

## مدل یابی معادلات ساختاری اثر رهبری و اخلاق کاری به‌عنوان پیشایندهای عملکرد شغلی: نقش میانجی معنویت سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان آموزش و پرورش استان مازندران)

حیدر علی پور

دکتری مدیریت ورزشی، واحد آیت الله املی، دانشگاه آزاد اسلامی، آمل، ایران. (نویسنده مسئول).

heydar.alipour@iau.ir

عبدالله تقی زاده بابایی

کارشناسی ارشد فلسفه و کلام اسلامی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

at1365@gmail.com

### چکیده

در محیط‌های کاری امروزی، عملکرد شغلی کارکنان به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شود. پژوهشگران حوزه رفتار سازمانی معتقدند که عملکرد مطلوب صرفاً نتیجه مهارت یا تجربه نیست، بلکه تحت تأثیر عوامل روان‌شناختی، ارزشی و مدیریتی شکل می‌گیرد. در این میان، رهبری و اخلاق کاری به‌عنوان دو مؤلفه اساسی در هدایت رفتار کارکنان نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. رهبری اثربخش می‌تواند از طریق ایجاد چشم‌انداز مشترک، انگیزش درونی و حمایت از رشد فردی، زمینه‌ساز افزایش تعهد و تلاش کارکنان شود. نوع سبک رهبری، به‌ویژه رهبری تحول‌آفرین یا معنوی، ارتباط تنگاتنگی با رشد حس معنا و هدف در محیط کار دارد. از سوی دیگر، اخلاق کاری که شامل ارزش‌هایی همچون درستکاری، مسئولیت‌پذیری، وجدان کاری و عدالت است، رفتار حرفه‌ای کارکنان را جهت‌دهی کرده و به شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مثبت کمک می‌کند. با این حال، بسیاری از پژوهش‌ها نشان داده‌اند که اثر این دو عامل زمانی به بیشترین میزان خود می‌رسد که افراد در محیط کاری، حس معنویت سازمانی را تجربه کنند؛ یعنی درک معنا و هدف از کار، احساس تعلق به مأموریت سازمان، و باور به این‌که فعالیت حرفه‌ای ایشان ارزشمند و دارای اثر اجتماعی است. چنین سطحی از معنویت، نه تنها انگیزش درونی را افزایش می‌دهد بلکه تعارض‌های ارزشی را کاهش داده و انسجام روانی و رفتاری کارکنان را تقویت می‌کند. هدف از انجام این پژوهش مدل یابی معادلات ساختاری اثر رهبری و اخلاق کاری به‌عنوان پیشایندهای عملکرد شغلی: نقش میانجی معنویت سازمانی می‌باشد. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش در زمره پژوهش‌های توصیفی - پیمایشی قرار می‌گیرد. جامعه آماری تحقیق حاضر را کلیه کارکنان آموزش و پرورش استان مازندران تشکیل می‌دادند که تعداد آن‌ها برحسب جدول مورگان برابر با ۱۵۰ نفر بدست آمد که روش نمونه‌گیری در این پژوهش تصادفی ساده می‌باشد. ابزار گردآوری در این پژوهش، پرسشنامه استاندارد می‌باشد که پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰.۷ تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل آماری یافته‌ها، از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در بخش نخست، تجزیه و تحلیل توصیفی یافته‌ها به صورت ترسیم جداول و نمودارهای فراوانی ارائه شده است. در بخش دوم برای استنباط آماری و آزمون فرضیات از نرم‌افزار آماری SPSS نسخه ۲۴ و مدل‌سازی معادلات ساختاری Smart PLS استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رهبری تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی دارند و اخلاق کاری نیز تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی دارند. همچنین تمامی فرضیات تایید شده اند و در بین متغیرها اخلاق کاری بیشترین تاثیر را بر عملکرد شغلی دارد.

**کلید واژه:** رهبری، اخلاق کاری، عملکرد شغلی، معنویت سازمانی.

## مقدمه

عملکرد و توسعه‌سازمانی به کارایی و شایستگی کارکنان بستگی دارد. عملکرد بالاتر، تکنیک‌های استراتژیک منابع انسانی را تشویق و گسترش می‌دهد. به‌ویژه برای سازمان‌های خدمات‌محور که در آن‌ها عملکرد کارکنان عاملی تأثیرگذار برای رشد بالاتر در نظر گرفته می‌شود. سازمان‌ها از جمله بخش‌های آموزشی بر توانمندسازی کارکنان و نیاز به رفتار حمایتی با زیردستان تأکید بیشتری دارند و مشارکت در تصمیم‌گیری را تشویق می‌کند و همچنین از ذهنیت‌های بی‌حوصله‌رهایی می‌بخشد. این روشی برای ایجاد یک محیط قابل‌تصور برای توزیع اقتدار بین کارکنان است (آرنولد و همکاران، ۲۰۲۰). عصر حاضر، عصر تغییر و تحولات شدید و شتابنده نام‌گرفته است. سازمان‌های مختلف از جمله سازمان آموزش و پرورش نیز در مسیر تندباد این تغییرات قرار گرفته‌اند. این سازمان‌ها برای دوام و بقا ناگزیرند خود را با این تغییر و تحولات پرشتاب و بی‌سابقه هماهنگ نمایند و به‌موازات تغییرات سخت‌افزاری، نیروی انسانی و نرم‌افزاری خود را نیز به‌روز کنند. در این رهگذر، تغییر در شیوه‌های مدیریت و رهبری سازمان امری اجتناب‌ناپذیر است؛ چراکه شیوه‌های سنتی مدیریت و رهبری در شرایط متحول و پویای امروزی فاقد اثربخشی لازم می‌باشد (رشیدآبادی و همکاران، ۱۳۹۵). هر سازمانی برای رسیدن به اهدافی خاص به وجود آمده است و دستیابی به این اهداف (اثربخشی سازمان) و استفاده بهینه از منابع (کارایی) در گرو عملکرد کارکنان می‌باشد. عملکرد نحوه انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله هست و به عبارتی مجموع رفتارهای مرتبط با شغل که افراد از خود نشان می‌دهند. عملکرد شغلی به‌عنوان خصوصیت یکپارچه و مجزا که در گستره‌ای از زمان رخ می‌دهد، تعریف شده است. عملکرد شغلی متغیری بین مجموعه‌ای از رفتارها است که توسط افراد متفاوتی انجام می‌شود و رفتارهایی است که به‌وسیله افرادی مشابه در زمان متفاوت انجام می‌پذیرد (شادمند و همکاران، ۱۴۰۰).

رهبری را می‌توان فرآیند نفوذ اجتماعی دانست که از طریق آن رهبر تلاش می‌کند افراد یا تیم‌ها را برای دستیابی به اهداف مشترک سازمان راهبری کند. نظریه‌های رهبری از رهبرکاریزماتیک و تحول‌آفرین تا سبک‌های نوین مانند رهبری اخلاقی و رهبری معنوی تحول یافته‌اند. در سازمان‌های آموزشی، رهبران نه تنها به هدایت عملکرد می‌پردازند بلکه الگوی ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی هستند. رهبران اثربخش از طریق ایجاد چشم‌انداز الهام‌بخش، توانمندسازی و مدیریت روابط انسانی، موجب رشد انگیزش درونی کارکنان می‌شوند و در نهایت عملکرد را بهبود می‌بخشند. در سال‌های اخیر، رهبری تحول‌آفرین و رهبری معنوی بیشترین توجه پژوهشگران را به خود جلب کرده‌اند زیرا به جنبه‌های انسانی و ارزشی کار توجه دارند. (فرای و همکاران، ۲۰۲۰).

در محیط کار امروزی، تلاش برای بهبود عملکرد کارکنان تقریباً هدف اولیه منابع انسانی است. منابع انسانی باید به‌صورت حرفه‌ای مدیریت شود تا هماهنگی بین منافع کارکنان و منافع سازمان در تلاش برای پیشرفت سازمان ایجاد شود. علاوه بر این، این نقش یک رهبر است تا هماهنگی‌های لازم را ایجاد کند، زیرا نقش یک رهبر در یک سازمان بسیار مسلط است، همچنین جوهر رهبری در یک سازمان، تأثیرگذاری و تسهیل تلاش‌های فردی و جمعی برای دستیابی به اهداف است (راجا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). در حال حاضر رهبری نقش مهمی در محیط سازمانی دارد و سبک نظارتی که رهبران اتخاذ می‌کنند، می‌تواند به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در رفتار و نگرش کارکنان تأثیر بگذارد. رهبری به‌عنوان عاملی ضروری شناخته می‌شود که بالا و پایین بودن عملکرد کاری کارکنان را در یک سازمان تعیین می‌کند. با این حال، عامل رهبری به‌تنهایی در به حداکثر رساندن عملکرد کارکنان ناکافی شناخته شده است. چندین متغیر پیش‌بینی کننده نیز مشکوک به تأثیرگذاری بر عملکرد کاری هستند؛ یعنی اخلاق کاری و معنویت در سازمان (پاویروسومارتو<sup>۲</sup> و همکاران،

<sup>1</sup> Raja

<sup>2</sup> Pawirosumarto

۲۰۱۷). به طور کلی، اخلاق کاری به عنوان مجموعه‌ای از باورها و نگرش‌ها تعریف می‌شود که ارزش‌های اساسی کار را منعکس می‌کند. علاوه بر این، اخلاق کاری نیز به عنوان یک ساختار شخصیتی نقش ایفا می‌کند و هرازگاهی بدون تغییر (پایدار) باقی می‌ماند. اخلاق کاری پیشرفته، باعث می‌شود بهره‌وری بیشتر شود، کیفیت محصول تولیدی بالاتر رود، عملکرد شغلی بیشتر گردد، غیبت از کار کمتر شود و سرعت کار فزونی یابد که حاصل آن موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف است. بر همین اساس، اخلاق کاری برای مسئولان سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد. با توجه به اهمیت اخلاق کاری در توسعه سازمان، لازم است میزان آموزش اخلاق کاری در سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد، زیرا اخلاق کاری با عملکرد شغلی رابطه دارد (خضری و همکاران، ۱۳۹۹). اخلاق کاری مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و نگرش‌هایی است که فرد در محیط کار به کار می‌گیرد تا رفتار خود را بر اساس اصول درستکاری، وجدان کاری، مسئولیت‌پذیری، عدالت و وفاداری به تعهدات سازمانی هدایت کند. کارکنانی که از اخلاق کاری بالاتری برخوردارند، وظایف خود را دقیق‌تر انجام می‌دهند، رفتار حرفه‌ای‌تری دارند و تمایل بیشتری به مشارکت سازنده در سازمان نشان می‌دهند. در دیدگاه اسلامی و فرهنگی ایران، اخلاق کاری مفهومی ترکیبی از ارزش‌های اخلاقی، باورهای معنوی و تعهد اجتماعی است و نقش مهمی در سلامت روانی و عملکرد سازمانی دارد. (یوسفی و قاسمی، ۲۰۲۳).

همچنین یکی از مواردی که بر عملکرد شغلی تأثیر دارد، معنویت سازمانی می‌باشد. اگر جامعه ما خواهان ارائه خدمات بهتری از سوی کارکنان است، باید نیازها، خواسته‌ها، مشکلات و عوامل تأثیرگذار بر چگونگی ارائه این خدمات از سوی کارکنان مورد توجه قرار گیرد. پس در زندگی شغلی، معنویت در محیط کار یکی از عوامل اساسی می‌باشد. این متغیر به دلیل یکپارچگی بین کار و زندگی معنوی کارکنان سبب می‌شود که کارکنان در ارتباطاتشان و نحوه انجام کار به صورت اخلاقی‌تر و متعهدانه‌تر رفتار کنند (محمدی و همکاران، ۱۳۹۷). بنابراین، این مطالعه با هدف به دست آوردن درک جامع‌تری از عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی کارکنان در سازمان آموزش و پرورش استان مازندران انجام شده است. از آنجا که این نهاد ماهیتی غیراقتصادی و خدمت‌محور دارد و محور اصلی فعالیت‌های آن ارتقای کیفیت آموزشی و تربیتی جامعه می‌باشد، بررسی جنبه‌های انسانی و ارزشی عملکرد کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این پژوهش تلاش می‌کند تا روشن سازد که چگونه رهبری و اخلاق کاری در میان کارکنان آموزشی و اداری می‌تواند به بهبود عملکرد شغلی آنان منجر شود، و چه نقشی معنویت سازمانی در این فرایند ایفا می‌کند. با وجود اهمیت این عوامل در سازمان‌های آموزشی، رابطه میان این عوامل تاکنون کمتر در محیط آموزش و پرورش مورد مطالعه نظام‌مند قرار گرفته است.

## مبانی نظری و پیشینه تحقیقات

### رهبری

رهبری با برقراری روابط انسانی، توانایی کار مشترک و گروهی کارکنان در محیطی امن و با حق رای و اظهار نظر آزادانه انجام می‌شود (بیک مرادی، ۱۳۹۵). رهبری دارای مفهوم گسترده و وسیعی است. اندیشمندان در خصوص رهبری تعاریف و دیدگاه‌های مختلفی را ارائه کرده‌اند. در جهان معاصر و عصر رقابت سازمان‌ها و شرکت‌ها رهبری کاربرد وسیع‌تری پیدا نموده است. رهبری به مفهوم هدایت در قرآن نیز آمده است آنجا که می‌فرماید «انا هدیناه السبی اما شاکرا اما کفورا» یعنی خداوند راه را نشان می‌دهد خواه ما شاکر و سپاس گذار باشیم و یا کفران کننده و ناسپاس؛ خداوند این اختیار را به پیامبران و ائمه معصومین نیز تفویذ نموده است. در اینجا به تعریف رهبری از دیدگاه‌های مختلف می‌پردازیم (رجبی و همکاران، ۱۳۹۸).

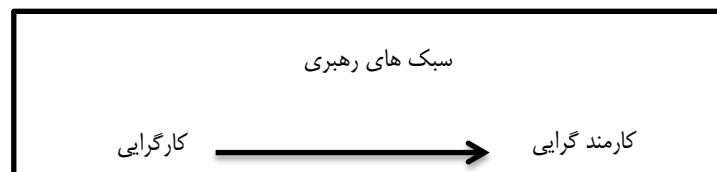
✓ رهبری عبارت است از توانایی اعمال نفوذ به گروه و سوق دادن آن به اهداف مورد نظر، منبع قدرت نفوذ جنبه رسمی دارد. همانند تکیه زدن بر مسند مدیریت، همه رهبران مدیر نیستند و همه مدیران رهبر نیستند.

- ✓ رهبری فرا گرد نفوذ در زیردستان است که تلاش و کوشش داوطلبانه و مشتاقانه آنان را در جهت تحقق اهداف سازمان برمی‌انگیزاند و در برمی‌گیرد.
- ✓ رهبری هنر نفوذ و تأثیرگذاری روی افراد برای هدایت آن‌ها جهت تحقق اهداف گروهی است.
- ✓ رهبری را می‌توان رسیدن به اهداف سازمانی و غیرسازمانی به‌وسیله افراد بیان کرد.
- ✓ رهبری ماهیتاً متضمن تحقق بخشیدن هدف‌ها با مردم و به‌وسیله مردم است؛ تمرکز رهبر برخلاف مدیریت علمی عمدتاً بر نیازهای فردی است نه نیازهای انسان.
- ✓ رهبری وقتی مؤثر است که بر فرد یا گروه یا سازمان نفوذ می‌کند، بر اهداف رسمی سازمان ارزش‌ها دستورات، پیشرفت تمرکز دارد.

### لزوم آشنایی با مدل‌های رهبری

در ابتدا نگرش به رهبری به‌صورت ابرمرد قهرمان بوده است. این نظریه در جستجوی قهرمان است. توماو کارلایر (۱۸۸۱-۱۷۹۵)، فیلسوف و مورخ اسکاتلندی معتقد است که باید به رهبر توانایی داده شود تا اذهان توده‌ها را در اختیار بگیرد. فردریک ویلمن نیچه معتقد است تصمیمات آنی یک ابر مرد می‌تواند جهت تاریخ را عوض کند. بررسی‌ها در مورد مدل‌های رهبری فراوان است اما بررسی‌های دانشگاه میشیگان به رهبری رنسیس لیکرت انجام گرفته است به پیشرفت تئوری رفتار رهبری کمک شایانی کرده است. هدف از این مطالعات تعیین مؤلفه‌های رهبری که کمک‌کننده به رضایتمندی اعضا و کارکنان و در نتیجه با بهره‌وری و عملکرد سازمانی با کاهش شکایات و غیبت‌های کاری می‌باشد. در نتیجه این بررسی‌ها دو عامل دور میزند این دو عامل عبارت‌اند از ۱- توجه به کارکنان یا رابطه مداری ۲- رفتار طرفداری از تولید یا تولید مدار (ایمنی و همکاران، ۱۴۰۰).

هم‌زمان با مطالعات میشیگان در اوایل سال‌های ۱۹۴۵ مطالعاتی در دانشگاه ایالتی اوهایو پیرورت گرفت تا ادراک زیردستان را از رفتار واقعی رهبران مورد ارزیابی قرار دهند. وجه تمایز این مطالعه با مطالعات میشیگان در این بود که رفتار ملاحظات انسانی و ساختار اولیه برخلاف رهبر کارمند مدار و کارگر دو سر یک پیوستار (نمودار شماره ۱) تصور نمی‌شدند، بلکه هریک از آنها دارای پیوستار مستقلی می‌باشند. در نتیجه رهبر می‌تواند دارای ملاحظات انسانی بالا و ساختاردهی پایین و بالعکس باشد.



در مطالعه رفتار رهبر محققان متوجه شدند، رفتار رهبر می‌تواند ترکیبی از هر دو مفهوم ساختار اولیه و ملاحظات انسانی به‌گونه‌ای که در نمودار (۲) نشان داده شده است؛ باشد.



نمودار (۲۱): وضعیت‌های رهبری منبع: دانشگاه اوهایو (۱۹۴۵)

## اخلاق کاری

نگرش فردی را در خصوص جنبه های گوناگون کار از جمله تمایل به فعالیت و مشارکت، پاداش های مادی و غیرمادی و پیشرفت شغلی را منعکس می کند (سنگری و همکاران، ۱۳۹۷). اخلاق کاری، مجموعه‌ای از اصول و ارزش‌های بنیادین است که رفتار، نگرش و تعهد افراد را در قبال وظایف شغلی و سازمانی هدایت می‌کند. این مفهوم فراتر از رعایت قوانین و مقررات است و به نحوه انجام کار، ارتباط با همکاران و مشتریان، و تعهد به کیفیت و مسئولیت‌پذیری می‌پردازد. اخلاق کاری، ستون فقرات فرهنگ سازمانی سالم و بستری برای ایجاد اعتماد و همکاری است.

## ابعاد اخلاق کاری

- پژوهشگران، اخلاق کاری را از ابعاد گوناگونی مورد بررسی قرار داده‌اند. برخی از مهم‌ترین ابعاد عبارتند از:
- ✓ وجدان کاری: تمایل به منظم بودن، مسئولیت‌پذیر بودن، تلاش‌گر بودن و پایبندی به وظایف. این بعد با پشتکار و دقت در انجام کار مرتبط است.
  - ✓ درستکاری: صداقت، راستی و پایبندی به اصول اخلاقی حتی در شرایط دشوار. این شامل عدم فریب، دروغ‌گویی یا سرقت می‌شود.
  - ✓ مسئولیت‌پذیری: پذیرش نتایج اعمال و تصمیمات، چه مثبت و چه منفی، و انجام تعهدات بدون بهانه‌تراشی.
  - ✓ تعهد سازمانی: وفاداری به سازمان، تمایل به ماندن در سازمان و تلاش برای دستیابی به اهداف.

## نظریه‌های کلیدی در اخلاق کاری

- ✓ نظریه سرمایه اخلاقی: این نظریه اخلاق کاری را به‌عنوان نوعی سرمایه نامشهود در نظر می‌گیرد که می‌تواند توسط افراد و سازمان‌ها انباشته شود و در بلندمدت منافی چون اعتماد، همکاری و بهبود عملکرد به همراه داشته باشد. نظریه گشتالت اخلاق کاری این رویکرد به درک اخلاق کاری به‌عنوان یک پدیده کل‌نگر می‌پردازد که شامل تعامل بین فرد، محیط کار، و ارزش‌های اجتماعی است.
- ✓ نظریه اخلاق مبتنی بر فضیلت: ریشه در فلسفه یونان باستان دارد و بر پرورش فضایل اخلاقی مانند شجاعت، عدالت، و اعتدال در رفتار فردی و شغلی تأکید می‌کند.

## اهمیت اخلاق کاری در سازمان‌های خدمت‌محور

- در سازمان‌هایی مانند آموزش و پرورش که هدف اصلی آن‌ها ارائه خدمات عمومی و ارتقای سرمایه انسانی است، اخلاق کاری از اهمیت دوچندان برخوردار است:
- ✓ اعتماد عمومی: رفتار اخلاقی کارکنان، اعتماد جامعه، والدین و دانش‌آموزان را به سازمان جلب می‌کند.
  - ✓ الگوسازی: معلمان و کارکنان آموزشی، الگوهای رفتاری برای دانش‌آموزان هستند؛ بنابراین، اخلاق کاری قوی آن‌ها تأثیر مستقیمی بر تربیت نسل آینده دارد.

✓ افزایش تعهد و انگیزه: وقتی کارکنان احساس کنند در محیطی اخلاقی فعالیت می‌کنند، تعهد و انگیزه بیشتری از خود نشان می‌دهند.

✓ ارتقای کیفیت خدمات: وجدان کاری بالا منجر به تلاش بیشتر برای ارائه خدمات آموزشی باکیفیت‌تر می‌شود.

### عملکرد شغلی

عملکرد شغلی را میتوان به عنوان مجموع ارزش های مورد انتظار سازمان از رویدادهای رفتاری که یک فرد در طول یک دوره زمانی استاندارد انجام می دهد تعریف کرد (محمدی، ۱۳۹۵). عملکرد شغلی به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می کند اشاره دارد و نشان می دهد که چگونه یک کارمند الزامات یک شغل را به انجام می رساند. عملکرد اغلب با «تلاش» که اشاره به صرف انرژی دارد یکسان تلقی می شود، اما عملکرد بر اساس نتایج فعالیتها اندازه گیری می شود (ان جی و همکاران، ۲۰۲۲). به طور کلی، عملکرد تعاریف متعددی دارد و هر یک از صاحب نظران به جنبه های خاصی از آن اشاره کرده اند. آرمسترانگ (۱۹۹۴)، عملکرد را این چنین تعریف کرده است: دستیابی به اهدافی که کمیت و کیفیت آنها تعیین شده است. فرهنگ انگلیسی آکسفورد عملکرد را به عنوان اجرا، به کار بستن، انجام دادن هر چیز منظم یا تعهد شده تعریف می کند. این تعریف نه تنها در ارتباط با ستاده ها و بروندها است، بلکه نشان می دهد که عملکرد مرتبط با انجام کار و همچنین نتایج حاصل از آن می باشد. از این رو عملکرد را می توان به عنوان رفتار تلقی کرد (میرمهدی و همکاران، ۱۴۰۱)، به طور کلی می توان این گونه مطرح نمود که عملکرد نتیجه کارهای نیروی انسانی در خصوص انجام وظایف محوله در یک مدت زمان معین مثل تعداد برنامه هایی است که توسط یک ماشین نویس در طول روز تایپ می شود. بنابراین عملکرد، دستیابی کارمند به وظایف تعیین شده است که حاصل مشترک توانایی و انگیزش می باشند. لازم به ذکر است که توجه به جنبه های انگیزشی شغل، پس از به کارگماری نیروی انسانی دارای اهمیت زیادی است (کوماری و همکاران، ۲۰۲۱).

### معنویت سازمانی

معنویت سازمانی، یک تجربه از ارتباط و اعتماد متقابل در میان افرادی است که در یک فرایند کاری مشارکت می کنند که به وسیله خوش بینی و حسن نیت فردی ایجاد می شود و منجر به ایجاد فرهنگ سازمانی انگیزشی و افزایش عملکرد کلی می شود که در نهایت تعالی سازمانی پایدار را به همراه دارد (مارکوز، ۲۰۱۶). هر چند معنویت در سازمان، مفهوم فلسفی و فردی عمیقی به همراه دارد، با این وجود، تقریباً در تمام تعاریف ارائه شده توسط مراکز علمی و دانشگاهی، معنویت در برگیرنده مفهومی از تمامی، کما، پیوستگی در محیط کار و ارزش های عمیق در کار است. بنابراین، معنویت در سازمان در سطح فردی؛ تلاش برای یافتن معنا و هدف در زندگی کاری، در سطح گروهی؛ ارتباط قوی بین همکاران و افرادی که به نحوی در کار مشارکت دارند و در سطح سازمانی؛ هماهنگی بین اعتقادات و باورهای اصلی و ارزشهای سازمان است (میلیمان<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

سطح سازمانی	سطح گروهی	سطح فردی
❖ همسانی و هم سویی با ارزش های سازمان	❖ احساس یگانگی و یکپارچگی	❖ کار با معنا
- احساس پیوند و همبستگی با اهداف سازمانی	- احساس پیوند و همبستگی با همکاران	- لذت بردن از کار
- شناسایی مأموریت و ارزش های سازمان	- حمایت کارکنان از یکدیگر	- کسب نیرو و انرژی از کار
- حمایت و مراقبت سازمان از کارکنان		

<sup>۱</sup>. Milliman

شکل (۱): معنویت در محیط کار با توجه به سه سطح فردی، گروهی و سازمان (میلیمان و همکاران، ۲۰۱۷)

### پیشینه تحقیقات

رشیدی و صفرزایی (۱۴۰۴)، پژوهشی تحت عنوان "تحلیل علی اثر معنویت سازمانی بر عملکرد شغلی با واسطه گری تعهد سازمانی و وفاداری کارکنان" انجام داده‌اند. در محیط کاری هر سازمانی بحث معنویت مطرح می‌شود. وجدان کاری عاملی است که باعث ایجاد نظم در کار و احساس انجام وظیفه در افراد می‌شود. در سازمان‌ها منجر به اصلاح رفتار و شیوه برخورد با وظایف می‌شود. این نیروی درونی سبب تمایل به رعایت قوانین، مقررات و استانداردهای سازمان می‌گردد. به این ترتیب باعث ایجاد نظم در کار و حس انجام وظیفه در افراد می‌شود. هدف این پژوهش بررسی رابطه معنویت سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان با تاکید بر تعهد و وفاداری کارکنان است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع پژوهش توصیفی-همبستگی است. داده‌های این پژوهش از طریق پرسشنامه استاندارد متشکل از چهار بخش: معنویت سازمانی، عملکرد شغلی، تعهد سازمانی و وفاداری کارکنان و نمونه‌ای متشکل از ۱۶۵ نفر از کارکنان یک واحد نظامی می‌باشد و با استفاده از فرمول کوکران و نمونه‌گیری تصادفی ساده جمع‌آوری شده است. برای روایی محتوا از نظر اساتید و خبرگان و برای ارزیابی پایایی آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تاییدی استفاده و دو بسته نرم‌افزاری SPSS ۲۱ و Lisrel ۸.۸ بکار گرفته شده است. یافته‌های مقاله حاکی از آن است که بین معنویت سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان رابطه معنادار، مثبت و مستقیمی وجود دارد. همچنین معنویت سازمانی از طریق تعهد و وفاداری کارکنان بر عملکرد شغلی رابطه معنادار، مثبت و غیر مستقیمی دارد.

قراسی محمدی و همکاران (۱۴۰۴)، پژوهشی تحت عنوان "تاثیر سبک رهبری اخلاق محور مدیران بر انگیزه و اشتیاق کاری معلمان" انجام داده‌اند. هدف از پژوهش حاضر، تحلیل ارتباط میان رهبری اخلاق مدار و اشتیاق شغلی معلمان بود. هدف این مطالعه با روش توصیفی-همبستگی انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل معلمان مقطع ابتدایی ناحیه ۲ شهر ارومیه بود که با استفاده از جدول نمونه‌گیری مورگان، ۲۱۰ نفر به صورت تصادفی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از دو ابزار استفاده شد: پرسشنامه انگیزه و اشتیاق کاری (وین و کامرون، ۲۰۰۵) با ضریب آلفای ۰.۹۰ و پرسشنامه رهبری اخلاق مدار (براون و تروئی، ۲۰۰۶) با ضریب آلفای ۰.۸۸ به عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج با استفاده از نرم افزار SPSS و آزمون همبستگی پیرسون و تی تست تحلیل شد. نتایج نشان داد که بین رهبری اخلاق مدار و اشتیاق شغلی معلمان رابطه معنادار وجود دارد ( $P < 0.05$ ). بین ابعاد رهبری اخلاق مدار (صداقت، اعتماد، احترام و عدالت) با اشتیاق شغلی معلمان رابطه معنادار مشاهده شد ( $P < 0.05$ ). رهبری اخلاق مدار در سازمان‌های آموزشی، می‌تواند سطح اشتیاق شغلی معلمان را افزایش دهد. بر این اساس، سبک رهبری اخلاق مدار، به عنوان یکی از عوامل موثر بر سطح اشتیاق شغلی معلمان شناخته شد.

صفایی و همکاران (۱۴۰۰)، پژوهشی تحت عنوان "نقش میانجی اخلاق حرفه‌ای در ارتباط ورزش با کیفیت زندگی کاری و عملکرد شغلی (مطالعه موردی آموزش و پرورش سیستان و بلوچستان)" انجام داده‌اند. پژوهش حاضر باهدف بررسی نقش میانجی- اخلاق حرفه‌ای در ارتباط ورزش با کیفیت زندگی کاری و عملکرد شغلی انجام شد. نوع پژوهش توصیفی-همبستگی و جامعه آماری آن کلیه کارکنان آموزش و پرورش سیستان و بلوچستان (۶۸۸ نفر) بود. حجم نمونه نیز بر اساس جدول مورگان شامل ۲۴۸ نفر از افراد ورزشکار با روش نمونه‌گیری در دسترس با پرسش از آنها به جهت ورزشکار بودن انتخاب شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه کیفیت زندگی کاری والتون (۱۹۷۳)، پرسشنامه عملکرد شغلی پاترسون (۱۹۷۰)، پرسشنامه ورزش برگرفته از پژوهش تاجی و همکاران (۲۰۰۹)، و پرسشنامه استاندارد اخلاق

حرفه ای کادوزیر (۲۰۰۲)، استفاده شد. نتایج نشان داد ورزش تاثیر معنی داری بر عملکرد شغلی کارکنان داشته و از طریق اخلاق حرفه ای میانجی می شود؛ بنابراین می توان بیان نمود که ورزش می تواند تاثیر شگرفی بر کیفیت زندگی کاری و عملکرد شغلی کارکنان داشته باشد و این تاثیر با رعایت اخلاق حرفه ای دوچندان خواهد شد. لذا مسئولین امر می توانند در جهت نهادینه سازی ضمنی و آشکار اخلاق حرفه ای از طریق رسیدگی به شکایات اخلاقی کارکنان و اجرای برنامه های تقویت اخلاق آنان در جهت بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان گام بردارند.

زیاری و همکاران در سال (۱۴۰۰)، پژوهشی تحت عنوان " نقش اخلاق کاری در دل بستگی و عملکرد شغلی کارکنان با توجه به نقش میانجی گری استرس شغلی " انجام داده اند. هدف این پژوهش، نقش اخلاق کاری بر دل بستگی و عملکرد شغلی کارکنان با توجه به نقش میانجی گری استرس شغلی می باشد. جامعه آماری پژوهش، کارکنان بخش و روش و توزیع شرکت مواد غذایی طبیعت سبز پارس کهن در شهر تهران می باشند که با توجه به فرض محدود بودن جامعه آماری ۱۳۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب و از طریق نمونه گیری تصادفی ساده پرسشنامه در میانشان توزیع شد. نتایج پژوهش نشان داده است که اخلاق کاری هم به طور مستقیم و هم از طریق (استرس شغلی) بر دل بستگی و عملکرد شغلی مؤثر است.

مکوندی و همکاران در سال (۱۴۰۰)، پژوهشی تحت عنوان " تحلیل رابطه عملکرد تیم های کاری با رفتار شهروندی سازمانی " انجام داده اند. تحقیق حاضر باهدف تحلیل رابطه عملکرد تیم های کاری بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی اخلاق حرفه ای انجام شده است. جامعه آماری آن متشکل از ۶۰۰ نفر از کارکنان ادارات و سازمان های دولتی شهرستان ایلام بوده که ۲۳۴ نفر از آنان به عنوان حجم نمونه و به روش طبقه ای تصادفی انتخاب شدند. یافته های این پژوهش نشان داد که بین عملکرد تیم های کاری و رفتاری شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این در حالی است که اخلاق حرفه ای در رابطه فوق نقش میانجی دارد.

نورلیتاساری و همکاران در سال (۲۰۲۲)، پژوهشی تحت عنوان " تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد کاری از طریق رضایت شغلی و مشارکت کاری " انجام داده اند. این مطالعه باهدف تجزیه و تحلیل میزان تأثیر متغیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد کاری از طریق رضایت شغلی و تعهد کاری متعلق به کارمندان است. یافته ها نشان می دهد که رهبری تحول آفرین بر عملکرد کاری تأثیر مثبت دارد، رهبری تحول آفرین از طریق رضایت شغلی به عنوان واسطه (میانجی گری جزئی) تأثیر غیرمستقیم بر عملکرد کاری دارد و رهبری تحول آفرین از طریق مشارکت کاری به عنوان میانجی تأثیر غیرمستقیم بر عملکرد کاری دارد.

اینان و همکاران در سال (۲۰۲۱)، پژوهشی تحت عنوان " چگونه خود رهبری تعهد هنجاری و عملکرد کاری را با درگیر کردن افراد در محل کار افزایش می دهد؟ " انجام داده اند. هدف اصلی این مطالعه بررسی تجربی تأثیر خود رهبری بر تعهد هنجاری و عملکرد کاری از طریق نقش میانجی درگیری کاری بود. یافته ها نشان داد که در حضور خود رهبری، مشارکت کاری کارکنان، تعهد به سازمان و عملکرد کلی کاری به طور قابل توجهی افزایش می یابد. علاوه بر این، نتایج همچنین وقوع دو مسیر میانجی قابل توجه را نشان داد. اول، نقش واسطه ای درگیری کاری در رابطه بین خود رهبری و تعهد هنجاری، و دوم، میانجی گری درگیری کاری در رابطه بین خود رهبری و عملکرد کاری.

هنفی<sup>۱</sup> و همکاران در سال (۲۰۲۱)، پژوهشی تحت عنوان " تأثیر معنویت در محیط کار بر عملکرد سازمانی با رضایت شغلی به عنوان یک متغیر تعدیل کننده در بیمارستان سولوسی جنوبی " انجام داده اند. این مطالعه باهدف تعیین تأثیر معنویت در محیط کار بر عملکرد سازمانی با رضایت شغلی به عنوان متغیر تعدیل کننده انجام شد. در این پژوهش از روش پیمایشی استفاده شده است. این مطالعه نتایجی را ارائه می دهد که (۱) معنویت محل کار (احساس جامعه و معنا در محل

<sup>۱</sup> . Hanafi

کار) تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد، درحالی که زندگی درونی بر عملکرد سازمان تأثیر نمی‌گذارد. (۲) رضایت شغلی بر عملکرد سازمانی تأثیر نمی‌گذارد. و (۳) رضایت شغلی قادر است اثر بین معنویت در محیط کار و عملکرد سازمانی را تعدیل کند.

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است، تحقیق حاضر از نظر دسته بندی بر حسب هدف تحقیقی کاربردی می باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران، کارشناسان و کارکنان واحدهای مختلف سازمان اداره آموزش و پرورش استان مازندران بوده. لیکن از آنجا که جمع آوری اطلاعات از کلیه افراد جامعه آماری عملاً غیرممکن بود (حتی اگر امکانپذیر هم باشد) از لحاظ زمان، هزینه و سایر امکانات مورد نیاز مقدور نبود، نمونه ای از جامعه آماری انتخاب شد که ۱۵۰ نفر به عنوان حجم نمونه شناسایی که از طریق جدول مورگان به دست آمد. روش نمونه گیری در این پژوهش از روش نمونه گیری غیراحتمالی در دسترس و داده ها به روش میدانی جمع آوری شدند. ابزار جمع آوری داده از پرسشنامه برای گردآوری اطلاعات و با استفاده از روایی صوری و نظر اساتید و خبرگان در این حوزه روایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد بوده که روایی آن به روش محتوایی و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفته است. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه متغیرهای مختلف تحقیق از روش آلفای کرونباخ استفاده شده، نتایج حاصل از میانگین آلفای کرونباخ برای سوالات مربوط به هر متغیر بیشتر از ۰.۷ محاسبه شد. در این پژوهش برای بررسی روابط بین اجزاء مدل از ضریب همبستگی ساده و چندگانه با استفاده از نرم افزار spss استفاده شده است.

### تفسیر یافته های پژوهش

#### برازش مدل

جهت بررسی برازش مدل، از برازش مدل اندازه گیری، برازش مدل ساختاری و برازش کلی مدل استفاده می کنیم.

#### برازش مدل های اندازه گیری

#### پایایی

به منظور بررسی پایایی مدل اندازه گیری تحقیق، به بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی می پردازیم.

#### آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی

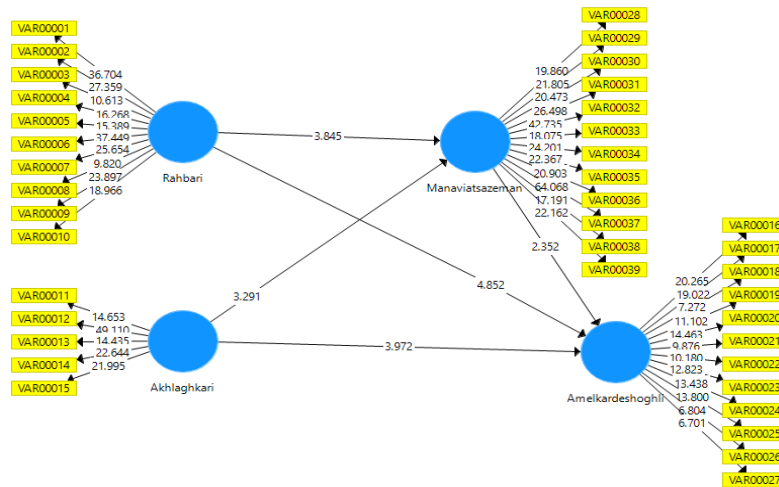
مطابق با الگوریتم تحلیل داده ها در PLS، بعد از سنجش بارهای عاملی سوالات، نوبت به محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی می رسد، که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

جدول (۱): نتایج روایی همگرا، پایایی مرکب و آلفای کرونباخ

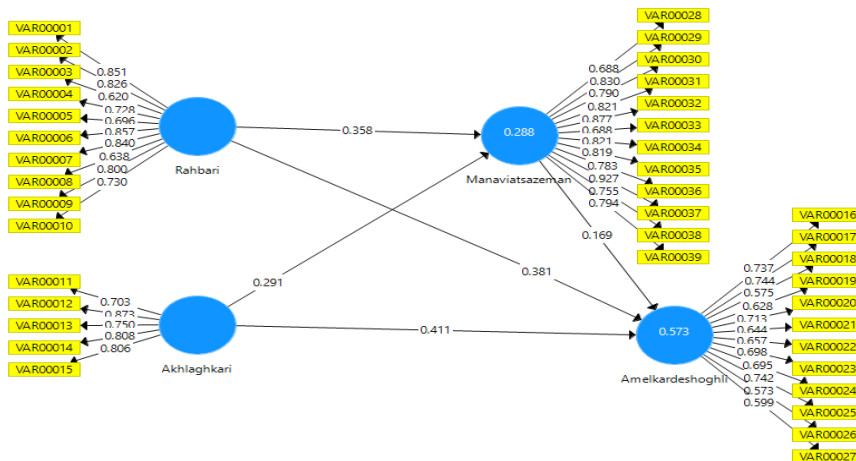
روایی همگرا	پایایی مرکب	آلفای کرونباخ
۰.۶۲۴	۰.۸۹۲	۰.۸۴۸
۰.۵۴۹	۰.۹۰۶	۰.۸۸۹
۰.۶۴۴	۰.۹۵۶	۰.۹۴۹
۰.۵۸۳	۰.۹۳۲	۰.۹۱۹

## آزمون فرضیه های پژوهش

مدل پیاده سازی شده در محیط نرم افزار pls برای آزمون فرضیه های تحقیق به شرح شکل های زیر ارائه شده است.



شکل (۲): مدل ساختاری بررسی فرضیه های پژوهش در حالت معناداری



شکل (۳): مقادیر بار عاملی سوالات مربوط به متغیرهای پژوهش

جدول (۲): خلاصه تفسیر و نتیجه گیری یافته ها

نتیجه	سطح معناداری P-value	معناداری (T-Value)	ضریب مسیر (β)	روابط علی بین متغیرهای پژوهش	فرضیه ها
تأیید فرضیه	< ۰/۰۵	۳/۸۴	۰/۳۵	رهبری بر معنویت سازمانی تاثیر دارد.	اول
تأیید فرضیه	< ۰/۰۵	۴/۸۵	۰/۳۸	رهبری بر عملکرد شغلی تاثیر دارد.	دوم
تأیید فرضیه	< ۰/۰۵	۳/۲۹	۰/۲۹	اخلاق کاری بر معنویت سازمانی تاثیر دارد.	سوم
تأیید فرضیه	< ۰/۰۵	۳/۹۷	۰/۴۱	اخلاق کاری بر عملکرد شغلی تاثیر دارد.	چهارم
تأیید فرضیه	< ۰/۰۵	۲/۳۵	۰/۱۶	معنویت سازمانی بر عملکرد شغلی تاثیر دارد.	پنجم
نتیجه آزمون	سطح معناداری P-value	مقدار سوپل	سطح معناداری	روابط علی بین متغیرهای پژوهش	فرضیات
تأیید فرضیه	< ۰/۰۵	۵/۳۳	۰/۰۰۰	رهبری بر عملکرد شغلی با نقش میانجی	ششم

				معنویت سازمانی تأثیر دارد.	
تأیید فرضیه	< ۰/۰۵	۵/۸۹	۰/۰۰۰	اخلاق کاری بر عملکرد شغلی با نقش میانجی معنویت سازمانی تأثیر دارد.	هفتم

## پیشنهادات کاربردی

در اینجا، پیشنهادات عملیاتی برای تقویت هر یک از روابط مفروض در آموزش و پرورش آورده شده است:  
**فرضیه اول:** رهبری بر معنویت سازمانی تأثیر دارد.

✓ ترویج رهبری خدمت‌گزار و اخلاقی: برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای مدیران با تمرکز بر مهارت‌های ارتباطی، همدلی، توانمندسازی کارکنان و پایبندی به اصول اخلاقی. این سبک رهبری حس ارزشمندی و تعلق را در کارکنان تقویت می‌کند.

✓ ایجاد چشم‌انداز مشترک و الهام‌بخش: مدیران باید با تبیین روشن چشم‌انداز سازمان (مثلاً بهبود کیفیت آموزش) و ارتباط دادن آن با ارزش‌های معنوی و انسانی، حس هدفمندی را در کارکنان ایجاد کنند.

✓ تشویق به خودگردانی و استقلال کارکنان: دادن اختیار بیشتر به کارکنان در انجام وظایفشان و مشارکت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها، حس ارزشمندی و معنای کار را افزایش می‌دهد.

✓ ایجاد فضایی برای بیان عقاید و ارزش‌ها: مدیران باید فضایی امن فراهم کنند که کارکنان بتوانند بدون نگرانی، ارزش‌ها و باورهای معنوی خود را در محیط کار بیان کنند.

**فرضیه دوم:** رهبری بر عملکرد شغلی تأثیر دارد.

✓ تعیین اهداف روشن و واقع‌بینانه: مدیران باید اهداف شغلی مشخص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط و زمان‌بندی شده (SMART) برای کارکنان تعیین کنند.

✓ فراهم کردن منابع و پشتیبانی لازم: اطمینان از دسترسی کارکنان به ابزارها، آموزش‌ها و پشتیبانی مورد نیاز برای انجام مؤثر وظایف.

✓ ارائه بازخورد منظم و سازنده: برگزاری جلسات بازخورد دوره‌ای برای ارزیابی عملکرد، شناسایی نقاط قوت و ضعف، و ارائه راهنمایی برای بهبود.

✓ شناسایی و تقدیر از عملکرد برتر: ایجاد سیستم‌های تشویقی و قدردانی برای کارکنانی که عملکرد برجسته‌ای دارند، از طریق پاداش، ترفیع یا تقدیرنامه.

✓ توسعه مهارت‌های رهبری: آموزش مدیران در زمینه سبک‌های مختلف رهبری (تحول‌آفرین، خدمت‌گزار، مشارکتی) و نحوه به‌کارگیری آن‌ها متناسب با شرایط.

**فرضیه سوم:** اخلاق کاری بر معنویت سازمانی تأثیر دارد.

✓ تقویت فرهنگ درستکاری و صداقت: تأکید بر اهمیت راستگویی، امانت‌داری و پایبندی به قول و قرار در تمام سطوح سازمان. این امر با ایجاد اعتماد، حس معنا و هدفمندی را تقویت می‌کند.

✓ ترویج رفتار مسئولانه و تعهد: تشویق کارکنان به پذیرش مسئولیت وظایف خود و پایبندی به تعهدات سازمانی، که منجر به درک عمیق‌تر از ارزش کار می‌شود.

✓ ایجاد رویه‌های عادلانه: اطمینان از اجرای سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی به صورت عادلانه و شفاف، که حس تعلق و همبستگی را افزایش می‌دهد.

- ✓ برنامه‌های آموزشی اخلاق حرفه‌ای: برگزاری دوره‌های آموزشی با موضوع اخلاق کاری، حقوق شهروندی و مسئولیت‌های اجتماعی برای کارکنان.
- ✓ الگوسازی رفتارهای اخلاقی توسط مدیران: مدیران باید خود پیشگام رعایت اصول اخلاقی باشند تا کارکنان نیز به تبعیت از آن‌ها ترغیب شوند.
- فرضیه چهارم:** اخلاق کاری بر عملکرد شغلی تأثیر دارد.
- ✓ تأکید بر کیفیت و دقت در انجام وظایف: تشویق کارکنان به وسواس در انجام کار، دقت نظر و توجه به جزئیات برای ارائه بهترین نتیجه.
- ✓ ترویج فرهنگ پاسخگویی: ایجاد سازوکاری که در آن کارکنان در قبال نتایج کار خود پاسخگو باشند و به دنبال رفع مشکلات باشند.
- ✓ تشویق به همکاری و کار تیمی اخلاقی: ایجاد فضایی که در آن همکاری بر اساس احترام متقابل، صداقت و کمک به پیشرفت جمعی شکل گیرد.
- ✓ آموزش مهارت‌های مرتبط با اخلاق کاری: برگزاری دوره‌های آموزشی برای افزایش آگاهی کارکنان نسبت به اصول اخلاقی حرفه‌ای و نحوه به‌کارگیری آن‌ها در موقعیت‌های کاری.
- ✓ ارزیابی عملکرد مبتنی بر اصول اخلاقی: گنجاندن معیارهای اخلاقی (مانند صداقت، مسئولیت‌پذیری) در کنار معیارهای کمی و کیفی در فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان.
- فرضیه پنجم:** معنویت سازمانی بر عملکرد شغلی تأثیر دارد.
- ✓ کمک به کارکنان برای یافتن معنا در شغلشان: تشویق مدیران به تبیین اهمیت و تأثیر کار کارکنان بر جامعه (مثلاً تربیت نسل آینده) تا حس هدفمندی در آن‌ها تقویت شود.
- ✓ تقویت حس تعلق و اجتماع: ایجاد برنامه‌هایی برای افزایش تعاملات مثبت بین کارکنان، مانند فعالیت‌های فرهنگی، ورزشی و تیم‌سازی، که منجر به ایجاد یک جامعه کاری قوی می‌شود.
- ✓ هم‌راستاسازی ارزش‌های فردی و سازمانی: تلاش برای درک ارزش‌های شخصی کارکنان و ایجاد هماهنگی بین آن‌ها و ارزش‌های سازمان، که رضایت و انگیزه درونی را افزایش می‌دهد.
- ✓ فراهم کردن فرصت‌های رشد و تعالی: ارائه دوره‌های آموزشی و فرصت‌هایی که به کارکنان کمک کند تا مهارت‌های خود را توسعه دهند و احساس رشد و پیشرفت کنند.
- ✓ ایجاد فضایی حمایتی و همدلانه: تشویق مدیران به نشان دادن حمایت و همدلی با کارکنان در شرایط دشوار، که حس ارزشمندی و امنیت روانی را افزایش می‌دهد.
- فرضیه ششم:** رهبری با نقش میانجی معنویت سازمانی بر عملکرد شغلی تأثیر دارد.
- ✓ رهبران الهام‌بخش و معنوی: مدیرانی که با رفتار خود، ارزشمند بودن کار، معنای عمیق شغل، و حس تعلق به جامعه سازمانی را تقویت می‌کنند، می‌توانند از طریق افزایش معنویت سازمانی، به طور غیرمستقیم عملکرد کارکنان را نیز بهبود بخشند.
- ✓ ایجاد فرهنگ سازمانی معنادار: رهبران باید تلاش کنند تا فرهنگی را پایه‌ریزی کنند که در آن کارها دارای معنا، هدف و ارزش تلقی شوند. این فرهنگ، زمینه را برای افزایش معنویت سازمانی و در نتیجه، بهبود عملکرد شغلی فراهم می‌آورد.

- ✓ توانمندسازی از طریق معنویت: مدیران می‌توانند با فراهم کردن فرصت‌هایی که کارکنان در آن‌ها حس کنند کارشان ارزشمند است و به اهداف بزرگ‌تری کمک می‌کند، انگیزه و تعهد آن‌ها را افزایش دهند. این امر از طریق تقویت معنویت سازمانی، منجر به عملکرد بهتر می‌شود.
- ✓ برنامه‌های توسعه رهبری با تمرکز بر ابعاد معنوی: آموزش رهبران برای درک و تقویت معنویت سازمانی به‌عنوان ابزاری برای ارتقای عملکرد کارکنان.
- فرضیه هفتم:** اخلاق کاری با نقش میانجی معنویت سازمانی بر عملکرد شغلی تأثیر دارد.
- ✓ ترویج اخلاق کاری به‌عنوان منبع معنا: تأکید بر اینکه پایبندی به اصول اخلاقی (صداقت، مسئولیت‌پذیری، عدالت) خود می‌تواند منبعی برای یافتن معنا در کار باشد. وقتی کارکنان احساس می‌کنند کارشان را به درستی و با وجدان انجام می‌دهند، حس ارزشمندی و هدفمندی در آن‌ها تقویت می‌شود.
- ✓ ایجاد محیط کار اخلاقی و معنوی: سازمان‌هایی که بر اخلاق کاری تأکید دارند، معمولاً محیطی سالم‌تر و با اعتماد بیشتر ایجاد می‌کنند. این محیط، به نوبه خود، معنویت سازمانی را افزایش داده و منجر به عملکرد بهتر می‌شود.
- ✓ آموزش اخلاق و معنویت به‌طور همزمان: در دوره‌های آموزشی، می‌توان ارتباط تنگاتنگ بین رعایت اصول اخلاقی و یافتن معنا در کار را به کارکنان آموخت.
- ✓ توسعه سیاست‌های حمایتی از رفتار اخلاقی: ایجاد سازوکارهایی که در آن کارکنان برای رعایت اصول اخلاقی تشویق شوند و احساس کنند کارشان مورد قدردانی است. این امر می‌تواند حس تعلق و معنویت را افزایش داده و به بهبود عملکرد منجر شود.
- ✓ مدل‌سازی رفتارهای اخلاقی در کنار ارزش‌های معنوی: وقتی کارکنان شاهد رفتار اخلاقی و معنوی از سوی همکاران و مدیران خود باشند، انگیزه بیشتری برای پایبندی به این اصول پیدا کرده و احساس معنای بیشتری در کار خود خواهند داشت که این خود بر عملکردشان تأثیر مثبت می‌گذارد.

### محدودیت‌های تحقیق

- ✓ تمرکز بر یک جامعه آماری خاص: تحقیق فقط به کارکنان آموزش و پرورش استان مازندران محدود شده است. این امر باعث می‌شود نتایج تحقیق قابلیت تعمیم‌پذیری کامل به سایر سازمان‌ها، صنایع یا حتی سایر استان‌ها را نداشته باشد. ممکن است ویژگی‌های فرهنگی، ساختاری یا مدیریتی خاص آموزش و پرورش مازندران بر روابط بین متغیرها تأثیر گذاشته باشد.
- ✓ محدودیت در اندازه‌گیری متغیرها: دقت و اعتبار نتایج تحقیق به شدت به نحوه اندازه‌گیری متغیرها (معمولاً از طریق پرسشنامه) بستگی دارد. خطاهای اندازه‌گیری، سوگیری پاسخ‌دهندگان (مانند تمایل به پاسخ‌های اجتماعی مطلوب) یا عدم دقت در طراحی گویه‌ها می‌تواند بر نتایج تأثیر بگذارد.
- ✓ دسترسی به نمونه آماری: جمع‌آوری داده از تمام سطوح (مدیران، کارشناسان، کارکنان) در یک سازمان بزرگ مانند آموزش و پرورش ممکن است با چالش‌های لجستیکی و اداری روبرو باشد.

### منابع

- ✓ خضری، مظلوم خراسانی، نوغانی، محسن، (۱۳۹۹)، بررسی جامعه‌شناختی رابطه بین عوامل سرمایه‌ای، اخلاق کار و عملکرد شغلی (مورد مطالعه: کارکنان شهرک صنعتی کلات مشهد)، علوم اجتماعی دانشگاه فردوسی مشهد.

- ✓ رجیبی فرجاد، حاجیه، (۱۳۹۸)، بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نگرش‌های شغلی با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۱۱، شماره ۳۹، صص ۱۵۷-۱۸۰.
- ✓ رشیدآبادی، سیدمهدی، دهنوی، بهمدی، (۱۳۹۵)، بررسی سبک رهبری مدیران و تأثیر آن بر تعهد سازمانی کارکنان و مدیران تامین اجتماعی خراسان رضوی، مطالعات مدیریت و حسابداری، دوره ۷، شماره ۳، صص ۲۰۹-۲۱۵.
- ✓ زیاری، رضا، نیاکان، رعنا، (۱۴۰۰)، نقش اخلاق کاری در دل‌بستگی و عملکرد شغلی کارکنان با توجه به نقش میانجی‌گری استرس شغلی (مورد مطالعه: کارکنان بخش فروش و توزیع شرکت طبیعت)، اولین همایش الکترونیک پژوهش‌های مدیریت کسب‌وکار اخلاقی، یزد.
- ✓ شادمند، رفیعی، محمود، غیاث‌آبادی فراهانی، (۱۴۰۰)، بررسی تأثیر ادراک از جو سازمانی نوآورانه بر عملکرد شغلی با نقش متغیر میانجی تقویت بازاریابی کارآفرینانه (مطالعه موردی: صنایع چوب اصفهان)، فصلنامه آموزش و بهسازی منابع انسانی.
- ✓ محمدی، اسفندیار، بسطامی، همت‌الله، مفتاحی، رضایی، میلاد، (۱۳۹۷)، بررسی تأثیر معنویت سازمانی بر عملکرد شغلی با نقش میانجی رهبری اخلاق مدار (مورد مطالعه: اداره ورزش و جوانان استان ایلام)، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره ۵، شماره ۳، صص ۳۱-۴۱.
- ✓ مکوندی، فواد، چناری، وحید، صمدی نیا، یکتا، نصیری، مرضیه، (۱۴۰۰)، تحلیل رابطه عملکرد تیم‌های کاری با رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی اخلاق حرفه‌ای.
- ✓ میرمهدی، جعفر، فخرالدین، شکراله، (۱۴۰۱)، بررسی تأثیر استفاده از رسانه‌های اجتماعی توسط کارکنان بر عملکرد شغلی آنان با نقش میانجی خلاقیت، بررسی‌های مدیریت رسانه، دوره ۱، شماره ۴، صص ۴۴۷-۴۶۳.
- ✓ Arnold JA, Arad S, Rhoades JA, Drasgow F. The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *J Organ Behav.* 2020;21(3):249–269.
- ✓ Fry, L. W., & Kriger, M. P. (2020). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101375.
- ✓ Hanafi, K., Pontoh, G. T., Novitasari, E., & Ningsih, E. S. (2021). The Effect Spirituality in the Workplace on Organizational Performance with Job Satisfaction as a Moderating Variable In South Sulawesi's Hospital. *PSYCHOLOGY AND EDUCATION*, 58(1), 410-418.
- ✓ Inam, A., Ho, J. A., Sheikh, A. A., Shafqat, M., & Najam, U. (2021). How self leadership enhances normative commitment and work performance by engaging people at work?. *Current Psychology*, 1-14.
- ✓ Nurlitasari, N., Andriyani, A., Palguna, I. G. A. R., & Rahardja, E. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Work Performance through Job Satisfaction and Work Engagement as Intervening Variables: Case Study on Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Employees. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 5(1), 85-97.
- ✓ Pawirosumarto, S., Sarjana, P.K., Gunawan, R., 2017. The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *Int. J. Law Manag.* 59 (6), 1337–1358.
- ✓ Raja, U., Haq, I.U., De Clercq, D., Azeem, M.U., 2020. When ethics create misfit: combined effects of despotic leadership and Islamic work ethic on job performance, job satisfaction, and psychological well-being. *Int. J. Psychol.* 55 (3), 332–341. Yousefi, A., & Ghasemi, M. (2023). The impact of Islamic work ethics on job performance among Iranian employees. *Iranian Journal of Management Studies*, 16(2), 421–438.