


‘Alawī Organizational Governance: An Indigenous Framework for Elevating the Psychological-Spiritual Health of Employees in Light of the Sīrah of Imam ‘Alī (a.s.)

Ali Asghar Abdeshahi¹, Mohammad Hakkak²

¹ Ph.D. Student, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran (**Corresponding author**). abdeshahi.aa@fh.lu.ac.ir

² Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran. hakkak.m@lu.ac.ir

Abstract



The objective of this research is to design and test an indigenous model of organizational governance entitled "‘Alawī Organizational Governance" based on the sīrah of Imam ‘Alī (a.s.) and in order to elevate the psychological-spiritual health of employees as a key indicator of the quality of governance. This study seeks to present an operational and alternative framework for imported human resource management models which, by neglecting the Islamic-Iranian identity, have failed in resolving human resource challenges in Iran. The main problem is the inefficiency of prevalent human resource management models with Western origins within the cultural-civilizational context of Iran, which, due to inattention to ‘Alawī values and the intellectual system of the Islamic Revolution, have been unable to create a sense of belonging, justice, and meaning among employees. This gap has led to phenomena such as widespread occupational burnout, decreased motivation, the weakening of social capital, and the migration of elites, which threatens the legitimacy and efficacy of the entire governance system. The pivotal question of the research is: "Can the three-layered model of ‘Alawī organizational governance, consisting of the pillars of ‘Alawī justice, meaning in work, and Iranian-Islamic human resource policies, elevate the psychological-spiritual health of employees? And what differences exist in the effectiveness of these pillars in the public and private sectors?" This research has been conducted using a field-survey method with a quantitative approach. Field data were collected from 235 employees of the public sector (the Governorate and the Agricultural Jihad) and the private sector (two active service and manufacturing companies) in Lorestan Province. The research instrument was a scenario-based and structured questionnaire with a 9-point Likert scale, the content validity of which was confirmed by experts and its reliability was calculated with a Cronbach's alpha coefficient above 0.85. To analyze the data and examine the linear, non-linear, and interactive effects of the independent variables

Cite this article: Abdeshahi, A.S. & Hakkak, M. (2026). ‘Alawī Organizational Governance: An Indigenous Framework for Elevating the Psychological-Spiritual Health of Employees in Light of the Sīrah of Imam ‘Alī (a.s.). *Islamic Governance Studies*, 2(1), p. 155-180. <https://doi.org/10.22081/JISLAMICGO.2026.73555.1047>

Received: 2025-07-14 ; **Revised:** 2025-09-05 ; **Accepted:** 2025-10-18 ; **Published online:** 2026-03-30

Type of article: Research Article
<https://jislamicgov.isca.ac.ir>

Publisher: Islamic Sciences and Culture Academy

©2026/authors retain the copyright and full publishing rights

on the dependent variable, the advanced method of "Response Surface Methodology" was utilized utilizing the Design-Expert software. Furthermore, to determine the optimal combination of variables, the "Desirability Function" was employed. The empirical findings indicated different and significant models in the two organizational sectors: 1) In the public sector, 'Alawī justice was the strongest and most significant predictor of the psychological-spiritual health of employees. The relationship in this sector was predominantly linear, which indicates the absolute priority of the perception of the fairness of procedures, interactions, and resource distribution within bureaucratic apparatuses. 2) In the private sector, meaning in work emerged as the dominant factor, and its effect was non-linear (quadratic) and exponential. This means that by increasing the level of endowing meaning to work, its impact on the psychological-spiritual health of employees increases with a steeper slope, and for the workforce of this sector, linking the job with transcendent goals and serving the people is a more determinant factor. 3) Iranian-Islamic human resource policies (meritocracy, professional ethics, consultation) played an infrastructural and positively moderating role in both sectors. These policies provide the necessary institutional context for the effective realization of justice and the sustainable deepening of meaning. 4) The results of the desirability function indicated that under conditions of resource constraints, the optimal strategy is focusing on 'Alawī justice in the public sector and focusing on meaning in work in the private sector, so that the highest yield in elevating psychological-spiritual health is achieved. 5) The presented three-layered model (human resource policies as the underlying layer, justice as the middle layer, and meaning as the top layer) emphasized the synergy of these pillars and demonstrated that any defect in the underlying layer reduces the effectiveness of the entire system. This research succeeded for the first time in designing and empirically testing an indigenous, integrated, and contingent model of organizational governance relying on authentic Islamic-Iranian resources. The findings convincingly demonstrate that "'Alawī organizational governance" not only possesses the capability to explain and predict the psychological-spiritual health of employees but also, as an action guide for managers and policymakers, can be an appropriate alternative for imported models. This model, by placing psychological-spiritual health at the focal point of governance, is an indigenous response to the serious challenges of human capital such as occupational burnout and the migration of elites. The implementation of this model can aid in increasing organizational resilience, strengthening social capital, elevating institutional legitimacy, and ultimately, realizing the macro-objectives of upstream documents such as the Declaration of the Second Phase of the Islamic Revolution. This study is a fundamental step toward transforming Iranian organizations into just, meaningful, and efficient environments in which employees, as faithful (mu'min) and creative human beings, play an active role in building a "Strong Iran" and a "Modern Islamic Civilization". It is recommended that future researches, utilizing a longitudinal method and at the national level, address the generalization and completion of these findings as well as the design of operational interventions based on this framework.

Keywords: Islamic Governance, Organizational Social Capital, Organizational Resilience, Institutional Legitimacy, Structural Justice-Centeredness, Organizational Spirituality, Religious Meritocracy, Iranian-Islamic Organizational Culture, Lorestan Province.

الحكومة التنظيمية العلوية: إطار محلي للارتقاء بالصحة النفسية - المعنوية للعاملين في ضوء سيرة الإمام علي (ع)

علي أصغر عبد شاهي^١، محمد حكاك^٢

^١ طالب دكتوراه، قسم الإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة لرستان، خرم آباد، إيران (المؤلف المسؤول).
abdeshahi.aa@fh.lu.ac.ir

^٢ أستاذ، قسم الإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة لرستان، خرم آباد، إيران. hakkak.m@lu.ac.ir

الملخص

يتمثل هدف هذا البحث في تصميم واختبار نموذج محلي للحكومة التنظيمية تحت عنوان «الحكومة التنظيمية العلوية» مبني على سيرة الإمام علي (ع)، وذلك من أجل الارتقاء بالصحة النفسية - المعنوية للعاملين بوصفها مؤشراً رئيسياً لجودة الحكومة. وتسعى هذه الدراسة لتقديم إطار إجرائي وبديل للنماذج المستوردة لإدارة الموارد البشرية، والتي أخفقت في حل تحديات القوى العاملة في إيران نتيجة غفلتها عن الهوية الإسلامية - الإيرانية، وتكمن المشكلة الأساسية في عدم فاعلية النماذج الناتجة لإدارة الموارد البشرية ذات المنشأ الغربي في السياق الثقافي - الحضاري لإيران، والتي لم تكن قادرة على إيجاد شعور الانتماء، والعدالة، والمعنى لدى العاملين بسبب عدم الاكتراث بالقيم العلوية والمنظومة الفكرية للثورة الإسلامية. وقد أدت هذه الفجوة إلى بروز ظواهر مثل الاحتراق الوظيفي الواسع، وانخفاض الدافعية، وإضعاف رأس المال الاجتماعي، وهجرة النخب، مما يهدد مشروعية وفاعلية نظام الحكومة برتمته. ويتمثل التساؤل المحوري للبحث فيما يلي: «هل يمكن للأ نموذج ثلاثي الطبقات للحكومة التنظيمية العلوية، المكون من أركان العدالة العلوية، والمعنى في العمل، وسياسات الموارد البشرية الإيرانية - الإسلامية، أن يرتقي بالصحة النفسية - المعنوية للعاملين؟ وما هي الفروق في تأثير هذه الأركان في القطاعين العام والخاص؟». وقد أنجز هذا البحث بمنهج مسحي - ميداني وبمقاربة كمية. وجمعت البيانات الميدانية من ٢٣٥ فرداً من العاملين في القطاع العام (المحافظة وجهاد الزراعة) والقطاع الخاص (شركتان نشطتان خدمية وإنتاجية) في محافظة لرستان. وكانت أداة البحث عبارة عن استبانة مبنية على السيناريوهات ومهيكله وفق مقياس ليكرت ذي الـ ٩ درجات، وقد حظي صدقها المحتوائي بتأييد الخبراء، وحُسب ثباتها بمعامل ألفا كرونباخ متجاوزاً ٠.٨٥/٠. ولتحليل البيانات ودراسة التأثيرات الخطية، وغير الخطية، والتفاعلية للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، استُخدمت الطريقة المتقدمة لـ «تحليل سطح الاستجابة» بالاستعانة ببرنامج (ديزيان إكسبرت). كذلك، لتحديد التركيبة المثلى للمتغيرات، تم توظيف «دالة المطلوبة». وأظهرت النتائج التجريبية أنماطاً مختلفة وذات دلالة في كلا القطاعين التنظيميين: (١) في القطاع العام، كانت العدالة العلوية أقوى المنبئات وأكثرها دلالة للصحة النفسية - المعنوية للعاملين. وكانت العلاقة في هذا القطاع خطية في الغالب، مما يدل على الأولوية المطلقة

استناداً إلى هذه المقالة: عبد شاهي، علي أصغر؛ حكاك، محمد (٢٠٢٦). الحكومة التنظيمية العلوية: إطار محلي للارتقاء بالصحة النفسية - المعنوية للعاملين في ضوء سيرة الإمام علي (ع). دراسات الحكومة الإسلامية، ٣(١)، ص ١٥٥ - ١٨٠. <https://doi.org/10.22081/JISLAMICGO.2026.73555.1047>

تاريخ الاستلام: ٢٠٢٥/٠٧/١٤؛ تاريخ المراجعة: ٢٠٢٥/٠٩/٠٥؛ تاريخ القبول: ٢٠٢٥/١٠/١٨؛ تاريخ النشر: ٢٠٢٤/٠٣/٣٠

<https://jislamicgov.isca.ac.ir>

الناشر: المعهد العالي للعلوم والثقافة الإسلامية

نوع المقالة: بحثية



لإدراك عدالة الإجراءات، والتفاعلات، وتوزيع الموارد في الأجهزة البيروقراطية. (٢) في القطاع الخاص، ظهر المعنى في العمل بوصفه العامل الغالب، وكان تأثيره غير خطي (من الدرجة الثانية) وتضاعفياً. وهذا يعني أنه مع زيادة مستوى إضفاء المعنى على العمل، يزداد تأثيره على الصحة النفسية - المعنوية للعاملين بوتيرة أسرع، وبالنسبة للقوى العاملة في هذا القطاع، يُعد ربط الوظيفة بالأهداف المتعالية وخدمة الخلق، عاملاً أكثر حسماً. (٣) أدت سياسات الموارد البشرية الإيرانية - الإسلامية (الجدارة، والأخلاق المهنية، والمشورة) دوراً ثنائياً ومُعدلاً إيجابياً في كلا القطاعين. وتوفر هذه السياسات الأرضية المؤسسية اللازمة لتحقيق الفعّال للعدالة والتعميق المستدام للمعنى. (٤) وقد حكت نتائج دالة المطلوبة عن أنه في ظروف محدودة الموارد، تتمثل الاستراتيجية المثلى في التركيز على العدالة العلوية في القطاع العام، والتركيز على المعنى في العمل في القطاع الخاص، لكي يتحقق أكبر قدر من المردود في الارتقاء بالصحة النفسية - المعنوية. (٥) أكد النموذج ثلاثي الطبقات المُقدّم (سياسات الموارد البشرية بوصفها الطبقة التحتية، والعدالة بوصفها الطبقة الوسطى، والمعنى بوصفها الطبقة الفوقية) على التآزر بين هذه الأركان، وأظهر أن أي نقص في الطبقة التحتية، يُقلل من فعالية النظام بأكمله. وقد نجح هذا البحث لأول مرة في تصميم واختبار نموذج محلي، ومتكامل، وموَقفي للحوكمة التنظيمية بصورة تجريبية، بالاعتماد على المصادر الإسلامية - الإيرانية الأصلية. وتُظهر النتائج بصورة مقنعة أن «الحوكمة التنظيمية العلوية» لا تمتلك قابلية تبيين والتنبؤ بالصحة النفسية - المعنوية للعاملين فحسب، بل يمكنها أيضاً أن تكون بديلاً مناسباً للنماذج المستوردة بوصفها دليلاً لعمل المديرين ورأسي السياسات. ويُعد هذا النموذج، من خلال وضعه للصحة النفسية - المعنوية في بؤرة اهتمام الحوكمة، استجابةً محليةاً للتحديات الجادة التي تواجه رأس المال البشري مثل الاحتراق الوظيفي وهجرة النخب. ويمكن لتنفيذ هذا النموذج أن يساعد في زيادة الصمود التنظيمي، وتعزيز رأس المال الاجتماعي، والارتقاء بالمشروعية المؤسسية، وفي النهاية، تحقيق الأهداف الكبرى للوثائق العليا مثل بيان الخطوة الثانية للثورة الإسلامية. وتُعد هذه الدراسة خطوة أساسية في مسار تحويل المؤسسات الإيرانية إلى بيئات عادلة، وذات معنى، وفعالة، يؤدي فيها العاملون - بوصفهم بشراً مؤمنين ومبدعين - دوراً فعّالاً في بناء «إيران القوية» و«الحضارة الإسلامية الحديثة». ويُنتج أن تناول البحوث المستقبلية، باستخدام المنهج الطولي وعلى المستوى الوطني، تعميم وإكمال هذه النتائج، فضلاً عن تصميم تدخلات إجرائية بناءً على هذا الإطار.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإسلامية، رأس المال الاجتماعي التنظيمي، الصمود التنظيمي، المشروعية المؤسسية، محورية العدالة الهيكلية، الروحانية التنظيمية، الجدارة الدينية، الثقافة التنظيمية الإيرانية - الإسلامية، محافظة لرستان.

حکمرانی سازمانی علوی: چارچوبی بومی برای ارتقای سلامت روانی- معنوی کارکنان در پرتو سیره امام علی(ع)

علی اصغر عبدشاهی^۱، محمد حکاک^۲

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران (نویسنده مسئول).

abdeslahi.aa@fh.lu.ac.ir

^۲ استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. hakkak.m@lu.ac.ir

چکیده

چالش‌های سرمایه انسانی در ایران، تهدیدی راهبردی برای کارآمدی و مشروعیت نظام حکمرانی است. سلامت روانی- معنوی کارکنان به شاخص کلیدی کیفیت حکمرانی تبدیل شده، اما مدل‌های وارداتی مدیریت منابع انسانی به دلیل بی‌توجهی به هویت ایرانی- اسلامی ناکام مانده‌اند. در این راستا، سؤالی اصلی پژوهش حاضر این است که «آیا الگوی بومی حکمرانی سازمانی علوی با سه رکن عدالت علوی، معنا در کار و سیاست‌های منابع انسانی ایرانی- اسلامی می‌تواند سلامت روانی- معنوی کارکنان را ارتقاء دهد؟». فرضیه اصلی بر تفاوت اثرگذاری این ارکان در بخش‌های دولتی و خصوصی استوار بوده است. با روش پیمایشی- میدانی و تحلیل سطح پاسخ، داده‌ها از ۲۳۵ کارمند در استان لرستان جمع‌آوری شد. نتایج نشان داد در بخش دولتی عدالت علوی مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده سلامت روانی- معنوی است، در حالی که در بخش خصوصی معنا در کار با اثر غیرخطی غالب است. سیاست‌های منابع انسانی ایرانی- اسلامی نقش زیرساخت و تعدیل‌کننده مثبت را ایفا می‌کنند. تحلیل تابع مطلوبیت نیز تأیید کرد که تمرکز بر عدالت در بخش دولتی و بر معنا در بخش خصوصی، بیشترین بازده را دارد. این مدل سه‌لایه‌ای نشان می‌دهد که هر نقص در لایه زیرین (سیاست‌های منابع انسانی)، اثربخشی کل سیستم را کاهش می‌دهد. اجرای این الگو می‌تواند به کاهش فرسودگی، افزایش تاب‌آوری سازمانی و تقویت سرمایه اجتماعی کمک کند.

کلیدواژه‌ها: حکمرانی اسلامی، سرمایه اجتماعی سازمانی، تاب‌آوری سازمانی، مشروعیت نهادی،

عدالت‌محوری ساختاری، معنویت سازمانی، شایسته‌سالاری دینی، فرهنگ سازمانی ایرانی- اسلامی، استان لرستان.

استاد به این مقاله: عبدشاهی، علی‌اصغر؛ حکاک، محمد (۱۴۰۵). حکمرانی سازمانی علوی: چارچوبی بومی برای ارتقای سلامت روانی- معنوی کارکنان در

پرتو سیره امام علی(ع). *مطالعات حکمرانی اسلامی*، ۱۲(۱)، ۱۵۵-۱۸۰. <https://doi.org/10.22081/JISLAMICGO.2026.73555.1047>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۲۳؛ تاریخ اصلاح: ۱۴۰۴/۰۶/۱۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۲۶؛ تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۵/۰۱/۱۰

<https://jislamicgov.isca.ac.ir>

ناشر: پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی

©۱۴۰۵ / نویسندگان دارنده حق مؤلف مقاله خود بدون محدودیت هستند.



۱. مقدمه

چالش‌های سرمایه انسانی در ایران امروز دیگر صرفاً مسائل درون‌سازمانی نیستند؛ آن‌ها تهدیدهای وجودی برای کارآمدی، پایداری و مشروعیت کل نظام حکمرانی جمهوری اسلامی ایران به‌شمار می‌روند. فرسودگی شغلی گسترده، کاهش شدید انگیزه، مهاجرت نخبگان، افت بهره‌وری، تضعیف سرمایه اجتماعی و افزایش حس بی‌عدالتی در میان کارکنان به‌ویژه در دستگاه‌های اجرایی، مستقیماً به کیفیت حکمرانی در سطح ملی گره خورده است (انگگولکا^۱ و همکاران، ۲۰۲۵). سازمان‌های دولتی به‌عنوان مجریان اصلی اسناد بالادستی، سیاست‌های کلان و برنامه‌های توسعه‌ای، و سازمان‌های خصوصی به‌عنوان پیشران اقتصاد مقاومتی، تولید دانش‌بنیان و جهش تولید، هر دو در یک چرخه مشترک حکمرانی قرار دارند که سلامت روانی - معنوی کارکنان شاخص مرکزی موفقیت یا شکست آن است (ورهوست^۲ و همکاران، ۲۰۲۵). مطالعات نشان داده است که هرگاه این شاخص آسیب دیده، نه‌تنها عملکرد سازمانی فروپاشیده، بلکه اعتماد عمومی به نظام سیاسی کاهش یافته و انسجام ملی تهدید شده است (ون د واله، ۲۰۰۳^۳). مدل‌های متداول مدیریت منابع انسانی که عمدتاً از غرب وارد شده‌اند، با وجود برخورداری از ابزارهای فنی پیشرفته، در بستر فرهنگی - تمدنی ایران ناکارآمد بوده‌اند. این مدل‌ها به دلیل بی‌توجهی به هویت اسلامی - ایرانی، ارزش‌های علوی و منظومه فکری انقلاب اسلامی، نتوانسته‌اند حس تعلق، عدالت و معنا را در کارکنان ایجاد کنند (رایت و بوسول، ۲۰۰۲^۴، ص ۲۴۷-۲۷۶؛ فشارکی و صحت، ۱۳۹۵، ص ۴۷-۷۲). نتیجه این ناکارآمدی، پدید آمدن شکاف عمیق میان «کارمند» و «انسان مؤمن انقلابی» است؛ شکافی که در نهایت به بی‌تفاوتی سازمانی، فساد ساختاری و خروج سرمایه انسانی از کشور منجر می‌شود. این وضعیت، ضرورت بازگشت به منابع اصیل تمدنی را بیش از پیش آشکار می‌سازد. در این میان، سیره حکومتی امام علی(ع) به‌ویژه عهدنامه مالک اشتر (نهج البلاغه، نامه ۵۳)، به‌عنوان کامل‌ترین و عملی‌ترین سند حکمرانی اسلامی در تاریخ بشریت، چارچوبی جامع و بومی برای حل این چالش‌ها ارائه می‌دهد. این سند نه یک متن اخلاقی صرف، بلکه یک نظام حکمرانی کامل است که سه رکن اساسی برای مدیریت انسان در سازمان را مشخص کرده است: ۱) عدالت علوی به‌عنوان محور مشروعیت و پایداری، ۲) معنا در کار به‌عنوان منبع انگیزش درونی و تاب‌آوری، ۳) شایسته‌سالاری و امانت‌داری به‌عنوان زیرساخت اجرایی. این پژوهش با استخراج دقیق این سه رکن از قرآن کریم و نهج البلاغه و تلفیق آن‌ها با یافته‌های نوین روان‌شناسی سازمانی، برای

1. Ngqoleka
2. Verhoest
3. Van de Walle
4. Wright & Boswell

نخستین بار مدل حکمرانی سازمانی علوی را به‌عنوان یکی از مصادیق «حکمرانی‌های مضاف» در منظومه فکری جمهوری اسلامی ایران تدوین کرده است. عدالت علوی با ابعاد توزیعی، رویه‌ای، تعاملی و اجتماعی - سازمانی (شریف‌الرضی، ۱۳۸۷، ص ۴۲۵-۴۳۴)، معنا در کار با تأکید بر هدفمندی متعالی و خدمت به خلق (زخرف، ۳۲؛ نهج‌البلاغه، حکمت ۸۱) و سیاست‌های منابع انسانی مبتنی بر شایسته‌سالاری و امانت‌داری (قصص، ۲۶؛ نهج‌البلاغه، نامه ۵۳) در این مدل به‌صورت یک سیستم سه‌لایه‌ای هم‌افزا عمل می‌کنند که سلامت روانی - معنوی کارکنان را به شاخص اصلی کارآمدی حکمرانی تبدیل می‌کند (بهرامی، ۱۴۰۴، ص ۱۷۲-۱۸۳). پژوهش‌های پیشین یا این مفاهیم را به‌صورت جداگانه بررسی کرده‌اند (موسی‌زاده و عدلی، ۱۳۸۸؛ جهانگیری‌فرد و همکاران، ۱۳۹۸؛ اعتصامی و فاضلی کبریا، ۱۳۸۸)، یا تفاوت اثرگذاری آن‌ها در بخش‌های دولتی و خصوصی را به‌طور نظام‌مند و تجربی تحلیل نکرده‌اند (ابدالی و همکاران، ۱۳۹۷). این پژوهش برای نخستین بار با بهره‌گیری از روش پیشرفته سطح پاسخ و داده‌های میدانی از استان لرستان، این سه رکن را در یک مدل یکپارچه علی تلیف کرده و به پرسش راهبردی زیر پاسخ می‌دهد: آیا اجرای حکمرانی سازمانی علوی می‌تواند سلامت روانی - معنوی کارکنان را ارتقاء دهد و از این طریق، به تحقق ایران قوی و تمدن نوین اسلامی کمک کند؟ این مطالعه کاملاً هم‌راستا با اسناد بالادستی از جمله سند تحول دولت مردمی، بیانیه گام دوم انقلاب، و سیاست‌های کلی نظام اداری ایران طراحی شده است. با ارائه یک مدل بومی، عملیاتی و قابل سنجش، این پژوهش نه تنها خلأ موجود در دانش مدیریت اسلامی را پر می‌کند، بلکه به‌عنوان یک راهبرد کلان تمدنی، زمینه‌ساز تبدیل سازمان‌های ایرانی به محیط‌هایی می‌شود که در آن‌ها عدالت، معنا و شایستگی حاکم است؛ سازمان‌هایی که کارکنان در آن‌ها نه صرفاً «کارمند»، بلکه انسان‌های مؤمن، متعهد و خلاق هستند که برای تحقق آرمان‌های انقلاب اسلامی تلاش می‌کنند. بر این اساس، فرضیه‌های پژوهش حول محور اثربخشی متفاوت ارکان مدل در دو بخش دولتی و خصوصی شکل گرفته است. اجرای موفق این مدل، فراتر از بهبود عملکرد سازمانی، به تقویت انسجام ملی، کاهش شکاف طبقاتی، جلوگیری از مهاجرت نخبگان، ارتقای سرمایه اجتماعی و در نهایت، تحقق تمدن نوین اسلامی و ایران قوی منجر خواهد شد. از این‌رو، پژوهش حاضر نه یک مطالعه آکادمیک صرف، بلکه شروع‌کننده یک طرح عملیاتی برای حکمرانی آینده ایران اسلامی است که می‌تواند مبنای سیاست‌گذاری در سطوح عالی نظام قرار گیرد.

۲. پیشینه پژوهش

۲-۱. مدیریت اسلامی، عدالت علوی و پیامدهای حکمرانی آن

مدیریت اسلامی، با ریشه در قرآن کریم و سیره اهل بیت (ع)، چارچوبی بومی برای حکمرانی سازمانی در

ایران ارائه می‌دهد که عدالت، انصاف و کرامت انسانی را در مرکز قرار داده است. این چارچوب نه تنها یک نظام مدیریتی، بلکه الگویی برای حکمرانی عادلانه و معنویت‌محور است که پاسخگوی نیازهای فرهنگی و دینی جامعه ایرانی می‌باشد. عدالت علوی، به‌عنوان محوری‌ترین مفهوم این چارچوب، مستقیماً از سیره حکومتی امام علی (ع)، به‌ویژه نامه ۵۳ نهج البلاغه (عهدنامه مالک اشتر) استخراج شده است. این نامه، سند جامعی است که عدالت را فراتر از یک فضیلت اخلاقی، به یک الگوی عملیاتی و زیرساختی برای حکمرانی سازمانی تبدیل می‌کند (بهرامی، ۱۴۰۴). امام علی (ع) می‌فرماید: «الْعَدْلُ يَصْعُقُ الْأُمُورَ مَوَاضِعَهَا» (نهج البلاغه، حکمت ۴۳۷) و «أَدِ الْعَدْلَ لِنَفْسِكَ وَ لِلسَّاسِ وَ لِأَهْلِكَ وَ مَنْ تَوَلَّيْتَ مِنْ رَعِيَّتِكَ، فَإِنَّكَ إِلَّا تَفْعَلُ تُظْلِمُ» (نهج البلاغه، نامه ۲۵). این کلام نشان می‌دهد که عدالت، زیرساخت تقویت اعتماد عمومی، تعهد سازمانی، کاهش فرسودگی شغلی و ارتقای سلامت روانی - معنوی کارکنان است. مطالعات متعددی ابعاد عدالت علوی را بررسی کرده‌اند. به‌عنوان مثال، موسی‌زاده و عدلی (۱۳۸۸) و اعتصامی و فاضلی کبریا (۱۳۸۸) به ترتیب معیارهای شایسته‌گزینی و مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی را از نهج البلاغه استخراج کرده‌اند. مطالعات بین‌المللی نیز به‌طور گسترده رابطه عدالت سازمانی را با سلامت روانی و کاهش فرسودگی تأیید کرده‌اند (پارک^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). با این حال، این مطالعات اغلب در دو محدودیت مشترک بوده‌اند: نخست، تمرکز بر یک یا دو بُعد عدالت (مانند توزیعی یا رویه‌ای) و عدم ارائه یک مدل جامع و عملیاتی از عدالت علوی با تمام ابعاد آن (توزیعی، رویه‌ای، تعاملی و اجتماعی - سازمانی) در یک بافت سازمانی نوین. دوم، پیوند عمدتاً نظری و غیرمستقیم این مفاهیم با شاخص‌های عینی سلامت روانی - معنوی کارکنان به‌عنوان یک متغیر کلیدی حکمرانی. پژوهش حاضر با عملیاتی کردن نظام‌مند تمام ابعاد عدالت علوی در قالب یک سازه سنجش‌پذیر و آزمون رابطه علی مستقیم آن با سلامت روانی - معنوی، درصدد رفع این خلأ است.

۲-۲. معنا در کار، انگیزه توفیق‌طلبی و ارزش‌های اسلامی

معنا در کار مفهومی دینی - روان‌شناختی است که حس هدفمندی، ارزشمندی و تعالی در فعالیت‌های شغلی را تقویت می‌کند. قرآن کریم می‌فرماید: «نَحْنُ قَسَمًا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتُهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَ رَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُرْحِيًّا...» (زخرف، ۳۲). امام علی (ع) نیز همت والا را ملاک ارزش انسان می‌داند: «قَدَّرَ الرَّجُلُ عَلَى قَدْرِ هَمَّتِهِ» (نهج البلاغه، حکمت ۸۱). این آموزه‌ها کار را به ابزاری برای خدمت به خلق، تحقق عدالت و تقرب به خداوند ارتقاء می‌دهند. ادبیات روان‌شناسی سازمانی غربی (استیگر^۲ و همکاران، ۲۰۱۲) و مطالعات داخلی (جهانگیری فرد و همکاران، ۱۳۹۸؛

1. Park

2. Steger

تاج‌آبادی و محبی منش، ۱۳۹۹) به خوبی رابطه مثبت معناداری در کار را با تاب‌آوری روانی، کاهش فرسودگی و تعهد سازمانی نشان داده‌اند. با این حال، چالش اصلی در بافت ایران، «غربی بودن» خاستگاه مفهومی و ابزارهای سنجش این سازه است. مطالعات داخلی اگرچه به ارزش‌های اسلامی اشاره کرده‌اند، اما کمتر موفق به تبدیل مفاهیم ناب اسلامی معنابخشی به کار (مانند «اتخاذ بعضهم بعضا سخریا» یا «همت») به یک سازه بومی قابل اندازه‌گیری در محیط کار شده‌اند. علاوه بر این، نقش متفاوت معنابخشی در بخش‌های دولتی و خصوصی کمتر مورد کاوش تجربی قرار گرفته است. این پژوهش با استخراج مؤلفه‌های معنابخشی از منابع اصیل اسلامی و گنجاندن آن در یک مدل یکپارچه، و نیز بررسی اثر غیرخطی و ویژه آن در بخش خصوصی، گامی فراتر از پژوهش‌های پیشین که عمدتاً به اثر خطی و عمومی قناعت کرده‌اند، برمی‌دارد.

۲-۳. سیاست‌های منابع انسانی ایرانی - اسلامی و تفاوت‌های سازمانی دولتی و خصوصی

سیاست‌های منابع انسانی ایرانی - اسلامی مبتنی بر شایسته‌سالاری، اخلاق حرفه‌ای و معنویت، بستری هم‌افزا برای تقویت عدالت علوی و معنا در کار فراهم می‌کنند. قرآن کریم قوت و امانت‌داری را معیار گزینش می‌داند (قصص، ۲۶) و امام علی (ع) بر انتخاب معاونان حق‌گزار تأکید می‌کنند (نهج البلاغه، نامه ۵۳). پژوهش‌های داخلی (ناصری فر و عسکری ماسوله، ۱۳۹۶؛ فشارکی و صحت، ۱۳۹۵) اثرات مثبت این سیاست‌ها را بر تعهد و عدالت سازمانی نشان داده‌اند. همچنین مطالعاتی مانند ابدالی و همکاران (۱۳۹۷) به تفاوت‌های انگیزشی بین بخش دولتی و خصوصی پرداخته‌اند. اما نقطه کور این مطالعات، نگاه «تک‌عاملی» یا «زیرساختی صرف» به این سیاست‌ها است. به عبارت دیگر، این سیاست‌ها یا به عنوان متغیر مستقل اصلی بررسی گردیده، یا صرفاً به عنوان بستر کلی در نظر گرفته شده‌اند. سهم و نقش مشخص این سیاست‌ها در تعامل با عدالت و معنا، و نحوه تعدیل‌گری آن در رابطه این دو متغیر با سلامت روانی - معنوی، به صورت تجربی و در مدلی یکپارچه آزمون نشده است. این پژوهش به صراحت نقش تعدیل‌گر مثبت و زیرساختی سیاست‌های منابع انسانی ایرانی - اسلامی را در یک مدل علی سه عاملی می‌سنجد و اثر آن را در دو بافت متفاوت سازمانی مقایسه می‌کند.

۲-۴. خلاصه پژوهشی

با تحلیل نقادانه پیشینه فوق، چهار خلاصه پژوهشی به هم پیوسته شناسایی شده که این مطالعه مستقیماً به آن‌ها می‌پردازد:

➔ **نبود یک مدل یکپارچه و سلسله‌مراتبی:** فقدان مدلی که سه رکن عدالت علوی (به عنوان لایه میانی مشروعیت‌بخش)، معنا در کار (به عنوان لایه رویی انگیزش‌دهنده) و سیاست‌های منابع انسانی ایرانی - اسلامی (به عنوان لایه زیرساختی توانمندساز) را در یک سیستم هم‌افزا ترکیب کند.

✦ **فقدان پیوند عملیاتی مستقیم با سلامت روانی - معنوی به مثابه شاخص حکمرانی:** کم توجهی به سلامت روانی - معنوی کارکنان به عنوان متغیر وابسته کلیدی که می تواند شکاف بین حکمرانی نظری و کارآمدی عملی را پل بزند.

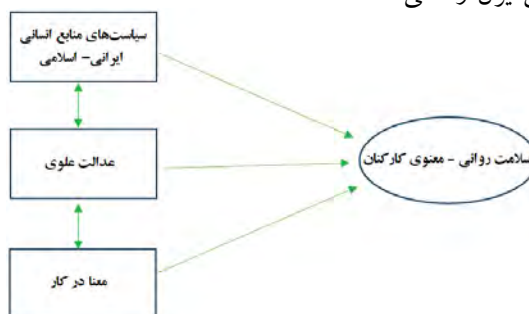
✦ **عدم تحلیل تجربی مقایسه‌ای و اقتضایی:** بررسی نشدن نظام‌مند اینکه ترکیب بهینه و سهم اثر این سه رکن در بخش‌های دولتی و خصوصی، به دلیل تفاوت در ساختار و مأموریت، چگونه متفاوت است.

✦ **ضعف در تلفیق روش‌مند منابع دینی با روش‌شناسی کمی پیشرفته:** عدم استفاده از روش‌های تجربی پیشرفته (مانند طراحی آزمایش و مدل‌سازی سطح پاسخ) برای آزمون روابط پیچیده و غیرخطی بین سازه‌های برگرفته از متون دینی.

تمایز اساسی این پژوهش در آن است که برای نخستین بار با بهره‌گیری از روش سطح پاسخ، یک مدل سه‌لایه‌ای حکمرانی سازمانی علوی را ارائه و به صورت تجربی می‌آزماید که چگونه ترکیب‌های متفاوت این سه رکن، سلامت روانی - معنوی کارکنان را در دو بافت متفاوت سازمانی پیش‌بینی می‌کند. این مدل نه تنها خلأهای نظری را پر می‌کند، بلکه چارچوبی عملیاتی، قابل اندازه‌گیری و سیاست‌پذیر برای نهادهای حکمرانی در ایران ارائه می‌دهد.

۳. مدل مفهومی پژوهش

شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش بوده که چارچوبی بومی و یکپارچه برای حکمرانی سازمانی علوی ارائه می‌دهد. این مدل با تلفیق سه رکن اصلی عدالت علوی، معنا در کار و سیاست‌های منابع انسانی ایرانی - اسلامی، اثر همزمان و هم‌افزای این عوامل را بر سلامت روانی - معنوی کارکنان در سازمان‌های دولتی و خصوصی بررسی می‌کند. این مدل ریشه در سیره حکومتی امام علی (ع) و آموزه‌های قرآن کریم دارد و با روش سطح پاسخ، امکان تحلیل اثرات مستقیم، تعاملی و غیرخطی را فراهم می‌سازد. این چارچوب، به‌عنوان یکی از مصادیق حکمرانی‌های مضاف (حکمرانی علوی در سطح سازمان)، هم‌راستا با سند تحول دولت مردمی و اسناد بالادستی، راهکاری عملی برای ارتقای کارآمدی نظام حکمرانی جمهوری اسلامی ایران ارائه می‌دهد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

سیاست‌های منابع انسانی ایرانی-اسلامی، با تأکید بر شایسته‌سالاری و اخلاق حرفه‌ای، بستر هم‌افزای دور رکن پیشین را فراهم می‌کنند. قرآن کریم می‌فرماید: «إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ» (قصص، ۲۶). امام علی (ع) نیز می‌فرماید: «أَفْضَلُ وُزَرَائِكَ مَنْ يُعِينُكَ عَلَى الْحَقِّ وَ يُحْبِرُكَ بِهِ» (نهج البلاغه، نامه ۵۳). این سیاست‌ها از طریق استخدام شایسته‌محور، فرهنگ مشورت و آموزش‌های معنوی، اثربخشی عدالت و معنا را در هر دو بخش تقویت می‌کنند. این مدل با تحلیل تعاملات و اثرات غیرخطی نشان می‌دهد که:

- ♦ تعامل عدالت علوی و معنا در کار اثر تصاعدی دارد؛
- ♦ سیاست‌های منابع انسانی ایرانی-اسلامی نقش تعدیل‌کننده مثبت ایفا می‌کند (ابدالی و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۲۱۶-۲۳۴)؛
- ♦ ترکیب بهینه هر سه رکن، بالاترین سطح سلامت روانی-معنوی را ایجاد می‌کند.
- از منظر راهبردی، این چارچوب به عنوان الگویی برای حکمرانی سازمانی علوی در جمهوری اسلامی ایران، زمینه‌ساز کاهش فرسودگی، تقویت سرمایه انسانی و تحقق ایران قوی در افق اسناد بالادستی است. براساس این مدل، فرضیات زیر مطرح می‌شوند:
- ♦ عدالت علوی اثر مثبت و معناداری بر سلامت روانی-معنوی کارکنان دارد، به‌ویژه در بخش دولتی.
- ♦ معنا در کار اثر مثبت و معناداری (با احتمال اثر غیرخطی) بر سلامت روانی-معنوی کارکنان دارد، به‌ویژه در بخش خصوصی.
- ♦ سیاست‌های منابع انسانی ایرانی-اسلامی اثرات عدالت علوی و معنا در کار را تعدیل (تقویت) می‌کند.
- ♦ تعامل عدالت علوی و معنا در کار، اثر تصاعدی بر سلامت روانی-معنوی دارد.
- ♦ ترکیب همزمان سه رکن، بالاترین سطح سلامت روانی-معنوی را در هر دو بخش ایجاد می‌کند.

۴. روش پژوهش

این پژوهش براساس چارچوب «پیاز پژوهش» ساندرز^۱ و همکاران (۲۰۱۹، ص ۴۰-۵۰) و با رویکرد اثبات‌گرایی طراحی شده است. رویکرد تحقیق قیاسی بوده و فرضیه‌های پژوهش با اتکاء به مبانی نظری و مطالعات پیشین شکل گرفته و از طریق داده‌های میدانی جمع‌آوری شده از کارکنان دو اداره دولتی شامل استانداری و جهاد کشاورزی استان لرستان و دو شرکت خصوصی فعال شامل «خدمات پدیده ماداکتو» و «پامچال برج بیستون» مورد آزمون قرار می‌گیرند. فلسفه اثبات‌گرایی بر این باور استوار است که واقعیت‌های عینی و قابل مشاهده وجود دارد و می‌توان اثر متغیرهای سیاست‌های منابع انسانی ایرانی-

اسلامی، عدالت علوی و معنا در کار را اندازه‌گیری و تحلیل کرد. راهبرد پژوهش از نوع پیمایشی - میدانی است. داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه سناریومحور ساختاریافته جمع‌آوری شد که مبتنی بر مدل مفهومی پژوهش و ادبیات مرتبط با سه مؤلفه کلیدی می‌باشد. پرسش‌نامه‌ها پس از طراحی اولیه، از نظر روایی محتوا توسط چندین متخصص حوزه مدیریت منابع انسانی، روان‌شناسی صنعتی و مدیریت اسلامی مورد بازبینی و اصلاح قرار گرفتند. برای سنجش پاسخ‌ها از مقیاس لیکرت ۹ درجه‌ای (از ۱ = بسیار کم تا ۹ = بسیار زیاد) استفاده شد تا حساسیت ابزار افزایش یافته و امکان تفکیک دقیق‌تر سطوح نگرش و ادراک شرکت‌کنندگان فراهم شود. برای ارزیابی پایایی ابزار، مطالعه مقدماتی روی نمونه‌ای شامل ۳۰ نفر از کارکنان مرتبط با موضوع پژوهش انجام شد. ضریب آلفای کرونباخ بالای ۰/۸۵ نشان‌دهنده انسجام درونی مناسب پرسش‌نامه است. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان آماده به همکاری دو اداره دولتی (۱۸۰ نفر) و دو شرکت خصوصی (۵۵ نفر) بوده که با موضوع پژوهش مرتبط و تمایل به مشارکت داشتند. پرسش‌نامه‌ها به صورت الکترونیکی و حضوری توزیع شد و پس از پالایش، همه پرسش‌نامه‌های تکمیل‌شده برای تحلیل آماری مورد استفاده قرار گرفتند. برای کاهش خستگی و بار شناختی پاسخ‌دهندگان، از طراحی بلوک ناقص متوازن (هینکلمن و کمپ‌تورن،^۱ ۱۹۹۴، ص ۲۵۰-۲۸۰) استفاده شد. به هر شرکت‌کننده ۵ سناریوی فرضی مرتبط با سطوح مختلف متغیرهای مستقل ارائه گردید. هر سناریو در بخش دولتی توسط ۶۰ نفر و در بخش خصوصی توسط بیش از ۱۸ نفر ارزیابی شد تا تعداد پاسخ‌های کافی برای اجرای تحلیل‌های روش سطح پاسخ و بررسی تعامل بین متغیرها تأمین گردد. در تحلیل داده‌ها، از مدل‌سازی سطح پاسخ با طرح مرکب مرکزی استفاده شد که امکان بررسی همزمان اثرات خطی، درجه دوم و تعاملی متغیرهای مستقل بر سلامت روانی - معنوی کارکنان را فراهم می‌آورد (مایرز^۲ و همکاران، ۲۰۱۶، ص ۲۳۰-۲۶۰). داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار دیزاین اکسپرت (نسخه ۱۳) و مدل ریاضی متناسب برازش شدند. ارزیابی مدل با شاخص‌هایی مانند ضریب تبیین، تحلیل واریانس و آزمون معناداری انجام گرفت. همچنین، نمودارهای سه‌بعدی سطح پاسخ برای تحلیل تعامل‌ها رسم شد. تعیین ترکیب بهینه متغیرها با تابع مطلوبیت انجام گرفت. تابع مطلوبیت، یک ابزار ریاضی است که ترجیحات و رضایت فرد یا سازمان نسبت به گزینه‌های مختلف را نشان می‌دهد. این تابع به ما امکان می‌دهد گزینه‌ها را رتبه‌بندی کرده و بهترین تصمیم را انتخاب کنیم، و می‌تواند چندین عامل مختلف، مانند عدالت، معنا در کار یا سیاست‌های منابع انسانی، را در یک شاخص کلی ترکیب کند، تا سطح کلی رضایت یا سلامت روانی - معنوی کارکنان را ارزیابی نماید. این روش‌شناسی با توجه به ویژگی‌های خاص محیط‌های دولتی و خصوصی و بهره‌گیری از ابزارهای تحلیلی پیشرفته، امکان شناسایی دقیق

1. Hinkelmann & Kempthorne

2. Myers

عوامل مؤثر بر سلامت روانی - معنوی کارکنان و ارائه راهکارهای عملی برای بهبود عملکرد و کیفیت محیط کار را فراهم می‌سازد.

۵. یافته‌های پژوهش

برای دستیابی به مقایسه دقیق میان بافت‌های سازمانی متفاوت، داده‌ها در دو بخش تفکیک شدند: (۱) کارکنان بخش دولتی شامل استانداری و جهاد کشاورزی لرستان (۱۸۰ نفر)، (۲) کارکنان بخش خصوصی شامل شرکت‌های «خدمات پدیده ماداکتو» و «پامچال برج بیستون» (۵۵ نفر). این تفکیک امکان بررسی تفاوت در الگوهای اثرگذاری متغیرها بر سلامت روانی - معنوی کارکنان در بخش‌های دولتی و خصوصی را فراهم ساخت. در ادامه، نتایج برای هر بخش به صورت جداگانه گزارش و تحلیل می‌شود.

۵-۱. بخش دولتی

برای انتخاب مناسب‌ترین الگو در تحلیل روابط میان متغیرهای مستقل (سیاست‌های منابع انسانی ایرانی - اسلامی، عدالت علوی و معنا در کار) و متغیر وابسته (سلامت روانی - معنوی کارکنان) در ادارات دولتی، چندین مدل رگرسیونی شامل مدل خطی ساده، مدل با اثرات تعاملی، مدل درجه دوم و مدل درجه سوم مورد آزمون و مقایسه قرار گرفتند. نتایج این مقایسه‌ها که در جدول (۱) ارائه شده است، نشان داد که مدل خطی به دلیل برتری در شاخص‌های برازش، مناسب‌ترین مدل برای بخش دولتی است. این مدل بالاترین مقدار ضریب تبیین و ضریب تعدیل شده را نسبت به سایر مدل‌ها کسب نمود. همچنین، آزمون عدم برازش مدل در سطح خطای ۵ درصد معنادار نشد که نشان‌دهنده برازش مناسب مدل با داده‌های تجربی است. از سوی دیگر، آزمون معناداری کلی مدل در همان سطح خطا معنادار گزارش شد که مؤید قدرت توضیح‌دهندگی مدل نسبت به تغییرات متغیر وابسته است. فاصله اندک میان ضریب تبیین (۰/۹۸۹۸) و ضریب تعدیل شده (۰/۹۸۷۹) حاکی از پایایی و اعتبار بالای مدل در بخش دولتی است. با این حال، به دلیل احتمال اندک وجود پدیده بیش‌برازش، پیشنهاد می‌شود یافته‌ها با احتیاط و در چارچوب ملاحظات تحلیلی تفسیر شوند.

جدول ۱- انتخاب بهترین مدل آماری

منبع	سطح معنی‌داری	انحراف استاندارد	ضریب تبیین	ضریب تعدیل یافته	ضریب تبیین پیش‌بینی شده	مجموع مربعات خطاهای پیش‌بینی شده
مدل خطی	۰/۰۰۰۱	۰/۱۸۰۸	۰/۹۸۹۸	۰/۹۸۷۹	۰/۹۸۲۷	۰/۸۸۹۰
مدل اثر متقابل	۰/۲۲۳۹	۰/۱۷۰۵	۰/۹۹۲۷	۰/۹۸۹۳	۰/۹۷۷۵	۱/۱۶
مدل درجه ۲	۰/۴۵۵۵	۰/۱۷۱۶	۰/۹۹۴۳	۰/۹۸۹۱	۰/۹۷۰۷	۱/۵۱
مدل درجه ۳	۰/۲۶۶۸	۰/۱۵۱۷	۰/۹۹۷۳	۰/۹۹۱۵	۰/۵۴۵۰	۲۳/۴۲

برای بررسی معناداری مدل رگرسیون انتخاب شده، از تحلیل واریانس استفاده شد. نتایج حاصل از این تحلیل در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲- تحلیل واریانس مدل خطی

منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مربعات	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی داری
مدل	۳	۵۰/۹۵	۱۶/۹۸	۵۱۹/۵۷	< ۰/۰۰۰۱
سیاست منابع انسانی، A	۱	۱۶/۳۶	۱۶/۳۶	۵۰۰/۴۲	< ۰/۰۰۰۱
عدالت، B	۱	۲۳/۳۲	۲۳/۳۲	۷۱۳/۲۹	< ۰/۰۰۰۱
معنا، C	۱	۱۱/۲۸	۱۱/۲۸	۳۴۵/۰۲	< ۰/۰۰۰۱
باقی مانده	۱۶	۰/۵۲۳۰	۰/۰۳۲۷	-	-
عدم برازش	۱۱	۰/۴۰۴۰	۰/۰۳۶۷	۱/۵۴	۰/۳۳۱۳
خطای خالص	۵	۰/۱۱۹۱	۰/۰۲۳۸	-	-

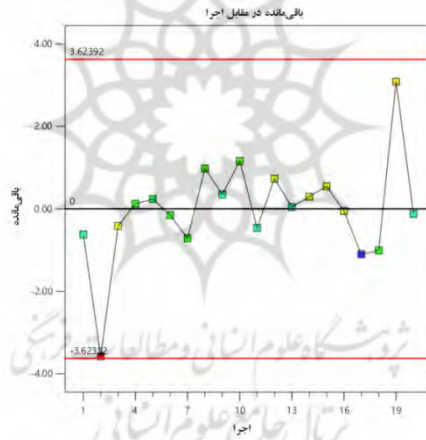
براساس جدول (۲)، نتایج تحلیل واریانس مدل خطی نشان می‌دهد که اثر خطی سه متغیر مستقل شامل سیاست‌های منابع انسانی ایرانی - اسلامی (A)، عدالت علوی (B) و معنا در کار (C) بر متغیر وابسته «سلامت روانی - معنوی کارکنان» در سطح ۱ درصد معنی دار بوده است. در مقابل، اثرهای متقابل و اثرهای درجه دوم میان متغیرها در سطح ۱ درصد معنادار تشخیص داده نشدند، که نشان می‌دهد ترکیب همزمان این متغیرها اثر افزایشی یا تقویتی قابل توجهی بر متغیر وابسته نداشته است. همچنین، آزمون عدم برازش مدل در سطح ۱ درصد بی‌معنی بود و این امر نشان می‌دهد که مدل خطی از برازش مناسبی با داده‌های گردآوری شده در بخش دولتی برخوردار است و می‌توان به ضرایب برآورد شده آن اعتماد کرد. مدل رگرسیون خطی برای متغیر وابسته «سلامت روانی - معنوی کارکنان» به صورت کدگذاری شده، در رابطه (۱) آمده است.

$$Y = 5.03 + 1.28 \times A + 1.53 \times B + 1.06 \times C \quad \text{رابطه (۱)}$$

در رابطه ۱، Y سلامت روانی - معنوی کارکنان، A سیاست‌های منابع انسانی ایرانی - اسلامی، B عدالت علوی و C معنا در کار می‌باشد.

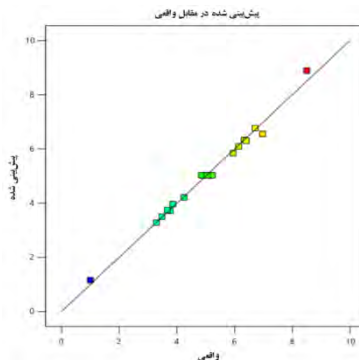
براساس رابطه (۱)، تحلیل رگرسیون خطی نشان داد که ضرایب خطی سه متغیر سیاست‌های منابع انسانی ایرانی - اسلامی (A)، عدالت علوی (B) و معنا در کار (C) همگی مثبت و معنادار هستند. شدت اثرگذاری این متغیرها بر سلامت روانی - معنوی کارکنان بخش دولتی به ترتیب بیشترین برای عدالت علوی (B)، سپس سیاست‌های منابع انسانی ایرانی - اسلامی (A) و در نهایت معنا در کار (C) برآورد شد. آزمون اثرهای متقابل و مؤلفه‌های درجه دوم بی‌معنی بود، که بیانگر آن است که روابط مشاهده شده

عمدتاً خطی بوده و اثرات ترکیبی یا غیرخطی نقش تعیین کننده‌ای نداشته‌اند. همچنین، آزمون «عدم برازش» مدل در سطح ۱ درصد معنادار نبود و این امر تأیید می‌کند که مدل رگرسیونی خطی انتخاب شده با داده‌های گردآوری شده از کارکنان بخش دولتی برازش مطلوبی دارد. به منظور ارزیابی اعتبار آماری مدل رگرسیونی و تحلیل الگوی خطاها، نمودار باقی مانده‌ها در برابر مقادیر برازش شده در شکل (۲) ارائه گردیده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، نقاط باقی مانده به‌طور پراکنده و تصادفی پیرامون محور افقی توزیع شده‌اند و هیچ الگوی منظم یا روند مشخصی در آن‌ها قابل تشخیص نیست. این وضعیت نشان می‌دهد که خطاها مستقل از یکدیگر بوده و وابستگی سیستماتیکی بین آن‌ها وجود ندارد. علاوه بر این، توزیع یکنواخت باقی مانده‌ها در سراسر دامنه مقادیر پیش‌بینی شده حاکی از عدم بروز مشکل واریانس ناهمسان بوده و بیانگر آن است که مدل در سطوح مختلف متغیرهای مستقل عملکردی پایدار دارد. بنابراین، شکل (۲) مؤید رعایت مفروضات اصلی رگرسیون شامل استقلال و نرمال بودن باقی مانده‌ها بوده و اعتبار و کفایت آماری مدل انتخاب شده را تأیید می‌کند.



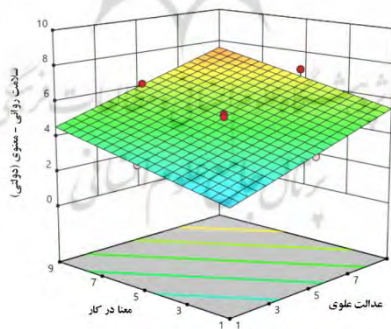
شکل ۲- تغییرات باقی مانده در مقابل اجرا

در شکل (۳)، مقادیر واقعی سلامت روانی - معنوی کارکنان در بخش دولتی با مقادیر پیش‌بینی شده توسط مدل رگرسیونی خطی مقایسه شده است. خط ۴۵ درجه نمایانگر حالتی است که پیش‌بینی مدل دقیقاً برابر با مقدار واقعی باشد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، بیشتر نقاط داده نزدیک به این خط قرار دارند، که نشان‌دهنده برازش مناسب مدل و توانایی آن در تخمین دقیق سلامت روانی - معنوی کارکنان براساس سطوح سیاست‌های منابع انسانی ایرانی - اسلامی، عدالت علوی و معنا در کار است. بنابراین، مدل رگرسیونی انتخاب شده از اعتبار و قابلیت اطمینان کافی برای تحلیل روابط میان متغیرهای مستقل و سلامت روانی - معنوی کارکنان برخوردار است.



شکل ۳- مقدار متغیر سلامت روانی - معنوی کارکنان (دولتی) پیش‌بینی شده در مقابل واقعی

در شکل (۴)، نمودار سه‌بعدی تأثیر عدالت علوی و معنا در کار بر سلامت روانی - معنوی کارکنان بخش دولتی ارائه شده است. از آنجا که اثر سیاست‌های منابع انسانی ایرانی - اسلامی در مدل به صورت خطی و مستقل لحاظ شده، در این نمودار در سطح میانی ثابت در نظر گرفته شده و تغییر آن صرفاً نمودار را در محور عمودی بالا یا پایین می‌برد. براساس شیب تغییرات، مشاهده می‌شود که تأثیر عدالت علوی بر سلامت روانی - معنوی کارکنان قوی‌تر از معنا در کار است. همچنین، بیشترین سطح سلامت روانی - معنوی در نواحی نمودار رخ می‌دهد که هر دو متغیر عدالت علوی و معنا در کار در بالاترین سطح خود قرار دارند، در حالی که کمترین سلامت روانی - معنوی در مناطقی مشاهده می‌شود که هر دو متغیر در پایین‌ترین سطح قرار دارند.



شکل ۴- اثر تغییرات عدالت علوی و معنا در کار بر سلامت روانی - معنوی کارکنان بخش دولتی

۲-۵. بخش خصوصی

برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از کارکنان بخش خصوصی، چهار ساختار رگرسیونی شامل مدل خطی، مدل اثرات متقابل، مدل درجه دوم و مدل درجه سوم مورد بررسی قرار گرفت (جدول ۳). براساس شاخص‌های آماری، مدل درجه دوم به دلیل کسب بالاترین ضریب تبیین و ضریب تبیین تعدیل شده،

آزمون عدم برازش غیر معنادار در سطح ۱ درصد، مجموع مربعات خطاهای پیش‌بینی شده پایین و معناداری کلی مدل در سطح ۱ درصد، به‌عنوان مناسب‌ترین مدل انتخاب شد. ضریب تبیین تعدیل‌یافته (۰/۹۹۷۸) فاصله کمی با ضریب تبیین (۰/۹۹۸۸) دارد که نشان‌دهنده اعتبار بالای مدل است؛ با این حال، به دلیل احتمال وجود بیش‌برازش، نتایج باید با احتیاط تفسیر شوند.

جدول ۳- انتخاب بهترین مدل آماری

منبع	سطح معنی‌داری	انحراف استاندارد	ضریب تبیین	ضریب تبیین تعدیل‌یافته	ضریب تبیین پیش‌بینی شده	مجموع مربعات خطاهای پیش‌بینی شده
مدل خطی	۰/۰۰۰۱	۰/۱۳۱۴	۰/۹۹۵۲	۰/۹۹۴۳	۰/۹۹۲۱	۰/۴۵۵۰
مدل اثر متقابل	۰/۸۶۹۹	۰/۱۴۱۹	۰/۹۹۵۵	۰/۹۹۳۴	۰/۹۹۶۴	۱/۳۶
مدل درجه ۲	۰/۰۰۲۶	۰/۰۸۱۸	۰/۹۹۸۸	۰/۹۹۷۸	۰/۹۹۱۴	۰/۴۹۸۹
مدل درجه ۳	۰/۴۲۵۱	۰/۰۷۹۸	۰/۹۹۹۳	۰/۹۹۷۹	۰/۹۹۳۷	۰/۳۶۱۹

برای بررسی معناداری مدل رگرسیون درجه دوم انتخاب‌شده، از تحلیل واریانس استفاده شد. نتایج حاصل از این تحلیل در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول ۴- تحلیل واریانس مدل خطی

منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مربعات	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی‌داری
مدل	۴	۵۷/۶۱	۱۴/۴۰	۲۶۳۰/۰۱	< ۰/۰۰۰۱
سیاست منابع انسانی، A	۱	۷/۷۳	۷/۷۳	۱۴۱۰/۹۶	< ۰/۰۰۰۱
عدالت، B	۱	۱۲/۴۸	۱۲/۴۸	۲۲۷۸/۸۴	< ۰/۰۰۰۱
معنا، C	۱	۳۷/۲۱	۳۷/۲۱	۶۷۹۵/۱۸	< ۰/۰۰۰۱
C2	۱	۰/۱۹۴۰	۰/۱۹۴۰	۳۵/۴۴	< ۰/۰۰۰۱
باقی‌مانده	۱۵	۰/۰۸۲۱	۰/۰۰۵۵	-	-
عدم برازش	۱۰	۰/۰۴۴۲	۰/۰۰۴۴	۰/۵۸۲۷	۰/۵۸۲۷
خطای خالص	۵	۰/۰۳۷۹	۰/۰۰۷۶	-	-

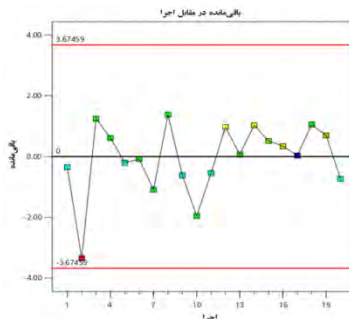
براساس جدول (۵)، نتایج تحلیل واریانس مدل درجه دوم نشان می‌دهد که اثر خطی سه متغیر مستقل شامل سیاست‌های منابع انسانی ایرانی-اسلامی (A)، عدالت علوی (B) و معنا در کار (C) بر متغیر وابسته «سلامت روانی-معنوی کارکنان» در سطح ۱ درصد معنی‌دار بوده است. در مقابل، اثرهای متقابل میان متغیرها در سطح ۱ درصد معنادار تشخیص داده نشدند، در حالی که ضریب درجه دوم معنا در کار (C²) مثبت و معنادار بوده است؛ این موضوع نشان می‌دهد که با افزایش سطح معنا در کار، اثر آن بر سلامت روانی-معنوی کارکنان افزایش می‌یابد و هیچ نشانه‌ای از اشباع مشاهده نمی‌شود. همچنین، آزمون عدم برازش مدل در سطح ۱ درصد بی‌معنی بود که بیانگر برازش مناسب مدل درجه دوم با داده‌های

گردآوری شده در بخش دولتی است و می‌توان به ضرایب برآورد شده آن اعتماد کرد. مدل رگرسیون درجه دوم برای متغیر وابسته «سلامت روانی - معنوی کارکنان» به صورت کدگذاری شده، به شکل رابطه (۲) است.

$$Y = 4.73 + 0.8790 \times A + 1.12 \times B + 1.93 \times C + 0.1970 \times C^2 \quad \text{رابطه (۲)}$$

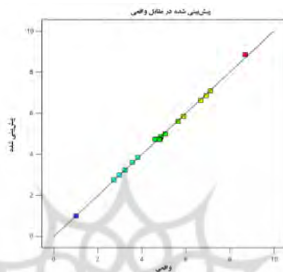
در رابطه ۲، Y سلامت روانی - معنوی کارکنان، A سیاست‌های منابع انسانی ایرانی - اسلامی، B عدالت علوی و C معنا در کار می‌باشد.

بر اساس رابطه (۲)، تحلیل رگرسیون درجه دوم نشان داد که ضرایب خطی سه متغیر سیاست‌های منابع انسانی ایرانی - اسلامی (A)، عدالت علوی (B) و معنا در کار (C) همگی مثبت و معنادار هستند. شدت اثرگذاری این متغیرها بر سلامت روانی - معنوی کارکنان بخش خصوصی به ترتیب بیشترین برای معنا در کار (C)، سپس عدالت علوی (B) و در نهایت سیاست‌های منابع انسانی ایرانی - اسلامی (A) برآورد شد. اثرهای متقابل میان متغیرها در سطح ۱ درصد معنادار نبودند، اما ضریب درجه دوم معنا در کار (C²) مثبت و معنادار بود؛ این موضوع نشان می‌دهد که افزایش معنا در کار می‌تواند اثر تقویتی بر سلامت روانی - معنوی کارکنان داشته باشد و هیچ نشانه‌ای از اشباع مشاهده نمی‌شود. همچنین، آزمون «عدم برازش» مدل در سطح ۱ درصد بی‌معنی بود و این امر نشان می‌دهد که مدل رگرسیون درجه دوم انتخاب شده با داده‌های گردآوری شده از کارکنان بخش خصوصی برازش مناسبی دارد. به منظور سنجش اعتبار آماری مدل رگرسیونی بخش خصوصی و بررسی الگوی توزیع خطاها، نمودار باقی مانده‌ها در برابر مقادیر پیش‌بینی شده در شکل (۵) ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، نقاط باقی مانده به‌طور پراکنده و تصادفی پیرامون محور افقی توزیع شده و هیچ الگوی منظم یا روند سیستماتیکی در آن‌ها دیده نمی‌شود. این وضعیت نشان می‌دهد که خطاها مستقل بوده و همبستگی خاصی بین آن‌ها وجود ندارد. علاوه بر این، پراکندگی یکنواخت باقی مانده‌ها در سراسر مقادیر پیش‌بینی شده حاکی از نبود مشکل واریانس ناهمسان و عملکرد پایدار مدل در تمام سطوح متغیرهای مستقل است. بنابراین، این نمودار مؤید رعایت مفروضات کلیدی رگرسیون، شامل نرمال بودن و استقلال باقی مانده‌ها، و نشان‌دهنده اعتبار و کفایت آماری مدل رگرسیونی انتخاب شده برای داده‌های بخش خصوصی می‌باشد.



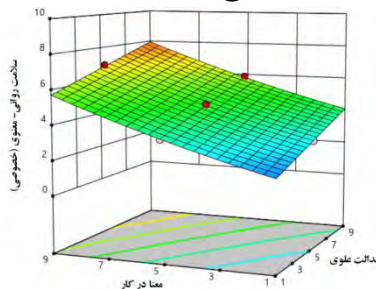
شکل ۵- تغییرات باقی مانده در مقابل اجرا

در شکل (۶)، مقادیر واقعی سلامت روانی - معنوی کارکنان بخش خصوصی با مقادیر پیش‌بینی شده توسط مدل رگرسیون درجه دوم مقایسه شده است. خط ۴۵ درجه نمایانگر حالتی است که پیش‌بینی مدل دقیقاً برابر با مقدار واقعی باشد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، اکثر نقاط داده در نزدیکی این خط قرار دارند، که بیانگر برازش مناسب مدل و توانایی آن در تخمین دقیق سلامت روانی - معنوی کارکنان براساس سطوح سیاست‌های منابع انسانی ایرانی - اسلامی، عدالت علوی و معنا در کار است. از این‌رو، مدل رگرسیونی بخش خصوصی دارای اعتبار و قابلیت اطمینان کافی برای تحلیل روابط میان متغیرهای مستقل و سلامت روانی - معنوی کارکنان می‌باشد.



شکل ۶- مقدار متغیر سلامت روانی - معنوی کارکنان (خصوصی) پیش‌بینی شده در مقابل واقعی

در شکل (۷)، نمودار سه‌بعدی اثر عدالت علوی و معنا در کار بر سلامت روانی - معنوی کارکنان بخش خصوصی ارائه شده است. در این نمودار، سیاست‌های منابع انسانی ایرانی - اسلامی در سطح میانی ثابت در نظر گرفته شده و تغییر آن تنها موجب جابه‌جایی سطح کلی نمودار در محور عمودی می‌شود. همان‌طور که مشاهده می‌شود، عدالت علوی با شیب ملایم و خطی افزایش یافته، در حالی که معنا در کار دارای شیب قوی‌تر و انحنای صعودی است، که نشان‌دهنده اثر درجه دوم آن و اهمیت بالاتر در ارتقای سلامت روانی - معنوی کارکنان بخش خصوصی می‌باشد. بیشترین میزان سلامت روانی - معنوی زمانی محقق می‌شود که هر دو متغیر عدالت علوی و معنا در کار در بالاترین سطح خود قرار دارند، و کمترین سطح سلامت روانی - معنوی زمانی رخ می‌دهد که هر دو متغیر در پایین‌ترین مقدار باشند.



شکل ۷- اثر تغییرات عدالت علوی و معنا در کار بر سلامت روانی - معنوی کارکنان بخش خصوصی

۵-۳. تابع مطلوبیت

برای تعیین بهینه‌ترین ترکیب اثر متغیرهای مستقل بر سلامت روانی - معنوی کارکنان، از تابع مطلوبیت ارائه شده در جدول (۵) استفاده شد. در ردیف اول، همه متغیرهای مستقل در بالاترین سطح خود (۹) قرار گرفته‌اند که در این شرایط، میزان سلامت روانی - معنوی کارکنان در بخش دولتی برابر با ۸/۸۹۶ و در بخش خصوصی برابر با ۸/۸۴۸ با مطلوبیت کلی ۰/۹۸۴ مشاهده شد. به منظور بررسی سناریوهایی که امکان تمرکز صرف بر یک متغیر وجود دارد، در ردیف‌های بعدی، یک متغیر در سطح ۹ و دو متغیر دیگر در سطح میانی ۵ قرار گرفتند تا اثر تک‌متغیره هر عامل بر سلامت روانی - معنوی مشخص شود. نتایج نشان داد که در بخش دولتی، بهینه‌ترین حالت محدود (ردیف ۴) زمانی رخ داد که عدالت علوی در بالاترین سطح (۹) و سیاست‌های منابع انسانی ایرانی - اسلامی و معنا در کار در سطح میانی (۵) قرار داشتند؛ در این شرایط، سلامت روانی - معنوی کارکنان به ۶/۵۵۴ با مطلوبیت ۰/۶۴۸ رسید. برای بخش خصوصی، ردیف ۳ بهترین خروجی تحت محدودیت منابع را نشان داد؛ در این سناریو، معنا در کار در بالاترین سطح (۹) و سیاست‌های منابع انسانی ایرانی - اسلامی و عدالت علوی در سطح میانی (۵) قرار گرفتند که سلامت روانی - معنوی کارکنان بخش خصوصی به ۶/۸۵۸ با مطلوبیت ۰/۶۸۲ رسید. این نتایج بیانگر اهمیت متغیر عدالت علوی در بخش دولتی و معنا در کار در بخش خصوصی جهت ارتقای سلامت روانی - معنوی کارکنان تحت شرایط بهینه و محدودیت منابع است.

جدول ۵- بهینه‌ترین شرایط مقدار سلامت روانی - معنوی کارکنان

ردیف	سلامت روانی - معنوی کارکنان (خصوصی)	سلامت روانی - معنوی کارکنان (دولتی)	معنا در کار	عدالت علوی	سیاست‌های منابع انسانی	مطلوبیت
۱	۸/۸۴۸	۸/۸۹۶	۹	۹	۹	۰/۹۸۴
۲	۵/۶۰۵	۶/۳۰۶	۵	۵	۹	۰/۶۱۸
۳	۶/۸۵۸	۶/۰۹۰	۹	۵	۵	۰/۶۸۲
۴	۵/۵۸۳	۶/۵۵۴	۵	۹	۵	۰/۶۴۸

۶. نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی و آزمون یک مدل بومی «حکمرانی سازمانی علوی» و سنجش تأثیر آن بر سلامت روانی - معنوی کارکنان انجام شد. یافته‌های تجربی حاصل از داده‌های ۲۳۵ نفر از کارکنان بخش‌های دولتی و خصوصی استان لرستان، چندین نتیجه‌گیری کلیدی و نوآورانه را به همراه داشت که در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرد. مطابق با فرضیه اول پژوهش، تحلیل داده‌ها نشان داد که در بخش دولتی، عدالت علوی قوی‌ترین و معنادارترین پیش‌بینی‌کننده سلامت روانی - معنوی کارکنان است. این یافته، که با پژوهش‌هایی مانند پارک و همکاران (۲۰۱۹) در مورد اهمیت عدالت سازمانی همسو است، در بافت

ایران عمق بیشتری می‌یابد. در محیط‌های بوروکراتیک با ساختار سلسله‌مراتبی شدید و احساس بی‌قدرتی بالقوه، عدالت - به ویژه در ابعاد رویه‌ای (شفافیت) و تعاملی (احترام) - به یک مکانیسم حیاتی برای ایجاد امنیت روانی و اعتماد نهادی تبدیل می‌شود. این نتیجه به صورت علمی تأیید می‌کند که برای کارکنان دولتی، که مجریان اسناد بالادستی و خدمات عمومی هستند، تحقق عدالت تنها یک فضیلت اخلاقی نیست، بلکه پیش‌شرط مشروعیت و کارآمدی دستگاه‌های اجرایی است. هرگونه تخطی از عدالت ساختاری، مستقیماً به فرسودگی شغلی، کاهش تعهد و تضعیف سرمایه اجتماعی منجر می‌شود. همان‌طور که در فرضیه دوم پیش‌بینی شده بود، در بخش خصوصی نقش عوامل تغییر کرد و معنا در کار به عنوان عامل غالب و با اثری غیرخطی و تصاعدی ظاهر شد. این یافته که با آثار استیگر و همکاران (۲۰۱۲) درباره نقش محوری معنا همخوانی دارد، اما در بافت ایرانی - اسلامی غنی‌تر شده است، نشان از یک تحول پارادایمی در انگیزش نیروی کار، به ویژه در نسل جوان و تحصیلکرده دارد. برای کارکنان بخش خصوصی، شغل فراتر از یک مبادله اقتصادی صرف است؛ آن‌ها به دنبال پیوند خوردن فعالیت روزمره با اهداف متعالی مانند خدمت به جامعه، خلاقیت و تحقق ارزش‌های دینی هستند. این نیاز، معنا بخشی را از یک «امتیاز» به یک الزام استراتژیک برای جذب و حفظ نیروی انسانی با انگیزه و نوآور تبدیل می‌کند. اثر غیرخطی این متغیر حاکی از آن است که سرمایه‌گذاری در این حوزه بازدهی فزاینده‌ای دارد. یافته‌ها از فرضیه سوم نیز حمایت کرد و نشان داد که سیاست‌های منابع انسانی ایرانی - اسلامی نقش زیرساختی و تعدیل‌گر مثبتی را در سیستم حکمرانی سازمانی علوی ایفا می‌کنند. این سیاست‌ها - شامل شایسته‌سالاری، اخلاق حرفه‌ای و مشورت - بستر نهادی لازم را برای تحقق عادلانه عدالت و تعمیق پایدار معنا فراهم می‌سازند. به عبارت دیگر، عدالت و معنا در خلأ تحقق نمی‌یابند؛ بلکه نیازمند بستری هستند که در آن شایستگی بر رابطه ترجیح داده شود و صداقت به عنوان هنجار سازمانی نهادینه گردد. این نتیجه، اهمیت رویکردهای یکپارچه را در مدیریت منابع انسانی تأیید می‌کند. یکی از یافته‌های ممتاز این پژوهش، تفاوت معنادار در الگوی اثرگذاری عوامل در دو بخش دولتی و خصوصی بود. تحلیل تابع مطلوبیت به شکل عملیاتی نشان داد که در شرایط محدودیت منابع، راهبرد بهینه یکسان نیست: در بخش دولتی، تخصیص منابع به ارتقای عدالت علوی (با اولویت اول) و در بخش خصوصی، سرمایه‌گذاری روی معنا بخشی به کار (با اولویت اول) بیشترین بازدهی را در ارتقای سلامت روانی - معنوی کارکنان خواهد داشت. این یافته، تجلی عینی اصل اقتضای مدیریتی در سیره علوی است و به مدیران می‌آموزد که برای اثرگذاری باید به ویژگی‌های بافتی سازمان خود توجه کنند. به طور کلی، این پژوهش موفق شد سلامت روانی - معنوی کارکنان را از حاشیه به مرکز بحث حکمرانی سازمانی بیاورد و آن را به عنوان یک شاخص کلیدی عملکرد و مشروعیت نظام اداری معرفی کند. مدل سه‌لایه‌ای ارائه‌شده (زیرساخت، عدالت، معنا) نشان می‌دهد که حکمرانی مؤثر، نیازمند توجه همزمان به این سطوح است.

این مدل نه تنها پاسخی بومی به چالش‌هایی چون فرسودگی شغلی و مهاجرت نخبگان است، بلکه با تکیه بر سرمایه عظیم تفکر اسلامی- ایرانی، الگویی برای تحقق حکمرانی خوب در راستای اسناد بالادستی مانند بیانیه گام دوم انقلاب ارائه می‌دهد. این پژوهش با محدودیت‌هایی همچون محدود بودن نمونه به یک استان، مقطعی بودن داده‌ها و استفاده از روش خودگزارشی مواجه بود. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی با روش طولی، در سطح ملی و با نمونه‌های متنوع‌تر به تکمیل و تعمیق این یافته‌ها بپردازند. همچنین، طراحی و اجرای مداخلات عملیاتی براساس این مدل و سنجش اثرات آن بر عملکرد سازمانی، گام بعدی ارزشمندی خواهد بود. در مجموع، یافته‌های این تحقیق به طور قانع‌کننده‌ای نشان می‌دهد که حکمرانی سازمانی علوی به عنوان یک چارچوب بومی، منسجم و اقتضایی، نه تنها قابلیت تبیین و پیش‌بینی سلامت روانی- معنوی کارکنان را دارد، بلکه می‌تواند راهنمای عمل برای مدیران و سیاست‌گذاران ایرانی در راستای ساختن سازمان‌های عادلانه، معنادار و کارآمد قرار گیرد. تحقق این الگو، گامی بلند در مسیر تقویت سرمایه انسانی، افزایش تاب‌آوری ملی و نیل به آرمان‌های تمدن نوین اسلامی خواهد بود.

۷. پیشنهادهای کاربردی و پژوهشی

پیشنهادهای عملی برای بخش دولتی (محور عدالت علوی): برای تبدیل عدالت علوی از شعار به سامانه عملیاتی، تا پایان سال ۱۴۰۵ در تمام دستگاه‌های اجرایی «سامانه یکپارچه عدالت علوی» راه‌اندازی شود که شامل سه ماژول الزامی است: ۱) ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه با وزن ۵۰ درصد برای نظر همکاران و زیردستان، ۲) داشبورد شفاف تخصیص بودجه، پاداش و ارتقاء با دسترسی عمومی کارکنان، ۳) شورای عدالت سازمانی با حضور سه نماینده منتخب کارکنان، یک کارشناس حوزه علمیه و یک استاد دانشگاه که هر شش ماه گزارش علنی منتشر کند. همچنین، دوره ۴۰ ساعته «عدالت‌محوری علوی» برای تمام مدیران ارشد و میانی الزامی شود و گواهی آن شرط انتصاب و تمدید حکم گردد. در نهایت، طرح «عدالت حمایتی» با اختصاص حداقل ۱۰ درصد بودجه پرسنلی به پارانه آموزشی، مرخصی سلامت معنوی و پاداش ویژه کارکنان سطوح پایین اجرایی شود، تا حسن تبعیض ساختاری به‌طور ملموس کاهش یابد.

پیشنهادهای عملی برای بخش خصوصی (محور معنا در کار): در بخش خصوصی، تا پایان برنامه هشتم توسعه، «گواهی‌نامه معنابخشی به کار» برای شرکت‌های بالای ۵۰ نفر پیشنهاد شود. این گواهی با سه شاخص کلیدی صادر می‌گردد: الف) حداقل ۲۰ درصد وظایف شغلی مستقیماً به خدمت اجتماعی یا پروژه‌های عام‌المنفعه متصل باشد، ب) برگزاری حداقل ۲۴ ساعت کارگاه سالیانه معنویت‌کاری با محتوای اسلامی- ایرانی، ج) وجود پلتفرم داخلی برای ثبت و انتشار داستان‌های واقعی «کار برای خدا». صندوق ملی معنویت‌کاری با مشارکت ۰/۵ درصد سود شرکت‌های بزرگ ایجاد شود، تا هزینه بازطراحی شغل معنوی و کارگاه‌ها را تأمین کند. همچنین، مسیرهای شغلی جدید با دو سطح «خدمت به

سازمان» و «خدمت به جامعه» تعریف و در رزومه کارکنان ثبت گردد تا حسن پیشرفت معنوی ملموس شود.

پیشنهادهای کلان: در سطح ملی، «منشور حکمرانی سازمانی علوی» تا پایان سال ۱۴۰۵ به تصویب شورای عالی انقلاب فرهنگی برسد و به عنوان سند بالادستی برای تمام دستگاه‌ها و شرکت‌های بزرگ پیشنهاد شود. مرکز ملی حکمرانی سازمانی علوی زیر نظر معاونت راهبردی رئیس‌جمهور ایجاد شده و مأمور پایش سالیانه، آموزش و صدور گواهی‌نامه شود. شاخص ترکیبی «حکمرانی علوی» (شامل عدالت علوی ۴۰ درصد، معنا در کار ۳۰ درصد، شایسته‌سالاری ۳۰ درصد) در ارزیابی عملکرد سالیانه تمام دستگاه‌ها و شرکت‌های بورسی لحاظ شود و نتایج آن علنی گردد.

پیشنهادهای پژوهشی: در حوزه پژوهش، مطالعات طولی ۱۰ ساله در حداقل ۱۰ استان، پژوهش‌های تطبیقی با مالزی و ترکیه، تحلیل نقش هوش مصنوعی در عدالت و معنا، و بررسی تأثیر اجرای مدل بر نرخ مهاجرت نخبگان و ترک خدمت دولتی در اولویت برنامه‌های پژوهشی شورای عالی انقلاب فرهنگی و معاونت علمی رئیس‌جمهور قرار گیرد. اجرای هماهنگ این پیشنهادها، حکمرانی سازمانی علوی را از یک مدل نظری به یک گفتمان عملیاتی و فراگیر در تمام سطوح نظام اجرایی و اقتصادی کشور تبدیل خواهد کرد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

منابع

قرآن کریم.

- شریف‌الرضی، محمدبن حسین (۱۳۸۷). *نهج‌البلاغه*. ترجمه محمد دشتی. قم: انتشارات الهادی.
- ابدالی رقیه؛ خانف الهی، احمدعلی؛ دانایی فرد، حسن؛ احمدی، پرویز (۱۳۹۷). تبیین اولویت‌های تشویقی کارکنان: آیا تفاوتی بین بخش خصوصی و دولتی وجود دارد؟ *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۱۲(۲)، ص ۲۱۶-۲۳۴.
- اعتصامی، منصور؛ فاضلی کبریا، حامد (۱۳۸۸). درآمدی بر الگوی مدیریتی امام علی (ع) از منظر مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۳(۲)، ص ۱۰۱-۱۲۸.
- بهرامی، محمد (۱۴۰۴). پیامدهای حکومتی عدالت‌محوری در حکمرانی اسلامی؛ بر پایه تحلیل متون دینی. *مطالعات حکمرانی اسلامی*، ۱(۲)، ص ۱۸۶-۱۶۵.
- تاج‌آبادی، حسین؛ محبی منش، امید (۱۳۹۹). بررسی تأثیر معنویت محیط کار بر سلامت روانی جامع کارکنان: مطالعه‌ای در شرکت پتروشیمی پازارگاد عسلویه. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۱(۴۳)، ص ۱۶۱-۱۸۰.
- جهانگیری فرد سهراب؛ سلیمانی، نادر؛ کشمیر، فاطمه (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین معنویت در محیط کار و سلامت سازمانی کارکنان: مرور نظام‌مند. *پژوهش در دین و سلامت*، ۵(۴)، ص ۱۲۷-۱۳۸.
- فشارکی، فرزاد؛ صحت، سعید (۱۳۹۵). بررسی رابطه میان مدیریت منابع انسانی اسلامی و تعهد کارکنان با میانجی‌گری عدالت سازمانی. *مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی*، ۴(۸)، ص ۴۷-۷۲.
- موسی‌زاده، زهره؛ عدلی، مریم (۱۳۸۸). معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۳(۱)، ص ۱۰۳-۱۳۲.
- ناصری فر، وحید؛ عسکری ماسوله، سعید (۱۳۹۶). تبیین مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت. *مدیریت فرد*، ۱۶(۵۱)، ص ۱-۱۰.
- Hinkelmann, K. & Kempthorne, O. (1994). *Design and analysis of experiments*. vol.I: Introduction to experimental design. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, p. 250-280.
- Myers, R.H., Montgomery, D.C. & Anderson-Cook, C.M. (2016). *Response surface methodology: Process and product optimization using designed experiments* (4th ed.). Hoboken, NJ: Wiley, p. 230-260.
- Ngqoleka, S., Ncanywa, T., Mpongwana, Z. & Asaleye, A.J. (2025). Industrial Diversification in Emerging Economies: The Role of Human Capital, Technological Investment, and Institutional Quality in Promoting Economic Complexity. *Sustainability*, 17(15), p. 7021. <https://doi.org/10.3390/su17157021>
- Park, H., Lee, K.S., Park, Y.J., Lee, D.J. & Lee, H.K. (2019). The association between organizational justice and psychological well-being by regular exercise in Korean employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(12).
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). London: Pearson Education, p. 40-50.

- Steger, M.F., Dik, B.J. & Duffy, R.D. (2012). Measuring meaningful work: The Work as Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), p. 322–337.
- Van de Walle, S. (2003). Public service performance and trust in government: The problem of causality. *International Journal of Public Administration*, 26(8–9), p. 891–913.
<https://doi.org/10.1081/PAD-120019352>
- Verhoest, K., Maggetti, M., Guaschino, E. & Wynen, J. (2025). How trust matters for the performance and legitimacy of regulatory regimes: The differential impact of watchful trust and good-faith trust. *Regulation & Governance*, 19(1), p. 3–20.
<https://doi.org/10.1111/rego.12596>
- Wright, P.M. & Boswell, W.R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), p. 247–276.





پښتونستان ښار علمي او مطالعاتي مرکز
پښتونستان ښار علمي مرکز