



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.
انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

شناسایی مؤلفه‌های نهادینه‌سازی معنویت با رویکرد جو اخلاقی در سازمان آموزش و پرورش

مشخصات نویسندگان:

۱. فاطمه نیکنام فدافن: گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران
۲. نازیا سادات ناصری*: گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران
۳. فریده هاشمیان‌نژاد: گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

*پست الکترونیکی نویسنده مسئول: naseri5586@mshdiau.ac.ir

شیوه استناددهی: نیکنام فدافن، فاطمه، ناصری، نازیا سادات، و هاشمیان‌نژاد، فریده. (۱۴۰۵). شناسایی مؤلفه‌های نهادینه‌سازی معنویت با رویکرد جو اخلاقی در سازمان آموزش و پرورش، تربیت و آموزش مدارس در هزاره سوم، ۱۳(۱)، ۱-۲۸.

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین مؤلفه‌های نهادینه‌سازی معنویت سازمانی با تأکید بر نقش جو اخلاقی و ارائه چارچوبی متناسب با ساختار و الزامات سازمان آموزش و پرورش استان خراسان رضوی بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و با رویکرد کیفی و روش تحلیل محتوا انجام شد. جامعه پژوهش را استادان دانشگاه، متخصصان و مدیران آموزش و پرورش دارای تجربه و سابقه علمی در حوزه معنویت سازمانی و جو اخلاقی تشکیل دادند. مشارکت‌کنندگان به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و فرایند مصاحبه تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌ها از طریق مطالعه اسنادی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند. برای تحلیل داده‌ها، کدگذاری باز و محوری به کار رفت و مفاهیم مشابه پس از بازبینی مستمر در قالب مقوله‌های اصلی دسته‌بندی شدند. در مجموع، ۱۱۴ کد اولیه از ۴۶۶ بخش مصاحبه استخراج شد و در قالب ۱۰ مقوله اصلی سازمان‌دهی گردید. تحلیل نهایی نشان داد نهادینه‌سازی معنویت سازمانی از تعامل مجموعه‌ای از عوامل فردی، شغلی، سازمانی و برون‌سازمانی، شاخص‌های رفتاری معنویت، راهبردهای حمایتی، نارسایی‌های سازمانی و شغلی و پیامدهای عملکردی شکل می‌گیرد. در میان مقوله‌های استخراج‌شده، راهبردهای حمایتی برون‌سازمانی با ۱۱۷ کد بیشترین وزن مفهومی را داشت و پس از آن نارسایی‌های برون‌سازمانی با ۷۳ کد و عوامل سازمانی با ۵۶ کد قرار گرفتند. همچنین، نارسایی‌های برون‌سازمانی، عوامل شغلی، عوامل برون‌سازمانی و عوامل فردی از فراگیرترین مقوله‌ها بودند. یافته‌ها نشان دادند شکل‌گیری جو اخلاقی مناسب، همراه با ارزش محوری، اعتماد، عدالت، مسئولیت‌پذیری، معناداری شغلی و وجدان کاری، زمینه نهادینه‌شدن معنویت را تقویت می‌کند و می‌تواند به بالندگی سازمانی، افزایش تعهد، خلاقیت، ماندگاری کارکنان و بهبود عملکرد منجر شود. نهادینه‌سازی معنویت در آموزش و پرورش پدیده‌ای چندسطحی است که صرفاً با تأکید بر ویژگی‌های فردی تحقق نمی‌یابد، بلکه مستلزم هم‌راستایی سیاست‌های حمایتی، ساختارهای سازمانی، شرایط شغلی و هنجارهای اخلاقی است؛ بنابراین، مدیران آموزشی باید مؤلفه‌های معنویت و جو اخلاقی را به‌صورت یکپارچه در سیاست‌گذاری، مدیریت منابع انسانی، توسعه حرفه‌ای، ارزیابی عملکرد و برنامه‌های تحول سازمانی لحاظ کنند.

واژگان کلیدی: معنویت سازمانی؛ جو اخلاقی؛ نهادینه‌سازی؛ اخلاق سازمانی؛ آموزش و پرورش؛ تحلیل محتوا.



Identifying the Components of Institutionalizing Spirituality with an Ethical Climate Approach in the Education Organization

How to cite: Niknam Fadafan, F., Naseri, N. S., & Hashemiannejad, F. (2026). Identifying the Components of Institutionalizing Spirituality with an Ethical Climate Approach in the Education Organization. *Learning, Training, and Education in Schools in the Third Millennium*, 3(1), 1-28.

Authors' Information:

1. Fatemeh Niknam Fadafan: Department of Educational Sciences, Ma.C., Islamic Azad University, Mashhad, Iran
2. Nazia Sadat Naseri*: Department of Educational Sciences, Ma.C., Islamic Azad University, Mashhad, Iran
3. Farideh Hashemiannejad: Department of Educational Sciences, Ma.C., Islamic Azad University, Mashhad, Iran

Corresponding author's email: naseri5586@mshdiau.ac.ir

Abstract

This study aimed to identify and explain the components involved in the institutionalization of organizational spirituality, with particular emphasis on the role of ethical climate, and to develop a framework appropriate to the structural and managerial context of the Education Organization of Razavi Khorasan Province. This applied study employed a qualitative content-analysis approach. The study population consisted of university academics, specialists, managers, and educational experts with scholarly or professional experience in organizational spirituality and ethical climate. Participants were selected through purposive sampling, and semi-structured interviews continued until theoretical saturation was achieved. Data were collected through documentary analysis and expert interviews. Open and axial coding procedures were used to analyze the qualitative data, with similar concepts repeatedly reviewed, compared, and organized into higher-order categories. Overall, 114 initial codes were extracted from 466 interview segments and subsequently classified into 10 principal categories. The analytical findings indicated that the institutionalization of organizational spirituality is shaped by the interaction of individual, occupational, organizational, and extra-organizational factors, behavioral indicators of spirituality, supportive strategies, organizational and occupational deficiencies, and performance-related outcomes. Among the identified categories, extra-organizational supportive strategies had the greatest conceptual prominence, with 117 assigned codes, followed by extra-organizational deficiencies with 73 codes and organizational factors with 56 codes. Extra-organizational deficiencies, occupational factors, extra-organizational factors, and individual factors were also among the most pervasive categories. The findings further indicated that an appropriate ethical climate characterized by value orientation, trust, justice, accountability, meaningful work, and work conscience facilitates the institutionalization of spirituality. Such institutionalization was associated with organizational development, stronger organizational commitment, greater creativity, employee retention, and improved performance. Institutionalizing spirituality in educational organizations is a multidimensional and multilevel process that requires alignment between ethical norms, supportive policies, organizational structures, occupational conditions, and individual values. Accordingly, educational managers should systematically integrate spirituality and ethical-climate components into policymaking, human-resource management, professional development, performance evaluation, and organizational transformation initiatives.

Keywords: *Organizational Spirituality; Ethical Climate; Institutionalization; Organizational Ethics; Education Organization; Content Analysis.*

مقدمه

سازمان‌های آموزشی، به‌ویژه سازمان آموزش و پرورش، صرفاً ساختارهایی اداری برای اجرای برنامه‌های رسمی نیستند، بلکه محیط‌هایی اجتماعی، فرهنگی و ارزشی‌اند که کیفیت تعاملات انسانی، شیوه‌های تصمیم‌گیری، الگوهای رهبری و نگرش کارکنان در آن‌ها می‌تواند به‌طور مستقیم بر تحقق اهداف تربیتی اثر بگذارد. در چنین سازمان‌هایی، کار معلم، مدیر و سایر کارکنان ماهیتی فراتر از انجام وظایف فنی دارد و با مفاهیمی مانند مسئولیت اخلاقی، تعهد حرفه‌ای، معنا، خدمت، عدالت و رشد انسانی پیوند می‌خورد. از همین رو، در سال‌های اخیر توجه پژوهشگران مدیریت و رفتار سازمانی به متغیرهایی معطوف شده است که بتوانند ضمن تقویت کارآمدی سازمان، کیفیت تجربه انسانی کارکنان را نیز ارتقا دهند. یکی از این مفاهیم، معنویت در محیط کار است که در ادبیات جدید مدیریت به‌عنوان بستری برای تجربه معنا در کار، احساس پیوند با دیگران، انسجام ارزش‌های فردی و سازمانی و دستیابی به نوعی جهت‌گیری متعالی در فعالیت حرفه‌ای مورد توجه قرار گرفته است. مرورهای جدید درباره معنویت در محیط کار نیز نشان می‌دهند که این مفهوم در سطح جهانی با حوزه‌هایی مانند بهزیستی کارکنان، تجربه مثبت از کار و کیفیت روابط انسانی در سازمان پیوند خورده و به یکی از محورهای مهم پژوهش‌های معاصر رفتار سازمانی تبدیل شده است (Shahir et al., 2025).

معنویت در محیط کار را نباید صرفاً به دینداری فردی یا انجام مناسک مذهبی تقلیل داد؛ بلکه این مفهوم می‌تواند طیفی از تجربه‌های مرتبط با معناداری کار، احساس هدفمندی، ارتباط انسانی، ارزش‌محوری، خودآگاهی، نوع‌دوستی و احساس تعلق به جمع را در بر گیرد. از این منظر، سازمانی که کارکنان در آن احساس کنند فعالیت حرفه‌ای آنان دارای معناست و ارزش‌های انسانی در تصمیمات و روابط سازمانی مورد احترام قرار می‌گیرد، ظرفیت بیشتری برای شکل‌گیری تعهد، همکاری و رفتارهای مسئولانه خواهد داشت. در برخی رویکردهای فرهنگی و اخلاقی نیز کار نه فقط وسیله‌ای برای کسب درآمد، بلکه زمینه‌ای برای انجام مسئولیت، رشد فردی و خدمت تلقی می‌شود. بررسی مفهوم کار اخلاقی مدار در چارچوب‌هایی مانند کارمایوگا نیز بر پیوند میان وظیفه، کنش مسئولانه و جهت‌گیری اخلاقی در کار تأکید دارد (Rastogi et al., 2020). همچنین مطالعات مربوط به اخلاق کار نشان داده‌اند که نظام‌های ارزشی مرتبط با کار می‌توانند در فهم رفتار اقتصادی و سازمانی اهمیت داشته باشند و رابطه میان ارزش‌ها، نگرش به کار و توسعه را به یکی از حوزه‌های پایدار پژوهش تبدیل کرده‌اند (Schilpzand & de Jong, 2021).

در سازمان‌های آموزشی، اهمیت معنویت دوچندان است؛ زیرا مأموریت این سازمان‌ها ذاتاً با پرورش انسان و انتقال ارزش‌ها همراه است. کارکنان آموزش و پرورش از یک سو در چارچوب مقررات، ساختارهای رسمی و انتظارات عملکردی فعالیت می‌کنند و از سوی دیگر، نقش آنان مستلزم ارتباط انسانی گسترده با دانش‌آموزان، خانواده‌ها و جامعه است. در چنین شرایطی، وجود فاصله میان ارزش‌های رسمی سازمان و تجربه واقعی کارکنان می‌تواند احساس بی‌معنایی، کاهش تعلق و تضعیف انگیزه را در پی داشته باشد. در مقابل، توجه به جنبه‌های معنوی کار می‌تواند زمینه را برای تجربه عمیق‌تر از نقش حرفه‌ای و پیوند بیشتر کارکنان با رسالت سازمان فراهم سازد. پژوهش‌های داخلی نیز معنویت محیط کار

را در ارتباط با کیفیت زندگی کاری، از جمله مؤلفه‌هایی مانند پرداخت عادلانه، محیط کار ایمن، فرصت رشد و قانون‌گرایی بررسی کرده‌اند (Karimi et al., 2018). همچنین ارتباط معنویت در محیط کار با رضایت شغلی کارکنان در مطالعات داخلی مورد توجه قرار گرفته است

و این موضوع نشان می‌دهد که معنویت می‌تواند بخشی از تجربه کلی کارکنان از محیط سازمانی باشد (Kashfi et al., 2019).

با وجود اهمیت معنویت، شکل‌گیری و تداوم آن بدون فراهم‌بودن زمینه‌های اخلاقی مناسب در سازمان دشوار است. «جو اخلاقی» بیانگر ادراک مشترک اعضای سازمان از این است که چه نوع رفتارهایی از نظر اخلاقی مطلوب، مشروع یا مورد انتظار هستند و تصمیمات سازمانی بر اساس چه معیارهایی اتخاذ می‌شوند. جو اخلاقی می‌تواند بر شیوه مواجهه کارکنان با مسئولیت‌ها، تعارض‌ها، تصمیمات و روابط حرفه‌ای اثر بگذارد و به همین دلیل در سازمان‌های آموزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بررسی رابطه ادراک معلمان از جو اخلاقی سازمان و گرایش آنان به پاسخگویی نشان داده است که جو اخلاقی و مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای در محیط مدرسه موضوعاتی به‌هم‌پیوسته‌اند (Cayak & Eskici, 2023). این پیوند برای آموزش و پرورش اهمیت اساسی دارد، زیرا پاسخگویی، عدالت، رعایت حقوق ذی‌نفعان و مسئولیت‌پذیری از عناصر جدایی‌ناپذیر عملکرد حرفه‌ای در این سازمان محسوب می‌شوند.

جو سازمانی و اخلاقی همچنین می‌تواند با نگرش‌های شغلی معلمان ارتباط پیدا کند. برای مثال، پژوهش درباره جو مدرسه، رضایت شغلی معلمان و نقش خودکارآمدی آنان نشان داده است که محیط ادراک‌شده مدرسه یکی از زمینه‌های مهم در فهم تجربه شغلی معلمان است (Fang & Qi, 2023). این موضوع نشان می‌دهد که تحلیل رفتار و نگرش کارکنان آموزشی صرفاً در سطح ویژگی‌های فردی کافی نیست و لازم است ویژگی‌های محیطی و سازمانی نیز هم‌زمان در نظر گرفته شوند. از این دیدگاه، نهادینه‌سازی معنویت نیازمند آن است که ارزش‌های معنوی و اخلاقی از سطح باورهای شخصی فراتر روند و در ساختارها، روابط، رویه‌ها و تصمیمات سازمانی انعکاس پیدا کنند. به بیان دیگر، اگر معنویت صرفاً در سطح نگرش فردی باقی بماند و حمایت سازمانی، عدالت، احترام، اعتماد و مسئولیت‌پذیری در محیط کار وجود نداشته باشد، تبدیل آن به یک ویژگی پایدار سازمانی با محدودیت مواجه خواهد شد.

در این میان، رهبری یکی از مهم‌ترین سازوکارهای شکل‌دهنده به جو اخلاقی و معنوی سازمان است. رفتار رهبران می‌تواند تعیین کند که ارزش‌های رسمی سازمان تا چه میزان در عمل جدی گرفته می‌شوند و کارکنان تا چه حد رفتارهای اخلاقی را واقعی، پایدار و مورد حمایت مدیریت تلقی می‌کنند. مرور شواهد کیفی درباره پایبندی مدیران مدارس به رهبری اخلاقی نیز بر اهمیت جایگاه مدیران آموزشی در تثبیت هنجارهای اخلاقی مدرسه تأکید دارد (Kadoma, 2024). همچنین پژوهش‌های جدید درباره رهبری اخلاقی در مدارس دولتی، آن را در ارتباط با انگیزش و تعهد معلمان مطالعه کرده‌اند (Neves, 2025). بنابراین، در محیط‌های آموزشی، رهبری اخلاقی می‌تواند یکی از حلقه‌های اتصال میان ارزش‌های سازمانی، تجربه کارکنان و تثبیت رفتارهای مطلوب باشد.

در کنار رهبری اخلاقی، رویکردهای رهبری معنوی نیز در ادبیات مدیریت مورد توجه قرار گرفته‌اند. رهبری معنوی بر ایجاد چشم‌انداز معنادار، امید، تعلق، ارزش‌های مشترک و توانمندسازی افراد تأکید می‌کند و می‌تواند زمینه‌ای برای تجربه مثبت‌تر کارکنان از محیط سازمانی فراهم آورد. مطالعات داخلی نیز رابطه میان رهبری معنوی و توانمندسازی کارکنان را بررسی کرده‌اند (Niazshirvani et al., 2020). از سوی

دیگر، در ادبیات رهبری سازمانی، استفاده تلفیقی از الگوهایی مانند رهبری خدمتگزار و تحول آفرین به عنوان راهی برای پاسخگویی بهتر به نیازهای پیچیده سازمان مطرح شده است (Mousakhani & Mohammadnia, 2018). چنین دیدگاه‌هایی نشان می‌دهند که نهادینه کردن معنویت و اخلاق در سازمان، به سبک رهبری محدود نمی‌شود، اما رفتار رهبران می‌تواند نقشی محوری در تبدیل ارزش‌ها به هنجارهای عملی ایفا کند.

ماهیت ویژه سازمان‌های آموزشی ایجاب می‌کند که رهبری با ظرفیت‌سازی، امنیت روانی و حرفه‌ای و توسعه قابلیت‌های کارکنان نیز همراه باشد. برخی مطالعات داخلی بر ضرورت توجه به رویکردهای رهبری امنیت‌محور در سازمان‌های آموزشی تأکید کرده‌اند (Khalijian & Shams, 2017). همچنین ارتباط الگوهای ترکیبی رهبری با ظرفیت‌سازی کارکنان، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است (Heydari, 2017). از سوی دیگر، تبیین مفهوم رهبری آموزشی نشان می‌دهد که رهبری در آموزش و پرورش فراتر از اداره امور جاری است و ابعاد مرتبط با جهت‌دهی آموزشی، توسعه منابع انسانی و هدایت سازمان به سمت اهداف تربیتی را در بر می‌گیرد (Zare et al., 2017). بنابراین، نهادینه‌سازی معنویت در چنین سازمانی باید با سازوکارهای رهبری آموزشی و توسعه ظرفیت‌های انسانی هم‌راستا شود.

در سطح فردی نیز عوامل متعددی می‌توانند در تجربه معنویت و پیامدهای آن مؤثر باشند. کارکنان با ویژگی‌های شخصیتی، نگرش‌ها، سبک‌های دلبستگی، انگیزه‌ها و تجربه‌های متفاوت وارد سازمان می‌شوند و همین تفاوت‌ها می‌تواند بر نحوه تجربه کار و میزان درگیری آنان با نقش شغلی اثر بگذارد. پژوهش درباره ویژگی‌های شخصیتی و دلبستگی کارکنان نشان داده است که این عوامل در ارتباط با تجربه غرقگی در کار، تعهد سازمانی و رفتارهای مشتری‌محور قابل بررسی‌اند (Kim et al., 2019). از سوی دیگر، درگیری شغلی نیز تحت تأثیر عوامل گوناگون فردی و سازمانی قرار دارد و مطالعه پیشایندهای درگیری شغلی نشان می‌دهد که فهم نگرش کارکنان به کار مستلزم توجه هم‌زمان به مجموعه‌ای از زمینه‌های شغلی و سازمانی است (Lambert et al., 2018). این یافته‌ها از این دیدگاه حمایت می‌کنند که معنویت سازمانی باید در بستری چندسطحی تحلیل شود و نباید آن را صرفاً محصول ویژگی‌های شخصی کارکنان دانست.

تعهد سازمانی نیز یکی از مفاهیمی است که در ادبیات معنویت در محیط کار جایگاه مهمی دارد. مطالعات جدید با رویکرد مرور دامن‌های روندهای روش‌شناختی پژوهش‌های مربوط به معنویت در محیط کار و تعهد سازمانی را بررسی کرده‌اند و استمرار علاقه علمی به رابطه این دو حوزه را نشان می‌دهند (Khan et al., 2025). در یک سازمان آموزشی، تعهد کارکنان صرفاً به معنای ماندن در سازمان نیست، بلکه می‌تواند شامل پذیرش اهداف، احساس مسئولیت نسبت به رسالت آموزشی و آمادگی برای مشارکت فراتر از حداقل الزامات رسمی باشد. از این رو، اگر معنویت بتواند به افزایش معناداری کار، احساس تعلق و هماهنگی ارزش‌ها کمک کند، ممکن است یکی از زمینه‌های تقویت تعهد و مشارکت حرفه‌ای نیز باشد؛ با این حال، تحقق این ظرفیت در گرو آن است که سازمان از لحاظ اخلاقی و مدیریتی نیز محیطی قابل اعتماد فراهم سازد. یکی دیگر از ابعاد مرتبط با نهادینه‌سازی معنویت، توجه به منابع انسانی و شایستگی‌های آنان است. حتی در حوزه‌هایی خارج از آموزش، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که بهبود عملکرد سازمانی بدون توجه به شایستگی منابع انسانی دشوار است؛ برای نمونه، بررسی بهبود مدیریت

عملیات با لحاظ شایستگی‌های منابع انسانی، اهمیت دانش، مهارت و قابلیت کارکنان را در اثربخشی فرایندهای سازمانی برجسته کرده است (Palšaitis et al., 2017). این اصل در آموزش و پرورش نیز اهمیت دارد، زیرا نهادینه‌سازی ارزش‌های معنوی و اخلاقی بدون توسعه حرفه‌ای، آموزش، مشارکت و توانمندسازی کارکنان پایدار نخواهد بود. کارکنانی که از ظرفیت‌های حرفه‌ای لازم برخوردار نیستند یا احساس می‌کنند سازمان فرصت رشد و مشارکت واقعی در اختیار آنان قرار نمی‌دهد، ممکن است ارزش‌های سازمانی را بیشتر در سطح شعار تلقی کنند تا یک واقعیت عملی.

همچنین، بعد دینی و معنوی در برخی مطالعات داخلی با عملکرد سازمانی پیوند خورده است. بررسی اثر روحیه دینی بر عملکرد سازمانی نشان می‌دهد که ارزش‌ها و گرایش‌های معنوی می‌توانند در تحلیل عملکرد کارکنان و سازمان مورد توجه قرار گیرند (Hakiminia, 2017). باین‌حال، برای تبدیل این گرایش‌ها به یک سازوکار پایدار سازمانی، لازم است میان سطح فردی و سطح سازمانی تمایز قائل شد. نهادینه‌سازی زمانی رخ می‌دهد که ارزش‌ها در ساختارها، قواعد، تصمیمات، پاداش‌ها، الگوهای ارتباطی و رفتار مدیران حضور مستمر داشته باشند. بنابراین، معنویت سازمانی زمانی از سطح تجربه شخصی فراتر می‌رود که در کنار ارزش‌های اخلاقی، عدالت، اعتماد، احترام، مسئولیت اجتماعی و توجه به انسان به‌صورت الگوهای پایدار در سازمان بازتولید شود.

از منظر روش‌شناختی نیز مطالعه نهادینه‌سازی معنویت نیازمند رویکردی است که بتواند پیچیدگی روابط میان عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی را پوشش دهد. برخی پژوهش‌ها در حوزه‌های دیگر سازمانی و اجتماعی نشان داده‌اند که سنجش پدیده‌های چندبعدی مستلزم شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی است که با واقعیت زمینه‌ای مورد مطالعه تناسب داشته باشند. برای نمونه، پژوهش درباره سنجش تاب‌آوری جوامع نشان داده است که ابزارها و رویکردهای سنجش باید بتوانند ابعاد مختلف یک پدیده پیچیده را در سطح عملیاتی منعکس کنند (Clark-Ginsberg et al., 2020). این نکته برای پژوهش حاضر نیز اهمیت دارد؛ زیرا نهادینه‌سازی معنویت مفهومی انتزاعی و چندبعدی است و شناسایی آن در آموزش و پرورش مستلزم استخراج شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی است که با تجربه واقعی خبرگان، مدیران و کارکنان این سازمان همخوان باشند.

در کنار این مسئله، پژوهش‌های داخلی و خارجی موجود غالباً هر یک بخشی از شبکه مفهومی مورد بحث را بررسی کرده‌اند؛ برخی بر معنویت و رضایت شغلی متمرکز بوده‌اند (Kashfi et al., 2019)، برخی کیفیت زندگی کاری و ادراک معنویت را مورد توجه قرار داده‌اند (Karimi et al., 2018)، برخی رهبری معنوی و توانمندسازی کارکنان را بررسی کرده‌اند (Niazshirvani et al., 2020) و گروهی دیگر به رهبری اخلاقی، انگیزش، تعهد و پاسخگویی در مدارس پرداخته‌اند (Cayak & Eskici, 2023; Neves, 2025). این پراکندگی نشان می‌دهد که هنوز نیاز به چارچوبی وجود دارد که عناصر فردی، شغلی، سازمانی و برون‌سازمانی را در کنار جو اخلاقی و پیامدهای عملکردی به‌صورت یکپارچه در نظر گیرد. همچنین، بسیاری از پژوهش‌های موجود روابط میان متغیرهای از پیش تعیین‌شده را آزمون کرده‌اند، درحالی‌که شناسایی زمینه‌ای مؤلفه‌ها از طریق تجربه خبرگان می‌تواند به مدلی متناسب‌تر با ویژگی‌های فرهنگی و ساختاری آموزش و پرورش منجر شود.

افزون بر این، تحول مستمر در محیط‌های آموزشی، فشارهای اجتماعی، تغییر انتظارات خانواده‌ها، گسترش فناوری، محدودیت منابع، پیچیدگی مدیریت منابع انسانی و افزایش مسئولیت‌پذیری عمومی سبب شده است که سازمان آموزش و پرورش بیش از گذشته نیازمند الگوهایی باشد که کارآمدی را با اخلاق و معنا پیوند دهند. در چنین شرایطی، معنویت سازمانی نمی‌تواند صرفاً به‌عنوان یک متغیر روان‌شناختی فردی تلقی شود، بلکه باید به‌صورت یک قابلیت سازمانی در نظر گرفته شود که در تعامل با رهبری، سیاست‌های منابع انسانی، فرهنگ، جو اخلاقی و شرایط محیطی شکل می‌گیرد. مرور شواهد جهانی درباره معنویت محیط کار و بهزیستی کارکنان نیز ضرورت نگاه جامع‌تر به این پدیده را تقویت می‌کند (Shahir et al., 2025). از سوی دیگر، توجه به انگیزش، تعهد، مسئولیت‌پذیری، ظرفیت‌سازی و اخلاق در محیط مدرسه نشان می‌دهد که پژوهش درباره نهادینه‌سازی معنویت می‌تواند نقطه اتصال چند حوزه مهم در مدیریت آموزشی باشد (Fang & Qi, 2023; Kadoma, 2024).

بر این اساس، مسئله اصلی آن است که معنویت چگونه می‌تواند از سطح ارزش یا تجربه‌ای فردی به یک ویژگی پایدار و نهادینه‌شده در سازمان آموزش و پرورش تبدیل شود و چه مجموعه‌ای از عوامل، شرایط، موانع و پیامدها در این فرایند نقش دارند. پاسخ به این مسئله می‌تواند هم از نظر نظری به توسعه ادبیات معنویت و جو اخلاقی در سازمان‌های آموزشی کمک کند و هم از نظر کاربردی، مبنایی برای طراحی سیاست‌های منابع انسانی، الگوهای رهبری، برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و نظام‌های ارزیابی فراهم سازد. در این چارچوب، رویکرد مبتنی بر شناسایی تجربه‌ها و دیدگاه‌های خبرگان می‌تواند مؤلفه‌هایی را آشکار سازد که در مدل‌های عمومی و از پیش‌ساخته کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند و به توسعه مدلی بومی و متناسب با واقعیت سازمانی آموزش و پرورش یاری رساند.

هدف پژوهش حاضر، شناسایی مؤلفه‌های نهادینه‌سازی معنویت در سازمان آموزش و پرورش با رویکرد جو اخلاقی و تبیین عوامل، موانع، راهبردها و پیامدهای مرتبط با آن است.

روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر از نوع کیفی با استفاده از تحلیل محتوا بود. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید دانشگاهی که در زمینه معنویت و جو اخلاقی تحقیق و مقاله داشتند، بود. حجم نمونه تا حد اشباع^۱ از خبرگان و متخصصینی که در کارشناسان و مدیران آموزش و پرورش خراسان رضوی، بصورت هدفمند و شناسایی و انتخاب شده‌اند. انتخاب مشارکت کنندگان (خبرگان) در پژوهش کیفی با هدف دستیابی به بیشترین و درست‌ترین اطلاعات در مورد پدیده مورد بررسی انجام می‌شود. دربخش کیفی این پژوهش نیز نمونه پژوهش یا خبرگان امر، انتخاب یا دعوت می‌شوند. نمونه‌گیری هدفمند که نمونه‌گیری غیراحتمالی، هدفدار یا کیفی نیز نامیده می‌شود به معنای انتخاب هدف دار واحدهای پژوهش برای کسب دانش یا اطلاعات است.

در این تحقیق، برای جمع‌آوری اطلاعات بر اساس نظر خبرگان از یک پروتکل مصاحبه به شرح ذیل استفاده شده است.

¹ Saturation

جدول ۱- شناسایی مولفه‌های نهاده‌سازی معنویت در سازمان با رویکرد جو اخلاقی

پروتکل مصاحبه
تاریخ و زمان مصاحبه:
مکان مصاحبه:
مصاحبه شونده: ۱. سن، ۲. جنسیت ۳. سطح تحصیلات ۳. سابقه کار ۴. سابقه کار مدیریتی ۵. وضعیت تاهل
چک لیست قبل از مصاحبه:
☐ تشکر بابت قبول مصاحبه
☐ معرفی مصاحبه کننده و تشریح این که چرا از ایشان مصاحبه می کنیم
☐ توضیح چرایی و اهمیت تحقیق بر اساس منافی که در نتیجه چنین تحقیقاتی می تواند برای آنان به بار آید
☐ تشریح محرمانه بودن اطلاعات کسب شده
☐ کسب اجازه بابت ضبط مکالمه
۳. سوالات اصلی:
لطفا زمینه ی کار خود را به طور کامل معرفی نموده و با معرفی زمینه فعالیت خود، را برای ما به تشریح کنید.
زمانی که با موضوع معنویت در سازمان مواجه می گردید، چه عواملی را در خود مد نظر قرار می دهید؟ تشریح نمایید ؟
در زمینه ی جو اخلاقی ، چه عواملی را در خود مد نظر قرار می دهید؟ تشریح نمایید ؟
زمانی که با موضوع معنویت در سازمان با رویکرد جو اخلاقی ، مواجه می گردید، چه عواملی را در خود مد نظر قرار می دهید؟ تشریح نمایید ؟
عوامل قوت در حوزه آموزشی چه عواملی را در خود مد نظر قرار می دهید؟ تشریح نمایید ؟
عوامل ضعف در حوزه آموزشی چه عواملی را در خود مد نظر قرار می دهید؟ تشریح نمایید ؟
عوامل فرصت‌ها در حوزه آموزشی چه عواملی را در خود مد نظر قرار می دهید؟ تشریح نمایید ؟
عوامل تهدیدها در حوزه آموزشی چه عواملی را در خود مد نظر قرار می دهید؟ تشریح نمایید ؟
به نظر شما ابعاد مدل چگونه خواهد بود؟

برای بررسی روایی کیفی تحقیق از روایی صوری استفاده می شود. در روایی صوری کیفی، برای دریافت نظرات گروه هدف یا همان پاسخ دهندگان ، بهتر است از طریق مصاحبه با تعدادی از پاسخگویان (بین حداقل ۳۰ نفر) برای یافتن دشواری در درک عبارات و کلمات، تناسب و ارتباط مطلوب شاخصها، احتمال وجود ابهام و برداشت های نارسا از عبارات و یا وجود نارساییهایی که ممکن است در معانی کلمات وجود داشته باشد ، انجام شده است.

یافته‌ها

نتایج حاصل از کدهای اولیه داده‌های کیفی گردآوری شده با استفاده از ابزار مصاحبه، در جدول ۴-۳ به نمایش گذاشته شده است. مشاهده می‌گردد که تعداد ۱۱۴ کد اولیه از میان ۴۶۶ بخش از مصاحبه ها شناسایی شده است.

هدف از این مرحله از کدگذاری، برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. کدگذاری محوری، منجر به ایجاد گروه‌ها و مقوله‌ها می‌شود. تمامی کدهای مشابه در گروه خاص خود قرار می‌گیرند. در این راستا، تمامی کدهای ایجاد شده دوباره بازبینی شده و با متون مقایسه می‌شود تا مطلبی از قلم نیفتد.

جدول ۲- کدگذاری محوری

مقوله	کد اولیه	تکرار
استراتژی های حمایتی برونسازمانی	توسعه مراکز پژوهشی	۲
	توسعه مراکز آموزشی و فنی	۲
	ایجاد هدفمندی در سطح جامعه	۳
	توسعه معاهد های بین المللی	۳
	توسعه مهارت های فردی در جامعه	۳
	گسترش شبکه اینترنتی	۴
	بهره گیری از خیرین	۴
	توسعه سرمایه گذاریهای آموزشی	۴
	توسعه مراکز مشاوره تخصصی	۵
	افزایش تمایل به تحصیل	۵
	توسعه مهارت های فنی در سطح جامعه	۵
	توسعه مراکز تصمیم گیری وعدم تمرکز	۶
	اجرای طرح های سنجشی در سطح جامعه	۷
	رشد فرهنگ اجتماعی	۱۰
پیامدهای عملکردی	توسعه فناوری	۱۰
	توسعه سازمان های مردم نهاد	۱۰
	اجرای نیازسنجی در جامعه	۱۰
	توسعه متخصصان	۱۰
	اجرایی کردن اسناد تحول و حمایتی	۱۴
	بالندگی سازمانی	۱
	رشد رفتار شخصی و سازمانی	۱
	ماندگاری کارکنان	۱
	افزایش خلاقیت	۳
	تعهدسازمانی	۳
	بهبود عملکرد	۳
شاخص های رفتاری معنویت	توسعه اعتقادات یگانه پرستی	۱
	توسعه نوع دوستی	۲
	توسعه اعتماد فردی	۳
	توسعه تفکرانتقادی	۳
	توسعه ارزش محوری در سطح جامعه	۴
	خودآگاهی	۴
	توسعه چشم انداز مشترک	۵
	کار در راستای رضای خداوند	۶
	آگاهی تعالی بخش	۶
عوامل برونسازمانی	فشار گروه های خارجی	۱
	قوانین جامعه	۱

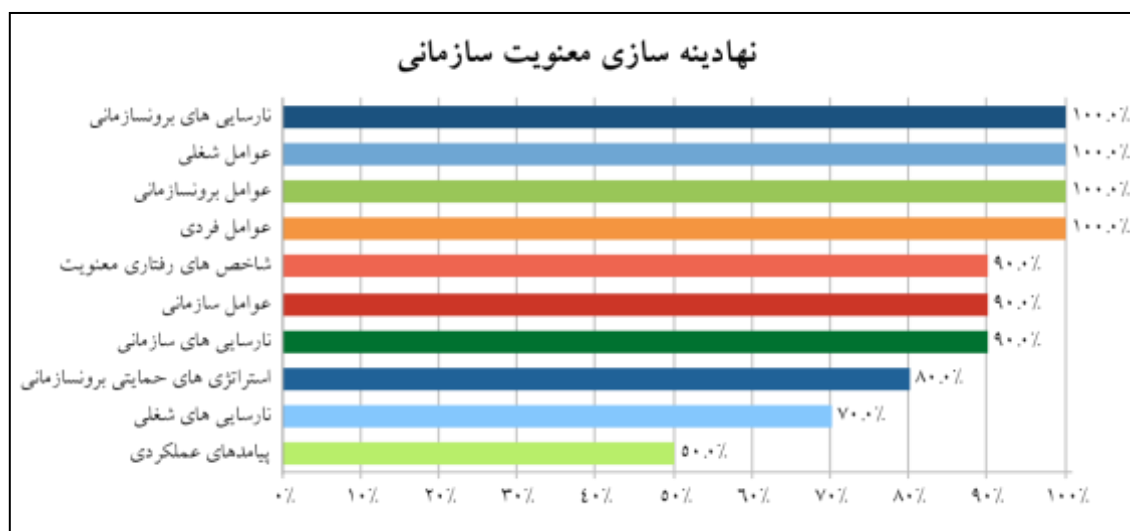
۲	مشارکت مردمی	عوامل سازمانی
۳	اسناد بالادستی	
۴	رضایت مردمی	
۶	پایبندی اخلاقی در سطح جامعه	
۷	هنجارهای اخلاقی جامعه	
۷	توجه به مشتریان و ارباب رجوع	
۸	توسعه زندگی معنوی در سطح جامعه	
۱	تعلق سازمانی	عوامل سازمانی
۱	رفتار شهروندی سازمانی	
۲	مسئولیت پذیری و پاسخگویی سازمان	
۲	حقیقت یابی	
۲	عدالت سازمانی	
۲	مهارت کارکنان	
۲	اعتماد سازمانی	
۲	توسعه قابلیت ها	
۲	مشتری مداری	
۲	مدیریت محیطی	
۳	رشد و تعالی سازمانی	
۳	مسئولیت اجتماعی سازمان	
۳	جلوگیری از خشونت	
۳	مدیریت منابع سازمانی	
۳	مدیریت تغییر	
۳	مدیریت منابع انسانی	
۴	ارزش محوری	
۵	تامین نیاز کارکنان	
۵	ارتباطات مناسب	
۶	رهبری و مدیریت سازمان	
۱	لذت شغلی	عوامل شغلی
۴	آموزش ضمن خدمت	
۴	مشارکت شغلی	
۴	توسعه صلاحیت حرفه ای	
۵	معنادار بودن شغلی	
۶	رضایت شغلی	
۷	همبستگی شغلی	
۱	بخشنده‌گی	عوامل فردی
۱	انصاف	
۱	سازگاری	
۱	شایستگی	
۲	توسعه عزت نفس	

۲	اخلاق فردی	
۲	عدالت فردی	
۴	رضایت درونی فرد	
۴	رهبری برخورد	
۵	رعایت حقوق فردی	
۶	مسائل روحی و معنوی فرد	
۶	سنخ شناسی	
۷	وجدان کاری	
۱	نارسایی گرایش های رفتاری جامعه	نارسایی های برونسازمانی
۲	نبود نظام خدمات دهی	
۲	محدویت های قانونی	
۳	عدم نیازسنجی	
۳	ضعف مدیریتی	
۵	مشکلات دسترسی به مدارس	
۷	محدویت منابع مالی	
۷	ضعف اجرای تحول بنیادین	
۸	بخشی نگری	
۸	تاثیرات سیاسی در آموزش	
۸	پایین بودن ضریب نفوذ فناوری	
۹	نارسایی بودجه دولتی	
۱۰	عدم ارزیابی راهبردی	
۱	ضعف مربیگری سازمانی	نارسایی های سازمانی
۱	اتلاف منابع	
۱	عدم انسجام	
۱	نبود نظام جامع رفاهی	
۱	ضعف مدیریت منابع انسانی	
۲	وجود تعداد بالای نیروی انسانی	
۲	پایین بودن اثربخشی	
۲	محدویت کتب درسی	
۳	عدم تجهیز مدارس	
۳	غیررسمی بودن سازمانی	
۶	نارسایی منابع آموزشی	
۶	عدم جذابیت مدارس برای آموزش	
۷	تصمیم گیری ناکارا	
۸	محدویت فضای آموزشی	
۸	فرسوده بودن تجهیزات آموزشی	
۱	عدم شایسته سالاری	نارسایی های شغلی
۴	عدم تناسب شغلی	
۵	عدم جذب منابع خلاق	

نتایج حاصل از کدگذاری محوری در جدول بالا نشان داده شده است. مشاهده می‌گردد ۱۱۴ کد اولیه در قالب ۱۰ مقوله دسته بندی شده‌اند. نتایج نشان داد که مقوله استراتژی های حمایتی برون سازمانی با تعداد ۱۱۷ کد تخصیص یافته در رتبه اول می‌باشد، مقوله نارسایی های برون سازمانی با تعداد ۷۳ کد در رتبه دوم می‌باشد و مقوله عوامل سازمانی با ۵۶ کد در رتبه سوم قرار دارد.

جدول ۳- توزیع فراوانی مصاحبه شوندگان به تفکیک شناسایی مقولات

مقوله	فراوانی	درصد
نارسایی های برونسازمانی	۱۰	۱۰۰.۰۰
عوامل شغلی	۱۰	۱۰۰.۰۰
عوامل برونسازمانی	۱۰	۱۰۰.۰۰
عوامل فردی	۱۰	۱۰۰.۰۰
شاخص های رفتاری معنویت	۹	۹۰.۰۰
عوامل سازمانی	۹	۹۰.۰۰
نارسایی های سازمانی	۹	۹۰.۰۰
استراتژی های حمایتی برونسازمانی	۸	۸۰.۰۰
نارسایی های شغلی	۷	۷۰.۰۰
پیامدهای عملکردی	۵	۵۰.۰۰
کل	۱۰	۱۰۰.۰۰



جدول ۱- درصد فراوانی مصاحبه شوندگان به تفکیک شناسایی مقولات نهادینه سازی معنویت سازمان

از تعداد کل ۱۰ مصاحبه شونده، ۱۰ نفر معادل ۱۰۰ درصد به مقوله های نارسایی های برونسازمانی، عوامل شغلی، عوامل برونسازمانی و عوامل فردی اشاره داشته‌اند. لذا مقوله استراتژی های حمایتی برون سازمانی، از نظر تعداد تکرار کدها و مقولات مقوله های نارسایی های برون سازمانی، عوامل شغلی، عوامل برونسازمانی و عوامل فردی، از نظر عمومیت و فراگیری در پاسخگویان نیز در اولویت بوده‌اند که نشان از اهمیت این مقوله‌ها می‌باشد. در پژوهش حاضر در مصاحبه ۱۰ داده‌ها تکرار شدند و مرحله جمع‌آوری مصاحبه به اتمام رسید.

استراوس و کوربین کد گذاری باز را اینگونه توصیف می کنند "بخشی از تحلیل که مشخصاً به نامگذاری و دسته بندی پدیده از طریق بررسی دقیق داده ها مربوط می شود". به عبارت بهتر در این نوع کدگذاری مفاهیم درون مصاحبه ها و اسناد و مدارک بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه بندی می شوند. نتیجه این مرحله، تقطیر و خلاصه کردن انبوه اطلاعات کسب شده از مصاحبه ها و اسناد به درون مفاهیم و دسته بندی هایی است که در این سوالات مشابه هستند. در روش کدگذاری نظری، دو گرایش برای تحلیل داده ها وجود دارد. برخی از پژوهشگران به تحلیل جز به جز می پردازند. یعنی متون و داده ها را خط به خط و کلمه به کلمه مورد تحلیل قرار می دهند. برخی نیز به دلیل وقت گیر بودن این روش تنها نکات و مضامین کلیدی را کدگذاری می کنند. در این پژوهش از روش اول استفاده گردیده است. نتایج کد گذاری اولیه در جدول ذیل گزارش شده است.

جدول ۴- ایجاد کدهای اولیه

کد اولیه	بخش های متون
اثرات رفتاری	معنویت یک پدیده جهانی است که می تواند بر تصمیم گیری اخلاقی افراد تاثیر بگذارد
احساس یکپارچگی	معنویت در محیط کار به معنی تجربه معنی داری و احساس یکپارچگی و همبستگی در میان کارکنان است. ۱
	در ادبیات معنویت، این مفهوم همواره با ارزشهای بالاتر مراقبت از دیگران، همدردی، همبستگی، همدلی مرتبط است
	به اشتراک گذاشتن احساسات در جوامع کاری
اخلاق پروری در سازمان	تاکید زیادی بر روی اخلاق و روابط دارند
	باید توجه داشت که سازمان های معنوی خروجی ها و تعاملات بیرونی شان نیز معنوی است.
ارتقای سلامت جسمی کارکنان	به کارکنان اجازه داده شود تا برای حفظ سلامت معنوی و جسمی خود ورزش کنند.
ارزش آفرینی محیط کار	آنها می توانند از طریق کار خود احساس کنند و بدانند که آنچه که هر روز انجام می دهند ارزش دارد.
	به کارگیری مدیریت متنوع برای ارزشمند کردن محیط کار معنوی و تنوع باید در تمام سطوح سازمانی باشد نه در یک سطح و این امر مستلزم گنجاندن تنوع در تمام بخش های کسب و کار است.
اعتقادات فردی و درونی	باید رفتارهای معنوی همراه با اعتقاد باطنی نسبت به انجام کارهای صحیح در محیط کار وجود داشته باشد
اندازه شرکت	تعداد کارکنان شرکت
انسانگرا	انسانگرا
	انسان گرا: تعریف معنویت برحسب خودتحوالی، شفقت، صداقت و عباراتی که بیانگر ارزش دادن به برقراری ارتباط با دیگران است.
انسجام سازمانی	اتحاد سازمانی
انگیزه فردی	انگیزش
ایجاد ارتباط فردی	داشتن یک حس ارتباط با دیگران
	ارتباط کارکنان با طبیعت تقویت شود؛ چرا که طبیعت، منبع اصلی معنویت است.
ایجاد اعتماد	رهبران، اعتماد و توانمندی را افزایش می دهند.
	اعتماد و صداقت متقابل با دیگران
	اعتماد، احترام، ارتباط مناسب میان کارمندان.
ایجاد قدردانی	معنویت اشاره به ارتباط بین زندگی درونی و قدردانی از ارزشهای جهانی است که فراتر از خودخواهی و تقویت همدلی برای همه موجودات زنده است.
	دیوید بوژ (۲۰۰۰) تعاریفی که در زمینه معنویت در کار و سازمان، یافته است در ۶ پارادایم و استعاره مرتبط با موضوع طبقه بندی کرده است که عبارتند از: انسانگرا، بوم-شناس (طرفدار محیط زیست)، پست مدرن تصدیق آمیز، مدیرمآب، بنیادگرا، پست مدرن شک گرا.
	آنها فرصت های برای قدردانی، به چالش کشیده شدن و هیجان زده شدن را دارند.
ایجاد محیط کاری مناسب	از عوامل مهم اجرای موفقیت آمیز معنویت در محیط کار، ایجاد محیط کاری دلپذیر است که کارکنان حضور در سازمان را ترجیح دهند.

نوع کسب و کار	
فضا و فرهنگ مناسب در محیط کار	
محیط زیبا، نظم، برنامه‌های انگیزشی	
آگاهی درونی	معنویت در محیط کار به عنوان یک ساختار چند بعدی که بر انگیزه ذاتی فرد تاثیر می‌گذارد و به عنوان "آگاهی درونی" و جستجوی معنا در نظر گرفته می‌شود.
آیین گرا	آیین گرا: تعریف معنویت با توجه به وابستگی و تعلق داشتن به یکی از ادیان عصر جدید مثل اعتقاد به جان داشتن اشیاء، طبیعت گرایی و اعتقاد به عالم روح
بهره وری سازمانی	این کار کارمندان شاد و مشتاق تولید می‌کند و بهره وری افزایش می‌یابد. معنویت در کار، یک رویکرد جامع را برای همه بهره‌وران توصیه می‌کند.
پرورش روحیه فردی	پاندی و همکاران (۲۰۰۹) همچنین توضیح روشنی از معنویت در محل کار ارائه داد. آنها آن را به عنوان یک محیط کاری کارمند دوستانه توصیف کرده اند که روحیه کارکنان را پرورش می‌دهد. آنها ادعا کردند که مشترکات خاصی بین معنویت سازمان و عملکرد پایدار وجود دارد
	معنویت در محیط کار به معنای تلاش بیشتر برای درک بهتر تجربه های انسانی، در جهت خودکفایی، توسعه فردی و بیان کامل تر از فرد در محیط کار است .
	نبقایل و همکاران (۲۰۱۴) بیان کرد که معنویت در محیط کار به عنوان ارائه دیدگاه های جدید در مورد نگرش کارکنان به کار دیده می‌شود و درک کامل از واقعیت های سازمانی بدون توجه به ماهیت معنوی افراد، ناقص است
	افراد تشویق می‌شود به اینکه می‌تواند هرآنچیزی که می‌خواهند، باشند.
پست مدرنیسم	پست مدرن تصدیق آمیز پست مدرن شک گرا
	پست مدرن تصدیق آمیز: معنویت با تعاریف آزادانه و با مسامحه درباره واژه‌هایی مانند عشق، احساس، خوب بودن و واژه هایی که بیانگر ارزش دادن به خود است.
	پست مدرن شک گرا: داشتن نگرش کاملاً منفی درباره معنویت، احساس اینکه معنویت ابزاری است برای رهبران که پیروان خود را استثمار کنند یا مدیران کنترلی بیش از پیش بر زیردستان اعمال کنند(عابدی جعفری و رستگار، ۱۳۸۶: ۱۰۹-۱۰۷).
تجربه شخصی	معنی تجربه شخصی و تحقق در محل کار
تعهد فردی	تعهد
	تعهدات عاطفی
تعهد کارکنان	تعهد به کیفیت و خدمت رسانی به کارکنان
تعیین دستورالعمل های معنوی	سازمان هایی که می‌خواهند معنویت در محیط کارشان به وجود آید، باید دستورالعمل های منطقی داشته از مطابقت معنویت و دستورالعمل ها اطمینان داشته باشند
	شیوه های مذهبی/ معنوی از قبیل: نماز/ دعا، خواندن کتاب آسمانی و نوشته های مذهبی/ معنوی و توجه به مذهب و معنویت
	شرکت در جلسات مذهبی
تغییر فردی و سازمانی	تغییر کار و سبک زندگی
تقسیم سود	محیط های کاری معنوی به کارهای با ارزش کارکنان پاداش های سخاوتمندانه ای می‌دهند
	اجازه می‌دهند تا کارکنان در مزایایی که به وجود آورده اند سهیم شوند.
توسعه موفقیت کارکنان	سازمان با مدیریت مناسب کارکنان می‌تواند منجر به توسعه و موفقیت افراد شود.
	فرصت هایی برای خود شکوفایی فردی
حقوق و مزایای دریافتی	مزد و حقوق و پاداش مناسب
	رشد و چشم انداز پاداش عادلانه
حمایت و تشویق کارکنان	کارکنان از سوی مدیرانشان، پشتیبانی می‌شوند.
	کارکنان به انجام این رفتارها با استفاده از مزایا و پاداش فوق العاده ترغیب شوند.
	هنگامی که کارکنان، شرکتی را که در آن کار می‌کنند دوست داشته باشند، از فعالیت ها و اقدامات شرکت شان حمایت خواهند کرد.
	تشخیص، انعطاف و تشویق انسانیت، عنصرهای اساسی معنویت در محیط کار است.

تشویق کارکنان برای پاسخ‌گویی به خواسته‌های مشتریان	
تقدیر و تشکر و احترام به کارکنان	
پیشرفت و شناخت خود	
درک کارکنان از حمایت‌های سازمان	
رسمیت شناختن	فایرلم (۱۹۹۶) اشاره کرد که سازمانها جوامعی معنوی هستند، زیرا بسیاری از مردم ساعت‌ها در محل کارشان صرف می‌کنند. بنابراین، به رسمیت شناختن این واقعیت است که کارکنان در محل کار "افرادی هستند که ذهن و روح دارند" معنویت در کار است.
تغییرات عمیق در محل کار در حال پیشرفت هستند و معنویت به عنوان یکی از موضوعات اصلی مطرح است. عامل حیاتی برای سرعت بخشیدن به تغییرات در حال شکل‌گیری سازمان‌ها است	
رشد کسب و کار	دعوت به معنویت راهی برای کمک به ایجاد محیط کاری است که مردم می‌توانند رشد و شکوفایی داشته باشند. معنویت در محیط کار می‌تواند مفید باشد
	فعالیت‌های کاری در فضای باز برگزار شود.
	برپایی جشن هنگام دستیابی شرکت به موفقیت.
رضایت شغلی	این احساس معناداری مهم و رضایت شغلی را به ارمغان می‌آورد.
	رضایت باطنی.
رفتار شهروندی	این احساس یکپارچگی، انگیزه کارکنان را برای نشان دادن رفتارهای طرفدار اجتماعی و مراقبت از دیگران در محل کار و تحریک آنها به انجام مسئولیت‌های خود و انجام رفتار شهروندی، تحریک می‌کند.
رویه‌های کاری	رویه‌های کاری
ساختار سازمان	بنیان سازمانی قوی
سبک رهبری	رهبری الهام‌بخش،
سنت‌گرا	سنت‌گرا: تعریف معنویت با توجه به وابستگی و تعلق داشتن به یکی از ادیان شناخته شده جهان مثل بودا، اسلام، مسیحیت و ...
فرصت‌های شغلی	فرصت‌های شغلی کارکنان
فرهنگ اخلاقی سازمان	یکی از نگرانی‌های اصلی سازمان‌های مختلف، ایجاد یک فرهنگ اخلاقی سازمانی است که از طریق آن، منجر به ایجاد تلاش برای از بین بردن اشتباهات و تخلفات سازمانی گردند که موانعی را در راه پیشرفت ایجاد می‌کنند.
	این که چگونه فرهنگ اخلاقی شرکت باعث بروز رفتار اخلاقی در میان کارمندان می‌شود و این که کارمندان بر اساس قوانین اخلاقی شرکت رفتار می‌کنند خود یک فرآیند اجتماعی سازی یا فرآیند بین‌المللی کردن خاص می‌باشد.
	فرهنگ اخلاقی یکی از اجزای تشکیل دهنده موسسه، یک سازمان، یک کسب و کار، یک شرکت، است. نفوذ به تمام دیگر اجزای ساختار نهادی و تجاری، تاثیر گذار است. ویژگی‌های اصلی آن به فرهنگ نسبت داده می‌شود که در آن بعد اخلاقی ممکن است قابل توجه باشد.
	محققان پیشین از واژه‌های مختلف برای فرهنگ اخلاقی از جمله فرهنگ اخلاقی شرکت استفاده کرده‌اند (هانت و همکاران، ۱۹۸۹؛ بیکر و همکاران، ۲۰۰۶؛ شوارتز، ۲۰۱۳)، فرهنگ اخلاقی سازمانی (کی، ۱۹۹۹؛ آمپوفو و همکاران، ۲۰۰۴؛ هوتالا و همکاران، ۲۰۱۱؛ ریواری و همکاران، ۲۰۱۲؛ جوندل و همکاران، ۲۰۱۳)، فرهنگ اخلاقی کسب و کار (آردیچویل و همکاران، ۲۰۰۹؛ جوندل و همکاران، ۲۰۱۴)، فرهنگ اخلاقی درک شده (سویینی و همکاران، ۲۰۰۹؛ لامونتنگ، ۲۰۱۲) و فرهنگ اخلاقی (کاپتین، ۲۰۰۸؛ پارک و پلنکیوس، ۲۰۱۲؛ اسوانبرگ و اوهمن، ۲۰۱۳). این مفاهیم و مطالعات پیشین چنین شرایطی را در موارد زیر توضیح داده‌اند
	فرهنگ‌های اخلاقی سازمان، آن دسته از جنبه‌های فرهنگ سازمانی و رفتارهایی است که سازمان، به نحو پایداری، به کار می‌گیرد (ریواری و همکاران، ۲۰۱۲).
	فرهنگ اخلاقی شرکتی توسط محققان قبلی به عنوان ترکیبی از ارزش‌های اخلاقی فردی مدیران و هر دو سیاست رسمی و غیر رسمی در اخلاق سازمان، مورد توجه قرار گرفته است. در حقیقت تمرکز فرهنگ اخلاق شرکتی بر رهبری و نقش مدیران در فرهنگ اخلاقی، در یک سازمان است.
فرهنگ سازمانی	فرهنگ مثبت در محیط کار
	برای اجرایی کردن فرهنگ‌های اخلاقی و مدل‌های فرهنگ اخلاقی در سازمان‌های بزرگ، مستلزم وضوح، هماهنگی (مدیریت محلی و ارشد)، امکان‌سنجی، قابلیت پشتیبانی، شفافیت، بحث، گفتگو و ایجاد ابعاد تحرک‌پذیری برای ارزیابی فرهنگ اخلاقی شرکت‌ها و تاثیر روانشناختی آن، است (فارکویی و همکاران، ۲۰۱۷).

تروینو و نیلسون (۲۰۰۳) گفته اند که فرهنگ اخلاقی شرکت در واقع زیر مجموعه ای از فرهنگ سازمانی است و اثر متقابلی روی ساختارهای رسمی، سیستم های پاداش، سیستم های آموزشی و سیستم های غیر رسمی سازمانها می-گذارد.

هدف اصلی این است که شرکت اطمینان پیدا کند که سهمی که فرهنگ اخلاقی شرکت در میان ارزش ها، اعتقادات باقی می گذارد بیشتر از فرهنگ های ضعیف است. وقتی این طرز فکر میان کارکنان جا بیافتد، قوانین اخلاقی هم به خودی خود مورد تایید قرار می گیرند. مسئله دوم درباره ماهیت وجودی این فرهنگ است که در میان پرسنل و مدیران واقعا اختلاف نظرهایی را ایجاد کرده است

خرده فرهنگ قوی (بر اساس نسل، نظر، وابستگی های حرفه ای)
هنگامی که محققان از اصطلاح "فرهنگ اخلاقی سازمان" استفاده می کنند، بر تفاوت بین فرهنگ اخلاقی و محیط های اخلاقی تأکید کردند (هوتالا و همکاران، ۲۰۱۱).

جو اخلاقی، شامل آن دسته از جنبه هایی است که تعیین کننده ی رفتارهای اخلاقی است، در حالی که فرهنگ اخلاقی، شامل جنبه هایی هستند که اخلاق را تحریک می کنند. آنها خاطرنشان می کنند که فرهنگ سازمانی شامل مفروضات مشترکی است، سازه های عمیق تر و گسترده تر از محیط سازمانی است که شامل ادراکات مشترک، است (چادقانی و جاری، ۲۰۱۶).

حققانی که از اصطلاح فرهنگ اخلاقی شرکت استفاده می کنند بر این باورند که وقتی استانداردهای اخلاقی و هنجارها توسط مدیران ارشد، پذیرفته می شوند و به طور گسترده ای در میان اعضای سازمان به اشتراک گذاشته می شوند، موفقیت سازمانی افزایش خواهد یافت

گزینش کارکنان	گزینش کارکنان بر مبنای فلسفه معنویت محور شرکت
مدیریت سازمانی	مدیریت سازمانی
مسئولیت اجتماعی شرکتی	نیکوکاری از طرف سازمان به جامعه
	تعامل، کمک به دیگران
مشارکت کارکنان	مشارکت در گفتگوها را تشویق می کنند و قوانین و مقررات را به حداقل می رسانند.
	مشارکت کارکنان در امور.
معنویت فردی	معنویت فردی
معنی داری فردی	معنویت در محیط کار به معنی تجربه معنی داری و احساس یکپارچگی و همبستگی در میان کارکنان است. ۱
	دیوید بوژ (۲۰۰۰) تعاریفی که در زمینه معنویت در کار و سازمان، یافته است در ۶ پارادایم و استعاره مرتبط با موضوع طبقه بندی کرده است که عبارتند از: انسانگرا، بوم-شناس (طرفدار محیط زیست)، پست مدرن تصدیق آمیز، مدیرمآب، بنیادگرا، پست مدرن شک گرا.
	کار معنی دار
موقعیت اجتماعی کارکنان	موقعیت اجتماعی
نظرات انتقادی	نظرات، انتقادات، خصومت های بین مدیران و یا سایر پرسنل، و غیره نیز در ارزیابی مهم هستند
نوآوری و خلاقیت سازمانی	افراد در محیط های مناسب می توانند بسیار مولد، نوآورانه و تعاونی باشند.
	"سطوح ابتکار عمل" در فعالیت ها، که اگر وجود داشته باشد و تا چه حد، به آن توجه می شود
هماهنگی با ارزشها	هماهنگی با ارزش محل کار.
	همسویی با ارزش های کاری
	همسویی با ارزش های سازمانی
همبستگی و وابستگی کارکنان	معنویت در محیط کار به معنی تجربه معنی داری و احساس یکپارچگی و همبستگی در میان کارکنان است. ۱
	پاستاگ و داکن (۲۰۰۹) معنویت در محل کار به عنوان "احساس وابستگی و داشتن شفقت نسبت به دیگران، تجربه یک آگاهی داخلی در ذهن و ارتقای تعالی"، تعریف کرده است.
	احساس همبستگی
	احساس اتحاد در میان کارکنان
هویت سازمانی	هویت یابی با سازمان
ویژگی های فردی کارکنان	سن کارکنان
	وضعیت تأهل
	سن
	جنسیت

وضعیت تأهل	
تعداد فرزندان	
عداد افراد خانواده	
درآمد خانواده	
سطح تحصیلات	
رشته تحصیلی	
حوزه مطالعاتی	
منطقه مسکونی	
سابقه کاری	
ویژگی استخدامی کارکنان	وضعیت استخدام
یادگیری سازمانی	یادگیری مستمر
یادگیری فردی	یادگیری فردی

نتایج حاصل از کدهای اولیه داده‌های کیفی گردآوری شده با استفاده از ابزار مصاحبه، در جدول ۴ به نمایش گذاشته شده است. مشاهده می‌گردد که تعداد ۵۵ کد اولیه از میان ۱۲۷ بخش از اسناد شناسایی شده است.

هدف از این مرحله از کدگذاری، برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. کدگذاری محوری، منجر به ایجاد گروه‌ها و مقوله‌ها می‌شود. تمامی کدهای مشابه در گروه خاص خود قرار می‌گیرند. در این راستا، تمامی کدهای ایجاد شده دوباره بازبینی شده و با متون مقایسه می‌شود تا مطلبی از قلم نیفتد.

جدول ۵- کدگذاری محوری

مقوله	کد اولیه	تکرار
پیامدسازمانی	رضایت شغلی	۲
	توسعه موفقیت کارکنان	۲
	بهره وری سازمانی	۲
	اخلاقی پروری در سازمان	۲
	ایجاد اعتماد	۳
	رشد کسب و کار	۳
	پرورش روحیه فردی	۴
	ایجاد محیط کاری مناسب	۴
شاخص های رفتاری معنویت	اثرات رفتاری	۱
	آیین گرا	۱
	آگاهی درونی	۱
	سنت گرا	۱
	ایجاد ارتباط فردی	۲
	انسانگرا	۲
	احساس یکپارچگی	۳
	ایجاد قدردانی	۳
	هماهنگی با ارزشها	۳
	همبستگی و وابستگی کارکنان	۴
	تغییر فردی و سازمانی	۱
عوامل برونسازمانی		

۱	نظرات انتقادی	
۲	مسئولیت اجتماعی شرکتی	
۴	پست مدرنیسم	
۱	ساختار سازمان	عوامل سازمانی
۱	انسجام سازمانی	
۱	سبک رهبری	
۱	مدیریت سازمانی	
۱	اندازه شرکت	
۱	یادگیری سازمانی	
۱	رویه های کاری	
۱	هویت سازمانی	
۱	رفتار شهروندی	
۲	تقسیم سود	
۲	رسمیت شناختن	
۲	نوآوری و خلاقیت سازمانی	
۲	مشارکت کارکنان	
۴	تعیین دستورالعمل های معنوی	
۸	فرهنگ سازمانی	
۱	فرصت های شغلی	عوامل شغلی
۲	ارزش آفرینی محیط کار	
۸	حمایت و تشویق کارکنان	
۱	موقعیت اجتماعی کارکنان	عوامل فردی کارکنان
۱	انگیزه فردی	
۱	یادگیری فردی	
۱	معنویت فردی	
۱	تعهد کارکنان	
۱	تجربه شخصی	
۱	اعتقادات فردی و درونی	
۲	تعهد فردی	
۳	معنی داری فردی	
۶	فرهنگ اخلاقی سازمان	
۱۳	ویژگی های فردی کارکنان	
۱	ویژگی استخدامی کارکنان	مدیریت منابع انسانی سازمان
۱	گزینش کارکنان	
۱	ارتقای سلامت جسمی کارکنان	
۲	حقوق و مزایای دریافتی	

نتایج حاصل از کدگذاری محوری در جدول بالا نشان داده شده است. مشاهده می گردد ۵۵ کد اولیه در قالب ۷ مقوله دسته بندی شده اند. مقوله عوامل فردی کارکنان با تعداد ۳۱ کد تخصیص یافته در رتبه اول می باشد، مقوله عوامل سازمانی با تعداد ۲۹ کد در رتبه دوم می باشد و مقوله پیامدسازمانی با ۲۲ کد در رتبه سوم قرار دارد. در گام نخست به غربالگری و شناسایی شاخص های نهایی پژوهش پرداخته شد. براساس

مصاحبه‌های تخصصی انجام شده تعداد ۱۱۴ کد اولیه از میان ۴۶۶ بخش از مصاحبه‌ها شناسایی شده است. ۱۱۴ کد اولیه در قالب ۱۰ مقوله‌به صورت زیر دسته بندی شده‌اند:

۱. استراتژی‌های حمایتی برونسازمانی
۲. پیامدهای عملکردی
۳. شاخص‌های رفتاری معنویت
۴. عوامل برونسازمانی
۵. عوامل سازمانی
۶. عوامل شغلی
۷. عوامل فردی
۸. نارسایی‌های برونسازمانی
۹. نارسایی‌های سازمانی
۱۰. نارسایی‌های شغلی

در بررسی مبانی نظری، ۵۵ کد اولیه از میان ۱۲۷ بخش از اسناد شناسایی شده است. ۵۵ کد اولیه در قالب ۷ مقوله زیر دسته بندی شده‌اند:

۱. پیامدسازمانی
۲. شاخص‌های رفتاری معنویت
۳. عوامل برونسازمانی
۴. عوامل سازمانی
۵. عوامل شغلی
۶. عوامل فردی کارکنان
۷. مدیریت منابع انسانی سازمان

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که نهادهای سازمندی معنویت در سازمان آموزش و پرورش، پدیده‌ای چندبعدی و چندسطحی است که نمی‌توان آن را صرفاً به ویژگی‌های فردی کارکنان یا باورهای شخصی آنان تقلیل داد. تحلیل داده‌های کیفی به استخراج ۱۱۴ کد اولیه و سازمان‌دهی آن‌ها در قالب ۱۰ مقوله اصلی انجامید. این مقوله‌ها شامل استراتژی‌های حمایتی برونسازمانی، پیامدهای عملکردی، شاخص‌های رفتاری معنویت، عوامل برونسازمانی، عوامل سازمانی، عوامل شغلی، عوامل فردی، نارسایی‌های برونسازمانی، نارسایی‌های سازمانی و نارسایی‌های

شغلی بودند. از نظر میزان تکرار کدها، استراتژی‌های حمایتی برون‌سازمانی با ۱۱۷ کد در رتبه نخست، نارسایی‌های برون‌سازمانی با ۷۳ کد در رتبه دوم و عوامل سازمانی با ۵۶ کد در رتبه سوم قرار گرفتند. همچنین تمام مصاحبه‌شوندگان به نارسایی‌های برون‌سازمانی، عوامل شغلی، عوامل برون‌سازمانی و عوامل فردی اشاره کردند و ۹۰ درصد آنان نیز شاخص‌های رفتاری معنویت، عوامل سازمانی و نارسایی‌های سازمانی را مورد تأکید قرار دادند. این الگو نشان می‌دهد که نهادینه‌سازی معنویت در آموزش و پرورش حاصل تعامل هم‌زمان عوامل درون‌فردی، شغلی، سازمانی و محیطی است و برای تحقق آن باید از یک رویکرد سیستمی استفاده شود.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش، برجستگی استراتژی‌های حمایتی برون‌سازمانی بود. توسعه مراکز پژوهشی و آموزشی، گسترش مهارت‌های فردی و فنی در جامعه، تقویت سرمایه‌گذاری آموزشی، بهره‌گیری از ظرفیت خیرین، توسعه سازمان‌های مردم‌نهاد، اجرای نیازسنجی‌های اجتماعی، توسعه فناوری، تمرکززدایی در تصمیم‌گیری و اجرایی کردن اسناد تحول و حمایتی از مهم‌ترین مؤلفه‌های این مقوله بودند. این یافته بیانگر آن است که نهادینه‌سازی معنویت در آموزش و پرورش تنها از مسیر اقدامات داخلی سازمان امکان‌پذیر نیست و پشتیبانی نهادی، اجتماعی و سیاستی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. این نتیجه با دیدگاه Clark-Ginsberg و همکاران هم‌راستا است؛ آنان نشان داده‌اند که در پدیده‌های پیچیده سازمانی و اجتماعی، ظرفیت‌های پایدار تنها زمانی شکل می‌گیرند که مجموعه‌ای از منابع، ساختارها، نهادها و شبکه‌های حمایتی در کنار یکدیگر عمل کنند (Clark-Ginsberg et al., 2020). همچنین، تأکید این پژوهش بر توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های انسانی با یافته‌های Palšaitis و همکاران هم‌خوانی دارد که نقش شایستگی‌های منابع انسانی را در بهبود فرایندهای سازمانی برجسته کرده‌اند (Palšaitis et al., 2017). بنابراین، می‌توان استنباط کرد که سازمان آموزش و پرورش برای نهادینه‌کردن معنویت نیازمند پیوند فعال با محیط اجتماعی، سیاست‌های حمایتی، نهادهای مدنی و سازوکارهای توسعه سرمایه انسانی است.

نتیجه مهم دیگر پژوهش، نقش پررنگ عوامل سازمانی در فرایند نهادینه‌سازی معنویت بود. تعلق سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، حقیقت‌یابی، عدالت سازمانی، مهارت کارکنان، اعتماد سازمانی، توسعه قابلیت‌ها، مشتری‌مداری، مسئولیت اجتماعی، مدیریت منابع، مدیریت تغییر، مدیریت منابع انسانی، ارزش‌محوری، تأمین نیازهای کارکنان، ارتباطات مناسب و رهبری سازمانی از جمله شاخص‌های این مقوله بودند. این یافته نشان می‌دهد که معنویت زمانی در سازمان تثبیت می‌شود که ارزش‌های معنوی در رویه‌های واقعی سازمان بازتاب یابند. به عبارت دیگر، اگر اعتماد، عدالت، احترام، پاسخگویی و حمایت صرفاً در سطح شعار باقی بماند، امکان تبدیل معنویت به یک الگوی پایدار رفتاری کاهش می‌یابد. این نتیجه با پژوهش Cayak و Eskici درباره رابطه جو اخلاقی سازمانی و گرایش معلمان به پاسخگویی هم‌خوان است (Cayak & Eskici, 2023). همچنین، Neves نشان داد که رهبری اخلاقی در مدارس می‌تواند با انگیزش و تعهد معلمان ارتباط داشته باشد و از این طریق بر کیفیت تجربه سازمانی آنان اثر بگذارد (Neves, 2025). یافته حاضر همچنین با شواهد مربوط به اهمیت رهبری اخلاقی مدیران مدارس همسو است؛ زیرا مدیران از طریق رفتار خود می‌توانند معیارهای اخلاقی را از سطح ارزش‌های رسمی به سطح کنش‌های روزمره منتقل کنند (Kadoma, 2024).

در این پژوهش، شاخص‌های رفتاری معنویت شامل توسعه اعتقادات یگانه‌پرستی، نوع‌دوستی، اعتماد فردی، تفکر انتقادی، ارزش‌محوری، خودآگاهی، توسعه چشم‌انداز مشترک، کار در راستای رضای خداوند و آگاهی تعالی‌بخش بود. این نتیجه نشان می‌دهد که معنویت در بافت آموزش و پرورش از یک سو دارای ابعاد درونی و ارزشی و از سوی دیگر دارای نمودهای بین‌فردی و سازمانی است. مؤلفه‌هایی مانند نوع‌دوستی، اعتماد و چشم‌انداز مشترک، معنویت را از سطح یک تجربه شخصی فراتر می‌برند و آن را به رفتارهای قابل مشاهده در محیط کار پیوند می‌دهند. این برداشت با نتایج مرور نظام‌مند Shahir و همکاران سازگار است که معنویت در محیط کار را با ابعاد مختلف بهزیستی، معنا، پیوند اجتماعی و تجربه مثبت کاری مرتبط دانسته‌اند (Shahir et al., 2025). همچنین، Rastogi و همکاران در توسعه ابزار کارمایوگا نشان دادند که اخلاق کار می‌تواند در قالب انجام مسئولانه وظیفه، فراتر رفتن از منافع شخصی و جهت‌گیری ارزشی در عمل حرفه‌ای مفهوم‌سازی شود (Rastogi et al., 2020). از سوی دیگر، Schilpzand و de Jong نیز بر نقش نظام‌های ارزشی و اخلاق کار در شکل‌دهی نگرش افراد نسبت به فعالیت حرفه‌ای تأکید کرده‌اند (Schilpzand & de Jong, 2021). بنابراین، یافته حاضر نشان می‌دهد که معنویت سازمانی در آموزش و پرورش می‌تواند ترکیبی از خودآگاهی، ارزش‌مداری، جهت‌گیری متعالی و رفتار اجتماعی مسئولانه باشد.

عوامل شغلی نیز از مقوله‌هایی بودند که همه مشارکت‌کنندگان به آن اشاره کردند. لذت شغلی، آموزش ضمن خدمت، مشارکت شغلی، توسعه صلاحیت حرفه‌ای، معنادار بودن شغل، رضایت شغلی و همبستگی شغلی از مهم‌ترین مؤلفه‌های این بخش بودند. این یافته نشان می‌دهد که معنویت در سازمان زمانی قابلیت نهادینه‌شدن دارد که کارکنان کار خود را ارزشمند و معنادار بدانند و در عین حال از فرصت رشد و مشارکت حرفه‌ای برخوردار باشند. این نتیجه با پژوهش Kashfi و همکاران در مورد اثر معنویت محیط کار بر رضایت شغلی کارکنان هم‌راستا است (Kashfi et al., 2019). همچنین، Karimi و همکاران ارتباط میان ابعاد کیفیت زندگی کاری و ادراک معنویت در محیط کار را مورد توجه قرار داده‌اند و نشان داده‌اند که ویژگی‌های شغلی و کیفیت تجربه کارکنان از محیط کار در فهم معنویت سازمانی اهمیت دارد (Karimi et al., 2018). افزون بر این، Lambert و همکاران نشان دادند که درگیری شغلی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل فردی و سازمانی قرار دارد و نمی‌توان آن را مستقل از شرایط کاری بررسی کرد (Lambert et al., 2018). از این منظر، معناداری شغل در آموزش و پرورش می‌تواند به‌عنوان حلقه‌ای واسط میان معنویت، رضایت شغلی و مشارکت حرفه‌ای عمل کند.

یافته‌های پژوهش همچنین اهمیت عوامل فردی را نشان داد. بخشندگی، انصاف، سازگاری، شایستگی، عزت‌نفس، اخلاق فردی، عدالت فردی، رضایت درونی، خودرهبری، رعایت حقوق فردی، مسائل روحی و معنوی، سنخ‌شناسی و وجدان کاری از شاخص‌های این مقوله بودند. تأکید همه مصاحبه‌شوندگان بر این عوامل نشان می‌دهد که نهادینه‌سازی معنویت بدون آمادگی درونی کارکنان دشوار خواهد بود. باین‌حال، نتیجه پژوهش حاضر نشان می‌دهد که ویژگی‌های فردی تنها زمانی می‌توانند به سرمایه سازمانی تبدیل شوند که ساختار و فرهنگ سازمان امکان بروز آن‌ها را فراهم کند. این نتیجه با پژوهش Kim و همکاران هم‌خوان است که نشان دادند ویژگی‌های شخصیتی و الگوهای فردی کارکنان با تجربه غرقگی در کار، تعهد سازمانی و رفتارهای معطوف به ذی‌نفعان ارتباط دارند (Kim et al., 2019). همچنین، یافته حاضر با پژوهش

Hakiminia درباره اثر روحیه دینی بر عملکرد سازمانی هم‌راستا است (Hakiminia, 2017). بنابراین، می‌توان گفت نهادینه‌سازی معنویت در آموزش و پرورش نیازمند پیوند میان آمادگی اخلاقی و معنوی فرد با زمینه‌های تسهیل‌کننده سازمانی است.

نتایج پژوهش در حوزه عوامل برون‌سازمانی نیز نشان داد که قوانین جامعه، مشارکت مردمی، اسناد بالادستی، رضایت عمومی، پایبندی اخلاقی در جامعه، هنجارهای اخلاقی، توجه به ارباب‌رجوع و توسعه زندگی معنوی در سطح جامعه در این فرایند نقش دارند. این یافته اهمیت تناسب میان ارزش‌های درون سازمان و انتظارات محیط اجتماعی را برجسته می‌کند. آموزش و پرورش به دلیل ماهیت عمومی و اجتماعی خود، بیش از بسیاری از سازمان‌ها در معرض تأثیر هنجارها و ارزش‌های محیطی است. بر همین اساس، نهادینه‌سازی معنویت نمی‌تواند صرفاً در مرزهای رسمی سازمان اتفاق بیفتد؛ بلکه نیازمند هماهنگی نسبی میان سیاست‌های آموزشی، انتظارات خانواده‌ها، ارزش‌های اجتماعی و نظام‌های قانونی است. این تفسیر با دیدگاه Zare و همکاران درباره گستره رهبری آموزشی و ضرورت توجه به زمینه‌های فراتر از مدیریت اجرایی هم‌خوان است (Zare et al., 2017). همچنین، Khalijian و Shams با تأکید بر رویکرد امنیت‌محور در رهبری سازمان‌های آموزشی، اهمیت ایجاد محیطی باثبات و قابل اعتماد برای تحقق عملکرد مطلوب را مطرح کرده‌اند (Khalijian & Shams, 2017).

در بخش موانع، نارسایی‌های برون‌سازمانی از مهم‌ترین یافته‌ها بودند و در رتبه دوم از نظر تعداد کدها قرار گرفتند. نارسایی گرایش‌های رفتاری جامعه، نبود نظام خدمات‌دهی، محدودیت‌های قانونی، ضعف نیازسنجی، ضعف مدیریتی، مشکلات دسترسی به مدارس، محدودیت منابع مالی، ضعف اجرای اسناد تحول، بخشی‌نگری، تأثیرات سیاسی، پایین‌بودن ضریب نفوذ فناوری، نارسایی بودجه دولتی و نبود ارزیابی راهبردی از جمله مؤلفه‌های این مقوله بودند. این نتیجه نشان می‌دهد که حتی در صورت وجود انگیزه معنوی و اخلاقی در کارکنان، ضعف‌های ساختاری و محیطی می‌توانند فرایند نهادینه‌سازی را مختل کنند. به‌ویژه، محدودیت منابع، ضعف سیاست‌گذاری و نبود ارزیابی راهبردی می‌تواند فاصله میان ارزش‌های مطلوب و عملکرد واقعی را افزایش دهد. این نتیجه با رویکردهای سیستمی در سنجش ظرفیت و تاب‌آوری سازمانی هم‌سو است؛ زیرا Clark-Ginsberg و همکاران نشان داده‌اند که ظرفیت یک سیستم وابسته به مجموعه‌ای از مؤلفه‌های نهادی، منابع و سازوکارهای هماهنگ‌کننده است (Clark-Ginsberg et al., 2020). بر این اساس، معنویت در آموزش و پرورش زمانی نهادینه می‌شود که بستر ساختاری نیز امکان تداوم و پایداری آن را فراهم کند.

نارسایی‌های سازمانی نیز از سوی ۹۰ درصد مشارکت‌کنندگان مورد تأکید قرار گرفتند. ضعف مربیگری سازمانی، اتلاف منابع، عدم انسجام، نبود نظام جامع رفاهی، ضعف مدیریت منابع انسانی، تعداد بالای نیروی انسانی، پایین‌بودن اثربخشی، محدودیت منابع آموزشی، عدم تجهیز مدارس، تصمیم‌گیری ناکارا، محدودیت فضای آموزشی و فرسودگی تجهیزات از جمله موارد شناسایی شده بودند. این یافته بیانگر آن است که نهادینه‌سازی معنویت بدون اصلاح نظام‌های مدیریتی و منابع انسانی، با چالش مواجه خواهد شد. اهمیت مدیریت و توسعه منابع انسانی در مطالعات مختلف نیز مورد تأکید قرار گرفته است (Palšaitis et al., 2017). همچنین، یافته حاضر با مطالعات مربوط به سبک‌های نوین رهبری هم‌خوان است؛ زیرا Mousakhani و Mohammadnia بر ضرورت انتخاب و تلفیق الگوهای رهبری متناسب با نیازهای پیچیده سازمان تأکید کرده‌اند (Mousakhani & Mohammadnia, 2018). در همین راستا، Heydari نیز رابطه الگوهای رهبری با

ظرفیت‌سازی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی را مورد توجه قرار داده است (Heydari, 2017). در نتیجه، می‌توان استدلال کرد که مدیریت ناکارآمد و ضعف در توسعه ظرفیت کارکنان نه تنها عملکرد سازمانی، بلکه امکان تحقق ارزش‌های معنوی و اخلاقی را نیز کاهش می‌دهد.

پیامدهای عملکردی شناسایی شده در پژوهش شامل بالندگی سازمانی، رشد رفتار شخصی و سازمانی، ماندگاری کارکنان، افزایش خلاقیت، تعهد سازمانی و بهبود عملکرد بود. اگرچه این مقوله از نظر فراگیری در میان مشارکت‌کنندگان نسبت به برخی مقوله‌های دیگر کمتر گزارش شد، اهمیت نظری آن بالاست؛ زیرا نشان می‌دهد نهادهای تعهدی معنویت در نهایت می‌تواند به پیامدهای ملموس سازمانی منجر شود. این نتیجه با مرور Khan و همکاران درباره روندهای پژوهشی معنویت محیط کار و تعهد سازمانی سازگار است که نشان می‌دهد تعهد سازمانی یکی از متغیرهای اصلی مرتبط با معنویت در محیط کار است (Khan et al., 2025). همچنین، پژوهش Shahir و همکاران پیوند معنویت محیط کار با بهزیستی کارکنان را تأیید می‌کند (Shahir et al., 2025). از سوی دیگر، Fang و Qi نشان دادند که جو مدرسه با رضایت شغلی معلمان ارتباط دارد و خودکارآمدی می‌تواند در این رابطه نقش داشته باشد (Fang & Qi, 2023). بنابراین، معنویت سازمانی در آموزش و پرورش را می‌توان نه فقط یک ارزش فرهنگی، بلکه ظرفیتی برای ایجاد تعهد، خلاقیت، ماندگاری و عملکرد بهتر دانست.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که جو اخلاقی می‌تواند بستری اساسی برای تبدیل معنویت از یک گرایش فردی به یک ویژگی سازمانی پایدار باشد. وجود عدالت، اعتماد، پاسخگویی، ارزش‌محوری، رهبری اخلاقی و احترام به کارکنان می‌تواند شرایطی ایجاد کند که در آن کارکنان امکان تجربه معنا، تعلق و همسویی ارزشی بیشتری داشته باشند. نتایج پژوهش‌های مرتبط با رهبری اخلاقی در مدارس نیز از این تفسیر حمایت می‌کنند (Kadoma, 2024; Neves, 2025). همچنین، مطالعات مربوط به رهبری معنوی و توانمندسازی کارکنان نشان داده‌اند که رهبری می‌تواند در شکل‌دهی تجربه کارکنان از معنا و ظرفیت حرفه‌ای مؤثر باشد (Niazshirvani et al., 2020). بر این اساس، مدل حاصل از پژوهش حاضر را می‌توان الگویی دانست که نهادهای تعهدی معنویت را پیامد تعامل میان آمادگی فردی، معناداری شغلی، سازوکارهای سازمانی، رهبری و جو اخلاقی، حمایت محیطی و کاهش موانع ساختاری می‌داند. این نگاه چندسطحی با ماهیت پیچیده سازمان آموزش و پرورش تناسب دارد و نشان می‌دهد هیچ عامل منفردی به تنهایی برای تحقق معنویت پایدار در سازمان کفایت نمی‌کند.

این پژوهش با چند محدودیت همراه بود. نخست، داده‌های پژوهش بر مبنای مصاحبه با گروه محدودی از خبرگان، مدیران و متخصصان حوزه آموزش و پرورش خراسان رضوی گردآوری شد؛ از این رو، تعمیم مستقیم یافته‌ها به تمام مناطق آموزشی کشور باید با احتیاط صورت گیرد. دوم، ماهیت کیفی پژوهش سبب شد یافته‌ها عمدتاً بر ادراک، تجربه و تفسیر مشارکت‌کنندگان متکی باشند و احتمال تأثیر سوگیری‌های فردی و زمینه‌ای بر پاسخ‌ها وجود داشته باشد. سوم، برخی مفاهیم مانند معنویت، اخلاق و ارزش‌های فردی ماهیتی انتزاعی و وابسته به زمینه فرهنگی دارند و ممکن است توسط افراد مختلف به شیوه‌های متفاوت تفسیر شوند. همچنین، پژوهش حاضر روابط علی یا شدت اثر هر یک از مؤلفه‌ها بر نهادهای تعهدی معنویت را به صورت کمی آزمون نکرد و بنابراین درباره وزن نسبی مسیرهای اثرگذاری نمی‌توان نتیجه‌گیری قطعی ارائه کرد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، مدل استخراج‌شده در نمونه‌های بزرگ‌تر از معلمان، مدیران و کارکنان مناطق مختلف آموزش و پرورش کشور با استفاده از روش‌های کمی و مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون شود تا اعتبار سازه‌ای، قدرت تبیین و روابط میان مؤلفه‌های آن مشخص گردد. همچنین، انجام مطالعات مقایسه‌ای میان مدارس دولتی و غیردولتی، مقاطع تحصیلی مختلف و مناطق برخوردار و کم‌برخوردار می‌تواند تفاوت‌های زمینه‌ای در نهادینه‌سازی معنویت را روشن سازد. پژوهش‌های طولی نیز می‌توانند بررسی کنند که تغییر در جو اخلاقی و شیوه‌های رهبری در طول زمان چه اثری بر معنویت، تعهد و عملکرد کارکنان دارد. علاوه بر این، بررسی نقش میانجی یا تعدیل‌گر متغیرهایی مانند عدالت سازمانی، اعتماد، توانمندسازی روان‌شناختی، امنیت روانی، معناداری شغلی و حمایت سازمانی می‌تواند به توسعه مدل نظری دقیق‌تری منجر شود.

در سطح عملی، پیشنهاد می‌شود مدیران آموزش و پرورش نهادینه‌سازی معنویت را به‌عنوان بخشی از سیاست‌های توسعه منابع انسانی و فرهنگ سازمانی در نظر گیرند و آن را به برنامه‌های مقطعی یا فعالیت‌های نمادین محدود نکنند. طراحی برنامه‌های آموزش اخلاق حرفه‌ای، تقویت عدالت و شفافیت در تصمیم‌گیری، توسعه رهبری اخلاقی و معنوی، ایجاد فرصت مشارکت کارکنان، بهبود نظام‌های تقدیر و پاداش، حمایت از رشد حرفه‌ای، افزایش اختیار و مسئولیت‌پذیری و تقویت ارتباطات اعتمادمحور می‌تواند در این زمینه مؤثر باشد. همچنین، لازم است نارسایی‌های ساختاری مانند ضعف مدیریت منابع انسانی، تصمیم‌گیری ناکارآمد، محدودیت منابع آموزشی و فقدان نظام‌های حمایتی به‌طور هم‌زمان مورد توجه قرار گیرند. تدوین شاخص‌های مشخص برای سنجش جو اخلاقی و معنویت سازمانی و گنجاندن آن‌ها در نظام ارزیابی مدیران و واحدهای آموزشی نیز می‌تواند به تبدیل این مفاهیم از ارزش‌های اعلام‌شده به رویه‌های پایدار سازمانی کمک کند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

EXTENDED SUMMARY

Educational organizations are not merely administrative structures for implementing formal programs; rather, they are social, cultural, and value-based systems in which the quality of interpersonal relationships, leadership practices, organizational norms, and employees' perceptions can directly influence the achievement of educational and developmental goals. Within such

organizations, employees' work is often associated with responsibility, service, commitment, ethical conduct, and the search for meaning. Consequently, organizational spirituality has increasingly attracted attention as a construct capable of linking employees' inner values with their professional roles and the broader mission of the organization. Workplace spirituality generally refers to employees' experience of meaningful work, connectedness with others, alignment between personal and organizational values, self-awareness, and a sense of contribution to purposes beyond narrowly instrumental goals. Recent evidence has highlighted the relevance of workplace spirituality to employee well-being and positive organizational experiences, indicating that spirituality can serve as an important dimension of contemporary organizational life (Shahir et al., 2025).

The significance of spirituality may be particularly pronounced in educational systems because the mission of education inherently involves human development, value transmission, social responsibility, and moral formation. Teachers, school administrators, and educational staff are expected not only to perform technical and administrative duties but also to interact continuously with students, families, colleagues, and society. Therefore, the organizational environment in which they work may influence the extent to which they perceive their professional roles as meaningful and ethically coherent. Previous studies have linked workplace spirituality with job satisfaction and quality of work life, suggesting that perceptions of fairness, opportunities for growth, supportive working conditions, and meaningful work can contribute to employees' spiritual experience within organizations (Karimi et al., 2018; Kashfi et al., 2019). Likewise, the relationship between workplace spirituality and organizational commitment has emerged as a significant line of inquiry in recent organizational research (Khan et al., 2025). However, spirituality cannot be sustainably institutionalized if the organizational context is inconsistent with ethical principles. Ethical climate refers to shared perceptions concerning appropriate ethical behavior, acceptable decision-making criteria, accountability, justice, and the values that guide organizational conduct. In schools and educational organizations, ethical climate is closely related to professional accountability and employees' willingness to accept responsibility for their roles (Cayak & Eskici, 2023). School climate has also been associated with teachers' job satisfaction, with self-efficacy functioning as an important psychological mechanism through which environmental conditions may influence occupational attitudes (Fang & Qi, 2023). These findings suggest that organizational spirituality should not be examined solely at the individual level; rather, it should be understood in relation to the broader ethical and organizational environment.

Leadership constitutes another major mechanism through which ethical and spiritual values can be translated into organizational practice. Ethical leadership can clarify behavioral expectations, strengthen trust, reinforce fairness, and transform formal organizational values into everyday managerial practices. Evidence from educational settings has emphasized the importance of school principals' adherence to ethical leadership principles (Kadoma, 2024), while recent research has also explored the relationship between ethical leadership, teacher motivation, and organizational commitment in public schools (Neves, 2025). Similarly, spiritual leadership has been associated with employee empowerment, suggesting that leadership approaches emphasizing meaning, shared values, and purpose may facilitate more positive organizational experiences (Niazshirvani et al., 2020). Research on servant, transformational, and hybrid leadership has further demonstrated the relevance of contemporary leadership models to employee development, commitment, and organizational citizenship behavior (Heydari, 2017; Mousakhani & Mohammadnia, 2018).

At the individual and occupational levels, spirituality is also connected with concepts such as work meaning, conscience, altruism, self-awareness, responsibility, job involvement, and commitment. Work-related ethical frameworks have emphasized duty, value-oriented action, and responsibility beyond immediate personal gain (Rastogi et al., 2020), while research on work ethic has demonstrated the enduring relevance of value systems to work attitudes and organizational behavior (Schilpzand & de Jong, 2021). Individual characteristics may also influence job flow, organizational commitment, and other work-related behaviors (Kim et al., 2019), whereas job involvement itself is shaped by multiple personal and organizational antecedents (Lambert et al., 2018). In addition, the development of employees' professional competencies is essential for organizational effectiveness and for translating organizational values into sustained practices (Palšaitis et al., 2017).

Despite this growing body of research, previous studies have frequently examined spirituality, ethical climate, leadership, job satisfaction, commitment, or empowerment as separate constructs. Less attention has been given to identifying an integrated set of individual, occupational, organizational, and extra-organizational components through which spirituality becomes institutionalized in educational systems. This gap is particularly important in education, where value-oriented goals coexist with complex administrative structures, resource constraints, social expectations, and continuous environmental change. Accordingly, the present study aimed to identify the components of institutionalizing spirituality in the Education Organization through an ethical climate approach and to explain the related factors, deficiencies, supportive strategies, and organizational outcomes.

Methods and Materials

This applied study employed a qualitative research design based on content analysis. The study population consisted of university academics with scholarly experience in spirituality and ethical climate, as well as experts and managers working in the Education Organization of Razavi Khorasan Province. Participants were selected purposively because of their professional expertise and direct familiarity with the phenomenon under investigation. Sampling and interviewing continued until data saturation was achieved, which occurred after interviews with 10 participants.

Data were collected through documentary review and semi-structured interviews. The interview protocol included questions concerning participants' perceptions of organizational spirituality, ethical climate, relevant individual and organizational factors, strengths and weaknesses in the educational context, opportunities and threats, and the possible dimensions of a model for institutionalizing spirituality. The interviews were recorded with participants' permission, transcribed, and analyzed systematically.

Qualitative data analysis was conducted through open and axial coding. During open coding, interview transcripts and documentary materials were examined in detail to identify meaningful units and initial concepts. Similar codes were then compared, refined, and grouped. In axial coding, relationships among the initial codes were examined, and conceptually related codes were organized into broader categories. Continuous comparison between codes, categories, and the original texts was used to reduce omission and enhance conceptual consistency. The analysis resulted in 114 initial codes derived from 466 interview segments, which were ultimately classified into 10 major categories.

Findings

The qualitative analysis identified 10 major categories underlying the institutionalization of spirituality in the Education Organization: extra-organizational supportive strategies, performance outcomes, behavioral indicators of spirituality, extra-organizational factors, organizational factors, occupational factors, individual factors, extra-organizational deficiencies, organizational deficiencies, and occupational deficiencies.

Among these categories, extra-organizational supportive strategies had the highest frequency, with 117 assigned codes. This category included the development of research and educational centers, expansion of technical and individual skills in society, strengthening educational investment, use of philanthropic capacities, expansion of specialized counseling centers, decentralization of decision-making, development of technology, strengthening nongovernmental organizations, community needs assessment, development of specialists, and implementation of transformation and supportive policy documents. Extra-organizational deficiencies ranked second with 73 codes, and organizational factors ranked third with 56 codes.

The analysis also showed that all 10 interviewees referred to extra-organizational deficiencies, occupational factors, extra-organizational factors, and individual factors. Behavioral indicators of spirituality, organizational factors, and organizational deficiencies were each mentioned by 90% of participants. Extra-organizational supportive strategies were identified by 80%, occupational deficiencies by 70%, and performance outcomes by 50% of participants.

The behavioral indicators of spirituality comprised the development of monotheistic beliefs, altruism, individual trust, critical thinking, value orientation, self-awareness, a shared vision, working for divine satisfaction, and transcendent awareness. Organizational factors included organizational belonging, organizational citizenship behavior, accountability, truth seeking, organizational justice, employee competence, organizational trust, capability development, customer orientation, environmental management, organizational development, social responsibility, violence prevention, resource management, change management, human resource management, value orientation, satisfaction of employee needs, effective communication, and organizational leadership.

Occupational factors included job enjoyment, in-service training, job participation, professional competence development, meaningful work, job satisfaction, and occupational cohesion. Individual factors included generosity, fairness, adaptability, competence, self-esteem, personal ethics, individual justice, inner satisfaction, self-leadership, respect for individual rights, spiritual and psychological concerns, personality typology, and work conscience.

Extra-organizational deficiencies included inadequate social behavioral orientations, lack of appropriate service systems, legal limitations, insufficient needs assessment, managerial weaknesses, limited access to schools, financial restrictions, weak implementation of transformation policies, fragmented decision-making, political influences on education, low technological penetration, inadequate government budgets, and lack of strategic evaluation. Organizational deficiencies included weak organizational coaching, resource waste, lack of integration, inadequate welfare systems, weak human resource management, low effectiveness, insufficient educational resources, poorly equipped schools, inefficient decision-making, limited educational space, and obsolete equipment. Occupational deficiencies included lack of meritocracy, poor person-job fit, and insufficient attraction of creative human resources.

Finally, the principal performance outcomes associated with the institutionalization of spirituality were organizational flourishing, development of personal and organizational behavior, employee retention, increased creativity, organizational commitment, and improved performance.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that institutionalizing spirituality in the Education Organization is a multidimensional and multilevel process rather than an exclusively individual or psychological phenomenon. The prominence of extra-organizational supportive strategies indicates that organizational spirituality depends considerably on the broader institutional and social environment. Supportive policies, educational investment, technological development, community participation, decentralization, and effective implementation of transformation documents appear to provide the infrastructure required for spiritual and ethical values to become sustainable organizational practices.

The findings also show that organizational conditions play a central role in this process. Trust, justice, accountability, leadership, value orientation, effective communication, social responsibility, and human resource management were identified as important organizational foundations. This suggests that spirituality becomes institutionalized when organizational values are reflected in actual managerial procedures rather than remaining limited to formal statements or individual beliefs. In this regard, ethical climate can be interpreted as the organizational context through which spiritual values are translated into consistent patterns of behavior.

The identification of occupational and individual components further indicates that employees must perceive their work as meaningful, professionally developmental, and ethically coherent. Job satisfaction, professional competence, participation, occupational cohesion, work conscience, fairness, self-awareness, and personal ethics collectively create an individual and occupational foundation for spirituality. Nevertheless, the presence of these characteristics alone is insufficient if organizational structures are characterized by weak management, inadequate resources, ineffective decision-making, poor meritocracy, or environmental constraints.

The identified performance outcomes also demonstrate the practical relevance of spirituality institutionalization. Organizational flourishing, employee retention, creativity, commitment, and improved performance suggest that spirituality should not be regarded merely as an abstract or symbolic organizational value. Rather, when embedded within an appropriate ethical climate, it may contribute to sustainable organizational functioning and strengthen employees' relationship with their professional roles and institutional mission.

Overall, the results support a systemic interpretation of organizational spirituality in which individual values, meaningful work, ethical climate, leadership, organizational structures, supportive external conditions, and the reduction of structural deficiencies operate in combination. Therefore, educational managers seeking to institutionalize spirituality should simultaneously strengthen ethical leadership, organizational justice, trust, employee development, participatory decision-making, professional growth opportunities, and external institutional support. The study concludes that the sustainable institutionalization of spirituality in educational organizations requires alignment among individual, occupational, organizational, and extra-organizational dimensions within a coherent ethical climate.

References

- Cayak, S., & Eskici, M. (2023). The Relationship between Teachers' Perceptions of Organizational Ethical Climate and Their Accountability Tendencies. *International Journal on Social and Education Sciences*, 5(1), 111-131. <https://doi.org/10.46328/ijones.505>
- Clark-Ginsberg, A., McCaul, B., Bremaud, I., Caceres, G., Mpanje, D., Patel, S., & Patel, R. (2020). Practitioner Approaches to Measuring Community Resilience: The Analysis of the Resilience of Communities to Disasters Toolkit. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 50, 101714. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.101714>
- Fang, G., & Qi, Z. (2023). The Influence of School Climate on Teachers' Job Satisfaction: The Mediating Role of Teachers' Self-Efficacy. *PLoS One*, 18(10), e0287555. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287555>
- Hakiminia, M. (2017). The Effect of Religious Spirit on Organizational Performance. Shiraz.
- Heydari, S. (2017). *The Relationship between Hybrid Leadership and Employee Capacity Building, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior* Islamic Azad University, Khorasgan Branch].
- Kadoma, K. D. (2024). Adherence to Ethical Leadership among School Principals: A Synthesis of Qualitative Research-Based Evidence. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 16(1), 6-15.
- Karimi, F., Yazdani, Z., & Moezzeddin, M. (2018). Examining the Relationship between Dimensions of Employees' Quality of Work Life—Fair Pay, Safe Work Environment, Growth Opportunities, and Rule Orientation—and Perceptions of Workplace Spirituality. Tehran.
- Kashfi, S. F., Sabet, A., & Feili, A. (2019). Examining the Effect of Workplace Spirituality on Employee Job Satisfaction. Shiraz.
- Khalijian, S., & Shams, G. (2017). Leadership with a Security-Oriented Approach in Educational Organizations. Tehran.
- Khan, S. M., Mahmood, N., & Fayyaz, M. (2025). Exploring Methodological Trends in Workplace Spirituality and Organizational Commitment: An Analytical Scoping Review 2023-2024. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 15(4). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v15-i11/26918>
- Kim, M. J., Bonn, M., Lee, C. K., & Kim, J. S. (2019). Effects of Employees' Personality and Attachment on Job Flow Experience Relevant to Organizational Commitment and Consumer-Oriented Behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 156-170. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.09.010>

- Lambert, E. G., Liu, J., Jiang, S., Zhang, J., & Kelley, T. M. (2018). The Antecedents of Job Involvement: An Exploratory Study among Chinese Prison Staff. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 54, 21-33. <https://doi.org/10.1016/j.ijlcj.2018.06.002>
- Mousakhani, M., & Mohammadnia, A. (2018). Presenting and Explaining Indicators for Selecting Modern Leadership Models and Their Integration in Organizations: A Comparative Study of Servant and Transformational Leadership. *Organizational Culture Management*, 4(4).
- Neves, M. d. L. G. (2025). Exploring the Relationship between Ethical Leadership, Teacher Motivation and Commitment in Portuguese Public Schools. *Frontiers in Education*, 10, 1456685. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1456685>
- Niazshirvani, K., Safari, M., & Hejzian, F. (2020). Examining the Relationship between Spiritual Leadership and Employee Empowerment in the General Department of Environment of Golestan Province.
- Palšaitis, R., Čižiūnienė, K., & Vaičiūtė, K. (2017). Improvement of Warehouse Operations Management by Considering Competencies of Human Resources. *Procedia Engineering*, 187, 604-613. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.04.420>
- Rastogi, A., Pati, S. P., Kumar, P., & Dixit, J. K. (2020). Development of a Karma-Yoga Instrument: The Core of the Hindu Work Ethic. *IIMB Management Review*, 32(4), 352-364. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.10.013>
- Schilpzand, E., & de Jong, A. (2021). Work Ethic and Economic Development: An Investigation into Weber's Thesis. *European Journal of Political Economy*, 66, 101958. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2020.101958>
- Shahir, A. N. A., Zainal Abidin, M. S., Sa'ari, C. Z., & Abdul Rahman, M. Z. (2025). Workplace Spirituality and Its Impact on Employees' Well-Being: A Systematic Review of Global Evidence. *Journal of religion and health*. <https://doi.org/10.1007/s10943-025-02350-2>
- Zare, S., Hossein Gholizadeh, R., & Mehram, B. (2017). The Concept of the Educational Leadership Model and Its Scope in Educational Management. Tehran.