[مقدمه 14](#_Toc397456336)

[2-1- بخش اول : فرهنگ سازمانی 15](#_Toc397456337)

[2-1-1- واژه شناسی فرهنگ و کابرد آن: 16](#_Toc397456338)

[2-1-2- تعریف فرهنگ 16](#_Toc397456339)

[2-1-3- مفهوم فرهنگ: 17](#_Toc397456340)

[2-1-4- ویــــژگیهای فـــــــرهنگ 17](#_Toc397456341)

[2-1-5- تعــــریف سازمان 18](#_Toc397456342)

[2-1-6- مفهــــوم فــــرهنگ ســـازمـــان 19](#_Toc397456343)

[2-1-7- تعریف فرهنگ سازمانی: 20](#_Toc397456344)

[2-1-8- ویــــژگیهای فــــرهنگ سازمانـــی 21](#_Toc397456345)

[2-1-9- عوامل و اجــــزاء فـــــرهنگ سازمانی 23](#_Toc397456346)

[2-1-10- چگونگــــی شكل‌گیری و تداوم فـــرهنگ سازمانی 25](#_Toc397456347)

[2-1-11- اهمیت شناخت فرهنگ برای سازمان ها: 26](#_Toc397456348)

[2-1-12- کارکردهای فرهنگ سازمانی: 27](#_Toc397456349)

[2-1-13- ریشه های فرهنگ سازمانی 28](#_Toc397456350)

[2-1-14- انواع فرهنگ سازمانی: 29](#_Toc397456351)

[2-1-15- تفاوت فرهنگ سازمانی و جو سازمانی: 29](#_Toc397456352)

[2-1-16- الگوها ومدل تبیین شناخت فرهنگ سازمانی: 30](#_Toc397456353)

[2-1-16-1- مدل کویین و گارث 30](#_Toc397456354)

[2-1-16-2- مدل استیفن رابینز 30](#_Toc397456355)

[2-1-16-3- الگوی ویلیام اوچی: 31](#_Toc397456356)

[2-1-16-4- الگوی پارسونز: 31](#_Toc397456357)

[2-1-16-5- الگوی میلر 31](#_Toc397456358)

[2-1-16-6- الگوی سیت وین و استرینگر: 32](#_Toc397456359)

[2-1-16-7- الگوی پیترز و واترمن: 32](#_Toc397456360)

[2-1-16-8- مدل هافستد: 32](#_Toc397456361)

[2-1-16-9- مدل دنیسون: 33](#_Toc397456362)

[2-1-16-9-1- درگیرشدن در کار (فرهنگ مشارکتی): 34](#_Toc397456363)

[2-1-16-9-2- ثبات و یکپارچگی (فرهنگ بورکراتیک): 35](#_Toc397456364)

[2-1-16-9-3- انطباق پذیری (فرهنگ کارآفرینانه): 35](#_Toc397456365)

[2-1-16-9-4- رسالت (فرهنگ مأموریتی): 36](#_Toc397456366)

[2-1-16-9-5- طیف های ثابت- منعطف و تمرکز داخلی- خارجی 37](#_Toc397456367)

[2-2- بخش دوم: معنویت در کار 38](#_Toc397456368)

[2-2-1- مفاهیم معنويت 38](#_Toc397456369)

[2-2-2- دین و معنویت 40](#_Toc397456370)

[2-2-3- اخلاق و معنویت 42](#_Toc397456371)

[2-2-4- جنبه های معنویت 43](#_Toc397456372)

[2-2-4-1- جنبه های درونی 44](#_Toc397456373)

[2-2-4-2- جنبه های تلفییقی 44](#_Toc397456374)

[2-2-4-3- جنبه های بیرونی 44](#_Toc397456375)

[2-2-5- نيازهاي معنوي كاركنان و ظهورپارادايم معنويت در محيط کار 45](#_Toc397456376)

[2-2-6- مفاهیم معنویت در کار 46](#_Toc397456377)

[2-2-7- رویکردها و پاردایم های معنویت در محیط کار از دیدگاه محققان مختلف 48](#_Toc397456378)

[2-2-7-1- دیدگاه اول 48](#_Toc397456379)

[2-2-7-1-1- رویکرد درون گرا/ متافیزیکی 48](#_Toc397456380)

[2-2-7-1-2- رویکرد دینی 49](#_Toc397456381)

[2-2-7-1-3- رویکرد اگزيستانسياليستي/ سکولار 50](#_Toc397456382)

[2-2-7-1-4- رويکرد مخالفان معنويت 50](#_Toc397456383)

[2-2-7-2- دیدگاه دوم 52](#_Toc397456384)

[2-2-7-3- دیدگاه سوم 52](#_Toc397456385)

[2-2-8- مزاياي معنويت در محيط کار 53](#_Toc397456386)

[2-2-9- ویژگی های معنویت در کار و محیط کار 54](#_Toc397456387)

[2-2-10- پیش فرضهای معنویت در کار 55](#_Toc397456388)

[2-2-11- عناصر مهم معنویت در محیط کار 56](#_Toc397456389)

[2-2-12- تبدیل محیط کار به نوعی محیط کار معنوی 57](#_Toc397456390)

[2-2-13- دلایل احتمال تغییر محیط کار غیر معنوی به محیط کار معنوی 58](#_Toc397456391)

[2-2-14- عوامل تقویت کنند معنویت در محیط کار 59](#_Toc397456392)

[2-2-15- تشویق و پرورش معنویت در محیط کار 60](#_Toc397456393)

[2-2-16- ابعاد معنویت در محیط کار 61](#_Toc397456394)

[2-2-17- مدل معنویت در کار ارائه شده توسط میلیمن 63](#_Toc397456395)

[2-3- بخش سوم: پیشینه تحقیق 65](#_Toc397456396)

[2-3-1- پیشینه داخلی 66](#_Toc397456397)

[2-3-1-1- فرهنگ سازمانی 66](#_Toc397456398)

[2-3-1-2- معنویت در محیط کار 68](#_Toc397456399)

[2-3-2- پیشینه خارجی 69](#_Toc397456400)

[2-3-2-1- فرهنگ سازمانی 69](#_Toc397456401)

[2-3-2-2- معنویت در محیط کار 70](#_Toc397456402)

## مقدمه:

يكي از وجوه قدرت و مميزه سازمان، برخورداري از فرهنگ سازماني مطلوب است. فرهنگ سازماني هر مجموعه كه آيينه تمام نماي ويژگي ها، خصلت ها، قوت ها و ضعف هاي آن محسوب مي شود، مي تواند چهره درون و برون آن را از نظر پايبندي كاركنان به ارزش ها، اصول، باورها، نگرش ها و ساير اعتقادات مرتبط نشان دهد. از طريق مطالعه فرهنگ سازماني يك تشكل، ميتوان به انسجام ارزشي و تعهد كاركنانش، پي برد (Adler and Borys,1996).

هر چه اين انسجام بيشتر باشد نيل به اهداف سازماني تسهيل می گردد. به عبارت ديگر، مطالعه فرهنگ سازماني يك سازمان از اين جهت اهميت دارد كه مي توان از اين طريق به نقطه ضعف ها و تفاوت ها بين وضعيت موجود و آنچه وضعيت مطلوب از ديد كاركنان آن سازمان است، دست پيدا كرد. البته، در اين راستا، ظرافت موضوع از اين منظر كه مرتبط با اندوخته ذهني كاركنان است و از طرف ديگر، بواسطه تداوم موفقيت آميز كار يك سازمان به حضور كاركنان با فرهنگ سازماني قوي كه مسلماً انگيزه اصلي آنها در ابراز تعهد سازماني، پايداري در حفظ مسئوليت ها، رعايت اخلاق كاري، رعايت ايمني و... مي باشد، بر كسي پوشيده نيست (Herskowitx,1984).

در دو دهه اخير، كشورهاي صنعتي متوجه يك عامل استراتژيك و تعيين كننده در موفقيت يا عدم موفقيت سازمان و سازمان هاي كسب و كار گرديده اند كه قبلاً چندان مورد توجه قرار نگرفته است، اين موضوع همان فرهنگ سازمان است. به تعبير ديگر، هر سازماني داراي شخصيتي است مانند انسان، همان گونه كه عنصر اصلي شخصيت يك انسان فرهنگ اوست، عنصر اصلي شخصيت يك سازمان نيز فرهنگ سازمان است (Charles,2002).

نیاز‏‎ ‎به‎ ‎معنویت‎ ‎نیز‎ ‎همانند‎ ‎نیازهای‎ ‎احساسی،‎ ‎ذهنی‎ ‎و‎ ‎فیزیکی‎ ‎یکی‎ ‎از‎ ‎نیازهای‎ ‎عمده‎ ‎انسان می‎ ‎باشد. ‎فرد‎ ‎تمام‎ ‎این‎ ‎نیازها‎ ‎را‎ ‎با‎ ‎خود‎ ‎به‎ ‎محیط‎ ‎کار‎ ‎می‎ ‎آورد.‎ ‎ریشه‎ ‎ارتباط‎ ‎بین‎ ‎معنویت‎ ‎و رهبری‎ ‎شناخت‎ ‎این‎ ‎مسئله‎ ‎است‎ ‎که‎ ‎همگی‎ ‎ما‎ ‎دارای‎ ‎یک‎ ‎صدای‎ ‎درونی‎ ‎هستیم‎ ‎که‎ ‎منبع‎ ‎نهایی در‎ ‎حل‎ ‎مشکلات‎ ‎فردی‎ ‎و‎ ‎کاری‎ ‎و‎ ‎رویارویی‎ ‎با‎ ‎مسائل‎ ‎و‎ ‎مشکلات‎ ‎می‎ ‎باشد ( فری و ملانر[[1]](#footnote-1)، 2008 ،270). در طول تاريخ بشر، معنويت به شكلهاي مختلفي تجلّي يافته و در پيرامون آن بسيار سخن گفته شده است . هر كس از دريچه اي به آن نگريسته و با تكيه بر بعد يا ابعادي از آن، تعريفي ارائه كرده است. (برزنونی،1379، 79)

موضوع معنويت و معنويت در محيط كار از موضوعات مورد توجه دهه اخير به شمار مي رود. شايد اكنون زمان آن فرا رسيده است تا به علت ناهنجاري هاي حاصله از پارادايم هاي مكانيستي، روش هاي بهبود عملكرد سازماني از قبيل مهندسي مجدد، كوچك سازي و ... به دنبال راهكار جديدي براي احياي روحيه خسته و كسل كاركنان، افزايش روند ترك خدمت و غيبت ها باشيم. (رضایی منش ، کرمانشاهی،1389، 90)

در این فصل به مطالعه و بررسی ادبیات نظری این پژوهش می پردازیم. ساختار فصل حاضر به صورت زیر طرح ریزی شده است:

* در بخش اول ، فرهنگ سازمانی محور مورد بحث قرار می گیرد.
* در بخش دوم ، مبحث معنویت در محیط کار بیان می شود.
* در بخش سوم ، پیشینه تحقیق بیان می شود.
* در بخش چهارم مدل مفهومی تحقیق بیان می شود.

## 2-1- بخش اول : فرهنگ سازمانی

فرهنگ یک سازمان مینیاتوری از فرایندهای کلان فرهنگی محیط سازمان است و حدود و مرز چنین فرهنگی توسط این فرایندها تعیین می شود. هر سازمان جنبه هایی از فرهنگ های ملی، منطقه ای، صنعتی، شغلی و حرفه ای را که در آنها فعالیت می کند به نمایش می گدارد و تا حدی براساس فرایندهای فرهنگی تثبیت شده توسط تعدادی از بازبگران محیطی شکل می گیرد. فرهنگ کل پیچیده ای از جنبه های متمایز معنوی، مادی، فکری و روحی است که یک جامعه و یا گروه اجتماعی را توصیف می کند. فرهنگ نه تنها مشتمل بر هنر و مکتوبات، بلکه شامل شیوه های زندگی، حقوق اساسی انسانها، نظام ارزشی، سنت ها و اعتقادات است (صفایی،1387، 10).

در این عصر که با گسترش دانش جدید، نظریات نو و توسعه همه جانبه در سطح دنیا سرعت تغییرات نیز همان نسبت افزایش می یابند، ابتکارات جدید و ابداعات در ایجاد تغییرات نقش مهمی ایفا می کنند در نتیجه سازمانها و رهبران آنها باید در گی بنا نهادن چارچوبی باشند که در آن ابتکار عمل و نوگرایی به عنوان بناین اصللی در میان دیگر تغییرات در نظر گرفته شود. آنگونه که از شواهد موجود بر می آید فرهنگ سازمانی در سرعت گرفتن پیشرفت و دگرگونی یک سازمان نقش به سزایی دارد (نصیرزاده،1381).

### 2-1-1- واژه شناسی فرهنگ و کابرد آن:

صورت باستانی فرهنگ در متن بازمانده از اوستا و نوشته های فارسی باستان یافت نشده است. صورت پهلوی آن «فرهنگ[[2]](#footnote-2)» است. گمان می رود از پیشوند «فر» به معنای پیش و ریشه باستانی «ثنگ[[3]](#footnote-3)» به معنای کشیدن باشد. این واژه مرکب، از نظر واژگان به معنی بالا کشیدن، و بیرون کشیدن است. ولی هیچگاه در ادبیات فارسی به مفهومی که برخاسته از ریشه کلمه باشد نیامده است. کاربرد اصلی واژه فرهنگ در دو زمینه است در یک زمینه فرهنگ[[4]](#footnote-4) در این معنی فرهنگ با تمدن و آموزش و پرورش و ادب برابر است. در گستره ترین معنی می تواند به فراورده های تمدنی پیچیده اشاره داشته باشد که چنین معنایی به چیزهایی مانند ادبیات، هنر، دانش و فلسفه باز می گردد. در زمینه دیگر، فرهنگ[[5]](#footnote-5) در این معنی فرهنگ با اندیشیدن و رفتار کردن گروهی برابر است. از سوی انسان شناسان و دیگر کسانی که انسان را بررسی می کنند به کار می رود که در این معنی به آفریده های اندیشه، عادات و اشیا مادی اشاره دارد (طوسی،1380، 205).

### 2-1-2- تعریف فرهنگ

فرهنگ مفهومی گسترده و میهم است. لذا به منظور درک صحیح از یک واژه می باست تعاریف گوناگون مورد کنکاش قرار گیرد:

تیلور (1871) نخستین تعریف روشن علمی این واژه را به دست داد. از نظر وی فرهنگ «کلیت در هم تافته ای است از دانش، دین، هنر، قانون، اخلاقیات، آداب و رسم و هرگونه توانایی و عادتی که آدمی همچون عضوی از جامعه به دست می آورد».

هافستد فرهنگ را برنامه ریزی جمعی ذهنی که اعضای گروه یا طبقه ای را از اعضای گروه های دیگر متمایز می سازد، تعریف می کند (زارعی متین،1372، 53).

ادگار شاین فرهنگ را الگویی از مفروضات بنیادی می داندکه فراگرد تجربه رویایی با دشواریهای نهفته در سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی، از سوی گروهی مصون ساخته، کشف شده یا پدید آمده است (شاین،1383،53).

رابینز می گوید: فرهنگ می تواند توافق میان اعضای جامعه درباره ویژگی های مشترکی که بر فرد، گروه و سازمان و تعامل آنها در بک محیط باز تأثیر می گذارد، بیان گردد (رابینز،1384، 124).

اوچی فرهنگ را یک سلسه از نهادها، تشریفات و اسطوره هایی که منتقل کننده ارزش ها و بارورهای اساسی است، تعریف کرده است.

فرهنگ مجموعه پیچیده ای است که شامل معارف، اعتقادات، هنرها، صنایع، فنون، اخلاق، قوانین، سنن، وبالاخره تمام عادات و رفتار و ضوابطی که فرد به عنوان عضو جامعه خود فرامی گیرد. در برابر آن جامعه وظایف و تعهداتی را بر عهده دارد (روح الامینی،1372، 18).

فرهنگ عبارتست از سازه ای که معرف مجموعه ای کلی از باورها، رفتارها، دانش، جرایم، ارزشها و اهدافی است که زندگی یک فرد را می سازد.

### 2-1-3- مفهوم فرهنگ:

مفهوم فرهنگ دارای دو بخش می باشد: واضح؛ صریح و یا روشن و آشکار و در مقابل ضمنی و تلویحی. دانستن تفاوت بین این دو بخش بسیار مهم است و به ما کمک می نماید تا درک بهتر از چگونگی تجزیه و تحلیل و مدیریت فرهنگ داشته باشیم. جنبه آشکار و صریح فرهنگ نمونه های الگوهای رفتاری مردم را بیان می کند و جنبه های ضمنی فرهنگ نیز به ارزشها، باورها، قواعد و اصولی که تعیین کننده الگو و باورهای ذهنی مردن هستند اشاره دارد (ایمانی و دیگران،1387،6).

### 2-1-4- ویــــژگیهای فـــــــرهنگ

با بررسیهای زیادی كه از فرهنگهای مختلف به عمل آمده، چنین به نظر می‌آید كه علی‌رغم تفاوتهای موجود، همۀ فرهنگها دارای ویژگیهایی هستند كه تعدادی از آنها را می‌توان به شرح زیر معرفی كرد:

1ـ فرهنگ آموختنی است. فرهنگ خصوصیتی غریزی است و ذاتی نیست. فرهنگ نظامی است كه پس از زاده شدن انسان در سراسر زندگی آموخته می‌شود.

2ـ فرهنگ آموخته می‌شود. انسان می‌تواند عادتهای آموخته‌شده خود را به دیگران منتقل كند.

3ـ فرهنگ اجتماعی است عادتهای فرهنگی، ریشه‌های اجتماعی دارند و شماری از مردم كه در گروهها و جامعه‌ها زندگی می‌كنند در آن شریك اند.

4ـ فرهنگ پدیده‌ای ذهنی و تصوری است. عادتهای گروهی كه فرهنگ از آنها پدید می‌آید به‌صورت هنجارها یا الگوهای رفتاری، آرمانی ذهنی می‌شوند یا در كلام می‌آیند.

5ـ فرهنگ خشنودی‌بخش است. هر فرهنگی كه نتواند از عهدۀ تعیین هدف اعلای زندگی برآید از برآوردن آرمانهای عالی حیات نیز ناتوان است. عناصر فرهنگی تا زمانی كه بر افراد یك جامعه خشنودی نهایی می‌بخشد می‌توانند پایدار بمانند.

6ـ فرهنگ سازگاری می‌یابد. فرهنگ دگرگون می‌شود و فراگرد دگرگونی آن همراه با تطبیق و سازگاری است.

7ـ فرهنگ یگانه‌ساز است. عناصر هر فرهنگ گرایش به آن دارند تا پیكری یكپارچه و به هم بافته و سازگار پدید آورند و این سازگاری به زمان نیاز دارد.

همچنین فردلو تانز نیز شش ویژگی با شرح زیر برای فرهنگ عنوان می‌كند:

* قابل یادگیری است.
* اشتراكی است.
* از یك نسل به نسل دیگر قابل انتقال است.
* نمادی است. (استفاده از یك چیز برای نشان دادن چیز دیگری).
* دارای الگو است. (تغییر در یك بخش به تغییرات در بخش دیگر منجر می‌شود).
* قابل تعدیل است.

با توجه به مفهوم فرهنگ و ویژگیهای آن می‌توان نتیجه گرفت كه رفتار انسان اصولاً بر باورهای فرهنگی متكی است. باورهایی را فرهنگی می‌گوییم كه به‌صورت نسبی در جامعه پذیرش زیادی دارند. منشأ این باورها متفاوت است. گاهی ریشه در شرایط تاریخی یا جغرافیایی یا مذهبی یا حوادث ویژه و یا در علم دارد. ولی آنچه كه مسلم است این است كه بخش اعظمی از باورهای فرهنگی در قالب اصول اعتقادی ظاهر می‌شوند و یا همچنین می‌تواند از تعاملات سازمانی ناشی شود.

### 2-1-5- تعــــریف سازمان

این موضوع كه باید سازمان را به‌عنوان نوعی فرهنگ به حساب آورد یعنی سیستمی كه اعضای آن استنباط مشتركی از سازمان دارند یك پدیدۀ نسبتاً تازه است. در گذشته تصور بر این بود كه سازمان یك وسیله یا ابزاری منطقی است كه می‌توان با استفاده از آن یك گروه از افراد را كنترل و كارهای آنها را هماهنگ كرد. این سازمان دارای سطوح عمودی، دوایر، سلسله مراتب اختیارات و از این قبیل ویژگیها بودند. ولی واقعیت این است كه یك سازمان بیش از اینهاست و مانند یك فرد دارای شخصیت است.

هنگامی‌كه یك سازمان به‌صورت یك نهاد درمی‌آید دارای نوعی حیات و زندگی می‌شود كه با زندگی اعضای آن متفاوت است و به خودی خود دارای ارزش می‌شود. از این‌رو هنگامی‌كه سازمان به‌صورت یك نهاد درمی‌آید الگوی خاصی از رفتار مورد قبول همۀ اعضای سازمان قرار خواهد گرفت كه در همه جای سازمان به چشم می‌خورد.

سازمان عبارت است از فرایندهای نظام‌یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدفهای معین. این تعریف از پنج عنصر تشكیل شده است:

1ـ سازمان همیشه از افراد تشكیل می‌شود.

2ـ این افراد به طریقی با یكدیگر ارتباط دارند و بین آنها روابط متقابل برقرار است.

3ـ این روابط متقابل را می‌توان نظام بخشید.

4ـ كلیۀ افراد در سازمان دارای هدفهای مشخصی هستند و بعضی از این هدفها در عملكرد آنها اثر می‌گذارند. هر فرد انتظار دارد كه از طریق همكاری در سازمان به هدفهای شخصی خود نیز نایل شود.

5ـ این روابط متقابل همچنین نیل به هدفهای مشترك سازمان را میسر می‌كند و اعضای سازمانها برای دست یافتن به هدفهای فردی، حصول هدفهای مشترك سازمانی را دنبال می‌كنند. با توجه به تعریف فوق، سازمان چیزی جز روابط متقابل بین افراد نیست و ساختار سازمانی این روابط متقابل را كه شامل تعیین نقشها، روابط بین افراد، فعالیتها، سلسله مراتب هدفها و سایر ویژگیهای سازمان است، منعكس می‌نماید. اگر به مفهوم سازمان توجه كنیم رابطه‌ای خاص میان دو مفهوم فرهنگ و سازمان می‌یابیم.

### 2-1-6- مفهــــوم فــــرهنگ ســـازمـــان

فرهنگ سازمانی موضوعی است كه به‌تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. فرهنگ از دیرباز برای شرح كیفیت زندگی جامعه انسانی به كار برده می‌شود. ولی دربارۀ فرهنگ سازمانی آنچه مربوط به كار و رفتار مردمان در سازمان است كمتر سخن گفته شده است.

از تركیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه‌ای تازه پدید آمده است كه هیچ‌یك از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارد. سازمان یك استعاره برای نظم و تربیت است درحالی‌كه عناصر فرهنگ نه منظم هستند و نه با نظم. فرهنگ كمك می‌كند تا دربارۀ چیزی جدای از مسائل فنی در سازمان سخن گفته شود و باعث می‌شود نوعی از روان همراه با نوعی رمز و راز پدید آید. بنابراین می‌توان گفت فرهنگ در یك سازمان مانند شخصیت در یك انسان است.

فرهنگ سازمانی پدیده‌ای است كه در سازمان است و همۀ اعضاء اتفاق نظر دارند كه یك دست ناپیدا افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می‌كند. شناخت و درك چیزی كه فرهنگ سازمان را می‌سازد، شیوۀ ایجاد و دوام آن به ما كمك می‌كند تا بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان را توجیه كنیم.

### 2-1-7- تعریف فرهنگ سازمانی:

تعاریف متعددی از فرهنگ سازمانی به عمل آمده است که به برخی از آنها اشاره می کنیم:

لوئیس می گوید: سازمان ها محیطی برخاسته از فرهنگ هستند یعنی واحدها اجتماعی بارزی هستند که دارای مجموعه ای ادراکات مشترک بر سازماندهی اقدامات، نظیر چه کاری در این گروه خاص با هم انجام می دهند، (شیوه های مناسب انجام کارها درون گروه ومیان اعضا) و زبان ها و دیگر ابزار نمادین برای ابراز ادراکات هستند.

* کارتر فرهنگ سازمانی را مجموعه ای از ارزش ها که به افراد یک سازمان در فهم اینکه چه کارهایی قابل قبول و چه کارهایی غیرقابل قبول است، بیان می کند (Carte,1986).
* دابسون[[6]](#footnote-6) معتقد است که فرهنگ سازمان را مجموعه اعتقادات و ارزشهای مشترک و عمومی و الگوهای مشخص رفتار که در یک سازمان موجود است را شامل می گردد (زارعی متین،1384، 276).
* دفت نیز فرهنگ سازمان را مجموعه ای از ارزشها، باورها، درک و استباط و شیوه های تفکر و یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند وهمان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه آموزش داده می شود، می داند (دفت،1377، 653).
* موریس می گوید: فرهنگ سازمانی ارزش های مشترک یا اداراکات عمومی است که به وسیله اعضای یک سازمان حفظ می شود (مقیمی،1385، 298).
* دانسون نیز معتقد است فرهنگ سازمانی عبارتست از یک سری ارزشها، باورهای راهنما، تفاهمات و روشهای تفکر که در بین اعضای سازمان مشترک بوده و توسط اعضای جدید به عنوان روشهای صحیح انجام کارها و تفکر جستجو می شود (زارعی متین،1384،276).
* فرهنگ سازمانی، سیستمی است متشکل از ارزشها (چه چیزی مهم است و چه چیزی مهم نیست) و عقاید (چطور افراد عمل می کنند و چطور عمل نمی کنند) که تعامل متقابل با نیروی انسانی، ساختار سازمانی و سیستم کنترل بوده و در نتیجه هنجارهای رفتاری را در سازمان بنا می نهد (میمی زاده،1373، 78).
* فرهنگ سازمانی برچسبی اجتماعی است که از راه ارزشهای مشترک، تدبیرهای نمادین و آرمانهای اجتماعی، اعضای سازمانها را به هم می پیوندد.
* ادگار شاین نیز فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌كند: یك الگویی از مفروضات بنیادی است كه اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تكامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌كند كه معتبر شناخته شده، سپس به‌صورت یك روش صحیح برای درك، اندیشه و احساس كردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود. جیمز پرسی معتقد است كه افراد یك سازمان دارای ارزشهای مشترك، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رمزها و سایر الگوی فكری و رفتاری هستند و به‌طور خلاصه، فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترك افراد سازمان تعریف می‌كند.

با توجه به تعاریف عنوان‌شده به این نتیجه می‌رسیم كه تقریباً تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزشها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترك حاكم بر سازمان یاد می‌كنند. در واقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است كه به‌عنوان یك پدیدۀ درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود و آن بیانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است.

### 2-1-8- ویــــژگیهای فــــرهنگ سازمانـــی

درصورتی‌كه فرهنگ را سیستمی از استنباط مشترك اعضاء نسبت به یك سازمان بدانیم، یك سیستم از مجموعه‌ای از ویژگیهای اصلی تشكیل شده است كه سازمان به آنها ارج می‌نهد یا برای آنها ارزش قائل است. 10 ویژگی عبارتند از:

1ـ خلاقیت فردی: میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلالی كه افراد دارند.

2ـ ریسك‌پذیری: میزانی كه افراد تشویق می‌شوند تا ابتكار عمل به خرج دهند، دست به كارهای مخاطره‌آمیز بزنند و بلندپرازی كنند.

3ـ رهبری: میزانی كه سازمان هدفها و عملكردهایی را كه انتظار می‌رود انجام شود، مشخص می‌نماید.

4ـ یكپارچگی: میزان یا درجه‌ای كه واحدهای درون سازمان به روش هماهنگ عمل می‌كنند.

5ـ حمایت مدیریت: میزان یا درجه‌ای كه مدیران با زیردستان خود ارتباط را برقرار می‌كنند، آنها را یاری می‌دهند و یا از آنها حمایت می‌كنند.

6ـ كنترل: تعداد قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم كه مدیران بر رفتار افرادی اعمال می‌كنند.

7ـ هویت: میزان یا درجه‌ای كه افراد، كل سازمان (و نه گروه خاص یا رشته‌ای كه فرد در آن تخصص دارد) را معرف خود می‌دانند.

8ـ سیستم پاداش: میزان یا درجه‌ای كه شیوۀ تخصیص پاداش (یعنی افزایش حقوق و ارتقای مقام) بر اساس شاخصهای عملكرد كاركنان قرار دارد نه بر اساس سابقه، پارتی‌بازی و از این قبیل شاخصها.

9ـ سازش با پدیدۀ تعارض: میزان یا درجه‌ای كه افراد تشویق می‌شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشكار باشند.

10ـ الگوی ارتباطی: میزان یا درجه‌ای كه ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب احتیاجات رسمی محدود می‌شود.

جیمز پرسی همین ویژگیها را با اندكی تفاوت به شرح زیر بیان می‌كند:

1ـ هویت یا شخصیت افراد

2ـ اهمیت كار گروهی

3ـ نگرش كاركنان

4ـ یكپارچگی

5ـ كنترل و سرپرستی

6ـ ریسك‌پذیری

7ـ میزان پاداش

8ـ میزان تضاد

9ـ میزان حمایت و راهنمایی مدیریت

10ـ نگرش سازمان (در مورد اهداف)

نتایج مطالعاتی كه به منظور میزان تعهد كاركنان و تعیین ارزشها عقاید اساسی آنان در برخی از سازمانهای موفق صورت گرفته است، 10 ویژگی فرهنگ سازمانی را با توجه به درجۀ اهمیتشان به شرح ذیل اعلام گردیده است:

عملكرد، صداقت، رقابت، روحیه كار گروهی، روحیه سازمانی، نوآوری، حمایت مدیریت، موفقیتهای فردی، وفاداری و سابقه تاریخی سازمان.

درصورتی‌كه فرهنگ سازمانی از زاویه این 10 ویژگی مورد توجه قرار گیرد، تصویر كاملی از آن به دست می‌آید. این تصویر به‌صورت اساسی درمی‌آید كه منعكس‌كنندۀ نوع احساسات اعضاء، استنباط مشترك آنان، شیوۀ انجام امور و نوع رفتار آنان است (عطافر،1380، 5-4)

### 2-1-9- عوامل و اجــــزاء فـــــرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمان از دو لایه اصلی تشكیل شده است. نخستین لایه،( ارزشها و باورها) لایه‌ای است كه نمایشگر نمادهای ملموس مانند طرز پوشش، رفتار، مراسم، تشریفات، اسطوره‌ها و افسانه‌هاست. لایۀ دیگر فرهنگ سازمانی، لایۀ پایه‌ای و یا شالودۀ اساسی فرهنگ سازمان است كه به ارزشهای زیربنایی، مفروضات، باورها و فرآیندهای فكری افراد و گروههای سازمانی اشاره دارد. این لایه درواقع فرهنگ راستین سازمان را تشكیل می‌دهد. عوامل تشكیل‌دهندۀ فرهنگ سازمان عبارت اند از: هنجارها، سنتها و تشریفات، و مفروضات. در این قسمت در مورد هریك از عوامل ذكرشده توضیح مختصری داده می‌شود:

ارزشها: ارزشهای فرهنگ سازمان معمولاً بازتابی از ارزشهای جامعه و محیطی است كه سازمان در آن قرار دارد. درواقع ایده‌ها و تمایلات و نظراتی هستند كه عمدتاً به‌عنوان راه حلهای معتبر برای مشكلات پذیرفته شده‌اند.

باورها: مردم باورها یا اعتقادات گوناگونی دارند مثل اعتقاد به خدا، اعتقاد به كارایی گروههای كاری و یا جمع شدن در كنار آب‌سردكن برای پچ‌پچ كردن و پی بردن به ماجراهای اداری محیط كار. بعضی از باورها مربوط به نكات جزئی زندگی روزمره و بعضی از آنها در حوزۀ مسائلی است كه از نظر فرد، سازمان و یا جامعه اهمیت زیادی دارد. به‌طور كلی باورهای شكل‌دهندۀ تصمیمات بلندمدت و كلان سازمان را باورهای راهبردی (استراتژیك) و باورهای مشترك اجراكنندگان تصمیمات را باورهای كاربردی (عملیاتی) می‌نامند. هم‌سو نمودن این دو دسته باور به هم‌افزایی فرهنگی و توفیق سازمان در تحقیق اهداف خود كمك می‌كند. در غیر این‌صورت انرژیها صرف خنثی كردن یكدیگر و باعث اخلال و مانع حركت سازمان به‌سوی هدفهای خود خواهد شد. باورهای راهنما، جهت حركت باورهای روزمره را تعیین می‌كنند. درواقع باورهای راهنما، تعیین‌كننده روشی است كه هر كار باید بر اساس آن انجام شود و باورهای روزمره روشی است كه كارها عملاً به‌طور روزانه انجام می‌شوند. باورهای راهنما مانند قواین بنیادی به‌ندرت تغییر می‌كنند درحالی‌كه باورهای روزمره، به رفتار روزمره مربوط می‌شوند و متناسب با شرایط تغییر می‌كنند.

فرآیند اجتماعی سازمان: عامل دیگری كه در ایجاد و تكوین فرهنگ سازمانی مهم است، فرآیند اجتماعی سازمان است از طریق این فرآیند افراد جای خود را در سازمان باز می‌كنند. یاد می‌گیرند كه چگونه جذب سازمان شوند، با هنجارها و استانداردهای سازمان آشنا شوند و رفتار مناسب را فرا گیرند. فرآیند اجتماعی در سازمانها به‌صورت آموزشهای توجیهی و قبل از خدمت و آموزشهای حین خدمت می‌باشد و یا گاهی افراد خود به‌تدریج هنجارها و رفتارهای مناسب را تشخیص می‌دهند و به‌تدریج به آنها خو می‌گیرند. كه در حالت اول آموزش به شكل رسمی و در حالت دوم به شكل غیر رسمی می‌باشد. موفقیت فرآیند اجتماعی سازمان ارتباط زیادی به ماهیت فرهنگ سازمان و نوع هنجارهای غالب در سازمان دارد.

سنتها و تشریفات: سنتها الگوهایی هستند كه در سازمان شكل گرفته و به‌صورت عادت پایدار شده‌اند. تأكید بر الگوها، رفتارهای ویژه در مراسم عمومی، نوع برخورد با كار، افراد و ارباب رجوع، تشویق به گردهماییها پیروی از شعارها و نمادهای ارتباط (هر شیء، عمل، رویدادی كه برای انتقال معنی به كار می‌رود)، همگی بیان‌كنندۀ انتظارهای سازمان از افراد و همین‌طور انتظار متقابل آنها از سازمان است.

اسطوره‌ها: نمونه‌ای از تاریخ گذشته سازمان است كه موفقیتها و كارهای برجسته مؤسسات و یا مدیران در گذشته را به‌صورت الگو بازگو می‌كند و هدف آن انگیزش كاركنان و پیروی آنها از آن الگوهاست. به‌طوری‌كه در كاركنان دلبستگی ایجاد كند و باعث شود آنان از عضویت در سازمان احساس غرور كنند و به خود ببالند. پژوهشگر دیگری اجزای فرهنگ سازمانی را از لحاظ قابلیت مشاهده و تغییر و تداوم آن به دو سطح تفكیك می‌كند. به‌طوری‌كه در سطح عمیق‌تر كه كمتر قابل مشاهده است. شامل ارزشهای مشتركی می‌شود كه حتی اگر اعضای گروه هم تغییر كنند در سازمان باقی خواهند ماند. كه درواقع این ارزشها رفتار گروه را شكل می‌دهند. در این سطح فرهنگ به سختی قابل تغییر است در این تفاوت افراد در سازمانها از لحاظ توجه به مسائل مالی، نوآروی و یا عملكرد مشخص می‌شود. در سطح دیگر كه قابل مشاهده است، فرهنگ الگوهای رفتاری را نشان می‌دهد كه كاركنان تازه‌وارد به‌طور خودكار از كاركنان قدیمی می‌آموزند. فرهنگ در این سطح قابل تغییر است.

ادگار شاین نیز برای فرهنگ سازمانی سه سطح را عنوان می‌كند:

1ـ مصنوعات و ابداعات: این سطح شامل تمام پدیده‌هایی كه یك فرد می‌تواند ببیند، بشنود و احساس كند می‌شود. مانند زبان، تكنولوژی، مراسم، داستانها، جشنها، این سطح قابل مشاهده است.

2ـ ارزشهای حمایتی: شامل ارزشهایی است در مورد اینكه، كارها چگونه باید انجام شوند و یا در یك وضعیت جدید یك فرد چه عكس‌العملی باید از خود نشان دهد و رفتار كند. این سطح كمتر قابل مشاهده است.

3ـ مفروضات اساسی: كه شامل عقایدی است در مورد اینكه یك سازمان چگونه باید عمل كند. به‌عنوان مثال تصمیم‌گیری در یك سازمان توسط افرادی كه دارای اندیشه عالی هستند صورت بگیرد یا به وسیله افرادی كه در رتبۀ بالا قرار دارند. این سطح قابل مشاهده نیست (میرسپاسی و معتمدگرجی، 1382)

### 2-1-10- چگونگــــی شكل‌گیری و تداوم فـــرهنگ سازمانی

معمولاً، هر سازمان ابتدا به‌صورت یك واحد كوچك تأسیس می‌شود. در شروع فعالیت سازمان، فرهنگ در آن با توجه به عوامل مختلفی به‌سرعت شكل می‌گیرد. شكل‌گیری فرهنگ بستگی دارد به دلایل به وجود آمدن سازمان و جایگاه آن در جامعه و عوامل موفقیت آن از قبیل كارایی، مرغوبیت كالا، كیفیت ارائه خدمات به ارباب رجوع یا مشتریان، ابداع و نوآوری، تلاش زیاد و وفاداری نسبت به سازمان. وقتی سازمان متولد می‌شود تلاش زیادی از طرف كاركنان برای موفقیت سازمان صورت می‌گیرد. درحقیقت فرهنگ نشانگر درجۀ تلاش و تصویر كاركنان از كار خود و آینده سازمان است. به‌تدریج كه سیستمهای پاداش سیاستها، خط مشیها و قوانین حاكم بر كار تدوین می‌یابند، مجموعه این عوامل بر شكل‌گیری فرهنگ اولیه سازمان تأثیرات عمیق می‌گذارد. این عوامل از طرف سازمان رسمی مشخص‌كنندۀ نوع رفتار و طرز برخوردهایی هستند كه برای موفقیت سازمان مهم خواهند بود.

بنیانگذاران و مدیران ارشد، نقش اساسی در این شكل‌گیری ایفا می‌كنند. اصول اعتقادی، ارزشها، اهداف و رفتار بنیانگذار سازمان مشخص‌كنندۀ نوع انتظارات حال و آیندۀ سازمان بوده، این اعتقادات و رفتارها توسط دیگر مدیران سازمان به زیرمجموعه منتقل می‌شود.

كارمندان رفتار مدیران را پیوسته زیر نظر دارند و هر واقعۀ مهمی كه نتیجۀ عمل مدیریت است را به خاطر می‌سپارند. عدالت، عجله، تكبر، محبت و دیگر خصایص مدیران در شكل‌گیری فرهنگ سازمان تأثیر دارد. افراد آنها را به خاطر می‌سپارند. این رفتار نشانگر این است كه سازمان واقعاً از آنها چه می‌خواهد. چه چیزهایی در ارتقای كاركنان مهم است، چگونه باید مسائل را حل كرد. همۀ اینها مجموعه قوانین ننوشته رفتاری در كار را تشكیل می‌دهند. گروههای كار این قوانین را به‌عنوان هنجارهای كار پذیرفته و آنها را یاد می‌گیرند و به افراد تازه‌وارد می‌آموزند و به این ترتیب یك فرهنگ تداوم می‌یابد.

استیفن رابینز نقش سه عامل را در حفظ و نگهداری یك فرهنگ در سازمان مؤثر می‌داند. این سه عامل عبارتند از:

1ـ گزینش: هدف گزینش این است كه افرادی شناسایی و استخدام شوند كه برای انجام موفقیت‌آمیز كار مورد نظر دانش، اطلاعات، مهارت و تواناییهای لازم را داشته باشند. در این مرحله سعی می‌شود تا كسانی به استخدام سازمان درآیند كه متناسب با سازمان باشند. درنتیجه كسانی در سازمان پذیرفته می‌شوند كه دارای ارزشهایی باشند كه سازمان برای آنها اهمیت قائل است.

2ـ مدیریت عالی سازمان: مدیران ارشد از طریق گفتار و كردار، هنجارها و معیارهایی را ارائه می‌كنند كه دست به دست می‌شود و پس از طی سلسله مراتب به همه جای سازمان می‌رسد.

3ـ جامعه‌پذیری: مسئله مهم این است كه افراد با فرهنگ سازمان خو بگیرند و آن را رعایت نمایند. اگر افراد با فرهنگ سازمان آشنا نباشند پس از استخدام موجب مخدوش شدن باورها و عاداتی می‌شود كه در سازمان رایج است. پذیرش و رعایت فرهنگ سازمانی را جامعه‌پذیری كاركنان می‌نامند.

جامعه‌پذیری كاركنان شامل سه مرحله می‌شود:

ـ مرحله پیش از ورود: این مرحله مربوط به آموزشها و یادگیریهایی است كه پیش از پیوستن فرد به سازمان صورت می‌گیرد.

ـ مرحلۀ رویارویی: در این مرحله فرد تازه استخدام شده متوجه واقعیت سازمان می‌شود و احتمالاً درمی‌یابد كه در انتظارات و آنچه به نظر وی واقعیت بوده است، تجدید نظر كند.

ـ مرحله دگردیسی یا تحول جامع: در این مرحله فرد استخدام‌شده، مهارتهای لازم را برای انجام كارها می‌آموزد در آنها تبحر پیدا می‌كند و به ارزشها و هنجارهای گروهی احترام می‌گذارد و با آنان همسان می‌گردد.

درصورتی‌كه مرحلۀ تحول جامع یا دگردیسی به‌طور موفقیت‌آمیز انجام شود، بر میزان تعهد فرد به سازمان و بازدهی وی اثر مثبت خواهد گذاشت و میل او به رفتن از سازمان را كاهش می‌دهد (زمردیان،1380، 83-82).

### 2-1-11- اهمیت شناخت فرهنگ برای سازمان ها:

فرهنگ مهم است زیرا هر اقدامی بدون آگاهی از نیرروهای فرهنگی (که همیشه در کارند) ممکن است پیامدهای پیش بینی نشده و ناخواسته داشته باشد (شاین، 1383، 53). بسیاری از تحقیق هایی کهد در زمینه فرهنگ سازمانی انجام شده است، نشان می دهد شناخت فرهنگ سازمانی به عنوان یک ضرورت مهم، در اولویت فعالیت های مدیران سازمانها قرار دارد، چون با شناخت درست و دقیق وآشنایی با ویژگیهای آن، مدیریت می تواند برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت خود را سامان داده و خود را برای رویارویی با بازار سرشار از تحول و رقابت آماده کرده و احتمال موفقیت و ضریب ماندگاری در بازار را افرایش دهد. از طرفی دیگر تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاهها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی، به سادگی می توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت گیریهای جدید را در سازمان پایدار کرد.

### 2-1-12- کارکردهای فرهنگ سازمانی:

در یک سازمان، فرهنگ کارکردها و نقش های متفاوتی ایفا می کند برای پی بردن به اینکه این کارکردها چگونه واقع می شوند، بطور خلاصه به این کارکردها اشاره می شود:

1. فرهنگ تعیین کننده مرز سازمانی است، یعنی سازمانها را از هم تفکیک می کند (ابزری و دلوی،1385، 53)
2. فرهنگ نوعی احساس هویت به پیکر اعضای سازمان تزریق می کند یعنی به کارکنان سازمان هویتی سازمانی می بخشد.
3. تعهد گروهی را آسان می سازد. تعهد را اصولا می توان به پیوند روانی فرد یا گروه به سازمان تعریف کرد که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزشهای سازمان جای دارد (طوسی،1373، 155).
4. ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می کند زیرا کارکنان با احساس اطمینان از امنیت شغلی، فضایی را که آینده ای غیر معمول از تعهد پرهیجان به سخت کوشی و پذیرش نظارت های دقیق است برای سازمان به وجود می آوردند (همان،156).
5. فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرشها در رفتار کارکنان می شود. به طوری که شایستگی و تناسب فرد در سازمان، تناسب نگرشها و رفتار فرد با فرهنگ سازمانی را موجب می شود که فرد بتواند به عنوان عضوی از سازمان درآید (رابینز،1384،630).
6. فرهنگ موجب اتحاد و یکپارچگی اعضا می شود به گونه ای که آنها شیوه رفتار و برقرار کردن ارتباط با یکدیگر را بدانند (ابراهیمی بجدنی،1383، 155). فرهنگ با یاری دادن به اعضا برای پی بردن به پیرامون کار خود رفتار آنها را شکل می بخشد (طوسی،1373، 155).
7. فرهنگ سازمان بر وظایف و نحوه عملکرد مدیریت سازمان تأثیر می گذارد و با ایجاد محدودیتهایی برای مدیریت، بیان می کند که مدیر چه کاری را می تواند انجام دهد و چه کاری را نمی تواند. عمل مدیر باید مورد تایید فرهنگ سازمان قرادگیرد، در غیر این صورت مطابق با ارزشها نخواهد بود و از سوی اکثریت اعضای سازمان مورد تأیید قرار نمی گیرد (بختایی و منوریان،1385،96).
8. فرهنگ به ثبیت رفتار کارکنان از طریق درک محیط در سازمان کمک می کند. این کارکرد به کارکنان کمک می کند تا علت فعالیت های سازمانی و نیز نحوه ایجاد و دستیابی سازمان به اهداف بلند مدت را دریابند (کریتنر و کینیکی،1384، 56).

### 2-1-13- ریشه های فرهنگ سازمانی

با توجه به این مسئله که فرهنگ نمی تواند بدون پایه و اساس باشد، عواملی که در ایجاد یک فرهنگ سازمانی نقش اساسی دارند در زیر آورده شده اند:

1. بنیانگذاران سازمان[[7]](#footnote-7): موسسان و بنیانگذاران یک سازمان هستند که درباره هویت و موجودیت سازمانی که تأسیس می کنند و این که سازمانشان به دنبال چه هدفهایی باشند و به چه نحوی باید حرکت کنند نصمیم می گیرند. به همین دلیل نقش آنان اساسی و حیاتی می باشد.
2. محیط[[8]](#footnote-8): محیط به طو غیرمستقیم در شکل دادن به فرهنگ سازمانی نقش بسزایی داشته و تعریف کننده سیاست سازمانی و نحوه دستیابی به آن است. سازمانهایی که نتوانند فرهنگ خود را مطابق و همسو با مقتضیات خارج سازمان و محیط پیرامون سازمان بنمایند هرگز موفق نخواهند شد و سرانجام نیز از بین خواهند رفت.
3. کارکنان سازمان: انتخاب افرادی که با فرهنگ سازمان، روش عملکرد اولیه ای که توسط موسسان ایجاد شده است هماهنگ نباشد و همسو و هم جهت با آن حرکت نکنند، همچنین فرهنگ اولیه سازمان را نپذیرند، بویژه اگر از افراد رده بالای سازمان و جزء مدیران سازمان باشند می توانند فرهنگ سازمان را تغییر داده و جزء ریشه ها و منابع فرهنگ جاری سازمان قرار گیرند. به همین دلیل لازم می باشد افرادی که برای کادر سازمان و فعالیت در جهت اهداف سازمان انتخاب می شوند در خود سازمان باشند (حقیقی،1380،531).

### 2-1-14- انواع فرهنگ سازمانی:

در یک تقسیم بندی کلی می توان فرهنگ را به دو نوع فرهنگ قوی و ضعیف تقسیم بندی نمود.

1. فرهنگ سازمانی قوی (سازنده): در این فرهنگ، نصمیم گیری مشترک، احساس مسئولیت بین کارکنان، احساس اعتقاد در بین کارکنان، ارتباط نزدیک و خوب بین کارکنان و تشویق به خلاقیت و نوآوری وجود دارد.
2. فرهنگ سازمانی ضعیف (تدافعی): در این فرهنگ، نصمیم گیری انفرادی در سطوح بالای سازمان، عدم احساس مسئولیت بین کارکنان، عدم احساس اعتماد در بین کارکنان، رواج مخفی کاری بین کارکنان و کم توجهی به خلاقیت و نوآوری و ابتکار وجود دارد.

لذا ایجاد خلاقیت در سازمان مستلزم وجود فرهنگ قوی می باشد و مدیر خلاق کسی است که بتواند در فرهنگ سازمان تأثیر بگذارد و به عنوان طرح اجتماعی سازمان خود را در خلاقیت و نگهداری عوامل فرهنگی آن توانمند سازد (زارعی متین، 1380، 64).

### 2-1-15- تفاوت فرهنگ سازمانی و جو سازمانی:

شاید درک تفاوت بین «فرهنگ» و «جو» سازمانی مشکل باشد و این دو واژه ارتباط بسیاری نزدیکی با همدیگر دارند. ولی با این حال، این دو واژه دارای تفاوتهایی با یکدیگر نیز می باشند. فرهنگ سازمانی در طول زمان از جو سازمانی پایدارتر است. جو به صورت احساس مشترک مشاهده می شود. حال این فرهنگ به صورت باورها یا فرضیات مشرک قابل توصیف است. جو سازمانی از سطح فرد آغاز می شود و به سوی جمع تسری پیدا می کند ولی فرهنگ سازمانی وابسته به جمع است و بر فرد تأثیر می گذارد. شرایط جوی مربوط به باورهای روزمره است. مقیاسی است بر اینکه آیا سازمان به انتظاری که کارمندان از کارکردن در یک سازمان دارند پاسخ داده است یا نه. در حالی که جو سازمانی برای مقایسه این که آیا انتظارات برآورده می شود یا نه، فرهنگ به طبیعت این گونه انتظارات مربوط می شود. چون جو سازمان معمولا گذرا، تاکتیکی و نسبتا در کوتاه مدت قابل کنترل است. فرهنگ سازمان دراز مدت و استراتژیک است. بنابراین مدیران بلند پایه سازمان بر سازمایه گذاری اساسی در فرهنگ رغبت بیشتری دارند تا در جو سازمان. همچنین بهبود جو فقط جنبه اصلاحی دارد و نمی توان به طور بنیادی با آن برخورد کرد. در حالی که باید برای بهبود فرهنگ بنیادی اقدام کرد (قنبری،1385، 67).

### 2-1-16- الگوها ومدل تبیین شناخت فرهنگ سازمانی:

با توجه به اهمیت شناسایی فرهنگ و کارکردها تأثیر آن بر روی کارکنان سازمان، صاحب نظران مدل های مختلفی برای پژوهش های مرتبط با فرهنگ سازمانی طراحی و ارائه کرده اند که به برخی از آنها اشاره می شود

### 2-1-16-1- مدل کویین و گارث[[9]](#footnote-9)

در این مدل، کویین و گارث فرهنگ سازمانی را چهار دسته فرهنگ عقلایی، فرهنگ ایدئولوژیک، فرهنگ توافق و مشارکت و فرهنگ سلسله مراتبی تقسیم نموده اند وانواع متغیر عمده سازمانی را که در هر یک از انواع فرهنگ های یاد شده وضعیت خاص دارند، معرفی کرده اند که عبارتند از: هدف سازمان، معیار عملکرد سازمان، مرجع اختیار سازمان، منبع قدرت، نحوه تصمیم گیری، سبک رهبری، شیوه پیروی مقبول، معیار ارزشیابی اعضا و انگیزش کارکنان. به اعتقاد آنها می توان فرهنگ هر سازمان را با توجه به این متغیرها در یک گروه فرهنگی مشخص قرار داد (شریف زاده،1377، 39).

### 2-1-16-2- مدل استیفن رابینز

رابینز معتقد است که هفت ویژگی وجود دارد که در مجوع معرف و نمایانگر عصاره فرهنگ سازمانی هستند. به صورتی که هر یک از این ویژگیها بر روی طیفی قرار می گیرند که دامنه آن از بسیار کم تا بسیار زیاد کشیده می شود. بنابراین چنانچه فرهنگ سازمانی از زاویه این 7 ویژگی مورد توجه قرار گیرد تصویر کلی از آن به دست می آید. این تصویر به صورت اساسی با مبنایی در می آید که منعکس کننده نوع احساسات اعضا، استنباط مشترک آنان، شیوه انجام امور و نوع رفتار آنان است (رابینز، 1377، 1059).

ویژگیهای هفتگانه رابینز عبارتند از:

1- نوآوری و خط پذیری 2- توجه به جزئیات 3- توجه به ره آوردها 4- توجه به اعضای سازمان 5- توجه به تیم 6- جاه طلبی 7- پایداری

### 2-1-16-3- الگوی ویلیام اوچی:

«ویلیام اوچی» یکی از محقیقین شرکت مشاوره ای مک کنزی است. تئوری Z خویش را در خلال یک الگوی مقایسه ای از سه فرهنگ سازمانی مختلف: فرهنگ سازمانی ژاپنی، فرهنگ سازمانی آمریکایی و فرهنگ سازمانی Z ارائه داده است. وی نیز عوامل هفتگانه ای را به عنوان مطالعه و مقایسه فرهنگ در نظر گرفته است که عبارتند از: مسیر خدمت کارکنان، سیستم ارزشیابی سازمان، نظام کنترل در سازمان، تعدد نسبت به کارکنان در سازمان، سیستم اتخاذ تصمیم در سازمان، مسئولیت کارکنان و توجه سازمان نسبت به کارکنان.

### 2-1-16-4- الگوی پارسونز[[10]](#footnote-10):

تالت پارسونز ضمن ارائه الگوی خود هر یک از چهار بعد فرهنگ سازمانی را با یکی از حروف کلمه بدون معنی AGLL معرفی می نماید که عبارتند از: تطابق[[11]](#footnote-11)، تحقق هدف[[12]](#footnote-12)، انسجام[[13]](#footnote-13) و مشروعیت[[14]](#footnote-14). هدف پارسونز از انتخاب عوامل فوق الذکر، تشریع عمومی فرهنگ انواع اقدامات اجتماعی می باشد که به طور جدیدی بیان شده است (گرفیین،1383، 104).

### 2-1-16-5- الگوی میلر

این الگو به نام الگوی نوع شخصیت مدیریت معروف است و 5 نوع شخصیت روان را به فرهنگ سازمانی ربط داده است:

1. فرهنگ فرهمند در برابر فرهنگ خود کفا
2. فرهنگ پرهیز کننده در برابر تعالی خواه و کامیابی نو
3. فرهنگ وسواسی در برابر فرهنگ پراعتماد
4. فرهنگ سیاسی شده در برابر فرهنگ متمرکز بر هدف
5. فرهنگ دیوانسالارانه در برابر فرهنگ آفریننده

### 2-1-16-6- الگوی سیت وین و استرینگر:

در مطالعه ای که توسط دو تن از محققین به نام های سیت وین و استرینگر در مورد فرهنگ سازمانی صورت گرفته، نه عامل اساسی به عنوان مهمترین عناصر تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی در نظر گرفته اند. که عبارتند از: استاندارها، مسئولیت ها، تشویق و ترغیب، ریسک پذیری، حمایت، تضاد، صمیمیت و گرمی، ساختار و هویت. این دو محقق نتیجه گرفتند که دیدگاههای متفاوت مدیران در سازمان ها تا حد زیادی تفاوت بین فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان را نشان می دهد. البته آنها به این نتیجه رسیدند که فرهنگ حاکم بر سازمان روی عملکرد و رضایت مندی افراد موثر می شود.

### 2-1-16-7- الگوی پیترز و واترمن:

پیترز و واترمن با توجه به مطالعات صورت گرفته در مورد شرکت های موفق، یکسری نظریات جدید در زمینه فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با اثربخشی و عملکرد سازمانی را مطرح کرده اند که یافته های آنان از اعتبار بالایی برخوردار است. آنها مشخصات فرهنگ های سازمانی را در قالب هشت ویژگی معرفی نمودند (سالارزهی،1384، 123).

1. بهادادن به مشتری
2. کارآفرینی و آزادی عمل
3. بازده از طریق کارکنان
4. تعصب و پای بندی زیاد
5. تبحر و چیرگی در مدیریت
6. انجام کارهای متناسب با تجربه و مهارت
7. بکارگیری ستاد اداری کم
8. استفاده از ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی

### 2-1-16-8- مدل هافستد:

گیرت هافستد در مطالعه خود ابعاد فرهنگ را به چهار دسته تقسیم می کند:

* فاصله قدرت[[15]](#footnote-15): در کشورهایی که فاصله قدرت کم است، سازمانها غیرمتمرکز بوده و داری ساختار مسطح تری هستند و نیروی انسانی دارای شرایط احراز شغلی بالایی هستند.
* اجتناب از عدم اطمینان[[16]](#footnote-16): در کشورهایی که فرهنگ اجتناب از عدم اطمینان در آنها زیاد است ساختاردهی فعالیت های سازمانی در آها زیاد است، قوانین مکتوب بیشتر است. مدیران ریسک کمتری می کنند، ترک خدمت نیروی کار کم است و کارکنان از ابهام شغلی کمتری برخوردارند. در مقابل در جوامعی که اجتناب از عدم اطمینان در انها کم است ساختاردهی فعالیت های سازمانی کم است. قوانین مکتوب ناچیز است و ترک خدمت کارکنان زیاد است. همچنین مدیران زیاد ریسک می کنند وکارکنان دارای تحمل ابهام بیشتری هستند.
* فردگرایی[[17]](#footnote-17): فردگرایی عبارتست از تمایل افراد به مراقبت از تنها منافع خود و خانواده شان. هافستد این تفاوت فرهنگی را بر روی یک پیوستار اندازه گیری می کند. که در یک طرف طیف فرد گرایی و در طرف دیگر جمع گرایی قرار دارد. جمع گرایی عبارتست از تمایل افراد به وابستگی به گروهها یا اجتماعات و مراقبت از یکدیگر به ازای تعهدی که افراد نسبت به یکدیگر احساس می کنند.
* مردسالاری[[18]](#footnote-18): مردسالاری موقعیتی است که ارزش های غالب جامعه عبارتند از: پول، موفقیت و چیزهای مادی و زن سالاری عبارتست از موقعیتی که ارزشهای غالب در جامعه عبارتند از: به فکر دیگران بودن و کیفیت زندگی در فرهنگی که شاخص مردسالاری بالاست افراد تمایل به تهور در کارها را دارند و رشد اقتصادی اهمیت بیشتری از بقا محیطی دارد. استرس کاری در محیط بالاست. در فرهنگ زن سالاری افراد به کارهای ریسکی تمایل ندارند واهمیت زیادی به بقا محیطی می دهند و استرس شغلی در محیط کار کم است

### 2-1-16-9- مدل دنیسون:

پروفسور دانیل دنیسون(2001)، تحقیقاتی در زمینه فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمان انجام داده است. وی خود ویژگی های فرهنگی را اینگونه برشمرده است:

1. درگیرشدن در کار (فرهنگ مشارکتی)
2. ثبات و یکپارچگی (فرهنگ بورکراتیک)
3. انطباق پذیری (فرهنگ کارآفرینانه)
4. رسالت (فرهنگ مأموریتی)



شکل (2-1): فرهنگ دنیسون (Denison,2001.86)

هر یک از این ویژگیها با سه شاخص اندازه گیری می شود:

### 2-1-16-9-1- درگیرشدن در کار (فرهنگ مشارکتی):

سازمانهای اثربخش افرادشان را توانمند می سازند. سازمان را بر محور گروههای کاری تشکیل می دهند و قابلیت های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره ای از پیکره سازمان احساس می کنند. افراد در همه سطوح احساس می کنند که در تصمیم گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان موثر است و کار آنها مستقیما با اهداف سازمان پیوند دارد. همانطور که یک مدیر اجرایی در یک شرکت کره ای اظهار داشته «درگیری زیاد در کار به معنای درگیر شدن ذهنی کامل با کار است که براساس آن فرد با جان و دل در شغل خود کار می کند و هر آنچه که در توان دارد در این راه به کار می گیرد». در این مدل این ویژگی با سه شاخص اندازه گیری می شود:

1. توانمندسازی[[19]](#footnote-19): افراد اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان دارند. این امر نوعی حس مالکیت در سازمان ایجاد می کند.
2. تیم سازی[[20]](#footnote-20): در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می شود. به طوری که کارکنان به مانند مدیران احساس می کنند در محل کار خود پاسخگو هستند. این سازمانها برای انجام کارها به گروهها تکیه می کنند
3. توسعه قابلیتها[[21]](#footnote-21): سازمان به منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارتها کارکنان می پردازد

### 2-1-16-9-2- ثبات و یکپارچگی (فرهنگ بورکراتیک):

تحقیقات نشان داده است که سازمانهایی که اغلب اثربخش هستند با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزشهای بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیتهای سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمانهایی با چنین ویژگیهایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند این ویژگی با سه شاخص بررسی می شود:

1. ارزشهای بنیادین[[22]](#footnote-22):اعضای سازمان در یک هسته از ارزشهایی که هویت وانتظارات آنها را تشکیل می دهند، شریک کند.
2. توافق[[23]](#footnote-23): اعضای سازمان قادرند در اختلاف مهم به توافق برسند. این توافق هم شامل توافق در سطح زیرین وهم توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر می باشد.
3. هماهنگی و پیوستگی[[24]](#footnote-24): واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب با هم کار کنند. مرزهای سازمانی با اینگونه کارکردن به هم ریخته نیز نمی گردد.

### 2-1-16-9-3- انطباق پذیری (فرهنگ کارآفرینانه):

سازمانهایی که به خوبی یکپارچه هستند به سختی تغییر می یابند لذا بکپارچگی درونی و انطباق پذیری بیرونی را می توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمانهای سازگار به وسیله مشتریان هدایت می شوند، ریسک می کنند، از اشتباه خود پند می گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قایل شدن برای مشتریان هستند. این ویژگیها با سه شاخص مورد بررسی قرار می گیرد:

1. ایجاد تغییر[[25]](#footnote-25): سازمان قادر است راههایی برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کند، و می تواند محیط موسسه را بشناسد. به محرکهای جاری پاسخ دهد و از تغییرات آینده پیشی جوید.
2. مشتری گرایی[[26]](#footnote-26): سازمان مشتریان را درک می کند و به آنها پاسخ می دهد و پیشاپیش درصدد تأمین آینده برمی آید. در واقع مشتری گرایی درجه ای از سازمان ها در جهت رضایتمندی مشتریان هدایت می شوند را نشان می دهد
3. یادگیری سازمانی: میزان علائم محیطی را که سازمانها دریافت، ترجمه و تفسیر می کنند و فرصتهایی را برای تشویق خلافیت، سبک دانش و توسعه توانایی ها ایجاد می کند، اندازه می گیرد.

### 2-1-16-9-4- رسالت (فرهنگ مأموریتی):

شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمانهایی که نمی دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست؟ معمولا به بیراهی می روند. سازمانهای موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند به طوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم انداز سازمان را ترسیم می کنند. پر دردسرترین سازمانها، سازمانهایی هستند که مجبورند مأموریتشان را تغییر دهند. وقتی یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد تغییرات در استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی چشم انداز سازمان را مشخص می کند و یک فرهنگ را خلق می کند که این چشم انداز را پشتیبانی می کند. این ویژگی نیز با 3 شاخص مورد بررسی قرار می گیرد:

1. گرایش و جهت استراتژیک[[27]](#footnote-27): گرایش استراتژیک روشن جهت اهداف سازمانی را نشان می دهد و هر شخص می تواند خودش را در آن بخش (صنعت) مشارکت دهد
2. اهداف و مقاصد[[28]](#footnote-28): اهداف با استراتژی و مأموریت و افق دید سازمان پیوند می یابد و سمت و سوی کار افراد را مشخص می کنند.
3. چشم انداز[[29]](#footnote-29): سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد. آن ارزش بنیادی را ابراز می کند. اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان جهت را نیز مشخص می کند

### 2-1-16-9-5- طیف های ثابت- منعطف و تمرکز داخلی- خارجی

همان طور که در مدل دنیسون دیده می شود، این مدل دارای دو محور عمودی وافقی است که مدل را به چهار قسمت (ربع دایره) تقسیم کرده اند. محور عمودی در برگیرنده میزان و نوع تمرکز فرهنگ سازمانی است. این محور از یک طرف به تمرکز داخلی و از طرف دیگر به تمرکز خارجی منتهی می شود. محور افقی نیز به میزان انعطاف سازمان اشاره دارد که از یک طرف به فرهنگ ایستا و از طرف دیگر به فرهنگ منعطف منتهی می شود (Denison,2000,19)

## 2-2- بخش دوم: معنویت در کار[[30]](#footnote-30)

### 2-2-1- مفاهیم معنويت

با در نظر گرفتن افزايش قابل ملاحظه توجهات به معنويت در محيط کار، پرسش اصلي اين است که معنويت در محيط کار چه معنايي دارد؟ معنويت براي افراد مختلف معاني متفاوتي دارد و بنابراين تعاريف زيادي در ادبيات اين موضوع وجود دارد که ناشي از وجود ديدگاه‌هاي متفاوت مي‌باشد. ميتروف معنويت را تمايل به جستجوي هدف نهايي در زندگي و زيستن بر اساس اين هدف تعريف مي‌کند (Mitroff & Denton,1999). سايرين معنويت را نوعي نوعي معنا و نوعي آگاهي در زندگي ونظایر آن تعريف مي‌کنند. بعضي ديگر مصرانه بر مفاهيم مذاهب و آيين‌هاي شرقي همچون تائوئيسم، بوديسم، ذن، و نيز اسلام تأکيد دارند. چنين محققاني به درستي ادعا مي‌کنند که اين جوامع غيرغربي بسيار بهتر ميان زندگي شخصي، کار، تفريح، عبادت، و ديگر جنبه‌هاي زندگي يکپارچگي ايجاد نموده‌اند (Cavanagh,1999,190). بروس (2000) با بررسي يک سري از تحقيقات در اين زمينه بيان مي‌کند: «براي يک خداشناس کاتوليک، معنويت راهي است که توسط آن به سمت الوهيت حرکت مي‌کند؛ براي يک پزشک در مدرسه پزشکي هاروارد، معنويت چيزي است كه به زندگي معنا مي بخشد؛ براي يک جامعه‌شناس، جستجويي انفرادي براي درک مقصود و ارزش‌هايي است که ممکن است مفهوم خدا يا وجود متعالي را دربر داشته باشد يا نداشته باشد. براي ديگران معنوي بودن به معناي دانستن و زيستن بر اساس اين آگاهي است که زندگي بيش از آن چيزي است که ما مي‌بينيم. معنوي بودن، فراتر از دانستن و زيستن، مبنايي براي تحول شخصي، بين شخصي، اجتماعي، و حتي جهاني براساس اين معرفت است که خدا همواره در وجود ما حاضر است».

معنویت عبارتست از اعتقادات و ارزش های مرتبط با اهداف به علاوه اعتقادات مذهبی (Selman, Harding & Speck,2011,721).

در تعريفي آمده است «معنويت نيرويي روح‌بخش و انگيزاننده زندگي است، انرژيي که الهام‌بخش فرد به سمت و سوي فرجامي معين، يا هدفي به سوي وراي فرديت مي‌باشد» (McKnight,1987,27). درتعريفي ديگر«معنويت به عنوان انرژي، معنا، هدف و آگاهي در زندگي است» (Cavanagh,1999,192).

ماير معنويت را چنين تعريف مي‌کند: «معنويت، جستجوي مداوم براي يافتن معنا و هدف زندگي است، درک عميق و ژرف ارزش زندگي، وسعت عالم، نيروهاي طبيعي موجود، و نظام باورهاي شخصي»

«معنويت در نظرگاه کلي و عام، جست و جوي چيزي که در پيوند با انسان شدن است، تعريف کرده‌اند». وبه همين مضمون معنويت «شيوه‌اي است که در آن، شخص بافت تاريخي خويش را در مي‌يابد و در آن زندگي مي‌کند. اين جلوه‌اي از دين، فلسفه يا اخلاق اوست که به مثابة متعالي‌ترين، شريف‌ترين و سنجيده‌ ترين چيز نشان داده مي‌شود و به غناي آرمان يا کمال مطلوب مي‌انجامد». در تعريف ديگري از کازنيز؛ «معنويت به جنبش‌هاي دروني روح انسان به سوي واقعي، متعالي و الهي مي‌پردازد».

تعريفي که کلارک [[31]](#footnote-31)در کتاب فلسفه دين، از دين ارائه مي‌دهد با مفاهيم و مضاميني که از معنويت آمده قرابت دارد؛ « وقتي فردي پديده‌اي ماوراءالطبيعي را احساس مي‌کند، مهمترين ويژگي اين کارِ او را مي‌توان تجربه دروني شخصي دانست، به ويژه هنگامي که اين فرد بخواهد اين تجربه را با تلاش‌هاي فعالانه براي هماهنگ ساختن زندگي‌اش با ماوراءالطبيعه متجلَي سازد» (McCormick,1994,10).

امام خمینی (ره) نیز معتقدند: «معنویت مجموعه صفات و اعمالی است که شور وجاذبه قوي و شدید و در عین حال منطقی و صحیح را در انسان به وجود می آورد تا او را در سیر به سوي خداي یگانه و محبوب عالم به طور اعجاب آوري پیش ببرد» (بختیاری ،1389، 135)

معنويت در محيط كار نيز به معناي وجود حس اعتماد، تعلق، احترام و معنا در تمامي زمينه ها براي داشتن يك زندگي عالي تر مي باشد (Marques,2005,87).

معنويت را تلاش همواره بشر براي پاسخ دادن به چراهاي زندگي تعريف كرده اند.ورشد معنوي زماني آغاز مي گردد كه كودك به دنبال دليل مي گردد ودرباره پديده هاي پيرامون خود كنكاش وپرسش مي كند.

به سخن ديگر معنويت حسي والا است كه شور و شوق گرايش و كنش انسان را براي عدالت خواهي وانصاف افزايش مي دهد و هم نوايي وپيوسنگي باخودوجهان آفرنش پديد مي آورد (Tacey,2003).

نويسندگان از زواياي مختلف به معنويت نگاه كرده و تعاريف گوناگوني براي آن ارائه داده اند؛ به طوري كه مي توان گفت هيچ توافقي بر سر تعريف معنويت وجود ندارد(ضیایی و دیگران،1377، 70). برخي روان شناسان، معنويت را تلاش هموارة بشر براي پاسخ دادن به چراهاي زندگي تعريف كرده اند (صمدی،1385،103). ‏میتروف و دنتون (1999) معنويت را به معنی تمايل به جستجوي هدف نهايي در زندگي و زيستن بر اساس ‏اين هدف می‌داند (فرهنگی و دیگران، 1385، 11). ایمونز تلاش کرد معنویت را بر اساس تعریف گاردنر از هوش در چهارچوب هوش مطرح نماید . وی معتقد است معنویت می تواند شکلی از هوش تلقی شود؛ زیرا عملکرد و سازگاری فرد (مثلا سلامتی بیشتر) را پیش بینی می کند و قابلیت هایی را مطرح می کند که افراد را قادر می سازد به حل مسائل بپردازند و به اهدافشان دسترسی داشته باشد. گاردنر ایمونز را مورد انتقاد قرار می دهد و معتقد است که باید جنبه هایی از معنویت را که مربوط به تجربه های پدیدار شناختی هستند از جنبه های عقلانی ، حل مساله و پردازش اطلاعات جدا کرد (غباری بناب و دیگران،1386، 130).

معنویت مي تواند به عنوان آنچه داراي دو هدف است تعريف شود. اين دو هدف عبارتند از:

1. چيزي مقدس، آسماني، بدون زمان و مكان، يك قدرت بالاتر، منبع و در نهايت، خودآگاهي يا هر زبان ديگري كه شخص ترجيح مي دهد به آن منبع متصل شده و مورد هدايت قرار بگيرد.
2. در خدمت انسانهاي همتا بودن و همچنين به طور گسترده در خدمت جهان بودن (Wigglesworth,2004,3).

به طور كلي، معنويت پاسخ مثبت به نيازهاي دروني و گرايشهاي فطري است. معنويت، پيوند انسان با خدا و عالم باطن است و اصالت را به معنا و متافيزيك دادن (رودگر،1387، 43).

### 2-2-2- دین و معنویت

دین و معنویت دارای یک تاریخ طولانی مشترک هستند (Dugan & et al,2011,260).

درباره رابطه دین و معنویت دو دیدگاه عمده وجود دارد؛

در دیدگاه نخست سه حالت متصور است:

1. برخی معنویت و دین را یکی دانسته و جدایی آن را غیر ممکن دانسته،

2. برخی دیگر معنویت را اعم از دین و قلمرو معنویت را بیشتر از دین می انگارند،

3. برخی دیگر،دین را اعم از معنویت و حوزه و قلمرو آن را گسترده می دانند.

در دیدگاه دوم بین معنویت ودین رابطه چندانی وجود ندارد و جدایی این دو مقوله ممکن گشته است.بنابراین در دیدگاه نخست،فردی معنوی است که دیندار نیز باشد و معنویت آن باید مبتنی بر دین وی نیز باشد،اما در دیدگاه دوم فرد می تواند معنوی باشد بدون اینکه دیندار باشد (رستگار،1385).

معمولا عامه مردم و افراد غیر آکادمیک، معنویت را با مذهب یکی می دانند؛که این تصور غلطی است.لذا در این قسمت قصدآن است که بین دین و معنویت تمایز لحاظ شود:

هر چند بین واژه دین و معنویت رابطه تنگاتنگ و عمیقی وجود دارد، اما بین آنها تفاوت نیز می باشد (رستگار،1385، 48).

به لحاظ تاریخی معنویت، ریشه در دین دارد اما کاربردهای رایج آن ممکن است با یک سنت دینی خاص همراه نباشد. ریشه این تمایز حداقل به آغاز قرن جدید، اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم، و تمایزی که ویلیام جیمز در کتاب خود با عنوان "تنوع تجربه های دینی" بین دین شخصی و دین نهادی تمایز قائل شد، باز می گردد (Hinnells,1995).

در تمایز بین دین و معنویت ،برخی ادعای استیلای معنویت بر دین دارند و برخی دیگر بالعکس .پارگامنت[[32]](#footnote-32) (1999)در این باره بیان میدارد که دین با امور سازمانی، شعائر و ایدئولوژی مرتبط است و معنویت با امور شخصی در ارتباط است. در حقیقت، واژه دین از لغت لاتین "religion" نشات گرفته است که معمولا به اجبار یا در قید و بند بودن معنا می شود.

معمولا سفر معنوی افراد با جستجو در مورد کشف حقیقت خود و جستجو برای کشف معنا و هدف واقعی زندگی آغاز می شود. البته این سفر معنوی لزوما محدود و محصور به چارچوب مذهبی خاصی نمی باشد و در واقع فرایند تمرکز درونی برای آگاهی از وجود خود و معنای واقعی کار و زندگی می باشد. پس در این سفر معنوی می توان عمق شخصیت خود، چگونگی ارتباط با جهان پیرامون، اهداف عالی و توانایی های بالقوه خود را درک کرد (Korac-Kabadse & Kouzmin,2002,170). این ترتیب معنویت ،مترادف با مذهب نیست . براساس تحقیق راف که میان مذهب و معنویت تفاوت قائل شد احساس می شود که مذهب ،یک مفهوم نهادی است که شامل آئین های مذهبی ،وفاداری به اصول دینی و مراسم مذهبی است. اما معنویت اغلب در ارتباط با انگیزه های عمیق درون افراد و روابط عاطفی آنها با خدای خود می باشد (McCormick,1994). به عبارت دیگر می توان گفت مذهب در ارتباط با پاسخ ها و معنویت در ارتباط با سوالات می باشد (Kale & Shrivastava,2003,310).

### 2-2-3- اخلاق و معنویت

معنویت در کار هر چند سطح گسترده ای با اخلاق در کار مرتبط است، اما بدون وابستگی به آن توسعه یافته است. این دو با تمایز هایی که دارند، به شدت از یکدگر پشتیبانی می کنند وشباهت های بسیاری دراهداف و منبع الهام دارند. مثلا هر دو:

1. برکمال شخصی و رشد اخلاقی تاکید دارند؛
2. به انسانی تر ساختن محیط اجتماعی،شغلی وکاری اهتمام می ورزند؛
3. .به هدایت و راهنمایی افراد در بالابردن بصیرت و آگاهی توجه دارند؛
4. .بر ارتباط با طبیعت و زیست محیطی تداوم پذیر تمرکز توجه دارند؛
5. .هر دو در حال اعتبار بخشیدن به خویش در محافل علمی و آکادمیکی با تنوع وتکثر در کتب، مقالات و کنفرانس ها هستند (Cavanagh,1999,190).

بنابراین می توان درباره رابطه بین معنویت و اخلاق چنین بیان داشت که اگر معنویت یک رویکرد باشد و نه یک مکتب و مولفه مهم آن، موضع یاعملی که کمترین درد و رنج را دارا باشد،این جاست که اخلاق می تواند به آن یاری رساند. اما باید توجه داشت که درباره رابطه بین معنویت و انواع اخلاق، شدت و ضعف این رابطه نیز باید لحاظ شود (رستگار،1385، 72).

با این همه، به طور کلی می توان از سه منظر بین معنویت و اخلاق تمایز قائل شد و مرز بسیار دقیق و ظریفشان را مشخص نمود: (ملکیان،1384،به نقل از رستگار،1385، 73)

از منظر اول، در اخلاق ما فقط به احکام توصیه گرانه و یا به تعبیر دیگر با احکام هنجاری سر و کار داریم؛ یعنی اخلاق به بایدها ونبایدها اشاره دارد در صورتی که معنویت این چنین نیست. در معنویت صرفا توصیه نیست بلکه توصیف نیز می باشد. مثلا در معنویت گفته می شود که عالم واقع چگونه است؟ و یا اینکه چه چیزی وجود دارد یا ندارد؟ بنابراین در معنویت، افزون بر توصیه گری، یک سلسله شناخت هایی از انسان و هستی نیز وجود دارد.

اما از حیث دوم، اخلاق و معنویت، تفاوت آنها در این است که اخلاق می تواند اخلاق معنوی باشد و یا اخلاق معنوی نباشد. اما معنویت این گونه نیست که بتوان اخلاقی باشد و یا نباشد. نتیجه اش این است که هر اخلاقی ،معنوی نیست، اما هر معنویتی، اخلاقی هست. بنابراین یک رابطه عموم و خصوص مطلق بین آنها وجود دارد. بدین معنا که هر انسانی که معنوی باشد: اخلاقی هم هست. اما هر انسانی اخلاقی ضرورتا معنوی نخواهد بود.

از حیث سوم، در اخلاق اگر چه اخلاق فردی هم داریم اما عمدتا اخلاق امری اجتماعی است یعنی بیشتر اوامر و نواهی آن جنبه های اجتماعی دارد. اما در مقابل ،جنبه فردی معنویت بر جنبه اجتماعی آن غلبه دارد؛ بنابراین، در عین اینکه هر دو آنها به فرد می پردازند ولی میزان تاکید آنها متفاوت است. میزان تاکید معنویت بیشتر بر فرد است و جنبه های اجتماعی آن در نتیجه فرد است، اما میزان تاکید اخلاق براجتماع است.

### 2-2-4- جنبه های معنویت

براک(1999) سه رکن اصلي براي محيط کار معنوي، شامل: دروني، بيروني و تلفيقي مشخص مي‌سازد که آنها را به چهار نتيجه متفاوت، اما بسيار مرتبط، تقسيم مي کند.

1. رهبري و سازمان: علاقه به کارکنان، احترام به ديگران، سازگاري اعمال و هشياري آشکار؛
2. کارکنان: مهارت استادانه و پيشرفت دانش، تطبيق پذيري و عملکردهاي مستمر؛
3. کيفيت بيروني: سازگاري، آگاهي محيطي واحساس مسئوليت نسبت به جامعه؛
4. اعتماد متقابل و مسئوليتهاي مشترک براي منافع مشترک.

موارد 1 و3 نشانه هاي بيروني يک محيط کار معنوي از ديدگاه يک کارمند هستند .گزينه دو، بعضي از محرکهاي دروني را براي يک کارمند معنوي تبيين مي کند وگزينه چهار به عامل تلفيقي يعني روابط متقابل بين همه گروههاي درگير در کار، اشاره دارد (Neck & Milliman,1994,10). به ارتباطات بين جنبه هاي دروني و بيروني در محيط، با بيان اينکه الگوهاي تفکر سازنده منجر به افزايش ادراک و معنويت بيشتر در کار مي شوند، اشاره مي کنند. آنان تاکيد دارند: کارکناني که تلاش مي کنند تا مکنونات دروني خود را به سطح بالاتري از آگاهي ارتقاء داده و فضاي فکري خود را از منفي به مثبت تغيير مي دهند، قادر خواهند بود که معنويت را در کارشان افزايش دهند. با معرفي اصطلاح خود رهبري تفکر[[33]](#footnote-33) نک و ميلي مام بيان مي کنند که با کاربرد مثبت TSL خود رهبري تفكر کارکنان خواهند آموخت که درک بهتري از واقعيت بيروني‌شان در محل کار داشته باشند.

### 2-2-4-1- جنبه های درونی

مي توان از نقل قول‌هاي زير به اهميت جنبه دروني پي برد: رابينز(1998): عملکرد يک فرد، يک کارکرد از توانايي او براي انجام دادن شغلش و تمايل او براي انجام آن است. بوراک[[34]](#footnote-34)(1999): هنگامي که کار ما با اشتياق ما همخواني دارد و براي ما معنادار است يا ما احساس مي کنيم از راه ايده هايمان يا از راه خدمت کردن به ديگران، قادر هستيم تفاوت ايجاد کنيم، نيازهاي معنوي برآورده مي شوند. بر اساس اين اظهارات و نقل قولهاي ديگر در ادبيات موجود، تنوع وسيعي از کيفيت‌هاي دروني، که فضاي معنوي را در محيط کار پرورش مي دهند، شناسايي مي شوند. برخي از اين کيفيت‌ها، شامل: اخلاق، صداقت، ايمان، احترام و اعتماد هستند.

### 2-2-4-2- جنبه های تلفییقی

در جنبه تلفيقي معنويت کاري معتبر دو ويژگي وجود دارد:

- آگاهي افرادرا از وجود معنويت در کار خود، افزايش مي دهد.

- اين آگاهي افزايش يافته، روشي را که معتقدان به اين معنويت کار كرده، با ديگران در محيط کاررابطه بر قرار مي کنند، تغيير مي دهد. بعضي از اين پديده‌ها در ادبيات تخصصي، که اهميت رويکرد تلفيقي در يک محيط کار معنوي را نشان مي دهند، شامل: ادراک، صداقت، جهت گيري تيمي و پذيرش هستند (Ashmos & Duchon,2000,140).

### 2-2-4-3- جنبه های بیرونی

آچمز و دوچن (2000) بيان مي کنند سازمانهايي که براي مدتي طولاني سيستم هاي عقلايي بوده اند، در حال ايجاد فضايي براي بعد معنوي هستند؛ بُعدي که با قوانين و نظم و ترتيب کمتر سرو کار دارد و بيشتر با معنا، هدف و حس تعهد ارتباط مي يابد. براک(1999) به مديريت مبتني بر افراد اشاره مي کند که شامل پديده‌هايي، مانند: شناختن ارزش افراد، تمايل به ايجاد جو کاري بسيار منسجم و ايجاد مبنايي از اعتماد، عدالت، احترام، عشق و اعتقاد مي شود.جنبه بيروني بيشتر به وسيله جملاتي، مانند: اينکه کار، يک سفر معنوي براي بسياري از ما است، اگرچه ما در مورد آن به روشهاي مختلف سخن مي‌گوييم، تأکيد مي شود. هر سازماني يک معنويت دارد، اعم از اينکه آن را درک کند، يا درک نکند. بعضي از ويژگيهاي ذکر شده در مورد معنويت در ادبيات مربوط به محيط کار است که بر اثرات بيروني در يک محيط معنوي تأکيد مي کنند، شامل: خلاقيت ،تنوع، احساس آرامش و هماهنگي هستند.

### 2-2-5- نيازهاي معنوي كاركنان و ظهورپارادايم معنويت در محيط کار

امروزه افراد زيادي در کارشان احساس نارضايتي، بي‌قراري و عدم امنيت دارند (Marques,2005,83). موريس[[35]](#footnote-35) (1997) عقيده دارد رضايت شغلي، اعتماد، و اخلاق کاري در اکثر محيط‌هاي کاري ناياب شده است. بسياري از اقدامات سازمان‌ها براي تغيير و بهبود در دو دهه اخير از قبيل کوچک‌سازي، مهندسي مجدد، تعليق، اخراج از کار و ... موجب تضعيف روحيه و نوعي سردرگمي معنوي کارکنان شده است (Kinjerski & Skrypnek,2004,27). در واقع اين اقدامات که مبتني بر پارادايم مکانيستي و عقلايي مدرن بوده‌اند، نتوانسته‌اند خواسته‌هاي کارکنان را برآورده سازند (Lund Dean & et al,2003,379). جهاني شدن، حركت به سمت سازمان‌هاي دانشي، رشد تقاضاي کارکنان براي محيط‌هاي کاري غني‌ و پرورش‌دهنده و نيز کار معنادار، اين فشارها را بيشتركرده است. در حقيقت به نظر مي‌رسد کارکنان در مشاغل خود به دنبال چيزي بيش از تنها پاداش‌هاي اقتصادي هستند.

بعضي از محققان عقيده دارندکه نوعي تنش اساسي بين اهداف عقلايي و تکامل معنوي در سرتاسر محيط‌هاي کاري به وجود آمده است. گريگوري پيرس[[36]](#footnote-36)، مدير يک انتشاراتي و مؤسس سازمان «رهبران کسب و کار براي کمال، اخلاق، و عدالت» بيان مي‌کند: «ما اغلب زمان زيادي را براي کار کردن صرف مي‌کنيم. شرم‌آور است اگر خدا را در آن جا نيابيم» (Bradley & Kauanui,2003,450). سازمان‌ها اکنون به طور روز افزوني، بي‌ارزشي کسب موفقيت‌هاي مالي را در مقابل هزينه ارزش‌هاي انساني درک کرده‌اند؛‌ و در شروع هزاره جديد براي کمک به کارکنان در جهت متوازن ساختن زندگي کاري و خانوادگي آنها و نيز شکوفا ساختن قابليت‌هاي بالقوه‌شان در محيط کاري راه‌هاي جديدي يافته‌اند (Marques,2005,85). پارادايم منعطف و خلاق معنويت نيز در پاسخ به همين نيازها و فشارها ظهور کرده است و محققان زيادي اين امر را تأييد کرده‌اند (نيل و بايبرمن[[37]](#footnote-37)، 2003 و 2004؛ فرشمن[[38]](#footnote-38)، 1999؛ نک و ميليمن[[39]](#footnote-39)، 1994؛ گانتر[[40]](#footnote-40)،2001؛ )

جودي نيل[[41]](#footnote-41) از اولين و پرشورترين محققان در اين زمينه، مؤسس وب‌ سايت معنويت در كار و نيز سردبير دو ويژه‌نامه معنويت در ژورنال مديريت تغيير سازماني در سال‌هاي 2003و 2004 عقيده دارد در چند سال گذشته عواملي از قبيل حادثه11سپتامبر، بحران هاي اقتصادي در جهان، روند جهاني شدن، فقدان يکپارچگي در سازمان‌ها و... منجر به تمايل شديد مردم به ارتباطات انساني بيشتر و همچنين نياز شديد به يک حس عميق معنا در کار شده است (Stewart,2002,92).

با وجود اين که براي اکثر آنها تعريف جامع معنويت در محيط کار دشوار بود، آنها به سادگي درباره تجارب خود صحبت مي‌کردند. توضيحات آنها آشکار کرد که معنويت در محيط کار، عبارتي متمايز است و از ديدگاه افراد مختلف داراي ابعاد فيزيکي، عاطفي، شناختي، بين شخصي، معنوي، و رازورزانه است؛ و در واقع دربرگيرنده يک احساس پيوند و ارتباط با ديگران و مقصود جمعي، يک حس ارتباط با موجوديتي والاتر و نيز يک حس تکامل و تعالي مي‌باشد. اين دو محقق با کمک نتايج تحقيق خود تعريف جامعي از معنويت در کار ارائه کردند و توصيه کردند که تحقيقات آينده بين معنويت دروني و سازماني در محيط کار تفکيک قائل شود؛ ‌و ارتباط آنها را بسنجد (Kinjerski & Skrypnek,2004,28).

### 2-2-6- مفاهیم معنویت در کار

تعاریف معنویت در کار بسیار متفاوت و مختلف است هرصاحب نظر و اندیشمند براساس نظر گاه خود به تعریف آن پرداخته و رسیدن به یک تعریف قابل قبول اکثریت اگر نگوییم غیر ممکن ،حد اقل بسیارمشکل به نظر می رسد (رستگار،1385، 93) معنویت در کار و روح در کار و روح تیمی یا همبستگی تیمی متفاوت است. تعریف معنویت در کار مانند تعریف معنویت مشکل است. اولا تعاریف بسیارند، ثانیا نمی توان به یک تعریف مورد قبول اکثریت دست یافت. در ضمن نمی توان گفت معنویت در بنگاه یا کارگاه یا سازمانی خاص، معنویت در کار است. همین طورنمی توان دقیقا معنویت در کار را تعریف کرد. با این همه، معنویت فردی و سازمانی هر دو در تلاش اند تا نتایج مثبتی برای کارکنان وکارفرمایان به ارمغان بیاورند (رستگار،1385،81)."تجربه معنویت درکار با افزایش خلاقیت، صداقت، اعتماد و تعهد همراه است. همچنین با بالا بردن احساس تکامل شخصی کارکنان پیوند می خورد" (Krshnakumar & Neck,2002,157).

هر چند فقدان یک مقیاس یا یک تعریف پذیرفته شده مورد قبول اکثریت ،مانع گسترش آن شده است، ولی کار برد آن در سازمان غیر قابل انکار است. از این رو لازم است برای تحقیقات تجربی در این زمینه به تعریف قابل قبولی دست یافت. بدین ترتیب بررسی و مطالعه تعاریف گوناگون در این زمینه حائز اهمیت است. لذا در این قسمت به برخی از تعاریف معنویت در کار اشاره می شود:

* معنویت درکار دربر گیرنده مفهومی از احساس تمامیت ،پیوستگی در کار و درک ارزش های عمیق در کار (Gibbons,2001,2).
* معنویت در کار دربرگیرنده تلاش برای جستجو و یافتن هدف غایی دریک فرد برای زندگی کاری،به منظور برقراری ارتباط قوی بین فرد و همکاران و دیگر افرادی که به نحوی در کارش مشارکت دارند و هم چنین سازگاری یا یگانگی بین باورهای اساسی یک فرد باارزش های سازمانش می باشد (Mitroff & Denton,1999).
* معنویت در کار درک و شناسایی بعدی از زندگی کاری یک فردکه درونی و قابل پرورشی است و به واسطه انجام کارهایی با معنا در زندگی اجتماعی پرورش می یابد (Ashmos & Duchon,2000,137).
* معنویت در کار سفری به سوی یک پارچگی و معنویت که برای افراد و سازمان کمال و پیوستگی در کار را فراهم می آورد (Gibbons,2001,3).
* معنویت در کار حالات معینی از فرد است که به وسیله ابعاد فیزیکی[[42]](#footnote-42) ،عاطفی[[43]](#footnote-43)، شناختی[[44]](#footnote-44) ،میان فردی[[45]](#footnote-45)،معنوی [[46]](#footnote-46)و عرفانی[[47]](#footnote-47)، وصف پذیر است (Kinjerski & Skrypnek,2004,34).
* معنویت در کار، تلاش درجهت پرورش حساسیت نسبت به ارتباط فرافردی ،ارتباط درون فردی ،ارتباط میان فردی و ارتباط برون فردی در زندگی کاری به منظور بالندگی در رسیدن به تعالی انسانی می باشد. این تعریف در بر گیرنده همه ابعاد وجودی انسان است یعنی ابعاد زیستی، اجتماعی، روانی و معنوی (رستگار،1385).

در این تحقیق مبنای کار تعریف معنویت کاری توسط آچمز و دوچن می باشد که عبارتند از: درک و شناسایی اینکه بعدی از زندگی کارکنان درونی و باطنی است که این بعد قابل پرورش است و به واسطه انجام کارهای با معنا در زندگی افزایش می یابد (Ashmos & Duchon,2000,137).

### 2-2-7- رویکردها و پاردایم های معنویت در محیط کار از دیدگاه محققان مختلف

### 2-2-7-1- دیدگاه اول

برخي از محققان به جاي ارائه تعريفي دقيق از معنويت به رويکرد‌هاي مختلف آن توجه کرده‌اند. يک دسته‌بندي متداول از رويكردهاي مختلف معنويت در محيط كارکه توسط چند گروه از محققان ارائه شده است، عبارت است از:

رويکرد درون‌گرا / متافيزيکي[[48]](#footnote-48)

رويکرد ديني**[[49]](#footnote-49)**

رويکرد اگزيستانسياليستي / سکولار**[[50]](#footnote-50)** (Krshnakumar & Neck,2002).

اگر آراء افراد مخالف دين و معنويت را نيز در نظرگرفته شود بايد رويکرد زير را نيز اضافه گردد:

رويکرد مخالفان معنويت (Boje,2000).

در ادامه به طور خلاصه به بيان هر يک از اين رويکردها پرداخته می شود:

### 2-2-7-1-1- رویکرد درون گرا/ متافیزیکی

در اين نگاه معنويت نوعي آگاهي دروني است که از درون هر فرد برمي‌خيزد و فراتر از ارزش‌ها و باورهاي برنامه‌ريزي شده است. در حقيقت در اين رويکرد معنويت فراتر از قوانين و اديان ملاحظه مي‌شود (کريشناکومار و نک، 2002؛ گايلوري[[51]](#footnote-51)، 2000)). براي مثال گرابر[[52]](#footnote-52) (2000) بيان مي‌کند که معنويت از امور رسمي و تشريفاتي اجتناب مي‌کند و امري غيرحرفه‌اي، بدون سلسله مراتب، و جدا از روحانيون و مراکز مذهبي است. همچنين در اين رويکرد معنويت شامل احساس همبستگي و ارتباط ميان خود و ديگران مي‌باشد (Ashmos & Duchon,2000 and Milliman & Neck,1994).

با این که تاکید این دیدگاه بر درون انسان است ،شامل احساس پیوند درونی فرد با کارش و با دیگران نیز می باشد.همچنین در این رویکرد معنویت شامل احساس همبستگی و ارتباط میان خود و دیگران می باشد (Ashmos & Duchon,2000). مثلا میتروف و دنتون معنویت را نوعی احساس عمیق درباره پیوند کامل یک فرد با خودش ،و با دیگران و با کل جهان می دانند (Mitroff & Denton,1999,82). افراد معتقد به معنویت درون گرایانه،عقیده دارند بر عکس ادیان که نگاهی به بیرون انسان دارند؛معنویت درونگرا به درون انسان و کشف قلمرو پادشاهی درون توجه دارد (Marques,2005,82). در این رویکرد، باور بر این است که تمام موجودات زنده و غیر زنده در درون خود دارای نیرویی مقدس و هستی بخش هستند که باید آن را درک کنند. در واقع برعکس ادیان که دارای یک فلسفه خداشناسی مشخص ونیزسیستمی از اصول، عقاید و دستورات هستند که برای همه یکسان است، معنویت درون گرا عقیده دارد که هر کس در هر جایی باید مسیر شخصی خود را برای یکی شدن با نیروی مقدس درونی خود را بیابد.

در محیط کار نیز معتقدان به رویکرد درون گرا عقیده دارند که تنوع معنوی افراد باید به رسمیت شناخته شود و در واقع افرادباید راهی بیابند که بدون آسیب زدن به بقیه،به اموری معنوی خود نیز بپردازند(Marques,2005,83).

همچنین دراین رویکرد معنویت شامل احساس همبستگی و ارتباط میان خود و دیگران می باشد (Ashmos & Duchon,2000 and Milliman & Neck,1994).

### 2-2-7-1-2- رویکرد دینی

اين رويکرد معنويت را جزئي از يک دين و مذهب بخصوص مي‌داند (Krshnakumar & Neck,2002,). براي مثال مسيحيان باور دارند که معنويت نوعي «دعوت به کار» مي‌باشد؛‌ آنها کار را مشارکت در خلاقيت خداوند و وظيفه‌اي الهي مي‌دانند. به ويژه پروتستان‌ها که پيرو عقايد مارتين لوتر هستند، عقيده دارند که خداوند به طور مداوم در حال خلق است و کار کردن مشارکت با خداوند است. هندوها عقيده دارند بايد تلاش کرد و نتيجه را به خداوند مي‌سپارند (Marques,1997). بودايي‌ها کار سخت را ابزاري مي‌دانند که سبب بهبود در زندگي فرد به عنوان يک کل مي‌شود و نهايتا موجب غني‌سازي تمام و کمال زندگي و کار مي‌شود. اين ديدگاه در اسلام معمولا در قالب اخلاق کار اسلامي[[53]](#footnote-53) مطرح مي‌شود. اخلاق کار اسلامي مسلمانان را به تعهد بيشتر به سازمان، همکاري، مشارکت، مشورت، بخشش، گذشت و ... تشويق مي‌کند. طرفداران آيين تائو و کنفوسيوس براي همکاري و کار تيمي ارزش زيادي قائل هستند (Krshnakumar & Neck,2002,156). در مقايسه با ساير رويکردها، رويکرد ديني بحث‌برانگيزترين رويکرد است. براي مثال گانتر (2001)‌ ادعا مي‌کند اغلب آمريکايي‌ها به خداوند باور دارند و اغلب آنها همچنين به آزادي مذهبي نيز معتقدند.

### 2-2-7-1-3- رویکرد اگزيستانسياليستي/ سکولار

در اين رويکرد هدف اصلي يافتن معنا در کار و محيط کاري مي‌باشد (Krshnakumar & Neck,2002 and Milliman & Neck,1994)..برخي از پرسش‌‌هاي اگزيستانسياليستي که در اين رويکرد مطرح مي‌شود عبارت است از:

چرا من کاري را انجام مي‌دهم؟

معنا و مفهوم کار من چيست؟

اين کار من را به کجا خواهد برد؟

دليل وجود من در سازمان چيست؟

اين پرسش‌ها در محيط کار براي افراد مطرح مي‌شوند و پاسخ دادن به آنها بسيار مهم است. افرادي که پاسخ اين پرسش‌ها را بيابند، احساس معناي بيشتري خواهند داشت، رضايت و در نتيجه آن بهره‌وري و عملکرد آنها نيز افزايش مي‌يابد؛ ولي افرادي که در کار روزمره خود احساس معنا نکنند دچار «ضعف وجودي» خواهند شد، از خود بيگانه مي‌شوند و اين امر مي‌تواند بهره‌وري و عملکرد آنان را به شدت کاهش دهد و موجب احساس ناکامي گردد.

### 2-2-7-1-4- رويکرد مخالفان معنويت

در این رویکرد نسبت به معنویت و به ویژه دین نگاهی کاملا منفی وجود دارد و گفته می شود که معنویت و دین هر دو ابزاری در دست مدیران و رهبران هستند تا از طریق آن پیروان یا زیر دستان خود را استثمار نمایند (Bradley & Kauanui,2003).پست مدرن های شکاک چنین عقیده هایی دارند (Boje,2000)

امروزه بسیاری از مردم می پرسند که کدام نوع معنویت قادر است دگرگونی های فردی و اجتماعی عمیقی را که این جهان سخت بدان نیاز منداست ،پدیدآورد. از اینرو،در یک سنخ شناسی با ماهیت پلورالیستی معنویت عصر جدید، معنویت های مختلف را در چند نوع زیر خلاصه کرده است:

* **معنویت دینی:**معنویتی است که مبتنی بریک سنت خاص دینی است. آمال و مقصد نهایی معنویت و همچنین راههای رسیدن به آن برمبنای سنتی خاص دینی استوار است و بر یک چار چوب و سیستم اعتقادی خاص استوار است.
* **معنویت غیر دینی:**در برگیرنده معنویت های انسانگرا[[54]](#footnote-54)،طبیعت محور[[55]](#footnote-55) وزمین محور [[56]](#footnote-56) است. عقاید آنان ممکن است بر مبنای انکار وجود خدا باشد،آموزه های آنان در بر گیرنده عمل گرایی محیطی و اجتماعی است.
* **معنویت رازورانه (عرفانی):**تجربه شخصی افراد است که ممکن است به عنوان شیوه ها یا فرقه های فردی یک دین ،مانند یهودیت ،مسیحیت ،و اسلام باشد و یا بیشتر شامل معنویت های شرقی شود(رستگار،1385، 61(.
* **معنویت عصر جدید:**در تجربه خود افراد از معنویت ریشه دارد. در معنویت عصر جدید،دین افراد شخصی است، فردیت بسیار حاکم است، و بر جهانی بودن همه چیز اشاره دارد و "معنویت عصر جدید،اعتراضی است به استیلای دین ،جهانشناسی و اقتصادی در قرن 19 و نمادی است از پس زدن عقل گرایی غیر دینی و برداست مادی گرا از علم، صنعت، مصرف گرایی و دین رسمی "برمعنویت عصر جدید انتقادات بسیاری، مخصوصا از طرف نهادها وسازمانهای رسمی دینی وارد شده است. یکی از انتقادهای مهم آن تمرکز بر فردیت و خود است که نوعی خود شیفتگی محسوب می شود (رستگار،1385،62). به رغم انتقاداتی که از معنویت عصر جدید شده، این نهضت همچنان محبوبیت دارد. این نهضت به خاطر جهت گیری های فرافردی و انسان گرایی اش در روانشناسی جهانگرا، گسترش یافته است. با همه جانبداری یا مخالفت نسبت به تعالیم،آموزه ها و دیدگاه های آن، اما قابل تامل است.
* **معنویت فرا دینی:** عنوانی است که ممکن است به بسیاری از مناقشات و چالش های عصر جدید درباره معنویت پاسخ دهد. در واقع این معنویت، حد ربط دو گرایش عمده است:از یک طرف معنویت مبتنی بر دین خاصی نیست و از طرفی دیگر، برخی معنویت های عصر جدیدکه به خود اجازه می دهند هر چیزی را معنوی بدانندرا رد می کند. معنویت فرا دینی ،اولا دل بسته به سنت دینی خاصی نیست، ثانیا تاکید بر تعامل و تعاطی با معنویت های دیگر مکاتب و ادیان را نیز دارد (Cavanagh,1999). معنویت فرا دینی معنویتی است نسبتا جامع تر وپذیرای سخن های دیگر معنویت. در معنویت فرا دینی توجه به "گوهر دین" است. توجه به گوهر هر دینی ما را به وحدت گوهر ادیان رهنمون می سازد، آن چه در معنویت فرا دینی مهم است، آموزه ها وتعالیم عملی،زنده و پویایی است که در هر دین یا در هر مکتب حتی غیر دینی نیز ممکن است یافت شود.معنویت فرا دینی با رویکرد روانشناختی به ابعاد وجودی؛ زیستی ،اجتماعی ،روانی و معنوی می نگرد. بنابراین رویکرد تعریف معنویت در کار سنخ معنویت فرا دینی با رویکرد روان شناختی است(رستگار،1385،64).

### 2-2-7-2- دیدگاه دوم

دیوید بوژ تعاریفی که در زمینه معنویت در کار و سازمان یافته است در6 پارادایم و استعاره مرتبط با موضوع طبقه بندی کرده است که عبارتند از:

* انسانگرا[[57]](#footnote-57) ؛
* بوم شناس[[58]](#footnote-58) (طرفدارمحیط زیست)؛
* پست مدرن تصدیق آمیز[[59]](#footnote-59)؛
* مدیرمآب[[60]](#footnote-60)؛
* بنیادگرا[[61]](#footnote-61)؛
* پست مدرن ؛
* شک گرا[[62]](#footnote-62).

### 2-2-7-3- دیدگاه سوم

برادلی وکواین ، در تحقیقاتشان از یافته های بوژ استفاده کرده و برای بررسی و مطالعه تعاریف معنویت در کارو سازمان آنها را به 5 پارادایم تقسیم کردند:

* **سنت گرا[[63]](#footnote-63):** تعریف معنویت با توجه به وابستگی و تعلق داشتن به یکی از ادیان شناخته شده مثل بودا،اسلام،مسیحیت و...
* **آیین گرا[[64]](#footnote-64):** تعریف معنویت با توجه به وابستگی و تعلق داشتن به یکی از ادیان عصر جدید مثل اعتقاد به جان داشتن اشیا،طبیعت گرایی و اعتقاد به عالم روح.
* **انسان گرا:** تعریف معنویت بر حسب خود تحولی، شفقت، صداقت وعباراتی که بیانگر ارزش دادن به برقراری ارتباط با دیگران است.
* **پست مدرن تصدیق آمیز:** معنویت با تعاریف آزادانه و مسامحه درباره واژه هایی مانند عشق، احساس، خوب بودن و واژه هایی که بیانگر ارزش دادن به خود است.
* **پست مدرن شک گرا:** داشتن نگرش کاملا منفی درباره معنویت، احساس اینکه معنویت ابزاری است برای رهبرانی که پیروان خود را استثمار کنند یا مدیران کنترلی بیش ازپیش بر زیر دستان اعمال کنند (Bradley & Kauanui,2003,542).

### 2-2-8- مزاياي معنويت در محيط کار

مطالعات نشان مي‌دهند که تشويق معنويت در محيط کار مي‌تواند منجر به مزاياي زيادي شود. يکي از حوزه‌هاي مديريت که مي‌تواند استفاده زيادي از معنويت داشته باشد، مديريت تغيير سازماني است که هدف آن کمک به تغيير رفتار افراد در سازمان و در نتيجه کسب اهداف عملکردي به صورتي اثربخش و سريع است. روش‌هاي سنتي تغيير افراد و فرهنگ سازماني بر همسو کردن ساختارها و سيستم‌هاي سازماني با رفتارهاي مطلوب متمرکز است. اين روش مستلزم تلاش و استمرار فوق‌العاده است. مي‌توانيم اين روش را «تغيير از بيرون به درون» بناميم؛ زيرا در اين روش، تغيير ابتدا از عناصري بيرون افراد آغاز مي‌شود. در مقابل دانش معنوي پيشنهاد مي‌کند که تغيير مي‌تواند به صورت «از درون به بيرون» مديريت شود. در واقع افرادي که زندگي معنوي را تجربه مي‌کنند، مي‌توانند با روش‌هاي سازگار با اهداف سازماني موجب رشد و توسعه خود و سازمان شوند (Heaton & et al,2004,75).

همچنين محققان بيان مي‌کنند که تشويق معنويت در محيط کار مي‌تواند منجر به مزايا و منافعي از قبيل افزايش خلاقيت (Freshman,1999,320)، افزايش صداقت و اعتماد (Wanger-Marsh & Conley,1999,296)، افزايش حس تکامل شخصي (Burack,1999,283)، افزايش تعهدسازماني (Delbecq,1999,346)، بهبود نگرش‌هاي شغلي کارکنان همچون افزايش رضايت شغلي، مشارکت شغلي، و نيز کاهش نيات ترک محيط کار (Milliman & et al,2003)، افزايش اخلاق و وجدان کاري، انگيزش بيشتر (Marques & et al,2005,89) شود و همه اينها به صورت مستقيم و غيرمستقيم سبب بهبود عملکرد، سودآوري و اثربخشي سازماني مي‌گردند.

### 2-2-9- ویژگی های معنویت در کار و محیط کار

* **معنویت درکار ومحیط کار، به طوربرجسته یک پدیده آمریکای شمالی است:** این موضوع چه در حوزه های نظری وچه حوزه های آکادمیک، در قالب مطالعات و تحقیقات ،از حوزه های علمی و آکادمیکی آمریکای شمالی سر بر تافته است. کلاسه شدن معنویت را در سازمان و مدیریت را می توان به آمریکای شمالی نسبت داد.
* **به لحاظ سازمانی،پدیده ای نو پاست:** مطالعات و تحقیقات معنویت در حوزه های مدیریت و سازمان به دهه اخیرباز می گردد.هرچند این تحقیقات در ابتدای راه است اما حرکت آن پر شتاب است.
* **متون اولیه ،عوام پسندانه است:** آثار و نوشته های اولیه آن در این زمینه بیشتر عوام پسندانه اند و پشتوانه نظری و آکادمیکی قوی ندارند.
* **پدیده ای پلورالیستی است:** معنویت درکار و محیط کار ،به ویژه معنویت گرایی جدید، به خود اجازه می دهد هرچیزی به هر طریقی را معنوی بداند .ورود معنویت در قلمرو سازمان و مدیریت ،هیچ جریان فکری و دینی وابسته نیست و از سوی دیگر پذیرای تمام جریانات فکری و فلسفی است و ورود هر یک را تحمل می کند.
* **ادبیات آن با یک آهنگ و لحن خوش بینانه و نگرش مثبت همراه است:** اگر به بحث معنویت و دین در قلمرو و مدیریت پیشتر با دیدگاه بدبینانه نگریسته می شود، اما با توجه به ویژگی های آن در عصر جدید، نگرش به آن مثبت است .
* **تاکید بر هوشیاری و آگاهی درونی:** معنویت در کار و محیط کار برای کار کنان زمینه خوبی برای یافتن خویشتن خویش فراهم می آورد و کارکنان می توانند خود را بشناسند.
* **تاکید بر ارتباط موثر باهمکاران در محیط کار:** ورود معنویت در کار و محیط کار، به کارکنان کمک می کند تا با همکاران خود ارتباط موثری برقرار کنند و باهمدلی در ایجاد فضای مناسب بازخوری، درک متقابل و نگرش مثبت به یکدیگر در اهداف فردی و سازمانی مشترک شوند و دربرآوردن آن بکوشند.
* **تاکید بروجود وحضورنیروی برتر (خدا) در کار و محیط کار:** حضور یک نیروی برتردر کار و محیط کار برای افراد زمینه های هدفمندی و معنا بخشی را در کار را فراهم می آورد وکارکنان خود را در مقابل نیرویی احساس می کنند که همواره ناظر و حاکم بر آنهاست که برای رضایت آن می کوشند.
* **تاکید بر همزیستی مسالمت آمیز کارکنان با طبیعت:** معنویت در کار و محیط کار این باور را برای کارکنان به وجود می آورد که کارشان برای طبیعت مفید است و در هارمونی هستی موثر است. با این نگرش طبیعت در آغوش کارکنان قرار می گیردو استیلای بر طبیعت در نظر آنها منتقی می شود.
* **تاکید بر ارزش های انسانی و کمال جویی کارکنان:** در مکاتب قبلی مدیریت مثل نئوکلاسیک ها، توحه به انسان صرفا برای برآوردن نیازهای مختلف و رضایت مندی آنها بهره کشی بیشتر بود و کارکنان در سازمان در طی عمر سازمانی خویش تنها گاوهای شیرده راضی بودند امامعنویت در محیط کار به این نکته تاکید دارد که انسان باید در عمرسازمانی خویش نائل آید و برای رسیدن به کمال انسانی همواره تلاش کند. این امر میسر نمی شود مگر با ورود معنویت در کار ومحیط کار(رستگار،1384،101).

### 2-2-10- پیش فرضهای معنویت در کار

معنویت در کار ،مانند هر موضوع دیگری مبتنی بر فرضیه هایی است که ارائه آنها ضروری به نظر می رسد. هرچند این فرضیه ها بدیهی به نظر می آیند اما حوزه های حائز اهمیتی برای تحقیق یا جستجوی پژوهشگرانه راتشکیل می دهند. در این زمینه و قلمرو کاری افراد ،سه فریضه مهم برگزیده شده است که در جدول زیر آمده است (Gibbons,1999,186).

جدول (2-1): پیش فرض های معنویت در کار (Gibbons,1999,186)

|  |  |
| --- | --- |
| ماهیت انسان | معنویت فراگیر و بخش ذاتی و درونی از ماهیت انسان است. |
| محتوای کار | محتوای کار باعث می شود انسان تجربه های شخصی گوناگون کسب کند. |
| زمینه کار | زمینه کاری: 1) در حال بد تر شدن 2)تغییرات آن سریعتر از هر زمان دیگر  زمینه کاری کنونی، برای روح انسان زیان آور است. |

علاوه بر این 3 مورد،مفروضات دیگری نیز پیرامون معنویت در کار وجود دارند که عبارتند از:

معنویت محیط کارضرورتاجدالی فرقه ای مذهبی است،بافت تاره ای درپوششی ازایمان است بحث روز جدیدی برای بهبودنیروی کارشرکت است (Giacalone & Jurkiewicz,2003,397).

### 2-2-11- عناصر مهم معنویت در محیط کار

تئوری y داگلاس مک کریگور که در سال 1960بیان شده است، یک عنصرمهم در معنویت محیط کاراست .مگ گریگوردریافته بود که هم مدیرانی که از تئوری xاستفاده می کنندو هم آنهایی که از تئوری y استفاده می کننددر رسالت خود شکوفایی درگیرند. مدیران تئوری x به طورحقارت گونه ای درباره کارکنان فکر می کنند ولی مدیران تئوری y، هوش و عاطفه کارکنانشان رامورد توجه قرارمی دهند و نتایج بالایی را به آنها نسبت می دهند. ارتباطات نیزعنصر مهم دیگری در معنویت در محیط کاراست. "مدیریت به وسیله گشتن در اطراف" وقرار گرفتن در کنار دیگران، به طریقی منظم باعث می شود تا از فیلتر شدن اطلاعات نزد سطوح بالاجلوگیری شود. عنصر دیگر، ارتباط متقابل بین افراد است. اصل حسن نیت درونی منجر به حسن نیت بیرونی و عملکرد می شود (Marques & Dhiman,2008,101).

در تحقیق دیگری، این موارد عناصر محیط کار تشخیص داده شده اند:

1. **غوطه ور شدن در کار خود[[65]](#footnote-65):** توانایی به کارگیری خود کامل یک فرد در محیط کار، یکی از ابعاد معنویت محیط کار است که به عنوان موضوعی مهم برای محققان آمده است .میتروف و دانتون این مفهوم را به عنوان "انرژی معنوی بی اندازه" توصیف می کنند که در هر فردی وجود دارد. اگر چه این جنبه از معنویت محیط کار، کمی مبهم به نظر می رسد اما یک آزمایش تجربی نیازمند راه هایی برای عملیاتی ساختن این مفهوم است. ولش و دلهر این جنبه از معنویت محیط کار را محدود به توسعه سازمانی کرده اند. هر دیدگاهی برای توصیف این جنبه از معنویت محیط کاراستفاده شود، قطعا به محیط کار توجه دارد. بنابراین این بعد که شامل آوردن خود کامل فردی به کاراست، تحت عنوان "حمایت سازمانی درک شده"، تعریف می شود.
2. **مرتبط بودن[[66]](#footnote-66):** یکی از پذیرفته شده ترین ابعاد معنویت در محیط کار، ارتباط با دیگران است (Moore & Casper,2006,109). ولی نه فقط ارتباط دیگران بلکه با محیط و علاوه بر اینها، با همه چیز موجود در عالم (Corner,2009,378). این ارتباط می تواند به عنوان احساس بخشی از یک چیز بالاتر و بزرگتر از خود بودن، تعریف شود. بنابر گفته میتروف و دنتون، اگر قرار باشد فقط یک کلمه برای توصیف معنویت محیط کار به کار برده شود، این یک کلمه می تواند همین ارتباط باشد. گیاکالون وجورکیویچ، ارتباط را به عنوان رابطه ای با دیگرانکه احساس مثبتی را فراهم می کند، تعریف کرده اند. بوراک هم از نیاز به صداقت در روابط برای تقویت معنویت محیط کار ،سخن به میان آورده است. بنابراین، به نظر می رسد مرتبط بودن همان عمق روابط در محیط کار است .
3. **خود شکوفایی[[67]](#footnote-67):** بعد آخر معنویت محیط کار، خود شکوفایی است که از کار آبراهام مازلو در مسئله انگیزش، بر گرفته شده است. بوراک اعتقاد دارد که خود شکوفایی هنگامی رخ می دهد که روح و ذهن از طریق کار با هم سازگار و جفت و جور شوند. کینگ و نیکول ،فرایند خود شکوفایی را به عنوان توسعه استعداد کامل فردی از طریق کار، تعریف می کند .شکل اصلی و معمول در استفاده از اصطلاح خود شکوفایی مازلو، این است که آن معمولا شامل هر دو جنبه معنوی وذهنی فرد در کار است. لوکاس بیان می دارد که شغلی که فرصتهایی برای رشد فردی و خود شکوفایی فراهم آورد، به طور مثبت با رضایت شغلی درونی در ارتباط است بنابراین رضایت شغلی درونی می تواند به عنوان سنجش خود شکوفایی ویا رشد شخصی در فرد،مورد استفاده قرار گیرد (Moore & Casper,2006,109).

### 2-2-12- تبدیل محیط کار به نوعی محیط کار معنوی

برای یک محیط کار معنوی پیش نیاز هایی لازم است که در زیر می آیند:

1. رفتارهای معنوی معمولا با قصد و نیت درونی نیست به انجام کارهای خوب آغاز می شود و بعدا نسبت به دیگران انجام می شوند.
2. سازمان های معنوی یقین حاصل می کنند که هم نتایج وهم تعاملات درونیشان، معنوی است.
3. معنویت در محیط کار مبتنی بر تئوری y است و توسط آن نیز ارتقا می یابد.
4. مدیریت تفاوت ها با دلایل درست در استقرار یک محیط کار معنوی، ارزشمند است.
5. ایجاد محیط کاری که در آن افراد دوست دارند تا به عنوان عاملی مهم برای انجام موفقیت آمیز کارها باشند. وقتی افراد جایی را که هستند دوست داشته باشند،از آن حمایت می کنند.
6. شناخت، انطاف پذیری و تشویق انسانیت، عناصری هستند که در یک محیط کارمعنوی نمی توان از آنها چشم پوشی کرد.
7. رویکرد "محلی فکر کنید و محلی عمل کنید" وبه جای "جهانی فکر کنید و جهانی عمل کنید"، قدم بعدی در استقرار یک محیط کار معنوی در شرکتهایی است که در سطح جهانی فعالیت می کنند.
8. تسهیم سود: محیط های کاری معنوی ازدادن پاداش به کارکنانی که سخت کار می کنند اجتناب نمی کنند و به آنهااجازه می دهند تا در سودی که در به وجود آوردنش سهیم بوده اند، شریک شوند.
9. معنویت در کار، رویکردی کل نگر را برای همه سهامداران توصیه می کند.
10. خود کنترلی: معنویت در کار از طریق آگاهی، بوجود می آید(Marques & Dhiman,2008,111).

برای تجربه معنویت ازطریق کار ما نباید فقط به رویه ها وسیاست های محیط کار بیاندیشیم بلکه باید مفروضات و اعتقادات و ارزشهایی که از طریق آنها به شرکت نظم می بخشیم رابه چالش بکشیم. ماباید نقشی را که کار در زندگی ما دارد و هدف اصلی سازمان را تغییر دهیم مدیران صاحب قدرت باید ساختار و شرایطی را بوجود آوردکه در آن از تمام استعداد افراد استفاده به عمل آید و در همان زمان نیز رشد فردی افراد را نیز تشویق نمایند و برای آشکار شدن روح در کار و محیط کار به تغییراتی بیش از تغییرات مادی نیازمندیم مثلا ارتقای فعالیت های تیمی و یا افزودن فعالیت های معنوی (مثلا ایجاد مکانهایی برای تفکر و تامل ،وقتهایی برای استراحت ومراقبه[[68]](#footnote-68) و نیایش و...) (Gull & Doh,2004,136).

سازمانهایی که دوست دارند تا معنویت در محیط های کاریشان بوجود آید، باید رهنمودهایی انعطاف پذیر برای اطمینان از اینکه همسازیهای درست و مناسب به عمل آمده یا خیر، داشته باشند (Herman,2008,21).

### 2-2-13- دلایل احتمال تغییر محیط کار غیر معنوی به محیط کار معنوی

1. **دلایل درونی**: اساسا نتیجه تغییر فردی (که می تواند به معنوی شدن کارکنان بدون کار کردن در یک محیط معنوی کمک کند)، اگر چه تغییر در کارکنان می تواند منجر به تاثیر معنوی روی محیط کار شود.بعضی از دلایل درونی برای تبدیل کارکنان عبارتست از: افزایش سطح هشیاری، مقابله با مشکلات تغییر در زندگی، تغییر عادات و تغییر در سبک زندگی (مانند ازدواج کردن، بزرگ کردن فرزندان و...)، تمایل برای آرامش درونی و خود رضایی، افزایش تنفر ازیک محیط رقابتی، تنفراز یک ساختار سلسله مراتبی که به سختی اداره می شود، تمایل به داشتن احساس بهتر درباره خود، همکاران و جامعه.
2. **دلایل خارجی**: با توجه به این که تغییر عمدتا نتیجه تغییر در فرهنگ شرکت است (که می تواندکه کارکنان را به سمت درک این که او فقط می تواند به خوب انجام دادن در آن مجموعه ادامه دهد اگر با تغییر سازگار شود سوق می دهد). برخی از روش هایی که این حالت می تواند در آن رخ دهد عبارتند از: دریافت بازخور مثبت از همکاران، تمایل به مشارکت در یک سازمان موفق و خوش بین بودن نسبت به ایده ها و شیوه های تفکر جدید (Marques,2006,889).

### 2-2-14- عوامل تقویت کنند معنویت در محیط کار

* رهبری الهام بخش[[69]](#footnote-69)؛
* شالوده سازمانی قوی و مستحکم[[70]](#footnote-70)؛
* اصالت سازمانی[[71]](#footnote-71)؛
* فرهنگ و فضای سازمانی[[72]](#footnote-72)؛
* حس مشترک بین اعضای سازمانی؛
* فرصتهای برای رضایت فردی و یادگیری و توسعه مستمر[[73]](#footnote-73)؛
* قدردانی از کارکنان و احترام به آنها به خاطر مشارکتشان[[74]](#footnote-74).

اگرچه این هفت عامل همگی به عنوان تقویت کنند های معنویت در کار معرفی شده اند، اما رهبری الهام بخش از باقی عوامل یاد شده همانطور که از شکل پیداست،جداشده است و در مرکزشکل قرارگرفته است. رهبری به عنوان مهمترین عامل سازمانی در گسترش معنویت در کار شناخته شده است. رهبران، برای توسعه یک شالوده قوی و مستحکم سازمانی با دیدی قانع کننده ،جذاب و اهداف واضح و روشن می کوشند .آنها مسیرسازمانی را تحت تاثیر قرار می دهند به همان طریقی که کارها تمام می شوند (Skrypnek,2006,285).

**رهبری الهام بخش**

فرهنگ و فضای سازمانی

اصالت سازمانی

شالوده سازمانی قوی و مستحکم

توجه و احترام و قدردانی

رضایت شخصی و یادگیری

حس مشترک

شکل شماره 2-2: عوامل سازمانی تقویت کننده معنویت در محیط کار(Skrypnek,2006,285)

### 2-2-15- تشویق و پرورش معنویت در محیط کار

تشویقو ترویج معنویت در محیط کار را می توان در دو سطح فردی و سازمانی بررسی کرد: در سطح سازمانی گفته می شود که معنویت باید در کل سازمان اعمال شود و سازمان به عنوان یک کل ،باید معنوی باشد. میتروف ودنتون که پیشنهاد دهنده این ایده بودند بیان کردند: از آنجاکه بین ترجیحات، علائق و گرایش های افراد، تفاوت و تعارض های زیادی وجود دارد، معنویت به جای سطح فردی باید در سطح سازمانی و با در نظر گرفتن سازمان به عنوان یک کل ترویج شود.

در سطح فردی نیز بر تشویق معنویت فردی افراد تاکید می شود. در این حالت، سازمان دیگردارای یک نوع گرایش مشخص معنوی یا مذهبی خاص نیست، و در عوض به تشویق یا برآورده ساختن نیازهای معنوی افراد توجه می شود. در این سطح فرض بر این است که سازمان مجموعه ای از افراد است که هر کدام دیدگاه معنوی متفاوت دارند و رهبران سازمان باید تنوع مذهبی افرادرا درک کند و آن را بپذیرند و زمینه شکوفایی این تنوع را فراهم سازند. بنابراین در این سطح تشویق و ترویج معنویت در محیط کار به جای کل سازمان از افراد آغاز می شود (فرهنگی و دیگران،1385، 30)

لذا در سطح فردی معنویت با تشویق افراد به صحبت آزادانه درباره نظرمعنویشان وکمک به آنها در جهت مرتبط ساختن این نظرات با ارزشهای سازمان ایجاد می شود .بر همین اساس کریشنا کومار و نک (2002) مدل آزادی معنوی را برای تقویت در سطح فردی ارائه کردند.

### 2-2-16- ابعاد معنویت در محیط کار

* **احساس همبستگی تیمی[[75]](#footnote-75):** این مورد، شامل مفاهیمی چون روحیه تیمی ،مبادلات دو جانبه بین اعضا،وجود حس مشترک بین افراد و داشتن هدف مشترک است (Rego & Ecungh,2008,63). هم چنین این بعد مهم معنویت در محیط کار، در بر گیرنده ارتباط عمیق با دیگران داشتن است (Milliman & et al,2003,429).

این بعد، در سطح گروهی رفتارهای انسانی رخ می دهد و تعاملات بین کارکنان و همکاران را مورد توجه قرار می دهد. نیل و بنت بیان می کنندکه این سطح از معنویت شامل ارتباطات معنوی، احساسی وروحی میان کارکنان، تیم ها و یا گروه ها در سازمان است.

سازمان های اندکی وجود دارند که فرهنگ قوی داشته باشند که بتواند چنین همبستگی را میان کارکنانشان ایجاد کرده باشد.(همان منبع).

وقتی افراد خودشان را به عنوان بخشی از جامعه کاریشان به حساب آورند و خودشان را با هدف آن گروه بشناسند، می توان تمامی کارهای پیچیده سازمان های امروزی را به راحتی انجام داد. این بعد شبیه به بعد "احساس همبستگی" است که توسط میلیمن و دیگران بیان شده است (Rego & Ecungh,2008,63).

* **سازگاری ارزش های فردی و سازمانی[[76]](#footnote-76):** این مورد همگرایی بین ارزش های سازمانی و زندگی درونی را نشان می دهد (همان منبع) و این که افراد احساس سازگاری را میان ارزش ها ی خودشان و ماموریت و هدف سازمان، تجربه می کنند. این سازگاری به این معناست که افراد معتقدند مدیرانشان در سازمان ها، ارزش های درست و صحیح و وجدان قوی دارند و نسبت به رفاه و همبستگی کارکنانشان اهمیت قائلند(Milliman & et al,2003,429). افراد احساس راحتی بیشتری خواهند نمود هنگامی که احساس کنند در سازمانی کار می کنند که رهبرانشان در جستجوی خواسته های جامعه کاری هستند و نه فقط در جستجوی علایق خودخواهانه سازمان یا سهامدارانشان (Rego & Ecungh,2008,63). پس این بعد بیشتر شبیه به همسویی با ارزش های سازمانی است که در تحقیق میلیمن به آن اشاره شده است.
* **احساس کمک به جامعه[[77]](#footnote-77):** این مورد بیان می کند که کار توسط افرادی انجام می شود که کارشان با ارزش های زندگی شخصی اشان همسو باشد .این بعد شبیه به بعد کار کار با معنا در تحقیق میلیمن و دیگران و اشمون و داچون است (Rego & Ecungh,2008,63). کار با معنا بر این نکته توجه دارد که افراد در جستجوی معنا در کارشان هستند (Ashmos & Duchon,2005,812).

این بعد معنویت در محیط کار، چگونگی تعامل کارکنان را با کار روزمره خود در سطح فردی نشان می دهد. ایده معنا در کار، ایده تازه ای نیست و براین باور است که کار فقط به معنا ی جالب بودن و چالش برانگیز بودن نیست، بلکه در مورد چیزهایی مانند جستجو برای معنا و هدفی ژرف تر، اظهار نیازهای زندگی درونی توسط فرد برای جستجوی کار با معنا و کمک با دیگران، است .

اتزیونی بیان می کند که روانشناسان اجتماعی معتقدند که کار برای افراد معنایی غیر از پاداشهای مادی که به طور معمول مرتبط با شغل اند،دارد. کار بامعنا ریشه در متون مربوط به طراحی شغلی دارد .طراحی شغل، به عنوان ایجاد رضایت، وظایف و روابطه میان مشاغل و اهداف سازمانی و ارضای نیازهای دارندگان شغل، است .

وزینکو و داتون بیان می کنند که معنا در کار، محصول یکی از سه نیروی زیر است:

* محیط کار که چگونگی دریافت معنا از کار توسط افراد را تحت تاثیر قرار می دهد.
* نقش و ویژگی افراد که نوع معنایی را که به کار مربوط است تحت تاثیرقرارمی دهد.
* محیط اجتماعی که به افراد کمک می کندتا معنا را از کارشان استنباط کنند(Ashmos & Duchon,2005,813).
* **احساس لذت از کار[[78]](#footnote-78):** این عنوان شامل مواردی مرتبط با احساس لذت و شادی در کار است. این یک جزء از یک بعد بزرگتر است که توسط میلیمن و دیگران وآچمز و دوچن تحت عنوان "کار با معنا " بیان شده است .این مورد، یک راه متفاوت برای دستییابی به معنا در کار را نشان می دهد.
* **فرصت هایی برای زندگی درونی[[79]](#footnote-79) (زندگی معنا دار فردی):** ویل، زندگی درونی را اینگونه تعریف می کند. "احساسی که افراد درباره معانی اساسی درباره اینکه چه کسانی هستند؟ و چه کاری انجام می دهند و نقشی که ایفا می کنند، دارند (Ashmos & Duchon,2005,811). این مورد شامل توصیف کننده هایی مرتبط با راهی است که سازمان به معنویت و ارزش های معنوی افراد احترام قائل است. این مورد حضور و عدم حضور موانع برای معنویت را نشان می دهد که اشموس و داچون به آن اشاره کرده اند. هم چنین مرتبط با پیوند معنوی است که توسط ابای و بورتوقز، به عنوان یک بعد شکل دهنده احساس روانی مشترک در کار توصیف شده است (Rego & Ecungh,2008,63).

معنویت محیط کار، می تواند به عنوان نتیجه ای از خود مفهومی در کار و هویت اجتماعی باشد که از معنویت واحد های کاری ناشی می شود (Ashmos & Duchon,2005,811). افراد معنوی نیازهای زندگی درونی شان را توسط جستجوی کار با معنا ابراز می کنند (Sheep,2006,361).

### 2-2-17- مدل معنویت در کار ارائه شده توسط میلیمن

میلیمن و همکارانش(2003) سه بعد از هفت بعدی را که آچمز و دوچن (2000) برای سنجش معنویت در محیط کار مطرح کرده بودند، انتخاب نمودند؛ و در یک تحقیق تجربی از آنها استفاده کردند. این سه بعدکه متناظر با سه سطح فردی، گروهی، و سازمانی می باشد، عبارتنداز: کار با معنی[[80]](#footnote-80) در سطح فردی، حس اجتماعی[[81]](#footnote-81) در سطح گروهی، و تطابق با ارزش های سازمان[[82]](#footnote-82) در سطح سازمانی و شکل زیر این مفهوم سازی را نمایش می دهد. در ادامه درباره این سه بعد بیشتر توضیح داده می شود.

**تطابق ارزش ها (در سطح سازمانی)**

پیوند با اهداف سازمان

پیوند با ارزشهای سازمان

ملاحظه سازمان نسبت به کار کنانش

**حس اجتماعی بودن (در سطح گروهی)**

احساس پیوند با همکاران

پشتیبانی کارکنان از هم

مقصود مشترک

**کار بامعنی (در سطح فردی)**

لذت بردن از کار

انرژی گرفتن از کار

احساس معنا و هدف در کار

شکل (2-3): مفهوم سازی معنویت در محیط کار در سطح فردی، گروهی، سازمانی (Milliman & et al,2003,428)

* **کار معنا دار**

یک جنبه اساسی معنویت در کار، احساس عمیق معنا و هدف داشتن در کار فردی را شامل می شود. این مفهوم معنویت محیط کار نشان می دهد که چگونه کار کنان در سطح فردی،با کار روزانه خود تعامل دارند. اصطلاح معنویت در کار،شامل این فرضیات می شود که هر کس انگیزه ها وحقایق و خواسته هایی برای خود دارد تا در میان فعالیتهایی که معنای وسیع تری به زندگی او و سایرین می دهد، قرار گیرد (Ashmos & Duchon,2000).

مسئله هدف،ایده جدیدی نیست.اما دید معنویت تنها این نیست که کار به معنای علاقه مند بودن یا درگیر بودن باشد،بلکه در مورد مسائلی مانند جستجو معنا و هدفی عمیقتر،تحقیق رویاهای فرد، بیان نیاز های درونی فرد بوسیله انجام کاری معنادار،همکاری با دیگران نیز هست (همان منبع).

* **حس اجتماعی بودن**

یک مفهوم انتقادی معنویت محیط کار، داشتن پیوستگی و ارتباط با دیگران را شامل می شود که بعنوان احساس اجتماعی بودن بیان می شود. این مفهوم معنویت محیط کار در سطح گروهی رفتار انسان رخ می دهد و تعاملات میان کارکنان و همکارانشان را مورد توجه قرارمی دهد. اجتماعی بودن در کار، برپایه این باور قرار گرفته است که افراد خود را پیوسته با دیگران می بینند؛ و این باور که نوعی از ارتباط میان هویت درونی هر فرد و هویت درونی دیگر افراد وجود دارد. می گویند این سطح از معنویت شامل ارتباط ذهنی، حسی، و روحی میان کارکنان در میان افراد، از جمله حمایت، آزادی بیان و توجه واقعی را در بر می گیرد (Ashmos & Duchon,2000).

سازمان های کمی هستند که به نظر میرسد فرهنگ های قوی سازمانی ایجادکرده اند که به احساس اجتماعی بودن در کارکنان اهمیت می دهد. اجتماعی بودن به معنای وجود این احساس در کار کنان است که همه عضوی از یک خانواده سازمانی بزرگ هستند، کار کنان در کنار مراجعین، به یکدیگر نیز توجه می کنند و خانواده کار کنان نیز بخش مهمی از شرکت هستند.

* **تطابق با ارزش های سازمانی**

سومین جنبه معنویت در محیط کاری زمانی است که افراد قویا حس هماهنگی میان ارزش های شخصی و ماموریت و هدف سازمانشان را تجربه کنند.این جز معنویت محیط کار تعاملات کارکنان را با اهداف سازمانی بزرگتر را در بر می گیرد (Mitroff & Denton,1999). هماهنگی با ارزش های سازمان به این فرض مربوط می شود که هدف یک شخص، از خود فرد بزرگتر است و باید با دیگران یا جامعه تعامل ایجاد کند. هماهنگی همچنین بدین معناست که افراد براین باورند که مدیران و کارکنان در سازمانشان ارزشهای متناسبی دارند، و به رفاه کار کنان و جامعه توجه دارند (Ashmos & Duchon,2000). هماهنگی با ارزش های سازمان این مفهوم را در بر می گیرد که کارکنان مایلند در سازمانی فعالیت کنند که هدفش تنها این نباشد که یک شخصیت حقوقی خوب باشد، بلکه مایلند در سازمانی فعالیت کنند که می کوشد به درستی و بر طبق اخلاقیات فعالیت کند و نسبت به یک شرکت نوعی،سهم بیشتری در تامین رفاه کارکنان ،مشتریان، و جامعه داشته باشد.

## 2-3- بخش سوم: پیشینه تحقیق

هر تحقيق و بررسي ضمن آنكه مبتني بر مطالعات قبلي است ، به نوبه خود مي تواند مقدمه اي براي مطالعات بعدي باشد .هر اندازه ميزان ارتباطات و پيوندهاي ممكن يك تحقيق و بررسي با مطالعات قبلي و تئوريهاي موجود بيشتر باشد، اهميت و سهم آن مطالعه در بسط دانش بشري بيشتر خواهد بود .به بيان ديگر تحقيق مي بايد شامل بررسي و پژوهش هاي مربوط به موضوع مورد مطالعه باشد .اين بررسي جزء مهم و لازم فرايند پژوهش علمي را تشكيل مي دهد .بررسي پيشينه هاي تحقيق نه تنها محقق را در راستاي تعريف متغيرها، بلكه در تشخيص چگونگي ارتباطات موجود بين متغيرها نيز ياري مي دهد .از اين گذشته بررسي دقيق مطالعات عمده به لحاظ كمك به تغيير يافته هاي قبلي ،نشان دادن كاربردهاي مفيد، تنگناها و نقاط ضعف موجود در ارتباط با موضوع انتخابي از اهميت ويژه اي برخوردار مي باشد.

در زمينه فرهنگ سازمانی و معنویت در محیط کار يك به طور جداگانه تحقيقات زيادي چه در داخل كشور و چه در خارج انجام شده است که در ذیل به آن اشاره خواهد شد .

### 2-3-1- پیشینه داخلی

طبق بررسی های به عمل آمده از طریق رایانه، شبکه اطلاع رسانی و بررسی پایان نامه ها و گزارش تحقیقات در سطح کشور، به چند نمونه از تحقیقات انجام گرفته در مراکز آموزشی و اجرایی کشور که با موضوع و متغیرهای تحقیق حاضر همخوانی دارد، اشاره می گردد.

### 2-3-1-1- فرهنگ سازمانی

1. سلطانی و همکاران (1390) تحقیقی را با عنوان بررسي تطبيقي ارزش هاي فرهنگ سازماني از ديدگاه کارکنان يک سازمان نظامي انجام دادند. اين مقاله، در راستاي پژوهشي به منظور شناخت ارزش هاي فرهنگ سازماني از ديدگاه کارکنان ورودي دهه هاي اول، دوم و سوم شاغل در يک سازمان نظامي با رويکرد تطبيقي تدوين شده است و تفاوت بين ديدگاه هاي ورودي هاي سه دهه در شناخت ارزش هاي فرهنگ سازماني (بر مبناي 4 نوع فرهنگ سازماني ماموريت گرا، تحول گرا، بوروکراتيک و انسان گرا) را مورد مطالعه قرار مي دهد. يافته هاي تحقيق گوياي آن است که تمامي مولفه هاي چهار نوع فرهنگ سازماني مورد بررسي، بر اساس مقياس لحاظ شده در سطح قابل قبولي قرار دارند؛ اما با اين وجود برخي از مولفه هاي فرهنگ انسان گرا و فرهنگ تحول گرا، نيازمند تقويت و توجه بيش تري مي باشند. هم چنين بين ديدگاه کارکنان در خصوص فرهنگ تحول گرا اختلاف معناداري به دست آمده است که در اين ارتباط مي بايست در زمينه ارتقاي نگرش کارکنان، اقدامات مقتضي به عمل آيد.
2. سنجقی و همکاران (1390) تحقیقی را با عنوان تاثير رهبري تحول آفرين بر فرهنگ سازماني و تعهد سازماني در يک سازمان دفاعي انجام دادند. اين مقاله، در نظر دارد تا با توجه به نقش بي بديل فرهنگ سازماني بر رفتار سازماني کارکنان، موضوع اثرات مستقيم و غيرمستقيم سبک رهبري تحول آفرين بر تعهد سازماني کارکنان يکي از سازمان هاي دفاعي را با بهره گيري از متغير ميانجي فرهنگ سازماني مورد تحقيق قرار دهد. نتايج حاصل از تحليل داده ها حاکي از آن است که رهبري تحول آفرين قادر است از راه ترويج فرهنگ هاي کارآفريني و سلسله مراتبي بر روي تعهد سازماني کارکنان در سازمان مورد مطالعه اثرگذار باشد.
3. دانش فرد و شهابی نیا (1389) تحقیقی را با عنوان بررسي رابطه بين فرهنگ سازماني و استقرار مديريت دانش (مطالعه موردي شركت توزيع نيروي برق معاونت اجرايي شمال شرق تهران) انجام دادند. در این پژوهش ، بررسي رابطه بين دو متغير فرهنگ سازماني و مديريت دانش در شرکت توزيع نيروي برق معاونت اجرايي شمال شرق تهران است. پنج مولفه تيم سازي، يادگيري، مذاکره و گفتگو، حمايت مديريت عالي و ارتباطات به عنوان مولفه هاي فرهنگ سازماني، و تبديل ايده، ذخيره دانش، انتقال دانش و توليد دانش به عنوان مولفه هاي استقرار مديريت دانش در نظر گرفته شده اند. روش پژوهش توصيفي از نوع همبستگي است. تحليل داده ها نشان داد که وضعيت تيم سازي، مذاكره وگفتگو، ارتباطات، حمايت مديريت عالي و يادگيري در شركت فوق الذكر به گونه اي است كه زمينه لازم براي استقرار مديريت دانش در سازمان را مهيا نمي كند.
4. رحیمیان (1386) تحقیقی را با عنوان «بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون از نظر اعضاء هیات علمی دانشگاه فردوسی مشهد» انجام دادند. هدف اصلی از انجام این تحقیق شناسایی ابعاد و شاخص های موثر بر فرهنگ سازمانی در دانشگاه فردوسی می باشد. بدین منظور از مدل دنیسون که مدلی نسبتا جدید و کامل است استفاده شده است. این مدل دارای چهار بعد اصلی انطباق پذیری، درگیرشدن در کار، رسالت و سازگاری می باشد. که برای ارزیابی هر بعد اصلی سه شاخص تعریف شده است. داده های مربوط به مولفه های فرهنگ سازمانی بصورت پیمایشی توسط پرسشنامه از اعضای هیات علمی دانشگاه جمع آوری گردیده است. پایایی مربوط به ابزار سنجش با آلفای کرونباخ 90 درصد محاسبه شد و با استفاده از فرمول کوکران نمونه ای به تعداد 101 نفر تعیین شد. تحلیل های حاصل از یافته های تحقیق این نتیجه را محقق ساخت که بعد انطباق پذیری بیشترین و بعد درگیر شدن و بعد سازگاری کمترین امتیاز را بدست آوردند.

### 2-3-1-2- معنویت در محیط کار

1. بیک زاد و همکاران (1390) تحقیقی را با عنوان بررسی تأثیر معنویت محیط کاری بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان آموزش و پرورش نواحی پنج گانه شهر تبریز انجام داده اند. نتايج حاصل از آزمون فرضيه ها، نشان دهنده تأئيد سه فرضيه اصلي و هفت فرضيه فرعي و رد هشت فرضيه فرعي مي باشد كه اين امر بيانگر آن است كه معنويت محيط كاري هم در سطح فردي و هم در سطح گروهي و هم در سطح سازماني بر رفتار شهروندي كاركنان آموزش و پرورش نواحي پنج گانه شهر تبريز تأثير دارد. از طرف ديگر، معنويت در سطح فردي بر بعد رفتار مدني رفتار شهروندي سازماني كاركنان آموزش و پرورش نواحي پنج گانه شهر تبريز مؤثر است و در سطح گروهي بر بعد نوعدوستي، وجدان، ادب و نزاكت و رفتار مدني رفتار شهروندي سازماني كاركنان آموزش و پرورش نواحي پنج گانه شهر تبريز مؤثر است. در سطح سازماني نيز بر بعد ادب و نزاكت و رفتار مدني رفتار شهروندي سازماني كاركنان آموزش و پرورش نواحي پنج گانه شهر تبريز مؤثر است.
2. موسوی (1388)،تحقیقی با عنوان "بررسی رابطه بین معنویت در کار وتوانمند سازی کارکنان در شرکت ملی پخش فراورده های نفتی ایران"را انجام داد.وی در این تحقیق به بررسی رابطه بین معنویت در کار وتوانمندسازی کارکنان پرداخته است و در این تحقیق از مدل سه سطحی معنویت در کار میلیمان و همکارانشان استفاده کرده و درنهایت نتیجه تحقیقات آنها رابطه معنا دار بین معنویت در کار وابعادش با توانمند سازی کار کنان را نشان داد.
3. مقیمی و همکاران (1386) تحقیقی را با عنوان معنويت سازماني و تاثير آن در خلاقيت کارکنان (رويکردي تطبيقي) انجام دادند. در اين پژوهش با روش استقرايي فرضيه تاثير معنويت بر خلاقيت مورد آزمون قرار گرفته است در نهايت وابستگي دو متغير معنويت و خلاقيت کارکنان در سطح اطمينان 99% تاييد شد. لذا پيشنهاد مي گردد تمسک به طناب معنويت جهت بهبود خلاقيت و رفع معضلات سازمان ها در دستور کار قرار گيرد و همانطور که در متن مقاله مستدلا تبيين گشته، تدين به دين حنيف، بهترين طريق براي معنوي تر شدن است.
4. فتاحی(1386) در تحقیق خود با عنوان "بررسی اثرات معنویت محیط کاری بر رفتار شهروندی و ارتباط آن با وفاداری مشتری و کیفیت خدمات در سازمان تامین اجتماعی"را دفاع کردند.وی در این تحقیق که در شعب منتخب سازمان تامین اجتماعی در شهرستان های اصفهان ،خمینی شهر و نجف آباد انجام گرفت،به بررسی رابطه معنویت در کار و رفتار های شهروندی کارکنان پرداخته است و در این تحقیق از مدل سه سطحی معنویت در کار میلیمان وهمکارانش استفاده کرده و در نهایت نتیجه تحقیقات آنها رابطه معنا دار بین معنویت در کار و رفتار های شهروندی کارکنان را نشان داد.

## 2-3-2- پیشینه خارجی

### 2-3-2-1- فرهنگ سازمانی

1. فاوکت[[83]](#footnote-83) و همکاران (2008) تحقیقی را با عنوان معنویت و فرهنگ سازمانی انجام دادند. مهمترین مزیت رقابتی یک سازمان، افراد آن هستند و بسیاری از سازمان ها در معنوی کردن محیط کاری خود با شکست مواجه میشوند.
2. یافانگ تسای[[84]](#footnote-84) ودیگران(2009)درمقاله ای به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی وسبک های رهبری درسازمان بهداشت تایوان پرداخته اند،آن ها به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی ارزش مشترک می باشد و اعتقاد بر این دارند که کارکنان آن را دنبال می کنند، و آن در نگرش کارکنان در کارشان تاثیر خواهد داشت.سبک رهبری مدیران در نگرش کارکنان تاثیر خواهد شد. نتایج ما نشان می دهد که فرهنگ سازمانی بر سبک رهبری تحت تاثیر خواهد داشت. ما توصیه می کنیم که مدیران می توانند ازمدل فرهنگ سازمانی برای اطمینان بخشیدن به کارکنان استفاده کنند که می تواند این ماموریت را به انجام برساند. و مدیران باید سبک رهبری مناسبی را برای هدایت کارکنان برای رسیدن به هدفی که سازمان دارد اتخاذ کنند.
3. تحقيقي در دانشگاه ماري وود در سال 2008 جهت اخذ دكتري توسط «لاك پاتريكيا كوپو» تحت عنوان «بررسي رابطه بين رهبري دگرگون ساز و فرهنگ سازماني» صورت پذيرفته است. در اين مطالعه 149 نفر از يك شركت داروسازي شركت كردند و هدف اين مطالعه اين بود كه مشخص كند كه آيا رفتارهاي رهبري دگرگون ساز، يك فرهگ سازماني سازنده را پيش بيني مي كند. در اين

تحقيق نتايج زير بدست آمد:

* سازمان موفق داراي يك فرهنگ سازماني است كه ابتكار، خلاقيت، بيشينه سازي توان كاركنان و نوع آوري را مورد حمايت قرار دهد .
* دوعامل ابتدايي كه بر فرهنگ سازماني تأثير مي گذارد عبارتند از: رهبري و محيط خارجي
* سازمانهاي كه داراي رهبري موفق و فرهنگ سازماني قوي مي باشند در كسب دانش و اطلاعات و تجربه و تحليل موقعيتهاي پيچيده موفق تر عمل مي كند.

### 2-3-2-2- معنویت در محیط کار

1. استنلی و همکاران (2009) در پی اینکه نقش معنویت در محیط کاری به چه صورت است این سوال را مطرح کردند که چه کارکردهایی موجب می شود که فرهنگ کاری خلاق و توأم با معنویت در سازمان شکل بگیرد؟ در واقع هدف اصلی تحقیق بررسی رابطه بین خصوصیات محیط کاری، جو سازمانی و ارزش های شخصی می باشد. نتایج تحقیق نشان داد که حس تعلق، تعهد و شایستگی از مهمترین عناصر جهت پاسخ به سوال تحقیق میباشد.
2. در سال 2008 ردلي و کاونُي[[85]](#footnote-85) تحقیقی را تحت عنوان «**مقايسه معنويت در بين سه دانشگاه در** **کاليفرنياي جنوبي**» انجام داده اند. در اين پروژه تفاوت بين معنويت و دين آشکار شده است: تقريباً 60% از افراد نگرش مثبت به معنويت و نگرش منفي به دين داشتند، در حالي که 30% از آنان نسبت به هر دو، ديدگاهي مثبت داشتند
3. يکي ديگر از تحقيقات جدي با هدف تعريف معنويت در محيط کار و با روشي اکتشافي و کيفي توسط کينجرسکي و اسکرپنيک (2004) صورت گرفته است. آنها از 14 محقق با روش‌هاي مختلفي از قبيل مصاحبه حضوري، مصاحبه تلفني، نظرسنجي مکتوب و... اطلاعات مورد نظر خود را درباره دو موضوع جمع‌آوري کردند: مفهوم معنويت در محيط کار و بيان تجاربي که آنها در اين زمينه داشتند .

## 2-4- بخش چهارم: جمع بندی و مدل پژوهشی تحقیق

در این فصل ابتدا مقدمه ای از بحث بیان شد. در قسمت دوم ادبیات دو مولفه یعنی فرهنگ سازمانی و معنویت در کار بیان گردید.

در این فصل ادبیات فرهنگ سازمانی شامل مباحثی چون مفهوم فرهنگ، ویژگیهای فرهنگ، مفهوم فرهنگ سازمانی، اهمیت و کارکردهای فرهنگ سازمانی، ریشه های و انواع فرهنگ سازمانی و مدل های تبین و شناخت فرهنگ سازمانی بودند.

ادبیات معنویت شامل مباحثی چون مفاهیم معنويت، دین و معنویت، اخلاق و معنویت، جنبه هاي معنويت، نيازهاي معنوي كاركنان و ظهورپارادايم معنويت در محيط کار، مفاهیم معنویت در محیط کار، رويكردها و پارادایم هاي معنويت در محيط كار، مزاياي معنويت در محيط کار، ویژگی های معنویت در کار و محیط کار، پیش فرضهای معنویت در محیط کار، عناصر مهم معنویت در محیط کار، تبدیل محیط کار به نوعی محیط کار معنوی، دلایل احتمال تغییر محیط کار غیر معنوی به محیط کار معنوی، عوامل تقویت کننده معنویت در محیط کار، تشویق و پرورش معنویت در محیط کار، ابعاد معنویت در محیط کار ارائه شد و در انتها مدل معنویت در کار ارائه شده توسط میلیمن بیان گردید

در این تحقیق با استفاد از مدل کمرون و کوئین(2000) و دنسیون(2001) ، ابعاد فرهنگ سازمانی در قالب ویژگی های غالب، بعد رهبری، مدیریت کارکنان، انسجام سازمانی، تأکید استراتژیک و معیارهای موفقیت می باشد. بر این اساس در این تحقیق نیز فرهنگ سازمانی از این ابعاد مورد بررسی قرار گرفت و تاثیر این ابعاد بر گرایش به معنویت کاری که براساس مدل میلیمن و همکارانش (2003) سه بعد که متناظر با سه سطح فردی ،گروهی ،و سازمانی می باشد را برای معنویت به کار بردند که عبارتنداز:کار با معنی در سطح فردی، حس اجتماعی در سطح گروهی و تطابق با ارزش های سازمان در سطح سازمانی می باشد، مورد بررسی قرار گرفت.

در پایان نیز بر پژوهش های انجام شده مروری شد.

معنویت کاری

فرهنگ سازمانی

**ویژگی غالب**

**رهبری سازمانی**

**مدیریت کارکنان**

**انسجام سازمانی**

**تاکیدهای استراتژیک**

**معیار موفقیت**

کار معنا دار

**حس اجتماعی بودن**

**تطابق با ارزشهای سازمانی**

شکل (2-4): مدل مفهومی تحقیق

## منابع فارسی :

1. ابزری،مهدی، دلوی،محمدرضا(1388)، «***نيل به تعالي(سرآمدي) از طريق تقويت فرهنگ سازماني»***، جامعه شناسي كاربردي، شماره 1، صص:171-196.
2. آذر، عادل و مومنی، منصور، (1387)، ***«آمار و کاربرد آن در مدیریت»***، جلد اول، چاپ 15، تهران، انتشارات سمت.
3. ایمانی، ایرج و شیرازی، فرهاد و جیلانی الرحمه، عبدالمجید، (1387)، «***مروری بر تعامل فرهنگ و پذیرش نوآوری در سازمان***»، مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی و نوآوری در ایران
4. برزنولی، محمدعلی، (1379)، «***معنویت؛ نیاز پایای انسان و رمز ماندگاری جوامع انسانی***»، معنویت در مکتب امیرالمومنین، مجموعه مصاحبه ها، سخنرانی ها و مقالات، تهران، مرکز آموزش و پژوهش علوم اسلامی، حوزه نمایندگی ولی فقیه در دانشگاه امام حسین (ع)
5. بختایی، امیر و منوریان، عباس، (1385)، «***شناخت فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون***»، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت
6. حبیب پور، کرم و صفری، رضا(1388)، «***راهنمای جامع کاربرد SPSS در تحقیقات پیمایشی(تحلیل داده های کمی)***»، تهران، انتشارات متفکران.
7. حقیقی، محمد علی، (1385)، «***مدیریت رفتار سازمانی***»، انتشارات ترمه
8. خاکي، غلامرضا، (1379)، «***روش تحقيق، مرکز تحقيقات علمي كشور***»، تهران
9. خاکي، غلامرضا، (1387)، ***«روش تحقيق با رویکردی به پایان نامه نویسی***»، تهران، انتشارات بازتاب
10. خليلي شوريني،سهراب، 1376، «***تئوري هاي رهبري سازماني و كاربرد آنها در نظام مديريت ايران***»، چاپ اول ،تهران،نشر قائم، ص 19
11. دانش فرد، کرم اله و شهابي نيا، سعيد (1389)، «***بررسي رابطه بين فرهنگ سازماني و استقرار مديريت دانش (مطالعه موردي شركت توزيع نيروي برق معاونت اجرايي شمال شرق تهران)»***، پژوهشگر (مديريت)،
12. دفت، ریچاردال، ترجمه پارساییان، علی و اعرابی، محمد، (1377)، «***تئوری و طراحی سازمان***»، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی
13. دیویس، استانلی (1382)، «***مدیریت فرهنگ‌سازان***»، ترجمۀ ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمد گرجی، چاپ دوم، تهران، انتشارات مروارید
14. رابینز، استیفن پی، ترجمه امیدواران، فرزاد، (1384)، موسسه کتاب مهربان نشر
15. رضايي منش، بهروز، كرمانشاهي، شقايق ،(1389)، «***رابطه معنويت با تعهد سازماني در محيط كار*»**، پژوهش هاي مديريت راهبردي، سال هفدهم، شماره 46،صص 112-89.
16. رستگار ،عباسعلی (1385)، «***ارائه و تبیین مدل انگیزشی بر معنویت* :مطالعه موردی دانشگاه تهران»،** رساله دکتری ،تهران ،دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
17. روح الامینی، محمود، (1383)، «***زمینه فرهنگ شناسی***»، تهران، انتشارات تابش
18. رودگر، محمدجواد ،(1387).«***تجدید دین به معنویت در جریان های معنوی نو پدید***»، کتاب نقد ،شماره 46
19. زارعی متین، حسن، (1380)، «***فرهنگ و عملکرد سازمان***»، مجله دانش مدیریت، شماره 23
20. زارعی متین، حسن، (1380)، «***تبیین الگوی فرهنگ سازمانی براساس ارزشهای اسلامی***»، رساله دکتری
21. زمردیان، علی اصغر، (1380)، «***مدیریت تحول، استراتژیها و كاربرد الگوهای نوین***»، چاپ اول، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ص 82.
22. زاهدی، شمس السادات ، پناهی، علی،(1387)، «***بررسی نقش معنويت در کارايی بانکداری*»**، فصلنامه علمی- ترویجی مطالعات مدیریت، شماره 58،صص 191-209.
23. سالارزهی، حبیب الله، (1384)، «***بررسی و تجزیه و تحلیل رابطه ویژگیهای فرهنگ سازمانی با تعهدسازمانی کارکنان در سازمان جهاد سازندگی سیستان و بلوچستان***»، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی، پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی
24. سلطاني، محمدرضا و بردبارشرامين، محمدحسين و هوشنگي، مهدي (1390)، «***بررسي تطبيقي ارزش هاي فرهنگ سازماني از ديدگاه کارکنان يک سازمان نظامي***»، پژوهش هاي مديريت منابع انساني
25. سکاران، اوما، (1382)، «***روش های تحقیق در مدیریت***»، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، نشر مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
26. سنجقي، محمدابراهيم و فرهي بوزنجاني، برزو و حسيني سرخوش، سيدمهدي (1390)، «***تاثير رهبري تحول آفرين بر فرهنگ سازماني و تعهد سازماني در يک سازمان دفاع***ي»، راهبرد دفاعي
27. شایگان،داریوش، (1381)، **«ا*فسون زدگی جدید،هویت چهل تکه و تفکر سیار»***، ترجمه ی فاطمه ولیانی ،چاپ سوم،تهران:نشر پژوهش فروزان روز.
28. شاین، ادگار، ترجمه محجوب، محمد ابراهیم، (1383)،« ***فرهنگ سازمان»***، تهران، انتشارات افرا
29. شریف زاده، فتاح، (1377)، «مدیریت و فرهنگ سازمانی»، نشر
30. ضيائي، محمدصادق و عباس نرگسيان و سعيد آيباغي اصفهاني،(1387)، «***نقش رهبري معنوي در توانمندسازي كاركنان دانشگاه تهران»***، نشريه مديريت دولتي ، دوره اول ،شماره اول ،صص86-67
31. طوسی، محمد علی، (1380)، «***بالندگی سازمانی***»، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی
32. طوسی، محمد علی، (1372)، «***فرهنگ سازمانی***»، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی
33. عطافر، علی، (1380)، «***فرهنگ سازمانی و نحوۀ ایجاد تحول در آن***»، سمینار فرهنگ كار اصفهان، صفحۀ 4 و 5.
34. غباری بناب، باقر، سلیمی، محمد، سلیانی، لیلا، نوری مقدم، ثنا، ( 1386)، «***هوش معنوی*»**، فصلنامه علمی –پژوهشی اندیشه نوین دینی، سال سوم، شماره دهم، پاییز 1386، صص137-125
35. فتاحی، مهدی (1386)، «***بررسی اثر معنویت محیط کاری بر رفتارهای شهروندی سازمانی و ارتباط آن باوفاداری مشتری و کیفیت خدمات در سازمان تامین اجتماعی***»، پایان نامه کارشناسی ارشد،دانشگاه تهران ،دانشکده مدیریت.
36. فرهنگی، علی اکبر،فتاحی .مهدی، واثق بهاره،(1385)، ***«معنویت در محیط کار و نقش آن در بهبود رفتارشهروندی سازمانی*»**،فصلنامه فرهنگ مدیریت ،سال چهارم ،شماره 13،تابستان1385،ص 36-5.
37. قنبری، علی، (1377)، «***بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر نوآوری مدیران شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران واحدهای مرکز***»
38. کریتنر، رابرت و کینیکی، آنجلو، ترجمه صفرزاده، حسین و فرهنگی، علی اکبر، (1387)، «***مدیریت رفتار سازمانی***»، انتشارات پیام پویا
39. کومار، کریشنا، (1374)، «***روش های پژوهش در کتابداری و اطلاع رسانی***»، ترجمه: رهادوست، تهران، کتابخانه ملی ایران.
40. گرفیین، مورهد، ترجمه الوانی، سید مهدی و معمارزاده، غلامرضا، (1387)، ***«رفتار سازمانی***»، تهران، انتشارات مروارید
41. مقبل باعرض، عباس و هادوي نژاد، مصطفي (1390)، «***رابطه ادراک سياست سازماني و رفتار شهروندي سازماني ‏در دانشگاه هاي دولتي شهر تهران: تبيين نقش تعديل گر ‏معنويت سازماني»،*** پژوهش هاي مديريت در ايران (مدرس علوم انساني)، 15(2 (پياپي 71)):181-203.
42. مقيمی، سیدمحمد (1383)، «***كارآفرينی در نهادهای جامعه مدنی*»**، چاپ تهران: انتشارات مركز كارآفريني دانشگاه تهران.
43. مقيمي، سيدمحمد و رهبر، اميرحسين و اسلامي، حسن (1386)، «***معنويت سازماني و تاثير آن در خلاقيت کارکنان (رويکردي تطبيقي)***»، اخلاق در علوم و فناوري، 2(4-3):89-98.
44. مومنی، منصور و فعال قیومی، علی(1389)، «***تحلیل داده­های آماری با استفاده از SPSS***»، ویرایش سوم، ناشر مولف
45. میمی زاده، جعفر، (1373)، «***مدیریت فرهنگ سازمانی***»، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره 25
46. نادری، عزت الله، سیف نراقی، مریم، (1376)، «***روش های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن با تاکید بر علوم رفتاری***»، تهران، انتشارات بدر.
47. نصیرزاده، محمد، (1388)،«***ایجاد فرهنگ سازماندهی که باعث بروز ابتکار و خلاقیت می شود***»، انتشارات تابش

## منابع لاتین

1. Ashmos, D.P. and Duchon, D. (2000).***"Spiriuality at wirk: a conceptualization and measure"***. Journal of management lnquiry, Vol.9, No. 2 , pp.130-145
2. Bradley Jaqui and Kauanui Sandra K. (2003), “***Comparing Spritiruality on three Southern California Coolege Campuses***”, Journal of Organizational Change Management, Vol. 16, No. 4, pp. 448-462.
3. Cavanagh, G.F. (1999). “***Spirituality for managers: context and critique. Journal of Organizational Change Management***” .vol.12, No.3, pp.186-199.
4. Denison.daniel 2000. "***Organizational cultuer : can it be akey lever for driving organizational chang?***"Internatinal Institute for management
5. Fawcett, s.e., Brau, j.c., Rhoads, g.k., Whitlark, d. (2008), "***Spirituality and Organizational Culture: Cultivating the ABCs of an Inspiring Workplace***", Intl Journal of Public Administration, 31: 420–438.
6. Freshman, B., (1999). "***An exploratory analysis of definitions and applications of Spirituality in the workplace***". Journal of Organizational Change Management, vol.12, No.4, pp. 318-327.
7. Gibbons, P (2001),***"spirituality at work: A pre-Theoritical, overview***", MSC. Thesis-Birnbeck College, university of Iondon, Aug.
8. Herskowitx, M. J. (1984). "***Man and His works? The science of cultural anthropology***". New York: Alfred A. Knopf
9. Hinnells, R.John, (1995), "***a New DiCtonary of Religion, Blackwell***".
10. Kinjerski.V.M. and Skrypnek, B.J. (2004) "***Defining spirit at work: finding common"***
11. Kinjerski,V.and skrypnek,B.J,(2006) “ ***Creating organizational conditions that foster employee spirit at work***” , journal af leadership and organization , Vol.27,No.4,pp.280-295.
12. Korac –Kakabadse ,N.;Kouzmin,A.(2002), “***Spirituality and leadership praxis***” ,Journal of Mangerial Psychology,Vol,17No.3,pp.165-182.
13. Marques, J., Dhiman, S. and King, R. (2005) "***Spirituality in the workplace: Developing an Integral model and a Comprehencive Definition***", The Journal of American Academy of Business, Cambridge. Vol.7, No.1, pp.81- 91.
14. Mc Cormick, Donald W., (1994), “***Spirituality and Management***”, Journal of Managerial Psychology, Vol. 9, No. 6, pp. 5-8
15. Mc Knignt, R. (1987), “***Spirituality in the Workplace***”, in Adams, J. D. (ed.), Transforming Work, Milles River Press, Alexandria, VA. Vol. 10, No. 5, pp. 23-45
16. Milliman J.,czaplewski A,J. and fergosen ,J .(2003) “Workplace spirituality and employee work attitudes :an exploratory empirical assessmsnt” , journal of change management?Vol .16,No .4,pp.426-447.
17. Mitroff, I.and Denton, E.(1999). ***"A spiritual Audit of Corporate: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Vaules in the workplace"*** .Jossey-Bass San Francisco.CA
18. Parsons Talcott (1986), “***Power and the social system” In Steven Lukes (Ed.), Power***” New York University Press, pp.94-143.
19. Rego, a., cunha, m.p. (2008), "***Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study***", Journal of Organizational Change Management, , Vol. 21 Iss: 1, pp.53 – 75.
20. Sheep, M.A. (2006) “***Nerturing the whole person: the ethics of workplace spirituality in a society of organization***”, journal of business ethics vol.12, No. 5, pp.357-375.
21. Selman, L, Harding, R and Speck, P. (2011) “***The Measurement of Spirituality in Palliative Care and the Content of Tools Validated Cross-Culturally: A Systematic Review***”, Journal of Pain and Symptom Management, Vol.41, No.4, pp.728-753.
22. Stewart, C. S. (2002). ***"Soul time. Potentials, Journal of Organizational Change Management***", Vol.35, No.9, pp.91-99
23. Tacey.D.J,(2003),"***The spiriyual revolution: the emergence of contemporary spirituality.Sydency***",Australia :HARPERTCOLLINS Publisher
24. Wanger-Marsh, F and Conley, J. (1999). "***The fourth wave: the spirituality-based firm***". Journal of Organizational Change Management, Vol.12, No.4, pp.292-301.
25. Wigglesworth, Cindy (2004). “***Spiritual Intelligence & Why it Matters***”, Conscious Pursuits, Inc. (CPI).

1. . Fry & Melanre [↑](#footnote-ref-1)
2. Far –hang [↑](#footnote-ref-2)
3. Thang [↑](#footnote-ref-3)
4. Education – civilization [↑](#footnote-ref-4)
5. Culture [↑](#footnote-ref-5)
6. Dabson [↑](#footnote-ref-6)
7. Organization promoters [↑](#footnote-ref-7)
8. Enviroment [↑](#footnote-ref-8)
9. Quinn & Garth [↑](#footnote-ref-9)
10. Parsons [↑](#footnote-ref-10)
11. Adaptation [↑](#footnote-ref-11)
12. Eoal Attainment [↑](#footnote-ref-12)
13. Integration [↑](#footnote-ref-13)
14. Legitimocy [↑](#footnote-ref-14)
15. Poweristonce [↑](#footnote-ref-15)
16. Uncertainty Avoidonce [↑](#footnote-ref-16)
17. Individualism [↑](#footnote-ref-17)
18. Masculinty [↑](#footnote-ref-18)
19. Empowerment [↑](#footnote-ref-19)
20. Team Orientation [↑](#footnote-ref-20)
21. Cpability Development [↑](#footnote-ref-21)
22. Cover Values [↑](#footnote-ref-22)
23. Agreement [↑](#footnote-ref-23)
24. Coordination & Integration [↑](#footnote-ref-24)
25. Creating Change [↑](#footnote-ref-25)
26. Customer Focus [↑](#footnote-ref-26)
27. Strategic Direction & intent [↑](#footnote-ref-27)
28. Goals objectives [↑](#footnote-ref-28)
29. Vision [↑](#footnote-ref-29)
30. .spirituality at work [↑](#footnote-ref-30)
31. . Clark [↑](#footnote-ref-31)
32. . Pargament [↑](#footnote-ref-32)
33. . Thought Self Leadership (TSL) [↑](#footnote-ref-33)
34. Burack [↑](#footnote-ref-34)
35. .Morris [↑](#footnote-ref-35)
36. Gregory F.A. Pierce [↑](#footnote-ref-36)
37. Neal & Biberman [↑](#footnote-ref-37)
38. Freshman [↑](#footnote-ref-38)
39. Neck, C.P. and Milliman [↑](#footnote-ref-39)
40. Gunther [↑](#footnote-ref-40)
41. . Judi Neal [↑](#footnote-ref-41)
42. . Physical [↑](#footnote-ref-42)
43. . Affective [↑](#footnote-ref-43)
44. . Cognitive [↑](#footnote-ref-44)
45. . Interpersonal [↑](#footnote-ref-45)
46. . Spiritual [↑](#footnote-ref-46)
47. . Mystical [↑](#footnote-ref-47)
48. . Intrinsic / Metaphysical [↑](#footnote-ref-48)
49. . Religious [↑](#footnote-ref-49)
50. . Existentialistic / Secular [↑](#footnote-ref-50)
51. . Guillory [↑](#footnote-ref-51)
52. . Graber [↑](#footnote-ref-52)
53. . Islamic Work Ethic (ISE) [↑](#footnote-ref-53)
54. . Humanistic Spirituality [↑](#footnote-ref-54)
55. . Nature-Centered [↑](#footnote-ref-55)
56. . Earth-Centered [↑](#footnote-ref-56)
57. . Humanist [↑](#footnote-ref-57)
58. . Ecologist [↑](#footnote-ref-58)
59. . Affirmative Postmodern [↑](#footnote-ref-59)
60. . Managerialist [↑](#footnote-ref-60)
61. . Fundamentalist [↑](#footnote-ref-61)
62. . Skeptical Postmodern [↑](#footnote-ref-62)
63. . Traditionalist [↑](#footnote-ref-63)
64. . Cultist [↑](#footnote-ref-64)
65. . Self-work immersion [↑](#footnote-ref-65)
66. . Inter connectednes [↑](#footnote-ref-66)
67. . Self actualization [↑](#footnote-ref-67)
68. . Meditation [↑](#footnote-ref-68)
69. . Inspiring leadership [↑](#footnote-ref-69)
70. . Strong organizational fouandation [↑](#footnote-ref-70)
71. . Organizational integrity [↑](#footnote-ref-71)
72. . Positive workplace culture [↑](#footnote-ref-72)
73. . Personal fulfillment , continuous leatning & development [↑](#footnote-ref-73)
74. . Appreciation and regard for e, ployee [↑](#footnote-ref-74)
75. . Team sense of community [↑](#footnote-ref-75)
76. . Aligment between oraganizational and individual values [↑](#footnote-ref-76)
77. . ense of contribution to the community [↑](#footnote-ref-77)
78. . Sense of enjoyment at work [↑](#footnote-ref-78)
79. . Opportunities for inner life [↑](#footnote-ref-79)
80. . Meaningful Work [↑](#footnote-ref-80)
81. .Sense of Community [↑](#footnote-ref-81)
82. . Alignment with the Organization s Values [↑](#footnote-ref-82)
83. - Fawcett [↑](#footnote-ref-83)
84. Yafang Tsai,Et.al [↑](#footnote-ref-84)
85. - Jaqui Brandley & Sandra King Kauanui [↑](#footnote-ref-85)