است که این پرسش‌نامه از اعتبار لازم برخوردار است.

جدول (۶): تحلیل پایایی پرسش‌نامه پژوهش

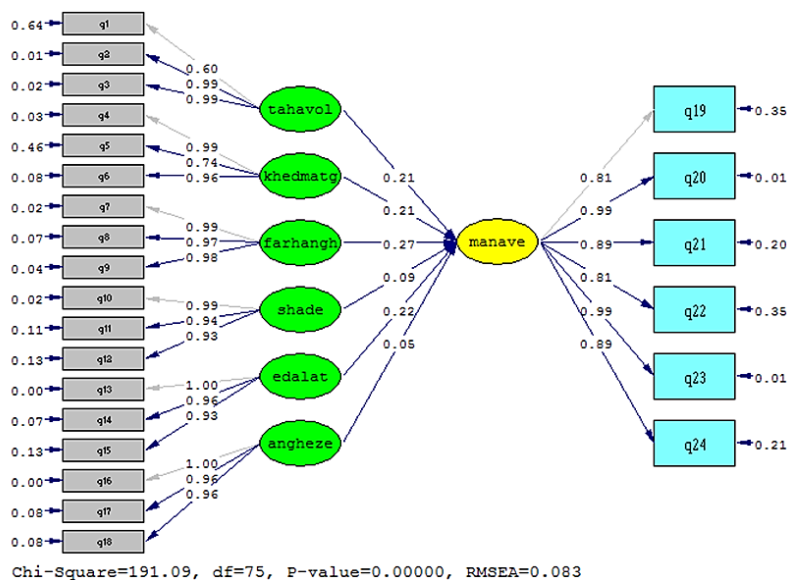
متغیرها	سؤالات	آلفای کرونباخ
رهبری تحول‌گرا	سؤال ۱ تا ۳	۰/۷۱۲
رهبری خدمتگزار	سؤال ۴ تا ۶	۰/۸۳۶
فرهنگ سازمانی	سؤال ۷ تا ۹	۰/۷۳۷

متغیرها	سؤالات	آلفای کرونباخ
شادی سازمانی	سؤال ۱۰ تا ۱۲	۰/۷۴۹
عدالت سازمانی	سؤال ۱۳ تا ۱۵	۰/۷۸۷
انگیزه شغلی	سؤال ۱۶ تا ۱۸	۰/۸۲۱
رشد معنوی	سؤال ۱۹ تا ۲۱	۰/۷۵۴
کل سؤالات	سؤال ۱ تا ۲۷	۰/۸۷۳

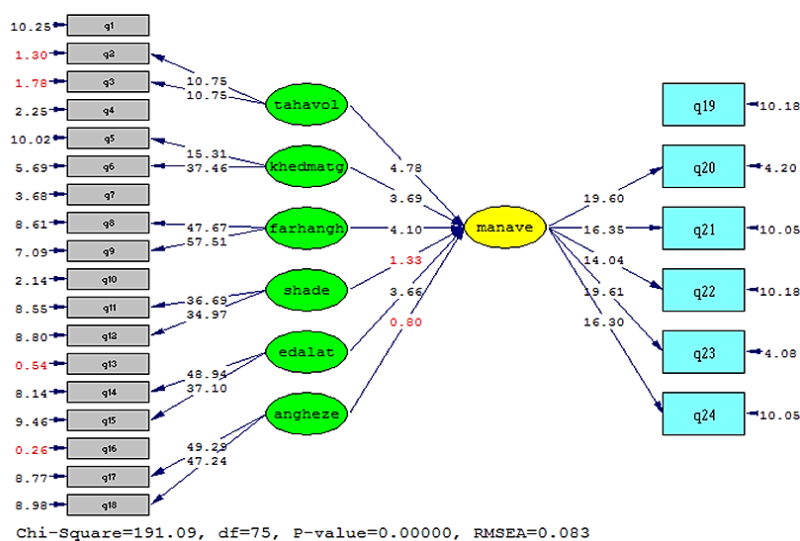
۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها



نمودار (۱): معادلات ساختاری بر اساس مقادیر تخمین زده شده



نمودار (۲): معادلات ساختاری بر اساس مقادیر استاندارد



نمودار (۳): محاسبات آماری

جدول (۷): شناسایی عوامل مؤثر بر رشد معنوی کارکنان در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری

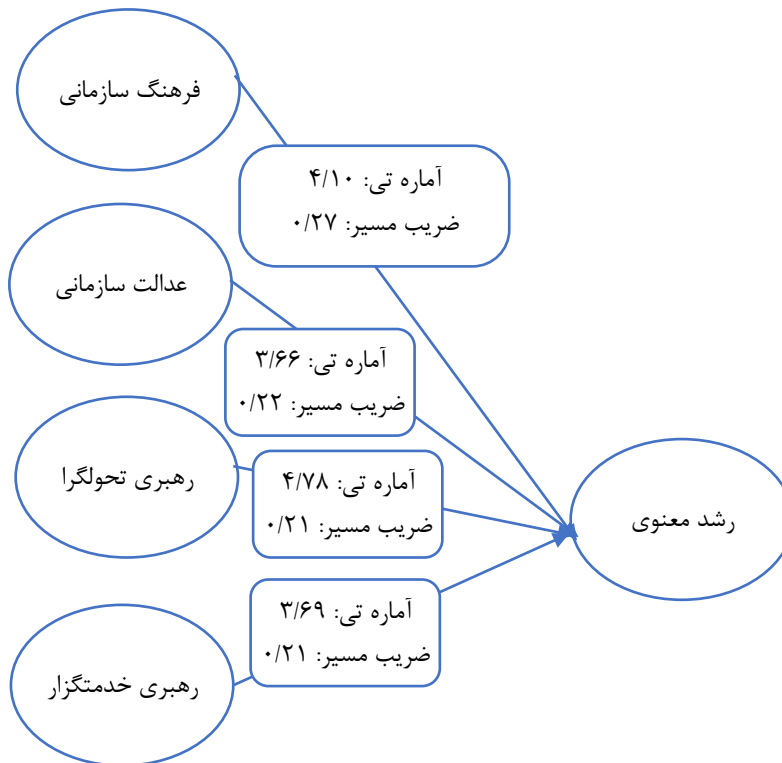
نتیجه	مقایسه با آماره استاندارد	آماره t	ضریب مسیر	متغیر وابسته	متغیر مستقل
رهبری تحول‌گرا از عوامل مؤثر بر رشد معنوی کارکنان در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری است.	$4/78 > 1/96$	4/78	0/21	رشد معنوی کارکنان	رهبری تحول‌گرا
رهبری خدمتگزار از عوامل مؤثر بر رشد معنوی کارکنان در راستای سیاست‌های کلی نظام است.	$3/69 > 1/96$	3/69	0/21	رشد معنوی کارکنان	رهبری خدمتگزار
فرهنگ سازمانی از عوامل مؤثر بر رشد معنوی کارکنان در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری است.	$4/10 > 1/96$	4/10	0/27	رشد معنوی کارکنان	فرهنگ سازمانی
شادی سازمانی از عوامل مؤثر بر رشد معنوی کارکنان در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری نیست.	$1/96 > 1/33$	1/33	0/09	رشد معنوی کارکنان	شادی سازمانی
عدالت سازمانی از عوامل مؤثر بر رشد معنوی کارکنان در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری است.	$3/66 > 1/96$	3/66	0/22	رشد معنوی کارکنان	عدالت سازمانی
انگیزه شغلی از عوامل مؤثر بر رشد معنوی کارکنان در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری نیست.	$1/96 > 0/80$	0/80	0/05	رشد معنوی کارکنان	انگیزه شغلی

تعیین اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر رشد معنوی کارکنان در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری

با توجه به ضریب مسیر بین فرهنگ سازمانی بر رشد معنوی کارکنان در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری برابر با 0/27 است. تأثیر این مؤلفه بر رشد معنوی کارکنان دارای اولویت اول است.

با توجه به ضریب مسیر بین عدالت سازمانی بر رشد معنوی کارکنان در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری برابر با ۰/۲۲ است. تأثیر این مؤلفه بر رشد معنوی کارکنان دارای اولویت دوم است.

با توجه به ضریب مسیر بین رهبری تحولگرا و رهبری خدمتگزار بر رشد معنوی کارکنان در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری برابر با ۰/۲۱ است. تأثیر این مؤلفه بر رشد معنوی کارکنان دارای اولویت سوم است.



شکل (۵): مدل کلی پژوهش

نتیجه‌گیری

از آنجاکه آماره تی بین فرهنگ سازمانی بر رشد معنوی کارکنان در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری برابر با ۴/۱۰ است و با توجه به ضریب مسیر بین فرهنگ سازمانی بر رشد معنوی کارکنان برابر با ۰/۲۷ است. تأثیر این مؤلفه بر رشد معنوی کارکنان دارای اولویت اول است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد سازمان‌هایی که

فرهنگ قوی و مستحکمی دارند ارزش‌ها، باورها و هنجارهای غالب در آن‌ها توسط بخش عمده‌ای از کارکنان حمایت شده و به سرعت در سراسر سازمان گسترش می‌یابد. در این گونه سازمان‌ها افراد این توانایی را پیدا می‌کنند که نسبت به فعالیت‌های خود احساس رضایت و تعلق بیشتری داشته باشند. از این رو وجود فرهنگی مستحکم به عنوان عاملی مثبت در تقویت رشد معنوی کارکنان نقش ایفا می‌کند. حضوری و حبیب‌اله (۱۳۹۶)، رستگار و کوشش تبار (۱۳۹۶)، اپافراز (۲۰۱۸)، فاندیگا (۲۰۱۸) در پژوهش خود اثبات کردند که فرهنگ سازمانی بر رشد معنوی کارکنان تأثیر دارد که نتایج پژوهش ما با نتایج پژوهش این نویسندگان همراستا است.

از آنجاکه آماره تی بین عدالت سازمانی بر رشد معنوی کارکنان در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری برابر با ۳/۶۶ است و با توجه به ضریب مسیر بین عدالت سازمانی بر رشد معنوی کارکنان برابر با ۰/۲۲ است. تأثیر این مؤلفه بر رشد معنوی کارکنان دارای اولویت دوم است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که با درک رعایت انصاف در محیط کار و واکنش‌های رفتاری آن‌ها و برقراری رفتارهای منصفانه و عادلانه سازمان‌ها با کارکنانشان موجب تقویت روحیه کارکنان می‌گردد که منجر به ارتقا رشد معنوی کارکنان می‌شود.

عدالت سازمانی از مصاحبه با خبرگان پژوهش شناسایی شده است که بر رشد معنوی کارکنان تأثیر دارد.

از آنجاکه آماره تی بین رهبری تحول‌گرا بر رشد معنوی کارکنان در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری برابر با ۴/۷۸ است و با توجه به ضریب مسیر بین و رهبری تحول‌گرا بر رشد معنوی کارکنان برابر با ۰/۲۱ است. تأثیر این مؤلفه بر رشد معنوی کارکنان دارای اولویت سوم است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا عبارت است از افزایش انتظارات عملکرد پیروان و تحول ارزش‌های فردی و درک از خوششان به سطح بالاتری از نیازها و الهامات. رهبری تحول‌گرا رویکردی مدیریتی است که با توانمندسازی پیروان آنان را به دستیابی به عملکردی فراتر از سطح انتظار ترغیب می‌کند. این سبک رهبری افراد را از تمرکز بر منافع فردی و کوتاه‌مدت باز می‌دارد و آنان را به مشارکت در تحقق اهداف مشترک و جمعی سوق می‌دهد. بهمنی و قوجالی (۱۴۰۲)، عباسی و محبوبی (۱۴۰۱)، شفیع و حسینی (۱۴۰۰)، ارکسیومری و هام (۲۰۲۰)، امیرخانی و همکاران (۲۰۲۰)، ردیگز و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود اثبات کردند که رهبری تحول‌گرا بر رشد معنوی کارکنان

تأثیر دارد که نتایج پژوهش ما با نتایج پژوهش این نویسندگان همراستا است. از آنجاکه آماره تی بین رهبری خدمتگزار بر رشد معنوی کارکنان در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری برابر با ۳/۶۹ است و با توجه به ضریب مسیر بین رهبری خدمتگزار بر رشد معنوی کارکنان برابر با ۰/۲۱ است. تأثیر این مؤلفه بر رشد معنوی کارکنان دارای اولویت سوم است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار عبارت است از: درک و عمل رهبر به گونه‌ای که منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خویش ترجیح می‌دهد. رهبر خدمتگزار فردی است که تمام توان خود را برای کمک و یاری به کارکنان به کار می‌برد. این رهبر هدفش خدمت‌رسانی است و تواضع و فروتنی از حرکاتش مشخص است. به چنین رهبری می‌توان اعتماد کرد و قابلیت اعتماد یک ویژگی این رهبر در سازمان است. مهربوری در کانون رفتار چنین رهبر خدمتگزار است و چنین رهبری با این خصوصیات می‌تواند به کارکنان کمک کند تا بهتر به رشد معنوی دست یابند.

قنبری و نویدی (۱۴۰۲)، قلاوندی و همکاران (۱۴۰۲)، نادری (۱۴۰۰)، الهی و همکاران (۲۰۲۳)، ویلیامز و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود اثبات کردند که رهبری خدمتگزار بر رشد معنوی کارکنان تأثیر دارد که نتایج پژوهش ما با نتایج پژوهش این نویسندگان همراستا است. رشد معنوی و ارتقای تخصصی منابع انسانی نه تنها باعث افزایش کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها می‌شود بلکه موجب بهبود کیفیت خدمات و رضایت شغلی کارکنان می‌گردد اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری در این زمینه شرط لازم برای پیشرفت و توسعه پایدار نظام اداری است. اجرای این سیاست موجب شکل‌گیری نظام اداری پویا ارزش‌محور و کارآمد خواهد شد. کارکنانی که از نظر معنوی رشد یافته و از دانش و مهارت‌های روز برخوردار باشند نه تنها بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهند بلکه اعتماد عمومی به دستگاه‌های اجرایی نیز تقویت می‌شود. در نتیجه این سیاست زیربنای تحقق عدالت اداری کاهش فساد و ارتقای کیفیت خدمات عمومی است. متغیرهای دیگری در پژوهش مؤثر است ولی به دلیل نداشتن موضوعیت تأثیر آن در نظر گرفته نشده و به محققان آتی پیشنهاد می‌شود روی همان متغیرها کار کنند.

در جهت این راستا پیشنهادهایی مطرح می‌شود: حتی‌الامکان سعی شود که بین شغل افراد و ویژگی‌های شخصیتی آنان تناسبی ایجاد گردد. مدیران، باید در جلسات مرور و بررسی کارکنان شرکت کنند تا به درک آن‌ها از عدالت بیفزایند و آن‌ها رفتار عادلانه مدیر را درک نمایند. در فرایند اتخاذ تصمیمات در خصوص ترفیع و ارتقاء و

دیگر پیامدهای ملموس و آشکار، مدیر باید بیشترین تماس و ارتباط را با کارکنان داشته باشد. سازمان‌ها نباید تصمیمات در خصوص پاداش‌های عملکردی را متمرکز سازند، درحالی‌که تعاملات، غیرمتمرکز است. مشارکت نامناسب احتمالاً یک بی‌عدالتی رویه‌ای محسوب خواهد شد. در آموزش مدیر باید روش‌هایی به‌منظور جویاشدن نظر کارکنان درباره عدالت (عادلان‌بودن رفتارها) و شناسایی منشأ بی‌عدالتی گنجانده شود. مدیران به قوی‌ترین شکل ممکن بین خود و کارکنانشان رابطه‌ای بر پایه اعتماد ایجاد کنند. به‌عنوان یک رهبر تحول‌گرا، باید توجه خود را روی افراد متمرکز گردد و با تمام توان به آن‌ها کمک شود به رویاها و اهدافشان دست یابند. رهبری فرایندی بلندمدت است و به‌عنوان یک رهبر باید به‌طور مداوم و باثبات برای برقراری روابط، به‌دست‌آوردن اعتماد دیگران و کمک به افراد برای رشد و ارتقای توانایی‌هایشان، تلاش گردد. تشویق همه افراد به خدمت‌دهی به یکدیگر و نهادینه ساختن فرهنگ خدمت‌دهی در سازمان، راهکارهای دیگری در جهت بهبود خدمت‌رسانی مدیران است. مدیران سازمان نیز می‌توانند با افزایش رفاه در زندگی شخصی و شغلی، کارکنان را به‌سوی انجام اموری که به بهبود مسئولیت و پاسخگویی اجتماعی می‌انجامد؛ سوق دهند. همچنین برای افزایش تواضع و فروتنی رهبران می‌توان به راهکارهایی ازجمله تسهیم ساختن کارکنان در قدرت خود، تلاش برای کمک همه‌جانبه به کارکنان و حفظ ادب و احترام در برخورد با تمامی افراد سازمان، به ادراک کارکنان از تواضع و فروتنی رهبران خود، کمک شایان توجه داشته باشند.

از محدودیت‌های پژوهش نیز می‌توان به این موارد اشاره کرد:

۱- از نظر زمانی پژوهش حاضر پژوهشی مقطعی است؛ بنابراین می‌توان احتمال داد با گذر زمان تغییراتی در شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدل اتفاق بیفتد و جامعیت مدل را تحت تأثیر قرار دهد.

۲- یکی از محدودیت‌های متداول در پژوهش‌هایی که مشارکت‌کنندگان آن خبرگان هستند، مخصوصاً پژوهش‌هایی که به روش کیفی انجام می‌شود، گرفتاری‌های شغلی این افراد و مشکلات مربوط به تنظیم مصاحبه‌هاست. در این مطالعه نیز، تغییر زمان مصاحبه و هماهنگی مجدد آن بارها اتفاق افتاد و این امر می‌تواند بر زمانبندی کار آثار نامطلوبی بگذارد. تفسیر و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده ممکن است متأثر از سخت‌گیری‌ها، سهل‌گیری‌ها یا تمایات فردی باشد و بر تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش اثر بگذارد.

ملاحظات اخلاقی

حامی مالی: این مقاله حامی مالی ندارد.

مشارکت نویسندگان: تمام نویسندگان در آماده‌سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.

تعارض منافع: بنابه اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

تعهد مالکیت معنوی: طبق تعهد نویسندگان، حق مالکیت معنوی (CC) رعایت شده است.

References

- Abbasi, H., & Mahboubi, T. (2022). *Investigating the relationship between transformational leadership, workplace spirituality, and organizational procrastination among school principals* in Baneh. The 10th National Conference on Sustainable Development in Educational Sciences and Psychology Social and Cultural Studies Tehran. <https://civilica.com/doc/1556869/>
- Ahmadi, K., Motasemi, H., Salavati, A. and Taheri Goodarzi, H. (2022). A Model for the Professional Growth of Employees in the Iranian Government: Organizations in Line with the General Policies of the Administrative System. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 10(39), 508-535. doi: 10.30507/jmsp.2022.329842.2378
- Arokiasamy, A. & Huam, T. (2020) Exploring the influence of transformational leadership on work engagement and workplace Spiritual growth of academic employees in the private higher education institutions in Malaysia, *Management Science Letters* 10 (2020) 855–864. https://www.researchgate.net/publication/338312038_Exploring_the_influence_of_transformational_leadership_on_work_engagement_and_workplace_spirituality_of_academic_employees_in_the_private_higher_education_institutions_in_Malaysia
- Bahmani, A., & Ghajali, T. (2018). The relationship between transformational leadership and human resource productivity considering the mediating role of workplace spirituality. *Journal of Human Resource Management*, 7(4), 63–86. https://www.jhrs.ir/article_63239.html
- Ellahi, K., Khan, S., & Chaudhry, A. (2023). IMPACT OF SERVANT LEADERSHIP ON WORKPLACE Spiritual growth: MODERATING ROLE OF INVOLVEMENT CULTURE, *Pakistan Journal of Science*, 67(1), 109-113. DOI: https://www.researchgate.net/publication/277667932_IMPACT_OF_SERVANT_LEADERSHIP_ON_WORKPLACE_SPIRITUALITY_MODERATING_ROLE_OF_INVOLVEMENT_CULTURE

- Fanggidae rolland epafra (2018). Organizational Culture and Spirituality Workplace: Empirical Study of Influence of Organizational Culture and Spirituality, The 3rd International Conference on Energy, Environmental, and Information System (ICENIS 2018). *Semarang, Indonesia, Edited by Hadiyanto, Maryono, Warsito, Budi; E3S Web of Conferences*, (73). <https://doi.org/10.1051/e3sconf/20187311017>
- Ghalavandi, H., Soltanzadeh, V., & Beheshti Rad, R. (2013). A causal model of the relationships between servant leadership, workplace spirituality, and social capital. (2013). *Journal of Executive Management*, 5(9). https://jem.journals.umz.ac.ir/article_483.html
- Ghanbari, S. & Navidi, P. (2017). Investigating Relationship between servant leadership and Spirituality in Work Place with social Capital (Case Study of Staff of Keshvarzi bank of Hamedan Province). *Journal of Applied Sociology*, 28(2), 35-48. doi: 10.22108/jas.2017.21431
- Hozouri, M., & Habibollah, N. (2017). *The impact of organizational culture on the tendency toward spirituality in the environment of the Islamic Advertising Organization of Tehran Province*. The Fifth International Conference on Economic Management and Accounting with Valuecreation approach, Shiraz. <https://civilica.com/doc/622289>
- Khanifar H, S. Ebrahimi... (2021). Designing a Model for Developing the Competencies of Iranian Managers in Governmental Organizations with Emphasis on Islamic Management: A Qualitative... <http://istd.saminattech.ir/Article/31331/FullText10.52547/istd.31331.8.30.47>
- Khedri B., Mohammadzadeh aghdam A. M. A., Momeni Masoleh F. S. (2016). The Effective Factors of Curroption in Governmental Organizations of Sanandaj City. *refahj*. 16(60), 137-167. URL: <http://refahj.uswr.ac.ir/article-1-2479-fa.html>
- Mousa, A. (2020). The Impact of Workplace Spirituality on Employee Performance: Evidence from Abu Dhabi University, *International Business Research*, 13(5). https://www.researchgate.net/publication/340982178_The_Impact_of_Workplace_Spirituality_on_Employee_Performance_Evidence_from_Abu_Dhabi_University
- Nadi, M., Eslami Harandi, F., & Rajabi, Z. (2021). *The relationship between servant leadership dimensions and workplace spirituality culture among female high school principals*. [Research article]. 18th International Management Conference, Tehran. <https://civilica.com/doc/1486888>
- Rastegar, A., & Kousheshtabar, M. (2017). Investigate of effect and prioritization of Types of organizational culture (Cameron & Quinn model) on happiness in organization with the mediation of spirituality in the workplace (Case Study: Staff of ICT Organization of Tehran Municipality). *Journal title* 2017; 16(46), 393-408 URL: <http://ijurm.imo.org.ir/article-1-1536-fa.html>
- Rodrigus, K.P. & Pai, Y.P. (2019). Role of team transformational

- leadership and workplace Spiritual growth in facilitating team viability: an optimal distinctiveness of identities' theory-based perspective. *Industrial and Commercial Training*, 51(2), 64-84. <https://doi.org/10.1108/ict-07-2018-0062>
- Salehi Mazdeh, F., & Ramazani, M. (2020). *Transformational leadership in organizations*. The International Conference on Interdisciplinary Studies in Management and Engineering, Tehran. <https://civilica.com/doc/1178808>
- Shafeei, A. & Hosseini, H. (2017). The Effect of Transformational Leadership on Enthusiasm for Work with the Mediating Role of Spirituality (Case Study of the Non-Governmental Institute of Hawza and University) - Islamic Azad University - Islamic Azad University, Naraq Branch - Faculty of Management. <https://elmnet.ir/doc/11254171-94105>
- Takaei, A., & Shafie Khorasani, H. (2020). *Transformational leadership and its impact on employees 6th National Conference on Humanities and Management Studies*. <https://civilica.com/doc/1233733>
- Williams, W., Seng, B. & Haden, M. (2017). Servant leadership and followership creativity: The influence of workplace Spiritual growth and political skill. *Leadership & Organization Development Journal*, (38), 178-193. doi: 10.1108/LODJ-02-2015-0019

