توسعه فردی و تحول سازمانی

نقش تعدیل‌گر انواع فرهنگ سازمانی در رابطه میان معنویت محیط کار و عملکرد اجرای خط‌مشی: تحلیل چندگروهی در سازمان‌های دولتی ایران

مسعود احمدخانی[1*]، حبیب‌الله طاهرپور کلانتری[2]، سیدحبیب الله میرغفوری[3]

۱. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه علم و هنر، یزد، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران

۳. استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: ahmadkhani@sau.ac.ir

شیوه استناددهی: احمدخانی، مسعود.، طاهرپور کلانتری، حبیب‌الله.، و میرغفوری، سیدحبیب الله. (۱۴۰۶). نقش تعدیل‌گر انواع فرهنگ سازمانی در رابطه میان معنویت محیط کار و عملکرد اجرای خط‌مشی: تحلیل چندگروهی در سازمان‌های دولتی ایران. *توسعه فردی و تحول سازمانی*، ۵(۴)، ۲۴-۱.

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش تعدیل‌گر انواع فرهنگ سازمانی شامل فرهنگ قبیله‌ای، ادهوکراسی، بازار و سلسله‌مراتبی در رابطه میان معنویت محیط کار و عملکرد اجرای خط‌مشی در سازمان‌های دولتی ایران بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی و مبتنی بر پیمایش بود. جامعه آماری شامل کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی منتخب شهر یزد بود که از میان آنان ۳۹۲ نفر به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه استاندارد شامل مقیاس معنویت محیط کار، عملکرد اجرای خط‌مشی و انواع فرهنگ سازمانی گردآوری شد. تمامی گویه‌ها با طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت سنجیده شدند. پایایی ابزار با آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی همگرا و واگرا با میانگین واریانس استخراج‌شده، معیار فورنل–لارکر و HTMT بررسی شد. برای آزمون مدل مفهومی از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و برای بررسی نقش تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی از تحلیل چندگروهی استفاده شد. معنویت محیط کار اثر مثبت و معناداری بر عملکرد اجرای خط‌مشی داشت (β=۰.۴۶۸، t=۱۰.۶۳۶، p<۰.۰۰۱) و ۲۱.۹ درصد از واریانس آن را تبیین کرد. در تحلیل چندگروهی، این اثر در فرهنگ قبیله‌ای بیشترین مقدار را داشت (β=۰.۶۱۲، p<۰.۰۰۱) و پس از آن فرهنگ ادهوکراسی قرار گرفت (β=۰.۵۴۸، p<۰.۰۰۱). در فرهنگ بازار، شدت رابطه کاهش یافت (β=۰.۳۳۱، p<۰.۰۰۱) و در فرهنگ سلسله‌مراتبی ضعیف‌ترین اثر مشاهده شد (β=۰.۱۸۴، p=۰.۰۳۵). تفاوت ضرایب مسیر میان فرهنگ قبیله‌ای و بازار، قبیله‌ای و سلسله‌مراتبی، ادهوکراسی و بازار، و ادهوکراسی و سلسله‌مراتبی معنادار بود. نتایج نشان داد که معنویت محیط کار می‌تواند عملکرد اجرای خط‌مشی را در سازمان‌های دولتی ارتقا دهد، اما شدت این اثر به نوع فرهنگ سازمانی وابسته است؛ به‌طوری‌که فرهنگ‌های قبیله‌ای و ادهوکراسی زمینه مساعدتری برای تبدیل منابع معنوی کارکنان به عملکرد اجرایی فراهم می‌کنند، در حالی که فرهنگ‌های بازار و به‌ویژه سلسله‌مراتبی این ظرفیت را محدود می‌سازند.

کلیدواژگان: معنویت محیط کار، فرهنگ سازمانی، عملکرد اجرای خط‌مشی، فرهنگ قبیله‌ای، فرهنگ ادهوکراسی، تحلیل چندگروهی، سازمان‌های دولتی

تاریخ چاپ نهایی: ۱ مهر ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۱۸ آبان ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۳۰ مهر ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۲۳ مهر ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۱۶ خرداد ۱۴۰۵

© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

The Moderating Role of Organizational Culture Types in the Relationship between Workplace Spirituality and Policy Implementation Performance: A Multi-Group Analysis in Iranian Public Organizations

Masoud Ahmadkhani[1]*, Habibollah Taherpour Kalantari[2], Seyyed Habibollah Mirghafouri[3]

1. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Yazd University of Science and Arts, Iran
2. Associate Professor, Department of Management, Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran
3. Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Economics, Management, and Accounting, Yazd University, Yazd, Iran

*Corresponding Author's Email: ahmadkhani@sau.ac.ir

How to cite: Ahmadkhani, M., Taherpour Kalantari, H., & Mirghafouri, S. H. (2027). The Moderating Role of Organizational Culture Types in the Relationship between Workplace Spirituality and Policy Implementation Performance: A Multi-Group Analysis in Iranian Public Organizations. *Personal Development and Organizational Transformation, 5*(4), 1-24.

Abstract

This study aimed to examine the moderating role of clan, adhocracy, market, and hierarchy organizational cultures in the relationship between workplace spirituality and policy implementation performance in Iranian public organizations. This applied study used a descriptive-correlational, cross-sectional survey design. The statistical population consisted of employees and managers working in selected public organizations in Yazd, Iran, from whom 392 participants were selected through cluster sampling. Data were collected using a standardized questionnaire measuring workplace spirituality, policy implementation performance, and organizational culture types. All substantive items were rated on a five-point Likert scale. Instrument reliability was assessed using Cronbach's alpha and composite reliability, while convergent and discriminant validity were evaluated using average variance extracted, the Fornell–Larcker criterion, and the heterotrait–monotrait ratio. Partial least squares structural equation modeling was used to test the overall structural model, and multi-group analysis was conducted to assess the moderating role of organizational culture. Workplace spirituality had a positive and statistically significant effect on policy implementation performance (β=0.468, t=10.636, p<0.001) and explained 21.9% of its variance. Multi-group analysis showed that the effect was strongest under clan culture (β=0.612, p<0.001), followed by adhocracy culture (β=0.548, p<0.001). The effect was weaker under market culture (β=0.331, p<0.001) and weakest under hierarchy culture (β=0.184, p=0.035). Significant between-group differences were found for clan versus market, clan versus hierarchy, adhocracy versus market, and adhocracy versus hierarchy cultures. Workplace spirituality enhances policy implementation performance, but the magnitude of this effect depends on organizational culture. Clan and adhocracy cultures provide more supportive conditions for translating employees' spiritual and value-based resources into effective implementation, whereas market and particularly hierarchy cultures weaken this relationship.

Keywords: *Workplace Spirituality, Organizational Culture, Policy Implementation Performance, Clan Culture, Adhocracy Culture, Multi-Group Analysis, Public Organizations*

Submit Date: 06 June 2026
Revise Date: 15 October 2026
Accept Date: 22 October 2026
Initial Publish: 09 November 2026
Final Publish: 23 September 2027



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

سازمان‌های دولتی در محیط معاصر با مجموعه‌ای از انتظارات فزاینده برای بهبود کیفیت خدمات عمومی، افزایش پاسخ‌گویی، ارتقای اثربخشی تصمیمات و تحقق دقیق‌تر اهداف خط‌مشی‌های عمومی مواجه‌اند. فاصله میان تدوین یک خط‌مشی و تحقق واقعی آن در عمل، یکی از مهم‌ترین مسائل مدیریت دولتی است و بخش قابل توجهی از موفقیت یا شکست سیاست‌ها نه در مرحله طراحی، بلکه در فرایند اجرا تعیین می‌شود. اجرای خط‌مشی فرایندی صرفاً فنی یا اداری نیست، بلکه نتیجه تعامل پیچیده میان ساختارهای رسمی، کیفیت رهبری، منابع انسانی، نظام‌های ارزشی، انگیزش کارکنان و زمینه فرهنگی سازمان است. حتی در شرایطی که یک سیاست عمومی از طراحی مناسبی برخوردار باشد، نبود انگیزش، ضعف تعلق سازمانی، پایین بودن اعتماد، عدم همسویی کارکنان با ارزش‌های سازمان یا غلبه الگوهای فرهنگی نامتناسب می‌تواند ظرفیت سازمان را برای تبدیل اهداف رسمی به نتایج واقعی کاهش دهد. ازاین‌رو، توجه صرف به منابع مادی و سازوکارهای رسمی برای توضیح عملکرد اجرای خط‌مشی کافی نیست و ضرورت دارد عوامل نرم، فرهنگی و معنایی محیط کار نیز در تبیین عملکرد سازمان‌های دولتی مورد توجه قرار گیرند. مطالعات حوزه رفتار سازمانی نیز نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی، سرمایه‌های انسانی و روان‌شناختی، قابلیت‌های اجتماعی و شیوه سازمان‌دهی منابع انسانی می‌توانند به‌طور معناداری بر عملکرد سازمان و کیفیت رفتار کارکنان اثر بگذارند (Sahoo et al., 2025; Ullah et al., 2026).

در این میان، مفهوم معنویت محیط کار به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین در فهم کیفیت تجربه کارکنان از کار اهمیت روزافزونی یافته است. معنویت محیط کار به معنای مذهبی‌سازی محیط سازمان نیست، بلکه به تجربه معنا در کار، احساس پیوند و تعلق به دیگران و ادراک هماهنگی میان ارزش‌های شخصی و ارزش‌های سازمانی اشاره دارد. در چنین شرایطی، فرد وظایف خود را صرفاً مجموعه‌ای از الزامات قراردادی یا اداری تلقی نمی‌کند، بلکه کار را بخشی معنادار از زندگی حرفه‌ای خود می‌داند و میان نقش سازمانی و ارزش‌های درونی خویش ارتباط برقرار می‌کند. این تجربه می‌تواند انگیزش درونی، مسئولیت‌پذیری، پایداری در انجام وظایف و آمادگی برای همکاری را افزایش دهد و از این مسیر، بر کیفیت عملکرد فردی و سازمانی اثرگذار باشد. پژوهش‌های مرتبط با سرمایه معنوی نیز نشان داده‌اند که منابع معنوی درون سازمان می‌توانند ظرفیت مدیران و کارکنان را برای توانمندسازی، تعالی سازمانی و اثربخشی بیشتر تقویت کنند (Rajayi et al., 2021; Soltani et al., 2025). بنابراین، معنویت محیط کار را می‌توان یکی از منابع ناملموس سازمان دانست که از طریق تقویت پیوند میان فرد، کار و سازمان، امکان شکل‌گیری رفتارهایی را فراهم می‌سازد که برای تحقق اهداف پیچیده سازمانی اهمیت دارند.

اهمیت معنویت محیط کار زمانی برجسته‌تر می‌شود که محیط سازمانی با ابهام، فشارهای اجرایی و مسئولیت‌های چندلایه همراه باشد. کارکنان سازمان‌های دولتی معمولاً با مجموعه‌ای از قوانین، مقررات، دستورالعمل‌ها، اهداف متعارض، محدودیت‌های منابع و مطالبات متعدد ذی‌نفعان مواجه‌اند. در چنین بستری، اتکای صرف به کنترل اداری و الزامات رسمی نمی‌تواند تضمین‌کننده اجرای مؤثر خط‌مشی باشد. کارکنانی که کار خود را معنادار می‌دانند، از احساس تعلق به اجتماع سازمانی برخوردارند و ارزش‌های شخصی خود را با رسالت سازمان سازگار می‌بینند، احتمالاً تعهد بیشتری نسبت به اهداف عمومی و الزامات اجرایی نشان می‌دهند. شواهد موجود نیز نشان داده‌اند که معنویت در محیط کار می‌تواند با نگرش‌های شغلی مطلوب، رفتارهای مشارکتی و عملکرد بهتر کارکنان مرتبط باشد. برای مثال، نقش میانجی معنویت محیط کار در پیوند میان هوش هیجانی، فرهنگ سازمانی و نگرش‌های شغلی کارکنان مورد توجه قرار گرفته است و نتایج نشان می‌دهد که معنویت محیط کار می‌تواند بخشی از تأثیر عوامل سازمانی و فردی بر پیامدهای رفتاری را توضیح دهد (Baskar, 2023). همچنین، مطالعات مربوط به

توسعه فرهنگ معنوی در سازمان تأکید کرده‌اند که تقویت معنا، اعتماد و پیوندهای انسانی می‌تواند رضایت شغلی و ماندگاری کارکنان را افزایش دهد (Tussey Jr, 2023).

معنویت محیط کار در خلأ شکل نمی‌گیرد، بلکه عمیقاً از زمینه فرهنگی سازمان تأثیر می‌پذیرد. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، مفروضات، هنجارها، الگوهای رفتاری و انتظارات مشترک است که به اعضای سازمان نشان می‌دهد چه رفتارهایی مشروع، مطلوب یا قابل قبول‌اند. فرهنگ می‌تواند بر نحوه تفسیر اهداف سازمان، شیوه تعامل اعضا، میزان اعتماد، الگوی تصمیم‌گیری و حتی چگونگی تبدیل ارزش‌های فردی به رفتارهای سازمانی اثر بگذارد. به همین دلیل، یک سطح مشابه از معنویت محیط کار ممکن است در دو سازمان با فرهنگ‌های متفاوت پیامدهای رفتاری یکسانی ایجاد نکند. یافته‌های پژوهشی نیز بر اهمیت فرهنگ سازمانی در توضیح عملکرد فردی و سازمانی تأکید دارند و نشان می‌دهند که ویژگی‌های فرهنگی می‌توانند انگیزش، درگیری شغلی، یادگیری، تعهد و کیفیت عملکرد را تحت تأثیر قرار دهند (Cobrado & Prado, 2026; Sahoo et al., 2025). همچنین، مطالعات مرتبط با فرهنگ یادگیری سازمانی نشان داده‌اند که بستر فرهنگی مناسب می‌تواند ظرفیت‌های فردی و جمعی را توسعه دهد و از طریق یادگیری، چابکی و توانمندسازی، عملکرد کارکنان را ارتقا بخشد (Nayak et al., 2026; Nurcahyo, 2024).

چارچوب ارزش‌های رقیب، فرهنگ سازمانی را در چهار الگوی قبیله‌ای، ادهوکراسی، بازار و سلسله‌مراتبی مفهوم‌سازی می‌کند و این تقسیم‌بندی امکان مناسبی برای بررسی تفاوت سازوکارهای سازمانی فراهم می‌سازد. فرهنگ قبیله‌ای بر روابط انسانی، همکاری، اعتماد، مشارکت، انسجام و احساس تعلق تأکید دارد و از این حیث با برخی از مؤلفه‌های اساسی معنویت محیط کار هم‌پوشانی مفهومی دارد. در محیطی با فرهنگ قبیله‌ای، کارکنان فرصت بیشتری برای تجربه پیوند اجتماعی، حمایت متقابل و همسویی ارزشی دارند؛ بنابراین، انتظار می‌رود معنویت محیط کار با سهولت بیشتری به رفتارهای تعهدآمیز و عملکرد بالاتر تبدیل شود. فرهنگ ادهوکراسی نیز بر نوآوری، انعطاف‌پذیری، ابتکار و استقلال تأکید دارد و می‌تواند شرایطی فراهم سازد که کارکنان معنای بیشتری در کار خود تجربه کنند و ظرفیت‌های درونی خود را برای مواجهه با مسائل اجرایی به کار گیرند. از سوی دیگر، فرهنگ بازار بر رقابت، دستیابی به نتایج و موفقیت بیرونی تأکید دارد و فرهنگ سلسله‌مراتبی بیشتر بر ثبات، مقررات، کنترل و استانداردسازی متمرکز است. در این دو نوع فرهنگ، ممکن است نقش منابع درونی مانند معنویت محیط کار در مقایسه با سازوکارهای بیرونی کنترل و پاداش محدودتر باشد.

رابطه میان فرهنگ و مؤلفه‌های معنوی سازمان پیش‌تر در ادبیات رفتار سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. مطالعات انجام‌شده در محیط‌های آموزشی نشان داده‌اند که رهبری معنوی، فرهنگ سازمانی و پیامدهای عملکردی به‌طور متقابل با یکدیگر ارتباط دارند و فرهنگ می‌تواند بستری برای تقویت یا تضعیف آثار رهبری و ارزش‌های معنوی ایجاد کند (Çimen & Karadağ, 2019). همچنین، یافته‌های پژوهش‌های مرتبط با رهبری معنوی نشان می‌دهد که اثر آن بر موفقیت سازمانی و عملکرد، در تعامل با فرهنگ سازمانی و ساختارهای اجتماعی محیط کار معنا پیدا می‌کند (Karadağ et al., 2020). از این منظر، معنویت محیط کار را نمی‌توان صرفاً ویژگی فردی کارکنان در نظر گرفت، زیرا میزان بروز و تبدیل آن به پیامدهای رفتاری تابع شرایط ساختاری و فرهنگی است. سازمانی که اعتماد، همکاری و همسویی ارزشی را تشویق می‌کند، احتمالاً ظرفیت بیشتری برای بهره‌گیری از آثار مثبت معنویت دارد؛ در حالی که سازمانی با کنترل شدید، روابط رسمی و تمرکز بالا ممکن است دامنه اثرگذاری این تجربه را محدود سازد.

فرهنگ سازمانی همچنین از طریق تأثیر بر رفتارهای فرانقشی و کیفیت تعامل کارکنان می‌تواند بر پیامدهای اجرایی اثرگذار باشد. رفتار شهروندی سازمانی، مشارکت داوطلبانه، همکاری فراتر از الزامات رسمی و حمایت از سایر اعضای سازمان از جمله رفتارهایی هستند که اجرای بسیاری از وظایف پیچیده و بین‌بخشی را تسهیل می‌کنند. مطالعات نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی، سبک‌های رهبری و خودکارآمدی می‌توانند از طریق تقویت رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد کارکنان اثر بگذارند (Juliansyah et al., 2023). در پژوهش‌های داخلی نیز عوامل کنترلی و مدیریتی سازمان در توسعه رفتار شهروندی سازمانی مورد توجه قرار گرفته‌اند و شواهد نشان می‌دهد که زمینه سازمانی نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای داوطلبانه و حمایتی کارکنان دارد (Safarifard et al., 2022). همچنین، مدل‌های آموزشی و توسعه‌ای رفتار شهروندی سازمانی بر اهمیت بسترهای ارزشی و فرهنگی سازمان برای پرورش رفتارهای فراتر از نقش رسمی تأکید کرده‌اند (Tatar & Malekian, 2021). این یافته‌ها برای اجرای خط‌مشی اهمیت ویژه‌ای دارند، زیرا بسیاری از فعالیت‌های مرتبط با اجرای خط‌مشی نیازمند هماهنگی، تبادل اطلاعات، کمک متقابل و انجام اقداماتی فراتر از شرح شغل رسمی هستند.

از سوی دیگر، رابطه میان فرهنگ، معنویت و عملکرد می‌تواند از مسیر ظرفیت‌های عاطفی و روان‌شناختی کارکنان نیز شکل گیرد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی و هوش معنوی می‌توانند از طریق تقویت هوش هیجانی بر عملکرد کارکنان اثر بگذارند و این امر نشان‌دهنده وجود سازوکارهای پیچیده میان متغیرهای نرم سازمانی و عملکرد است (Sancoko et al., 2019). همچنین، پژوهش‌های مرتبط با سرمایه انسانی، روان‌شناختی و معنوی نشان داده‌اند که ترکیب این منابع می‌تواند زمینه تعالی سازمانی را فراهم سازد (Rajayi et al., 2021). از این منظر، معنویت محیط کار نه‌تنها می‌تواند انگیزش درونی کارکنان را افزایش دهد، بلکه ممکن است توانایی آنان برای تحمل فشار، حفظ انسجام روانی و تداوم رفتار هدفمند را نیز تقویت کند. پژوهش‌هایی در حوزه آموزش معنوی نیز نشان داده‌اند که مداخلات معنوی می‌توانند تاب‌آوری و کیفیت زندگی را افزایش دهند، هرچند این مطالعات خارج از محیط سازمانی انجام شده‌اند، اما اهمیت منابع معنوی در تقویت ظرفیت‌های روان‌شناختی افراد را تأیید می‌کنند (Izadi & Darayi Mahmoudi, 2018). این موضوع در محیط سازمان‌های دولتی که کارکنان با فشارهای اداری، محدودیت منابع و پیچیدگی نقش مواجه‌اند، می‌تواند اهمیت مضاعفی داشته باشد.

در ادبیات جدید مدیریت نیز فرهنگ سازمانی بیش از گذشته به‌عنوان یک زیرساخت برای یادگیری، توسعه شایستگی‌ها و انطباق کارکنان با محیط‌های متغیر مورد توجه قرار گرفته است. یافته‌ها نشان داده‌اند که فرهنگ یادگیری سازمانی می‌تواند از طریق افزایش چابکی یادگیری به توسعه شایستگی‌های نسل جدید نیروی کار کمک کند (Nayak et al., 2026). همچنین، فرهنگ یادگیری و توانمندسازی محیط کار می‌توانند از طریق رفتار اشتراک دانش، معنویت محیط کار را تقویت کنند (Nurcahyo, 2024). این شواهد نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی صرفاً متغیری مستقل برای پیش‌بینی عملکرد نیست، بلکه می‌تواند شرایطی ایجاد کند که در آن منابع روان‌شناختی، اجتماعی و معنوی کارکنان فعال یا غیرفعال شوند. در نتیجه، بررسی اثر معنویت محیط کار بدون لحاظ زمینه فرهنگی ممکن است بخشی از واقعیت سازمانی را نادیده بگیرد.

این موضوع در سازمان‌های دولتی ایران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. ساختار بسیاری از سازمان‌های دولتی با سطوح نسبتاً بالای رسمی‌سازی، سلسله‌مراتب، مقررات و کنترل اداری همراه است، اما هم‌زمان میان سازمان‌ها از نظر میزان مشارکت، انعطاف‌پذیری، رقابت، نوآوری و انسجام تفاوت‌های معناداری وجود دارد. بنابراین، انتظار نمی‌رود آثار معنویت محیط کار بر عملکرد در تمام سازمان‌های دولتی به شکلی یکسان بروز کند. در سازمانی که فرهنگ قبیله‌ای غالب است، معنویت می‌تواند از طریق تقویت اعتماد، تعلق و همکاری به اجرای

مؤثرتر خط‌مشی کمک کند؛ در محیط ادهوکراتیک، این اثر ممکن است از طریق ابتکار، انعطاف و یادگیری فعال شود؛ در فرهنگ بازار، احتمالاً نتایج و معیارهای عملکردی رسمی نقش بیشتری دارند؛ و در فرهنگ سلسله‌مراتبی، قواعد و فرایندهای رسمی ممکن است بخش قابل توجهی از رفتار اجرایی را کنترل کنند. در نتیجه، نوع فرهنگ سازمانی می‌تواند به‌عنوان یک متغیر تعدیل‌گر تعیین کند که معنویت محیط کار تا چه اندازه در عملکرد اجرای خط‌مشی منعکس شود.

پژوهش‌های اخیر همچنین بر ضرورت توجه هم‌زمان به ابعاد اجتماعی، فرهنگی و منابع انسانی برای توضیح عملکرد سازمانی تأکید کرده‌اند. برای مثال، شایستگی‌های اجتماعی و فرهنگی می‌توانند از طریق مدیریت پایدار منابع انسانی به عملکرد سازمانی منجر شوند و نشان دهند که عملکرد نتیجه مجموعه‌ای از سازوکارهای درهم‌تنیده اجتماعی و مدیریتی است (Ullah et al., 2026). به همین ترتیب، انگیزش، فرهنگ سازمانی و درگیری شغلی به‌طور هم‌زمان در شکل‌دهی عملکرد کارکنان نقش دارند (Cobrado & Prado, 2026). این شواهد ضرورت حرکت از مدل‌های ساده اثرات مستقیم به سمت چارچوب‌های اقتضایی و زمینه‌محور را تقویت می‌کنند. در چنین چارچوبی، پرسش اصلی صرفاً این نیست که آیا معنویت محیط کار عملکرد را افزایش می‌دهد، بلکه این است که در چه نوع فرهنگ سازمانی این اثر قوی‌تر یا ضعیف‌تر می‌شود.

با وجود گسترش پژوهش‌ها درباره معنویت محیط کار، فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان، چند خلأ مهم در ادبیات مشاهده می‌شود. نخست، بخش قابل توجهی از مطالعات موجود بر پیامدهایی مانند رضایت شغلی، ماندگاری، رفتار شهروندی سازمانی، نگرش شغلی، موفقیت آموزشی یا عملکرد فردی تمرکز کرده‌اند (Baskar, 2023; Juliansyah et al., 2023; Tussey Jr, 2023). در مقابل، عملکرد اجرای خط‌مشی به‌عنوان یک پیامد خاص و راهبردی در سازمان‌های دولتی کمتر در ارتباط با معنویت محیط کار بررسی شده است. دوم، در بسیاری از پژوهش‌ها فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک متغیر پیش‌بین یا میانجی مورد بررسی قرار گرفته و نقش آن به‌عنوان زمینه‌ای که می‌تواند شدت رابطه میان معنویت محیط کار و عملکرد را تغییر دهد کمتر مورد آزمون مستقیم قرار گرفته است (Çimen & Karadağ, 2019; Sancoko et al., 2019). سوم، مطالعات موجود غالباً فرهنگ سازمانی را به‌صورت یک سازه کلی در نظر گرفته‌اند، در حالی که تفکیک انواع فرهنگ می‌تواند تفاوت‌های مهمی را آشکار سازد. چهارم، بخش محدودی از مطالعات از تحلیل چندگروهی برای مقایسه مستقیم ضرایب ساختاری میان انواع مختلف فرهنگ استفاده کرده‌اند. این خلأ روش‌شناختی اهمیت زیادی دارد، زیرا ممکن است یک رابطه در کل نمونه معنادار باشد، اما شدت و اهمیت واقعی آن در زمینه‌های فرهنگی گوناگون تفاوت قابل ملاحظه‌ای داشته باشد.

از منظر کاربردی نیز شناسایی این تفاوت‌ها برای مدیران دولتی اهمیت دارد. اگر مشخص شود که معنویت محیط کار در برخی فرهنگ‌ها اثر قوی‌تری بر عملکرد اجرای خط‌مشی دارد، مداخلات مدیریتی نباید صرفاً بر تقویت معنویت کارکنان متمرکز شوند، بلکه لازم است هم‌زمان زمینه فرهنگی لازم برای تبدیل منابع معنوی به رفتارهای اجرایی مؤثر فراهم شود. برای مثال، توسعه حس تعلق و معنا در سازمانی که فرهنگ آن مبتنی بر اعتماد و مشارکت است، ممکن است سریع‌تر به عملکرد منجر شود، در حالی که در یک محیط سلسله‌مراتبی، بدون اصلاح سطح اختیار، شیوه ارتباطات و فرایندهای تصمیم‌گیری، آثار معنویت محدود باقی بماند. مطالعات مربوط به توانمندسازی مدیران بر پایه سرمایه معنوی نیز نشان می‌دهند که ظرفیت‌های معنوی زمانی بیشترین کارکرد را دارند که با سازوکارهای سازمانی مناسب همراه شوند (Soltani et al., 2025). همچنین، پژوهش‌های مربوط به فرهنگ و موفقیت سازمانی نشان می‌دهند که عملکرد پایدار نیازمند همسویی میان ارزش‌های فرهنگی، انگیزش کارکنان و سازوکارهای سازمانی است (Sahoo et al., 2025).

بر همین اساس، استفاده از تحلیل چندگروهی در بررسی نقش فرهنگ سازمانی می‌تواند تصویری دقیق‌تر از ماهیت اقتضایی رابطه میان معنویت محیط کار و عملکرد اجرای خط‌مشی ارائه دهد. این رویکرد امکان می‌دهد که ضریب اثر معنویت بر عملکرد به‌طور مستقل در گروه‌های دارای فرهنگ قبیله‌ای، ادهوکراسی، بازار و سلسله‌مراتبی برآورد و سپس تفاوت این ضرایب مستقیماً آزمون شود. بدین ترتیب، می‌توان مشخص کرد که کدام نوع فرهنگ نقش تقویت‌کننده و کدام نوع فرهنگ نقش محدودکننده در تبدیل تجربه معنوی کارکنان به عملکرد اجرایی دارد. این رویکرد علاوه بر توسعه نظری ادبیات معنویت محیط کار، از نظر مدیریت دولتی نیز دارای ارزش است، زیرا به جای ارائه نسخه‌ای واحد برای تمام سازمان‌ها، بر ضرورت طراحی مداخلات متناسب با زمینه فرهنگی تأکید می‌کند.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر بررسی نقش تعدیل‌گر انواع فرهنگ سازمانی شامل فرهنگ قبیله‌ای، ادهوکراسی، بازار و سلسله‌مراتبی در رابطه میان معنویت محیط کار و عملکرد اجرای خط‌مشی با استفاده از تحلیل چندگروهی در سازمان‌های دولتی ایران است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی و از حیث ماهیت روابط میان متغیرها، پژوهشی همبستگی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. چارچوب پژوهش با هدف بررسی رابطه میان معنویت محیط کار و عملکرد اجرای خط‌مشی و، به‌طور مشخص، آزمون نقش تعدیل‌گر انواع فرهنگ سازمانی در شدت و الگوی این رابطه تدوین شد. جامعه آماری پژوهش را کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی منتخب شهر یزد تشکیل دادند؛ انتخاب این جامعه از آن جهت صورت گرفت که اجرای خط‌مشی در سازمان‌های دولتی فرایندی وابسته به ویژگی‌های رفتاری، ارزشی و فرهنگی محیط سازمانی است و کارکنان و مدیرانی که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در تفسیر، تبدیل و اجرای خط‌مشی‌های عمومی به اقدامات سازمانی مشارکت دارند، مناسب‌ترین واحدهای تحلیل برای بررسی روابط مورد نظر محسوب می‌شوند. برای دستیابی به پوشش مناسب از سازمان‌های دولتی و کاهش تمرکز نمونه بر یک سازمان یا حوزه اداری خاص، نمونه‌گیری به روش خوشه‌ای انجام شد. بدین منظور، سازمان‌های دولتی واجد شرایط به‌عنوان خوشه‌های اولیه در نظر گرفته شدند و پس از انتخاب خوشه‌ها، پرسشنامه در میان کارکنان و مدیران واجد شرایط توزیع شد. در نهایت، ۳۹۲ پرسشنامه قابل استفاده برای تحلیل آماری گردآوری شد. این حجم نمونه با توجه به ماهیت مدل، تعداد سازه‌ها و ضرورت انجام تحلیل چندگروهی، برای مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی مناسب ارزیابی شد و امکان برآورد پایدار پارامترهای مدل و مقایسه روابط ساختاری در گروه‌های مختلف فرهنگی را فراهم ساخت (Hair و همکاران، ۲۰۲۲). مشارکت در پژوهش داوطلبانه بود و پیش از تکمیل پرسشنامه، هدف کلی پژوهش برای پاسخگویان تشریح شد. همچنین به آنان اطمینان داده شد که اطلاعات گردآوری‌شده صرفاً برای اهداف علمی مورد استفاده قرار گرفته و نتایج به‌صورت کلی و بدون امکان شناسایی اشخاص یا سازمان‌های مشارکت‌کننده گزارش خواهد شد. معیار ورود به پژوهش شامل اشتغال در یکی از سازمان‌های دولتی منتخب، برخورداری از تجربه کافی برای ارزیابی محیط سازمانی و آشنایی عملی با فعالیت‌ها و فرایندهای اجرایی سازمان بود. پرسشنامه‌هایی که بخش قابل توجهی از گویه‌های آن‌ها بدون پاسخ باقی مانده بود یا الگوی پاسخ‌دهی آن‌ها نشان‌دهنده فقدان دقت کافی در تکمیل ابزار بود، از فرایند تحلیل کنار گذاشته شدند.

داده‌های پژوهش با استفاده از یک پرسشنامه ساختاریافته متشکل از بخش اطلاعات جمعیت‌شناختی و مقیاس‌های استاندارد مربوط به سازه‌های اصلی پژوهش گردآوری شد. معنویت در محیط کار بر مبنای چارچوب میلیمن و همکاران (Milliman و همکاران، ۲۰۰۳) سنجیده شد. این چارچوب معنویت محیط کار را به‌عنوان تجربه‌ای چندبعدی در محیط سازمانی در نظر می‌گیرد که مؤلفه‌هایی نظیر کار معنادار، احساس

همبستگی و تعلق به اجتماع سازمانی و همسویی میان ارزش‌های فردی و ارزش‌های سازمان را در بر می‌گیرد. بر این اساس، گویه‌های این بخش میزان ادراک پاسخگویان از معناداری فعالیت‌های شغلی، کیفیت ارتباط و احساس پیوند با سایر اعضای سازمان و میزان سازگاری ارزش‌های فردی آنان با اهداف، ارزش‌ها و جهت‌گیری‌های سازمان را ارزیابی کردند. عملکرد اجرای خط‌مشی نیز با استفاده از گویه‌های استاندارد و متناسب با بستر سازمان‌های دولتی عملیاتی شد. این سازه ناظر بر میزان موفقیت سازمان در تبدیل اهداف و الزامات خط‌مشی به اقدامات اجرایی، انجام به‌موقع وظایف مرتبط با خط‌مشی، تحقق اهداف تعیین‌شده، هماهنگی در فرایند اجرا، استفاده مناسب از منابع و توانایی دستیابی به نتایج مورد انتظار خط‌مشی بود. در تدوین گویه‌های این بخش تلاش شد عملکرد اجرای خط‌مشی صرفاً به انجام فعالیت‌های اداری تقلیل نیابد، بلکه میزان اثربخشی سازمان در تحقق عملی اهداف و الزامات خط‌مشی نیز مورد سنجش قرار گیرد.

فرهنگ سازمانی بر اساس چارچوب ارزش‌های رقیب و ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی کامرون و کوئین (Cameron و Quinn، ۲۰۱۱) مورد سنجش قرار گرفت. در این چارچوب، چهار الگوی اصلی فرهنگ سازمانی شامل فرهنگ قبیله‌ای، فرهنگ ادهوکراسی، فرهنگ بازار و فرهنگ سلسله‌مراتبی از یکدیگر متمایز می‌شوند. فرهنگ قبیله‌ای بر همکاری، مشارکت، انسجام، اعتماد متقابل و روابط انسانی تأکید دارد؛ فرهنگ ادهوکراسی با نوآوری، انعطاف‌پذیری، ابتکار، پذیرش ریسک و سازگاری با تغییر مشخص می‌شود؛ فرهنگ بازار بر رقابت، نتیجه‌گرایی، تحقق اهداف و بهره‌وری تأکید می‌کند؛ و فرهنگ سلسله‌مراتبی بر ثبات، کنترل، رسمی‌سازی، مقررات، رویه‌های مشخص و هماهنگی اداری استوار است. امتیاز هر یک از این چهار الگوی فرهنگی برای پاسخگویان محاسبه شد و فرهنگ دارای بالاترین امتیاز به‌عنوان فرهنگ غالب ادراک‌شده در نظر گرفته شد. این طبقه‌بندی مبنای تفکیک نمونه به چهار گروه در مرحله تحلیل چندگروهی قرار گرفت تا مشخص شود رابطه میان معنویت محیط کار و عملکرد اجرای خط‌مشی در بسترهای فرهنگی متفاوت از نظر جهت و شدت تا چه اندازه تغییر می‌کند. تمامی گویه‌های پرسشنامه، به‌جز موارد مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از ۱ برابر با «کاملاً مخالفم» تا ۵ برابر با «کاملاً موافقم» نمره‌گذاری شدند.

به‌منظور اطمینان از تناسب ابزار با بافت سازمان‌های دولتی ایران، نسخه اولیه پرسشنامه پیش از اجرای اصلی در اختیار گروهی از صاحب‌نظران حوزه مدیریت دولتی، خط‌مشی‌گذاری عمومی، رفتار سازمانی و روش‌شناسی پژوهش قرار گرفت و تناسب مفهومی، شفافیت زبانی، ارتباط گویه‌ها با سازه‌های مورد اندازه‌گیری و قابلیت فهم آن‌ها ارزیابی شد. علاوه بر این، پیش‌آزمون محدودی با مشارکت تعدادی از افراد مشابه جامعه هدف انجام شد تا ابهام‌های احتمالی در عبارت‌بندی گویه‌ها شناسایی و اصلاح شود. ارزیابی مدل اندازه‌گیری بر اساس ماهیت بازتابی سازه‌های پژوهش انجام گرفت؛ بدین معنا که گویه‌های مربوط به هر سازه به‌عنوان نمودها و بازتاب‌های متغیر مکنون زیربنایی در نظر گرفته شدند. در نتیجه، کیفیت مدل اندازه‌گیری با استفاده از بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج‌شده و شاخص‌های روایی واگرا بررسی شد. آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای ارزیابی سازگاری درونی شاخص‌ها و میانگین واریانس استخراج‌شده برای بررسی روایی همگرا مورد استفاده قرار گرفت؛ به‌گونه‌ای که مقادیر ۰.۷۰ یا بیشتر برای شاخص‌های پایایی و مقدار ۰.۵۰ یا بیشتر برای میانگین واریانس استخراج‌شده به‌عنوان سطوح قابل قبول در نظر گرفته شدند (Hair و همکاران، ۲۰۲۲؛ Fornell و Larcker، ۱۹۸۱). روایی واگرا نیز از طریق معیار فورنل–لارکر و نسبت هتروتریت–مونوتریت همبستگی‌ها ارزیابی شد تا از تمایز تجربی سازه‌های مفهومی پژوهش از یکدیگر اطمینان حاصل شود.

تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. در سطح توصیفی، ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان و توزیع پاسخ‌ها بررسی و شاخص‌های توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار و دامنه تغییرات متغیرهای اصلی محاسبه شد. پیش از آزمون فرضیه‌ها، داده‌ها از نظر مقادیر مفقود، پاسخ‌های نامعتبر، داده‌های پرت و مشکلات احتمالی در الگوی پاسخ‌دهی بررسی شدند. سپس مدل اندازه‌گیری با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی ارزیابی شد. در این مرحله، بارهای عاملی شاخص‌ها، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج‌شده و روایی واگرا بررسی شدند. پس از تأیید کفایت مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفت. در مدل پایه، اثر مستقیم معنویت محیط کار بر عملکرد اجرای خط‌مشی برآورد شد و اندازه و جهت ضریب مسیر، ضریب تعیین متغیر درون‌زا و شاخص‌های مرتبط با قدرت تبیینی و پیش‌بینی مدل بررسی گردید. برای ارزیابی معناداری آماری ضرایب مسیر از روش بوت‌استرپینگ استفاده شد. رویکرد PLS-SEM به دلیل ماهیت پیش‌بین‌محور پژوهش، تمرکز بر تبیین واریانس عملکرد اجرای خط‌مشی، امکان تحلیل مدل‌های نسبتاً پیچیده و انعطاف بیشتر در برابر مفروضه‌های توزیعی داده‌ها انتخاب شد (Hair و همکاران، ۲۰۲۲).

برای آزمون نقش تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی، تحلیل چندگروهی بر اساس چهار نوع فرهنگ قبیله‌ای، ادهوکراسی، بازار و سلسله‌مراتبی انجام شد. پس از تعیین فرهنگ غالب هر پاسخگو، نمونه کلی به چهار زیرگروه فرهنگی تقسیم و مدل ساختاری برای هر گروه به‌طور مستقل برآورد شد. با توجه به اینکه هدف اصلی پژوهش بررسی این موضوع بود که آیا رابطه میان معنویت محیط کار و عملکرد اجرای خط‌مشی تحت شرایط فرهنگی متفاوت تغییر می‌کند، ضریب مسیر معنویت محیط کار به عملکرد اجرای خط‌مشی در هر چهار گروه استخراج و با یکدیگر مقایسه شد. پیش از مقایسه ضرایب ساختاری، هم‌ارزی مدل اندازه‌گیری میان گروه‌های فرهنگی مورد توجه قرار گرفت تا اطمینان حاصل شود تفاوت مشاهده‌شده در ضرایب مسیر ناشی از تفاوت واقعی در روابط ساختاری است و نه تفاوت در شیوه اندازه‌گیری سازه‌ها. در این راستا، منطق ارزیابی ناوردایی مدل‌های ترکیبی پیش از تحلیل چندگروهی مورد استفاده قرار گرفت و پس از احراز سطح لازم از هم‌ارزی اندازه‌گیری، مقایسه روابط ساختاری میان گروه‌ها انجام شد. معناداری مسیرهای درون هر گروه با بوت‌استرپینگ بررسی شد و تفاوت ضرایب مسیر میان گروه‌های فرهنگی نیز با روش تحلیل چندگروهی PLS ارزیابی گردید. در نتیجه، نقش تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی صرفاً بر مبنای معنادار بودن یک مسیر در یک گروه و نامعنادار بودن آن در گروه دیگر استنباط نشد، بلکه اندازه تفاوت بین ضرایب مسیر و معناداری آماری این تفاوت‌ها نیز در قضاوت نهایی مورد توجه قرار گرفت؛ زیرا تفاوت میان معناداری آماری دو ضریب به‌خودی‌خود معادل معنادار بودن تفاوت میان آن دو ضریب نیست.

منطق تفسیر تحلیل چندگروهی بر این اساس استوار بود که هر یک از چهار نوع فرهنگ سازمانی می‌تواند بستر متفاوتی برای تبدیل تجربه معنویت در محیط کار به پیامدهای اجرایی فراهم سازد. ازاین‌رو، علاوه بر سطح معناداری، جهت و اندازه ضریب مسیر معنویت محیط کار به عملکرد اجرای خط‌مشی در هر گروه بررسی شد و سپس تفاوت میان این ضرایب به‌طور مستقیم ارزیابی گردید. ضریب مسیر بزرگ‌تر و مثبت‌تر در یک گروه فرهنگی به این معنا تفسیر شد که آن نوع فرهنگ، شرایط مساعدتری برای تبدیل منابع معنوی و ارزشی محیط کار به عملکرد بهتر در اجرای خط‌مشی فراهم می‌کند؛ در مقابل، ضریب ضعیف‌تر یا نامعنادار نشان‌دهنده آن است که در آن بستر فرهنگی، معنویت محیط کار با شدت کمتری به پیامدهای اجرایی منتقل می‌شود. بدین ترتیب، فرهنگ سازمانی نه صرفاً به‌عنوان یک متغیر زمینه‌ای، بلکه به‌عنوان یک عامل اقتضایی در مدل در نظر گرفته شد که می‌تواند قدرت رابطه میان معنویت محیط کار و عملکرد اجرای خط‌مشی را تغییر دهد. تمامی

آزمون‌های استنباطی با سطح خطای ۰.۰۵ انجام گرفت و تصمیم‌گیری درباره تأیید نقش تعدیل‌گر انواع فرهنگ سازمانی بر مبنای نتایج مدل ساختاری، بوت‌استرپینگ، آزمون ناوردایی اندازه‌گیری و مقایسه مستقیم ضرایب مسیر میان گروه‌های فرهنگی صورت پذیرفت.

یافته‌ها

در این پژوهش، داده‌های حاصل از ۳۹۲ پرسشنامه قابل استفاده مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفت. از مجموع مشارکت‌کنندگان، ۲۳۸ نفر معادل ۶۰.۷ درصد مرد و ۱۵۴ نفر معادل ۳۹.۳ درصد زن بودند. از نظر سن، ۶۳ نفر معادل ۱۶.۱ درصد کمتر از ۳۰ سال، ۱۴۷ نفر معادل ۳۷.۵ درصد در دامنه سنی ۳۰ تا ۳۹ سال، ۱۲۶ نفر معادل ۳۲.۱ درصد در دامنه سنی ۴۰ تا ۴۹ سال و ۵۶ نفر معادل ۱۴.۳ درصد ۵۰ سال و بالاتر بودند. میانگین سن پاسخگویان ۳۹.۱۸ سال با انحراف معیار ۷.۸۴ بود. از نظر سطح تحصیلات، ۷۴ نفر معادل ۱۸.۹ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۲۵۱ نفر معادل ۶۴.۰ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۶۷ نفر معادل ۱۷.۱ درصد دارای مدرک دکتری بودند. بررسی سابقه خدمت نشان داد که ۷۱ نفر معادل ۱۸.۱ درصد کمتر از ۵ سال، ۱۰۵ نفر معادل ۲۶.۸ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۱۳۲ نفر معادل ۳۳.۷ درصد بین ۱۱ تا ۲۰ سال و ۸۴ نفر معادل ۲۱.۴ درصد بیش از ۲۰ سال سابقه فعالیت در سازمان‌های دولتی داشتند؛ میانگین سابقه خدمت نیز ۱۳.۶۴ سال با انحراف معیار ۶.۹۱ به دست آمد. همچنین، ۲۸۷ نفر معادل ۷۳.۲ درصد از مشارکت‌کنندگان در رده کارکنان کارشناسی و اجرایی و ۱۰۵ نفر معادل ۲۶.۸ درصد در سطوح مدیریتی و سرپرستی قرار داشتند. بر اساس امتیاز فرهنگ غالب سازمانی، ۱۱۲ نفر معادل ۲۸.۶ درصد در گروه فرهنگ قبیله‌ای، ۸۶ نفر معادل ۲۱.۹ درصد در گروه فرهنگ ادهوکراسی، ۹۴ نفر معادل ۲۴.۰ درصد در گروه فرهنگ بازار و ۱۰۰ نفر معادل ۲۵.۵ درصد در گروه فرهنگ سلسله‌مراتبی طبقه‌بندی شدند. توزیع نسبتاً متوازن پاسخگویان میان چهار گروه فرهنگی، امکان انجام تحلیل چندگروهی و مقایسه ضرایب مسیر میان فرهنگ‌های مختلف را فراهم کرد.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی، پایایی و روایی همگرای سازه‌های پژوهش

سازه	میانگین	انحراف معیار	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی(CR)	میانگین واریانس استخراج‌شده(AVE)	دامنه بارهای عاملی
کار معنادار	۳.۷۲	۰.۷۱	۰.۸۴۶	۰.۸۹۷	۰.۶۸۶	۰.۷۷۴–۰.۸۶۷
احساس اجتماع و همبستگی	۳.۶۱	۰.۷۶	۰.۸۷۲	۰.۹۱۲	۰.۷۲۲	۰.۸۰۲–۰.۸۸۳
همسویی با ارزش‌های سازمانی	۳.۵۴	۰.۷۹	۰.۸۵۸	۰.۹۰۴	۰.۷۰۳	۰.۷۹۱–۰.۸۷۸
معنویت محیط کار	۳.۶۳	۰.۶۸	۰.۹۱۴	۰.۹۳۲	۰.۶۹۶	۰.۷۶۴–۰.۸۹۱
عملکرد اجرای خط‌مشی	۳.۴۹	۰.۷۳	۰.۸۹۹	۰.۹۲۶	۰.۷۱۴	۰.۷۸۹–۰.۸۹۴

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که تمامی سازه‌های مورد استفاده در مدل اندازه‌گیری از سطح مطلوب پایایی و روایی همگرا برخوردار بودند. مقدار آلفای کرونباخ برای تمامی سازه‌ها از ۰.۸۰ بیشتر بود و از ۰.۸۴۶ برای بعد کار معنادار تا ۰.۹۱۴ برای سازه کلی معنویت محیط کار تغییر داشت؛ بنابراین، سازگاری درونی گویه‌های مربوط به تمامی متغیرها در سطح مطلوب قرار داشت. همچنین، مقادیر پایایی ترکیبی بین ۰.۸۹۷ و ۰.۹۳۲ قرار گرفت که همگی بالاتر از حد توصیه‌شده ۰.۷۰ بودند. میانگین واریانس استخراج‌شده نیز در تمامی سازه‌ها از ۰.۵۰ فراتر رفت و در دامنه ۰.۶۸۶ تا ۰.۷۲۲ قرار داشت؛ این یافته نشان می‌دهد که بیش از نیمی از واریانس شاخص‌های مشاهده‌شده به‌وسیله سازه مکنون مربوط تبیین شده است و در نتیجه روایی همگرای مدل اندازه‌گیری مورد تأیید قرار می‌گیرد. دامنه بارهای عاملی استانداردشده نیز از ۰.۷۶۴ تا ۰.۸۹۴ بود و تمامی بارها از مقدار ۰.۷۰ بیشتر بودند؛ افزون بر این، تمامی بارهای عاملی در سطح کمتر از ۰.۰۰۱ معنادار شدند. از نظر سطح متغیرها، بالاترین میانگین مربوط به بعد کار معنادار با مقدار ۳.۷۲ و پایین‌ترین میانگین مربوط به عملکرد اجرای خط‌مشی با مقدار

۳.۴۹ بود. میانگین کلی معنویت محیط کار برابر با ۳.۶۳ به دست آمد که نشان‌دهنده ادراک نسبتاً مطلوب پاسخگویان از وجود معنا، احساس اجتماع و همسویی ارزشی در محیط سازمانی است. در مجموع، مقادیر حاصل نشان داد که مدل اندازه‌گیری از کفایت لازم برخوردار است و می‌توان روابط ساختاری میان متغیرهای پژوهش را با اتکا به این مدل مورد ارزیابی قرار داد.

جدول ۲. ماتریس همبستگی، روایی واگرا و شاخص‌های توصیفی متغیرهای اصلی پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴	۵
۱. کار معنادار	۳.۷۲	۰.۷۱	۰.۸۲۸				
۲. احساس اجتماع و همبستگی	۳.۶۱	۰.۷۶	۰.۵۸۴	۰.۸۵۰			
۳. همسویی با ارزش‌های سازمانی	۳.۵۴	۰.۷۹	۰.۵۴۷	۰.۶۱۶	۰.۸۳۸		
۴. معنویت محیط کار	۳.۶۳	۰.۶۸	۰.۸۰۳	۰.۸۴۲	۰.۸۲۶	۰.۸۳۴	
۵. عملکرد اجرای خط‌مشی	۳.۴۹	۰.۷۳	۰.۳۹۱	۰.۴۲۶	۰.۴۴۲	۰.۴۶۸	۰.۸۴۵

مطابق نتایج جدول ۲، روابط میان ابعاد معنویت محیط کار و عملکرد اجرای خط‌مشی همگی مثبت و از نظر آماری معنادار بودند. همبستگی کار معنادار با عملکرد اجرای خط‌مشی برابر با ۰.۳۹۱، همبستگی احساس اجتماع و همبستگی با عملکرد اجرای خط‌مشی برابر با ۰.۴۲۶ و همبستگی همسویی با ارزش‌های سازمانی با عملکرد اجرای خط‌مشی برابر با ۰.۴۴۲ بود. همچنین، همبستگی سازه کلی معنویت محیط کار با عملکرد اجرای خط‌مشی برابر با ۰.۴۶۸ و در سطح کمتر از ۰.۰۰۱ معنادار به دست آمد که از وجود رابطه مثبت متوسط میان دو متغیر اصلی پژوهش حکایت دارد. این نتیجه اولیه نشان می‌دهد که با افزایش ادراک کارکنان از معنویت محیط کار، ارزیابی آنان از کیفیت و اثربخشی اجرای خط‌مشی نیز افزایش می‌یابد. افزون بر این، جذر میانگین واریانس استخراج‌شده هر سازه، که با اعداد پررنگ روی قطر اصلی ماتریس نشان داده شده است، از تمامی ضرایب همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها بیشتر بود؛ بنابراین، معیار فورنل–لارکر برای روایی واگرا احراز شد. بررسی نسبت هتروتریت–مونوتریت نیز نشان داد که مقادیر HTMT در تمامی روابط میان سازه‌های متمایز کمتر از ۰.۸۵ قرار داشت و بیشترین مقدار آن برابر با ۰.۷۹۳ بود. در نتیجه، شواهد حاصل از هر دو معیار فورنل–لارکر و HTMT نشان داد که سازه‌های پژوهش علی‌رغم برخورداری از ارتباط مفهومی با یکدیگر، از تمایز تجربی کافی برخوردارند. همچنین، ضرایب همبستگی میان ابعاد معنویت محیط کار در دامنه ۰.۵۴۷ تا ۰.۶۱۶ قرار داشت که بیانگر ارتباط مناسب ابعاد تشکیل‌دهنده این مفهوم، بدون بروز مشکل هم‌خطی بیش از حد، است.

جدول ۳. نتایج ارزیابی مدل ساختاری در کل نمونه

رابطه ساختاری / شاخص	ضریب استاندارد(β)	خطای استاندارد	آماره t	مقدار p	نتیجه
معنویت محیط کار ← عملکرد اجرای خط‌مشی	۰.۴۶۸	۰.۰۴۴	۱۰.۶۳۶	<۰.۰۰۱	معنادار
R^2عملکرد اجرای خط‌مشی	۰.۲۱۹	—	—	—	قدرت تبیین قابل قبول
R^2تعدیل‌شده	۰.۲۱۷	—	—	—	—
Q^2عملکرد اجرای خط‌مشی	۰.۱۴۵	—	—	—	ارتباط پیش‌بینانه تأیید شد
f^2معنویت محیط کار	۰.۲۸۰	—	—	—	اثر متوسط
SRMR	۰.۰۶۱	—	—	—	برازش مطلوب

نتایج مدل ساختاری کل نمونه در جدول ۳ نشان می‌دهد که معنویت محیط کار اثر مثبت و معناداری بر عملکرد اجرای خط‌مشی دارد. ضریب مسیر استاندارد این رابطه برابر با ۰.۴۶۸ به دست آمد و مقدار آماره t برابر با ۱۰.۶۳۶ بود که با توجه به مقدار p کمتر از ۰.۰۰۱، از معناداری آماری بسیار بالای این رابطه حکایت دارد. بنابراین، در سطح کل نمونه می‌توان نتیجه گرفت که افزایش معنویت در محیط کار با افزایش

عملکرد اجرای خط‌مشی در سازمان‌های دولتی مورد مطالعه همراه است. به‌طور مشخص، کارکنانی که فعالیت شغلی خود را معنادارتر ارزیابی می‌کنند، احساس تعلق و ارتباط اجتماعی بیشتری با همکاران دارند و میان ارزش‌های شخصی خود و ارزش‌های سازمانی سازگاری بیشتری ادراک می‌کنند، عملکرد سازمان را در تبدیل اهداف خط‌مشی به اقدامات اجرایی، هماهنگی فرایند اجرا و تحقق نتایج مورد انتظار مطلوب‌تر ارزیابی می‌کنند. مقدار ضریب تعیین عملکرد اجرای خط‌مشی برابر با ۰.۲۱۹ بود؛ بنابراین، معنویت محیط کار به‌تنهایی ۲۱.۹ درصد از واریانس عملکرد اجرای خط‌مشی را تبیین کرد. با توجه به چندعاملی بودن عملکرد اجرای خط‌مشی و تأثیر عوامل ساختاری، مدیریتی، سیاسی و محیطی متعدد بر آن، این مقدار از قدرت تبیین از نظر کاربردی قابل توجه است. مقدار Q^2 برابر با ۰.۱۴۵ و بزرگ‌تر از صفر بود که نشان می‌دهد مدل از ارتباط پیش‌بینانه مناسبی برای سازه درون‌زای عملکرد اجرای خط‌مشی برخوردار است. همچنین، اندازه اثر f^2 برابر با ۰.۲۸۰ به دست آمد که بر اساس معیارهای رایج، در سطح متوسط و نزدیک به اثر نسبتاً قوی قرار می‌گیرد. مقدار SRMR نیز برابر با ۰.۰۶۱ بود و پایین‌تر از آستانه ۰.۰۸ قرار گرفت؛ در نتیجه، برازش کلی مدل ساختاری مطلوب ارزیابی شد. این نتایج ضمن تأیید رابطه مستقیم میان معنویت محیط کار و عملکرد اجرای خط‌مشی، مبنای لازم برای بررسی این موضوع را فراهم ساخت که آیا شدت این رابطه در انواع مختلف فرهنگ سازمانی ثابت است یا بر حسب بستر فرهنگی سازمان تغییر می‌کند.

جدول ۴. نتایج تحلیل چندگروهی رابطه معنویت محیط کار و عملکرد اجرای خط‌مشی بر حسب نوع فرهنگ سازمانی

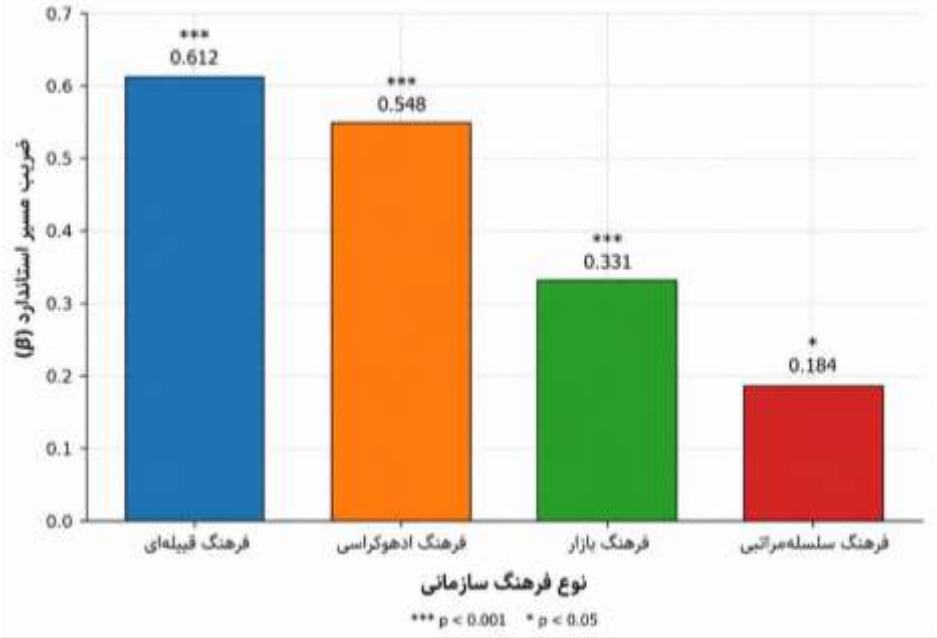
نوع فرهنگ سازمانی	حجم گروه	ضریب مسیر(β)	خطای استاندارد	آماره t	مقدار p	R^2 عملکرد اجرای خط‌مشی
فرهنگ قبیله‌ای	۱۱۲	۰.۶۱۲	۰.۰۷۱	۸.۶۲۰	<۰.۰۰۱	۰.۳۷۵
فرهنگ ادهوکراسی	۸۶	۰.۵۴۸	۰.۰۸۳	۶.۶۰۲	<۰.۰۰۱	۰.۳۰۰
فرهنگ بازار	۹۴	۰.۳۳۱	۰.۰۹۲	۳.۵۹۸	<۰.۰۰۱	۰.۱۱۰
فرهنگ سلسله‌مراتبی	۱۰۰	۰.۱۸۴	۰.۰۸۷	۲.۱۱۵	۰.۰۳۵	۰.۰۳۴

مقایسه بین گروهی	تفاوت مطلق ضرایب مسیر	مقدار p تحلیل چندگروهی	نتیجه
قبیله‌ای – ادهوکراسی	۰.۰۶۴	۰.۴۲۱	تفاوت معنادار نیست
قبیله‌ای – بازار	۰.۲۸۱	۰.۰۰۶	تفاوت معنادار
قبیله‌ای – سلسله‌مراتبی	۰.۴۲۸	<۰.۰۰۱	تفاوت معنادار
ادهوکراسی – بازار	۰.۲۱۷	۰.۰۳۱	تفاوت معنادار
ادهوکراسی – سلسله‌مراتبی	۰.۳۶۴	<۰.۰۰۱	تفاوت معنادار
بازار – سلسله‌مراتبی	۰.۱۴۷	۰.۰۸۴	تفاوت معنادار نیست

نتایج تحلیل چندگروهی در جدول ۴ نشان داد که اثر معنویت محیط کار بر عملکرد اجرای خط‌مشی در هر چهار نوع فرهنگ سازمانی مثبت بود، اما شدت این اثر به‌طور قابل توجهی میان گروه‌ها تفاوت داشت. بیشترین ضریب مسیر در گروه دارای فرهنگ قبیله‌ای مشاهده شد؛ در این گروه، اثر معنویت محیط کار بر عملکرد اجرای خط‌مشی برابر با ۰.۶۱۲ بود و با آماره t برابر با ۸.۶۲۰ و مقدار p کمتر از ۰.۰۰۱ معنادار شد. همچنین، معنویت محیط کار در این گروه ۳۷.۵ درصد از واریانس عملکرد اجرای خط‌مشی را تبیین کرد که بالاترین مقدار در میان چهار گروه مورد بررسی بود. این یافته نشان می‌دهد که در سازمان‌هایی که فرهنگ غالب آن‌ها بر اعتماد، همکاری، حمایت متقابل، مشارکت و احساس تعلق تأکید دارد، منابع معنوی محیط کار با شدت بیشتری به عملکرد اجرایی خط‌مشی تبدیل می‌شوند. در گروه فرهنگ ادهوکراسی نیز ضریب مسیر نسبتاً قوی و برابر با ۰.۵۴۸ بود و با مقدار p کمتر از ۰.۰۰۱ معنادار شد. ضریب تعیین ۰.۳۰۰ در این گروه نشان داد که ۳۰.۰ درصد از واریانس عملکرد اجرای خط‌مشی به‌وسیله معنویت محیط کار تبیین می‌شود؛ بنابراین، محیط‌های سازمانی انعطاف‌پذیر، نوآور و

مبتنی بر ابتکار نیز شرایط مناسبی برای تبدیل ادراک معنوی کارکنان به پیامدهای اجرایی فراهم می‌کنند. در مقابل، در گروه فرهنگ بازار، ضریب مسیر به ۰.۳۳۱ کاهش یافت، هرچند این رابطه همچنان در سطح کمتر از ۰.۰۰۱ معنادار بود. ضریب تعیین این گروه برابر با ۰.۱۱۰ بود که نشان می‌دهد در سازمان‌های نتیجه‌محور و رقابت‌مدار، نقش معنویت محیط کار در تبیین عملکرد اجرای خط‌مشی به‌مراتب محدودتر از فرهنگ‌های قبیله‌ای و ادهوکراسی است. ضعیف‌ترین رابطه در گروه فرهنگ سلسله‌مراتبی مشاهده شد؛ در این گروه ضریب مسیر برابر با ۰.۱۸۴ و مقدار p برابر با ۰.۰۳۵ بود و معنویت محیط کار تنها ۳.۴ درصد از واریانس عملکرد اجرای خط‌مشی را تبیین کرد. بنابراین، اگرچه حتی در ساختارهای سلسله‌مراتبی نیز معنویت محیط کار رابطه مثبت و معناداری با عملکرد اجرای خط‌مشی داشت، شدت این ارتباط بسیار کمتر از سایر گروه‌های فرهنگی بود.

مقایسه مستقیم ضرایب مسیر میان گروه‌ها، شواهد روشن‌تری درباره نقش تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی فراهم کرد. تفاوت ضریب مسیر میان فرهنگ قبیله‌ای و فرهنگ بازار برابر با ۰.۲۸۱ و در سطح p=0.006 معنادار بود؛ همچنین، تفاوت میان فرهنگ قبیله‌ای و فرهنگ سلسله‌مراتبی برابر با ۰.۴۲۸ و در سطح کمتر از ۰.۰۰۱ معنادار به دست آمد. از سوی دیگر، تفاوت ضریب مسیر میان فرهنگ ادهوکراسی و فرهنگ بازار برابر با ۰.۲۱۷ و با p=0.031 معنادار بود و تفاوت میان فرهنگ ادهوکراسی و فرهنگ سلسله‌مراتبی نیز برابر با ۰.۳۶۴ و در سطح کمتر از ۰.۰۰۱ معنادار شد. در مقابل، تفاوت میان فرهنگ قبیله‌ای و ادهوکراسی با مقدار p برابر با ۰.۴۲۱ و تفاوت میان فرهنگ بازار و سلسله‌مراتبی با مقدار p برابر با ۰.۰۸۴ به سطح معناداری آماری نرسید. این الگو نشان می‌دهد که تمایز اصلی در شدت اثر معنویت محیط کار بر عملکرد اجرای خط‌مشی میان دو خوشه فرهنگی قابل مشاهده است: فرهنگ‌های مبتنی بر انعطاف‌پذیری، تعامل و مشارکت، یعنی فرهنگ قبیله‌ای و ادهوکراسی، از یک سو، و فرهنگ‌های بیشتر مبتنی بر کنترل بیرونی، رقابت رسمی یا ساختارهای بوروکراتیک، یعنی فرهنگ بازار و سلسله‌مراتبی، از سوی دیگر. بنابراین، نتایج تحلیل چندگروهی از نقش تعدیل‌گر نوع فرهنگ سازمانی حمایت می‌کند و نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی تعیین می‌کند منابع ناشی از معنویت محیط کار با چه شدتی به پیامدهای اجرایی خط‌مشی تبدیل شوند.



شکل ۱. مقایسه ضرایب مسیر معنویت محیط کار به عملکرد اجرای خط‌مشی در چهار نوع فرهنگ سازمانی

الگوی ارائه‌شده در شکل ۱ نیز تفاوت آشکار شدت رابطه میان معنویت محیط کار و عملکرد اجرای خط‌مشی را در چهار گروه فرهنگی نشان می‌دهد. بیشترین شدت رابطه متعلق به فرهنگ قبیله‌ای با ضریب ۰.۶۱۲ و پس از آن فرهنگ ادهوکراسی با ضریب ۰.۵۴۸ است، در حالی که این رابطه در فرهنگ بازار به ۰.۳۳۱ و در فرهنگ سلسله‌مراتبی به ۰.۱۸۴ کاهش می‌یابد. این روند نزولی نشان می‌دهد که هرچه محیط فرهنگی سازمان از مشارکت، اعتماد، انعطاف‌پذیری و تعامل بین‌فردی به سمت کنترل، رسمی‌سازی و تأکید بیشتر بر قواعد و نتایج بیرونی حرکت می‌کند، قابلیت معنویت محیط کار برای تقویت عملکرد اجرای خط‌مشی کاهش می‌یابد. به بیان دیگر، وجود معنویت در محیط کار به‌تنهایی برای ایجاد سطح بالای عملکرد اجرایی کافی نیست، بلکه نوع فرهنگ حاکم بر سازمان می‌تواند ظرفیت فعال‌سازی یا محدودسازی آثار آن را تعیین کند. در فرهنگ قبیله‌ای، ارزش‌هایی مانند اعتماد، تعلق، حمایت و همکاری با مؤلفه‌های اصلی معنویت محیط کار هم‌راستا هستند و همین هم‌راستایی احتمال تبدیل تجربه معنوی کارکنان به رفتارهای هماهنگ و متعهدانه در اجرای خط‌مشی را افزایش می‌دهد. در فرهنگ ادهوکراسی نیز استقلال، انعطاف و آمادگی برای نوآوری فضای مناسبی برای بروز معناداری شغل و درونی‌سازی اهداف سازمانی فراهم می‌کند. با این حال، در فرهنگ بازار، فشار بر نتایج، رقابت و اهداف کمی بخشی از ظرفیت اثرگذاری منابع معنوی را محدود می‌کند و در فرهنگ سلسله‌مراتبی نیز غلبه مقررات، کنترل رسمی، تمرکز تصمیم‌گیری و رویه‌های استاندارد موجب می‌شود عملکرد اجرای خط‌مشی بیش از آنکه تابع ادراکات معنوی کارکنان باشد، تحت تأثیر سازوکارهای رسمی و الزامات ساختاری قرار گیرد. در مجموع، ترکیب نتایج مدل کلی و تحلیل چندگروهی نشان می‌دهد که معنویت محیط کار پیش‌بین مثبت عملکرد اجرای خط‌مشی است، اما میزان تبدیل این منبع روان‌شناختی و ارزشی به عملکرد اجرایی به شرایط فرهنگی سازمان وابسته است؛ ازاین‌رو، فرضیه مربوط به نقش تعدیل‌گر انواع فرهنگ سازمانی در رابطه میان معنویت محیط کار و عملکرد اجرای خط‌مشی مورد حمایت قرار گرفت.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش تعدیل‌گر انواع فرهنگ سازمانی در رابطه میان معنویت محیط کار و عملکرد اجرای خط‌مشی در سازمان‌های دولتی ایران بود. یافته‌ها در سطح کل نمونه نشان داد که معنویت محیط کار اثر مثبت و معناداری بر عملکرد اجرای خط‌مشی دارد؛ به‌گونه‌ای که ضریب مسیر استاندارد این رابطه برابر با ۰.۴۶۸ بود و معنویت محیط کار توانست ۲۱.۹ درصد از واریانس عملکرد اجرای خط‌مشی را تبیین کند. این نتیجه نشان می‌دهد که هرچه کارکنان سازمان‌های دولتی احساس بیشتری از معناداری کار، تعلق به اجتماع سازمانی و همسویی میان ارزش‌های فردی و سازمانی تجربه کنند، احتمال بیشتری وجود دارد که فرایندهای اجرای خط‌مشی با کیفیت، هماهنگی و اثربخشی بالاتری انجام شوند. این یافته را می‌توان از منظر نقش منابع درونی و ارزشی کارکنان در شکل‌دهی رفتارهای اجرایی توضیح داد. در سازمان‌های دولتی، اجرای خط‌مشی غالباً به مجموعه‌ای از اقدامات فراتر از اجرای مکانیکی دستورالعمل‌ها نیاز دارد و مستلزم مسئولیت‌پذیری، همکاری، تعهد، سازگاری و تداوم تلاش در شرایط ابهام و فشار است. زمانی که کارکنان کار خود را معنادار می‌دانند و میان نقش حرفه‌ای و ارزش‌های شخصی خود نوعی سازگاری احساس می‌کنند، انگیزش آنان از سطح الزام رسمی فراتر می‌رود و به نوعی تعهد درونی نسبت به تحقق اهداف سازمان تبدیل می‌شود. این تبیین با پژوهش‌هایی همسو است که نقش سرمایه‌های معنوی، روان‌شناختی و انسانی را در تعالی و اثربخشی سازمانی برجسته کرده‌اند (Rajayi et al., 2021; Soltani et al., 2025).

اثر مثبت معنویت محیط کار بر عملکرد اجرای خط‌مشی همچنین با مطالعاتی هم‌راستا است که نشان داده‌اند معنویت می‌تواند نگرش‌های شغلی مطلوب، اعتماد، رضایت و پایداری کارکنان را تقویت کند. توسعه یک فرهنگ معنوی در سازمان از طریق ایجاد احساس معنا، اعتماد و ارتباط اجتماعی می‌تواند رضایت شغلی را افزایش دهد و پیوند کارکنان با سازمان را تقویت کند (Tussey Jr, 2023). به همین ترتیب، معنویت محیط کار به‌عنوان سازوکاری میان فرهنگ سازمانی، هوش هیجانی و نگرش‌های شغلی معرفی شده و شواهد نشان داده‌اند که این سازه می‌تواند چگونگی تبدیل ویژگی‌های فردی و سازمانی به پیامدهای رفتاری را توضیح دهد (Baskar, 2023). در چارچوب پژوهش حاضر، می‌توان استدلال کرد که معنویت محیط کار با افزایش احساس هدفمندی و ارزشمندی نقش شغلی، کارکنان را برای پیگیری دقیق‌تر اهداف خط‌مشی و مواجهه سازنده‌تر با مشکلات اجرایی آماده می‌کند. افزون بر این، احساس تعلق و پیوند اجتماعی می‌تواند هماهنگی و تبادل اطلاعات میان واحدها را تقویت کند و همسویی ارزشی نیز احتمال مقاومت منفعلانه در برابر خط‌مشی‌های سازمان را کاهش دهد. در نتیجه، معنویت محیط کار از چند مسیر هم‌زمان می‌تواند کیفیت اجرای خط‌مشی را ارتقا دهد.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش حاضر این بود که شدت رابطه میان معنویت محیط کار و عملکرد اجرای خط‌مشی در چهار نوع فرهنگ سازمانی یکسان نبود. بیشترین ضریب مسیر در فرهنگ قبیله‌ای مشاهده شد؛ به‌گونه‌ای که ضریب اثر معنویت محیط کار بر عملکرد اجرای خط‌مشی در این گروه برابر با ۰.۶۱۲ بود و ۳۷.۵ درصد از واریانس عملکرد اجرای خط‌مشی را تبیین کرد. این نتیجه نشان می‌دهد که فرهنگ قبیله‌ای مناسب‌ترین زمینه برای تبدیل منابع معنوی کارکنان به عملکرد اجرایی است. فرهنگ قبیله‌ای بر همکاری، اعتماد، مشارکت، روابط انسانی، احساس تعلق و حمایت متقابل تأکید دارد و همین ویژگی‌ها با ابعاد اصلی معنویت محیط کار هم‌خوانی بالایی دارند. زمانی که کارکنان در محیطی فعالیت می‌کنند که هم روابط اجتماعی حمایت‌کننده وجود دارد و هم تجربه کار معنادار و همسویی ارزشی تقویت می‌شود، نوعی تقویت متقابل میان فرهنگ و معنویت شکل می‌گیرد. در چنین شرایطی، معنویت صرفاً تجربه‌ای فردی باقی نمی‌ماند، بلکه در تعاملات روزمره، همکاری بین‌بخشی و رفتارهای حمایتی تجلی پیدا می‌کند. این تفسیر با یافته‌هایی سازگار است که نشان داده‌اند فرهنگ سازمانی می‌تواند اعتماد، تعامل و اثربخشی کارکنان را ارتقا دهد و از این طریق به عملکرد بالاتر منجر شود (Cobrado & Prado, 2026; Sahoo et al., 2025).

نتیجه مربوط به فرهنگ قبیله‌ای را می‌توان همچنین با ادبیات رفتار شهروندی سازمانی توضیح داد. اجرای خط‌مشی در بسیاری از سازمان‌های دولتی نیازمند اقداماتی است که کاملاً در شرح وظایف رسمی کارکنان تعریف نشده‌اند، از جمله تبادل داوطلبانه اطلاعات، کمک به همکاران، پذیرش مسئولیت بیشتر و مشارکت فعال در حل مسائل اجرایی. فرهنگ قبیله‌ای با تقویت هویت جمعی و احساس تعلق می‌تواند چنین رفتارهایی را تسهیل کند. مطالعات پیشین نیز نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی، رهبری و خودکارآمدی می‌توانند از طریق رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد اثر بگذارند (Juliansyah et al., 2023). همچنین، پژوهش‌های داخلی بر نقش عوامل سازمانی در توسعه رفتار شهروندی و شکل‌گیری مشارکت فراتر از الزامات رسمی تأکید کرده‌اند (Safarifard et al., 2022; Tatar & Malekian, 2021). بنابراین، بالا بودن ضریب معنویت محیط کار در فرهنگ قبیله‌ای می‌تواند ناشی از این واقعیت باشد که چنین فرهنگی کانال‌های اجتماعی و رفتاری لازم برای تبدیل معنا و تعلق به کنش اجرایی را فراهم می‌سازد.

پس از فرهنگ قبیله‌ای، فرهنگ ادهوکراسی دومین ضریب بالای رابطه را نشان داد؛ به‌گونه‌ای که اثر معنویت محیط کار بر عملکرد اجرای خط‌مشی در این گروه برابر با ۰.۵۴۸ بود و ۳۰.۰ درصد از واریانس عملکرد را تبیین کرد. این یافته نشان می‌دهد که فرهنگ‌های منعطف،

نوآور و مبتنی بر ابتکار نیز زمینه مناسبی برای بهره‌گیری از منابع معنوی کارکنان فراهم می‌کنند. در سازمان‌های دارای فرهنگ ادهوکراسی، کارکنان معمولاً از استقلال بیشتری در تصمیم‌گیری برخوردارند و فرصت بیشتری برای آزمودن راه‌حل‌های جدید و سازگار شدن با شرایط متغیر دارند. چنین محیطی می‌تواند باعث شود کار معنادار و ارزش‌های درونی کارکنان مستقیماً در تصمیمات اجرایی منعکس شوند. از سوی دیگر، انعطاف‌پذیری و یادگیری مستمر به کارکنان اجازه می‌دهد میان اهداف کلی خط‌مشی و شرایط خاص اجرا ارتباط برقرار کنند و به جای پیروی صلب از رویه‌ها، راه‌حل‌های متناسب با شرایط واقعی ارائه دهند. این تفسیر با پژوهش‌هایی همسو است که فرهنگ یادگیری سازمانی را با توسعه شایستگی، چابکی یادگیری و توانمندسازی کارکنان مرتبط دانسته‌اند (Nayak et al., 2026; Nurcahyo, 2024). در چنین محیطی، معنویت محیط کار می‌تواند با حس اختیار و یادگیری ترکیب شود و از این طریق به عملکرد بهتر اجرایی منجر گردد.

در مقابل، اثر معنویت محیط کار بر عملکرد اجرای خط‌مشی در فرهنگ بازار به ۰.۳۳۱ کاهش یافت و تنها ۱۱.۰ درصد از واریانس عملکرد اجرای خط‌مشی را تبیین کرد. این نتیجه نشان می‌دهد که در محیط‌های شدیداً نتیجه‌محور و رقابت‌مدار، هرچند معنویت همچنان با عملکرد بهتر مرتبط است، اما نقش آن محدودتر می‌شود. فرهنگ بازار معمولاً بر دستیابی به اهداف، رقابت، بهره‌وری و نتایج قابل اندازه‌گیری تأکید دارد. در چنین بستری، رفتار کارکنان ممکن است بیش از آنکه بر اساس احساس معنا، تعلق یا همسویی ارزشی هدایت شود، تحت تأثیر اهداف کمی، پاداش‌ها و انتظارات عملکردی رسمی قرار گیرد. به همین دلیل، بخشی از اثر بالقوه معنویت محیط کار تحت‌الشعاع سازوکارهای بیرونی قرار می‌گیرد. با این حال، معنادار بودن ضریب ۰.۳۳۱ نشان می‌دهد که حتی در فرهنگ بازار نیز معنویت محیط کار فاقد اهمیت نیست و می‌تواند به تقویت پشتکار، انسجام و احساس مسئولیت کمک کند. مطالعات مربوط به رابطه فرهنگ سازمانی و عملکرد نیز نشان داده‌اند که فرهنگ‌های نتیجه‌محور می‌توانند عملکرد را افزایش دهند، اما سازوکار اثر آن‌ها بیشتر از مسیر انگیزش عملکردی، مشارکت و درگیری شغلی عمل می‌کند (Cobrado & Prado, 2026; Sahoo et al., 2025). بنابراین، کاهش شدت اثر معنویت در این گروه با این فرض سازگار است که در فرهنگ بازار، عوامل بیرونی سهم بیشتری در هدایت رفتار اجرایی دارند.

ضعیف‌ترین اثر در فرهنگ سلسله‌مراتبی مشاهده شد؛ به‌گونه‌ای که ضریب مسیر معنویت محیط کار به عملکرد اجرای خط‌مشی برابر با ۰.۱۸۴ بود و تنها ۳.۴ درصد از واریانس عملکرد اجرای خط‌مشی را تبیین کرد. این نتیجه از نظر نظری اهمیت زیادی دارد، زیرا نشان می‌دهد ساختارهای مبتنی بر کنترل، رسمی‌سازی، مقررات و سلسله‌مراتب می‌توانند ظرفیت تبدیل منابع معنوی کارکنان به عملکرد اجرایی را محدود کنند. در سازمان‌های سلسله‌مراتبی، رفتار مطلوب معمولاً از طریق دستورالعمل، نظارت و استانداردهای رسمی تعریف می‌شود و فضای کمتری برای اعمال قضاوت فردی، ابتکار و تفسیر شخصی از معنا وجود دارد. در چنین محیطی، حتی اگر کارکنان از سطح بالایی از معنویت محیط کار برخوردار باشند، ممکن است نتوانند این تجربه را به رفتارهای نوآورانه، مشارکتی یا تصمیمات مستقل اجرایی تبدیل کنند. به بیان دیگر، معنویت وجود دارد، اما کانال‌های ساختاری لازم برای تبدیل آن به عملکرد محدود است. این برداشت با مطالعاتی همسو است که بر تعامل میان فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های معنوی در شکل‌دهی پیامدهای عملکردی تأکید کرده‌اند (Çimen & Karadağ, 2019; Karadağ et al., 2020).

نتایج مقایسه مستقیم ضرایب میان گروه‌ها نیز نقش تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی را به‌صورت روشن‌تری تأیید کرد. تفاوت میان فرهنگ قبیله‌ای و بازار، قبیله‌ای و سلسله‌مراتبی، ادهوکراسی و بازار و نیز ادهوکراسی و سلسله‌مراتبی از نظر آماری معنادار بود؛ در حالی که تفاوت میان قبیله‌ای و ادهوکراسی و نیز میان بازار و سلسله‌مراتبی به سطح معناداری نرسید. این الگو نشان می‌دهد که چهار فرهنگ را می‌توان تا حدی

در دو خوشه کلی تفسیر کرد. فرهنگ‌های قبیله‌ای و ادهوکراسی که بر انعطاف‌پذیری، مشارکت، تعامل و استقلال بیشتر تأکید دارند، شرایط مساعدتری برای تبدیل معنویت به عملکرد فراهم می‌کنند. در مقابل، فرهنگ‌های بازار و سلسله‌مراتبی که بیشتر بر کنترل بیرونی، اهداف رسمی و ساختارهای استاندارد متکی‌اند، این رابطه را تضعیف می‌کنند. این یافته با دیدگاه‌های جدید درباره نقش زمینه فرهنگی در فعال‌سازی منابع انسانی و اجتماعی هم‌راستاست. شواهد اخیر نشان می‌دهند که شایستگی‌های اجتماعی و فرهنگی زمانی بیشترین تأثیر را بر عملکرد دارند که از طریق نظام‌های سازمانی مناسب و مدیریت منابع انسانی پشتیبانی شوند (Ullah et al., 2026). به همین ترتیب، نقش فرهنگ یادگیری در فعال‌سازی ظرفیت‌های انسانی نشان می‌دهد که ویژگی‌های فرهنگی می‌توانند تعیین کنند منابع درونی کارکنان تا چه اندازه به عملکرد واقعی تبدیل شوند (Nayak et al., 2026).

از منظر نظری، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رابطه میان معنویت محیط کار و عملکرد اجرای خط‌مشی نباید به‌صورت یک رابطه یکنواخت و مستقل از زمینه در نظر گرفته شود. نتایج نشان دادند که معنویت محیط کار در سطح کل نمونه پیش‌بین مثبت عملکرد است، اما شدت این رابطه به‌طور معناداری به فرهنگ سازمانی وابسته است. این مسئله از رویکرد اقتضایی حمایت می‌کند؛ یعنی اثربخشی منابع معنوی کارکنان به شرایطی بستگی دارد که سازمان برای بروز این منابع فراهم می‌کند. سازمان‌هایی که فضای بیشتری برای مشارکت، تعامل، اعتماد و استقلال ایجاد می‌کنند، امکان بیشتری برای تبدیل احساس معنا و همسویی ارزشی به رفتارهای اجرایی دارند. در مقابل، هرچه رفتار کارکنان بیشتر توسط قواعد رسمی، کنترل بیرونی و فشارهای نتیجه‌گرایانه تعیین شود، نقش منابع درونی کاهش می‌یابد. این تفسیر همچنین با نتایج پژوهش‌هایی هم‌راستاست که نشان داده‌اند فرهنگ سازمانی و هوش معنوی می‌توانند از طریق سازوکارهای عاطفی و رفتاری بر عملکرد اثر بگذارند (Sancoko et al., 2019). بنابراین، تأثیر معنویت را باید در قالب یک سازوکار اجتماعی ـ فرهنگی چندسطحی در نظر گرفت، نه صرفاً یک ویژگی روان‌شناختی فردی.

یافته‌های پژوهش حاضر همچنین بر این نکته تأکید دارند که معنویت محیط کار می‌تواند در سازمان‌های دولتی نقش ویژه‌ای در غلبه بر محدودیت‌های ناشی از بروکراسی و پیچیدگی اجرای خط‌مشی ایفا کند. زمانی که کارکنان اهداف خط‌مشی را با ارزش‌های شخصی و حرفه‌ای خود مرتبط می‌دانند، احتمال بیشتری وجود دارد که از اجرای حداقلی و صوری وظایف فاصله بگیرند و نسبت به پیامدهای واقعی خط‌مشی حساسیت بیشتری نشان دهند. این نوع درونی‌سازی هدف می‌تواند موجب افزایش پشتکار، احساس مسئولیت و آمادگی برای همکاری شود. مطالعات مرتبط با سرمایه معنوی و توانمندسازی مدیران نیز نشان داده‌اند که منابع معنوی می‌توانند ظرفیت افراد را برای اثرگذاری و عملکرد مؤثرتر در محیط سازمانی افزایش دهند (Soltani et al., 2025). همچنین، شواهد مربوط به تأثیر آموزش معنوی بر تاب‌آوری و کیفیت زندگی نشان می‌دهند که منابع معنوی می‌توانند ظرفیت افراد برای مواجهه با فشار و دشواری را تقویت کنند (Izadi & Darayi Mahmoudi, 2018). از این رو، در محیط‌های دولتی که اجرای خط‌مشی با تعارض اهداف، محدودیت منابع و فشار پاسخ‌گویی همراه است، معنویت محیط کار می‌تواند به‌عنوان یک منبع حمایتی مهم عمل کند.

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که معنویت محیط کار نه‌تنها به‌طور مستقیم با عملکرد اجرای خط‌مشی مرتبط است، بلکه اثربخشی آن به نوع فرهنگ حاکم بر سازمان وابسته است. فرهنگ‌های قبیله‌ای و ادهوکراسی این اثر را تقویت می‌کنند، در حالی که در فرهنگ‌های بازار و به‌ویژه سلسله‌مراتبی، شدت رابطه کاهش می‌یابد. این نتیجه با ادبیاتی همسو است که فرهنگ سازمانی را یکی از مهم‌ترین عوامل شکل‌دهنده رفتار کارکنان، درگیری شغلی، یادگیری، تعهد و عملکرد معرفی کرده است (Cobrado & Prado, 2026; Sahoo et al., 2025). افزون

بر این، یافته‌ها با دیدگاه‌هایی سازگارند که بر نقش تعامل میان فرهنگ، معنویت، رفتار شهروندی، یادگیری و ظرفیت‌های انسانی در شکل‌گیری پیامدهای سازمانی تأکید دارند (Baskar, 2023; Juliansyah et al., 2023; Nurcahyo, 2024). بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که ارتقای معنویت محیط کار زمانی بیشترین اثربخشی را خواهد داشت که به موازات آن، شرایط فرهنگی مناسب برای بروز و تبدیل این منابع به رفتار اجرایی نیز ایجاد شود.

محدودیت‌های پژوهش حاضر باید در تفسیر نتایج مورد توجه قرار گیرد. نخست، داده‌ها به‌صورت مقطعی گردآوری شدند و بنابراین امکان استنباط قطعی روابط علّی میان معنویت محیط کار، فرهنگ سازمانی و عملکرد اجرای خط‌مشی محدود است. دوم، تمامی متغیرها بر اساس ادراک پاسخگویان و از طریق پرسشنامه خودگزارشی اندازه‌گیری شدند؛ ازاین‌رو احتمال بروز سوگیری روش مشترک، تمایل به پاسخ‌های اجتماعی مطلوب و خطاهای ادراکی وجود دارد. سوم، جامعه پژوهش به سازمان‌های دولتی منتخب شهر یزد محدود بود و ممکن است ویژگی‌های اداری، فرهنگی و مدیریتی این سازمان‌ها با سایر مناطق کشور تفاوت داشته باشد؛ بنابراین، تعمیم نتایج به کل نظام اداری ایران باید با احتیاط انجام شود. چهارم، طبقه‌بندی پاسخگویان بر اساس فرهنگ غالب سازمانی، پیچیدگی واقعی فرهنگ سازمان را تا حدی ساده‌سازی می‌کند، زیرا ممکن است در یک سازمان چندین الگوی فرهنگی به‌طور هم‌زمان وجود داشته باشند. پنجم، پژوهش حاضر بر رابطه مستقیم معنویت محیط کار و عملکرد اجرای خط‌مشی تمرکز داشت و سایر سازوکارهای احتمالی مانند تعهد سازمانی، اعتماد، توانمندسازی، رفتار شهروندی یا رهبری در مدل وارد نشدند.

در پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود از طرح‌های طولی برای بررسی تغییرات معنویت محیط کار و عملکرد اجرای خط‌مشی در گذر زمان استفاده شود تا جهت روابط و پایداری آثار بهتر مشخص شود. همچنین، استفاده از داده‌های چندمنبعی، مانند ارزیابی مدیران، شاخص‌های عینی عملکرد اجرایی و داده‌های کارکنان، می‌تواند محدودیت‌های ناشی از خودگزارشی را کاهش دهد. انجام پژوهش مشابه در استان‌ها، سازمان‌های دولتی ملی، شهرداری‌ها و نهادهای عمومی غیردولتی می‌تواند به ارزیابی قابلیت تعمیم نتایج کمک کند. پیشنهاد می‌شود در مطالعات بعدی نقش میانجی متغیرهایی مانند تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، اعتماد، توانمندسازی روان‌شناختی و درگیری شغلی بررسی شود. همچنین، می‌توان اثر متقابل فرهنگ سازمانی با سبک‌های رهبری، ساختار سازمانی و میزان تمرکز تصمیم‌گیری را آزمون کرد. بررسی فرهنگ سازمانی به‌صورت پروفایل‌های ترکیبی به جای تعیین تنها یک فرهنگ غالب نیز می‌تواند تصویر دقیق‌تری از واقعیت فرهنگی سازمان‌ها ارائه دهد.

از نظر کاربردی، مدیران سازمان‌های دولتی باید توجه داشته باشند که تقویت معنویت محیط کار به‌تنهایی برای بهبود اجرای خط‌مشی کافی نیست و لازم است ساختار فرهنگی سازمان نیز با این هدف هماهنگ شود. ایجاد فرصت برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، تقویت ارتباطات افقی، توسعه اعتماد میان مدیران و کارکنان، افزایش اختیار در سطح اجرای خط‌مشی و تشویق همکاری میان واحدها می‌تواند زمینه تبدیل احساس معنا و تعلق به عملکرد واقعی را فراهم کند. در سازمان‌های دارای فرهنگ سلسله‌مراتبی، کاهش کنترل‌های غیرضروری، تفویض اختیار بیشتر و ایجاد سازوکارهای مشارکتی می‌تواند به تقویت اثر معنویت محیط کار کمک کند. همچنین، مدیران می‌توانند از طریق تبیین روشن مأموریت عمومی سازمان، ارتباط دادن وظایف روزمره با پیامدهای اجتماعی خط‌مشی و به‌رسمیت‌شناختن مشارکت کارکنان، احساس معناداری کار را افزایش دهند. در فرهنگ‌های بازار نیز لازم است در کنار اهداف کمی و شاخص‌های عملکرد، بر ارزش‌های جمعی، همکاری و کیفیت فرایند اجرا تأکید شود تا فشار نتیجه‌گرایی مانع بهره‌گیری از ظرفیت‌های معنوی کارکنان نشود.

تشکر و قدردانی

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

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافعی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

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

Extended Abstract

Introduction

The effectiveness of public policy depends not only on the quality of policy formulation but also on the capacity of public organizations to translate formal objectives into coordinated, timely, and effective action. Policy implementation is therefore a multidimensional organizational process shaped by structural arrangements, managerial practices, employee motivation, organizational values, and the cultural context within which public servants perform their duties. In public organizations, formal regulations and administrative controls alone may be insufficient to ensure effective implementation, particularly when employees must cope with ambiguity, resource constraints, competing demands, interdepartmental coordination, and the need to exercise judgment in operational situations. Consequently, growing attention has been devoted to intangible organizational resources that can strengthen employees' commitment, responsibility, cooperation, and willingness to pursue organizational objectives beyond minimum formal requirements. Among these resources, workplace spirituality has emerged as an important construct for explaining how employees experience meaning, connectedness, and value congruence in their work. Research on spiritual, psychological, and human capital suggests that such resources can contribute to empowerment, organizational excellence, and improved organizational functioning (Rajayi et al., 2021; Soltani et al., 2025).

Workplace spirituality generally refers to employees' experience of meaningful work, a sense of community and connectedness with others, and alignment between individual and organizational values. It does not necessarily imply religiosity; rather, it concerns the extent to which employees perceive their work as purposeful and consistent with deeper personal values. Such experiences may strengthen intrinsic motivation, psychological attachment, trust, cooperation, and persistence in accomplishing organizational responsibilities. Previous studies have shown that workplace spirituality may serve as an important mechanism linking organizational culture and individual capabilities to favorable job attitudes (Baskar, 2023). Similarly, the development of a spiritually supportive organizational environment has been associated with stronger trust, job satisfaction, and employee retention (Tussey Jr, 2023). These findings suggest that employees who perceive their work as meaningful and experience a strong sense of belonging may be more willing to invest effort in achieving collective goals and overcoming implementation obstacles.

However, workplace spirituality does not operate independently of the organizational environment. Organizational culture provides the values, norms, assumptions, and behavioral expectations

through which employees interpret their roles and decide how to respond to organizational demands. Contemporary evidence indicates that organizational culture significantly influences employee motivation, engagement, learning, performance, and organizational success (Cobrado & Prado, 2026; Sahoo et al., 2025). Organizational learning culture has likewise been associated with the development of employee competencies and learning agility, while empowerment and knowledge-sharing environments may strengthen workplace spirituality (Nayak et al., 2026; Nurcahyo, 2024). Therefore, the same level of workplace spirituality may not produce equivalent performance outcomes across different cultural contexts.

The Competing Values Framework distinguishes among clan, adhocracy, market, and hierarchy cultures. Clan culture emphasizes participation, interpersonal trust, collaboration, cohesion, and belonging; adhocracy culture prioritizes innovation, flexibility, initiative, and adaptability; market culture focuses on competition, achievement, measurable results, and productivity; and hierarchy culture emphasizes stability, formalization, rules, coordination, and administrative control. These cultural configurations may alter the extent to which employees can convert meaningful work and value alignment into effective policy implementation. The relationship between spiritual characteristics and organizational outcomes has already been shown to depend on broader cultural and leadership processes (Çimen & Karadağ, 2019; Karadağ et al., 2020). Organizational culture may also facilitate citizenship behavior and extra-role cooperation, both of which are particularly important when successful implementation requires coordination beyond formally prescribed responsibilities (Juliansyah et al., 2023; Safarifard et al., 2022; Tatar & Malekian, 2021). Moreover, culture and spiritual intelligence may jointly influence performance through emotional and behavioral mechanisms (Sancoko et al., 2019).

This contextual perspective is particularly relevant to public organizations, where hierarchical structures, formal procedures, administrative accountability, and standardized rules coexist with differing levels of participation, innovation, competition, and interpersonal cohesion. Although spirituality and organizational culture have been examined in relation to job attitudes and employee performance, considerably less attention has been devoted to policy implementation performance as a specific outcome. Furthermore, culture has often been modeled as a direct predictor rather than as a contextual moderator that changes the strength of the workplace spirituality–performance relationship. Recent research emphasizing the interaction among cultural competencies, human resource practices, and organizational performance reinforces the need for such contextualized models (Ullah et al., 2026). Spiritual resources may also enhance resilience and individuals' ability to cope with difficult conditions, suggesting their potential relevance in demanding administrative environments (Izadi & Darayi Mahmoudi, 2018). Accordingly, this study aimed to examine the moderating role of clan, adhocracy, market, and hierarchy organizational cultures in the relationship between workplace spirituality and policy implementation performance in Iranian public organizations.

Methods and Materials

The study employed an applied, descriptive-correlational, cross-sectional survey design and used partial least squares structural equation modeling to test the proposed relationships. The statistical population consisted of employees and managers working in selected public organizations in Yazd, Iran. Cluster sampling was used because the participating public organizations were geographically and administratively dispersed, allowing the study to achieve adequate organizational diversity while maintaining practical access to respondents. After screening the collected questionnaires for completeness and response quality, 392 questionnaires were retained for statistical analysis.

Data were collected using a structured questionnaire composed of demographic items and standardized measures of the principal study constructs. Workplace spirituality was operationalized through the dimensions of meaningful work, sense of community, and alignment with organizational values. Policy implementation performance reflected employees' perceptions of the organization's ability to translate policy objectives into effective actions, accomplish implementation responsibilities in a timely manner, coordinate implementation processes, utilize available resources appropriately, and attain intended policy outcomes. Organizational culture was assessed according to the Competing Values Framework and categorized into clan, adhocracy, market, and hierarchy cultures. The dominant culture for each respondent was determined by the highest cultural profile score, and this classification was subsequently used in the multi-group analysis. All substantive questionnaire items were measured on a five-point Likert scale ranging from 1, strongly disagree, to 5, strongly agree.

The measurement model was assessed using indicator loadings, Cronbach's alpha, composite reliability, average variance extracted, the Fornell–Larcker criterion, and the heterotrait–monotrait ratio. After establishing reliability and convergent and discriminant validity, the structural model was evaluated using standardized path coefficients, bootstrapped t statistics, coefficients of determination, effect sizes, predictive relevance, and the standardized root mean square residual. The overall effect of workplace spirituality on policy implementation performance was first estimated for the complete sample. Multi-group analysis was then conducted after dividing the sample according to dominant organizational culture. Measurement invariance was considered before comparing group-specific structural coefficients, and differences in the workplace spirituality–policy implementation performance path were directly tested across cultural groups.

Findings

Of the 392 respondents, 238 were men (60.7%) and 154 were women (39.3%). The mean age was 39.18 years (SD=7.84), while the mean organizational tenure was 13.64 years (SD=6.91). A total of 73.2% of the respondents held expert or operational positions, whereas 26.8% occupied supervisory or managerial positions. Regarding dominant organizational culture, 112 respondents (28.6%) were classified in the clan culture group, 86 (21.9%) in the adhocracy group, 94 (24.0%) in the market group, and 100 (25.5%) in the hierarchy group.

The measurement model demonstrated satisfactory psychometric properties. Cronbach's alpha coefficients ranged from 0.846 to 0.914, while composite reliability values ranged from 0.897 to 0.932. Average variance extracted values ranged from 0.686 to 0.722, exceeding the accepted threshold for convergent validity. Standardized factor loadings ranged from 0.764 to 0.894 and were statistically significant. The Fornell–Larcker criterion was satisfied for all constructs, and all relevant HTMT values remained below 0.85, indicating adequate discriminant validity.

At the structural level, workplace spirituality had a positive and statistically significant effect on policy implementation performance in the total sample ($\beta=0.468$, $t=10.636$, $p<0.001$). Workplace spirituality explained 21.9% of the variance in policy implementation performance ($R^2=0.219$; adjusted $R^2=0.217$). Predictive relevance was supported by a Q^2 value of 0.145, and the effect size was moderate ($f^2=0.280$). The SRMR value of 0.061 also indicated satisfactory overall model fit.

The multi-group analysis revealed substantial differences across organizational cultures. The strongest effect was observed under clan culture ($\beta=0.612$, $t=8.620$, $p<0.001$), where workplace spirituality explained 37.5% of the variance in policy implementation performance. The effect was also strong under adhocracy culture ($\beta=0.548$, $t=6.602$, $p<0.001$), with an R^2 of 0.300. In the market culture group, the relationship remained positive and significant but was considerably weaker

(β=0.331, t=3.598, p<0.001), and the explained variance decreased to 11.0%. The weakest relationship appeared under hierarchy culture (β=0.184, t=2.115, p=0.035), where workplace spirituality accounted for only 3.4% of the variance in policy implementation performance.

Direct comparisons of path coefficients further confirmed cultural moderation. The difference between clan and market cultures was significant (Δβ=0.281, p=0.006), as was the difference between clan and hierarchy cultures (Δβ=0.428, p<0.001). Significant differences were also found between adhocracy and market cultures (Δβ=0.217, p=0.031) and between adhocracy and hierarchy cultures (Δβ=0.364, p<0.001). In contrast, the difference between clan and adhocracy cultures was not significant (Δβ=0.064, p=0.421), and the difference between market and hierarchy cultures did not reach statistical significance (Δβ=0.147, p=0.084).

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that workplace spirituality is an important predictor of policy implementation performance in public organizations. Employees who perceive their work as meaningful, experience stronger interpersonal connectedness, and recognize greater alignment between their own values and those of the organization are more likely to contribute effectively to policy implementation. Such employees may approach implementation responsibilities not merely as formally assigned duties but as meaningful organizational activities deserving commitment, cooperation, and sustained effort. This interpretation is particularly relevant in public administration, where implementation frequently involves ambiguity, coordination across organizational boundaries, and the need to maintain effort despite administrative constraints.

More importantly, the findings show that organizational culture changes the strength of this relationship. Clan culture provided the most favorable context for transforming workplace spirituality into implementation performance. Its emphasis on trust, participation, cohesion, interpersonal support, and shared commitment appears to reinforce the social and relational dimensions of workplace spirituality. In such settings, meaningful work and value congruence can be readily translated into collaboration, mutual assistance, and collective commitment to policy goals.

Adhocracy culture also strengthened the relationship considerably. Flexibility, autonomy, innovation, and openness to change appear to provide employees with the discretion required to translate internally meaningful work into adaptive implementation behavior. Employees who experience their work as purposeful may be especially effective when organizational structures allow them to exercise initiative, develop alternative solutions, and respond creatively to implementation challenges.

By contrast, the relationship was weaker under market culture. In highly results-oriented settings, employee behavior may be shaped more strongly by measurable targets, external incentives, competition, and formal performance expectations. Workplace spirituality remains beneficial, but its relative contribution becomes smaller because performance is influenced more directly by externally imposed achievement mechanisms. The weakest effect under hierarchy culture suggests that extensive formalization, centralized control, standardized procedures, and limited discretion constrain the extent to which employees can translate internal meaning and value alignment into distinctive implementation behavior. In such organizations, formal structures may determine performance more strongly than employees' internal motivational resources.

Overall, the study supports a contextual rather than universal interpretation of workplace spirituality. Workplace spirituality contributes positively to policy implementation, but its organizational value depends substantially on the cultural conditions under which employees operate. Flexible, participatory, and relational cultures appear to amplify its effects, whereas highly formalized and externally controlled environments restrict them. The study therefore concludes that improving policy

implementation in public organizations requires more than strengthening employees' sense of meaningful work and value alignment. Public managers should simultaneously cultivate cultural conditions that enable those internal resources to be expressed through participation, discretion, collaboration, and adaptive action. The principal contribution of the study is thus to demonstrate that organizational culture functions as an important boundary condition in the workplace spirituality–policy implementation performance relationship and that clan and adhocracy cultures provide substantially stronger conditions for converting workplace spirituality into effective policy implementation than market and hierarchy cultures.

References

Baskar, B. (2023). *Mediating Effect of Workplace Spirituality on Emotional Intelligence, Organization Culture and Dimensions of Employee Job Attitude* Vellore Institute of Technology, Centre of Business School].

Çimen, B., & Karadağ, E. n. (2019). Spiritual Leadership, Organizational Culture, Organizational Silence and Academic Success of the School. *Educational Administration Theory and Practice Journal*, *25*(1). https://doi.org/10.14527/kuey.2019.001

Cobrado, A., & Prado, N. (2026). Motivation, organizational culture, engagement, and work performance of employees in private higher education institutions. *Psychology and Education: A Multidisciplinary Journal*, *54*(6), 791-826. https://doi.org/10.70838/pemj.540605

Izadi, A., & Darayi Mahmoudi, K. (2018). The Effectiveness of Spiritual Training on the Resilience and Quality of Life of Divorced Women. *The Women and Families Cultural-Educational Journal*, *13*(43), 53-73. https://www.magiran.com/paper/1892011

Juliansyah, J., Ridwan, M., & Wahidmurni. (2023). The Effect of Islamic Leadership, Organizational Culture, and Self-Efficacy on Lecturer Performance Mediated Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Islamic Religious Colleges in West Kalimantan Indonesia. *Jurnal Pendidikan Islam*, *11*(1), 77-93. https://doi.org/10.14421/jpi.2022.111.77-93

Karadağ, M., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., & Dağli, G. (2020). Effect Size of Spiritual Leadership: In the Process of School Culture and Academic Success. *Sage Open*, *10*(1), 2158244020914638. https://doi.org/10.1177/2158244020914638

Nayak, L., Malik, P., Meher, J. R., & Patel, G. (2026). Developing competencies of Gen Z: Role of organizational learning culture and learning agility. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *13*(2), 278-296. https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2024-0276

Nurcahyo, S. A. (2024). The Role of Organizational Learning Culture and Workplace Empowerment in Improving Workplace Spirituality Through Knowledge Sharing Behavior as a Mediation Variable. *International Journal of Islamic Business Ethics*, *9*(1), 15. https://doi.org/10.30659/ijibe.9.1.15-31

Rajayi, Z., Bani Hashemi, S. A., & Khongi, F. (2021). The Impact of Human, Spiritual, and Psychological Capital on Organizational Excellence. *Cultural and Social Studies Quarterly*, *1*(1), 7-32.

Safarifard, A., Amiri, H., Parsa Moein, K., & Alishiri, B. (2022). Model of Organizational Controlling Factors Affecting the Development of Organizational Citizenship Behavior (Case Study: Central Headquarters of the Iranian Blood Transfusion Organization). *ijhp*, *5*(4), 518-527. http://ijhp.ir/article-1-491-en.html

Sahoo, A., Sood, S., Sohal, J., Goyal, N., Bawa, R. K., & Rajitha, R. (2025). Exploring the Influence of Organizational Culture on Employee Performance and Organizational Success. *Multidisciplinary Science Journal*, *7*, 2025ss0211. https://doi.org/10.31893/multiscience.2025ss0211

Sancoko, R., Setiawan, M., & Troena, F. A. (2019). The Influence of Organizational Culture and Spiritual Intelligence on Employee Performance through Emotional Intelligence (Studies In Pt. Pln (Persero) Distribution of Bali). *Management and Economics Journal*, *3*(1), 67-80. https://doi.org/10.18860/mec-j.v0i2.5510

Soltani, R., Zarei Matin, H., & Parsian, M. (2025). Investigating the factors affecting the empowerment of managers based on spiritual capital. *Journal of Organizational Culture Management*.

Tatar, P., & Malekian, F. (2021). Provide a Model for Teaching Organizational Citizenship Behavior in the Education and Training Organization based on Data Theory Strategy. *iase-idje*, *4*(3), 136-147. https://doi.org/10.52547/ijes.4.3.136

Tussey Jr, B. (2023). *Developing a Spiritual Culture Within an Organization to Promote Trust and Job Satisfaction, Leading to Employee Retention* Wayland Baptist University]. https://www.proquest.com/openview/503b0b2a6a06c4f2c1933762d3d67b66/1?cbl=18750&diss=y&pq-origsite=gscholar

Ullah, K., Usman, M., & Afzal, H. (2026). A pathway between social and cultural competencies and organizational performance through sustainable human resource management. *The Critical Review of Social Sciences Studies*, *4*(1), 570-588. https://doi.org/10.59075/cnbmvc47