



پیش‌بینی رهبری معنوی بر اساس متغیرهای رفتاری در میان مدیران سازمان نظام مهندسی ساختمان کشور

ماندانا دهقان قلعه ^۱	تاریخ چاپ نهایی: ۱ تیر ۱۴۰۶	شیوه استناددهی: دهقان قلعه، ماندانا، رشیدی، ذوالفقار، و شریفی، اصغر. (۱۴۰۶). پیش‌بینی رهبری معنوی بر اساس متغیرهای رفتاری در میان مدیران سازمان نظام مهندسی ساختمان کشور. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۵(۲)، ۱-۲۴.
ذوالفقار رشیدی ^۲	تاریخ چاپ اولیه: ۲۰ مهر ۱۴۰۵	
اصغر شریفی ^۲	تاریخ پذیرش: ۹ اردیبهشت ۱۴۰۵	
	تاریخ بازنگری: ۲ اردیبهشت ۱۴۰۵	
	تاریخ ارسال: ۱۴ بهمن ۱۴۰۴	

چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی و تبیین مدل پیش‌بینی رهبری معنوی بر اساس متغیرهای رفتاری در میان مدیران سازمان نظام مهندسی ساختمان کشور و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اصلی مؤثر بر آن بود. پژوهش حاضر از نظر رویکرد، کیفی و از نوع تحلیل مضمون بود. جامعه آماری شامل خبرگان، اساتید مدیریت دولتی و مدیران سازمان نظام مهندسی ساختمان کشور بود که ۱۵ نفر از آنان به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد و تحلیل داده‌ها بر اساس روش شش مرحله‌ای کلارک و براون انجام گرفت. در فرآیند تحلیل، ابتدا ۳۵۸ کد اولیه استخراج شد که پس از پالایش به ۹۸ کد نهایی کاهش یافت. سپس مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر شناسایی و طبقه‌بندی شدند. برای بررسی روایی از روش سه‌سویه‌سازی و معیارهای چهارسطحی اعتبار استفاده شد و پایایی پژوهش نیز با استفاده از روش هولستی برابر با ۰.۹۱ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مطلوب ابزار تحلیل بود. نتایج تحلیل مضمون نشان داد که از میان ۹۸ کد نهایی، ۲۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۶ مضمون فراگیر استخراج شد. مضامین فراگیر شامل «رهبری معنوی متعالی»، «رهبری حکیمانه»، «یکپارچگی درون‌فردی رهبر»، «بنیاد معنوی سازمان و رهبری»، «فرآیندهای تصمیم‌گیری معنوی و آموزشی» و «کنشگری اجتماعی و نتایج رفتاری» بودند. یافته‌ها نشان داد که مؤلفه‌هایی همچون چشم‌انداز و معنابخشی، عشق و نوع‌دوستی، همکاری و کار تیمی، الهام‌بخشی معنوی، تاب‌آوری، مهارت‌های ذهن آگاهی، رفتار فضیلت‌محور، صداقت، عدالت‌مداری، مدیریت مشارکتی، ارتباطات سازمانی، رشد آموزشی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی از مهم‌ترین متغیرهای رفتاری پیش‌بینی‌کننده رهبری معنوی در مدیران نظام مهندسی ساختمان محسوب می‌شوند. همچنین نتایج نشان داد که رهبری معنوی دارای ماهیتی چندبعدی بوده و علاوه بر ویژگی‌های فردی رهبر، به ساختار و فرهنگ سازمانی نیز وابسته است. بر اساس نتایج پژوهش، رهبری معنوی در میان مدیران سازمان نظام مهندسی ساختمان مفهومی چندوجهی و فراتر از مدیریت اجرایی صرف است که ابعاد اخلاقی، معنوی، رفتاری و اجتماعی را در بر می‌گیرد. مدیرانی که از ویژگی‌هایی نظیر خردورزی، عدالت‌مداری، معنابخشی، تعهد اخلاقی، تعامل انسانی و تصمیم‌گیری مبتنی بر ارزش‌ها برخوردارند، توانایی بیشتری در ایجاد محیطی الهام‌بخش، اخلاق‌محور و مشارکتی دارند. از این رو، توجه به شاخص‌های رفتاری و معنوی در انتخاب، آموزش و ارزیابی مدیران می‌تواند به ارتقای عملکرد سازمانی و بهبود فرهنگ حرفه‌ای در سازمان نظام مهندسی ساختمان منجر شود.

واژگان کلیدی: رهبری معنوی، متغیرهای رفتاری، مدیران، نظام مهندسی ساختمان، تحلیل مضمون، مدیریت معنوی

مشخصات نویسندگان:

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران
۲. گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

پست الکترونیکی: zo.rashidi@iau.ac.ir



Predicting Spiritual Leadership Based on Behavioral Variables among Managers of the Construction Engineering Organization of the Country

Mandana Dehghan Ghale ¹ Zolfaghar Rashidi ^{2*} Asghar Sharifi ²	Submit Date: 03 February 2026 Revise Date: 22 April 2026 Accept Date: 29 April 2026 Initial Publish: 12 October 2026 Final Publish: 22 June 2027	How to cite: Dehghan Ghale, M., Rashidi, Z., & Sharifi, A. (2027). Predicting Spiritual Leadership Based on Behavioral Variables among Managers of the Construction Engineering Organization of the Country. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 5(2), 1-24.
--	--	---

Abstract

The present study aimed to design and explain a model for predicting spiritual leadership based on behavioral variables among managers of the Construction Engineering Organization and to identify its major dimensions and influencing components. This study employed a qualitative approach using thematic analysis. The statistical population included experts, public management professors, and managers of the Construction Engineering Organization of the country, from whom 15 participants were selected through purposive and snowball sampling methods. Data were collected using in-depth semi-structured interviews and analyzed according to the six-step thematic analysis approach proposed by Clarke and Braun. Initially, 358 primary codes were extracted, which were later refined into 98 final codes. Subsequently, organizing and overarching themes were identified and categorized. To ensure validity, triangulation and four-level credibility criteria were applied, while reliability was assessed using Holsti's method, yielding a coefficient of 0.91, indicating high reliability of the coding process. The results of thematic analysis revealed 24 organizing themes and 6 overarching themes derived from the 98 final codes. The overarching themes included "Transcendent Spiritual Leadership," "Wise Leadership," "Leader's Inner Integrity," "Spiritual Foundation of Organization and Leadership," "Spiritual and Educational Decision-Making Processes," and "Social Activism and Behavioral Outcomes." Findings indicated that components such as vision and meaning-making, altruism, teamwork and collaboration, spiritual inspiration, resilience, mindfulness skills, virtuous behavior, honesty, justice orientation, participative management, organizational communication, educational development, and social responsibility were among the most significant behavioral predictors of spiritual leadership among managers. The findings also demonstrated that spiritual leadership is a multidimensional construct influenced not only by leaders' personal characteristics but also by organizational culture and structure. The findings suggest that spiritual leadership among managers of the Construction Engineering Organization is a multidimensional concept extending beyond conventional executive management and encompassing ethical, spiritual, behavioral, and social dimensions. Managers who demonstrate wisdom, justice orientation, meaning-making, ethical commitment, humane interaction, and value-based decision-making are more capable of creating an inspiring, ethical, and participative organizational environment. Therefore, integrating spiritual and behavioral indicators into the selection, training, and evaluation of managers can significantly enhance organizational performance and improve professional culture within the Construction Engineering Organization.

Keywords: *Spiritual leadership, behavioral variables, managers, Construction Engineering Organization, thematic analysis, spiritual management*

Authors' Information:

zo.rashidi@iau.ac.ir

1. PhD Student, Department of Management, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran

2. Department of Educational Science, Ro.C, Islamic Azad University, Roudehen, Iran



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها با محیطی پیچیده، متغیر و مملو از فشارهای رقابتی، اخلاقی و انسانی مواجه شده‌اند؛ شرایطی که موجب شده است الگوهای سنتی مدیریت و رهبری دیگر پاسخگوی نیازهای نوین سازمان‌ها نباشند. در چنین فضایی، توجه به ابعاد انسانی، اخلاقی و معنوی رهبری بیش از گذشته اهمیت یافته است. سازمان‌های امروزی دریافته‌اند که موفقیت پایدار تنها بر پایه شاخص‌های مالی، ساختارهای رسمی و کنترل‌های بوروکراتیک حاصل نمی‌شود، بلکه نیازمند رهبرانی هستند که بتوانند معنا، هدف، انگیزش درونی و اعتماد را در میان کارکنان ایجاد کنند. رهبری معنوی به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین در حوزه رفتار سازمانی و مدیریت، بر ایجاد معنا در کار، تقویت حس تعلق، توسعه ارزش‌های اخلاقی و ارتقای انگیزش درونی کارکنان تأکید دارد (Jihye Oh & Jia Wang, 2020; Piwowar-Sulej & Iqbal, 2024). این سبک رهبری، فراتر از مدیریت وظایف و فرایندهای اجرایی، تلاش می‌کند میان اهداف سازمانی و نیازهای وجودی کارکنان پیوندی معنادار برقرار کند. از این منظر، رهبر معنوی نه تنها هدایت‌کننده فعالیت‌های سازمانی است، بلکه الهام‌بخش، اخلاق‌مدار، عدالت‌محور و حامی رشد فردی و اجتماعی کارکنان نیز محسوب می‌شود (Bishop & Schol, 2022; Fry et al., 2017).

رهبری معنوی در ادبیات معاصر مدیریت، به‌عنوان پاسخی به بحران‌های اخلاقی، فرسودگی شغلی، کاهش تعهد سازمانی و ضعف ارتباطات انسانی در محیط‌های کاری مطرح شده است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که وجود معنویت در محیط کار می‌تواند سطح رضایت شغلی، تعهد سازمانی، انگیزش درونی و عملکرد کارکنان را افزایش دهد (Aboobaker & Zakkariya, 2023; Milliman et al., 2023). همچنین، معنویت در محیط کار موجب ارتقای خلاقیت، افزایش رفتارهای نوآورانه و بهبود کیفیت تعاملات میان فردی می‌شود (Zhang & Yang, 2020; Zsolnai & Illes, 2017). در واقع، کارکنانی که در محیطی مبتنی بر ارزش‌های معنوی، عدالت و احترام فعالیت می‌کنند، احساس تعلق و معنا بیشتری نسبت به سازمان خود خواهند داشت و این مسئله می‌تواند به شکل مستقیم بر عملکرد و اثربخشی سازمانی تأثیر بگذارد (Kim Quy et al., 2023). علاوه بر این، پژوهش‌های اخیر بیانگر آن هستند که رهبری معنوی قادر است از طریق ایجاد امید، ایمان و نوع‌دوستی، تاب‌آوری سازمانی را در شرایط بحرانی تقویت کند و زمینه سازگاری بهتر کارکنان با فشارهای محیطی را فراهم آورد (Chaturvedi et al., 2025; Sharma, 2022).

در میان سازمان‌های تخصصی، سازمان نظام مهندسی ساختمان کشور از جمله نهادهایی است که به دلیل ماهیت فنی، حرفه‌ای و اجتماعی فعالیت‌های خود، نیازمند بهره‌گیری از رهبران توانمند و چندبعدی می‌باشد. مدیران این سازمان علاوه بر برخورداری از تخصص‌های فنی و مهندسی، باید توانایی مدیریت منابع انسانی، هدایت اخلاقی، حل تعارض، تصمیم‌گیری عادلانه و ایجاد همبستگی میان ذی‌نفعان مختلف را داشته باشند. صنعت ساخت‌وساز به‌عنوان یکی از پیچیده‌ترین حوزه‌های اقتصادی و اجرایی، نیازمند رهبرانی است که بتوانند در کنار مدیریت پروژه‌ها، اعتماد، انگیزش

و فرهنگ اخلاقی را در سازمان تقویت نمایند (Guha, 2025). از سوی دیگر، فشارهای ناشی از رقابت، محدودیت منابع، تعارض منافع و پیچیدگی تصمیم‌گیری در پروژه‌های ساختمانی، ضرورت توجه به ابعاد معنوی و اخلاقی رهبری را دوچندان ساخته است. در چنین شرایطی، رهبری معنوی می‌تواند به‌عنوان رویکردی اثربخش برای ایجاد انسجام سازمانی، افزایش تعهد کارکنان و بهبود کیفیت خدمات مهندسی مورد استفاده قرار گیرد (Azzuhri et al., 2024; Khorakian et al., 2019).

مطالعات مختلف نشان داده‌اند که رهبری معنوی با طیف وسیعی از متغیرهای رفتاری و روان‌شناختی مرتبط است. رهبران معنوی معمولاً از سطح بالاتری از هوش معنوی، خودآگاهی، همدلی، انصاف، اخلاق‌مداری و مسئولیت‌پذیری برخوردارند (Al Eid et al., 2020; Sadat Sajjadi, 2016). همچنین این رهبران توانایی بیشتری در مدیریت هیجانات، ایجاد ارتباطات مؤثر، تقویت روحیه همکاری و توسعه فرهنگ مشارکتی در سازمان دارند (Khannan, 2019; Williams et al., 2017). پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه معنویت سازمانی نشان داده‌اند که متغیرهایی نظیر سبک مدیریت مشارکتی، اعتماد سازمانی، رفتارهای اخلاقی، همدلی، حمایت اجتماعی، انگیزش درونی و عدالت ادراک‌شده از جمله مهم‌ترین شاخص‌های رفتاری مرتبط با رهبری معنوی هستند (Pawar, 2014; Pohling et al., 2016). افزون بر این، رهبران معنوی با ایجاد چشم‌انداز معنادار و ترویج ارزش‌های انسانی و اخلاقی، می‌توانند فرهنگ سازمانی مثبت‌تری ایجاد کرده و زمینه بروز رفتارهای شهروندی سازمانی را فراهم سازند (Başer & Ehtiyar, 2019; Mack et al., 2017).

یکی از موضوعات مهم در ادبیات رهبری معنوی، مسئله قابلیت سنجش و پیش‌بینی این سبک رهبری بر اساس شاخص‌های رفتاری است. اگرچه مفهوم رهبری معنوی ماهیتی انتزاعی و درونی دارد، اما بسیاری از پژوهشگران معتقدند که این مفهوم از طریق رفتارهای قابل مشاهده مدیران در محیط کار قابل شناسایی و ارزیابی است (Saadatfar, 2023). رفتارهایی نظیر نحوه تصمیم‌گیری، شیوه تعامل با کارکنان، سبک حل تعارض، میزان شفافیت، نحوه توزیع قدرت، عدالت در ارزیابی عملکرد و میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری می‌توانند جلوه‌های عملی رهبری معنوی باشند (Heyler et al., 2016). بر این اساس، توجه به متغیرهای رفتاری می‌تواند درک عینی‌تر و عملی‌تری از رهبری معنوی ارائه دهد و به سازمان‌ها کمک کند تا در فرآیند انتخاب، آموزش و توسعه مدیران خود از شاخص‌های کاربردی‌تری استفاده نمایند. با این حال، بخش عمده پژوهش‌های پیشین بیشتر بر پیامدهای رهبری معنوی تمرکز داشته‌اند و کمتر به شناسایی متغیرهای رفتاری پیش‌بینی‌کننده این نوع رهبری پرداخته‌اند (J. Oh & J. Wang, 2020; Piwowar-Sulej & Iqbal, 2024).

در ایران نیز مطالعات متعددی به بررسی ابعاد و پیامدهای رهبری معنوی پرداخته‌اند. پژوهش ایمان‌زاده و همکاران نشان داد که رهبری معنوی نقش مهمی در توسعه اشتیاق شغلی کارکنان دارد و می‌تواند سطح تعهد و انگیزش آن‌ها را افزایش دهد (Imanzadeh et al., 2020). همچنین سمیعی زفرقندی و همکاران ابعاد مختلف رهبری معنوی را در محیط‌های دانشگاهی تبیین کرده و بر اهمیت ارزش‌های اخلاقی، معنویت فردی و

ارتباطات انسانی در توسعه این سبک رهبری تأکید نمودند (Samiei Zafarghandi et al., 2022). پژوهش ضیائی و همکاران نیز نشان داد که رهبری معنوی می‌تواند نقش مؤثری در توانمندسازی کارکنان و ارتقای مشارکت سازمانی ایفا کند (Ziaei et al., 2023). علاوه بر این، مطالعات مهربان و همکاران و رضائی به شناسایی عوامل و پیامدهای رهبری معنوی پرداخته و ابعاد مدیریتی، رفتاری، فرهنگی و ساختاری این مفهوم را مورد بررسی قرار داده‌اند (Mehraban et al., 2019; Ramezani, 2022). در حوزه رهبری اخلاقی نیز فتحی لیواری بر نقش ارزش‌های اخلاقی، عدالت سازمانی و شفافیت رفتاری در اثربخشی رهبری تأکید کرده است (Fathi Livari, 2018).

با وجود توسعه قابل توجه ادبیات رهبری معنوی، همچنان خلأهای پژوهشی متعددی در این حوزه وجود دارد. نخست آنکه بسیاری از مطالعات، رهبری معنوی را در سازمان‌های آموزشی، خدماتی یا مذهبی بررسی کرده‌اند و توجه کمتری به سازمان‌های فنی و تخصصی مانند نظام مهندسی ساختمان داشته‌اند. دوم آنکه بخش عمده تحقیقات موجود بر روابط بین رهبری معنوی و پیامدهای سازمانی تمرکز داشته و کمتر به شناسایی متغیرهای رفتاری مؤثر بر شکل‌گیری و پیش‌بینی این سبک رهبری پرداخته‌اند. سوم آنکه اغلب مطالعات از رویکردهای کمی استفاده کرده‌اند و کمتر به تحلیل عمیق تجربیات و ادراکات مدیران و خبرگان در زمینه رهبری معنوی توجه شده است (Chavoshi et al., 2024; Guha, 2025). همچنین، تفاوت‌های فرهنگی و بومی در درک و تبیین رهبری معنوی، ضرورت انجام پژوهش‌های زمینه‌محور و متناسب با شرایط سازمان‌های ایرانی را آشکار می‌سازد (Azzuhri et al., 2024). افزون بر این، ظهور چالش‌های جدید سازمانی، افزایش فشارهای روانی و پیچیدگی روابط کاری موجب شده است که سازمان‌ها بیش از گذشته به رهبرانی نیاز داشته باشند که علاوه بر شایستگی‌های فنی، از بلوغ معنوی، هوش اخلاقی و توانایی ایجاد معنا در محیط کار برخوردار باشند (Baskar, 2023; Egunjobi, 2025).

بر این اساس، بررسی و شناسایی متغیرهای رفتاری مؤثر بر رهبری معنوی در میان مدیران سازمان نظام مهندسی ساختمان کشور می‌تواند گامی مؤثر در جهت توسعه الگوهای بومی رهبری، ارتقای کیفیت مدیریت و بهبود فرهنگ سازمانی باشد. شناخت این متغیرها به سازمان کمک می‌کند تا فرآیندهای جذب، آموزش، ارزیابی و ارتقای مدیران را بر مبنای شاخص‌های معنوی و رفتاری طراحی کند و زمینه شکل‌گیری محیطی اخلاق‌مدار، مشارکتی و انسان‌محور را فراهم آورد. از این رو، هدف پژوهش حاضر تدوین مدل پیش‌بینی رهبری معنوی بر اساس متغیرهای رفتاری در میان مدیران سازمان نظام مهندسی ساختمان کشور می‌باشد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر بر اساس رویکرد تحقیق، کیفی و از نوع تحلیل مضمون می‌باشد. با روش تحلیل مضمون در بخش کیفی، مطابق با رویکرد ۶ مرحله‌ای (آشنایی با داده‌ها، استخراج کدهای اولیه، جست و جوی کدهای گزینشی، شکل‌گیری مضامین سازمان یافته، تعریف و نام‌گذاری مضامین فراگیر، ایجاد مدل) براون و کلارک (۲۰۰۶)، شاخص‌ها و کدهای رهبری معنوی براساس متغیرهای رفتاری در میان مدیران سازمان نظام

مهندسی ساختمان کشور شناسایی گردید. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان، اساتید مدیریت دولتی و مدیران سازمان نظام مهندسی ساختمان کشور بود. ویژگی خبرگان دانشگاهی و مدیران به این صورت بود که در حوزه مدیریت اجرایی و مباحث مرتبط با رهبری، مدیریت و معنویت، آثار، کتاب، مقاله و نظراتی مرتبط ارائه کرده باشند؛ دارای سابقه تدریس طولانی در حوزه‌های مدیریت دولتی داشته باشند، فعالیت آموزشی و پژوهشی در حوزه نظام مهندسی داشته باشند، دارای مسئولیت شغلی مدیریتی در نظام مهندسی باشند. بر همین اساس، مصاحبه با انتخاب نمونه‌های پژوهش به صورت هدفمند^۱ و گلوله برفی، افرادی که صاحب نظر و آگاه در ارتباط با موضوع پژوهش بودند آغاز شد و طی یک پروسه ۲ ماهه و مصاحبه با ۱۳ نفر پژوهشگر احساس کرد که به نقطه اشباع نظری رسیده است و برای اطمینان تا ۲ مصاحبه دیگر ادامه پیدا کرد. در واقع این نقطه جایی بود که داده جدیدی به داده‌های قبلی اضافه نگردید و درصد بالایی از داده‌های مصاحبه‌های آخر تکراری بود، بنابراین در این نقطه که تعداد ۱۵ مصاحبه بود، بخش اول پژوهش که مربوط به روش کیفی بود؛ پایان داده شد. جهت جمع آوری داده‌ها علاوه بر مطالعات کتابخانه‌ای و سایت‌ها و پورتال‌های اطلاعاتی اینترنتی از مصاحبه‌های کیفی^۲ عمیق و نیمه ساختاریافته با صاحب نظران استفاده گردید. چون از شکل نیمه ساختار یافته به جای مصاحبه ساختارمند در این تحقیق استفاده شده است، بنابراین پروتکل مصاحبه شامل سؤالات باز از قبل تعیین شده‌ای است که به مصاحبه گر اجازه سنجش و شفاف سازی مباحث در طی مصاحبه با خبرگان را می‌دهد. در این پژوهش از روش سه سویه سازی و معیارهای چهار سطحی بررسی اعتماد برای بررسی روایی مرحله کیفی استفاده شد.

الف: سه سویه سازی: برای افزایش روایی این پژوهش از یک سو همه منابع مرتبط شامل کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها، مقالات و اسناد سازمانی مورد بررسی قرار گرفتند و اسناد جدیدتر همواره ارجاعات متعددی به اسناد قبلی داشتند و بخش‌هایی از مطالب خود را بر پایه مطالب مندرج در اسناد قبلی تدوین و بسط داده بودند. بدین ترتیب در عین توسعه مباحث مربوطه انسجام بین اسناد نیز مشهود بود. از سوی دیگر داده‌های به دست آمده از اسناد در قالب مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته تنظیم و با ۱۰ نفر از اساتید و کارشناسان ارشد مصاحبه گردید. همچنین علاوه بر اتفاق نظر پژوهشگر، استاد راهنما و مشاور در خصوص کدگذاری‌ها، مضامین و مدل مفهومی، همه مراحل و اطلاعات کدگذاری، مضامین و مدل فرایندی در قالب مصاحبه نیمه ساختار یافته تنظیم شد و با ۱۰ نفر از صاحب نظران و خبرگان در دانشگاه مصاحبه شد و پس از مصاحبه کدها، مضامین و مدل فرایندی اصلاح می‌شد.

ب: معیارهای چهار سطحی اعتبار در روش تحلیل مضمون: برای بررسی اعتبار در پژوهش‌های کیفی که داده‌های آن با روش تحلیل مضمون تحلیل و بررسی می‌شوند از معیارهایی در چهار سطح به شرح ادامه استفاده شد:

¹ Goal-oriented

² Qualitative Interviews

- متنی سازی: بر این اساس در این پژوهش داده‌هایی که در تحلیل‌ها مورد استفاده قرار گرفت، شامل مطالب مندرج در اسناد و یا مصاحبه‌ها، در قالب داده‌های متنی تنظیم شدند.
- کدگذاری: به داده‌ها در فرایند کدگذاری توجه یکسانی شده است و هیچ داده‌ای کم اهمیت تلقی نشد. دوم در این مرحله به جای وابستگی به فراوانی مضمون بر روح حاکم مضمون بر کل داده‌ها توجه شد. سوم مضامین به طور مداوم با یکدیگر و با کلیت داده‌ها مطابقت داده شدند و چهارم در فرایند کدگذاری و مضمون یابی، به انسجام، نامتناقض بودن و در عین حال متمایز بودن مضامین توجه شد.
- تحلیل: به جای توصیف داده‌ها بر تحلیل آن‌ها تمرکز شد. در بررسی‌های صورت گرفته بر داده‌ها، مضامین مرتبط با آن‌ها را تأیید می‌کنند و در بین تحلیل هر مضمون و شبکه مضامین تعادل مناسبی ایجاد شد.
- گزارش: در این مرحله زمان کافی برای بررسی اسناد و منابع برای کدگذاری و مضمون‌یابی صرف شد. ارتباط منطقی پیشینه نظری پژوهش با تحلیل‌ها مورد بررسی قرار گرفت. سپس برازش مناسب بین آنچه ادعا و آنچه انجام شده، صورت گرفت. سپس مضامین و مفاهیمی که ارائه و تبیین شده‌اند با مضمون و مفهوم کلی انتخابی در حوزه مدیریت عملکرد بر مبنای انتظارات ذینفعان ارتباط دارند. سپس در این پژوهش تلاش شد در نام‌گذاری و طبقه‌بندی مضامین و ارتباط بین آن‌ها از رویکرد خلاقانه نیز استفاده شود.
- همچنین در تحقیق کنونی از پایایی از روش هولستی که یکی از روش‌های پیشنهادی نئوندورف (۲۰۰۲) باشد استفاده گردید. در این روش، کدگذاری باید دو مرتبه انجام شود. فرمول آن عبارت است از:

$$PAO = \frac{2M}{(n1 + n2)}$$

کدهای استخراج شده در مرحله اول ۵۰۲ کد و تعداد کدهای استخراج شده در مرحله دوم ۴۳۷ واحد بود. همچنین مجموع کدهای موافق در دو مرحله کدگذاری ۴۲۷ است که با قرار دادن این مقادیر در فرمول فوق، مقدار، ضریب پایایی ۰/۹۱ بدست می‌مید که نشان می‌دهد از پایایی زیادی برخوردار است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس کدگذاری باز، محوری و گزینشی با استفاده از روش تحلیل مضمون مبتنی بر مراحل شش گانه کلارک و براون (۲۰۰۶) صورت گرفت.

یافته‌ها

در بخش نخست و کیفی تحقیق سوال اصلی مربوط به کاوش و اکتشاف عوامل و شاخص‌های پیش‌بینی رهبری معنوی براساس متغیرهای رفتاری در میان مدیران سازمان نظام مهندسی ساختمان کشور بود. سوالی اصلی این پژوهش این است که دسته‌بندی و سطح‌بندی عامل‌های تأثیرگذار پیش‌بینی رهبری معنوی براساس متغیرهای رفتاری در میان مدیران سازمان نظام مهندسی ساختمان کشور کدامند؟ برای توسعه این مدل از روش تحلیل مضمون استفاده شد. در این پژوهش از مراحل شش‌گانه کلارک و براون استفاده شد. در ادامه شرح مختصری از ۶ مرحله به همراه تحلیل مصاحبه‌ها ارائه شده است:

مرحله اول. آشنایی با داده‌ها: در این بخش از پژوهش، محقق تلاش داشته تا با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود. بنابراین بعد از انجام هر مصاحبه و ضبط گفت‌وگوها متن مصاحبه‌ها پیاده و بازخوانی مکرر داده‌ها و مصاحبه‌ها به صورت فعال برای جست‌وجوی معانی و الگوها انجام شد.

مرحله دوم. ایجاد کدهای اولیه: در این مرحله بعد از خواندن مصاحبه‌ها و آشنایی دقیق با آن‌ها استخراج و ایجاد کدهای اولیه از مصاحبه‌ها انجام شد. پس از کدگذاری متن کلیه مصاحبه‌ها، در مجموع تعداد ۳۵۸ کد اولیه ایجاد شد که پس از تفکیک اولیه به ۱۳۸ کد رسید.

مرحله سوم: جست و جوی کدهای گزینشی

در این مرحله محقق کدهای ناقص یا نامرتبط و همچنین کدهای تکراری را کنار گذاشته است تا به تعداد کد گزینشی دست بیابد. بنابراین، کدهای تکراری و شبیه حذف و در نهایت تعداد ۹۸ کد باقی مانده است.

جدول ۱- نمونه‌ای از نکات کلیدی مصاحبه‌ها به همراه کدگذاری باز

مفاهیم یا کدگذاری استخراج شده	واحد‌های معنایی مصاحبه
داشتن چشم انداز	رهبر چشم‌اندازی روشن و قابل فهم برای آینده نظام مهندسی ساختمان کشور ارائه می‌دهد.
روشن کردن مسیر دستیابی به اهداف	اهداف بلندمدت نظام مهندسی ساختمان کشور را به وضوح بیان می‌کند.
درایت و خرد	رهبر نظام مهندسی ساختمان علاوه بر دانش و تخصص باید دارای درایت و خرد نیز باشد
هدف معنوی	دستیابی به یک هدف معنوی و کسب رضایت خدا می‌تواند چشم‌انداز نظام مهندسی ساختمان باشد
نوع دوستی و بخشش	اشتباهات دیگران را با بخشش پاسخ می‌دهد.
رسیدگی به پرسنل	رهبران معنوی در نظام مهندسی ساختمان به پرسنل خود رسیدگی می‌کنند و این را به طرق مختلف نشان می‌دهند.
ویژگی‌های انسان‌گرایانه رهبری معنوی	رهبری معنوی نظام مهندسی ساختمان باید از ویژگی‌های انسان‌گرایانه (مهربانی، همدردی، صداقت، شجاعت، درستکاری، اعتماد به نفس، وفاداری و فروتنی) برخوردار باشد.
انتظارات مثبت	احساسات و انتظارات مثبت متقابل بر معنویت تأثیر می‌گذارند.
امید	امید، اشتیاق وافر به چیزی است که ما انتظار داریم داشته باشیم. رهبر نظام مهندسی همیشه امید به آینده را زنده نگه می‌دارد.
انگیزه معنوی	تأثیرگذاری رهبر برای شکل‌دادن به چشم‌انداز معنوی سازمان و ایجاد انگیزه عمیق در کارکنان
سپاسگزاری و قدردانی	رهبر به طور منظم و معنادار از تلاش‌های صادقانه کارکنان قدردانی می‌کند.

ارزشمندی	رهبر تضمین می کند که همه اعضای تیم، صرف نظر از جایگاهشان، احساس ارزشمندی و احترام کنند.
همکاری و کار تیمی	رهبر فضایی ایجاد می کند که همه اعضا احساس تعلق داشته باشند.
تحقق اهداف	رهبری افراد را به سوی خیر جمعی سوق می دهد.
تقویت اخلاق و ارزش گذاری	سازمان تنها بر دستاوردهای مالی تمرکز ندارد، بلکه بر تلاش های اخلاقی نیز ارزش می گذارد.
الهام بخشی	الهام بخش حرکت جمعی به سوی آینده مطلوب است.
پشتکار	یک رهبر نظام مهندسی معنوی در مواجهه با مشکلات بزرگ جسور و مقاوم است و از پشتکار لازم برخوردار است.
ایمان به خدا	توجه به ندای وجدان خود و اتکال به خداوند در انجام کار و انجام کار بابت رضای خداوند و حاضر و ناظر دانستن وی بر کار
توانایی تمایز بین واقعیت و تخیل و دیدن چیزها	آگاهی آگاهانه از واقعیت چیزها، همانطور که هستند.
آگاهی از ارزش های شخصی و حرفه ای	حس هدفمندی او را از زندگی و رضایت از کار و کل زندگی اش افزایش دهد و با روند زندگی کاری مطابق با اهداف زندگی و ارزش هایش ادغام شود.
باورهای معنوی	رهبر از طریق اعمال خود نشان می دهد که به پاداش های بیرونی (مانند ترفیع یا شهرت) برای انجام کار درست، اهمیت چندانی نمی دهد.
فروتنی و تواضع	رهبر سازمان در برخورد با کارکنان، فروتنی و تواضع واقعی را به نمایش می گذارد.
اعتماد به نفس رهبری معنوی	رهبر احساس می کند که برای ایفای نقش الهام بخش و معنوی خود، از منابع درونی کافی برخوردار است.
معنویت و اخلاق	تعهد اخلاقی، عقلانیت دینی و اسلامی، رفتار و عملکرد معنوی در بین کارکنان و معنویت فردی در سازمان و رهبران وجود دارد.
تعهد و احترام	رهبر به طور فعال از افرادی که به دلیل حمایت از اصول اخلاقی، مورد آزار یا فشار قرار گرفته اند، حمایت می کند.
لمس قلب کارکنان	مدیران هر از گاهی باید به کارمندان نزدیک شوند و قلب آن ها را لمس کنند و روابط محکمی با آن ها برقرار کنند.
معنویت در محیط کار به معنای لمس قلب ها است	معنویت باید با میل و رغبت باشد، کارفرما و کارمند مانند یک تصویر با هم هستند، آن ها باید قلب های یکدیگر را لمس کنند.
مدیریت هیجانات	توانایی کنترل احساسات و مدیریت هیجانات در شرایط بحرانی از ویژگی های مهم یک رهبر معنوی است.
تخصص و تجربه	از تجربه، تخصص و تحصیلات آکادمیک در زمینه مدیریت و رهبری معنوی برخوردار باشد.
تعهد به سازمان	تعهد مدیر به اهداف سازمان باعث افزایش انسجام تیم و تقویت رهبری معنوی می شود.
فرهنگ و ارزش های جامعه	داشتن فرهنگ و زندگی با ارزش های جامعه در بهبود رفتارهای فردی و سازمانی تاثیر دارد.
تعهد به ارزش های سازمانی	فرهنگ و ارزش های سازمانی بر رفتار مدیر و کارکنان تأثیر مستقیم دارد.
رهبری تحول آفرین	وجود رهبری تحول آفرین در سازمان نظام مهندسی ساختمان
داشتن مدیریت مشارکتی	سبک مدیریت و میزان مشارکتی بودن آن یکی از عوامل مهم معنویت در محیط کار محسوب می شود.
مشارکت کارکنان	با مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری می توان به معنویت دست یافت.
ایجاد فضای مشارکتی	رهبر فضایی ایجاد می کند که افراد بدون ترس یا قضاوت، دیدگاه های خود را بیان کنند.
داشتن ارتباط صمیمانه	مدیر باید بتواند پیام های خود را به طور واضح و شفاف به کارکنان منتقل کند.
آموزشی	باید فرصت های آموزشی و همایش های مرتبط با نظام مهندسی در حیطه معنوی و اخلاقی ایجاد شود.
رعایت عدالت در تصمیم گیری	تصمیم گیری های مدیر باید منصفانه و بر اساس عدالت باشد تا اعتماد تیم را جلب کند.
انگیزه شغلی	شاخص های مرتبط با انگیزه شغلی همچون انگیزه خدمت و محبت، رشد معنوی و اخلاقی، امید و ایمان به آینده سازمان، تعهد درونی و مسئولیت پذیری اخلاقی در رهبری معنوی باید وجود داشته باشد.
رضایت	شاخص های مرتبط با رضایت همچون رضایت از معنا، خودتحقق بخشی معنوی، محیط کاری الهام بخش و انسانی و... در رهبری معنوی باید وجود داشته باشد.
مشارکت اجتماعی	این سازمان به طور فعال در پروژه هایی که به بهبود وضعیت کلی جامعه کمک می کنند، مشارکت دارد.
مسئولیت پذیری اجتماعی	کارکنان سازمان را تشویق می شوند که دیدگاه های اجتماعی و دغدغه های اخلاقی خود را در کار دخیل کنند.

مرحله چهارم: شکل گیری مضامین سازمان یافته

در این مرحله ضمن ایجاد مجموعه از مضامین، آن‌ها مورد بازبینی و بررسی مجدد قرار گرفتند. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه و شکل دهی به مضمون‌های سازمان‌دهنده است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کد گذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار مضمون‌های سازمان داده شده را در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته شد. در این مرحله محقق به ۲۴ مضمون سازمان‌دهنده دست پیدا کرد.

جدول ۲- کدهای باز و کدبندی محوری

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه (کدهای اولیه)
چشم انداز و معنابخشی	رهبر چشم‌اندازی روشن و قابل فهم برای آینده نظام مهندسی ساختمان کشور ارائه می‌دهد.
	اهداف بلندمدت نظام مهندسی ساختمان کشور را به وضوح بیان می‌کند.
	رهبر نظام مهندسی ساختمان علاوه بر دانش و تخصص باید دارای درایت و خرد نیز باشد
	دستیابی به یک هدف معنوی و کسب رضایت خدا می‌تواند چشم‌انداز نظام مهندسی ساختمان باشد
	رهبران معنوی در نظام مهندسی ساختمان به پرسنل خود رسیدگی می‌کنند و این را به طرق مختلف نشان می‌دهند.
عشق و نوع دوستی	رفاه دیگران را بر منافع شخصی ترجیح می‌دهد.
	اشتباهات دیگران را با بخشش پاسخ می‌دهد.
	رهبری معنوی نظام مهندسی ساختمان باید از ویژگی‌های انسان‌گرایانه (مهربانی، همدردی، صداقت، شجاعت، درستکاری، اعتماد به نفس، وفاداری و فروتنی) برخوردار باشد.
	اعتماد متقابل و تلاش برای درک خواسته‌های کارکنان و همکاری با آن‌ها به ایجاد معنویت کمک می‌کند
	موفقیت‌ها به صورت جمعی جشن گرفته می‌شود.
همکاری و کار تیمی	اختلافات با گفت‌وگو و احترام حل و فصل می‌شود.
	احساسات و انتظارات مثبت متقابل بر معنویت تأثیر می‌گذارند.
	رهبر برای شکل دادن به چشم‌انداز معنوی سازمان و ایجاد انگیزه عمیق در کارکنان تأثیر دارد.
	الهام‌بخش حرکت جمعی به سوی آینده مطلوب است
الهام‌بخشی و انگیزش معنوی	پاداش‌های منظم و اعطای حقوق رسمی با معنویت در محل کار مرتبط است
	رهبر به طور منظم و معنادار از تلاش‌های صادقانه کارکنان قدردانی می‌کند.
	سازمان تنها بر دستاوردهای مالی تمرکز ندارد، بلکه بر تلاش‌های اخلاقی نیز ارزش می‌گذارد.
تاب آوری و ایمان به هدف	رهبری به امکان تحقق اهداف معنوی باور دارد.
	رهبری ایمان به یک قدرت برتر را پذیرش دارند.
	امید، اشتیاق وافر به چیزی است که ما انتظار داریم داشته باشیم. رهبر نظام مهندسی همیشه امید به آینده را زنده نگه می‌دارد.
	یک رهبر نظام مهندسی معنوی در مواجهه با مشکلات بزرگ جسور و مقاوم است و از پشتکار لازم برخوردار است.
	توجه رهبری به ندای وجدان خود و اتکال به خداوند در انجام کار و انجام کار بابت رضای خداوند و حاضر و ناظر دانستن وی بر کار
مهارت تعادل کار و زندگی	تعادل آگاهانه بین کار و زندگی وجود دارد.
	رهبری توانایی ایجاد آرزوهای متعادل برای کار، زندگی شخصی و خانوادگی را دارد.
	احساس شادی و لذت بردن از کار و سایر جنبه‌های زندگی.
	داشتن رفاه شخصی، کاری و سلامت روانی توسط رهبری
مهارت تعالی رهبری	آگاهی آگاهانه از واقعیت چیزها، همانطور که هستند.
	ارتباط با همه موجودات.

	حالت عمیق معنوی تفکر مانند تقدس، وساطت و احترام.
	خود برتر و تعالی فراتر از مادی گرایی.
مهارت رهبری در تولید معنا و هدف	حس معنا و هدف زندگی.
	رضایت از کار و زندگی کلی.
	گشودگی.
مهارت ذهن آگاهی رهبری	آگاهی از ارزش های شخصی و حرفه ای
	توجه دقیق به هر جزئیات در محیط کار.
	مدیریت احساسات خود و کنترل احساسات دیگران در محیط کار.
	خوش بینی و مثبت اندیشی در مواجهه با چالش های کاری.
مهارت رفتار فضیلت رهبری	داشتن تفکر آینده نگر و اینکه کار را با دیدگاهی جامع تر ببیند.
	کشف چشمه های پنهان عشق و شادی در شرایط استرس زا و مشکلات زندگی روزمره.
	تحمل خود، دیگران و شرایط.
	عمل عاقلانه در مواقع بحران.
	تشخیص و درک آنچه انجام می دهد.
باورهای معنوی و ارزش های درونی	اشتیاق با دیگران در محیط کار.
	رهبر در تصمیم گیری های دشوار، به شدت به اصول اخلاقی، معنوی و ارزش های شخصی خود پایبند است
	رهبر معتقد است که موفقیت واقعی، فراتر از معیارهای مالی و صرفاً اندازه گیری پذیر است
	رهبری به دین الهی، رابطه الهی، خداگرایی، عشق به خدا. انگیزه الهی، اعتقادات مذهبی و.... پایبند می باشد.
صدافت، عدالت و اخلاق مداری	رهبر از طریق اعمال خود نشان می دهد که به پاداش های بیرونی (مانند ترفیع یا شهرت) برای انجام کار درست، اهمیت چندانی نمی دهد
	رهبر در تمامی ارتباطات خود (حتی در اخبار بد)، شفافیت و صداقت کامل را حفظ می کند
	رهبر هنگام ارزیابی عملکرد یا تخصیص منابع، سوگیری شخصی ندارد و کاملاً منصفانه عمل می کند
	کارکنان معتقدند که می توانند بدون ترس از تبعیض یا واکنش منفی، نگرانی ها و تخلفات اخلاقی را به رهبر گزارش دهند
	رهبر تضمین می کند که سیاست های سازمان به طور یکسان برای همه کارکنان، صرف نظر از جایگاه آن ها، اجرا می شود.
اعتماد به نفس رهبری معنوی	رهبر سازمان در برخورد با کارکنان، فروتنی و تواضع واقعی را به نمایش می گذارد.
	رهبر در هنگام ارائه چشم انداز معنوی سازمان، با شور و اشتیاق فراوان و بدون تردید صحبت می کند
	رهبر در موقعیت هایی که نیاز به اخذ تصمیمات جسورانه دارد، به وضوح بر بصیرت درونی خود تکیه می کند
	حتی در مواجهه با منتقدان شدید، رهبر با آرامش و اطمینان بر درستی مسیر معنوی خود تأکید می کند
تعهد به ارزش ها و احترام متقابل	رهبر در انتقال پیام های پیچیده یا عمیق معنوی، به توانایی خود در برقراری ارتباط مؤثر با دیگران اطمینان کامل دارد
	تعهد رهبر به ارزش های اصلی سازمان، حتی در تغییرات مدیریتی یا بحران ها، ثابت و بدون تغییر باقی می ماند
	رهبر همواره با پایین ترین رده های سازمانی نیز با همان سطح از احترام و ادب که با مدیران ارشد برخورد می کند، تعامل دارد
	تفاوت دیدگاه ها هرگز باعث نمی شود که رهبر احترام ذاتی خود را نسبت به مخالفین فکری خود از دست بدهد
لمس قلب کارکنان	عملکرد رهبر به وضوح نشان می دهد که حفظ کرامت انسانی کارکنان، برای او در اولویت قرار دارد
	تعهد اخلاقی، عقلانیت دینی و اسلامی، رفتار و عملکرد معنوی در بین کارکنان و معنویت فردی در سازمان و رهبران وجود دارد.
	مدیران هر از گاهی باید به کارمندان نزدیک شوند و قلب آن ها را لمس کنند و روابط محکمی با آن ها برقرار کنند
	معنویت باید با میل و رغبت باشد، کارفرما و کارمند مانند یک تصویر با هم هستند، آن ها باید قلب های یکدیگر را لمس کنند
ویژگی های شخصیتی و رفتاری مدیران	احساس می کنم رهبر، ارزش و وجود من را فراتر از نقش شغلی ام درک می کند.
	مدیر باید از نقاط قوت و ضعف خود آگاهی داشته باشد.
	توانایی پیش بینی آینده و برنامه ریزی برای آن از مهارت های کلیدی مدیران مؤثر است.
	از تجربه، تخصص و تحصیلات آکادمیک در زمینه مدیریت و رهبری معنوی برخوردار باشد

عوامل ساختاری	وجود سلسله مراتب بین رهبری، مدیران و پرسنل
	وجود بوروکراسی در سازمان نظام مهندسی ساختمان
	وجود قوانین و مقررات منعطف در سازمان نظام مهندسی ساختمان
	وجود حداقل تمرکز در تصمیم گیری های سازمانی نظام مهندسی ساختمان
محیط و فرهنگ سازمانی	فرهنگ و ارزش های سازمانی بر رفتار مدیر و کارکنان تأثیر مستقیم دارد.
	تعهد مدیر به اهداف سازمان باعث افزایش انسجام تیم و تقویت رهبری معنوی می شود.
	مدیر باید برای پیشرفت و رشد حرفه ای کارکنان برنامه ریزی و سرمایه گذاری کند.
	داشتن فرهنگ و زندگی با ارزش های جامعه در بهبود رفتارهای فردی و سازمانی تأثیر دارد.
سبک مدیریت مشارکتی	سبک مدیریت و میزان مشارکتی بودن آن یکی از عوامل مهم معنویت در محیط کار محسوب می شود.
	با مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری می توان به معنویت دست یافت.
	رهبر، مسئولیت ها را به گونه ای واگذار می کند که رشد فردی و معنوی کارکنان تقویت شود.
	کارکنان احساس می کنند که در موفقیت های سازمان نقش مؤثر و واقعی دارند.
ارتباطات سازمانی	مدیر باید بتواند پیام های خود را به طور واضح و شفاف به کارکنان منتقل کند.
	رهبران به نظرات و احساسات کارکنان با دقت گوش می دهند
	تعامل و ارتباط مثبت مدیر با همکاران و کارکنان باعث تقویت فضای دوستانه و همکاری در محیط کار می شود.
	رهبران از ارتباط برای الهام بخشی و ایجاد انگیزه در افراد استفاده می کنند .
عوامل تصمیم گیری	مدیر باید توانایی حل مسائل پیچیده و رویارویی با چالش ها را داشته باشد.
	تصمیم گیری های مدیر باید منصفانه و بر اساس عدالت باشد تا اعتماد تیم را جلب کند.
	رهبر در موقعیت هایی که سود شخصی با منافع سازمان در تعارض است، همواره تصمیمات اخلاقی را انتخاب می کند
	ارزش های معنوی باید در تصمیم گیری های روزمره لحاظ شوند
رشد و توسعه آموزشی	مدیر باید همواره به دنبال یادگیری و رشد مهارت های خود باشد.
	باید فرصت های آموزشی و همایش های مرتبط با نظام مهندسی در حیطه معنوی و اخلاقی ایجاد شود.
	تشویق به خلاقیت و ایده پردازی و ارتقاء فرهنگ نوآوری در سازمان صورت گیرد.
	شاخص های مرتبط با ادراک همچون ادراک انصاف، هدف و معنا، اعتماد و انسجام سازمانی در رهبری معنوی باید وجود داشته باشد.
شاخص های رفتاری	شاخص های مرتبط با شخصیت همچون درون گرایی معنوی و خود آگاهی اخلاقی ، پایداری و معنویت گرایی، نقدپذیری و فروتنی در رهبری معنوی باید وجود داشته باشد.
	شاخص های مرتبط با رضایت همچون رضایت از معنا، خودتحقق بخشی معنوی، محیط کاری الهام بخش و انسانی و... در رهبری معنوی باید وجود داشته باشد.
	شاخص های مرتبط با انگیزه شغلی همچون انگیزه خدمت و محبت، رشد معنوی و اخلاقی ، امید و ایمان به آینده سازمان ، تعهد درونی و مسئولیت پذیری اخلاقی در رهبری معنوی باید وجود داشته باشد.
	اجتماعی شدن و احساس مسئولیت پذیری اجتماعی در رهبری وجود دارد.
عوامل اجتماعی	رسیدگی به خواسته و انتظارات مشتریان و همکاران تسریع یابد.
	این سازمان به طور فعال در پروژه هایی که به بهبود وضعیت کلی جامعه کمک می کنند، مشارکت دارد.
	کارکنان سازمان را تشویق می شوند که دیدگاه های اجتماعی و دغدغه های اخلاقی خود را در کار دخیل کنند.

مرحله پنجم: تعریف و نام گذاری مضامین فراگیر

در این مرحله، مضامین فراگیر را برای تحلیل ارائه، تعریف و مورد بازبینی مجدد قرار گرفت. در این مرحله در نهایت محقق با تعریف و بازبینی یک مضمون در نهایت به شش مضمون فراگیر دست یافت که در زمینه مورد نظر تحقیق قابل تبیین است. جدول ۳ این مضمون‌های فراگیر را نشان می‌دهد.

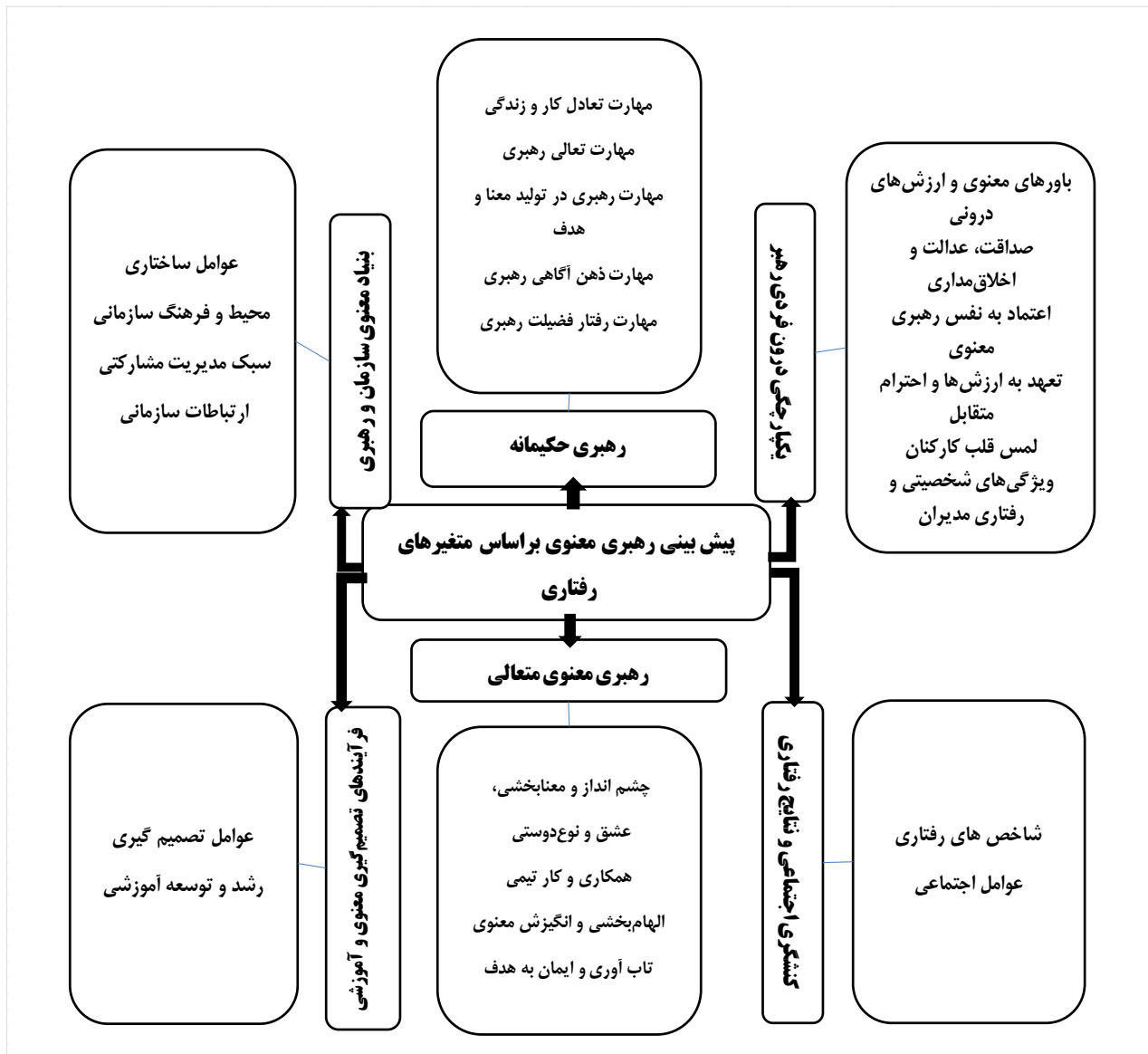
جدول ۳- مضامین فراگیر

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده
رهبری معنوی متعالی	چشم انداز و معنابخشی
	عشق و نوع دوستی
	همکاری و کار تیمی
	الهام‌بخشی و انگیزش معنوی
	تاب آوری و ایمان به هدف
رهبری حکیمانه	مهارت تعادل کار و زندگی
	مهارت تعالی رهبری
	مهارت رهبری در تولید معنا و هدف
	مهارت ذهن آگاهی رهبری
	مهارت رفتار فضیلت رهبری
یکپارچگی درون فردی رهبر	باورهای معنوی و ارزش‌های درونی
	صداقت، عدالت و اخلاق‌مداری
	اعتماد به نفس رهبری معنوی
	تعهد به ارزش‌ها و احترام متقابل
	لمس قلب کارکنان
	ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری مدیران
بنیاد معنوی سازمان و رهبری	عوامل ساختاری
	محیط و فرهنگ سازمانی
	سبک مدیریت مشارکتی
	ارتباطات سازمانی
فرآیندهای تصمیم‌گیری معنوی و آموزشی	عوامل تصمیم‌گیری
	رشد و توسعه آموزشی
کنشگری اجتماعی و نتایج رفتاری	شاخص‌های رفتاری
	عوامل اجتماعی

براساس نتایج مضامین رهبری معنوی متعالی، رهبری حکیمانه، یکپارچگی درون فردی رهبر، بنیاد معنوی سازمان و رهبری، فرآیندهای تصمیم‌گیری معنوی و آموزشی و کنشگری اجتماعی و نتایج رفتاری به عنوان مضامین نهایی رهبری معنوی براساس متغیرهای رفتاری در میان مدیران سازمان نظام مهندسی ساختمان نامگذاری شدند.

مرحله ششم: ترسیم مدل

بعد از مشخص شدن و گروه‌بندی کدهای محوری، بر اساس مطالعات نظری و یادداشت‌های میدانی و مصاحبه انجام گرفته و ارتباط آن‌ها با پدیده محوری مدل مفهومی تدوین شد.



شکل ۱-مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین مدل پیش‌بینی رهبری معنوی بر اساس متغیرهای رفتاری در میان مدیران سازمان نظام مهندسی ساختمان کشور بود. نتایج تحلیل مضمون نشان داد که رهبری معنوی در این سازمان در قالب شش مضمون فراگیر شامل «رهبری معنوی متعالی»، «رهبری حکیمانه»، «یکپارچگی درون فردی رهبر»، «بنیاد معنوی سازمان و رهبری»، «فرآیندهای تصمیم‌گیری معنوی و آموزشی» و «کنشگری اجتماعی و نتایج رفتاری»

قابل تبیین است. این یافته‌ها بیانگر آن است که رهبری معنوی در سازمان‌های تخصصی و فنی صرفاً محدود به ویژگی‌های شخصیتی یا باورهای درونی مدیران نیست، بلکه مجموعه‌ای از ابعاد رفتاری، اخلاقی، ارتباطی، ساختاری و اجتماعی را در بر می‌گیرد که در تعامل با یکدیگر بر کیفیت رهبری و عملکرد سازمانی اثرگذار هستند. در واقع، یافته‌های پژوهش نشان داد که متغیرهای رفتاری همچون نحوه تعامل با کارکنان، عدالت در تصمیم‌گیری، توانایی الهام‌بخشی، ایجاد معنا در کار، مدیریت هیجانات، مشارکت‌جویی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری و پیش‌بینی رهبری معنوی دارند.

نخستین مضمون فراگیر استخراج‌شده از یافته‌ها، «رهبری معنوی متعالی» بود که شامل مضامینی نظیر چشم‌انداز و معنابخشی، عشق و نوع‌دوستی، همکاری و کار تیمی، الهام‌بخشی و انگیزش معنوی و تاب‌آوری و ایمان به هدف می‌باشد. این یافته با نظریه رهبری معنوی فرای همسو است که رهبری معنوی را مبتنی بر ایجاد چشم‌انداز معنادار، امید، ایمان و نوع‌دوستی می‌داند (Fry et al., 2017). همچنین نتایج حاضر با پژوهش‌های بیشاپ و شول که بر نقش رهبران معنوی در ایجاد معنا، انگیزش درونی و امید در کارکنان تأکید داشتند، همخوانی دارد (Bishop & Schol, 2022). تبیین این یافته را می‌توان در ماهیت سازمان‌های مهندسی جستجو کرد؛ زیرا مدیران در این سازمان‌ها علاوه بر مدیریت پروژه‌ها و منابع، باید توانایی ایجاد انگیزه، انسجام و اعتماد در میان کارکنان و ذی‌نفعان را نیز داشته باشند. رهبران معنوی با ایجاد چشم‌انداز مشترک و القای حس هدفمندی، می‌توانند کارکنان را به مشارکت فعال‌تر و تعهد بیشتر نسبت به اهداف سازمان سوق دهند. در همین راستا، چاتورودی و همکاران نیز بیان کردند که رهبری مبتنی بر معنویت، عاملی مؤثر در افزایش تاب‌آوری و پایداری سازمانی در شرایط پیچیده و پرتنش است (Chaturvedi et al., 2025). علاوه بر این، یافته حاضر با نتایج پژوهش ایمان‌زاده و همکاران مبنی بر تأثیر رهبری معنوی بر اشتیاق شغلی و تعهد کارکنان نیز همسو می‌باشد (Imanzadeh et al., 2020).

دومین مضمون فراگیر، «رهبری حکیمانه» بود که از مؤلفه‌هایی نظیر مهارت تعادل کار و زندگی، مهارت تعالی رهبری، مهارت رهبری در تولید معنا و هدف، ذهن‌آگاهی رهبری و رفتار فضیلت‌مندانه تشکیل شده است. این یافته نشان می‌دهد که رهبری معنوی در سازمان نظام مهندسی تنها به ابعاد اخلاقی محدود نمی‌شود، بلکه مستلزم برخورداری رهبر از نوعی خرد عملی، آگاهی وجودی و توانایی ایجاد تعادل میان ابعاد مختلف زندگی فردی و حرفه‌ای است. این نتیجه با یافته‌های آل‌عید و همکاران همخوانی دارد که مهارت‌های تعادل کار و زندگی، ذهن‌آگاهی و تعالی معنوی را از مهم‌ترین ابعاد هوش معنوی رهبران معرفی کرده‌اند (Al Eid et al., 2020). همچنین نتایج حاضر با پژوهش خوراکیان و همکاران در خصوص ویژگی‌های رهبری معنوی و نقش خرد، بصیرت و معنابخشی در اثربخشی رهبری همسو است (Khorakian et al., 2019). از منظر نظری، می‌توان بیان کرد که رهبری حکیمانه نوعی رهبری کل‌نگر است که در آن رهبر قادر است میان منافع فردی، سازمانی و اجتماعی توازن ایجاد کند

و در شرایط پیچیده، تصمیماتی اخلاقی و مبتنی بر ارزش‌های انسانی اتخاذ نماید. چنین رهبرانی از سطح بالاتری از خودآگاهی و هوش معنوی برخوردارند و می‌توانند محیطی آرام، معنادار و متعادل در سازمان ایجاد کنند (Egunjobi, 2025; Sharma, 2022).

سومین مضمون فراگیر، «یکپارچگی درون‌فردی رهبر» بود که شامل باورهای معنوی و ارزش‌های درونی، صداقت، عدالت و اخلاق‌مداری، اعتماد به نفس رهبری معنوی، تعهد به ارزش‌ها و احترام متقابل، لمس قلب کارکنان و ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری مدیران می‌شود. این یافته نشان می‌دهد که اثربخشی رهبری معنوی در گرو هماهنگی میان باورها، ارزش‌ها و رفتارهای رهبر است. رهبرانی که از انسجام درونی بیشتری برخوردارند، در تعاملات سازمانی نیز رفتارهایی منسجم، اخلاقی و اعتمادآفرین از خود نشان می‌دهند. این نتیجه با پژوهش پاور همسو است که نشان داد معنویت فردی رهبر می‌تواند بر رفتارهای اخلاقی و نحوه تعامل او با کارکنان اثر مستقیم داشته باشد (Pawar, 2014). همچنین، پژوهش پوهلینگ و همکاران نقش همدلی، ارزش‌های شخصی و شایستگی اخلاقی را در تصمیم‌گیری‌های اخلاقی برجسته دانسته است (Pohling et al., 2016). یافته حاضر با مطالعات فتحی لیواری در حوزه رهبری اخلاقی نیز همخوانی دارد؛ به گونه‌ای که صداقت، عدالت و احترام به کرامت انسانی از عناصر اساسی رهبری اثربخش معرفی شده‌اند (Fathi Livari, 2018). در تبیین این یافته می‌توان گفت که کارکنان زمانی رهبری مدیران را مشروع و الهام‌بخش تلقی می‌کنند که بین گفتار و رفتار آنان هماهنگی وجود داشته باشد. رهبران معنوی با حفظ صداقت، فروتنی و احترام متقابل، سرمایه اجتماعی و اعتماد سازمانی را تقویت می‌کنند و همین مسئله زمینه افزایش تعهد و مشارکت کارکنان را فراهم می‌آورد.

چهارمین مضمون فراگیر، «بنیاد معنوی سازمان و رهبری» بود که شامل عوامل ساختاری، محیط و فرهنگ سازمانی، سبک مدیریت مشارکتی و ارتباطات سازمانی می‌شود. این یافته نشان می‌دهد که رهبری معنوی صرفاً یک ویژگی فردی نیست، بلکه تحت تأثیر بستر ساختاری و فرهنگی سازمان شکل می‌گیرد. در سازمان‌هایی که فرهنگ مشارکتی، ارتباطات باز، عدالت سازمانی و ساختارهای منعطف وجود دارد، زمینه بروز و توسعه رهبری معنوی بیشتر فراهم می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش باشار و احتیار همسو است که محیط کاری معنوی را وابسته به فرهنگ سازمانی، تعاملات انسانی و سبک مدیریت مشارکتی دانسته‌اند (Başer & Ehtiyar, 2019). همچنین پژوهش مک و همکاران نیز نشان داد که معنویت در محیط کار با رهبری تحول‌آفرین و ارتباطات اثربخش سازمانی رابطه معنادار دارد (Mack et al., 2017). از منظر نظری، می‌توان گفت که ساختارهای خشک و بوروکراتیک مانع شکل‌گیری روابط مبتنی بر اعتماد، مشارکت و معنا بخشی می‌شوند، در حالی که سازمان‌های دارای فرهنگ حمایتی و ارتباطات انسانی قوی، زمینه رشد رهبری معنوی را فراهم می‌سازند. در همین راستا، چاووشی و همکاران نیز بر اهمیت ویژگی‌های بومی، فرهنگی و ارتباطی در توسعه رهبری مثبت گرا تأکید کرده‌اند (Chavoshi et al., 2024).

پنجمین مضمون فراگیر، «فرآیندهای تصمیم‌گیری معنوی و آموزشی» بود که شامل عوامل تصمیم‌گیری و رشد و توسعه آموزشی می‌باشد. این یافته نشان داد که رهبران معنوی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی تنها به شاخص‌های اقتصادی و فنی توجه نمی‌کنند، بلکه ارزش‌های اخلاقی، انسانی و

معنوی را نیز مدنظر قرار می‌دهند. این نتیجه با پژوهش هیلر و همکاران همسو است که آگاهی اخلاقی و شجاعت اخلاقی را از عوامل کلیدی در تصمیم‌گیری رهبران معرفی کردند (Heyler et al., 2016). همچنین پژوهش ضیائی و همکاران نشان داد که رهبری معنوی می‌تواند از طریق آموزش، توانمندسازی و توسعه مهارت‌های انسانی، ظرفیت‌های کارکنان را ارتقا دهد (Ziaei et al., 2023). از سوی دیگر، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های رهبری معنوی در حوزه توسعه یادگیری سازمانی نیز همسو است؛ زیرا رهبران معنوی با ایجاد فضای یادگیری، خلاقیت و رشد فردی، کارکنان را به توسعه توانایی‌های حرفه‌ای و اخلاقی ترغیب می‌کنند (Kim Quy et al., 2023). در واقع، تصمیم‌گیری معنوی زمانی محقق می‌شود که رهبر بتواند میان منطق عقلانی و ارزش‌های انسانی توازن برقرار کرده و تصمیماتی اتخاذ نماید که علاوه بر کارآمدی، از مشروعیت اخلاقی نیز برخوردار باشند.

ششمین مضمون فراگیر، «کنشگری اجتماعی و نتایج رفتاری» بود که شامل شاخص‌های رفتاری و عوامل اجتماعی می‌باشد. این یافته نشان می‌دهد که رهبری معنوی تنها در سطح فردی یا سازمانی باقی نمی‌ماند، بلکه پیامدهای اجتماعی و رفتاری گسترده‌ای ایجاد می‌کند. رهبران معنوی از طریق تقویت مسئولیت‌پذیری اجتماعی، رفتارهای اخلاقی، همکاری و مشارکت اجتماعی، نقش مهمی در ارتقای سرمایه اجتماعی سازمان ایفا می‌کنند. این یافته با پژوهش آبوباکر و زکریا همسو است که نشان داد رهبری معنوی موجب افزایش رفتارهای مثبت کارکنان و تمایل آنان به ماندگاری در سازمان می‌شود (Aboobaker & Zakkariya, 2023). همچنین نتایج حاضر با پژوهش میلیمن و همکاران در زمینه تأثیر معنویت محیط کار بر نگرش‌ها و رفتارهای شغلی کارکنان همخوانی دارد (Milliman et al., 2023). از سوی دیگر، ژانگ و یانگ نیز نشان دادند که رهبری معنوی می‌تواند رفتارهای نوآورانه کارکنان را تقویت کند (Zhang & Yang, 2020). در تبیین این یافته می‌توان گفت که رهبران معنوی با تأکید بر ارزش‌های انسانی، اعتماد، مشارکت و خدمت به جامعه، نوعی فرهنگ مسئولیت‌پذیر و اخلاق‌مدار در سازمان ایجاد می‌کنند که پیامد آن، بهبود رفتارهای فردی و اجتماعی کارکنان خواهد بود.

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به محدود بودن جامعه آماری به مدیران و خبرگان سازمان نظام مهندسی ساختمان کشور اشاره کرد که ممکن است تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر سازمان‌ها را محدود سازد. همچنین، استفاده از روش مصاحبه و تحلیل کیفی ممکن است تحت تأثیر برداشت‌های ذهنی مشارکت‌کنندگان و سوگیری‌های احتمالی پژوهشگر قرار گرفته باشد. محدودیت در دسترسی به برخی مدیران ارشد، زمان‌بر بودن فرآیند مصاحبه و نبود پژوهش‌های مشابه در حوزه رهبری معنوی در سازمان‌های مهندسی از دیگر محدودیت‌های این پژوهش بود.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، مدل ارائه‌شده در سایر سازمان‌های تخصصی، صنعتی و خدماتی نیز مورد بررسی و اعتبارسنجی قرار گیرد تا امکان مقایسه ابعاد رهبری معنوی در بسترهای مختلف فراهم شود. همچنین، انجام پژوهش‌های کمی و ترکیبی برای آزمون روابط میان متغیرهای

رفتاری و ابعاد رهبری معنوی می‌تواند به توسعه ادبیات این حوزه کمک نماید. بررسی نقش متغیرهایی نظیر فرهنگ سازمانی، هوش هیجانی، سرمایه اجتماعی و شبکه‌های شخصیتی در شکل‌گیری رهبری معنوی نیز می‌تواند زمینه‌ساز پژوهش‌های جدید باشد.

بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود سازمان نظام مهندسی ساختمان کشور در فرآیند جذب، ارزیابی و ارتقای مدیران، علاوه بر شایستگی‌های فنی و تخصصی، به شاخص‌های معنوی، اخلاقی و رفتاری نیز توجه ویژه داشته باشد. طراحی دوره‌های آموزشی در حوزه رهبری معنوی، اخلاق حرفه‌ای، مهارت‌های ارتباطی و مدیریت مشارکتی می‌تواند در توسعه توانمندی‌های مدیریتی مؤثر باشد. همچنین، ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، احترام متقابل، عدالت و معنابخشی به کار می‌تواند زمینه ارتقای رفتارهای مثبت سازمانی و افزایش تعهد و رضایت کارکنان را فراهم سازد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

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

تشکر و قدردانی

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

Extended Abstract

Introduction

In contemporary organizational environments, leadership is no longer confined to technical competence, managerial authority, or operational efficiency. Rapid environmental changes, increasing ethical challenges, psychological pressures in workplaces, and the growing demand for meaningful work experiences have led organizations to seek leadership approaches capable of addressing both organizational objectives and human spiritual needs. Within this context, spiritual leadership has emerged as one of the most influential and transformative paradigms in organizational behavior and management studies. Spiritual leadership emphasizes meaning-making, ethical conduct, interpersonal connectedness, hope, faith, compassion, and the creation of a value-oriented organizational culture that inspires employees and enhances organizational effectiveness (Fry et al., 2017; Jihye Oh & Jia Wang, 2020). Unlike traditional leadership models that focus predominantly on

performance indicators and structural control, spiritual leadership seeks to integrate employees' inner motivations, ethical values, and existential aspirations into organizational processes.

Recent studies have demonstrated that spiritual leadership contributes significantly to employee commitment, organizational trust, job satisfaction, resilience, creativity, and psychological well-being (Aboobaker & Zakkariya, 2023; Milliman et al., 2023). In addition, spirituality in the workplace has been recognized as a critical factor in promoting innovation, improving interpersonal relationships, and fostering collaborative organizational climates (Kim Quy et al., 2023; Zsolnai & Illes, 2017). Researchers have argued that leaders with higher levels of spiritual intelligence possess greater emotional awareness, ethical sensitivity, and capacity for meaningful communication, enabling them to guide employees more effectively in uncertain and demanding organizational conditions (Egunjobi, 2025; Sharma, 2022). Moreover, spiritual leadership has been linked to positive organizational outcomes such as employee retention, empowerment, service quality, and organizational citizenship behavior (Aboobaker & Zakkariya, 2023; Ziaei et al., 2023).

The construction and engineering sector represents one of the most complex and challenging professional environments due to its multidisciplinary nature, high operational pressures, ethical responsibilities, and extensive stakeholder interactions. Leadership quality within engineering organizations directly affects organizational performance, teamwork, professional ethics, and service quality. Guha emphasized that leadership effectiveness in construction organizations requires multidimensional competencies extending beyond technical expertise toward human-centered and ethical capabilities (Guha, 2025). Therefore, managers in engineering organizations need leadership capacities that allow them to balance technical decision-making with ethical judgment, interpersonal understanding, and social responsibility.

Spiritual leadership becomes particularly relevant in organizations such as the Construction Engineering Organization, where managers are expected not only to supervise technical processes but also to establish trust, maintain professional integrity, resolve conflicts fairly, and foster collaborative relationships among employees and stakeholders. Previous studies have indicated that behavioral variables such as empathy, ethical decision-making, participatory management, emotional regulation, organizational communication, accountability, and fairness are closely associated with spiritual leadership practices (Pawar, 2014; Pohling et al., 2016). Likewise, workplace spirituality and positive-oriented leadership have been shown to improve employee engagement and strengthen organizational culture (Başer & Ehtiyar, 2019; Chavoshi et al., 2024). Although the literature on spiritual leadership has expanded considerably, important research gaps remain unresolved. Most previous studies have focused on the consequences of spiritual leadership rather than identifying the behavioral dimensions that predict and shape it. Additionally, limited attention has been given to spiritual leadership within technical and engineering organizations, especially in the Iranian organizational context. Existing studies have mainly employed quantitative approaches and have rarely explored managers' lived experiences and behavioral perceptions regarding spiritual leadership. Furthermore, cultural and organizational differences require the development of context-specific and indigenous models of spiritual

leadership (Azzuhri et al., 2024; Piwowar-Sulej & Iqbal, 2024). Therefore, identifying the behavioral variables associated with spiritual leadership among managers of the Construction Engineering Organization can provide valuable insights into leadership development, organizational improvement, and human-centered management practices. Accordingly, the present study aimed to design and explain a model for predicting spiritual leadership based on behavioral variables among managers of the National Construction Engineering Organization.

Methods and Materials

The present study was conducted using a qualitative research approach based on thematic analysis. The statistical population included experts, university professors in public management, and managers of the National Construction Engineering Organization. Participants were selected through purposive and snowball sampling methods. Data collection continued until theoretical saturation was achieved. Saturation was reached after conducting thirteen interviews, and two additional interviews were performed to ensure the completeness and consistency of the findings. In total, fifteen semi-structured and in-depth interviews were conducted over a two-month period.

The interview protocol consisted of open-ended questions that allowed participants to freely express their experiences, perceptions, and viewpoints regarding spiritual leadership and behavioral variables in managerial contexts. Data analysis was conducted using Braun and Clarke's six-step thematic analysis procedure, including familiarization with the data, generating initial codes, searching for themes, reviewing themes, defining and naming themes, and developing the final conceptual model.

To ensure the validity of the findings, triangulation and four-level trustworthiness criteria in thematic analysis were employed. Multiple data sources, including academic literature, organizational documents, and expert interviews, were examined to enhance the credibility and consistency of the analysis. Reliability was assessed using Holsti's coefficient. The first coding process generated 502 codes, while the second coding process produced 437 codes, with 427 overlapping codes between the two stages. The resulting reliability coefficient was 0.91, indicating a high level of reliability.

Findings

The findings of the study revealed that spiritual leadership among managers of the Construction Engineering Organization is a multidimensional construct rooted in behavioral, ethical, organizational, and social dimensions. Initially, 358 open codes were extracted from the interview data. Following refinement and elimination of repetitive or unrelated concepts, 138 primary codes were identified. These codes were subsequently reduced to 98 selective codes, which were categorized into 24 organizing themes and ultimately integrated into six overarching themes.

The first overarching theme was "Transcendent Spiritual Leadership," which included organizing themes such as vision and meaning-making, altruism and compassion, teamwork and collaboration, spiritual inspiration and motivation, and resilience and faith in organizational goals. Participants emphasized that spiritual leaders

create meaningful organizational visions, inspire employees toward collective objectives, and maintain hope and moral commitment during organizational challenges.

The second overarching theme was “Wise Leadership,” consisting of work-life balance skills, leadership excellence, meaning-oriented leadership skills, mindfulness, and virtuous leadership behavior. Findings indicated that effective spiritual leaders possess deep self-awareness, emotional balance, reflective thinking, and the ability to integrate ethical values into professional decision-making.

The third overarching theme, “Leader’s Inner Integrity,” included spiritual beliefs and inner values, honesty and justice, spiritual leadership self-confidence, commitment to values and mutual respect, emotional connection with employees, and positive personality characteristics. Participants repeatedly emphasized that spiritual leadership requires consistency between personal values and organizational behavior.

The fourth overarching theme was “Spiritual Foundation of Organization and Leadership,” encompassing structural factors, organizational culture, participatory management style, and organizational communication. The findings suggested that supportive organizational structures, transparent communication systems, and collaborative cultures facilitate the emergence and sustainability of spiritual leadership.

The fifth overarching theme was “Spiritual and Educational Decision-Making Processes,” which included ethical decision-making and educational growth and development. Participants highlighted the importance of integrating spiritual values into managerial decisions while continuously supporting learning, creativity, and professional development.

The sixth overarching theme was “Social Agency and Behavioral Outcomes,” including behavioral indicators and social factors. Results showed that spiritual leadership contributes to social responsibility, ethical awareness, employee empowerment, organizational trust, and constructive interpersonal behavior.

Overall, the findings demonstrated that spiritual leadership among engineering managers extends far beyond technical management and includes ethical responsibility, emotional intelligence, participatory interaction, social engagement, and value-oriented leadership behaviors.

Discussion and Conclusion

The findings of this study indicate that spiritual leadership within the National Construction Engineering Organization is a complex and multidimensional phenomenon deeply connected to behavioral variables, ethical values, interpersonal interactions, and organizational culture. The extracted themes demonstrate that spiritual leadership is not limited to internal spirituality or religious orientation; rather, it manifests itself through observable managerial behaviors such as fairness, empathy, communication quality, participatory decision-making, emotional regulation, accountability, and social responsibility.

The theme of transcendent spiritual leadership highlights the importance of meaning-making and inspirational vision in organizational leadership. Managers who provide employees with a meaningful organizational purpose and foster collective commitment are more capable of creating organizational cohesion and resilience. Such leaders strengthen hope, faith, and motivation among employees, particularly in demanding and uncertain

work environments. This finding reflects the growing recognition that employees seek meaning and psychological fulfillment alongside financial rewards and professional achievement.

The emergence of wise leadership as a central theme suggests that spiritual leadership requires a balance between managerial competence and moral wisdom. Effective spiritual leaders are not only technically skilled but also emotionally aware, reflective, and ethically grounded. Their ability to balance professional responsibilities with personal well-being enables them to create healthier and more sustainable organizational environments. Wise leadership also contributes to more ethical and human-centered decision-making processes, particularly in organizations where managers face complex technical and interpersonal challenges. The findings regarding leader's inner integrity reveal that authentic leadership originates from alignment between personal beliefs, ethical values, and organizational behavior. Employees are more likely to trust and follow leaders whose actions are consistent with their stated values and principles. Integrity, fairness, humility, and respect for human dignity strengthen interpersonal trust and organizational legitimacy. Therefore, spiritual leadership cannot be reduced to symbolic behaviors or managerial rhetoric; it requires genuine moral commitment and internal consistency.

The study also demonstrates that spiritual leadership is strongly influenced by organizational structures and cultural conditions. Supportive organizational cultures, participatory management systems, and transparent communication patterns create favorable conditions for the development of spiritual leadership. Conversely, rigid bureaucratic systems and authoritarian leadership styles may suppress meaningful interaction and ethical engagement within organizations.

Another important finding concerns the relationship between spiritual leadership and educational development. Leaders who encourage learning, creativity, and ethical reflection contribute not only to professional growth but also to the spiritual and psychological development of employees. This highlights the importance of integrating ethical and spiritual dimensions into managerial training and organizational development programs. Finally, the findings indicate that spiritual leadership generates important social and behavioral outcomes. Managers who demonstrate spiritual leadership behaviors contribute to the development of organizational trust, employee empowerment, social responsibility, and constructive workplace relationships. Such leadership strengthens organizational commitment and promotes positive behavioral patterns among employees.

In conclusion, spiritual leadership among managers of the National Construction Engineering Organization is shaped through the interaction of behavioral, ethical, emotional, organizational, and social dimensions. The study emphasizes that effective leadership in engineering organizations requires more than technical expertise; it requires leaders who are capable of inspiring meaning, promoting ethical conduct, fostering human relationships, and creating spiritually enriched organizational environments.

References

- Aboobaker, N., & Zakkariya, K. A. (2023). Nurturing the Soul at Work: Unveiling the Impact of Spiritual Leadership, Interpersonal Justice and Voice Behavior on Employee Intention to Stay. *International Journal of Ethics and Systems*. <https://doi.org/10.1108/ijoes-01-2023-0013>
- Al Eid, N. A., Arnout, B. A., & Almoied, A. A. (2020). Leader's Spiritual Intelligence and Religiousness: Skills, Factors Affecting, and Their Effects on Performance: A Qualitative Study by Grounded Theory. *Journal of Public Affairs*, e2129.
- Azzuhri, M., Huang, M., & Irawanto, D. (2024). Reinventing Spiritual Leadership from an Indonesian Perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 24, 289-308. <https://doi.org/10.1177/14705958241245245>
- Başer, G., & Ehtiyar, R. (2019). The Understanding of Workplace Spirituality among a Group of Human Resource Managers: Meaning, Influencing Factors and Practices. *Journal of Qualitative Research in Education*, 7(2), 668-687. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.7c.2s.9m>
- 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].
- Bishop, J. R., & Schol, I. (2022). Becoming a Spiritual Leader. Lewis Center for Church Leadership.
- Chaturvedi, V., Singhi, R., Bansal, S., Aggarwal, D., & Ramachandran, A. (2025). Identifying Critical Factors for Developing Spirituality-Based Leadership in Health Sector: An Interpretive Structure Modelling Approach with MICMAC Analysis. *Journal of Health Management*, 27, 317-332. <https://doi.org/10.1177/09720634251332781>
- Chavoshi, Z., Navehebrahim, A., Abdollahi, B., & Zinabedi, H. (2024). Analyzing the Native Characteristics of Positive-Oriented Leadership for Managers and Department Heads of Public Universities in Tehran. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 30(4), 103-121. <https://doi.org/10.61838/kman.irphe.30.4.6>
- Egunjobi, J. (2025). Spiritual Intelligence.
- Fathi Livari, R. (2018). *Designing and Explaining an Ethical Leadership Model in Organizations: The Case of East Azerbaijan Broadcasting Center Aras International Campus*].
- Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2017). Spiritual Leadership as a Model for Performance Excellence: A Study of Baldrige Award Recipients. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(1), 22-47. <https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1202130>
- Guha, S. (2025). A Framework to Assess Leadership Quality of Construction Leaders. *Journal of Construction Engineering and Management*, 151(6).
- Heyler, S. G., Armenakis, A. A., Walker, A. G., & Collier, D. Y. (2016). A Qualitative Study Investigating the Ethical Decision Making Process: A Proposed Model. *The Leadership Quarterly*.
- Imanzadeh, M., Asadi, M., Moharamzadeh, M., & Azizian Kohan, N. (2020). Designing a Spiritual Leadership Model for Developing Employees' Work Engagement in the General Departments of Sports and Youth in Northwestern Iran. *Organizational Behavior Management Studies in Sport*(27), 11-20.
- Khannan, S. K. K. (2019). *Role of Emotional Intelligence on Workplace Spirituality of Managers in Automobile Industry with Reference to Kancheepuram District Vels University, Management Studies*].
- Khorakian, A., Taghvaei, M., Rahimnia, F., & Mortazavi, S. (2019). Conceptualization and Validation of the Components and Characteristics of Spiritual Leadership in Universities of Northeastern Iran. *Public Management Research*(44), 34-54.
- Kim Quy, H. T., Tran, M. D., & Dinh, T. M. (2023). How Transformational Leadership, Workplace Spirituality and Resilience Enhance the Service Recovery Performance of FLEs: A Theoretical Integration of COR Theory and SDT. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(4), 644-662. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2022-0346>
- Mack, C., Udechukwu, I., & Mujtaba, B. G. (2017). Workplace Spirituality and Transformational Leadership. In J. Zhao, P. Ordóñez de Pablos, & R. D. Tennyson (Eds.), *Social Issues in the Workplace* (pp. 339-354). IGI Global.
- Mehraban, M., Amirkhani, A., & Abolqasemi, A. (2019). Identification of Spiritual Leadership Factors and Indicators in Secondary Schools. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 2(1), 82-91.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2023). Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes: An Exploratory Empirical Assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
- Oh, J., & Wang, J. (2020). Spiritual Leadership: Current Status and Agenda for Future Research and Practice. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 17(3), 223-248. <https://doi.org/10.1080/14766086.2020.1728568>
- Oh, J., & Wang, J. (2020). Spiritual Leadership: Current Status and Agenda for Future Research and Practice. *Journal of Management, Spirituality & Religion*. <https://doi.org/10.1080/14766086.2020.1728568>
- Pawar, B. S. (2014). Leadership Spiritual Behaviors toward Subordinates: An Empirical Examination of the Effects of a Leader's Individual Spirituality and Organizational Spirituality. *Journal of Business Ethics*, 122(3), 439-452. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1772-5>
- Piowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2024). A Systematic Literature Review on Spiritual Leadership: Antecedents, Mechanism, Moderators and Outcomes. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/jocm-11-2023-0483>
- Pohling, R., Bzdok, D., Eigenstetter, M., Stumpf, S., & Strobel, A. (2016). What Is Ethical Competence? The Role of Empathy, Personal Values, and the Five-Factor Model of Personality in Ethical Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 1-26.
- Ramezani, M. (2022). *Identifying and Prioritizing the Antecedents and Consequences of Managers' Spiritual Leadership Style: A Study in the Prisons Organization and Security and Corrective Measures of Chabahar County Master's thesis in Business Administration, Marketing*].

- Saadatfar, A. (2023). *Ranking the Branches of Bank Saderat in Ilam Province Based on Behavioral Variables* Payame Noor University of Malayer].
- Sadat Sajjadi, Z. (2016). The Role of Spiritual Intelligence in Transformational Leadership.
- Samiei Zafarghandi, M., Yousefi, E., & Taleb, Z. (2022). Explaining the Dimensions and Components of the Spiritual Leadership Model: A Case Study of Farhangian University of Isfahan. *Political Sociology of Iran*(26), 818-829.
- Sharma, A. (2022). *Role of Spiritual Intelligence in Preventing Burnout amongst Managers* School of Management, Pandit Deendayal Petroleum University].
- Williams, W. A., Brandon, R. S., Hayek, M., Haden, S. P., & Atinc, G. (2017). Servant Leadership and Followership Creativity. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(2), 178-193. <https://doi.org/10.1108/lodj-02-2015-0019>
- Zhang, Y., & Yang, F. (2020). How and When Spiritual Leadership Enhances Employee Innovative Behavior. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/pr-07-2019-0346>
- Ziaei, M. S., Nargesiyan, A., & Aybaghi, S. (2023). The Role of Spiritual Leadership in Empowering Employees of the University of Tehran. *Public Administration*, 1(1).
- Zsolnai, L., & Illes, K. (2017). Spiritually Inspired Creativity in Business. *International Journal of Social Economics*, 44(2), 195-205. <https://doi.org/10.1108/ijse-06-2015-0172>