



## Development of a model for enhancing employee productivity, emphasizing workplace spirituality, using a thematic analysis approach

Zinat Erfani<sup>1</sup> | Ali Davari<sup>2\*</sup> | Eynollah Keshavarz Turk<sup>3</sup>

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received 04 July 2025

Received in revised form 01

August 2025

Accepted 19 August 2025

Published online 24 August 2025

#### Keywords:

Employee Productivity,  
Workplace Spirituality,  
Governmental (Military)  
Organizations,  
Thematic Analysis.

### Abstract

**Background and Objective:** The present study aimed to develop a model of employee productivity with an emphasis on workplace spirituality in governmental organizations of the Islamic Republic of Iran, specifically military institutions.

**Methodology:** The present study was conducted using a qualitative approach and applied objective using content analysis. The participants included managers, experts, and professors in this field, and a sample of 14 people was selected through a purposive sampling method. Data were collected through exploratory semi-structured interviews. Content validity was ensured through expert review, and the reliability of the analysis was confirmed by an inter-coder agreement coefficient of 0.75. The employee productivity model with an emphasis on workplace spirituality was developed using a thematic analysis approach.

**Findings:** Data analysis was conducted in four stages and resulted in 5 overarching themes, 15 constructive themes, 90 basic themes, and 204 primary codes.

**Conclusion:** The innovative contribution of this study lies in proposing a coherent model that explains the relationship between employee productivity and workplace spirituality in light of the operational and command-related requirements of military organizations. This model enhances combat readiness, operational effectiveness, and the organizational capability of forces, while strengthening unit cohesion and the efficiency of assigned missions.

**Cite this article:** Erfani, E., Davari, A., Keshavarz Turk, E. (2025). Development of a model for enhancing employee productivity, emphasizing workplace spirituality, using a thematic analysis approach. *Intelligent Management of Human Capital*, 2 (5), 149-174.

DOI: <http://doi.org/10.22034/imhr.2026.570278.1060>

**Publisher:** Human Capital institute, Command and Staff University of I.R.I Army, <https://www.imhr.ir>

© "Authors retain the copyright and full publishing rights."

DOI: 10.22034/imhr.2026.570278.1060



1. PhD Student, Department of Public Administration, faculty of Management and Accounting, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. E-mail: [zerfani2018@gmail.com](mailto:zerfani2018@gmail.com)
2. Corresponding Author, Associate Professor, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: [ali\\_davari@ut.ac.ir](mailto:ali_davari@ut.ac.ir)
3. Associate Professor, Faculty of Social Sciences, Qazvin Branch, Imam Khomeini International University, E-mail: [a.keshavarz@gmail.com](mailto:a.keshavarz@gmail.com)



## Development of a model for enhancing employee productivity, emphasizing workplace spirituality, using a thematic analysis approach

### Extended Abstract

**Background and Objective:** Today, the military organizations of the Islamic Republic of Iran face extensive transformations in technology, complex missions, and increasing national and strategic expectations, making the enhancement of employee productivity and readiness a key factor in improving defense capability and organizational cohesion. Experience has shown that reliance solely on hierarchy, regulations, and external supervision is insufficient for achieving sustainable efficiency; true productivity requires attention to the human, psychological, motivational, and spiritual dimensions of personnel. Workplace spirituality, emphasizing values such as commitment, work ethic, empathy, and sense of purpose, is an effective factor in enhancing intrinsic motivation, job satisfaction, and organizational commitment, while fostering a meaningful connection between formal structures, missions, and organizational behavior. Productivity in military organizations depends not only on equipment and technology but also heavily on service-oriented attitudes, intrinsic motivation, and belief in the meaning of service; neglecting human and spiritual dimensions can undermine creativity, motivation, and organizational belonging. Despite some fragmented initiatives within the armed forces, no comprehensive and indigenous model has yet been proposed to enhance productivity with a focus on spirituality. The present study aims to fill this gap by presenting a systematic and scientific model that simultaneously promotes employee productivity and spirituality in the service environment, offering practical and applicable guidance for commanders and human resource managers in Iran's military organizations. What is the model for employee productivity design, with an emphasis on workplace spirituality, in governmental (military) organizations of the Islamic Republic of Iran, considering the dimensions designed based on data?

**Methodology:** This qualitative study employed thematic analysis based on interviews with 14 experts, including human resource managers from Iranian governmental and military organizations and university professors specializing in employee productivity and Islamic management. Purposive (theoretical) sampling was used, continuing until theoretical saturation was reached, at which point additional interviews no longer yielded new insights (Rivaz, 2025). This study employed semi-exploratory interviews as the main data collection tool, supplemented by a review of credible scholarly sources. Fourteen experts (10 in-person and 4 online) were interviewed over four months, with interview directions adapted to participants' expertise and emerging conceptual gaps. Research validity was ensured through diverse expert selection, use of a research assistant and focus group, and inter-coder agreement between two expert researchers, resulting in a Cohen's kappa of 0.75. Internal validity was strengthened through participant feedback, repeated questioning during analysis, and member checking to reduce researcher bias. Data was analyzed using a multi-stage thematic analysis approach, including open, selective, thematic, and theoretical coding. Analysis was conducted concurrently with data collection using constant comparison, leading to the development of a conceptual framework supported by relevant academic literature (Squires, 2023).

**Findings:** The thematic network was developed based on the subject matter, analytical approach, theoretical foundations, prior studies, and coding results. It defines conceptual structure and systematic relationships among global, organizing, and basic themes, explaining the process of enhancing employee productivity with an emphasis on workplace spirituality in public sector organizations. The final thematic network was derived from multi-stage coding and presented. Using thematic analysis and through an in-depth examination of the identified basic themes, as well as by recognizing their similarities and differences, broader categories called organizing themes were created. Basic themes of similar nature were grouped into these broader categories. According to Tables 3 and 4, the outcome of this process from the extracted themes included 5 overarching themes, 15 constructive themes, 90 basic themes, and 204 primary codes.



# Quarterly journal Intelligent Management of Human Capital



<https://www.imhr.ir>

Online ISSN: 3060-6950

**Conclusion:** In today's turbulent and competitive environment, organizations need capable, committed, and motivated human resources more than ever to sustain their survival and achieve their goals. Employee productivity is one of the most important and valuable assets of any organization, and one of the ways to enhance employee productivity is by providing necessary training, creating intrinsic motivation, and increasing the effectiveness of organizational staff. Therefore, organizations that operate in responsive, knowledge-based, quality-oriented environments, etc. Although the present model emphasizes the importance of aligning employee productivity with workplace spirituality, it is necessary to provide more detailed explanations regarding how unresolved issues in prior models are addressed and which aspects have been improved. The interaction between employee productivity and workplace spirituality, and its impact on improving organizational performance in relevant sectors, is of particular importance. The proposed model can enhance the performance of governmental (military) organizations in Iran by improving employee productivity and workplace spirituality. It provides a systematic framework for data-driven decision-making, strengthens organizational cohesion and effectiveness, and offers insights into the interaction between productivity and spirituality in enhancing organizational performance.

---

**Keywords:** *Employee Productivity, Workplace Spirituality, Governmental (Military) Organizations, Thematic Analysis, Shannon Entropy.*





## طراحی مدل ارتقاء بهره‌وری کارکنان با تأکید بر معنویت در محیط کار

### با رویکرد تحلیل مضمون

زینت عرفانی<sup>۱</sup> | علی داوری<sup>۲</sup> | عین الله کشاورز ترک<sup>۳</sup>

#### چکیده

**زمینه و هدف:** تحقیق حاضر با هدف ارائه مدل ارتقاء بهره‌وری کارکنان با تأکید بر معنویت در محیط کار در دستگاه‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران (نظامی) انجام شد.

**روش:** تحقیق حاضر از جنبه هدف کاربردی و از جنبه رویکرد کیفی با استفاده از تحلیل مضمون انجام شده است. مشارکت کنندگان شامل مدیران، صاحب نظران و اساتید این حوزه بوده که نمونه ۱۴ نفر به روش هدفمند انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته اکتشافی بود که روایی آن با تأیید متخصصان تضمین شد و پایایی تحلیل نیز با ضریب توافق ۰.۷۵ میان دو کدگذار مناسب ارزیابی گردید.

**یافته‌ها:** تحلیل داده‌ها در چهار مرحله انجام شد و به شامل ۵ مضامین فراگیر، ۱۵ مضامین سازنده، ۹۰ مضامین پایه و ۲۰۴ کدهای اولیه انجامید.

**نتیجه‌گیری:** نوآوری این تحقیق در ارائه مدلی منسجم در تبیین رابطه بهره‌وری کارکنان و معنویت در محیط کار با توجه به اقتضات عملیاتی و فرماندهی دستگاه‌های نظامی است. این مدل منجر به افزایش آمادگی رزمی، اثربخشی عملیاتی و توان مقابله سازمانی نیروها می‌شود و انسجام واحدها و کارایی مأموریت‌های محوله را تقویت می‌کند.

#### اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴/۰۴/۱۳

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۴/۰۵/۱۰

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۰۵/۲۸

تاریخ انتشار:

۱۴۰۴/۰۶/۰۲

#### کلیدواژه‌ها:

بهره‌وری کارکنان، معنویت در محیط کار، دستگاه‌های دولتی (نظامی)، تحلیل مضمون.

**استناد:** عرفانی، زینت، داوری، علی، کشاورز ترک، عین‌الله. (۱۴۰۴). طراحی مدل ارتقاء بهره‌وری کارکنان با تأکید بر معنویت در محیط کار با رویکرد تحلیل مضمون. مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۲ (۵)، ۱۷۴-۱۴۹.

DOI: <http://doi.org/10.22034/imhr.2026.570278.1060>

ناشر: پژوهشکده سرمایه انسانی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، <https://www.imhr.ir>

© «حق نشر (کپی‌رایت) و کلیه حقوق انتشار برای نویسندگان محفوظ است.»



DOI: 10.22034/imhr.2026.570278.1060

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه: [zerfani2018@gmail.com](mailto:zerfani2018@gmail.com)

۲. نویسنده مسئول، عضو هیات علمی، دانشیار، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: [ali\\_davari@ut.ac.ir](mailto:ali_davari@ut.ac.ir)

۳. دانشیار، دانشکده علوم اجتماعی، واحد قزوین، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران. رایانامه: [a.keshavarz@gmail.com](mailto:a.keshavarz@gmail.com)



**مقدمه**

امروزه سازمان‌های دولتی به ویژه نظامی جمهوری اسلامی ایران در مواجهه با تحولات فناورانه، پیچیدگی مأموریت‌ها و افزایش انتظارات راهبردی، بیش از پیش به ارتقای محیط‌های سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی نیازمندند. تجربه نشان می‌دهد اتکای صرف به سلسله‌مراتب رسمی و نظارت‌های بیرونی، برای دستیابی به کارآمدی پایدار کافی نیست؛ زیرا بسیاری از چالش‌ها ریشه در عوامل انسانی، انگیزشی و درونی دارند. از این رو، توجه به انگیزه‌های درونی، تعهد سازمانی و معنای خدمت، به‌عنوان رویکردی بنیادین، نقشی تعیین‌کننده در افزایش اثربخشی، انسجام سازمانی و تحقق مأموریت‌های دفاعی ایفا می‌کند (Emami et al, 2024: 61).

به عبارت دیگر، بهره‌وری کارکنان در سازمان‌های نظامی مفهومی چندبعدی است که اثربخشی، کارایی و کیفیت عملکرد نیروها در تحقق مأموریت‌های دفاعی را دربرمی‌گیرد. بهره‌وری بالا علاوه بر افزایش آمادگی رزمی و انسجام سازمانی، موجب تقویت رضایت خدمتی، تعهد سازمانی، انضباط درونی و روحیه نوآوری می‌شود. دستیابی به بهره‌وری پایدار مستلزم توجه هم‌زمان به ابعاد انسانی، روان‌شناختی و ارزشی خدمت است؛ زیرا در سازمان‌های نظامی، نگرش خدمتی، انگیزش درونی و احساس معنا در خدمت نقشی تعیین‌کننده‌تر از صرف تجهیزات و فناوری‌های پیشرفته ایفا می‌کنند (Purwanto et al, 2025: 10).

در واقع، بهره‌وری واقعی در سازمان‌های نظامی زمانی محقق می‌شود که نیروها افزون بر انجام صحیح وظایف، به ارزش و معنای مأموریت‌های خود باور داشته و خدمت را مسئولیتی ملی، دینی و انسانی تلقی کنند. تجربه سازمان‌های نظامی موفق نشان می‌دهد انگیزش درونی، ایمان به مأموریت و احساس معنا در خدمت، تأثیری عمیق‌تر از مشوق‌های مادی بر بهره‌وری دارد. از این رو، توجه به ابعاد معنوی، ارزشی و هویتی، عاملی اساسی در پایداری، وفاداری سازمانی و کارآمدی نیروهای مسلح محسوب می‌شود (Onyekwelu et al, 2024: 95).

از این رو، معنویت در محیط کار به‌عنوان رویکردی نوین در مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه در فرهنگ دینی ایران، نقشی فراتر از یک امر فردی دارد و بر رفتار و تصمیم‌گیری سازمانی اثرگذار است. نهادینه‌سازی ارزش‌هایی مانند عدالت، خدمت صادقانه، اعتماد و هدفمندی می‌تواند انگیزش درونی و تعهد اخلاقی کارکنان را تقویت کند. در دستگاه‌های دولتی ایران، معنویت کاری می‌تواند پیوندی معنادار میان ساختار رسمی، وجدان کاری و مأموریت اجتماعی دولت ایجاد نماید (Jaiswall et al, 2025: 198).

علاوه بر این، معنویت در محیط کار نقشی کلیدی و بالقوه در ارتقای بهره‌وری کارکنان در این سازمان‌ها ایفا می‌کند. در واقع، زمانی که کارکنان میان وظایف روزمره خود و ارزش‌ها و باورهای

درونی‌شان پیوند برقرار می‌کنند، احساس معنا و هدفمندی در کار افزایش یافته و در نتیجه سطح مشارکت، رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنان تقویت می‌شود. در مقابل، نبود مؤلفه‌های معنوی در محیط کار می‌تواند زمینه‌ساز بروز مشکلاتی همچون غیبت‌های مکرر، استرس شغلی و کاهش انگیزه فردی گردد (Koul et al, 2025: 101).

در بسیاری از موارد، تأکید صرف بر شاخص‌های کمی، انضباط ظاهری و نتایج کوتاه‌مدت، بدون توجه کافی به ابعاد انسانی، روانی و معنوی خدمت، زمینه‌ساز فرسودگی شغلی، کاهش انگیزش درونی و تضعیف احساس معنا در انجام مأموریت‌ها شده است. در چنین شرایطی، بازنگری در رویکردهای فرماندهی و مدیریتی و توجه هم‌زمان به ابعاد ارزشی، معنوی و انگیزشی خدمت، ضرورتی انکارناپذیر برای عبور از وضعیت موجود و حرکت به سوی بهره‌وری اثربخش‌تر، پایداری سازمانی و ارتقای توان دفاعی در سازمان‌های نظامی کشور به شمار می‌آید (نادری و همکاران، ۱۴۰۲).

در باب اهمیت و ضرورت بهره‌وری کارکنان، مقام معظم رهبری، حضرت آیت‌الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، همواره بر نقش تعیین‌کننده نیروی انسانی کارآمد، متعهد و بانگیزه به‌عنوان سرمایه‌ای راهبردی برای اقتدار و امنیت کشور تأکید داشته‌اند. بدیهی است که سازمان‌های نظامی جهت تحقق مأموریت‌های دفاعی، امنیتی و انتظامی خود و حفظ آمادگی پایدار، نیازمند ارتقای مستمر بهره‌وری کارکنان هستند. با وجود اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های گوناگون در نیروهای مسلح به‌منظور ارتقای ساختارهای سازمانی، انضباط اداری و کارآمدی عملیاتی، شواهد نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از این تلاش‌ها به نتایج پایدار و عمیق منجر نشده است. تمرکز بیش از حد بر ابعاد فنی، مقرراتی و ساختاری، در برخی موارد موجب غفلت از ابعاد انسانی، ارزشی و معنوی خدمت شده و در نتیجه، انگیزش درونی، خلاقیت، ابتکار عمل و احساس تعلق سازمانی در میان کارکنان ستادی و فرماندهان میانی و ارشد کاهش یافته است. مباحث فوق بیانگر اهمیت ویژه بهره‌وری نیروهای انسانی با تأکید بر معنویت در محیط خدمت در سازمان‌های نظامی کشور است.

اگرچه مطالعات متعددی به بررسی بهره‌وری کارکنان و معنویت در محیط کار پرداخته‌اند، اما ادبیات موجود فاقد یک چارچوب منسجم و کاربردی است که بتواند پیچیدگی‌های این دو سازه را به‌طور خاص در بافت سازمانی نظامی جمهوری اسلامی ایران یکپارچه سازد. اولاً، نوآوری اصلی پژوهش حاضر در رویکرد جامعیت آن نهفته است. مدل‌های پیشین یا بر ابعاد کمی بهره‌وری (کارایی و اثربخشی) متمرکز بودند یا به معنویت به‌صورت یک متغیر فردی تقلیل یافته و ارتباط ساختاری آن با عملکرد سازمانی را به‌طور نظام‌مند تبیین نکرده‌اند. این پژوهش با بهره‌گیری از

رویکرد تحلیل مضمون، به‌جای آزمون فرضیات مبتنی بر مدل‌های خارجی، به کشف و تدوین مؤلفه‌های درونی و کیفی معنویت در محیط کار پرداخته که مستقیماً از داده‌های بومی استخراج شده‌اند. ثانیاً، مؤلفه‌ی اصالت استنتاجی مدل، وجه تمایز حیاتی پژوهش حاضر است؛ مفاهیمی چون معنای خدمت، تعهد اخلاقی و ایمان به مأموریت در سازمان‌های نظامی ایران، تفاوت‌های ماهوی با مفاهیم عمومی رضایت شغلی یا اخلاق کاری در سازمان‌های غربی دارند. مدل‌های موجود قادر به پوشش این لایه‌های ارزشی عمیق نیستند. نهایتاً، این تحقیق با ارائه یک مدل علمی و نظام‌مند، این مؤلفه‌ها را به یکدیگر پیوند داده و نقشه راهی شفاف برای ارتقای بهره‌وری ارائه می‌دهد که این انسجام ساختاری در چارچوب‌های موجود مشاهده نمی‌شود. در نتیجه، شکاف پژوهشی به‌طور مشخص در فقدان یک مدل یکپارچه، بومی و مبتنی بر تحلیل کیفی برای سازمان نظامی ایران تعریف می‌شود که مدل حاضر دقیقاً برای پر کردن آن طراحی شده است. بر این اساس، پژوهش حاضر بر آن است تا با ارائه مدلی علمی و نظام‌مند، به این پرسش اساسی پاسخ دهد: طراحی مدل بهره‌وری کارکنان با تأکید بر معنویت در محیط کار در سازمان‌های دولتی (نظامی) جمهوری اسلامی ایران، با لحاظ کردن ابعاد طراحی شده مبتنی بر داده‌های چگونه است؟

### پیشینه پژوهش

#### مبانی نظری تحقیق

- بهره‌وری کارکنان: این اصطلاح در این پژوهش، فراتر از شاخص‌های کمی عملکرد، به مثابه بازتاب کیفیت تعهد و تلاش داوطلبانه تعریف می‌شود (Hoo et al, 2025). مبانی نظری این رویکرد، نظریه تبادل اجتماعی است؛ این نظریه به‌طور خاص در سازمان‌های نظامی که بر انسجام و فداکاری استوارند، توضیح می‌دهد که چگونه حمایت سازمانی و عدالت درک‌شده (به‌عنوان ورودی)، منجر به تعهد سازمانی و بهبود عملکرد (بهره‌وری) (به‌عنوان خروجی) می‌شود (Ha et al, 2024). از منظر تحلیلی، این نظریه به ما امکان می‌دهد تا مفاهیمی چون تعهد و انگیزش و غیره را در داده‌های کیفی به‌عنوان خروجی‌های مستقیم تعاملات فرد و سازمان کدگذاری نماییم.

- معنویت در محیط کار: این اصلاح در این تحقیق به تجربه درونی کارکنان از معنا، هدف و ارزش متعالی در کارشان اطلاق می‌شود (Jenkins, 2025). این مفهوم در سازمان نظامی، نه یک دغدغه صرفاً شخصی، بلکه یک مؤلفه حیاتی برای حفظ انضباط و ایثار تلقی می‌گردد. این مفهوم از منظر نظریه خودتعیینی و نظریه انگیزش-بهداشت هرزبرگ مورد بررسی قرار

می‌گیرد؛ زیرا معنویت، عواملی از نوع انگیزشی را تقویت می‌کند که منجر به رضایت درونی و اخلاق حرفه‌ای می‌شود و از منظر نظریه سرمایه انسانی، در ارتقای کیفیت مهارت و پایداری فرهنگی مؤثر است (Kuhn et al, 2025). این چارچوب نظری، مؤلفه‌هایی نظیر «احساس معنا» و «وجدان کاری» را برای استخراج از مصاحبه‌ها فراهم می‌سازد تا اثرگذاری آن‌ها بر عملکرد شغلی سنجیده شود.

دستگاه‌های دولتی (نظامی) جمهوری اسلامی ایران: این دستگاه‌ها با مأموریت اصلی دفاع از حاکمیت ملی و تأمین امنیت، در محیطی با سلسله مراتب شدید، انضباط بالا و تأکید بر آرمان‌های ملی و دینی فعالیت می‌کنند. این ویژگی‌های ساختاری و ارزشی، بر نحوه تعامل بین مفاهیم بهره‌وری و معنویت سایه افکنده و لزوم هماهنگی کامل بین هدف سازمانی (دفاع) و ارزش‌های فردی (ایثار و تعهد) را دوچندان می‌سازد (دلنایی فر و همکاران، ۱۴۰۳). بنابراین، تحلیل‌های استخراج شده از داده‌های کیفی، باید همواره در سایه محدودیت‌ها و انگیزه‌های خاص این محیط عملیاتی تفسیر شوند تا اعتبار یافته‌ها در بافت سازمانی مورد نظر حفظ گردد.

### پیشینه تجربی تحقیق

موضوع پژوهش حاضر، یکی از مباحث کلیدی در علم مدیریت است که مطالعات فراوانی با رویکردهای گوناگون به آن پرداخته‌اند. پژوهشگران بسیاری بر ضرورت ارتقاء بهره‌وری کارکنان با تأکید بر معنویت در محیط کار صحنه گذاشته‌اند. در پی بررسی پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی و تحلیل دقیق بیان مسئله و نتایج حاصل از مطالعات پیشین، تعدادی از موارد مرتبط که خلاءهای پژوهشی را پر می‌کنند، شناسایی شده است..

هو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۵) به بررسی مدل سازی بهره‌وری کارکنان در مالزی بر اساس اولویت‌ها تعادل زندگی کاری پرداختند و جامعه آماری شامل کارکنان سازمان‌های دولتی، تأثیر عوامل مختلف بر بهره‌وری کارکنان بررسی شد. نتایج نشان داد مؤلفه‌های شامل استرس کاری، رضایت شغلی، دورکاری، دیدگاه فنی و تعادل کار و زندگی، سه عامل رضایت شغلی، دورکاری و تعادل کار و زندگی تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری کارکنان داشتند.

کوهن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۵) به بررسی معنویت و بهره‌وری در محل کار: یک بینش نظری پرداختند. جامعه آماری شامل پژوهش‌های مرتبط با محیط‌های کاری در سازمان‌های مختلف بود. نتایج نشان داد که مؤلفه‌هایی معنا و هدف در کار، احساس تعلق و ارزش‌مداری سازمانی، تأثیر معناداری بر افزایش رفاه روانی، مشارکت شغلی و بهره‌وری کارکنان دارند.

<sup>1</sup> Hoo

<sup>2</sup> Kuhn

پوروانتو<sup>۱</sup> (۲۰۲۵) به بررسی نقش دولت در افزایش بهره‌وری کار در سازمان‌های غیر دولتی پرداخت و جامعه آماری شامل کارکنان دستگاه‌های دولتی است. نتایج نشان داد که مؤلفه‌هایی مانند ایجاد زیرساخت‌های مناسب، بهبود قوانین کار، ارتقای مهارت‌های شغلی، ارائه حمایت‌های رفاهی و تقویت شفافیت اداری، نقش مؤثری در افزایش انگیزه، رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان دارند.

باریک<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۴). به بررسی معنویت در محیط کار پرداختند و جامعه آماری این پژوهش را کارکنان سازمان‌های مورد مطالعه تشکیل دادند. پژوهش با رویکرد توصیفی-تحلیلی بر پایه داده‌های کیفی انجام شد. مؤلفه‌های شامل ابعاد فردی، سازمانی، روانی و اجتماعی معنویت در محیط کار بودند.

سارپونگ<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۴) به بررسی نقش مشارکت و رضایت کارکنان در رابطه بین معنویت در محیط کار و عملکرد شغلی پرداختند و این پژوهش با رویکرد کمی و روش پیمایشی در میان کارکنان انجام شد و نتایج نشان داد که سازمان‌ها باید محیطی فراهم کنند که زندگی درونی، حس تعلق و هدف کارکنان را تقویت کند. همچنین، مدیران توصیه می‌شود برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای برای تشویق فعالیت‌های تیم‌سازی، افزایش انسجام و ارتقای بهره‌وری طراحی و اجرا کنند.

تریپاتی<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۲). به بررسی معنویت در محل کار: محرک‌ها، چالش‌ها و راهکارهای در معنویت و مدیریت پیش روی پرداختند و این پژوهش با رویکرد کیفی و روش تحلیل محتوایی در میان کارکنان سازمان‌های خدماتی انجام شد. مؤلفه‌های بررسی شده شامل ارزش‌های معنوی، تعارضات درونی، درک متقابل و حمایت مدیریتی بودند. نتایج نشان داد که معنویت در کار عاملی مؤثر بر عملکرد و رضایت کارکنان است، اما چالش‌هایی مانند تعارض ارزش‌ها، مدیریت زمان و کمبود حمایت مدیریتی نیز وجود دارد.

جودکی<sup>۵</sup> و همکاران (۱۳۹۶) به اولویت بندی عوامل مؤثر بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان با استفاده از تکنیک فرایند تحلیل شبکه پرداختند و نتایج نشان داد که با توجه به اهمیت کارکنان به عنوان با ارزش‌ترین سرمایه در هر سازمانی شناخته شده از جمله مؤلفه‌های تأثیرگذار: ویژگی‌های

<sup>1</sup> Purwanto

<sup>2</sup> Barik

<sup>3</sup> Sarpong

<sup>4</sup> Tripathi

<sup>5</sup> Joudaki

سازمانی، عوامل شغلی، ویژگی های فردی، سبک مدیریت، عوامل رفاهی کار بالاترین رتبه را داشته اند.

صدفی (۱۴۰۳) به بررسی تبیین تعهد سازمانی و معنویت در محیط کار و تأثیرش بر بهبود عملکرد پرداخت. با روش توصیفی-همبستگی، رابطه بین معنویت در محیط کار، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان را بررسی کرد. نتایج نشان داد معنویت در محیط کار و تعهد سازمانی هر دو تأثیر مثبت و معناداری بر ارتقای عملکرد دارند؛ به ویژه مؤلفه‌هایی مانند احساس نظارت الهی، کمک به جامعه، همبستگی گروهی و لذت از کار بیشترین اثر را داشتند.

براتی سنگریزه و همکاران (۱۴۰۲) به بررسی معنویت در محیط کار؛ نیاز سازمان‌ها و کارکنان پرداختند و با روش توصیفی-تحلیلی و با استفاده از پرسش‌نامه استاندارد، به بررسی نقش معنویت در محیط کار بر پویایی و رشد سازمانی پرداختند. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان سازمان‌های دولتی بود. نتایج نشان داد که معنویت در محیط کار به‌عنوان فرآیندی پویا، موجب افزایش انگیزه، تعهد و وفاداری کارکنان می‌شود و به پایداری سازمان در شرایط متغیر کمک می‌کند. همچنین مؤلفه‌هایی همچون هدفمندی، احساس تعلق و هماهنگی درونی، تأثیر مثبت و معناداری بر رشد فردی و عملکرد سازمانی کارکنان داشتند.

مرور ادبیات پژوهشی بیانگر آن است که اصلی‌ترین تمایز این تحقیق با مطالعات پیشین، ترکیب دو چارچوب نظری بهره‌وری کارکنان و معنویت محیط کار است؛ تلفیقی که منجر به ارائه یک مدل منسجم در این حوزه خواهد شد

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از جنبه هدف، کاربردی و از جنبه رویکرد کیفی به روش تحلیل مضمون و مشارکت کنندگان (جامعه تحت مطالعه) مدیران / کارشناسان ارشد دستگاه‌های نظامی جمهوری اسلامی ایران، اساتید در این حوزه که دارای دانش جامع و کامل نسبت به موضوع تحقیق بودند. جامعه نمونه تحقیق به شیوه نمونه‌گیری هدفمند از نوع همگن برابر ۱۴ نفر بوده که جهت رسیدن به کفایت در تعداد مصاحبه‌ها و تکراری شدن اطلاعات، با مصاحبه‌های عمیق نمیه ساختار یافته بوده که در جدول ۲ فهرست شده است. از آن جایی که در تحقیقات کیفی تعیین تعداد افراد و شرکت کنندگان در فرایند مصاحبه تقریباً غیر ممکن است. جمع‌آوری اطلاعات تا زمانی که به ظطح از اطلاعات نرسیده باشد که در آن داده‌های جدید منجر به ایجاد موضوعات جدید گردد. مصاحبه ادامه دارد. در این تحقیق در مجموع ۱۴ مصاحبه انجام شده است و از مورد سیزده به بعد مضمون جدید ایجاد نشده، اما جهت اطمینان از اشباع نظری گردآوری داده‌ها تا ۱۴ نفر ادامه یافت و به حد اشباع رسید (Terry et al, 2017).

به‌منظور تأمین روایی پژوهش، از راهبردهای متعددی استفاده شد؛ از جمله تنوع در انتخاب مشارکت‌کنندگان با تأکید بر ترکیب دانش نظری و تجربه اجرایی، بهره‌گیری از دستیار پژوهش و گروه کانونی در فرایند تحلیل داده‌ها، و بررسی توافق بین کدگذاران. پایایی کدگذاری از طریق محاسبه ضریب کاپای کوهن بین دو کدگذار خبره بررسی شد که مقدار ۰.۷۵ به‌دست آمد و نشان‌دهنده سطح قابل قبول توافق است. همچنین برای افزایش اعتبار درونی پژوهش، در جریان مصاحبه‌ها از راهبرد بازخوردگیری از مشارکت‌کنندگان استفاده شد و برای کاهش سوگیری احتمالی پژوهشگر، بازبینی مستمر کدها و تحلیل بازاندیشانه داده‌ها انجام گرفت.

تحلیل داده‌ها با استفاده از چارچوب تحلیل مضمون انجام شد. در این پژوهش، تحلیل داده‌ها شامل آشنایی عمیق با داده‌ها، استخراج کدهای اولیه از داده‌های خام، جمع‌بندی کدهای مشابه در قالب مضامین پایه، سازمان‌دهی مضامین پایه در قالب مضامین سازمان‌دهنده و در نهایت استخراج مضامین فراگیر به‌عنوان سطوح مفهومی کلان بود. تحلیل داده‌ها به‌صورت هم‌زمان با گردآوری داده‌ها انجام شد و از مقایسه مستمر برای بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌های میان کدها و مضامین استفاده گردید. در نهایت، بر اساس روابط مفهومی میان مضامین فراگیر، چارچوب مفهومی پژوهش طراحی شد. همچنین برای تقویت تفسیر یافته‌ها، از متون علمی و مطالعات پیشین مرتبط استفاده شد (Squires et al, 2023). مشخصات مشارکت‌کنندگان پژوهش در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۱. مشخصات نمونه صاحب نظران در مصاحبه بخش کیفی

ردیف	شغل / سازمان	تحصیلات	جنسیت	حوزه تخصصی
P1	استاد دانشگاه تهران	دکتری مدیریت دولتی	مرد	مدیریت دولتی، رفتاری سازمانی
P2	مشاور فرهنگی سازمان امور اداری و استخدامی	ارشد مدیریت اسلامی	مرد	معنویت و فرهنگ سازمانی
P3	مدیر آموزش و توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی	ارشد مدیریت منابع انسانی	مرد	آموزش و توسعه منابع انسانی
P4	رئیس اداره منابع انسانی نیروی زمینی ارتش (نزاجا)	دکتری مدیریت منابع انسانی	مرد	مدیریت منابع انسانی، بهره‌وری کارکنان
P5	مدیر فرهنگی سازمان اداری و استخدامی	دکتری مدیریت اسلامی	زن	معنویت در محیط کار، مدیریت اسلامی
P6	معاون توسعه مدیریت و سرمایه انسانی در دستگاه‌هایی اجرایی	ارشد مدیریت دولتی	مرد	مدیریت منابع انسانی، رفتاری سازمانی
P7	رئیس اداره تحول اداری وزارت	دکتری مدیریت	مرد	تحول سازمانی و بهبود

بهره‌وری		تحول	نیرو	
مدیریت اسلامی و اخلاق حرفه‌ای	مرد	دکتری مدیریت اسلامی	استاد دانشگاه تهران	P8
ارزیابی عملکرد و بهره‌وری	مرد	ارشد مدیریت دولتی	کارشناس ارشد ارزیابی عملکرد در دستگاه های اجرایی	P9
معنویت در محیط کار، مدیریت منابع انسانی	مرد	دکتری مدیریت رفتار سازمانی	استاد دانشگاه علامه طباطبایی	P10
مدیریت منابع انسانی و انگیزش کارکنان	مرد	دکتری مدیریت منابع انسانی	مدیر برنامه‌ریزی منابع انسانی ستاد نیروی زمینی ارتش (نزاچا)	P11
سیاست‌گذاری منابع انسانی و برنامه‌ریزی	مرد	ارشد مدیریت عمومی	کارشناس سیاست‌گذاری منابع انسانی در سازمان برنامه و بودجه	P12
مدیریت اسلامی، معنویت سازمانی	زن	دکتری مدیریت اسلامی	استاد دانشگاه الزهرا (حوزه مدیریت اسلامی و معنویت سازمانی)	P13
برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد سازمانی	مرد	دکتری مدیریت دولتی	مدیر برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد سازمان	P14

### یافته‌های پژوهش

تحلیل موضوعی روشی است جهت تجزیه و تحلیل داده های متنی است که داده ها پراکنده را به داده های غنی تبدیل می نماید. محتوای اطلاعات مهمی را در مورد داده ها و سوال تحقیق نشان می دهد تا حدی منطقی و معنا ساختار داده را نشان می دهد. بعد از انجام مصاحبه روایتی ایجاد شده را که چندین بار تجربیات افراد ثبت و مطالعه می کند کدگذاری طبق توضیحات توسط محقق انجام می شود. کد اصلی تکمیل شده است. لذا باز خوانی و مراجعه به متون جهت بررسی یافت های حاصل از تجربیات توسعه ای هر مصاحبه انجام و نهایتا این مضامین در قالب ۲۰۴ کدهای اولیه ، ۹۰ مضمون پایه، ۱۵ مضمون سازنده و ۶ مضمون فراگیر تقسیم بندی و مدل نهایی ارائه شده است.

### پیاده سازی یکی از مصاحبه ها و تشکیل مضامین پایه

یکی از مصاحبه های انجام شده با یک نمونه آماری جهت تشکیل مضامین پایه پیاده سازی شده و در قالب جدول شماره ۳ زیر درآمد هاست.

## جدول ۲. نمونه خلاصه‌ای از استخراج کدهای اولیه از مصاحبه‌های انجام شده

کدهای اولیه	متن مصاحبه
وفاداری سازمانی	حتی وقتی شرایط کاری سخت می‌شود، سعی می‌کنم از سازمان حمایت کنم و معمولاً منافع سازمان را به منافع شخصی ترجیح می‌دهم. اگر کسی درباره سازمان از من سؤال کند، معمولاً آن را توصیه می‌کنم و در برابر انتقادات از تصمیمات سازمان دفاع می‌کنم، چون موفقیت سازمان را موفقیت خودم می‌دانم.
تمایل به ماندگاری	ترجیح می‌دهم همکاری بلندمدت با سازمان داشته باشم، به خصوص اگر امکان رشد و پیشرفت شغلی وجود داشته باشد. تا زمانی که احساس کنم می‌توانم در این سازمان پیشرفت کنم، معمولاً به دنبال شغل جایگزین نمی‌روم.
احساس تعلق	وقتی با همکارانم رابطه خوبی دارم و در فعالیتهای سازمانی مشارکت می‌کنم، احساس می‌کنم بخشی از سازمان هستم. گاهی موفقیت سازمان را باعث افتخار خودم می‌دانم و حس می‌کنم هویت من با سازمان گره خورده است.
پذیرش ارزش‌های سازمان	اگر اهداف و ارزش‌های سازمان با باورهای من هماهنگ باشد، راحت‌تر قوانین و سیاست‌های سازمان را می‌پذیرم و سعی می‌کنم رفتار کاری خودم را با ارزش‌های سازمان هماهنگ کنم.
تصمیم‌گیری متمرکز	در برخی موارد احساس می‌کنم تصمیم‌ها فقط در سطح مدیران ارشد گرفته می‌شود و نظر کارکنان چندان در نظر گرفته نمی‌شود. این موضوع باعث می‌شود احساس کنم نقش زیادی در تصمیم‌ها ندارم.
حذف مشارکت کارکنان	گاهی فرصت حضور در جلسات یا ارائه پیشنهاد ندارم و این موضوع باعث می‌شود انگیزه کمتری برای ارائه ایده یا مشارکت در بهبود کارها داشته باشم.
پایبندی به ارزش‌های دینی	در کارم تلاش می‌کنم اصول اخلاقی و اعتقادی را رعایت کنم و تصمیم‌های کاری را بر اساس باورهای دینی و اخلاقی خودم بگیرم. این موضوع باعث می‌شود با وجدان کاری بیشتری کار کنم.
مسئولیت اخلاقی در خدمت	حساس می‌کنم در ارائه خدمات باید پاسخگو باشم و عدالت و انصاف را رعایت کنم. تلاش می‌کنم در تصمیم‌گیری‌ها حقوق دیگران را در نظر بگیرم و کارم را مسئولانه انجام دهم.
کاهش ترک خدمت کارکنان	به نظر من اگر جذب نیرو درست انجام شود، فرصت آموزش و پیشرفت وجود داشته باشد، نظام پاداش عادلانه باشد و تعادل بین کار و زندگی رعایت شود، کارکنان تمایل بیشتری به ماندن در سازمان خواهند داشت.

### مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر بعد از انجام مصاحبه ها

بعد از انجام مصاحبه با نمونه آماری که با روش هدفمند قضاوت انتخاب و با تکنیک گلوله برفی به اشباع نظری رسید. مضامین پایا، سازمان دهنده و فراگیر در جدول شماره ۴ سازماندهی شده است.

جدول ۳. مراحل دسته بندی کده های استخراج شده از مصاحبه ها

مضامین فراگیر	مضامین سازنده	مضامین پایه	فراوانی
سبک مدیریت و رهبری سازمانی	برنامه ریزی مستمر و تکنولوژی به روز	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ نرم افزارهای مدیریتی</li> <li>✓ به روزرسانی سیستمها</li> <li>✓ تحلیل دادهها</li> <li>✓ برنامه استراتژیک</li> <li>✓ بازنگری مداوم</li> </ul>	۹
	مدیریت مشارکتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ مشارکت در تصمیم گیری</li> <li>✓ شفافیت اطلاعاتی</li> <li>✓ احترام به نظرات</li> <li>✓ تیم محوری</li> <li>✓ اعتماد متقابل</li> </ul>	۱۵
توسعه فردی و مسئولیت پذیری کارکنان	مسئولیت پذیری کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ پایبندی به وظایف</li> <li>✓ پاسخ گویی</li> <li>✓ دقت در کار</li> <li>✓ ابتکار عمل</li> <li>✓ وجدان کاری</li> </ul>	۱۳
	روحیه تعهد کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ وفاداری سازمانی</li> <li>✓ تمایل به ماندگاری</li> <li>✓ احساس تعلق</li> <li>✓ تلاش مضاعف</li> <li>✓ پذیرش ارزش های سازمان</li> </ul>	۱۲
آموزش و توانمندسازی کارکنان	آموزش و توانمندسازی کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ آموزش تخصصی</li> <li>✓ یادگیری مستمر</li> <li>✓ مربیگری</li> <li>✓ رشد شغلی</li> <li>✓ خودآموزی</li> </ul>	۱۴
	رضایت شغلی	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ رضایت از حقوق</li> </ul>	۱۶

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ روابط همکاران</li> <li>✓ فرصت پیشرفت</li> <li>✓ امنیت شغلی</li> <li>✓ تناسب شغل با علایق</li> </ul>		<p>نظام‌های حمایتی و انگیزشی</p>
۱۱	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ پرداخت منصفانه</li> <li>✓ پاداش عملکرد</li> <li>✓ مزایای غیرمالی</li> <li>✓ عدالت در پاداش</li> <li>✓ ارزیابی عملکرد</li> </ul>	دستمزد و سیستم‌های تشویقی	
۱۰	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ کار از راه دور</li> <li>✓ زمان‌بندی شناور</li> <li>✓ ساعات فشرده</li> <li>✓ مرخصی انعطاف‌پذیر</li> <li>✓ تعادل کار و زندگی</li> </ul>	انعطاف‌پذیری ساعت کاری	

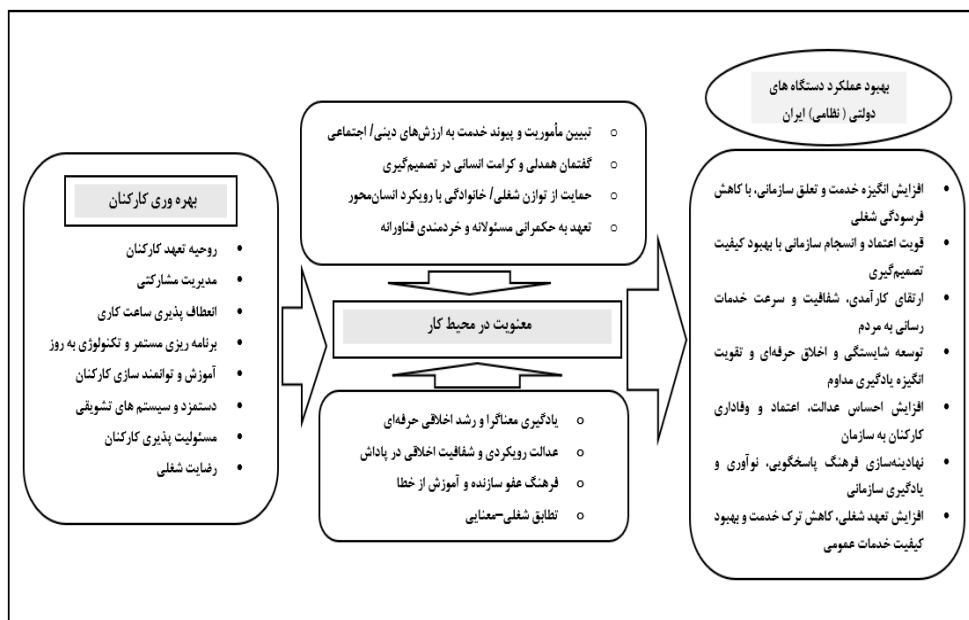
#### جدول ۴. مراحل دسته بندی کده های استخراج شده از مصاحبه‌ها

فرآوانی	مضامین پایه	مضامین سازنده	مضامین فراگیر
۱۲	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ نیت خدمت به جامعه</li> <li>✓ پایبندی به ارزش‌های دینی</li> <li>✓ تعهد اجتماعی در مأموریت</li> <li>✓ معنا دادن به کار</li> <li>✓ مسئولیت اخلاقی در خدمت</li> </ul>	تبیین مأموریت و پیوند خدمت به ارزش‌های دینی/اجتماعی	<p>معناگرایی و کرامت‌محوری در مدیریت سازمانی</p>
۱۴	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ احترام متقابل در تصمیم‌ها</li> <li>✓ همدلی سازمانی</li> <li>✓ شنیدن صدای کارکنان</li> <li>✓ پرهیز از تحکم مدیریتی</li> <li>✓ تصمیم‌گیری اخلاقی</li> </ul>	گفتمان همدلی و کرامت انسانی در تصمیم‌گیری	
۱۰	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ انعطاف کاری برای خانواده</li> <li>✓ حمایت از والدین شاغل</li> <li>✓ فرهنگ تعادل کار-زندگی</li> <li>✓ توجه به سلامت روانی</li> <li>✓ کاهش فشار شغلی</li> </ul>	حمایت از توازن شغلی/خانوادگی با رویکرد انسان‌محور	

۱۱	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ اخلاقی از فناوری</li> <li>✓ پاسخ‌گویی مدیریتی</li> <li>✓ تصمیم‌گیری داده‌محور</li> <li>✓ شفافیت در مدیریت</li> <li>✓ حکمرانی هوشمند</li> </ul>	تعهد به حکمرانی مسئولانه و خردمندی فناورانه	حکمرانی اخلاقی و توسعه مسئولانه سرمایه انسانی
۱۳	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ آموزش مبتنی بر ارزش</li> <li>✓ توسعه اخلاق حرفه‌ای</li> <li>✓ تأمل در معنا و هدف کار</li> <li>✓ یادگیری از تجربیات اخلاقی</li> <li>✓ رشد درونی و اخلاقی</li> </ul>	یادگیری معناگرا و رشد اخلاقی حرفه‌ای	
۱۵	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ عدالت در ارزیابی عملکرد</li> <li>✓ شفافیت در پاداش‌ها</li> <li>✓ صداقت در ارتباطات مالی</li> <li>✓ انصاف در ارتقا</li> <li>✓ اعتماد مبتنی بر عدالت</li> </ul>	عدالت رویکردی و شفافیت اخلاقی در پاداش	
۱۶	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ افزایش انگیزه خدمت و تعلق سازمانی، با کاهش فرسودگی شغلی</li> <li>✓ قویت اعتماد و انسجام سازمانی با بهبود کیفیت تصمیم‌گیری</li> <li>✓ ارتقای کارآمدی، شفافیت و سرعت خدمات رسانی به مردم</li> <li>✓ توسعه شایستگی و اخلاق حرفه‌ای و تقویت انگیزه یادگیری مداوم</li> <li>✓ افزایش احساس عدالت، اعتماد و وفاداری کارکنان به سازمان</li> <li>✓ نهادینه‌سازی فرهنگ پاسخگویی، نوآوری و یادگیری سازمانی</li> </ul>	بهبود عملکرد دستگاه‌های دولتی ( نظامی )	ارتقای کارآمدی و اثربخشی سازمانی

	✓ افزایش تعهد شغلی، کاهش ترک خدمت و بهبود کیفیت خدمات عمومی		
--	---	--	--

برای شکل‌دهی مدل نهایی، مضامین پایه ابتدا استخراج و سپس در قالب مضامین سازنده گروه‌بندی شدند و با تحلیل روابط مفهومی، مضامین فراگیر کلان شناسایی شد. ترتیب و جایگاه هر مضمون بر اساس شواهد مصاحبه‌ها و چارچوب نظری مدیریت منابع انسانی و معنویت در محیط کار تعیین شد؛ به عنوان مثال، مضامین مرتبط با تعهد کارکنان به «توسعه فردی و مسئولیت‌پذیری» و مضامین مرتبط با عدالت و شفافیت به «نظام‌های حمایتی و انگیزشی» تعلق گرفتند. این فرایند نشان می‌دهد که سبک مدیریت، توسعه فردی، نظام‌های حمایتی، حکمرانی اخلاقی و معناگرایی به صورت هم‌افزا و تعاملی ارتقای کارآمدی و اثربخشی سازمان را شکل می‌دهند. نمودار سلسله‌مراتبی مدل و جدول ۴ مسیر منطقی انتقال داده‌ها تا مدل نهایی را روشن می‌کند.



شکل ۱. مدل نهایی تحقیق حاضر طبق منابع تحقیق

## بحث و نتیجه‌گیری

در فضای پرتلاطم و رقابتی امروز، سازمان‌ها برای تداوم بقا و تحقق اهداف خود بیش از هر زمان دیگری به نیروی انسانی توانمند، متعهد و باانگیزه نیازمندند. در فضای پرتلاطم و رقابتی امروز، سازمان‌ها برای تداوم بقا و تحقق اهداف خود بیش از هر زمان دیگری به نیروی انسانی توانمند، متعهد و باانگیزه نیازمندند. بهره‌وری کارکنان یکی از مهم‌ترین و باارزش‌ترین دارایی هر سازمانی است و یکی از راه‌های ارتقاء بهره‌وری کارکنان تأمین آموزش‌های لازم و ایجاد انگیزش درونی و اثربخشی بیشتر کارکنان سازمان است. بنابراین، سازمان‌هایی که در محیط پاسخ‌گو، دانش‌محور و کیفیت‌محور و غیره فعالیت می‌نمایند، یکی از ملزومات یک دستگاه موفق، استفاده از کارکنان شایسته از طرق مختلف است. امروزه دستگاه‌های دولتی کشور دریافته‌اند که ارتقاء بهره‌وری کارکنان را می‌توان در جهت کارایی آن‌ها انجام داد و بهره‌وری صرفاً کمی قابل قبول نیست. زیرا یکی از عوامل مهم بقای دستگاه‌های دولتی، کیفیت عملکرد کارکنان آن‌ها است. اهمیت بهره‌وری کارکنان بیشتر از منابع مادی، مالی و فناوری‌های جدید است. در واقع تفاوت دستگاه‌های دولتی در ارتقاء بهره‌وری کارکنان در راستای رسیدن به اهداف دستگاه‌ها انکارناپذیرست. علاوه بر این، معنویت در محیط کار، به عنوان یک عامل حیاتی در پایداری بلندمدت عملکرد است. در دهه‌های اخیر، موضوع سنجش و تقویت ابعاد روانی و اخلاقی کارکنان به عنوان یک ضرورت مدیریتی برای دستیابی به بهره‌وری پایدار و سازگار با ارزش‌های سازمانی مورد توجه فزاینده‌ای قرار گرفته است. از این رو، معنویت در محیط کار فراتر از باورهای مذهبی صرف، به بُعد عمیق‌تر معنا، هدف و ارزش‌های اخلاقی در تجربه شغلی کارکنان می‌پردازد. این مفهوم، زمانی که به درستی در سازمان نهادینه شود، می‌تواند به عنوان یک عامل انگیزشی قوی عمل کرده و ارتباط معناداری میان فرد و کار او ایجاد کند. در واقع، معنویت در محیط کار، با تقویت حس تعلق، یکپارچگی ارزش‌ها و افزایش رضایتمندی درونی، مستقیماً بر کاهش استرس، بهبود تعاملات بین فردی و در نهایت، ارتقاء پایداری و کیفیت بهره‌وری کارکنان تأثیر می‌گذارد؛ از این رو، توجه به این پارادایم جهت دستیابی به اثربخشی سازمانی در بلندمدت ضروری است. در این میان، دستگاه‌های دولتی به عنوان موتور محرکه توسعه ملی و ارائه‌دهنده خدمات عمومی، نقشی تعیین‌کننده در پیشرفت جوامع ایفا می‌کنند. با این حال، کاهش بهره‌وری کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران به یکی از چالش‌های اساسی و نگران‌کننده تبدیل شده است؛ چالشی که نه تنها کارایی و اثربخشی این نهادها را تحت تأثیر قرار داده، بلکه پیامدهای گسترده‌ای بر ابعاد اقتصادی و اجتماعی کشور نیز بر جای گذاشته است. در جهان امروز، سازمان‌ها با مسائل پیچیده و متغیری مواجه‌اند که برای مقابله با آن‌ها نیاز به رویکردهای نوین و کارآمد دارند.

جهت طراحی مدل تحقیق حاضر با بهره‌گیری از راهبرد تحلیل مضمون به ۲۰۴ کدهای اولیه، ۹۰ مضمون پایه، ۱۵ مضمون سازنده و ۶ مضمون فراگیر دست یافته است. در ادامه نیز به مقایسه یافته‌ها با مطالعات پیشین پرداخته شده است که عبارتند از:

#### جدول ۵. مقایسه یافته‌ها با مطالعات پیشین

منبع	هم‌پوشانی با مطالعات پیشین	تمایز / نوآوری مدل پیشنهادی	چارچوب نظری مرتبط	مطالعات پیشین	پیشنهادات
Fry, 2003; Ashmos & Duchon, 2000; Meyer & Allen, 1991	هم‌راستا با تحقیقات تعهد سازمانی و مشارکت کارکنان، اما تأکید بر معنویت و ارزش‌های دینی نوآورانه است	ادغام معنویت و ارزش‌های دینی با تعهد سازمانی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	نظریه تعهد سازمانی، مدل کار معنادار	تمرکز بر تعهد و وفاداری کارکنان و مشارکت در تصمیم‌گیری	تقویت روحیه تعهد کارکنان و کاهش تمرکز تصمیم‌گیری
Spreitzer et al., 2005; Senge, 1990; Fry, 2003	همپوشانی با مدل خودتوانمندسازی، اما به بومی‌سازی و معنویت تأکید دارد	ترکیب فرآیند مشارکتی با رویکرد معنویت در محیط کار	مدل خودتوانمندسازی کارکنان، نظریه معناگرایی در کار	تحقیقات مشارکتی و ایجاد معنا در کار	تقویت مدیریت مشارکتی و ایجاد معنا در کار
Kossek & Thompson, 2016; Greenhaus & Allen, 2011; Fry, 2003	همپوشانی با مطالعات انعطاف‌پذیری و توازن کار-زندگی	ترکیب سیاست انعطاف‌پذیری با ارزش‌های معنوی در محیط کار	نظریه تعادل کار-زندگی	مطالعات مدیریت منابع انسانی و انعطاف‌پذیری کاری	کاهش فشار ساختار بوروکراتیک و بهبود توازن زندگی/کار
Kaplan & Norton, 1996; Fry, 2003; Senge, 1990	همپوشانی با کارت امتیازی متوازن، اما تمرکز بر معنویت و اخلاق حرفه‌ای متمایز است	ادغام فناوری، شفافیت و ارزش‌های معنوی در افزایش کارایی سازمان	نظریه کارت امتیازی متوازن، مدل حکمرانی اخلاقی	تحقیقات حکمرانی و کارایی سازمانی	ارتقای کارایی سازمانی و حکمرانی مسئولانه
Kolb, 1984; Fry, 2003;	همپوشانی با آموزش حرفه‌ای و	تأکید بر یادگیری		مطالعات توسعه	

Ashmos & Duchon, 2000	رشد مهارت‌ها، اما ادغام با معنویت جدید است	ترکیبی و رشد اخلاقی همراه با معنویت، نوآورانه نسبت به مدل‌های صرفاً فنی	نظریه یادگیری تجربی، یادگیری معناگرا	حرفه‌ای و معنویت در کار	ارتقای مهارت‌ها و انگیزش معنوی کارکنان
Herzberg, 1968; Adams, 1965; Fry, 2003	همپوشانی با مطالعات انگیزش و رضایت شغلی، با تأکید جدید بر معنویت	تلفیق نظام انگیزشی با تعهد معنوی، نوآوری نسبت به رویکردهای صرفاً مالی	نظریه انگیزش و رضایت شغلی، مدل عدالت سازمانی	نظریه دو عاملی هرتزبرگ	افزایش انگیزش و رضایت شغلی

همچنین، این پژوهش با ارائه مدلی یکپارچه از بهره‌وری کارکنان در سازمان‌های نظامی، خلأی بنیادین در ادبیات نظری مدیریت را هدف قرار می‌دهد؛ خلأیی که ناشی از تقابل تاریخی میان پارادایم سلسله‌مراتبی سخت‌گیرانه حاکم بر نهادهای نظامی و چارچوب‌های نوین مدیریت منابع انسانی است که بر خودمختاری و معنایابی فردی تأکید دارند. در حالی که بخش قابل توجهی از پژوهش‌های بهره‌وری بر عوامل بیرونی (پاداش، ساختار، فرآیند) متمرکز بوده‌اند، این تحقیق نشان می‌دهد که تلفیق هدفمند ابعاد معنویت در محیط کار از طریق مضامینی چون تعالی فردی و هدفمندی فرامأموریتی به عنوان یک متغیر کلیدی عمل می‌کند. این یافته، تفکیک سنتی میان عملکرد صرفاً تکنیکی و تعهد درونی را به چالش می‌کشد و استدلال می‌کند که در محیط‌های با ثبات بالا مانند ارتش، معنویت در کار صرفاً یک مزیت افزوده نیست، بلکه یک مکانیزم ضروری برای تبدیل انضباط سخت به تعهد خودانگیخته است. در نتیجه، مدل پیشنهادی نه تنها کاربرد عملی در اصلاح ساختارهای دولتی ارائه می‌دهد، بلکه چارچوبی مفهومی برای ادغام ابعاد وجودی کارکنان در نظریه سازمان‌های نظامی فراهم می‌سازد.

### پیشنهادات تحقیق

نتایج تحقیق حاضر ایده‌های مختلفی را برای دستگاه‌های دولتی (نظامی) ایران جهت ارتقاء بهره‌وری کارکنان با تأکید بر معنویت در محیط کار فراهم می‌نماید که عبارتند از:

- تقویت روحیه تعهد کارکنان و کاهش تمرکز تصمیم‌گیری در سطوح بالا، پیشنهاد می‌شود به کاهش تمرکز تصمیم‌گیری از طریق تفویض اختیار هوشمندانه، عاملی حیاتی در تقویت تعهد

سازمانی تلقی می‌شود؛ از این رو، پیشنهاد می‌شود سازوکاری مبتنی بر کمیته‌های تصمیم‌گیری خرد» با اختیارات محدود در حوزه‌های عملیاتی روزمره استقرار یابد. این رویکرد نه تنها سرعت عملیات را افزایش می‌دهد، بلکه با اعطای اعتماد سازمانی به کارکنان در سطوح پایین‌تر، حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری فردی را تغذیه کرده و روحیه تعهد کارکنان را در چارچوب ارزش‌های محوری نزا‌جا به صورت معناداری تقویت می‌نماید..

-جهت تقویت مدیریت مشارکتی و ایجاد معنا در کار، پیشنهاد می‌شود به استحکام بخشیدن به مدیریت مشارکتی و غنی‌سازی معنای کار، اجرای «برنامه‌های داستان‌سرایی سازمانی پیشنهاد می‌گردد. در این چارچوب، کارمندان فرصت می‌یابند تا چگونه موفقیت‌های فردی و تیمی در راستای مأموریت کلان سازمان (خدمت به عنوان یک رسالت معنوی) قرار می‌گیرد را تبیین کنند. این فرآیند، ارتباط عینی بین وظایف روزمره و اهداف عالی سازمانی را برقرار ساخته و با تأکید بر کار به مثابه یک 'هدف متعالی'، رضایت درونی و مشارکت فعال کارکنان را افزایش می‌دهد.

-جهت کاهش فشار ناشی از ساختار بوروکراتیک و بهبود توازن زندگی/کار، پیشنهاد می‌شود به کاهش فشار ناشی از ساختارهای سختگیرانه بوروکراتیک و بهبود شاخص توازن زندگی/کار، می‌توان «ساعات کاری انعطاف‌پذیر مبتنی بر مأموریت را در بخش‌هایی که ماهیت عملیاتی فوری ندارند، پیاده‌سازی نمود. این اصلاح ساختاری، که باید با کاهش موانع اداری در تأیید مرخصی‌ها همراه باشد، نشان‌دهنده احترام سازمان به کرامت و سلامت بلندمدت فردی است؛ امری که مستقیماً بر کاهش فرسودگی شغلی و افزایش تمرکز در ساعات کار موثر خواهد بود.

-جهت ارتقای کارایی سازمانی و حکمرانی مسئولانه، پیشنهاد می‌شود به ارتقای کارایی سازمانی در کنار تحقق حکمرانی مسئولانه، مستلزم استقرار نظام «مسئولیت‌پذیری شفاف مبتنی بر معیار است. این نظام باید ارزیابی‌ها را نه تنها بر اساس خروجی‌های کمی، بلکه بر اساس سلامت فرآیند و پایبندی به اصول اخلاقی بنا نهد. با شفاف‌سازی معیارها و نتایج ارزیابی در سطوح مختلف، حس اعتماد به نظام مدیریتی افزایش یافته و کارکنان با اطمینان بیشتری منابع را در راستای اهداف سازمانی به کار خواهند گرفت.

-جهت ارتقای مهارت‌ها و انگیزش معنوی کارکنان، پیشنهاد می‌شود به ارتقای همزمان مهارت‌های فنی و عمق انگیزه‌های معنوی کارکنان، باید مسیرهای توسعه معنوی-فنی ترکیبی طراحی و اجرا گردد. این مسیرها باید آموزش‌های فنی تخصصی را با سرفصل‌هایی پیرامون اخلاق خدمت، تاب‌آوری در سختی‌ها و مفهوم رهبری خدمتگزار تلفیق کنند. این رویکرد دوگانه، رشد

حرفه‌ای را با تقویت چارچوب‌های فکری و باورهای فردی همسو ساخته و انگیزش درونی پایدارتری را ایجاد می‌کند.

-جهت افزایش انگیزش و رضایت شغلی پیشنهاد می‌شود به رضایت شغلی و انگیزش پایدار از طریق یک سیستم ق‌ردانی هدفمند و غیرمادی قابل دستیابی است. پیشنهاد می‌شود برنامه پاداش مبتنی بر ق‌ردانی رسمی با محوریت فرماندهان عالی‌رتبه طراحی شود که شامل ثبت رسمی دستاوردها در سوابق خدمتی و اعطای فرصت‌های ویژه توسعه باشد. این شناسایی عمومی، نیاز عمیق کارکنان به دیده شدن و ارزش‌گذاری شدن به عنوان یک دارایی استراتژیک را برآورده ساخته و تأثیر قوی‌تری نسبت به پاداش‌های صرفاً مالی خواهد داشت.

### پیشنهادات آتی

با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر، پیشنهادات آتی در این حوزه به محققان عبارتند از:

- پیشنهاد می‌شود پژوهشگران در مطالعات آینده، مدل استخراج‌شده را با استفاده از روش‌های کمی مانند مدل‌یابی معادلات ساختاری آزمون نمایند تا میزان برازش و قدرت تبیین مدل در جامعه‌های آماری گسترده‌تر بررسی شود.
- انجام پژوهش‌های مشابه در سازمان‌های غیر دولتی، خصوصی یا خدماتی می‌تواند به تعمیم‌پذیری یافته‌ها و مقایسه الگوهای بهره‌وری در بافت‌های سازمانی مختلف کمک کند.
- پیشنهاد می‌شود پژوهشگران با طراحی مطالعات طولی، تغییرات متغیرهای مرتبط با عملکرد نیروی انسانی و عوامل زمینه‌ای آن را در بازه‌های زمانی مختلف بررسی کنند.
- مطالعه نقش متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، جو روان‌شناختی محیط کار و ویژگی‌های فردی کارکنان می‌تواند به درک عمیق‌تر روابط میان متغیرهای مدل کمک کند.
- طراحی و اعتباریابی پرسشنامه‌ها و ابزارهای سنجش متناسب با بافت فرهنگی و سازمانی کشور می‌تواند دقت اندازه‌گیری متغیرهای مرتبط با عملکرد نیروی انسانی را افزایش دهد.
- به‌کارگیری هم‌زمان روش‌های کیفی و کمی در پژوهش‌های آینده می‌تواند به غنای تبیین پدیده مورد مطالعه و افزایش اعتبار نتایج کمک کند.
- انجام مطالعات مقایسه‌ای میان کشورها یا نظام‌های اداری مختلف می‌تواند به شناسایی الگوهای مشترک و تفاوت‌های زمینه‌ای در مدیریت عملکرد نیروی انسانی کمک نماید.

## قدردانی

این بخش شامل قدردانی از افراد و نهادهایی است که محقق را در نوشتن مقاله یاری نموده‌اند.

### Acknowledgments

This section includes acknowledgments for individuals and institutions that have assisted the researcher in writing the article.

## تعارض منافع

نویسنده(گان) اظهار می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افزونگی، به طور کامل توسط نویسندگان مورد نظارت قرار گرفته است.

### Conflict of interest

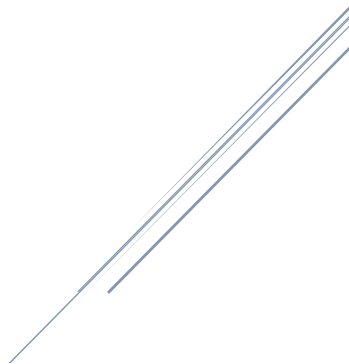
The author(s) declare no potential conflict of interest regarding the publication of this work. In addition, the ethical issues including plagiarism, informed consent, misconduct, data fabrication and, or falsification, double publication and, or submission, and redundancy have been completely witnessed by the authors.

## حمایت مالی

نویسنده(گان) هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

### Funding

The author(s) received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.



## منابع

- حسینی، سید محمد کامل و اسدی، ناهید. (۱۴۰۴). نقش رهبری تحول آفرین در تاب‌آوری کارکنان در مواجهه با گذار فناورانه سیستم جامع بانکی (مطالعه موردی مدیریت شعب منطقه چهار تهران). مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۲(۴)، ۱۰۱-۱۲۹. [doi: 10.22034/imhr.2025.544751.1037](https://doi.org/10.22034/imhr.2025.544751.1037)
- هادی پیکانی، مهربان و استادی، مجید. (۱۴۰۳). راهبردهای توسعه منابع انسانی دانش‌محور برای مدیریت پایدار. مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۱(۱)، ۱۴۳-۱۷۲. [doi: 10.22034/imhr.2025.494947.1018](https://doi.org/10.22034/imhr.2025.494947.1018)
- Akbar, A. B., Udin, S. W., & Djastuti, I. (2018). Spiritual leadership and employee performance: Mediating role of organizational commitment in Indonesian public university. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(12), 4344-4352. <https://doi.org/10.36478/jeasci.2018.4344.4352>
- Albring, S. M., Huang, S. X., Pereira, R., & Xu, X. (2013). The effects of accounting restatements on firm growth. *Journal of Accounting and Public Policy*, 32(5), 357-376. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2013.06.005>
- Amegbe, A. E. (2024). The Impact of Organizational Politics on Employee Productivity. *International Journal of Multidisciplinary Studies and Innovative Research*, 12(2), 21-1. <https://doi.org/10.53075/Ijmsirq/054324543553>
- Barik, S., & Nayak, T. (2024). The exploration of workplace spirituality research: A scoping review. <https://doi.org/10.1177/09722629231225534>.
- Barati Sangarizeh, H., Anghemeh, M. J., & Aspehbad Parteklayi, M. T. (2023). *Workplace spirituality: Organizational and employee needs*. Proceedings of the 8th National Conference on Modern Approaches in Education and Research, Mahmoudabad, Iran. [https://civilica.com/doc/1953597/\[Persian in\]](https://civilica.com/doc/1953597/[Persian in])
- Barik, S., & Nayak, T. (2024). Workplace spirituality: exploring past, present and future through bibliometric analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 31(9), 3216-3241. <https://doi.org/10.1177/0972262923122553>
- Danaeefard, H., & Golverdi, M. (2024). Governance and Administrative Reforms in Contemporary Iran: Challenges and Opportunities. *Comparative Governance Reforms: Assessing the Past and Exploring the Future*, 235-264. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-70306-5\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-031-70306-5_13).
- DE Jonckheere, M., Vaughn, L. M., James, T. G., & Schondelmeyer, A. C. (2024). Qualitative thematic analysis in a mixed methods study: Guidelines and considerations for integration. *Journal of Mixed Methods Research*, 18(3), 258-269. <https://doi.org/10.1177/15586898241257546>
- Emami, D., Ahmadi, M., & Ghaffari, R. (2024). Presenting a pattern of flexible working hours in government organizations with an emphasis on increasing the productivity level of academic employees in the Ministry of Cooperation, Labor and Social Welfare. *Iranian journal of educational sociology*, 7(1), 57-65. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.1.6>
- Ha, H., Raghavan, A., & Demircioglu, M. A. (2024). COVID-19 and employee productivity in the public sector. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 46(1), 66-89. <https://doi.org/10.1080/23276665.2022.2104737>

- Habibpour, Z., Sodeify, R., Mostafazadeh, A., & Seyed-Mohammadi, N. (2025). The Association Between Workplace Spirituality with Nurses' General Health and Quality of Work Life: A Cross-Sectional Study. *Journal of Nursing and Midwifery Sciences*, 12(12). <https://www.sid.ir/paper/1533741/en>
- Hadi Peykani, Mehraban and Ostadi, Majid. (1403). Knowledge-based human resource development strategies for sustainable management. *Intelligent Human Capital Management*, 1(1), 172-143. [doi: 10.22034/imhr.2025.494947.1018](https://doi.org/10.22034/imhr.2025.494947.1018) [in Persian]
- Haider, H. M., Amer, K. Z., & Younis, H. S. (2024). Challenges of Human Resource Management in the Context of Employee Productivity and Technological Progress in Healthcare Organizations in Iraq. *International journal of construction supply chain management*, 14(1), 59-74. . <https://doi.org/10.14424/ijscm202414104>
- Heydari (2018). The relationship between effective performance management and employee productivity: Challenges, improvement programs, definitions, and case studies. *National Conference on Management, Psychology, and Behavioral Sciences*, 6(6), 1242–1256. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/2147266> [Persian in]
- Hoo, W. C., Anne, G., Wolor, C. W., Wang, A., Prompanyo, M., & Shaznie, A. (2025). Modeling Employee Productivity in Malaysia by Priorities Work Life Balance. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(1), 02265-02265. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n01.pe02265>
- Hosseini, Seyyed Mohammad Kamel and Asadi, Nahid. (1404). The role of transformational leadership in employee resilience in the face of technological transition of the comprehensive banking system (case study of Tehran Region 4 branch management). *Intelligent Human Capital Management*, 2(4), 129-101. [doi: 10.22034/imhr.2025.544751.1037](https://doi.org/10.22034/imhr.2025.544751.1037) [in persian].
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., & Ahmad, B. (2021). Enhancing sustainable performance through job characteristics via workplace spirituality: A study on SMEs. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12(3), 463-490. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-02-2018-0022>
- Jaiswal, P., & Charak, K. (2025). Workplace spirituality: A sustainable approach for employee motivation. In *Sustainable Smart Technology Businesses in Global Economies* (pp. 194-205). Routledge. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-02-2018-0022>
- Jenkins, K. R. (2025). Measuring and Evaluating Spirituality in the Workplace. *American Journal of Health Promotion*, 39(2), 363-365. <https://doi.org/10.1177/08901171241299608e>.
- Joudaki, M., & Hassanpour, H. (2017). *Identification and prioritization of factors affecting employee productivity using the Analytic Network Process (ANP) technique*. *Journal of Standard Management and Quality*, 29, 38–65. <https://civilica.com/doc/904744/>[Persian in]
- Koul, S. (2025). Does Workplace Spirituality Enhance Employee Well-Being? The Mediating Role of Workplace Happiness. *Global Business and Organizational Excellence*, 44(3), 99-111. <https://doi.org/10.1002/joe.22277>
- Kuhn, N., Lopes, L. F. D., Silva, W. V. D., da Silva, L. S. C. V., & Veiga, C. P. D. (2025). Spirituality and workplace performance: a theoretical insight. *Social Responsibility Journal*, 21(2), 351-377. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2023-0570>

- Mahakud, G. C., & Gangai, K. N. (2015). The influence of workplace spirituality on organizational commitment among public sector employees. *Journal of Organization and Human Behavior*, 4(1). . <https://doi.org/10.21863/johb/2015.4.1.006>
- Naderi, Mehdi and Momeni Mayuleh, Hamza and Fazeli Kia, Ezzatollah (2023). Productivity in Iranian Government Organizations: Necessity, Challenges and Solutions, 20th International Conference on Research in Management, Economics and Development, 1-14. <https://civilica.com/doc/2009819>[Persian in]
- Onyekwelu, N. P., & Nnabugwu, O. C. (2024). Workplace spirituality and employee productivity of manufacturing firms in Anambra State. *Crowther Journal of Arts and Humanities*, 1(2). <https://acjol.org/index.php/crowther/article/view/4980>
- Purwanto, A. (2025). The Role of Government in Increasing Work Productivity in Business Organizations. *international journal of social, policy and law*, 6(3), 7-12. [https://www.researchgate.net/publication/389501418\\_The\\_Role\\_of\\_Government\\_in\\_Increasing\\_Work\\_Productivity\\_in\\_Business\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/389501418_The_Role_of_Government_in_Increasing_Work_Productivity_in_Business_Organizations)
- Rajni, Swami, A., Khan, M., Hemrajani, P., & Dhiman, R. (2025). Mapping the intellectual structure of workplace spirituality through bibliometric analysis. *FIIB Business Review*, 14(4), 425-444. <https://doi.org/10.1177/23197145221099090>
- Sadafi, J. (2024). Examining organizational commitment and workplace spirituality and their impact on performance improvement. *Journal of Management and Accounting KonKash*, 158–199. <https://civilica.com/doc/2367601/>[Persian in]
- Sarpong, S. A., Yanchira, D. M., & Agyei, A. (2024). The role of staff engagement and satisfaction in the relationship between workplace spirituality and job performance: Evidence from Ghanaian tertiary institution. *Mediterranean Journal of Social & Behavioral Research*, 8(1), 23-28. <https://doi.org/10.30935/mjosbr/14305>
- Seale, C., & Rivas, C. (2025). Thematic analysis. In *Researching Society and Culture* 389-410. SAGE Publications Ltd. . [https://doi.org/1529675723\\_9781529675726](https://doi.org/1529675723_9781529675726)
- Squires, V. (2023). Thematic analysis. In *Varieties of qualitative research methods: Selected contextual perspectives* (pp. 463-468). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-04394-9\\_72](https://doi.org/10.1007/978-3-031-04394-9_72)
- Subhaktiyasa, P. G., Agung, A., Agung, G., Jampel, I. N., & Dantes, K. R. (2024). Spiritual leadership and lecturer performance: Mediating role of work motivation. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 13(6), 3653-3662. . <https://doi.org/10.11591/ijere.v13i6.29175>.
- Terry, G., Hayfield, N., Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The SAGE handbook of qualitative research in psychology*, 2(17-37), 25. <https://doi.org/10.4135/9781526405555.n2>