

A Causal Analysis of the Impact of Organizational Spirituality on Job Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment and Employee Loyalty in Iranian government organizations

Mahboubeh Rashidi *

PhD in Public Administration – Human Resource Management, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran

Masoud Safarzaei

M.A. in Business Administration-Marketing, University of Sistan and Baluchestan, Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran

Abstract

Background and Purpose: In recent years, organizational spirituality has gained increasing attention as a key factor influencing employee behavior and performance in the workplace. Organizational spirituality, as an internal driving force, can enhance work ethic, responsibility, and discipline among employees, leading to improved professional behavior and task execution. It encourages adherence to organizational rules, standards, and shared values, thereby contributing to better job performance. The present study aims to examine the impact of organizational spirituality on employees' job performance, with a particular focus on the mediating roles of organizational commitment and employee loyalty.

Methodology: This applied research adopts a descriptive-correlational design. The statistical population includes employees of a military unit in Iran, with a sample of 165 individuals selected through simple random sampling based on Cochran's formula. Standardized questionnaires covering four dimensions—organizational spirituality, organizational commitment, employee loyalty, and job performance—were used for data collection. Content validity was confirmed by academic experts, and reliability was assessed using Cronbach's alpha. Data analysis was conducted using structural equation modeling (SEM) and confirmatory factor analysis (CFA), with SPSS 21 and LISREL 8.8 employed for statistical processing.

Findings: The results indicate a significant, direct, and positive relationship between organizational spirituality and job performance. Furthermore, organizational spirituality indirectly affects job performance through the mediating variables of employee commitment and loyalty. In other words, higher levels of spirituality within the organization enhance employees' loyalty and commitment, which in turn lead to improved job performance.

Conclusion: Organizational spirituality serves as a foundational element in fostering professional ethics and organizational culture. The findings of this study reaffirm that spiritual values and beliefs in the workplace positively influence employee performance both

* Corresponding Author: rashidi_2011@yahoo.com

How to Cite: Rashidi, M., & Safarzaei, M. (2025). A Causal Analysis of the Impact of Organizational Spirituality on Job Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment and Employee Loyalty in Iranian government organizations. *Journal of Comparative Public Administration*, 3(2), 102-127. doi: [10.22098/cpa.2025.16792.1061](https://doi.org/10.22098/cpa.2025.16792.1061)



directly and indirectly, through strengthening commitment and loyalty. Particularly in structured environments such as military organizations, integrating spirituality into management practices can enhance cohesion, responsibility, and motivation among personnel. Therefore, it is recommended that managers implement spiritual development programs—such as ethics-based training, fostering a culture of accountability, and building trust—to promote employee performance and support long-term organizational objectives. Moreover, focusing on sustainable mechanisms to build employee commitment and loyalty within the framework of organizational spirituality can serve as an effective strategy in human resource management.

Keywords: Organizational spirituality, job performance, loyalty, employee commitment.

Extended Abstract

A Causal Analysis of the Impact of Organizational Spirituality on Job Performance:

The Mediating Role of Organizational Commitment and Employee Loyalty in Iranian Government Organizations

In contemporary organizations, job performance is a crucial determinant of success and sustainability. Among various psychological and behavioral factors influencing performance, organizational spirituality has recently gained scholarly attention as a source of meaning, motivation, and ethical conduct in the workplace. The present study aims to analyze the causal relationship between organizational spirituality and employees' job performance, emphasizing the mediating roles of organizational commitment and employee loyalty in Iranian governmental institutions, specifically within a military context.

This research is applied in purpose and descriptive-correlational in method. The statistical population consisted of 290 employees from a military unit in Iran. Based on Cochran's formula, 165 samples were selected through simple random sampling. Data were collected using standardized questionnaires that measured four key dimensions: organizational spirituality, organizational commitment, employee loyalty, and job performance. The instruments' content validity was verified by academic experts, and their reliability was confirmed through Cronbach's alpha coefficients (all above 0.70). Data analysis was performed using Structural Equation Modeling (SEM) and Confirmatory Factor Analysis (CFA) via SPSS 21 and LISREL 8.8 software.

The findings revealed that organizational spirituality has a positive and significant direct effect on job performance, as well as indirect effects through the mediating variables of commitment and loyalty. In particular, spirituality was found to strengthen employees' sense of moral responsibility, ethical discipline, and work conscientiousness, which in turn enhanced both organizational commitment and employee loyalty. These mediators subsequently improved overall job performance. The Sobel test further confirmed that both mediating effects were statistically significant (Z -values = 3.48 and 2.01, respectively).

The model fit indices ($\chi^2/df = 2.59$, RMSEA = 0.076, GFI = 0.93, CFI = 0.96) indicated a strong and reliable model fit. Among the tested relationships, the strongest causal path was between organizational spirituality and employee loyalty ($\beta = 0.74$), followed by organizational spirituality and organizational commitment ($\beta = 0.61$), and finally organizational spirituality and job performance ($\beta = 0.39$). The mediating paths from spirituality through commitment and loyalty to job performance also demonstrated notable indirect effects.

The study concludes that organizational spirituality acts as a foundational element in developing ethical behavior, cohesion, and intrinsic motivation among employees, particularly in structured and value-oriented environments such as military organizations. Spirituality provides employees with a sense of purpose, belonging, and moral alignment, which fosters higher levels of commitment and loyalty—key drivers of sustained job performance.

From a practical perspective, the research suggests that organizational leaders should institutionalize spirituality by:

1. Embedding spiritual and ethical values in organizational culture;
2. Implementing training programs focused on moral leadership, responsibility, and service ethics;
3. Enhancing managers' capabilities in spiritual leadership to nurture empathy, fairness, and trust; and
4. Incorporating spiritual dimensions—such as honesty, faithfulness, and altruism—into employee evaluation and reward systems.

Overall, this study contributes to both theory and practice by providing empirical evidence that organizational spirituality indirectly enhances job performance through the reinforcement of employee commitment and loyalty. It bridges a research gap in the field of human resource management by validating a causal model within a developing-country, public-sector, and military setting.

The findings underscore the necessity of integrating spiritual principles into modern human resource policies to promote ethical resilience, professional excellence, and organizational effectiveness.

Keywords: Organizational spirituality, job performance, loyalty, employee commitment.

تحلیل علی اثر معنویت سازمانی بر عملکرد شغلی با واسطه‌گری تعهد سازمانی و وفاداری کارکنان در سازمان های دولتی ایران

محبوبه رشیدی*^{ID}

دکترای مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

مسعود صفرزایی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی-بازاریابی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۲۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۵

نوع مقاله: پژوهشی

صص: ۱۰۲-۱۲۷

چکیده

زمینه و هدف: در سال‌های اخیر، توجه به ابعاد معنوی محیط کار به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اثرگذار بر رفتار و عملکرد کارکنان، در ادبیات مدیریت و روان‌شناسی سازمانی مورد توجه گسترده قرار گرفته است. معنویت سازمانی به‌عنوان نیرویی درونی، می‌تواند وجدان کاری، احساس مسئولیت، و نظم‌پذیری کارکنان را تقویت کرده و منجر به اصلاح رفتار حرفه‌ای و افزایش کیفیت انجام وظایف شود. این رویکرد، افراد را به رعایت مقررات، استانداردها و ارزش‌های مشترک سازمانی سوق می‌دهد و به تبع آن، عملکرد شغلی بهبود می‌یابد. با توجه به اهمیت این موضوع، پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش معنویت سازمانی در ارتقای عملکرد شغلی کارکنان، با تأکید بر نقش میانجی تعهد سازمانی و وفاداری کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران، انجام شده است.

روش‌شناسی: این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان یکی از واحدهای نظامی کشور بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و با بهره‌گیری از فرمول کوکران، نمونه‌ای به حجم ۱۶۵ نفر انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌های استاندارد چهاربعدی شامل شاخص‌های معنویت سازمانی، تعهد سازمانی، وفاداری کارکنان و عملکرد شغلی بود. برای تأیید روایی ابزار، از نظرات اساتید و خبرگان حوزه مدیریت بهره گرفته شد و پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفت. تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و تحلیل عاملی تأییدی (CFA) صورت گرفت و نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۱ و LISREL نسخه ۸.۸ برای پردازش اطلاعات مورد استفاده قرار گرفتند.

یافته‌ها: نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که بین معنویت سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان رابطه‌ای مثبت، مستقیم و معنادار وجود دارد. همچنین مشخص شد که معنویت سازمانی از طریق نقش میانجی تعهد سازمانی و وفاداری کارکنان، به‌صورت غیرمستقیم نیز اثر

* نویسنده مسئول: rashidi_2011@yahoo.com

نحوه ارجاع دهی: رشیدی، محبوبه، و صفرزایی، مسعود. (۱۴۰۴). تحلیل علی اثر معنویت سازمانی بر عملکرد شغلی با واسطه‌گری تعهد سازمانی و وفاداری کارکنان در سازمان های دولتی ایران. فصلنامه مدیریت عمومی تطبیقی، ۳(۲)، ۱۰۲-۱۲۷. doi: [10.22098/cpa.2025.16792.1061](https://doi.org/10.22098/cpa.2025.16792.1061)

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۴. ناشر این مقاله، دانشگاه محقق اردبیلی است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.
Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)



معناداری بر عملکرد شغلی دارد. به عبارت دیگر، تقویت مؤلفه‌های تعهد و وفاداری در بستر معنویت سازمانی، می‌تواند به بهبود بیشتر عملکرد شغلی منجر شود.

نتیجه‌گیری: معنویت در محیط کار به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی در توسعه اخلاق حرفه‌ای و فرهنگ سازمانی، تأثیر عمیقی بر شکل‌گیری نگرش‌ها، رفتارها و انگیزش درونی کارکنان دارد. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که معنویت سازمانی نه تنها مستقیماً به ارتقای عملکرد شغلی کارکنان منجر می‌شود، بلکه از طریق تقویت مؤلفه‌های تعهد و وفاداری، به‌طور غیرمستقیم نیز بر بهبود عملکرد تأثیرگذار است. این امر بیانگر آن است که وجود نظام‌های ارزشی و معنوی در سازمان، به‌ویژه در نهادهای حساس و ساختارمند مانند نهادهای نظامی، می‌تواند به افزایش انسجام، احساس مسئولیت‌پذیری، تعلق سازمانی و انگیزش در میان کارکنان بینجامد. در نتیجه، پیشنهاد می‌شود که مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمان‌ها با طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه معنویت سازمانی، از جمله آموزش‌های اخلاق محور، ترویج فرهنگ مسئولیت‌پذیری و ایجاد فضای مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل، بستر مناسبی برای ارتقای عملکرد کارکنان و تحقق اهداف بلندمدت سازمان فراهم نمایند. همچنین، توجه به سازوکارهای ایجاد تعهد و وفاداری پایدار در چارچوب معنویت سازمانی، می‌تواند به‌عنوان راهبردی مؤثر در مدیریت منابع انسانی مدنظر قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: معنویت سازمانی، عملکرد شغلی، وفاداری، تعهد کارکنان.

مقدمه

منابع انسانی، مهمترین عامل تعیین کننده در حرکت صحیح سازمان به سمت اهداف سازمانی می باشد. یکی از عمده‌ترین دغدغه‌های مدیران در سطوح مختلف سازمان، چگونگی ایجاد بستر مناسب برای کارکنان است تا آنها با مسئولیت‌پذیری و احساس تعهد، وظایف خود را به درستی انجام دهند و عملکرد شغلی بهینه داشته باشند (اسماعیلی و صیدزاده، ۱۳۹۶).

در دنیای پیچیده و پویای سازمان‌های امروزی، عملکرد شغلی کارکنان از مهم‌ترین عوامل موفقیت و بقای سازمان‌ها محسوب می‌شود. در این میان، متغیرهای روان‌شناختی و رفتاری همچون معنویت سازمانی^۱ به‌عنوان عاملی اثرگذار بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته‌اند. معنویت سازمانی نه تنها به عنوان یک پدیده فردی بلکه به مثابه یک ساختار جمعی در سازمان شناخته می‌شود که می‌تواند تعهد کارکنان به سازمان، وفاداری و در نهایت عملکرد شغلی آنان را تحت تأثیر قرار دهد (بچوانگ و دوچون^۲، ۲۰۲۳).

افزایش توجه به ارزش‌های انسانی، اخلاق حرفه‌ای و نیازهای درونی کارکنان در دهه‌های اخیر موجب شده تا سازمان‌ها بیش از گذشته به ابعاد معنوی محیط کار توجه کنند. سازمان‌هایی که زمینه‌های تحقق معنویت را فراهم می‌کنند، می‌توانند محیطی معنادار، هدفمند و الهام‌بخش برای کارکنان خود ایجاد کنند که نتیجه آن افزایش تعلق سازمانی و بهبود عملکرد است (کارکاس و ساریگل^۳، ۲۰۲۱).

به طور کلی موفقیت و شکست یک سازمان بستگی به عملکرد شغلی کارکنان آن سازمان دارد. عملکرد شغلی درجه‌ای از انجام وظایف محول شده به فرد در شغل وی محسوب می‌شود (محمدی و دیگران، ۱۳۹۵). عملکرد شغلی یک متغیر اصلی در رشته روانشناسی صنعتی و سازمانی است. بسیاری از بررسی‌ها و تحقیقات روان‌شناسان

¹ Organizational Spirituality

² Petchsawang & Duchon

³ Karakas & Sarigollu

صنعتی و سازمانی مربوط به شناسایی، ارزیابی یا بهبود عملکرد شغلی بوده است. این موضوع علاوه بر شرکت های خصوصی در مورد سازمان های دولتی نیز اهمیت دارد، چرا که عملکرد ضعیف کارکنان یک سازمان دولتی نیز موجب نارضایتی ارباب رجوع آن سازمان شده است، همچنین منجر به عدم تحقق اهداف پیش بینی شده برای آن سازمان می شود. عملکرد شغلی مطلوب کارکنان یک سازمان، بهره‌وری آن سازمان را افزایش داده و این امر به نوبه خود موجب ارتقای سطح خدمات آن سازمان و بهبود اقتصاد ملی می گردد. معنویت سازمانی و پایبندی به ارزشهای معنوی حاکم بر جامعه اسلامی می تواند یکی از عوامل مهم و تأثیر گذار در عملکرد کارکنان هر سازمانی باشد. معنویت سازمان با توجه به مطالعات صاحب نظران مدیریت کارکاس، فری و رگو می تواند با افزایش تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان بر عملکرد تأثیر گذار بوده و منجر به بهبود مستمر عملکرد کارکنان شود. لذا سازمان های دولتی با رویکرد خدمات رسانی به مردم، نیازمند نیروی انسانی متعهد و وفادار با روحیه تلاشگر و هدفمند هستند تا در راستای ارتقاء عملکرد سازمان قدم بردارند و بی شک برای دستیابی به عملکرد سازمانی بهتر باید عملکرد کارکنان مورد توجه قرار گیرد (میری، آقازاده و نوری، ۱۳۹۳). معنویت در محیط کاری^۱ در فرهنگ اسلامی، در قالب اخلاق کار اسلامی مطرح می شود. اخلاق کار اسلامی، مسلمانان را به تعهد و وفاداری بیشتر به سازمان، همکاری، مشارکت، مشورت و بخشش تشویق می کند. امروزه معنویت در محیط کاری با افزایش خلاقیت، اعتماد و تعهد و وفاداری همراه با بالا رفتن احساس تکامل شخصی و بالندگی کارکنان پیوند خورده است (دهقانی و الهی قمشی، ۱۳۹۴).

در این میان بهبود و پیشرفت عملکرد سازمان ها در مسیر رسیدن به اهداف تعیین شده مستلزم پایبندی، تعهد و وفاداری کارکنان نسبت به اهداف سازمانی است. وفاداری کارکنان موجب می شود که نیروی کار نسبت به موفقیت سازمان احساس تعهد نموده و سازمان متبوعش را به عنوان بهترین انتخاب قلمداد کند (کیخا و شهرکی پور، ۱۳۹۴). وفاداری کارکنان تعلق روحی و عاطفی به سازمان و حساسیت لازم به آنچه مظهر سازمان بوده است می باشد (امیریان، ۱۳۸۴). لذا یکی از گام های اساسی مدیران در جهت بهبود عملکرد شغلی کارکنان افزایش حس تعهد و وفاداری آنها به اهداف سازمان است، تقویت معنویت و باورهای معنوی در وجود کارکنان خود زمینه ساز بهبود و افزایش تعهد و وفاداری کارکنان می باشد. لذا پژوهش حاضر درصدد است که رابطه معنویت سازمانی با عملکرد شغلی در یک واحد نظامی را با تاکید بر تعهد و وفاداری بررسی کند تا با واکاوری و تحلیل وضعیت راهکارهای مناسب برای ارتقای آن شکل دهد.

با وجود پیشرفت های گسترده در حوزه های فناوری، ساختار و منابع انسانی، بسیاری از سازمان ها هنوز با چالش هایی چون کاهش تعهد سازمانی، وفاداری پایین کارکنان و ضعف در عملکرد شغلی مواجه اند. یکی از راهکارهای نوین برای مقابله با این مشکلات، بهره گیری از ظرفیت های «معنویت سازمانی» است که بر مبنای درک کارکنان از معنا، هدف، انسجام و ارتباطات عمیق در محیط کار شکل می گیرد (ریگو، پن و چانا، ۲۰۲۰).

مطالعات اخیر نشان می دهند که معنویت سازمانی می تواند از طریق تقویت وفاداری سازمانی و افزایش تعهد کارکنان، عملکرد شغلی را بهبود بخشد (افسر و بدیر، ۲۰۲۲). با این حال، بسیاری از پژوهش ها در این حوزه یا به صورت توصیفی بوده اند یا نقش سازوکارهای میانجی مانند وفاداری و تعهد را نادیده گرفته اند. این در حالی است

¹ workplace spirituality

² Rego & Pina e Cunha

³ Afsar & Badir

که درک دقیق سازوکارهای علی میان معنویت و عملکرد، مستلزم بررسی عوامل واسطی است که می‌توانند این رابطه را توضیح دهند.

از این‌رو، پرسش اصلی این پژوهش آن است که: "معنویت سازمانی چگونه از طریق وفاداری و تعهد کارکنان، عملکرد شغلی آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟". بررسی این مسئله می‌تواند بینشی نوین در مدیریت منابع انسانی فراهم آورد و به سازمان‌ها در طراحی محیط‌های کاری معنادار و اثربخش کمک کند.

مروری بر ادبیات و مبانی نظری تحقیق

معنویت سازمانی^۱

معنویت در سازمان پدیده نوظهوری است که نگاه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت و سازمان و نیز مدیران را در سطوح مختلف به خود جلب کرده است. براین اساس، بسیاری از آنها معنویت را به عنوان منبعی پایدار برای سازمان‌ها دانسته‌اند که می‌تواند به آنها در زمان‌های پرتلاطم و آشوب زده، یاری رساند و تناقض‌ناپذیری و بی‌نظمی در سازمان را حل و فصل کند و بدون طرد هریک، آنها را به صورت مقتضی به کار ببندد؛ چرا که سازمان‌ها برای فعالیت مستمر در عرصه‌های مختلف، نیازمند رفت و آمد همیشگی بین دو حالت تغییر و ثبات هستند (میرزایی و شریعتمداری، ۱۳۹۶).

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 اصلاحات گوناگونی دارند که در برگیرنده این معانی هستند: باطن، حق، عالم معنا، مقام لطف الهی، مفهوم کمال اخلاقی، جمال، جان و ذکر خدا. از نظر مسلمانان، زندگی معنوی هم بر ترس خدا مبتنی است و هم بر عشق او (خوف و رجا)، هم تسلیم در برابر اراده خدا و هم جستجو برای شناخت او که هدف نهایی آفرینش است (محتشمی، ۱۳۹۲).

ورود مفاهیمی چون اخلاق، حقیقت، باور به خدا، درستکاری، وجدان، رادمردی، اعتماد، بخشش، همبستگی، تعهد و وفاداری در پژوهش‌های جدید مدیریت و سازمان، همه حکایت از پارادایم جدیدی بنام معنویت دارند و می‌توان عمده‌ترین دلیل علاقه‌مندی به معنویت در سازمان را افزایش اثربخشی سازمانی دانست (میری، آقازاده و نوری، ۱۳۹۳). معنویت سازمانی، چارچوبی از ارزش‌های سازمانی است و نشانه آن وجود فرهنگی است که کارکنان را به طور فزاینده‌ای از میان فرایندهای کاری فراتر می‌برد و فهم آنان را از ارتباط با دیگران بهبود می‌بخشد، به گونه‌ای که احساس لذت را تجربه کنند (احمدی و همکاران، ۲۰۱۴). معنویت سازمانی درک و شناسایی بعد از زندگی درونی و باطنی کارکنان است که قابل پرورش است. به واسطه انجام کارهای بامعنا، در زندگی اجتماعی پرورش می‌یابد (سنوبر و رحیمی قدم، ۲۰۱۴).

تشویق معنویت در محیط کاری می‌تواند به مزایا و منافع از قبیل صداقت، وفاداری، تعهد، اعتماد، کاهش خروج از سازمان، افزایش رضایت شغلی، خلاقیت، بهره‌وری و مسئولیت‌پذیری در سازمان منجر شود (اسپرانگ و همکاران، ۲۰۱۲). به طور کلی کارکنان سازمان، معمولاً چیزی فراتر از پاداش‌های مادی در کار جستجو می‌کنند.

^۱ Organizational spirituality

آنان در جستجوی کار بامعنا و امید بخش و خواستار متعادل ساختن زندگیشان هستند. معنویت سازمان دربرگیرنده مفهومی از احساس تمامیت و پیوستگی در کار و درک ارزش‌های عمیق از کار است (زوار و عنایتی، ۱۳۹۵). همچنین معنویت در محیط کار می‌تواند در هر دو بعد فردی و سازمانی تعبیر شود. در بعد فردی، معنویت می‌تواند یک تجربه عاطفی و شناختی باشد. کارمند احساس کرده و باور کند که یک ارتباط معنوی بین خودش و کاری که انجام می‌دهد وجود دارد. در سطح سازمانی، معنویت می‌تواند بازتابی از ارزشهای معنوی باشد که بخشی از فرهنگ سازمان را به خود اختصاص می‌دهد. و می‌تواند در رفتار سازمانی، تصمیم‌گیری‌ها و تخصیص منابع تأثیرگذار باشد. علاوه بر این، معنویت در محیط کار می‌تواند مشوق هر دو بعد باشد. در بعد فردی، فرد می‌تواند در برنامه‌های توسعه معنوی مشارکت کند و در بعد سازمانی، ارزش‌های معنوی اصلاحاتی را در برنامه‌ریزی و راهبردهای سازمان و اقدامات مدیریت منابع انسانی (استخدام، آموزش، توسعه و ارزیابی) ایجاد، و بنیان فرهنگی سازمان را دستخوش تغییر قرار می‌دهد (باقری، جاجرمی زاده و بنافی، ۱۳۹۶).

معنویت در سازمان کمک زیادی به درک مسائل مرتبط با رهبری و مدیریت می‌نماید (بوش^۱، ۲۰۰۹). معنویت در کار، سازه مناسبی برای پاسخگویی به چالش‌ها می‌باشد اگرچه دلایل خاص افزایش علاقه به معنویت در کار هنوز به عنوان موضوع برخی از تحقیقات مطرح است، اما جیان کالون، جاری کوپچ^۲ (۲۰۰۳) اصلی‌ترین دلایل را این گونه عنوان می‌نمایند: ۱- افراد در حال جستجوی پاسخ‌های معنوی جهت کسب آسایش در برابر تغییرات تجاری و اجتماعی نامنظم هستند. ۲- تغییر در ارزش‌ها در میان تمامی ملت‌ها هوشیاری اجتماعی و وارستگی معنوی را افزایش می‌دهد. ۳- علاقه فزاینده به فلسفه شرقی، بازگشت به تمیلات معنوی را در افراد ایجاد نموده است (پروین و همکاران، ۱۳۹۳).

معنویت در کار دربردارنده کوشش و جستجو برای پیدا کردن هدف نهایی دریک فرد برای زندگی کاری برای برقراری ارتباط محکم بین فرد و همکاران و دیگر افرادی که به نحوی در کار مشارکت دارند، بوده و همچنین سازگاری و یکی بودن بین باورهای اساسی یک فرد با ارزش‌های سازمان خود را در بر دارد (میترووف^۳، ۲۰۰۳). علاقه به رشد، دوام و ماندگاری معنویت در محیط کار، ناشی از دو جریان توسعه تجاری است. یک جریان از نیاز اقتصادی - تکنولوژیکی نشأت گرفته و دیگری به عنوان مدیریت مبتنی بر افراد توصیف می‌شود (باراک^۴، ۲۰۰۰). معنویت در محیط کار، آگاهی از این حقیقت است که ارتباط‌های متقابل، احترام و شناسایی محدود به خود ما و محیط خصوصی ما نمی‌شود، بلکه برای همه کسانی که با ما تنها در یک مبنای منظم یا تصادفی کار می‌کنند کاربرد دارد. که نه تنها منجر به شرایط کاری مطلوب تری می‌شود، بلکه منجر به افزایش بازگشت سرمایه نیز خواهد شد (پروین و همکاران، ۱۳۹۳). معنویت در کار شامل ابعاد زیر می‌شود:

جذابیت کار^۵ (معنادار بودن کار): به وسیله احساس عمیقی از سعادت توصیف می‌شود، شخص مشغول کار معناداری است که دارای هدف متعالی است.

¹ Bosch

² Giacalon & Jurkiewicz

³ Mitroff

⁴ Burack

⁵ Engaging Work

احساس همبستگی^۱ (مشترک): که در برگیرنده احساس ارتباط با دیگران داشتن هدف مشترک با آنان است. سازگاری با ارزش‌های اسلامی (ارتباط معنوی^۲): که در برگیرنده احساس اتصال و پیوند با چیزی فراتر از خود است.

تجربه درونی^۳ (معنویت فردی): به وسیله حالتی مثبت از انرژی یا نشاط توصیف می‌شود. حسی از تکامل، تعالی و تجربه‌ای از شادی است (کینجرسکی و اسکرینپک^۴، ۲۰۰۶). گفته شده که پیدایش معنویت تأثیر قابل توجهی بر سایر متغیرهای سازمانی نظیر وفاداری کارکنان خواهد داشت در عصر نااطمینان‌ها و تحولات، سازمان‌ها به افرادی نیاز دارند که برای منافع سازمان فراتر از مرزهای وظایف خود تلاش کنند. چنین وفاداری بستگی به فضای ذهنی کارکنان دارد و سازمان موظف است ارزش‌های تأثیرگذار بر افزایش وفاداری کارکنان را شناسایی کرده و آنها را تقویت کند (نیل و بیرمن^۵، ۲۰۰۴). زمانی که افراد با تعهد و وفاداری عجین با معنویت مشغول به کار می‌شوند، می‌توانند معنا و هدف را یافته و سازمان خود را به گونه‌ای ببینند که در آن خودشان را پیدا کنند (پچساوانگا و داجون^۶، ۲۰۱۲).

وفاداری کارکنان

واژه وفاداری برای افراد مختلف معانی متفاوتی دارد. در این زمینه تعریف جهان شمولی وجود ندارد. وفاداری در قالب تعهد به چیزی یا کسی توصیف می‌شود. وزاناس و ولیلا (۲۰۰۳) نتیجه گرفتند که وفاداری مهم است، اما مبهم و پیچیده است و مانند اعتماد به سختی تعریف و درک می‌شود (مروتی، ۱۳۹۴). وفاداری فرارفتن از خویشستن است نسبت به یک طرف و این هدف با هویت ما عجین می‌گردد و به این سبب به زندگی مفهوم می‌دهد (راندلز^۷، ۲۰۰۱). رابینز^۸ (۲۰۰۱). وفاداری سازمانی کارکنان را، شناسایی سطوح پرخاشگرانه و تهاجمی سازمان، شرکت در فعالیت‌های سازمانی، شناسایی اهداف سازمانی و امید تبدیل شدن به عضوی ثابت و بلند مدت در سازمان می‌داند. از دیدگاه رفتار سازمانی رابینز، نگرش نسبت به کار به سه عامل بستگی دارد: رضایت شغلی، علاقه و دلبستگی شغلی و وفاداری سازمانی (آرتوز و بولیز^۹، ۲۰۰۷). وفاداری سازمانی که به منزله احساس تعلق و تمایل به حفظ عضویت و ارتباط با یک سازمان تعریف شده، بر احساس وابستگی، اشتیاق شدید به عضویت در یک گروه، آمادگی برای تشریک مساعی، حس اعتماد، همسویی داوطلبانه با یک گروه و تمایل به پیروی از رهنمودهای سازمانی دلالت دارد (پورعزت و دیگران، ۱۳۹۲). در تجزیه و تحلیل ابزار اندازه‌گیری وفاداری سازمانی سه عامل استخراج شده است: هویت، درونی سازی و انطباق. هویت و درونی سازی، ارزش‌های سازمان را شکل می‌دهند، اما انطباق بیانگر تمایل و درگیری کارکنان در مسائل سازمانی است. وفاداری سازمانی دارای دو بعد وفاداری به ارزش‌های سازمانی و علاقه

¹ Sense of Community

² Spiritual Connection

³ Mystical Experience

⁴ Kinjerski & Skrypnik

⁵ Neal and Biberman

⁶ Petchsawanga and Duchon

⁷ Rondels

⁸ Robbins

⁹ Arthur & Boyles

و تمایل به وفاداری سازمانی می‌باشد (حیدری، موسوی و حسنی، ۱۳۹۳). وفاداری سازمانی شامل حمایت، طرفداری صادقانه و دفاع از اهداف سازمانی می‌باشد. وفاداری سازمانی به خاطر ارتقاء جایگاه سازمان نزد بیرونی‌ها ضروری می‌باشد. حمایت و دفاع در مقابل تهدیدات بیرونی و حفظ تعهد در شرایط مطلوب می‌تواند به عنوان وفاداری سازمانی نگریسته شود (اسماعیلی و صیدزاده، ۱۳۹۵). بکر^۱ (۱۹۶۰) وفاداری را به شکل یک فرایند شرح داده است، این محقق معتقد است که اگر فردی با وجود آگاهی از شرایط بهتر یک شغل، حقوق بیشتر و شرایط مناسب‌تر، از پذیرش آن شغل به منظور حفظ شغل فعلی‌اش خودداری کند، وفاداری فرد به سازمان پنداشته می‌شود. از دیدگاه آلن و مایر^۲ (۱۹۹۷) وفاداری با سه فاکتور اعتقاد قوی به ارزش‌های سازمان، تلاش زیاد برای تحقق اهداف سازمان و تمایل زیاد برای ماندن در سازمان قابل شناسایی می‌باشد (قره‌چه و دابوئیان، ۱۳۹۰: ۳۰).

تعهد سازمانی^۳

در فرهنگ لغات آکسفورد تعهد «الزامی است که آزادی عمل را محدود می‌سازد». معمولی‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که فرد متعهد نوعی وابستگی عاطفی به سازمان داشته، در سازمان مشارکت دارد و با آن در می‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد (ساروقی، ۱۳۷۵: ۷۳). پورتر و همکارانش، تعهد سازمانی را درجه سنی تعیین هویت فرد با سازمان و مشارکت او در سازمان تعریف کرده‌اند که دارای مؤلفه‌های زیر است: (۱) اعتقاد به اهداف و ارزش‌های سازمان (۲) تمایل شدید در راه سازمان (۳) خواست عمیق ادامه عضویت در سازمان (روحی و همکاران، ۱۳۹۰). به طور کلی در دو دهه گذشته، تعهد سازمانی نگرش شغلی غالبی است که مورد مطالعه قرار گرفته و موضوع فراطحلیل‌های بسیاری بوده است (کوهن^۴، ۲۰۰۷). نتایج مطالعات فراوان مؤید آن است که تعهد سازمانی یکی از عوامل تعیین کننده‌ی مهم و پیش‌بینی کننده‌ی قوی برای رفتارهای شغلی کارکنان است که از این طریق در اثربخشی سازمانی نقش مؤثری دارد (دی و همکاران^۵، ۲۰۰۶).

تعهد سازمانی باعث می‌شود کارکنان وظایف محوله را با کیفیت بالاتری به انجام برسانند. این امر، موجب افزایش عملکرد، بهره‌وری و اثربخشی سازمان می‌شود. برعکس، افراد بی تفاوت در برابر اعمال محوله‌ی سازمان، این رفتار را به دیگران منتقل می‌کنند و باعث کاهش عملکرد افراد و تنزل کمی و کیفی می‌شوند (عباس زادگان، ۱۳۷۹). آلن و میر^۶ (۱۹۹۶) تعهد سازمانی را نگرش یا تمایلی در فرد می‌دانند که بر اساس آن فرد برای ادامه‌ی کار و خدمت در یک سازمان احساس الزام می‌کند. تعهد سازمانی حالتی است که فرد، سازمانی را، معرفی خود بداند و آرزو کند در عضویت آن سازمان باقی بماند. به عبارت دیگر، تعهد سازمانی نوعی نگرش درباره‌ی وفاداری کارکنان به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را می‌رساند (قنبری و حجازی، ۱۳۹۰).

¹ beker

² Allen & Meyer

³ Organizational commitment

⁴ Cohen

⁵ Dee & et al

⁶ Allen and Meyer

ماودی، پیترو و استیرز^۱ (۱۹۹۲) تعهد سازمانی را عبارت از تعیین هویت شدن با یک سازمان می‌دانند که شامل یک باور قوی و پذیرش اهداف و ارزش‌های یک سازمان، میل به صرف تلاش قابل ملاحظه به خاطر سازمان و آرزوی شدید برای ماندن در عضویت سازمان می‌شود (به نقل از زاهدی و همکاران، ۱۳۸۹). به‌طور کلی می‌توان گفت تعهد، نوعی نگرش و احساس درونی فرد نسبت به سازمان، شغل یا گروه است که در قضاوت‌ها، عملکرد و وفاداری وی نسبت به سازمان تأثیرگذار است. حال اگر این سازمان به اقتضای ماهیت خود با مسائل انسانی، مالی و حساسیت‌هایی روبه‌رو باشد، اهمیت تعهد کارکنان نسبت به آن، دو چندان خواهد شد. لازمه‌ی اعتماد به کارکنان از یک‌سو و رقابت بین سازمان‌ها از سوی دیگر، وجود کارکنان متعهد را ضروری می‌سازد (یالمز^۲، ۲۰۰۸).

در ارتباط با تعهد سازمانی مطالعات مختلفی انجام شده است. یکی از مهمترین آنها، مدل سه‌بعدی میر و آلن است. ابعاد این مدل عبارتند از:

الف) تعهد عاطفی: تعهد عاطفی نشان دهنده‌ی علاقه و تمایل به ادامه خدمت در سازمان است. تعهد عاطفی به‌عنوان وابستگی و تعلق خاطر برای انجام کار و میل به ماندن برای ادامه‌ی این وابستگی و خدمت تعریف می‌شود، به عبارت دیگر تعهد عاطفی، پیوستگی عاطفی و تعیین هویت فرد با ارزش‌ها و اهداف سازمان است.

ب) تعهد مستمر: این نوع تعهد بیان‌کننده‌ی هزینه‌های احتمالی ناشی از ترک سازمان و اجبار به باقی ماندن و ادامه‌ی خدمت در سازمان است. در این راستا هر چه فرصت‌های شغلی برای فرد در خارج سازمان کمتر و سرمایه‌گذاری‌های او بیشتر باشد، احتمال ترک خدمت کمتر خواهد بود، به بیان دیگر با صرف وقت و گذراندن آموزش‌های حین خدمت و تلاش بیشتر، افراد به‌راحتی حاضر به ترک خدمت نمی‌شوند و ضرورتاً به کار خود در سازمان ادامه می‌دهند.

ج) تعهد هنجاری: تعهد هنجاری عبارت است از احساس مسئولیت، دین و تعهد اخلاقی در برابر سازمان را در بر می‌گیرد. در این بعد از تعهد، افراد ادامه‌ی خدمت و فعالیت در سازمان را وظیفه‌ی خود می‌دانند تا دین خود را نسبت به سازمان ادا نمایند (عسگری، ۱۳۸۴).

به طور کلی ایجاد تعهد از سه مرحله زیر تشکیل شده است؛

- ۱) پذیرش: در این مرحله شخص نفوذ دیگران را برای به‌دست آوردن چیزی مانند حقوق می‌پذیرد.
- ۲) تعیین هویت: در این مرحله شخص نفوذ دیگران را به‌منظور ادامه روابط ارضاکننده و خود مطرحی می‌پذیرد. افراد به خاطر پیوستن به سازمان احساس غرور می‌کنند.
- ۳) درونی شدن: در این مرحله فرد متوجه می‌شود که ارزش‌های سازمان ماهیتاً و ذاتاً پاداش‌دهنده و با ارزش‌های شخصی او منطبق می‌باشند (خیراندیش، بهفر و عباس پور، ۱۳۹۴).

¹ Maudie, Peter and Steers

² Yilmaz

عملکرد شغلی

در عصر کنونی، تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب ناپذیر کرده است به گونه‌ای که نبودن ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها، یکی از نشانه‌های بیماری سازمان قلمداد می‌شود. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌های خود بویژه در محیط‌های پیچیده پویا به نظام ارزیابی نیاز مبرم دارد. از سوی دیگر نبود نظام ارزیابی و کنترل در هر سامانه به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمانی تلقی می‌شود که پیامد آن کاهل و در نهایت مرگ سازمان است (یوچ^۱، ۲۰۰۵). عملکرد یکی از مفاهیم بنیادین در مدیریت به شمار می‌رود؛ چرا که بسیاری از وظایف مدیریت براساس آن شکل می‌گیرد؛ به عبارتی موفقیت سازمان‌ها را می‌توان در آیین عملکردشان مشاهده کرد (عطافر و همکاران، ۱۳۹۲). فرهنگ انگلیسی آکسفورد عملکرد را به عنوان "اجرا، به کار بستن، انجام دادن هر کار منظم یا تعهد شده" تعریف می‌کند. این تعریف علاوه بر اینکه با ستاده‌ها و برونده‌ها مرتبط است، نشان می‌دهد که عملکرد با کار و نتایج آن ارتباط تنگاتنگ دارد. بنابراین عملکرد را می‌توان به عنوان "رفتار" تلقی کرد (روشی که سازمانها، گروه‌ها و افراد برای کاری استفاده می‌کنند). کمپ بل^۲ (۱۹۹۵) بر این باور است که در عملکرد، رفتار وجود دارد و باید از نتایج متمایز باشد؛ زیرا برخی از عوامل سامانه‌ها می‌توانند نتایج را از بین ببرند (باسی^۳، ۲۰۰۶).

در کل تعاریف مختلفی از عملکرد ارائه شده‌است. در یک جمع بندی می‌توان آنها را به دو دیدگاه تقسیم بندی کرد: در دیدگاه اول، عملکرد معادل با بهره‌وری و نتایج سازمانی در نظر گرفته شده‌است؛ در دیدگاه دوم، عملکرد در سطح کارکنان و با توجه به نتایج و پیامدهای فعالیت‌های آنها سنجیده می‌شود (اسماعیلی و صیدزاده، ۱۳۹۶). بلانچارد^۴ یکی از پژوهشگران این حوزه، عملکرد را شامل نتایج نگرشی و نتایج رفتاری می‌داند. وی معتقد است که رفتار سازمانی از نگرش و رفتار افراد در سازمان شکل می‌گیرد (افجه و میری، ۱۳۸۸). عملکرد به عنوان ارزشهای کلی مورد انتظار سازمان، عبارت است از تکه‌های مجزای رفتاری که فرد در طول یک دوره زمانی مشخص انجام می‌دهد (براتی، عرضی و نوری، ۱۳۸۸). عملکرد عبارت است از دستیابی به اهداف که کمیت و کیفیت آنها تعیین شده‌است. این تعریف، علاوه بر اینکه در ارتباط با ستانده‌ها می‌باشد، نشان می‌دهد که عملکرد با انجام دادن کار و همچنین نتایج حاصله از آن مرتبط است. بنابراین، عملکرد را می‌توان به منزله رفتار تلقی کرد. متغیر عملکرد دارای دو بعد رفتاری و فرایندی می‌باشد، بعد رفتاری شامل مواردی از قبیل رعایت مقررات و انضباط اداری، رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع، جدیت در کار، کوشش در جهت فراگیری کارها، انعطاف پذیری، قابل اعتماد بودن و خودجوش بودن می‌باشد و بعد فرایندی نیز شامل مواردی از جمله عوامل به شرایط کار، احترام، قدر و منزلت، رفع نیازهای آموزشی، فراهم ساختن شرایط ارتقاء، مشارکت و مدیریت صلاحیت‌دار و شایسته می‌باشد (حقیقی، احمدی و رامین مهر، ۱۳۸۸). در ساده‌ترین تعریف، عملکرد شغلی مبین سهم کارکنان در سازمانی است که در آن کار می‌کنند. عملکرد کلی بیانگر سهم فرد در سازمان می‌باشد. عملکرد کلی شامل سه بعد اساسی می‌باشد: عملکرد

¹ Yauch

² Campbell

³ Busi

⁴ Blanchard

وظیفه ای، عملکرد شهروندی و عملکرد مخرب. عملکرد وظیفه ای، رفتاری است که به تولید حقیقی کالا و ارائه خدمت منجر می‌شود. برای ارتقاء عملکرد وظیفه ای، کارکنان باید از دانش نظری و عملی لازم برخوردار باشند. عملکرد شهروندی، رفتاری است که به محیط روان‌شناختی و اجتماعی سازمان مربوط است. عملکرد شهروندی می‌توان به نفع فرد یا کل سازمان باشد. فعالیت‌هایی که به نفع سازمان باشند، رفتار شهروندی سازمانی نامیده می‌شوند. منافع برخی فعالیت‌ها و اقدامات متوجه افراد خاصی می‌شود، به چنین فعالیت‌هایی رفتار شهروندی فردی گفته می‌شود. عملکرد مخرب برخلاف عملکرد وظیفه ای و عملکرد شهروندی، سازنده نیست و مبین رفتارهای ارادی برای صدمه زدن به سازمان می‌باشد (استورات و براون^۱، ۱۳۹۳).

پیشینه تجربی تحقیق

تحقیقات متعددی در خصوص ارتباط بین معنویت سازمانی، تعهد سازمانی، وفاداری و عملکرد شغلی انجام شده است که در جدول ۱ به تعدادی از آنها اشاره شده است:

جدول ۱: پژوهش‌های پیشین مرتبط با معنویت سازمانی

پژوهشگران	عنوان پژوهش	خلاصه نتایج
مزیدی و جنگی نیا (۱۴۰۰)	رابطه بین معنویت در محیط کار با تعهد کارکنان با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی و نقش تعدیلی هوش هیجانی	تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و به کمک نرم‌افزار Smart-PLS انجام پذیرفت که نتایج تحقیق معنادار بودن تمامی فرضیه‌ها را نشان می‌دهد و به طور کلی فرضیه‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفته‌اند.
کیخا و شهرکی پور (۱۳۹۵)	بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و معنویت محیط کاری با میزان وفاداری کارکنان اداره آموزش و پرورش ناحیه ۲ زاهدان	نتایج تحقیق نشان می‌دهد بین مؤلفه‌های عدالت سازمانی با وفاداری سازمانی و بین معنویت محیط کاری با وفاداری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
رستگار و همکاران (۱۳۹۵)	بررسی رابطه ابعاد معنویت محیط کاری با وفاداری سازمانی در معلمان دوره دوم متوسطه	نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین متغیرهای معنویت در محیط کار و وفاداری سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.
کوهن و همکاران ^۲ (۲۰۲۵)	معنویت و عملکرد در محیط کار: بینش نظری	این پژوهش با تحلیل ۹۵ مقاله منتشر شده بین سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۲۲، چارچوبی نظری برای درک رابطه بین معنویت و عملکرد در محیط کار ارائه می‌دهد. نتایج نشان می‌دهد که معنویت نقش مهمی در بهبود رفاه، درگیری کاری و بهره‌وری کارکنان دارد.
احمد و همکاران ^۳ (۲۰۲۴)	تأثیر معنویت در محیط کار بر عملکرد کارکنان	این پژوهش در مالزی نشان داد که معنویت در محیط کار، از طریق ایجاد کار معنادار، حس اجتماع و اعتماد سازمانی، تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد.
هیسام و سانیا ^۴ (۲۰۲۳)	تأثیر معنویت در محیط کار بر تعهد سازمانی: مطالعه‌ای در یک اقتصاد نوظهور	این مطالعه در عمان نشان داد که ابعاد معنویت در محیط کار، مانند کار معنادار، زندگی درونی و حس اجتماع، تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی دارند. در مقابل، ارزش‌های سازمانی تأثیر معناداری نداشتند.

^۱ Stuart and Brown

^۲ Kuhn et al

^۳ Ahmad et al

^۴ Hisam & Sanyal

مطالعات متعدد داخلی و خارجی در سال‌های اخیر تلاش کرده‌اند ابعاد مختلف معنویت سازمانی را در ارتباط با پیامدهای رفتاری کارکنان نظیر تعهد، وفاداری، انگیزش و عملکرد شغلی بررسی کنند. در سطح داخلی، نتایج تحقیقات حاکی از آن است که معنویت در محیط کار با افزایش تعهد سازمانی، بهبود رفتار شهروندی سازمانی و ارتقای وفاداری کارکنان همراه است (مثلاً: پژوهش در اداره آموزش و پرورش زاهدان، دانشگاه شیراز، و نهاد نمایندگی رهبری در دانشگاه‌ها). همچنین در برخی پژوهش‌ها نقش میانجی متغیرهایی نظیر نشاط سازمانی و رضایت شغلی مورد بررسی قرار گرفته که دلالت بر اثرگذاری غیرمستقیم معنویت سازمانی بر عملکرد دارد.

در مطالعات خارجی نیز تأکید بر نقش رهبری معنوی، اعتماد بین‌فردی، خودکارآمدی، و سلامت روانی در ارتقای عملکرد و وفاداری کارکنان بوده است (جنگ و همکاران^۱، ۲۰۲۳؛ سالم و همکاران^۲، ۲۰۲۳). همچنین، مرور نظام‌مند پژوهش‌ها نشان می‌دهد که معنویت سازمانی می‌تواند از طریق ایجاد معنا در کار، هم‌راستاسازی ارزش‌های فرد و سازمان، و تقویت تعلق سازمانی، پیامدهای مطلوب شغلی را به دنبال داشته باشد (الامار و همکاران^۳، ۲۰۲۳). از مجموع این مطالعات می‌توان نتیجه گرفت که معنویت در محیط کار نقشی کلیدی در بهبود کیفیت روابط کاری، افزایش اشتیاق و بهره‌وری کارکنان ایفا می‌کند، و در بسیاری از موارد، وفاداری و تعهد سازمانی به عنوان متغیرهای واسطه عمل می‌کنند که مسیر تأثیر معنویت بر عملکرد را تبیین می‌نمایند.

با توجه به تغییرات سریع محیط‌های کاری، کاهش تعلق سازمانی در نسل جدید کارکنان، و افزایش تمایل به معنادار بودن شغل، سازمان‌ها ناگزیر به بازنگری در رویکردهای سنتی منابع انسانی شده‌اند. در این راستا، توجه به معنویت در محیط کار به عنوان رویکردی نوین و انسانی برای ارتقاء عملکرد کارکنان اهمیت یافته است. اما با وجود پیشینه پژوهشی نسبتاً قابل توجه، کمتر مطالعه‌ای به بررسی هم‌زمان نقش میانجی وفاداری و تعهد سازمانی در رابطه میان معنویت و عملکرد شغلی پرداخته است.

افزون بر این، بسیاری از مطالعات موجود صرفاً به بررسی دو متغیر بسنده کرده‌اند و از طراحی مدل‌های ترکیبی و چندسطحی بازمانده‌اند. از این رو، پژوهش حاضر با تمرکز بر سه متغیر کلیدی و تحلیل روابط علی آن‌ها، تلاش دارد شکاف موجود در ادبیات را پر کند و یافته‌هایی ارائه دهد که هم از نظر نظری ارزشمند بوده و هم در عمل برای مدیران منابع انسانی و سیاست‌گذاران قابل استفاده باشد.

فرضیه‌های تحقیق

- معنویت سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- معنویت سازمانی بر تعهد کارکنان تأثیر دارد.
- معنویت سازمانی بر وفاداری کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- وفاداری بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

¹ Jiang et al

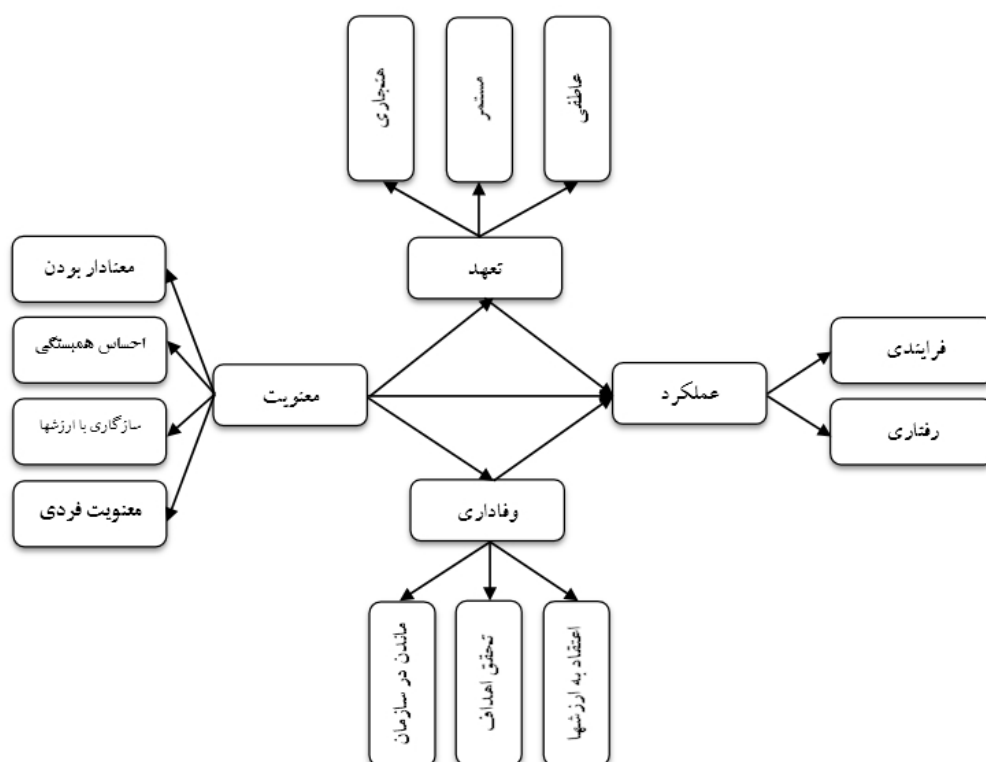
² Salem et al

³ Lahmar et al

- معنویت سازمانی از طریق تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- معنویت سازمانی از طریق وفاداری بر عملکرد شغلی کارکنان یک واحد نظامی تأثیر معناداری دارد.

الگوی مفهومی تحقیق

باتوجه به مبانی نظری و فرضیات مطرح شده می‌توان الگوی مفهومی تحقیق را به صورت زیر طراحی کرد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

روش تحقیق

تحقیق حاضر، از لحاظ هدف و ماهیت مسئله مورد بررسی، تحقیقی کاربردی؛ از لحاظ روش جمع‌آوری داده‌ها، تحقیقی پیمایشی و از لحاظ روش تحقیق نیز، تحقیقی توصیفی است. به منظور جمع‌آوری داده‌های تحقیق نیز از پرسشنامه استفاده شد. سؤالات پرسشنامه نیز از نوع طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (خیلی کم، کم، تا حدودی، زیاد و خیلی زیاد) بوده و به صورت حضوری در بین پاسخ‌گویان توزیع شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات تحقیق از آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)^۱ استفاده شده است. جهت بررسی پایایی مدل از ضریب

^۱ Structural Equation Modeling

آلفای کرونباخ^۱ و جهت سنجش برازش مدل ارائه شده و روایی پرسشنامه از تحلیل عاملی تأییدی (CFA)^۲ استفاده شده است. بر این اساس، در تحقیق حاضر برای انجام آزمون‌های مورد نظر از بسته‌های نرم‌افزاری SPSS 21 و LISREL 8.8 استفاده شد.

جامعه آماری شامل کارکنان یک واحد نظامی است که شامل ۲۹۰ نفر می‌باشند. برآورد حجم نمونه این پژوهش براساس فرمول کوکران ۱۶۵ نفر بود که به همین تعداد پرسشنامه توزیع شد که ۱۵۰ پرسشنامه به طور کامل به دست پژوهشگر رسید و داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی توسط نرم افزار SPSS 21 و LISREL 8.8 مورد تحلیل قرار گرفت. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot a/2 \cdot pq}{N \cdot d^2 \cdot Z^2 \cdot a/2 \cdot pq} = \frac{290 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{290 \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = 165$$

جدول ۲: مشخصات جمعیت شناختی نمونه

متغیر	دسته‌بندی	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	100	66.7%
	زن	50	33.3%
سن	کمتر از ۳۰ سال	40	26.7%
	تا ۴۰ سال ۳۰	60	40.0%
	بیش از ۴۰ سال	50	33.3%
تحصیلات	دیپلم و کمتر	20	13.3%
	کارشناسی	70	46.7%
	کارشناسی ارشد و بالاتر	60	40.0%
سابقه خدمت	کمتر از ۵ سال	30	20.0%
	تا ۱۰ سال ۵	50	33.3%
	بیش از ۱۰ سال	70	46.7%

ابزار گردآوری داده‌های این پژوهش، پرسشنامه است. برای اطمینان کامل از روایی محتوایی پرسشنامه، از نظر استادان صاحب نظر و خبرگان در این زمینه بهره‌برده شد و اصلاحات لازم اعمال گردید و به منظور تعیین روایی سازه، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که نتایج حاصل بیان‌کننده تحقق روایی کامل سوالات پرسشنامه بود. در این پرسشنامه از مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت و برای سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است.

¹ Cronbach's α Values

² Confirmatory Factor Analysis

بدین منظور، نمونه اولیه برای ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون شد که ضریب آلفای کرونباخ آن ۰/۸۰۱ به دست آمد. آلفای کرونباخ تمام متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۷ محاسبه شد که نشان دهنده پایایی بالا و مناسب پرسشنامه است. برای تحلیل عاملی تاییدی، تحلیل مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش استفاده شد و برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، آزمون معادلات ساختاری در نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۸ به اجرا درآمد. در جدول ۳، ترکیب سوالات پرسشنامه و نتایج آزمون آلفای کرونباخ درج شده است.

جدول ۳: اطلاعات مربوط به پرسشنامه

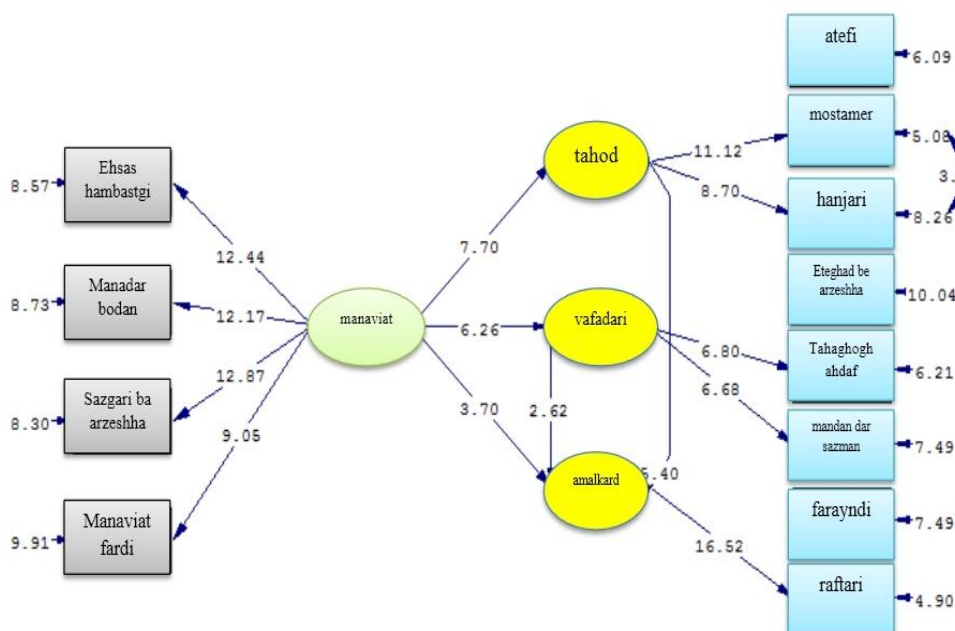
متغیر	منبع سوالات پرسشنامه	ابعاد	آلفای کرونباخ
معنویت سازمانی	(اشموس و دوچون ^۱ ، ۲۰۰۰) (میلین ^۲ و همکاران، ۲۰۰۳)	معنادار بودن کار	۰/۸۱۲
		احساس همبستگی	۰/۷۴۰
		سازگاری با ارزشها	۰/۷۳۲
تعهد سازمانی	(الن و میر، ۱۹۹۶)	معنویت فردی	۰/۸۴۳
		تعهد عاطفی	۰/۷۶۵
		تعهد مستمر	۰/۸۰۱
		تعهد هنجاری	۰/۸۷۶
وفاداری	(حسینی و همکاران، ۱۳۸۹)	اعتقاد به ارزشها	۰/۷۴۰
		تحقق اهداف	۰/۷۶۷
		ماندن در سازمان	۰/۸۴۳
عملکرد شغلی	(حقیقی، احمدی و رامین مهر، ۱۳۸۸)	فرایندی	۰/۸۵۴
		رفتاری	۰/۸۴۳

نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق بر اساس تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) که در شکل شماره (۲) ارائه شده است، نشان‌دهنده تأیید کلی فرضیه‌ها می‌باشد. در این شکل، با توجه به مقادیر آماره t که در روابط بین متغیرهای پژوهش نمایش داده شده، مشخص گردید تمامی مسیرهای پیشنهادی از نظر آماری معنادار و قابل قبول هستند. بنابراین، می‌توان به‌طور قاطع نتیجه گرفت که معنویت سازمانی تأثیر معناداری و مثبت بر وفاداری کارکنان و تعهد سازمانی به عنوان متغیرهای میانجی، و همچنین بر عملکرد شغلی دارد. این یافته‌ها تأکید می‌کنند که معنویت سازمانی به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق تقویت تعهد و وفاداری، موجب ارتقاء عملکرد شغلی کارکنان می‌شود.

¹ Ashmos and Duchon

² Milliman

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۴ | دوره ۳ | شماره ۲



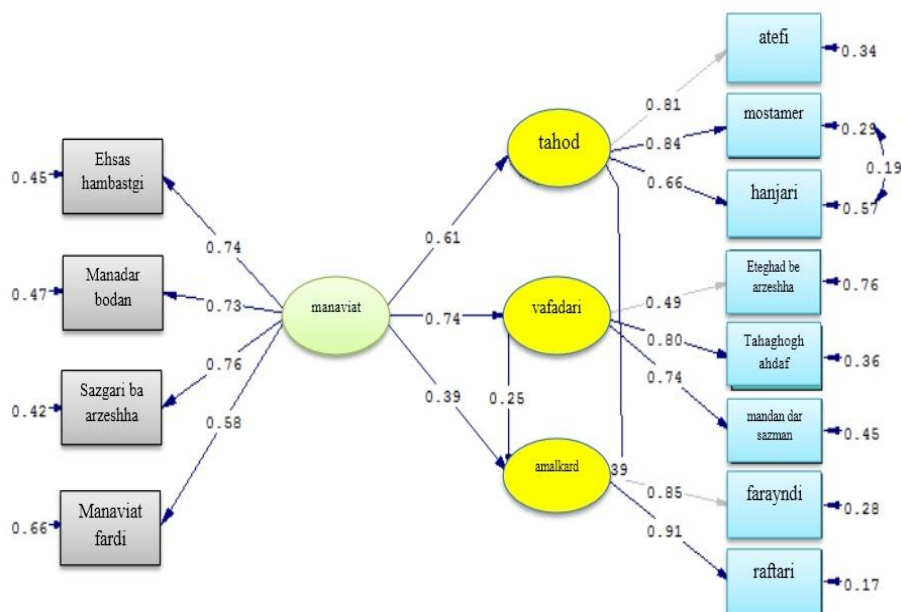
Chi-Square=150.47, df=58, P-value=0.00000, RMSEA=0.076

شکل ۲. مدل تحقیق در حالت معناداری ضرایب (t-value)

با توجه به مقادیر ضرایب مسیر^۱ که در روابط میان متغیرهای تحقیق در شکل (۳) نمایش داده شده است، می‌توان نتیجه گرفت که تأثیر معنویت سازمانی بر وفاداری کارکنان، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی، از نوعی خطی، مثبت و مستقیم برخوردار است. این بدین معناست که افزایش معنویت سازمانی به طور مستقیم موجب ارتقاء وفاداری و تعهد کارکنان و در نهایت بهبود عملکرد شغلی آنان می‌شود. علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد که معنویت سازمانی از طریق متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و وفاداری کارکنان نیز تأثیری مثبت، معنادار و غیرمستقیم بر عملکرد شغلی دارد. این رابطه غیرمستقیم تأکید می‌کند که معنویت سازمانی ضمن تقویت تعهد و وفاداری، به عنوان واسطه‌هایی کلیدی در فرآیند بهبود عملکرد کارکنان ایفای نقش می‌کند. بنابراین، معنویت سازمانی به عنوان یک عامل بنیادی، علاوه بر تأثیر مستقیم بر عملکرد، از طریق ایجاد و تقویت پیوندهای روانی و رفتاری در میان کارکنان، به بهینه‌سازی عملکرد سازمانی کمک می‌نماید.

¹ path coefficients

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۴ | دوره ۳ | شماره ۲



Chi-Square=150.47, df=58, P-value=0.00000, RMSEA=0.076

شکل ۳. مدل تحقیق در حالت تخمین ضرایب مسیر

آزمون برازش مدل

برای تعیین برازندگی مدل ارائه شده در تحقیق، به کمک تحلیل عاملی تأییدی «شاخص‌های برازندگی»^۱ مختلفی در نظر گرفته شده است که در جدول (۴) نشان داده شده‌اند. تمامی این شاخص‌ها حاکی از تناسب مدل با داده‌های مشاهده شده می‌باشند.

جدول ۴: شاخص‌های برازش مدل

نام شاخص	مقدار شاخص	حد مجاز	نتیجه
(کای دو بر درجه‌ی آزادی)	۲/۵۹۴	کمتر از ۳	قابل قبول
GFI (نیکویی برازش)	۰/۹۳	بالاتر از ۰/۹	قابل قبول
RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)	۰/۰۷۶	کمتر از ۰/۰۹	قابل قبول
CFI (برازندگی تعدیل یافته)	۰/۹۶	بالاتر از ۰/۹	قابل قبول
AGFI (نیکویی برازش تعدیل شده)	۰/۹۱	بالاتر از ۰/۸	قابل قبول
NFI (برازندگی نرم شده)	۰/۹۲	بالاتر از ۰/۹	قابل قبول
NNFI (برازندگی نرم نشده)	۰/۹۴	بالاتر از ۰/۹	قابل قبول

^۱ Goodness of Fit

آزمون سوبل

این آزمون یکی از آزمون‌های پر کاربرد برای آزمودن تاثیر یک متغیر میانجی در رابطه بین دو متغیر دیگر به کار می‌رود. در آزمون سوبل، یک مقدار Z-Value از طریق فرمول زیر بدست می‌آید که در صورت بیشتر شدن این مقدار ۱/۹۶ می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن تاثیر میانجی یک متغیر را تایید نمود. فرمول آزمون سوبل در زیر ارائه شده است.

$$Z - Value = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}}$$

جدول (۵). مقادیر شاخص‌های آزمون سوبل

شاخص	مفهوم شاخص‌ها	میانجی تعهد	میانجی وفاداری
A	ضریب مسیر میان متغیر مستقل و متغیر میانجی	۰/۶۱	۰/۷۴
B	ضریب مسیر متغیر میانجی و متغیر وابسته	۰/۳۹	۰/۲۵
Sa	خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و متغیر میانجی	۰/۰۸۷	۰/۱۷
Sb	خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و متغیر وابسته	۰/۰۹۷	۰/۱۱

با جای گذاری مقادیر بدست آمده مطابق جدول (۵) در فرمول آزمون سوبل، مقدار Z-Value حاصل از آزمون سوبل برای دو متغیر میانجی، تعهد و وفاداری به ترتیب برابر با ۳/۴۸ و ۲/۰۱۴ است که به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶ می‌توان اظهار کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تاثیر میانجی تعهد سازمانی و وفاداری در رابطه با میان معنویت سازمانی و عملکرد شغلی معنادار است.

بررسی فرضیه‌های تحقیق

در این بخش به بررسی فرضیه‌های تحقیق و نتیجه‌گیری درباره آن‌ها پرداخته می‌شود. جدول (۶) نتایج فرضیات را نشان می‌دهد.

جدول ۶. نتایج آزمون فرضیات تحقیق

فرضیه‌ها	مسیر	نوع مسیر	ضریب مسیر	عدد معناداری	نتیجه
معنویت سازمانی.... وفاداری کارکنان	مستقیم	۰/۷۴	۶/۲۶	تایید فرضیه	
معنویت سازمانی... تعهد سازمانی	مستقیم	۰/۶۱	۷/۷۰	تایید فرضیه	
وفاداری کارکنان... عملکرد شغلی کارکنان	مستقیم	۰/۲۵	۲/۶۲	تایید فرضیه	
تعهد سازمانی... عملکرد شغلی کارکنان	مستقیم	۰/۳۹	۵/۴۰	تایید فرضیه	
معنویت سازمانی.... عملکرد شغلی کارکنان	مستقیم	۰/۳۹	۳/۷۲	تایید فرضیه	
معنویت سازمانی... وفاداری کارکنان ... عملکرد شغلی کارکنان	غیرمستقیم	۰/۱۸۵	۲/۰۱۴	تایید فرضیه	
معنویت سازمانی... تعهد سازمانی... عملکرد شغلی کارکنان	غیرمستقیم	۰/۲۳۷	۳/۴۸	تایید فرضیه	

با توجه به اینکه T-value های بدست آمده (در سطح اطمینان ۹۵ درصد) بزرگتر از ۱.۹۶ است، کلیه فرضیه ها تایید می شوند. در میان فرضیات اصلی رابطه معنویت سازمانی با وفاداری، از بالاترین سطح معناداری با ضریب مسیر ۰/۷۴ برخوردار بود، و این نشان می دهد که هرچه معنویت سازمانی سازمان بیشتر باشد توانایی آن در افزایش وفاداری نیز بیشتر خواهد بود. رابطه معنویت سازمانی با تعهد از دومین مرتبه سطح معناداری با ضریب مسیر ۰/۶۱ برخوردار است و این نشان می دهد که هرچه معنویت سازمانی در یک سازمان بیشتر باشد، بر تعهد سازمانی تأثیر بیشتری خواهد داشت.

نتیجه گیری

موضوع اصلی این پژوهش بررسی رابطه معنویت سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی تعهد و وفاداری سازمانی در میان کارکنان یک واحد نظامی است. یافته های تحقیق بیانگر آن است که در شرایط کنونی، سازمان ها بیش از هر زمان دیگر با محیطی پیچیده، پویا، غیرقابل پیش بینی و متناقض مواجه اند. در چنین بستری، پارادایم های سنتی مدیریت کارآمدی خود را از دست داده اند و مدیران برای پاسخ گویی به چالش های چندبعدی سازمانی نیازمند بهره گیری از مفاهیم عمیق تری چون معنویت سازمانی هستند؛ مفهومی که در دهه های اخیر توجه روزافزونی در میان پژوهشگران مدیریت، رفتار سازمانی و منابع انسانی یافته است.

معنویت سازمانی به عنوان یک منبع معنا بخش، انگیزش زا و همبسته ساز، می تواند نقش بسیار مؤثری در افزایش انسجام درونی کارکنان، بهبود نگرش های شغلی، و ارتقاء عملکرد فردی و گروهی ایفا کند. در این تحقیق مشخص شد که معنویت سازمانی از طریق افزایش تعهد و وفاداری کارکنان منجر به بهبود عملکرد شغلی می شود. به عبارت دیگر، رابطه بین معنویت سازمانی و عملکرد شغلی، رابطه ای غیرمستقیم و معنادار است که توسط دو متغیر اساسی تعهد سازمانی و وفاداری کاری میانجی گری می شود.

در محیط های نظامی که پابندی به ارزش های معنوی، انسجام سازمانی، رعایت انضباط و مسئولیت پذیری نقش کلیدی دارند، معنویت می تواند نیرویی محرک برای افزایش رضایت شغلی، درونی سازی اهداف سازمان و کاهش تعارضات فردی و گروهی باشد. وقتی کارکنان یک واحد نظامی معنویت سازمانی را تجربه می کنند، نسبت به مأموریت های محوله، اهداف سازمانی و وظایف شغلی تعهدی عمیق تر احساس می کنند. این تعهد در عمل با وفاداری به سازمان، تلاش مضاعف در ایفای وظایف، کاهش تمایل به ترک خدمت، و تمایل بیشتر به همکاری و مشارکت در فعالیتهای جمعی تبلور می یابد.

تحلیل یافته ها حاکی از آن است که هر چه میزان معنویت حاکم بر سازمان بیشتر باشد، کارکنان احساس تعلق و وابستگی بیشتری نسبت به نهاد متبوع خود خواهند داشت. این وابستگی، از جنس وابستگی سطحی یا صرفاً مادی نیست، بلکه ریشه در انگیزش های درونی، باورهای دینی، ارزش های اخلاقی و هنجارهای فرهنگی دارد که در یک ساختار نظامی اسلامی از جایگاه ویژه ای برخوردار است. تعهد سازمانی در این پژوهش نه فقط به مثابه انجام وظیفه، بلکه به عنوان نوعی "رسالت درونی شده" تعریف شده که منجر به ارتقاء کیفیت عملکرد شغلی کارکنان می شود.

از سوی دیگر، وفاداری سازمانی نیز در این تحقیق نقشی برجسته در تبیین رفتارهای شغلی کارکنان ایفا کرده است. وفاداری موجب می‌شود کارکنان نه تنها سازمان را ترک نکنند، بلکه در راستای موفقیت، اعتبار، پایداری و ارتقاء آن تلاش کنند و حتی در شرایط بحرانی، منافع سازمان را بر منافع فردی مقدم بدارند. این پدیده، به‌ویژه در سازمان‌های نظامی که نیازمند انسجام و پایداری درون‌سازمانی هستند، اهمیت مضاعفی دارد.

در نهایت، این پژوهش نشان داد که ترکیب معنویت سازمانی با تعهد و وفاداری کارکنان، بستری مطمئن برای افزایش عملکرد شغلی فراهم می‌سازد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌های نظامی با درونی‌سازی ارزش‌های معنوی، گسترش فرهنگ دینی و اخلاقی در محیط کار، تقویت حس تعلق سازمانی، ایجاد شبکه‌های مشارکت و گفتگوهای مبتنی بر ارزش، مسیر رشد و تعالی نیروی انسانی خود را هموارتر سازند. یافته‌های این پژوهش در هماهنگی و همراستایی کامل با تحقیقات پیشین قرار دارد و می‌توان به‌طور خاص به موارد زیر اشاره کرد:

رابطه معنویت سازمانی و تعهد سازمانی:

تحقیق حاضر نشان داد که معنویت سازمانی نقش مستقیمی در افزایش تعهد کارکنان ایفا می‌کند. این یافته با پژوهش‌های هاشمی (۱۳۹۶)، مرادی و سلطانی (۱۳۹۶)، باقری و همکاران (۱۳۹۶) و علیزاده و همکاران (۱۳۹۵) هم‌راستا است. همه این مطالعات نیز تأکید دارند که معنویت و پایبندی به اصول دینی، تعهد شغلی و سازمانی را تقویت می‌کند.

رابطه معنویت سازمانی و وفاداری سازمانی:

نتایج تحقیق با یافته‌های رستگار، سیف و عسکری نیک (۱۳۹۵) و کیخا و شهرکی پور (۱۳۹۵) همخوانی دارد که معنویت را بستری برای تقویت وفاداری کاری و سازمانی معرفی کرده‌اند. در این مطالعات نیز تأکید شده که ارزش‌های معنوی منجر به شکل‌گیری حس مسئولیت‌پذیری، اعتماد به سازمان و پایداری رفتاری کارکنان می‌شود.

تأثیر تعهد و وفاداری بر عملکرد شغلی:

پژوهش حاضر نشان داد که تعهد و وفاداری دو عامل کلیدی در ارتقاء عملکرد شغلی‌اند. این یافته با مطالعات میری، آقازاده و نوری (۱۳۹۳) و کیخا و شهرکی پور (۱۳۹۴) همخوان است. در این تحقیقات نیز عنوان شده که کارکنان متعهد و وفادار، عملکرد مؤثرتری دارند، غیبت کمتری دارند و برای ارتقاء بهره‌وری سازمان تلاش بیشتری می‌کنند.

معنویت سازمانی به مثابه محرک عملکرد سازمانی:

نتیجه نهایی این تحقیق که معنویت سازمانی به واسطه ایجاد تعهد و وفاداری منجر به عملکرد شغلی بهتر می‌شود، با رویکردهای نظری مطرح‌شده توسط کارکاس، فری، رگو و پژوهش‌های داخلی مانند میرزایی و شریعتمداری (۱۳۹۴) و دهقانی و الهی قمشی (۱۳۹۴) هم‌راستا است. این مطالعات نیز معنویت سازمانی را به عنوان محرک خلاقیت، احساس معنا در کار، و ارتقاء بهره‌وری معرفی کرده‌اند.

به‌طور کلی می‌توان گفت یافته‌های این پژوهش نه تنها تأییدی بر پژوهش‌های گذشته است بلکه آن را در بستر ویژه‌ای چون یک سازمان نظامی با ویژگی‌های خاص انضباط، ارزش‌مداری و خدمت‌محوری، تقویت و تعمیم داده است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌های نظامی نیز می‌توانند با تمرکز بر ابعاد معنوی سازمانی، علاوه بر ارتقاء کیفیت خدمات، انسجام درونی، امنیت روانی کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی را نیز افزایش دهند. بدین

ترتیب، معنویت سازمانی از یک «گزینه تجملی» به یک «ضرورت راهبردی» در مدیریت منابع انسانی تبدیل می‌شود.

پیشنهادهای

۱. نهادینه‌سازی معنویت سازمانی در فرهنگ سازمانی نظامی

تدوین منشور معنوی سازمانی با تأکید بر ارزش‌هایی چون صداقت، توکل، عدالت، انصاف، ایثار، اخلاص، و کرامت انسانی.

استفاده از آموزه‌های دینی و انقلابی به‌عنوان پشتوانه ارزشی در سخنرانی‌ها، جلسات، آئین‌نامه‌ها و برنامه‌های روزمره.

۲. آموزش و توسعه منابع انسانی با محور معنویت

طراحی و اجرای کارگاه‌های آموزشی با محورهای "معنای کار"، "رهبری اخلاقی"، "خدمت خالصانه" و "اخلاق نظامی".

ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری تجربی معنویت، مانند مشارکت در فعالیت‌های جهادی، اردوهای زیارتی، روایت‌گری شهدا، و داستان‌های الهام‌بخش از فرماندهان معنوی.

۳. توانمندسازی فرماندهان در حوزه رهبری معنوی

آموزش فرماندهان و مدیران میانی در حوزه «رهبری معنوی»، شامل مهارت‌هایی چون همدلی، انصاف، توجه به نیازهای عاطفی زیردستان و تشویق غیرمادی.

ارزیابی فرماندهان نه تنها بر اساس مهارت‌های فنی، بلکه بر اساس توانایی‌های ارزشی و الهام‌بخشی معنوی به پرسنل.

۴. طراحی ساختارهای حمایتی با گرایش معنوی

ایجاد «واحد حمایت معنوی و روانی» متشکل از مشاوران مذهبی، روانشناسان با گرایش دینی، و مربیان ارزشی.

ایجاد اتاق‌های آرامش، کتابخانه‌های معنوی، و محیط‌هایی برای دعا و تأمل شخصی برای کارکنان.

۵. بازطراحی نظام ارزیابی عملکرد

گنجاندن شاخص‌های نرم و معنوی در ارزیابی عملکرد پرسنل، مانند وفاداری، صداقت، کار جمعی، رعایت اخلاق نظامی و تعهد درونی.

اعطای امتیازهای خاص یا نشان افتخار برای کارکنانی که رفتارهایی متعهدانه، ایثارگرانه و اخلاق‌مدار از خود نشان می‌دهند.

۶. سیاست‌های منابع انسانی معناگرا

در فرآیند جذب و استخدام، علاوه بر آزمون‌های علمی، از ابزارهای سنجش اخلاق، تعهد، معنویت و انگیزش درونی استفاده شود.

ترویج فرهنگ «خدمت عاشقانه» به جای «خدمت تکلیفی»، با تأکید بر معنای مقدس دفاع و امنیت در دستگاه‌های نظامی.

منابع

- استوارت، گرگ ال و براون، کنت جی. (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی (پیوند استراتژی و عمل)، مترجمان: سید محمد اعرابی، مرجان فیاضی، چاپ ششم، تهران: انتشارات مهکامه.
- اسماعیلی، محمودرضا و صیدزاده، حیدر. (۱۳۹۶). تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد با نقش میانجی وفاداری سازمانی، *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*. ۲۵ (۸۳): ۶۸-۵۱.
- افجه، سید علی اکبر و میری، عبدالرضا. (۱۳۸۸). الگوی توانمندی برای ارتقای عملکرد کارکنان صنعت قطعه سازی خودرو در ایران، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۴ (۱۴): ۱۶۹-۱۴۹.
- امیریان، حیدر. (۱۳۸۴). ارزیابی و سنجش میزان وفاداری کارکنان به سازمان، *ششمین کنفرانس بین المللی مدیران کیفیت*. اورعی یزدانی، بدرالدین؛ کردتمینی، بهمن و مطلبی، احمد. (۱۳۹۱). بررسی رابطه معنویت سازمانی و اخلاق کاری کارکنان از دید ارباب رجوع، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه سمنان.
- باقری، مسلم؛ جاجرمی زاده، محسن و بنافی، منصوره. (۱۳۹۶). بررسی نقش میانجی گری نشاط سازمانی در رابطه معنویت سازمانی و تعهد سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه شیراز). *فصلنامه فرهنگ در دانشگاه اسلامی*. ۷ (۱): ۱۸-۳.
- براتی، هاجر؛ عرضی، حمیدرضا و نوری، ابوالقاسم. (۱۳۸۸). رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با عملکرد شغلی در شرکت ذوب آهن اصفهان، *فصلنامه چشم انداز مدیریت*. ۳۳ (۴): ۲۸-۹.
- پرنده و همکاران. (۱۳۹۰). رابطه هوش هیجانی و تعهد در بین مدیران پرستار بیمارستان های نظامی، *مجله روانشناسی نظامی*. ۶: ۷۸-۶۹.
- پروین، احسان؛ محمدی، شراره؛ شیربگی، ناصرو لطفی نژاد، طاهره. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین معنویت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه. *فصلنامه پژوهش های رهبری و مدیریت آموزشی*. ۱ (۲): ۲۱۵-۱۹۳.
- پورعزت، علی اصغر؛ احسانی مقدم، ندا؛ یزدانی، حمیدرضا و فائزه، کوکب. (۱۳۹۲). تحلیل مقایسه ای نقش ابعاد گوناگون عدالت در جو سازمانی و وفاداری سازمانی: پژوهشی پیرامون یک سازمان فناوری اطلاعات، *فصلنامه مدیریت دولتی*. ۱۵ (۱): ۸۸-۶۵.
- تحریر، بتول و همکاران. (۱۳۸۹). ارتباط رضایت شغلی و تعهد سازمانی پرستاران در بیمارستان ها، *مجله طب نظامی*، ۱۲ (۱): ۲۶-۲۳.
- خیراندیش، مهدی؛ بهفر، سارا و عباس پور، جعفر. (۱۳۹۴). فراتحلیل پژوهش های ارتباط رضایت شغلی با تعهد سازمانی در سازمان های ایران، *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۵ (۱۶): ۲۲-۱.
- حقیقی، محمد علی؛ احمدی، ایمان و رامین مهر، حمید. (۱۳۸۸). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان، *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۷ (۲۰): ۱۰۱-۷۷.
- حیدری، حسن؛ موسوی، فرانک و حسنی، سیدرضا. (۱۳۹۳). طراحی مدل ساختاری منابع انسانی برای دستیابی به وفاداری سازمان، *فصلنامه مدیریت دولتی*. ۶ (۳): ۴۸۰-۴۵۷.
- دهقانی، مهری و فضل الهی قمشی، سیفاله. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین هوش معنوی و تعهد سازمانی دبیران. *دوفصلنامه مطالعات اسلام و روان شناسی*. ۹ (۱۷): ۱۳۲-۱۰۵.
- رستگار، احمد؛ سیف، محمد و عسکری نیک، شیروان. (۱۳۹۵). بررسی رابطه ابعاد معنویت در محیط کار با وفاداری سازمانی در معلمان دوم متوسطه. *سومین کنفرانس روانشناسی، علوم تربیتی و سبک زندگی با رویکرد بین المللی*. ۷-۱.
- روحی، قنبر و همکاران. (۱۳۹۰). ارتباط رضایت شغلی و تعهد سازمانی در پرستاران شاغل در بیمارستان های دانشگاه علوم پزشکی گلستان، *فصلنامه پایش*، ۲ (۱۰): ۲۹۲-۲۸۵.
- زوار، تقی و عنایتی، بهار. (۱۳۹۵). مدل یابی معادلات ساختاری ارتباط معنویت سازمانی و مسئولیت اجتماعی با سلامت سازمانی کارکنان اداره های آموزش و پرورش تبریز، *فصلنامه مدیریت بر آموزش سازمان ها*. ۵ (۲): ۱۲۸-۱۰۳.
- ساروقی، احمد. (۱۳۷۵). توسعه سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت، *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۲۵ (۲): ۹۲-۷۰.
- عسگری، محمد رضا. (۱۳۸۴). تعهد سازمانی و ارتباط آن با فرهنگ سازمانی، *بصیرت*، ۳۲ (۱۱): ۵۸-۳۳.
- عطا فر، علی؛ امیری، زینب؛ کاظمی، علی و امیری، یداله. (۱۳۹۲). تأثیر رهبری معنوی اسلامی بر عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: شرکت گاز استان لرستان). *دوفصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی*. ۲۱ (۱): ۲۲۱-۲۲۰.
- قره چه، منبزه و دابوئیان، منیره. (۱۳۹۰). وفاداری کارکنان در تعامل با وفاداری مشتریان صنایع خدماتی، *دوفصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین*، ۱ (۳): ۴۶-۲۷.

- قنبری، سیروس و حجازی، نفیسه. (۱۳۹۰). بررسی اثر تعاملی بین ابعاد رضایت شغلی و تعهد سازمانی. *مجله پژوهش علوم انسانی*، ۲۹(۱): ۶۹.
- کیخا، کیوان و شهرکی پور، حسن. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و معنویت محیط کاری با میزان وفاداری کارکنان اداره آموزش و پرورش ناحیه ۲ زاهدان. *کنفرانس بین المللی مدیریت اقتصاد مدیریت*. ۱-۱۱.
- محمدی، جبران؛ باقری، مزگان السادات؛ صفریان، سارا و علوی برازجانی، سیده آزاده. (۱۳۹۵). تبیین نقش پارتی بازی در رضایت و عملکرد شغلی کارکنان. *پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰(۶): ۲۴۹-۲۲۹.
- مروتی، علی رضا. (۱۳۹۴). تأثیر توانمندسازی نیروی انسانی و غنی سازی شغلی بر وفاداری کارکنان پس از کوچک سازی در گروه شیمیایی ثنا، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- محتشمی، حسن. (۱۳۹۲). نقش معنویت در ارتقای اثربخشی سازمان، فصلنامه بصیرت و تربیت اسلامی، ۱۰(۲۵): ۱۳۱-۱۰۹.
- میرزایی توکلی، سید منصور و شریعتمداری، مهدی. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر معنویت در محیط کار و تعهد سازمانی بر رضایت شغلی پرسنل ستادی نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه ها، *فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۴(۱): ۷۶-۶۰.
- میری، عبدالرضا؛ آقازاده، فاطمه و نوری، روح الله. (۱۳۹۳). شناسایی حد بهینه معنویت سازمانی در رابطه با حداکثر نمودن عملکرد کارکنان مورد کاوی استاندارد قزوین. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۱۰۸-۱۰۱.
- Ahmadi, S. Nami, Y. Barvarz, R. (2014). The Relationship between Spirituality in the Workplace and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, V 114, Pp262-264.
- Allen, N.J and Meyer J, P (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 525-276.
- Allen, N. & J. Meyer (1993). "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?". *Journal of Business Research*, 26: 49-61.
- Arthur, J. B. & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Journal of Human Resource Management Review*, 17: 77-92.
- Bosch, L. (2009). The inevitable role of spirituality in the workplace. *Business Intelligence Journal*, 2(1), 139-157.
- Busi, M (2006) "Collaborative performance mangament: present gaps and future research", *International Journal of Procutivity and Performance Management*, Vol 55. No. 10.
- Cohen, J.(1998) *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (second edition). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dee, J, R. Henkin. A,B and Singleton, C. A (2006). *Organizational commitment of teachers in Urban schools: Examining the effects of team structures*. Urban education, 41(6), 603-627.
- Dewettinck. K & VanAmeijde, D. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions, *Personnel Review*, 51: 085-014
- Karakas, F. (2010). "Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review". *Journal of Business Ethics*, 9, 4: 89-106
- Kelain, (2001). *Easy instructions factor analysis*. (translate by Sadrolsadat & Minaee). Tehran: Samt.
- Kinjerski, V., & Skrypnek, B. J. (2006, August). MEASURING THE INTANGIBLE: DEVELOPMENT OF THE SPIRIT AT WORK SCALE. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2006, No. 1, pp. A1-A6). Academy of Management
- Klantari, Kh. (2009). *Structural equation modeling in socio-economic research (whith program LISREL & SIMPLIS)*. Tehran: Farhang Saba.
- Mitroff, I., & Denton, E. (2003). *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Neal, J. & J. Biberman (2004). "Introduction: The Leading edge in Research Spirituality and Organizations". *Journal of Organizational Change Management*, 2, 8: 1-5.
- Petchsawanga, P. & D. Duchon (2012). "Workplace Spirituality, Meditation, and Work Performance". *Management Department Faculty Publications*, 92: 189-208.
- Rego, A. & M. Pina e Cunha (2008). "Workplace Spirituality and Organizational Commitment: an Empirical Study". *Journal of Organizational Change Management*, 21, 1: 53-75
- Sarmad Z.; Bazargan A., & Hejazy, E. (2002). *Research methods in the behavioral sciences*. Tehran: Agah
- Senobar, N., & Rahimiaghdam, S. (2014). The role of the moderator of workplace spirituality customer satisfaction and organizational citizenship behavior. *Culture strategy*, 23, 179-208.
- Sprung, J. M. Sliter, M. T. Jex. S. M. (2012). Spirituality as a moderator of the relationship between workplace aggression and employee outcomes. *Personality and Individual Differences*, V 53, 7, Pp930-934
- Yilmaz K M. (2008). Organizational justice and Organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 1, 108-126.

- Yauch, Ch. (2010), "Measuring agility as a performance outcome", *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 22, NO.3, pp.384-404.
- Afsar, B., & Badir, Y. (2022). Workplace spirituality and employee outcomes: The role of spiritual leadership. *Journal of Business Research*, 139, 708–717. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.045>
- Karakas, F., & Sarigollu, E. (2021). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 18(3), 211–230. <https://doi.org/10.1080/14766086.2020.1863145>
- Petchsawang, P., & Duchon, D. (2023). The role of mindfulness and spiritual leadership in promoting workplace performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(2), 195–214. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2022-0407>
- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2020). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 31(1), 67–89. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21360>