راهکارهای اساسی پرورش معنویت در سازمان‌ها

دکتر مهدی صانعی[۱]، دکتر اکبر حسن پور*[۲]

۱. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود

۲. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین

چکیده

زمینه: در سالیان اخیر، معنویت در عرصه سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته و صاحب‌نظران مدیریت و سازمان نیز به جرگه علاقمندان به معنویت پیوسته‌اند. ادعاهای زیادی درخصوص فواید مثبت معنویت در محیطهای کاری طرح گردیده و این منجر به تشویق علاقمندان به جست‌وجوی راه‌هایی جهت وارد ساختن معنویت به محیطهای سازمانی و پرورش آن شده است.

روش کار: این مقاله، با بهره‌گیری از نظرات خبرگان به دنبال ارائه راهکارهای اساسی پرورش معنویت در محیطهای کاری و سازمانی می‌باشد. از این‌رو، روش تحقیق کیفی مبتنی بر روش دلفی است که از طریق ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه به شناسایی راهکارهای پرورش معنویت در محیط کار و سازمان‌ها می‌پردازد.

یافته‌ها: طبق نتایج تحقیق و براساس نظر خبرگان برای پرورش معنویت در سازمان‌ها ۱۰ راهکار اساسی وجود دارد که به‌ترتیب اولویت شامل مهم شمردن ارزش های معنوی در محیط کار، حساسیت کارکنان و مدیران نسبت به سلامت معنوی یکدیگر، احترام سازمان نسبت به عقاید شخصی کارکنان و... می‌گردد.

نتیجه گیری: ایجاد فرهنگ معنوی در سازمان مستلزم تمرکز بر دو حوزه اساسی «کیفیت رابطه مافوق – زیردست» و «سیاست‌های سازمان» است به‌گونه‌ای که لازم است این دو حوزه در راستای پرورش معنویت در محیط کار مورد بهینه‌سازی قرار گرفته تا بدین‌ترتیب شرایط لازم جهت شکل‌گیری فرهنگ معنوی در سازمان میسر گردد.

کلیدواژه‌ها: معنویت، معنویت در محیط کار، پرورش معنویت

سرآغاز

یکی از دغدغه های پررنگ صاحب‌نظران مدیریت و سازمان در چند دهه اخیر، شناسایی عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمان و یافتن راه‌هایی جهت بهبود عملکرد سازمان بوده است. در این راستا، تلاش های مختلفی انجام و نتایج ارزشمندی حاصل شده است. یکی از عواملی که امروزه به‌عنوان عامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمان مورد توجه قرار گرفته و اقبال فراوانی کسب کرده است معنویت[۱] است که در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی و به انحاء مختلف، عملکرد افراد، گروه‌ها و نهایتاً

* نویسنده مسؤول: نشانی الکترونیکی: Ak_hassanpoor@yahoo.com

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.4.6]

سازمان را تحت تأثیر مثبت خود قرار می‌دهد. در سالیان اخیر، جایگاه معنویت در سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای از سوی مدیران، کارکنان و پژوهشگران مورد توجه قرار گرفته است زیرا تصور بر این است که معنویت برای تعامل سازمان با کارکنان، مشتریان و جامعه از اهمیت خاصی برخوردار است(۱، ۲، ۳).

مفهوم «معنویت در کار» چالش قرن بیست ویکم است که سازمان‌ها با آن مواجه‌اند. واژه «معنویت» درسازمان که زمانی تابو قلمداد می‌شد، امروز آهسته آهسته در حال رخنه کردن در کسب‌وکار است. گرچه تا چند دهه قبل، باور غالب بر این بود که این نیروی عظیم برای جهان مدیریت و بازرگانی مناسب نیست. و هم چنین این موضوع منحصراً در ادبیات عامه پسند مورد بحث و گفتگو قرار می‌گرفت؛ اما اکنون به عنوان موضوع پژوهش‌های دانشگاهی و علمی به‌طور جدی مطرح است. این نیروی قدرتمند چنان بر اصول مدیریت و بازرگانی پرتو افکنده و نظریه های آن را تحت تأثیر قرار داده که از نظر برخی صاحب نظران به‌عنوان یک تحول و پیشرفت اساسی در حوزه مدیریت و بازرگانی شمرده می‌شود(۴،۵).

بدین‌ترتیب، روند رو به رشد ورود مباحث معنویت در کسب وکار و سازمان، با تمام شک، تردیدها و انتقادهایی که بر آن می‌شود، غیرقابل اجتناب است .تأثیرگذاری آن نیز در تمام قلمروها و حوزه‌های علمی، هم چنین برمدیریت و سازمان غیرقابل انکار است.

یکی از صاحب‌نظران، تغییرات فزاینده‌ای را در سازمان‌های قرن بیست ویکم پیش‌بینی می‌کند و بر این اعتقاد است که کارکنان بیش از گذشته، نسبت به شغل خود حساس شده‌اند و موفقیت خویش را به جای تحقق هدف‌های مالی، برحسب تأمین نیازهای روان‌شناختی می‌سنجند.صاحب‌نظر دیگری، نیز به این نکته اشاره می‌کند که نیازهای کارکنان به لحاظ نوع و حجم تغییر یافته است و می‌گوید سازمان‌های کنونی در صورتی موفق خواهند بود که به طور کامل به نیازهای زیستی، اجتماعی، روانی و معنوی کارکنان پاسخگو باشند(۶). براساس نظر برخی از اندیشمندان معنویت در محیط کار به تدریج بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. برای پرداختن به این ایده، آنها یادآوری می‌نمایند که سازمان‌ها می‌توانند موفق باشند اگر آنها به‌طور کامل نیازهای اعضای خود را برآورده سازند و این خود شامل اجازه دادن به افراد برای بیان معنویت خودشان می‌شود(۷). برخی از پژوهشگران نیز، پارادیم جدید پاسخگویی به چالشهای آینده مدیریت را «معنویت» می‌دانند. آنان براین عقیده اند که ارضای نیازهای متعالی کارکنان را می‌توان در الگوی مربوط به معنویت جست‌وجو کرد.

در خصوص منافع معنویت برای سازمان می‌توان به موارد زیر اشاره کرد. مشخص شده است که بین معنویت محیط کار و افزایش تعهد نسبت به اهداف سازمان(۸، ۹) ، افزایش اعتماد و امانتداری در سازمان(۱۰، ۱۱)، افزایش نوع دوستی و عدالت (۱۲)؛ افزایش خلاقیت (۹)، افزایش سود و بهبود روحیه (۱۳)؛ افزایش بهره‌وری سازمان (۱۴، ۱۵)، افزایش عملکرد سازمان (۱۴) و کاهش جابه‌جایی و غیبت (۱۶) رابطه وجود دارد و این لیست به اینجا ختم نمی شود. از دیگر سو، منافع فردی معنویت عبارتند از: افزایش خلاقیت فردی (۱۷، ۱۰)؛ احساس کمال و خرسندی (۱۸، ۱۰)؛ افزایش موفقیت‌های شغلی (۱۹)؛ احساس اعتبار شخصی؛ افزایش خرسندی، آرامش، وقار و رضایت شغلی (۱۶).

اینکه معنویت چیست در ادامه به پرداخته می‌شود اما همان‌طور که میترف و دنتون بیان می‌دارند؛ آ نچه بشر بحران زده کنونی با آن مواجه است، این سؤال نیست که سازمان‌ها باید معنوی شوند یا خیر؟ بلکه سؤال اینست که «چگونه» باید معنوی شوند. اگر قرار است این سازمان‌ها باقی بمانند، راهی جزء معنوی شدن ندارند.

قابل توجه است عمده تحقیقات معنویت در سازمان‌ها به بیان پیامدهای فردی، گروهی و سازمانی آن پرداخته‌اند و اینکه چگونه می‌توان معنویت در سازمان‌ها را پرورش داد راهکارهای مشخصی در مبانی نظری یافت نشد. بر این اساس این تحقیق به دنبال پاسخ به این سؤال اصلی است؛ که چگونه می‌توان به پرورش معنویت در محیط‌های کار و سازمانی پرداخت؟

از این رو، هدف عمده این مقاله شناسایی راهکار های پرورش و رشد معنویت در محیط های کاری و سازمانی و ارائه رهنمودهای عملی به مدیران سازمان‌ها و شرکتها در جهت ارتقای معنویت محیط کارشان می‌باشد.

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.4.6]

تعریف معنویت و معنویت محیط کار

فرهنگ لغت وبستر، معنویت را به‌عنوان مرتبط بودن یا مشتمل بودن یا تأثیرگذاری بر روح، اهتمام داشتن به ارزش‌های مذهبی یا آمیخته شدن با روح تعریف می‌نماید. معنویت مفهومی است که هنوز مفهوم پردازی دقیقی که اکثر محققان آن را بپذیرند، از آن وجود ندارد. پس یکی از مشکلات پرداختن به موضوع معنویت، این است که تعریف عملیاتی و ثابت برای معنویت در محیط کار نیست. بر این اساس اینجا به چند مورد از تعاریف اشاره می‌شود:

اندیشمندی، ۳ معنی را برای معنویت برمی شمرد که عبارت‌انداز(۲۰):

۱- ظرفیتی برای تعالی شخصی

۲- بخشی مذهبی از زندگی و روش‌هایی که ظرفیت تعالی شخصی توسط خداوند به واقعیت تبدیل می‌شوند.

۳- یک تجربه دینی و مذهبی خاص که موجب تعالی شخصی می‌شود نظیر دین هندو، اسلام، مسیحیت، بودایی و یهودی.

صاحب‌نظر دیگری، معنویت را به‌عنوان رها شدن از خود و حرکت فراتر از غرایز ذهنی که موجب بقاء می‌شود تعریف می‌نماید(۲۱).

دو نفر از محققان از طریق مصاحبه‌های انجامی به عناصر کلیدی معنویت پی بردند. اگرچه این دو نتوانستند به تعریف مشترک از معنویت محیط کار دست یابند اما توانستند از تعاریفی که از سوی پاسخ دهندگان برای معنویت در محیط کار ارائه شده بود، عناصر کلیدی زیر را برای آن شناسایی نمایند(۴).

۱- رسمی، ساختارمند و سازماندهی شده نمی باشد؛ ۲- فرا مذهب بوده و به فرقه یا مذهب خاصی تعلق ندارد؛ ۳- کلی بوده و هر فردی را دربرمی‌گیرد؛ ۴- جهانشمول و جاودانه است؛ ۵- مرجع نهایی ارائه معنی و هدف در زندگی است؛ ۶- بهت و حیرتی که ما هنگام تعالی احساس می‌کنیم؛ ۷- قداست و حریم هر چیز؛ ۸- احساس عمیق بهم وابستگی هر چیزی؛ ۹- آرامش درونی؛ ۱۰- منبع تمام نشدنی ایمان و قدرت خواستنی؛ ۱۱- هدف نهایی در خود.

نهایتاً اینکه، مؤسسه تعالی مدیریت از هفت اصل برای تعریف معنویت در محیط کار بهره گرفت. این اصول عبارت‌انداز: خلاقیت، ارتباطات، احترام، چشم انداز، مشارکت، انرژی و انعطاف‌پذیری. یک محیط کار معنوی، یک محیط کاری دوستدار کارمند است که اقدام به شناسایی، پشتیبانی و توسعه روح و روان کارکنان خود می‌نمایند(۲۲).

درباره رابطه دین و معنویت دو دیدگاه عمده وجود دارد: در دیدگاه اول سه حالت متصور است؛ برخی معنویت و دین را یکی دانسته و جدایی آن را غیرممکن می‌دانند، برخی دیگر معنویت را اعم از دین و قلمرو آنرا بیشتر از دین می‌انگارند و برخی دیگر، دین را اعم از معنویت و حوزه و قلمرو آن را گسترده‌تر می‌دانند. دیدگاه دوم، بین معنویت و دین هیچ رابطه‌ای نمی‌بیند و قایل به و جدایی بین این دو مقوله است. بدین ترتیب، در دیدگاه اول، فردی معنوی است که دیندار بوده و معنویت او مبتنی بر دین باشد، اما در دیدگاه دوم فرد می‌تواند معنوی باشد بدون آن که دیندار باشد. در این تحقیق دیدگاه اول مد نظر است.

از آنجا که تعاریف زیادی راجع به معنویت در محیط کار ارائه شده است و حتی گاهی این تعریف بر خلاف هم هستند لذا قابل توجه است که در این تحقیق تعریف مؤسسه تعالی مدیریت مد نظر است..

چارچوب‌های پرورش معنویت در محیط کار

برای پرورش معنویت و ایجاد تکامل معنوی در دنیای کسب‌وکار چه باید کرد؟ گروهی از محققان مراجعه به الگوی سازمان یادگیرنده را برای تقویت معنویت در سازمان‌ها پیشنهاد می‌نمایند. سازمان یادگیرنده نوعی سازمان است که به روح و روان انسانی اجازه شکوفایی را داده به‌گونه‌ای که امکان بروز خلاقیت و نوآوری فراهم گردد (۲۲). آنها معتقدند آموزش‌های معنوی اساساً با الگوی سازمان یادگیرنده[۲] دارای تجانس بوده و اهمیت کار تیمی، مشارکت و فراهم آوردن فرصت برای توسعه کامل نخبگان سازمانی در محیط کار را مورد توجه قرار می‌دهد: الگوی سازمان یادگیرنده به‌عنوان نوعی از سازمان مورد حمایت قرار گرفته است که در آن روح و روان آدمی می‌تواند رها و آزاد گردد. ایجاد یک سازمان یادگیرنده، چالشی حیاتی برای مدیران ارشد است زیرا این امر بستگی به ایجاد یک فضای سازمانی دارد که در آن اجازه شکوفایی ظرفیت های انسانی در قالب

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.4.6]

خلاقیت و نوآوری داده شود. سازمان یادگیرنده در جستجوی رهاسازی تمام توان بالقوه انسانی است. بعلاوه، توسعه سازمان یادگیرنده یکی از راه‌های کسب تعهد پایدار کارکنان شایسته می‌باشد(۲۲) . البته یکی از اندیشمندان از طریق ارائه تئوری سازمان‌های یادگیرنده، مدیریت را با تحولی دوباره مواجه ساخت(۲۳).

پژوهشگری از پارادایم‌های سنتی و ماتریالیستی قرن بیستم فاصله گرفته و رویکردی جدید نسبت به رهبری و توسعه سازمان‌ها ارائه نمود که انسجام بخش رویکردهای برگرفته از رشته‌های روان شناسی فراشخصی[۳]، علوم و فلسفه شرقی بوده و از آن برای ایجاد یک محیط کاری کل گراتر و دارای نگرش معنوی بهره گرفت. وی اظهار می‌نماید که این رویکرد جدید می‌تواند راه علاج بسیاری از معضلاتی که سازمان‌ها با آن مواجه‌اند را ارائه نماید. همچنین، وی یک گام فراتر رفته و پیشنهاد می‌کند که این رویکرد، عنصری ضروری برای کسب موفقیت در قرن بیست و یکم بوده و یکی از نقش‌های کلیدی رهبران، پیاده‌سازی این رویکرد در محیط کار خواهد بود: کشف معنای کار فرد، بخشی اساسی از معنویت خواهد بود. بسیاری از مردم در محیط کار، علاقمند به کشف مجدد ابعاد زندگی خود بوده و سعی دارند کاری پیدا کنند که به انجام آن علاقمند باشند، افراد در جست وجوی شناسایی راهی هستند که در محیط کار، بیش از آن چیزی باشند که هستند، می‌خواهند راهی بیابند که در آنچه انجام می‌دهند و نحوه انجام آن اصیل و صادق باشند. برای رخ دادن این اتفاق سازمان‌ها باید مراقب سلامت جسمی، احساسی و معنوی کارکنان خود باشند.. همزمان با آشنایی بیشتر مدیران و رهبران نسبت به ضرورت وجود یک محیط کار معنوی برای نیل به اهداف، آنها حمایت‌های خود را برای ایجاد یک محیط کاری مملو از معنویت افزایش داده اند. آنها فهمیده‌اند که سفر معنوی سازمان با تلاش، نفوذ و تسهیل سازی خود ایشان آغاز می‌شود(۲۳). رهبران دارای نقشی اساسی در فراهم آوردن شرایطی هستند که در آن، توازن به زندگی کارکنان برگردد و هدفی برای فعالیت‌های سازمان توسعه بخشند که با کلیه ابعاد زندگی در توازن باشد. رهبران معنوی رهبران موفق قرن بیست و یکم خواهند بود. آنها با معنویت خویش احساس راحتی می‌کنند و می‌دانند که چگونه معنویت را در سایرین توسعه بخشند.

یکی دیگر از منابع سودمند برای رهبران جویای معنویت، مفهوم رهبری خدمتگزار[۴] «روبرت گرین لیف» است که فراهم آورنده یک هم افزایی از ۴ نیاز اساسی جسمی، اجتماعی، فکری و معنوی است. وی ابتدا عبارت رهبری خدمتگزار را در اوایل دهه ۱۹۷۰ و به‌عنوان راه حلی برای معضل شورش‌های فزاینده جوانان این دوره بر علیه نهادها و مؤسسات وضع نمود. نامبرده به این نکته پی برد که این مؤسسات به اندازه کافی به افراد جوان خود خدمت نمی کنند و در واقع آنها را رهبری نمی کنند. دوره فردگرایی در سازمان‌ها منجر به انزوای افراد از یکدیگر و از هدف شان شده بود. بدون هدف، سازمان‌ها احساس می‌کردند که تلاش‌های افراد برای سازمان، هیچ معنا و مفهومی ندارد. از نظر وی رهبری خدمتگزار، کلید بازگشت ثبات به سازمان بود. اگرچه وی تعریفی از رهبری خدمتگزار ارائه نکرده است اما توصیف زیر را ارائه کرده است:

رهبر خدمتگزار در وهله اول خدمتگزار است... رهبری خدمتگزار با این احساس طبیعی شروع می‌شود که انسان خواهان خدمتگزاری است و خدمت کردن اولویت اول است. بهترین آزمون این است که پرسیده شود: آیا افرادی که به آنها خدمت شد به‌عنوان انسان رشد یافته‌اند؟ آیا به خاطر دریافت خدمت، سالم‌تر، آگاه تر، آزادتر و مستقل‌تر شده‌اند؟ آیا احتمال اینکه خود این افراد تبدیل به افرادی خدمتگزار شوند افزایش یافته است؟ (۲۳). دو نفر از پژوهشگران طی تحقیقی دریافتند اگر عملکرد یک واحد سازمانی هنگامی‌که کارکنان احساس مشارکت در کار پرمعنا را می‌نمایند، بهتر باشد، در این صورت رهبران باید توجه بیشتری به اهمیت ایجاد کاری پرمعنا برای کارکنان ، نمایند. به‌علاوه، آنها دریافتند زمانی‌که کارکنان احساس تعلق به گروه می‌نمایند، عملکرد واحد سازمانی افزایش می‌یابد. لذا، رهبران کارآمد باید نسبت به تقویت روابط بین افراد در محیط کار تلاش نموده و سعی نمایند افراد را در جوی حاکی از اعتماد، مرتبط بهم نگه دارند. نکته دیگر شناسایی شده در این پژوهش این است که رهبران واحدهای دارای عملکرد بالاتر، نمره بالاتری در معنویت کسب می‌نمودند. لذا، برخی اقدامات

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.4.6]

خاص مدیریتی می‌تواند با واحدهای سازمانی برخوردار از سلامت معنوی در ارتباط باشد(۲۴). یافته‌های این دو پژوهشگر با اقداماتی که باید از سوی رهبری برای ایجاد معنویت در کار انجام شود، مطابقت داشت. این اقدامات عبارتند از: ترجیح مأموریت و ارزش‌ها بر منافع سهامداران، استفاده از تیم‌های خودگردان، استفاده از اشکال جمعی تشویق و قدردانی، اجازه دادن به افراد تا آنچه که می‌خواهند باشند و توسعه و بهره گیری از استعداد و مهارت‌های ایشان، فراهم آوردن فرصتی برای افراد جهت پاسخگویی به تعهد اجتماعی و تعهدشان در قبال خانواده، دور کردن ترس و سوء استفاده از محیط کار(۲۵).

پیاده‌سازی معنویت در محیط کار

پیاده‌سازی معنویت در محیط کار از دو دیدگاه قابل بررسی است. این دو دیدگاه عبارت انداز: دیدگاه متمرکز بر سازمان یا سازمان محور[۵] و دیدگاه متمرکز بر فرد یا فرد محور[۶].

رویکرد سازمان محور پیشنهاد می‌نماید که معنویت باید درخصوص سازمان به‌عنوان یک کل به‌کار گرفته شود. این امر توسط پژوهشگرانی بعد از انجام مطالعات تجربی گسترده پیشنهاد گردید. آنها معتقدند از آنجائیکه منافع و ترجیحات متعارض زیادی بین تک تک کارکنان سازمان وجود دارد نمی توان معنویت را بر مبنای فردی پیاده سازی کرد بلکه سازمان باید به‌عنوان یک کل تغییر نماید. در اینجا، سازمان‌ها براساس اصول معنویت خود، گروه‌بندی می‌شوند. رویکرد فرد محور سعی در پرورش معنویت به‌طور فردی دارد. در اینجا، سازمان دارای یک گرایش معنوی سفت و سخت نیست، اما خود را با خواسته‌های معنوی کارکنان همراه می‌سازد(۲۶). این دیدگاه فرض می‌نماید که سازمان متشکل از گروهی از افراد بوده و کارکنان سازمان هر یک از دیدگاهی متفاوت نسبت به معنویت برخوردار است. لذا، الگوی فردمحور برای اجرا یا تقویت معنویت، کار خود را با فرد آغاز می‌نماید. این بدان معناست که رهبران سازمان‌های مختلف باید سعی نمایند تفاوت‌های معنوی موجود در سطح فردی را پذیرفته و بدان آگاه گردند(۲۰).

در ادامه، جهت آشنایی بیشتر با رویکردهای تسهیل معنویت در محیط کار دو رویکرد مورد توجه قرار گرفته و تفاوت‌ها و تشابهات آنها معرفی می‌گردد. شایان توجه است که در این تحقیق رویکرد سازمانی مد نظر است.

جدول ۱: تشابهات دو رویکرد سازمان محور و فرد محور در تسهیل معنویت در محیط کار

ویژگی‌های کلیدی	رویکرد سازمان محور	رویکرد فرد محور
توجه بر معنویت در محیط کار	توجه بر معنویت در کار	توجه بر معنویت در کار (و تا حدی بر برخی دیگر از حوزه‌های زندگی)
توجه بر ارزش‌ها	توجه بر ارزش‌های معنوی/ بالاتر	توجه بر ارزش‌های بالاتر/ انسانی/ مناسب
توجه بر منافع کارکنان	توجه بر منافع مختلف معنویت محیط کار برای کارکنان نظیر رضایت‌مندی، لذت بردن از کار، احساس یکپارچگی، کار پرمعنا، رضایت احساسی و خوداظهاری	توجه بر منافع مختلف فردی معنویت محیط کار برای کارکنان نظیر غنای تجارب کار و زندگی، بهبود فرایندهای درون فردی نظیر خودکنترلی بر خشم، توانایی کنار آمدن با استیصال و حساسیت اخلاقی
توجه بر منافع سازمان	توجه بر منافع سازمانی نظیر دستیابی به هدف سازمان، پیاده سازی و انجام طرح تجاری و دستیابی به بهره وری بالا	توجه بر منافع سازمانی نظیر بهبود ارتباطات و درک و شناخت درون سازمانی و تلاش در جهت تضعیف خودمحوری کارکنان که می‌تواند برای سازمان مخرب باشد.
توجه بر عوامل زمینه‌ای ضروری و حمایت کننده فرایند تسهیل‌سازی معنویت محیط کار	توجه بر عوامل زمینه‌ای بیرون سازمان نظیر جایگاه راهکار سازمان در صنعت و عوامل زمینه‌ای درون سازمان نظیر توجه به کاهش هزینه عملیات‌های درون سازمان	توجه به عوامل زمینه‌ای بیرون سازمان نظیر افزایش رقابت و عوامل زمینه‌ای درون سازمان نظیر آسیب برخی ابعاد فرهنگ سازمانی

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.4.6]

جدول ۲: تفاوت‌های دو رویکرد سازمان محور و فرد محور در تسهیل معنویت در محیط کار

ویژگی‌های کلیدی	رویکرد سازمان محور	رویکرد فرد محور
رویکرد یا مدل انتخابی برای تسهیل معنویت محیط کار	برگرفته از الگوی مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها و چارچوب مدیریت منابع انسانی راهکارهایی جهت ارائه یک الگوی مبتنی بر ارزش‌های معنوی به منظور نشان دادن تجلی معنویت در سازمان	برگرفته از خصوصیات معنوی بومی هندوستان. رویکرد مورد استفاده برای تسهیل معنویت در سازمان از لحاظ فرهنگی با ساختار روحی کارکنان سازگار است.
ریشه ارزش‌های معنوی در محیط کار	اتخاذ ارزش‌های معنوی توسط سازمان، نقطه شروع تسهیل معنویت محیط کار است.	ظهور ارزش‌های بالاتر در کارکنان نقطه شروع تسهیل معویت محیط کار است.
مسیر عمودی فرایند انتقال معنویت به محیط کار	فرایندی از بالا به پایین است. با اتخاذ ارزش‌های معنوی در سطح سازمان(سطح کلان) آغاز و به سمت هم‌راستاسازی رفتار کارکنان (سطح خرد) با ارزش‌های معنوی سازمان حرکت می‌نماید.	فرایندی از پایین به بالاست. با تغییر رفتارها و ارزش‌ها در سطح فردی (سطح خرد) آغاز و به سمت ایجاد تغییراتی در سطح سازمان (سطح کلان) حرکت می‌نماید.
مشوق‌های بکار رفته جهت تسهیل معنویت محیط کار	از پاداش‌های مالی و غیرمالی نظیر انعام، تأمین امنیت و قدردانی جهت همراه سازی رفتارهای کارکنان با ارزشهای معنوی سازمان استفاده می‌شود.	به نظر می‌رسد مشوق‌ها بیشتر از پیامدها و تجارب مثبت کارکنان ناشی گردد. این پیامدها و تجارب مثبت ماحصل پیاده‌سازی برنامه تحول معنوی توسط خود کارکنان است.
سرچشمه تجارب معنویت محیط کار	تجارب معنوی محیط کار نظیر احساس معنا و یکپارچگی ناشی از نظام کاری و سازوکارهای سازمان (نظیر کارتیمی) است که منعکس کننده ارزش‌های معنوی سازمان می‌باشند.	تجارب معنوی محیط کار نظیر احساس معنا و وحدت ناشی از توسعه معنوی و بروز ارزش‌های بالاتر در کارکنان است.
ماهیت تغییر درون فردی	تغییر در افراد بر ایجاد رفتارهایی سازگار و مطابق با ارزش‌های معنوی سازمان تمرکز دارد.	ارزش‌های سطوح بالاتر از طریق خودتعالی و تحول معنوی در کارکنان ایجاد می‌شوند.
عمق تحول معنوی کارکنان	کارکنان تشویق به اتخاذ ارزش‌های معنوی سازمان می‌شوند.	تحول معنوی کارمند توسط اقدامات خود وی تسهیل می‌شود.

روش تحقیق

این تحقیق به دنبال شناسایی راهکارهای پرورش معنویت در محیط کار با استفاده از دیدگاه خبرگان است که نوعاً مبتنی بر داده‌های کیفی می‌باشد. بی‌شک یکی از شیوه‌های کیفی که به طور وسیعی در پژوهش‌های سازمانی استفاده می‌شود روش دلفی است چرا که شیوه بسیار منعطفی بوده و توانایی ایجاد اطلاعات بسیار عمیقی را داراست. به همین جهت با توجه به نوع و ماهیت مسأله و هدف تحقیق در این تحقیق از روش دلفی استفاده شده است. بنابراین، تحقیق حاضر از نوع کیفی مبتنی بر روش دلفی می‌باشد. از این رو، گام‌های زیر برداشته شد:

گام۱: شناسایی و تعیین گروه خبره: گروه خبره به منظور اظهارنظر در خصوص راهکارهای مختلف پرورش معنویت در سازمان‌ها و شرکت‌ها از بین افرادی با شرایط زیر انتخاب گردید:

داشتن مدرک تحصیلی حداقل فوق لیسانس

داشتن سابقه کار حداقل۱۰ سال در نظام اداری ایران

علاقه‌مند به همکاری و مشارکت در تحقیق

با توجه به شرایط فوق، محققان ۴۰ نفر خبره واجد الشرایط را شناسایی کردند.

گام ۲: تهیه مقدمه‌ای راجع به معنویت در سازمان‌ها و تعریف معنویت و معنویت محیط کار و ارسال آن به خبرگان جهت آشنایی دقیق با موضوع تحقیق

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.4.6]

گام۳: پرسش سؤال تحقیق از خبرگان: سؤال تحقیق عبارت بود از: بـه نظـر شـما، راهکارهـای مختلـف پـرورش معنویـت در سازمان‌ها و شرکت‌ها کدام اسـت؟ ایـن سـؤال بـرای برخـی از اعضاء از طریق ایمیل ارسال شد و برای برخـی حـضوری ارائـه گردید و از آنها خواسته شد پاسخ‌های خود را به‌صـورت مکتـوب ارائه نمایند.

گام۴: جمع‌بندی پاسخ‌های رسیده و استخراج مشترکات: در ایـن مرحله، ۳۵ نفر از خبرگان در موعد مقرر به سؤال مطروحه پاسخ دادند. پس از جمع بندی نظرات مواردی که حداکثر ۳ نفر بـدان اشاره داشتند حذف گردید.

گام۵: تهیه پرسشنامه بر اساس راهکارهـا و مـوارد اشـاره شـده توسط خبرگان: در این مرحله با تلفیـق نقطـه نظـرات خبرگـان پرسشنامه‌ای تهیه گردید.

گام۶: توزیع پرسشنامه بـین گـروه خبـره و جمـع‌آوری آن: ایـن پرسشنامه نیز از طریق ایمیل یا حضوری برای کلیه اعضاء گروه خبره ارسال گردید. از آنها خواسته شد بر اساس طیف ارائه شده، میزان تناسب هر راهکار را جهت پـرورش معنویـت در سـازمان مشخص نمایند. ۳۰ نفر پرسشنامه را در تـاریخ مقـرر تکمیـل و ارسال کردند.

گـام ۷: تحلیـل پرسـشنامه و نتیجـه‌گیـری: پرسـشنامه‌هـای جمع‌آوری شده براساس فراوانی پاسخ‌ها و میانگین پاسخ به هـر سؤال تحلیل گردید.

گام۸: ارسال نتایج گام قبل برای خبرگان و نظرخواهی مجدد: به منظور انتخاب ۱۰ راهکار بهینه، ۲۸ راهکاری که در گـام قبلـی مشخص شد طی پرسشنامه‌ای مجدداً از خبرگان خواسته شد تـا با با بهره‌گیری از طیف ارائه شده، میزان تناسـب هـر راهکـار را جهت پرورش معنویت در محیط کار تعیین نمایند.

یافته‌های تحقیق

همان‌گونه که در بخش روش تحقیق اشـاره شـد بـا اسـتفاده از روش دلفـی بـه کمـک نظـرات خبرگـان پرسـشنامه‌ای بـرای شناسایی راهکار های پرورش معنویت در سازمان طراحی شد که پس از توزیع پرسشنامه بین خبرگان و جمع‌آوری و تحلیل آنهـا، ۲۸ راهکار پـرورش معنویـت اسـتخراج گردیـد. ایـن راهکارهـا میانگینی بیش از ۳/۵ کسب کردند. (جدول۳)

جدول۳: میانگین راهکارهای پیشنهادی خبرگان

ردیف	راهکارهای اساسی پرورش معنویت در سازمان ها و شرکتها	میانگین	ردیف	راهکارهای اساسی پرورش معنویت در سازمان ها و شرکت ها	میانگین
۱	طراحی شغل به‌گونه‌ای که موجب معنا بخشیدن کار به زندگی متصدی و هدفمند کردن آن گردد.	۳/۰۲	۱۵	حساس ساختن کارکنان و مدیران نسبت به سلامت معنوی یکدیگر	۴/۰۵
۲	طراحی شغل به‌گونه‌ای که بین الزامات کاری و عقاید و ارزش‌های متصدی تناسب برقرار گردد.	۳/۳۶	۱۶	آگاه ساختن کارکنان نسبت به چگونه معنا بخشیدن و هدفمند کردن زندگی خود	۳/۲۱
۳	طراحی شغل به‌گونه‌ای که متصدی را به اهداف خود در زندگی برساند.	۲/۹۴	۱۷	تشویق کارکنان به انجام خودارزیابی دائمی	۳/۱۱
۴	پشتیبانی مافوق از کارکنان در جهت پرورش و رشد شخصی آنها	۳/۷۹	۱۸	تشویق کارکنان به تلاش دسته جمعی برای حل معضلات و تحقق اهداف سازمان	۳/۲۷
۵	ارزش قائل شدن برای کارکنان و توجه به آنها	۳/۹۶	۱۹	ترویج روحیه اعتراف صادقانه به اشتباهات و کاستی‌ها بین کارکنان	۳/۵۶

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.4.6]

۶	تشویق یکپارچگی و همدلی در محیط کار	۳/۸۴	۲۰	ترویج روحیه خیرخواهی و مثبت اندیشی بین کارکنان	۳/۸۷
۷	توجه سازمان به خانواده کارکنان	۳/۷۵	۲۱	ایجاد توازن بین کار و زندگی کارکنان	۳/۹۷
۸	تشویق کارکنان به رشد و یادگیری	۳/۶۶	۲۲	مهم شمردن ارزش‌های معنوی در محیط کار	۴/۳۲
۹	قدردانی مافوق از زیردستان	۳/۹۳	۲۳	امیدوار ساختن کارکنان نسبت به آینده خود در سازمان	۳/۶۱
۱۰	احترام سازمان نسبت به عقاید شخصی کارکنان	۴/۰۱	۲۴	ترویج صداقت بین کارکنان و ارباب رجوع	۳/۸۴
۱۱	ایجاد فضایی جهت تشویق کارکنان نسبت به بیان آزادانه عقاید و ارزش‌های خود	۳/۸۱	۲۵	ترویج جوی حاکی از احترام بین کارکنان	۳/۶۷
۱۲	پذیرش تنوع اعتقادات توسط سازمان	۳/۷۵	۲۶	ایجاد تعلق و نزدیکی بین کارکنان و مدیران	۳/۹۸
۱۳	قائل بودن مساوات و برابری بین کارکنان و پرهیز از هرگونه تبعیض	۳/۹۵	۲۷	فراهم ساختن شرایط لازم جهت نیل به آرامش وجدان بابت انجام کار	۳/۱۸
۱۴	حل و فصل تعارضات کاری به‌صورت جمعی و مسالمت آمیز	۳/۷۸	۲۸	تقویت اعتماد بین کارکنان و مدیران	۳/۸۷

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.4.6]

از سوی دیگر نتایج حاصل از تحلیل پرسشنامه‌ها (۲۸ راهکار پرورش معنویت) مجدداً در اختیار خبرگان قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا با بهره‌گیری از طیف ارائه شده، میزان تناسب هر راهکار را جهت پرورش معنویت در محیط کار تعیین نمایند. براساس نتایج حاصله و میانگین‌های به‌دست آمده(جدول ۳) می‌توان گفت که ۱۰ راهکار اساسی پرورش معنویت در سازمان‌ها و شرکت‌ها به شرح جدول ۴ است.

جدول۴: ۱۰ راهکار اساسی پرورش معنویت در سازمان‌ها و شرکت‌ها طبق نظر خبرگان

ردیف	۱۰ راهکار اساسی پرورش معنویت در سازمان‌ها و شرکت‌ها طبق نظر خبرگان
۱	مهم شمردن ارزش‌های معنوی در محیط کار
۲	حساسیت کارکنان و مدیران نسبت به سلامت معنوی یکدیگر
۳	احترام سازمان نسبت به عقاید شخصی کارکنان
۴	ایجاد تعلق و نزدیکی بین کارکنان و مدیران
۵	ایجاد توازن بین کار و زندگی کارکنان
۶	ارزش قائل شدن برای کارکنان و توجه به آنها
۷	قائل بودن مساوات و برابری بین کارکنان و پرهیز از هرگونه تبعیض
۸	قدردانی مافوق از زیردستان
۹	تقویت اعتماد بین کارکنان و مدیران
۱	تشویق یکپارچگی و همدلی در محیط کار

همان‌گونه که بررسی مبانی نظری این تحقیق نشان می‌دهد در مبانی نظری راهکارهای مشخصی برای پرورش معنویت در سازمان‌ها ارائه نشده است ولی با این حال به برخی از راهکارهای اساسی مطرح شده در ۴ جدول در ادبیات مربوط به معنویت نیز اشاره شده است. دو نفر از صاحب‌نظران به تقویت روابط بین افراد در محیط کار و ایجاد جوی حاکی از اعتماد تأکید کرده‌اند(۲۴) و اندیشمندی به تشویق و قدردانی از کارکنان، اجازه دادن به افراد در جهت توسعه و بهره‌گیری از استعداد و مهارت‌های ایشان، فراهم آوردن فرصتی برای افراد جهت پاسخگویی به تعهد اجتماعی و تعهدشان در قبال خانواده توجه داشته است(۲۵).

نتیجه‌گیری

مروری گذرا بر راهکارهای انتخاب شده توسط خبرگان نشان می‌دهد که کلیه راهکارهای پیشنهادی ریشه در فرهنگ سازمان دارند. در واقع، چنین می‌توان ادعا کرد که پرورش معنویت در سازمان مستلزم ایجاد تحول در فرهنگ سازمانی و حرکت به سمت فرهنگ معنوی سازمانی است. به‌علاوه، ده راهکار اساسی مطروحه را می‌توان به‌عنوان شاخص‌های اولیه فرهنگ سازمانی معنوی قلمداد نمود هر چند که تعیین حدود و ثغور فرهنگ سازمانی معنوی خود نیازمند تحقیقی جداگانه است. از نگاهی دیگر، ده راهکار فوق را می‌توان در دو گروه «کیفیت رابطه مافوق – زیردست» و « سیاست‌های سازمان» طبقه‌بندی کرد به‌طوری‌که راهکارهای اساسی شماره۲، ۴، ۸ و ۹ در طبقه اول و راهکارهای اساسی ۱، ۳، ۵، ۶، ۷ و ۱۰ در طبقه دوم قرار می‌گیرند. از این نگاه می‌توان چنین نتیجه گرفت که ایجاد فرهنگ معنوی در سازمان مستلزم تمرکز بر دو حوزه اساسی «کیفیت رابطه مافوق – زیردست» و «سیاست‌های سازمان» است به‌گونه‌ای که لازم است این دو حوزه در راستای پرورش معنویت در محیط کار مورد بهینه‌سازی قرار گرفته تا بدین‌ترتیب شرایط لازم جهت شکل‌گیری فرهنگ معنوی در سازمان میسر گردد.

واژه نامه

معنویت	1. Spirituality
سازمان یادگیرنده	2. Learning organization
فرا شخصی	3. Transpersonal
رهبری خدمتگزار	4. Servant leadership
سازمان محور	5. Organization – Based
فرد محور	6. Individual – Based

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.4.6]

منابع

1. Ashmos, D.P. and D. Duchon. (2000). 'Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure', Journal of Management Inquiry, 9(2): 134-46.
2. Conger, J.A. (1994). Spirit at Work: Discovering Spirituality in Leadership. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
3. Dehler. G.E. and Welsh, M.A. (1994). Spirituality and Organizational Transformation, Implications for the New Management Paradigm. Journal of Managerial Psychology, 9(6): 1-26.
4. Mitroff, I. I., and Denton E. A. (1999). A study of spirituality in the workplace. Sloan Management Review, 40(4): 83-92.
5. Neal, J. A.(1997). Spiritality in management education: a guide to resources, Journal of Management Education, 21(1), 121-39.
6. Hansen, L.S. (2001), Integrating Work, Family and Community Through Holistic Life Planning, Career Development Quarterly, 49. 261-277.
7. Palmer, P. J. (1998). Leading from within. In L. C. Spears (Ed.), Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant leadership (pp. 197-208). New York: Wiley.
8. Delbecq, A. (1999). Christian spirituality and contemporary business leadership. Journal of Organizational Change Management, 12(4), 345–349.
9. Kinjerski, V., & Skrypnek, B. (2004). Defining spirit at work: Finding common ground [Electronic Version]. Journal of Organizational Change Management, 17(1), 26–42.
10. Krishnakumar, S., & Neck, C. (2002). The what, why and how of spirituality in the workplace. Journal of Managerial Psychology, 17(3), 153–164.
11. Wagner- Marsh, of. And J. Conely (1999). The Fourth Wave: The Spiritually- Based Firm. Journal of Organizational Change Management, 12(4), 292-301.
12. Biberman, Jerry and Michael Whitty. (1997). 'A Post-modern Spiritual Future for Work', Journal of Organizational Change Management, 10(2): 130-38.
13. Benefiel, M. (2003), 'Mapping the Terrain of Spirituality in Organizations Research', Journal of Organizational Change Management, 16(4): 367-84.
14. Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. The Leadership Quarterly, 14(6), 693–728.
15. Sass, J. (2000). Characterizing organization spirituality: An organizational communication culture approach. Communication Studies, 51(3), 195–217.
16. Giacalone, R A and Jurkeiwicz, C L (2003), "Towards a Science of Workplace Spirituality", The handbook of workplace spirituality and organizational performance, New York, M E.
17. Freshman, B. (1999). An Exploratory Analysis of Definitions and Applications of Spirituality in the Workplace. Journal of Organizational Change Management, 12(4): 318-327.
18. Burack, E. H. (1999). Spirituality in the Workplace. Journal of Organizational Change Management, 12(4): 280-291.
19. Turner, J, (1999). Spirituality in The Workplace, CA Magazine, 132(10, 41- 42.
20. Skelley, M.F. (1996). Creating a Spirituality of Work For Organizatinal Change. New Theology Review, 9(2), 59- 74
21. Turner, J, (1999). Spirituality in The Workplace, CA Magaznie, 132(10), 41- 42.
22. Porth, Stephen J. Mccall, John & Baush, Thoms A. (1999), Spiritual Themes of The Learning Organization. Journal of Organizational Change Management, Vol. 12, Issue 3. MCB University Press.
23. Nicou, Katinka (2002). Spirituality in The Workplace: What Are The Implications For Modern Organizations As Society Embraces New Concepts of Spiritualism? Online available:www.soulfulliving.com/spiritualityinworkplace.htm
24. Duchon, D. and D. Ashmos Plowman (2005). Nurturing The Spirit at Work: Impact on Work Unit Performance, The Leadership Quarterly 16(5), 807-833.
25. Pfeffer, J.(2003), 'Business and Spirit: Management Practices that Sustain Values', in R. A. Giacalone and C. L. Jurkiewicz (eds.), The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance (M.E. Sharpe, Armonk, NY).
26. Cash, K. C., G. R. Gray and S. A. Rood: 2000, 'A Framework for Accommodating Religion and Spirituality in the Workplace', The Academy of Management Executive 14, 124-134.

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.4.6]