

## Systematic Review of Spiritual Leadership and Human Capital Productivity; The Key to Organizational Success and Growth

Ali Adibinia\*

### Abstract

One of the trends that have been noticed in recent years regarding the issue of leadership is the issue of spiritual leadership. Some researchers have pointed out the importance of spiritual leadership in creating a stable work environment for employees and consider it to increase productivity in the organization, and others have discussed other aspects of the effect of spiritual leadership on the productivity of human resources. Therefore, the need to review and present scientific and research achievements in this field is felt more and more. In this study, the systematic review method was used as a research method, and in order to examine the research process, the framework of Arksi and O'Malley (2005) was used as a guide, and in this framework, the stages of analysis were described based on the most effective methods and the simplest instructions. The statistical population of the research, 654 articles from Scopus and Google Scholar databases, and Elsevier, Wiley, Francis and Taylor publications, after screening, 54 articles, which matched the purpose of the research, were selected as the sample size. In this research, a four-level framework is used to present an integrated concept, and research findings are presented in the form of individual, team, organizational, and extra-organizational levels. The result of the research shows that researchers and managers of organizations can increase the motivation of people and organizational productivity by considering spiritual leadership at four levels (individual, team, organizational, and extra-organizational).

**Keywords:** Spiritual leadership, human resources productivity, employee empowerment, systematic review.

---

\* Master's degree, public administration, University of Tehran, Tehran, Iran, ali.adibinia@ut.ac.ir.

## مرور نظام‌مند رهبری معنوی و بهره‌وری سرمایه انسانی؛

### کلید موفقیت و رشد سازمانی

علی ادیبی‌نیا\*

#### چکیده

یکی از روندهایی که در سال‌های اخیر پیرامون موضوع رهبری مورد توجه قرار گرفته است، مبحث رهبری معنوی می‌باشد. برخی از پژوهشگران به اهمیت رهبری معنوی در ایجاد یک محیط کار پایدار برای کارکنان اشاره کرده‌اند و آن را موجب افزایش بهره‌وری در سازمان می‌دانند و برخی دیگر به جنبه‌های دیگر تأثیر رهبری معنوی بر بهره‌وری منابع انسانی پرداخته‌اند. بنابراین، ضرورت بررسی و ارائه دستاوردهای علمی و پژوهشی در این زمینه بیش از پیش احساس می‌شود. در این مطالعه از روش مرور سامانمند به‌عنوان روش پژوهش، و به‌منظور بررسی فرایند پژوهش از چارچوب آرکسی و اومالی (۲۰۰۵) به‌عنوان راهنما استفاده و در این چارچوب مراحل تحلیل بر پایه مؤثرترین روش‌ها و ساده‌ترین دستورالعمل تشریح شده است. جامعه آماری پژوهش، ۶۵۴ مقاله از پایگاه‌های داده اسکوپوس و گوگل اسکالر، و انتشارات الزویر، وایلی، فرانسیس و تیلور، که پس از غربالگری، تعداد ۵۴ مقاله، که با هدف پژوهش مطابقت داشت، به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش جهت ارائه مفهوم یکپارچه از یک چارچوب چهارسطحی استفاده شده و یافته‌های پژوهش در قالب سطوح فردی، تیمی، سازمانی و فراسازمانی ارائه شده است. نتیجه پژوهش نشان می‌دهد که پژوهشگران و مدیران سازمان‌ها می‌توانند با توجه به رهبری معنوی در چهار سطح (فردی، تیمی، سازمانی، و فراسازمانی)، انگیزه افراد و بهره‌وری سازمانی را افزایش دهند.

واژگان کلیدی: رهبری معنوی، بهره‌وری منابع انسانی، توانمندسازی کارکنان، مرور سامانمند.

## ۱. مقدمه

علاقه به موضوع رهبری در یک سازمان و همچنین، جستجو برای شرایط رهبری موفق، به‌طور مداوم در حال افزایش است. براساس این، شرایط رهبری موفق از دیدگاه‌های مختلف بررسی شده است. مثلاً، نظریه انسان بزرگ در تلاش است که به این پرسش پاسخ دهد: «رهبر کیست؟» یا نظریه رفتاری «آنچه یک رهبر انجام می‌دهد» را محور بررسی‌های خود قرار می‌دهد. نظریه اقتضایی «در چه موقعیتی رهبری اتفاق می‌افتد یا رخ می‌دهد؟» را سؤال مبنایی خود قرار می‌دهد. و رهبری مبادله‌ای، رهبری تحول‌آفرین، و انواع دیگر رهبری بر روی «آنچه که یک رهبر در مورد آن فکر می‌کند، و انجام می‌دهد» متمرکز می‌شود. (کرامپتون،<sup>۱</sup> ۲۰۱۹). همان‌طور که از نظریات مختلف مشخص است، در حوزه رهبری مفاهیم بسیاری توسعه یافته‌اند و دلیل این تنوع در نظریه‌ها و مفاهیم، جستجوی مؤثرترین سبک رهبری است.

از دهه ۱۹۸۰، تئوری‌های رهبری با تأکید بر جنبه‌های احساسی، اخلاقی و معتبر رهبری افزایش یافت. در اواسط دهه ۱۹۹۰، بسیاری از مطالعات بر مسائل معنوی متمرکز شدند. ابتدا این مبحث در چارچوب دین انجام شد و سپس این امر به مدیریت و علوم سازمانی نیز تعمیم یافت. هدف از ترکیب معنویت با رهبری و محل کار، یافتن راه‌حلی برای بیماری‌های جامعه مدرن بود (سامول،<sup>۲</sup> ۲۰۲۰). در حوالی سال ۲۰۰۰، مفهوم رهبری معنوی در نتیجه توجه فزاینده در میان پژوهشگران به جستجوی یک محل کار مثبت و پایدار ظاهر شد. برخی از مطالعات نشان دادند که افراد معنوی تمایل به تمرکز بر پایداری دارند و کمک‌هایی فراتر از منافع خود دارند و معنویت محیط کار به‌طور مؤثر به رفتار پایدار افراد کمک می‌کند. با وجود این، تحقیقات کمی در مورد این موضوع وجود دارد که چگونه رهبری معنوی بر پایداری در محیط کار تأثیر گذاشته است (اقبال و همکاران،<sup>۳</sup> ۲۰۱۹). قرن جدید نیز با رقابت جهانی بی‌سابقه‌ای مواجه است که هرچه زمان پیش می‌رود، بر این رقابت جهانی افزوده می‌شود و در این بین، با پارادایم جدیدی مواجه شده‌ایم که در پاسخ به پارادایم خشک و مکانیستی مدرنیته و رقابت حاصل از آن است؛ پارادایمی که در آن معنویت و مذهب، اخلاق، نوع‌دوستی، باور به خدا و معناجویی در کار جایگاه متفاوتی پیدا کرده است؛ پارادایمی که معنویت را با علوم نوظهور همچون فیزیک کوانتوم، سایبرنتیک، نظریه آشوب، علوم شناختی همچون معیار انتخاب، اقتصاد رفتاری، علم اعصاب و نقشه‌های ذهنی و... درهم می‌آمیزد و کارکنان در چنین پارادایمی می‌توانند تعریف جدید و متفاوتی از بهره‌وری منابع انسانی را ارائه کنند.

1. Crumpton

2. Samul

3. Iqbal et al

نزدیک به چند دهه از انتشار نخستین مقالات در حوزه رهبری معنوی و بهره‌وری نیروی انسانی می‌گذرد و ادبیات پژوهش برای انجام مرور سامانمند<sup>۱</sup> در این حوزه موضوعی به‌طور معمول غنی شده است. مطالعات گذشته هرکدام به‌صورت پراکنده و بدون طبقه‌بندی به مبحث رهبری معنوی و بهره‌وری منابع انسانی پرداخته‌اند. بررسی منابع علمی و مطالعاتی نشان می‌دهد که تاکنون پژوهش نظام‌مندی<sup>۲</sup> که ادبیات این حوزه را مرور کرده باشد، انجام نشده است. با توجه به کاستی و خلأ موجود در منابع تحقیق، این ضرورت احساس می‌شود که با به‌کارگیری روش مرور سامانمند مقالات داخلی و خارجی مرتبط با رهبری معنوی و بهره‌وری نیروی انسانی منتشرشده در پایگاه اطلاعاتی معتبر، پژوهشگر اقدام به چارچوب‌بندی عوامل آنها کند. در ادامه به بررسی پیشینه پژوهش پرداخته می‌شود.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مفهوم رهبری

با توجه به اهمیت موضوع رهبری، پژوهشگران برای آن تعاریف متعددی ارائه کرده‌اند؛ اما به‌طور قاطع، هیچ‌کدام از آنها مورد توافق و پذیرش عام قرار نگرفته است. رالف استاگ‌دیل<sup>۳</sup> در تحقیقی درباره تئوری‌های رهبری، به این نتیجه رسید که به تعداد افرادی که می‌خواستند تعریفی از رهبری ارائه دهند، تعریف برای رهبری وجود دارد (استونر و فریمن،<sup>۴</sup> ۱۹۹۲، ص ۴۷۲). بیشتر تعاریف رهبری بر مفهوم تأثیر و نفوذ تأکید دارند. در تعریفی، رهبری فرایند جهت‌گیری و اثرگذاری بر افراد و گروه‌ها برای رسیدن به اهداف است (هیت و تاکر،<sup>۵</sup> ۲۰۱۶، ص ۴۴۴). شفیع (۱۳۹۷) نیز معتقد است: دو عنصر هدایت و نفوذ از رهبری تداعی می‌شود و نقطه مشترک آنها این است که رهبری فرایند نفوذ و تأثیرگذاری بر افراد است؛ اما این موضوع مورد اختلاف است که این فرایند نفوذ باید براساس جبر یا اختیار باشد.

### مفهوم رهبری معنوی

رهبری معنوی به‌دنبال آن است که نیازهای معنوی پیروان را از طریق احساس عضویت و معنا دادن برای خلق بینش، بصیرت و همخوانی ارزشی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی تحقق بخشد و شامل دو

- 
1. Systematic
  2. Systematic Review
  3. Ralph M. Staggdale
  4. Stoner & Freeman
  5. Hitt & Tucker

رکن زیر است: الف) ایجاد بینشی که طی آن رهبر و پیرو، احساس معنا و هدفمندی می‌کنند و زندگی آنها متفاوت می‌شود؛ ب) ایجاد فرهنگی سازمانی-اجتماعی براساس عشق به هم‌نوع که از آن طریق، رهبران و پیروان احساس عضویت، قرارگرفتن، مراقبت، توجه و تقدیر از خود و دیگران می‌کنند. در جدول ۱ نیز به برخی از تعاریف رهبری معنوی توسط اندیشمندان این حوزه اشاره می‌شود.

جدول ۱: تعاریف رهبری معنوی در نگاه اندیشمندان

شماره	تعاریف رهبری معنوی	منبع
۱	ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایی که برای برانگیختن ذاتی خود و دیگران ضروری است تا از طریق دعوت و عضویت، احساس بقای معنوی داشته باشند.	(Fry, 2003)
۲	جستجوی شخص برای معنا و خودآگاهی براساس معنویت خود که به نقش رهبری وارد می‌شود.	(Reave, 2005)
۳	تلاش برای مشارکت دادن رهبران و همچنین پیروان برای دستیابی به «بهبودی معنوی»	(Fry & Cohen, 2009)
۴	هدف «رویکرد رهبری معنوی» ایجاد محیط کاری است که در آن روابط معنادار و نزدیک بین کارکنان وجود دارد.	(Aslan & Korkut, 2015)

### بهره‌وری سرمایه انسانی

بهره‌وری نیروی انسانی در بیان اندیشمندان این حوزه، تعاریف متعددی را شامل شده است که زارعی و همکاران (۱۴۰۰)، با اشاره به این تعاریف به تشریح آن پرداخته‌اند. براساس نظریه هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰)، بهره‌وری نیروی انسانی در هفت بُعد بررسی می‌شود: ۱. توانایی؛ ۲. روشن بودن نقش؛ ۳. حمایت سازمانی؛ ۴. تشویق؛ ۵. ارزیابی؛ ۶. اعتبار و ۷. محیط (Yousef Saber et al., 2015). مرکز بهره‌وری ژاپن (۱۹۹۵) مدیریت مشارکتی، آموزش و توانمندسازی کارکنان، عدالت و توزیع عادلانه کیفیت عملیات، درک ضرورت بهره‌وری، سرعت عملیات، انعطاف کار، هزینه واحد، رضایت و کیفیت زندگی کاری و حُسن مشارکت افراد، تعهد افراد، ارتباطات درست را از عوامل بهره‌وری سرمایه انسانی می‌داند. دسلر<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) عوامل مؤثر بر بهره‌وری سرمایه انسانی را شامل پاداش و وظایف، تغییرات سازمانی، عوامل فردی و سازمانی در نظر می‌گیرد.

### پیشینه نظری پژوهش

طبق بررسی‌ها، در سال‌های اخیر واژه معنویت مورد توجه بسیاری از اندیشمندان و پژوهشگران قرار گرفته است و موضوع معنویت در سازمان در حال تبدیل شدن به موضوع عمومی در رفتار

1. Desler

سازمانی است. همچنین، معنویت به عنوان عضوی جدایی ناپذیر از رهبری در سازمان‌های امروزی سعی در تعالی سازمانی دارد. با وجود اینکه موضوع معنویت از لحاظ تاریخی و جامعه‌شناسی را می‌توان به مسیحیانی بازگرداند که بین مکاتب مختلف معنویت تفاوت قائل می‌شدند، ولی با رویکرد سازمانی و مدیریت، سیر تکامل مباحث مربوط به معنویت را باید از جنگ جهانی دوم به بعد بررسی و جستجو کرد؛ جایی که در غرب و اروپا بحثی تحت عنوان معنویت در سازمان پدیدار شد (ضیائی و همکاران، ۱۳۸۷).

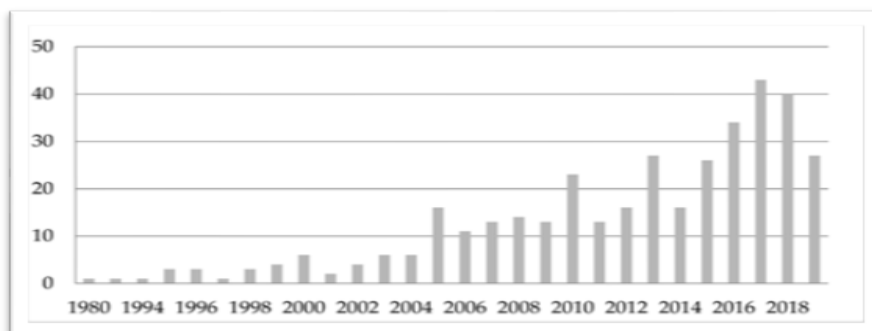
در مطالعات اولیه درباره رهبری معنوی، هدف اولیه به منظور بهره‌وری و تعهد سازمانی بود که شامل چشم‌انداز، ارزش برای سازمان و توانمندسازی گروه‌ها بود. فایرholm<sup>۱</sup> نیز یکی از نخستین و البته پرکارترین دانشمندان در این حوزه بود که واژه‌های معنویت و رهبری را در کنار هم به کار برد و در این راستا الگویی ویژه ارائه نمود. نویسندگان دیگری نیز مانند بیبرمن<sup>۲</sup> از دیدگاه سازه‌ای به رهبری معنوی به عنوان اخلاق و ارزش‌ها در سازمان، مدیریت احساسات و دیگر نظریه‌هایی همچون رهبری کاریزماتیک، مشارکتی، تحولی، تبدیلی و خام نگاه کرده‌اند. به تازگی دانشمندان و پژوهشگران زیادی به این نتیجه رسیده‌اند که رهبری و معنویت چنان می‌تواند درهم تنیده باشد که حتی بتوان نوعی رهبری را رهبری معنوی نامید. نظریه رهبری معنوی، نظریه‌ای عالی برای تحول سازمانی است که به منظور ایجاد سازمانی یادگیرنده و دارای محرک درونی به وجود آمده است. نظریه رهبری معنوی بر اساس الگوی انگیزش درونی توسعه یافته است که ترکیبی از چشم‌انداز، ایمان به تحقق هدف، مأموریت و چشم‌انداز سازمان، علاقه به نوع دوستی و بقای معنوی است (اسماعیل پور و همکاران، ۱۳۹۶).

### پیشینه تجربی پژوهش

در دهه گذشته توجهی ویژه به مقوله رهبری معنوی شده است؛ به نحوی که در نمودار ۱ مشخص است روند افزایش پژوهش‌ها در این حوزه با وجود نوسان اما یک افزایش چرخه‌ای دارد (Samul, 2020).

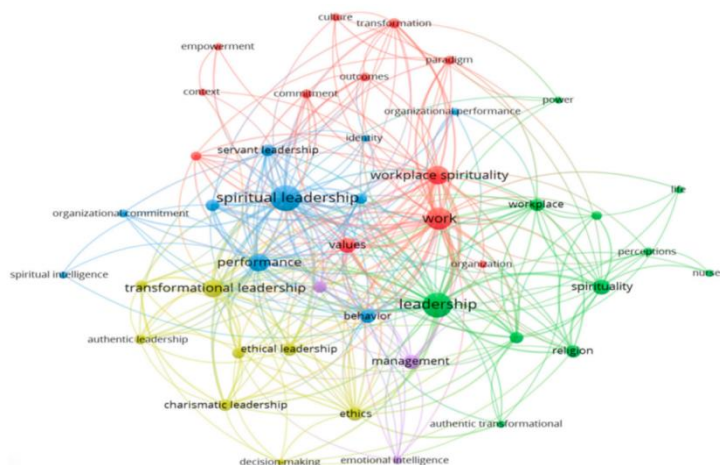
1. Fairholm

2. Biberman



نمودار ۱: روند رشد مقالات رهبری معنوی در سال‌های اخیر

همچنین، در تحلیل خوشه‌ای ساموئل (۲۰۲۰) با عنوان «رهبری معنوی: معنا در محیط کار پایدار» به وجود چهار خوشه اصلی در شکل ۱ اشاره شده است. نخستین خوشه معنویت محل کار (قرمز) است که با دوازده مورد مانند کار، ارزش‌ها، نتایج، تعهد، فرهنگ، توانمندسازی و پارادایم‌ها مرتبط است (هرچه دایره مربوط به هر مورد بزرگ‌تر و فاصله کمتر باشد، رابطه قوی‌تر است)؛ خوشه دوم (سبز) رهبری است که از یازده مورد مانند محل کار، معنویت، مذهب و سازمان تشکیل شده است؛ خوشه سوم (آبی) رهبری معنوی است که شامل ده مورد از جمله عملکرد، رفتار و رهبری خدمتگزار به‌عنوان موضوعات مورد بحث و تعهد سازمانی و هوش معنوی به‌عنوان موضوعات نوظهور می‌باشد؛ خوشه چهارم (زرد) رهبری تحول‌آفرین با هشت‌گویه است. موضوعاتی که اغلب مورد بحث قرار می‌گیرد رهبری اخلاقی، اخلاق، رهبری معتبر و رهبری کارزماتیک است.



شکل ۱: تحلیل خوشه‌ای ساموئل (۲۰۲۰) پیرامون رهبری معنوی

### ۳. مروری بر رهبری معنوی و بهره‌وری منابع انسانی

براساس بررسی پیشینه نظری پژوهش و تنوع مطالعات در حوزه رهبری معنوی و بهره‌وری منابع انسانی، این مقاله به دنبال آن است که دیدگاه‌های متفاوت را ترکیب نموده و یک مفهوم جامع ارائه نماید؛ زیرا این مقاله یک مرور سامانمند است و قصد دارد پژوهش تجربی را با دید کلی نمایش دهد. بنابراین، از آنجایی که پژوهش پیرامون رهبری معنوی و بهره‌وری منابع انسانی متنوع و پراکنده است و نیاز به یکپارچه‌سازی چارچوب‌های نظری متعدد در یک چارچوب کلی وجود دارد و هیچ پژوهشی برای تجمیع متغیرهای پیشایند و پیامد و نمایش آنها در یک چارچوب جامع وجود ندارد، در این مقاله تلاش می‌شود تا این شکاف دانشی پر شود. هدف از این پژوهش جمع‌آوری شواهد تجربی در ادبیات است که بتواند پیشایندها و پیامدهای رهبری معنوی را بررسی و سپس آنها را در چارچوب جامع ارائه نماید. در این راستا مهم‌ترین و بروزترین پژوهش‌های بین‌المللی در حوزه رهبری معنوی و بهره‌وری منابع انسانی بررسی شد و در جدول ۲، که شامل مضمون مستخرج و منبع مورد نظر می‌باشد، به آن اشاره شده است.

جدول ۲: مروری بر جدیدترین مقاله‌های بین‌المللی پیرامون رهبری معنوی و بهره‌وری منابع انسانی

کد مقاله	عنوان مقاله	یافته‌ها	منبع
A1	رفتارهای رهبری معنوی در محیط کار مذهبی: مورد پسران	رهبری معنوی به سه بخش مدیتیشن، میانجیگری و تأمل تقسیم می‌شود. مدیتیشن از الهام، دانش، تجربه فرهنگی و خرد محلی شکل می‌گیرد. رفتار میانجی شامل یکپارچگی خود، تعامل اجتماعی و شهود است. در این میان تأمل نوعی تصمیم‌گیری و اصلاح خود است.	(Karim et al, 2022)
A2	چگونه فروتنی رهبران احساسات و رفتارهای اخلاقی پیروان را تقویت می‌کند: معنویت محل کار به‌عنوان یک واسطه	فروتنی رهبران در همدلی، قدردانی و رفتارهای اخلاقی پیروان تجلی می‌یابد.	(Naseer et al, 2019)
A3	راهبردهای جدید برای توانمندسازی توسعه رهبری زنان: معنویت به‌عنوان یک ابزار کاربردی	رهبری به‌عنوان بستری برای نفوذ هدفمند به چهار جنبه از معنویت مرتبط است که ممکن است از نظر تقویت آرمان‌های رهبری زنان سازنده باشد: الف) رهبری برای پیشبرد یک هدف معنادار؛ ب) رهبری به‌عنوان پاسخ به احساس فراخواندن؛ ج) رهبری از منظر نقاط قوت «مدیریت»، و د) رهبری که مسئولیت ارتباطی را ارج می‌نهد.	(Longman, 2021)



(Chi Yu, 2022)	هویت سازمانی به‌عنوان میانجی میان رهبری ذهن آگاه و معنویت کارکنان	تفاوت گروهی در محیط‌های شغلی: تأثیر واسطه‌ای شناسایی سازمانی بر روابط بین رهبری ذهن آگاه و خود معنویت	A4
(Adnan et al, 2020)	با تکیه بر نظریه خودتعیینی، مشارکت کارکنان، معنویت محیط کار و رهبری اخلاقی با هم مرتبط می‌باشند.	ارتباط رهبری اخلاقی با اشتیاق کاری: معنویت محیط کار چگونه واسطه می‌شود؟	A5
(Ke et al, 2022)	رابطه مثبت بین رهبری فراگیر و عملکرد شغلی کارکنان دولت از طریق معنویت محیط کار	رهبری فراگیر، معنویت محل کار، و عملکرد شغلی در بخش عمومی: مدل میانجی چندسطحی تبادل رهبر-عضو عدم تشابه درک شده	A6
(Sum, 2021)	درونی‌سازی دین و معنویت در مدارس توسط رهبران مدارس، برخی رهبران دین و معنویت را مرتبط و جزء جدایی ناپذیر از عملکرد رهبری خود می‌دانند و در طرف دیگر، برخی آن را کاملاً شخصی می‌دانند.	ادراک رهبران مدرسه از دین و معنویت در بنگلادش: رهبری در مدارس متوسط انگلیسی	A7
(Kim, 2020)		شایستگی‌های مدیریت و رهبری در بین مدیران مراقبت معنوی	A8
(Brooks, 2021)	دین و معنویت بر عملکرد اصلی رهبران مؤثر است. معنویت و دین دو نظام نمادین نزدیک (اما متمایز) را تشکیل می‌دهند، مشارکت رهبر معنوی در جامعه ضروری است.	رهبری مدرسه بین صلیب سرخ و هلال احمر: سرمایه معنوی و سرمایه مذهبی در جنوب فیلیپین	A9
(Liu et al, 2022)	برخی حوادث محل کار ناشی از عدم توجه اعضای تیم به رفتارهای ایمنی در سطح معنوی است. مکانیسم انگیزشی عامل روح بر عملکرد ایمنی تیم بسیار مهم است و رهبری معنوی موجب بهبود عملکرد ایمنی تیم می‌شود.	چگونه رهبری معنوی بر عملکرد ایمنی تیم تأثیر می‌گذارد: نقش بازتاب تیم وابستگی متقابل کار	A10
(Ratna et al, 2021)	رهبری معنوی، عامل توانمندساز در چشم‌انداز، امید، ایمان و نوع‌دوستی	تحلیل مدل اولیه طراحی مدیریت دانش: رهبری معنوی بر بهره‌وری کارکنان	A11
(Anser et al, 2019)	رهبری معنوی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق جهت‌گیری عدالت محیطی با رفتار شهروندی سازمانی برای محیط (OCBE) ارتباط مثبت دارد.	رهبری معنوی و رفتار شهروندی سازمانی برای محیط: یک تحلیل مداخله‌گر و تعاملی	A12
(Liu et al, 2022)	تأثیر مثبت رهبری معنوی بر فراخوان شغلی و عملکرد ایمنی کارکنان	تأثیر رهبری معنوی بر عملکرد ایمنی کارکنان	A13
(Sapta et al, 2020)	تغییر تمرکز سازمانی از فعالیت‌های صرفاً اقتصادی و اجتماعی به سمت توسعه معنوی به‌عنوان بخشی از توسعه منابع انسانی کل نگر / رهبری معنوی در محیط کار بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارد.	رهبری معنوی و تعهد سازمانی: نقش میانجی معنویت محیط کار	A14

(Jihye Oh & Jia Wang, 2019)	با وجود اینکه رهبری معنوی تا حدی ممکن است ریشه در باورها و مفاهیم مذهبی داشته باشد، اما رهبری معنوی یک مفهوم متمایز از باورهای مذهبی است. تعهد و بهره‌وری سازمانی، بیشترین نتایج مورد مطالعه در ۵۹ مطالعه تجربی پیرامون رهبری معنوی بوده است.	رهبری معنوی: وضعیت فعلی و دستور کار برای تحقیق و عمل آینده	A15
(Moazzam Ali et al, 2021)	رابطه منفی بین رهبری معنوی و بیگانگی کاری	رهبری معنوی و بیگانگی کاری: تحلیل مکانیسم‌ها و محدودیت‌ها	A16
(Haque et al, 2021)	تأثیر مثبت رهبری معنوی بر بهره‌وری واحد کاری از طریق نیازهای اساسی روان‌شناختی مبتنی بر کار (نیاز به خودمختاری، نیاز به شایستگی، و نیاز به ارتباط)	رهبری معنوی و بهره‌وری: آیا نیاز روان‌شناختی رابطه بین رهبری معنوی و بهره‌وری واحد را میانجیگری می‌کند؟	A17
(Sandra & Nandram, 2019)	رهبری معنوی در هر سطح از یک سازمان می‌تواند باعث ایجاد ارتباط (بین) در سازمان‌های امروزی از طریق جذب شود.	هدایت جذب سازمانی از طریق رهبری معنوی	A18
(Fry & Kriger, 2009)	رهبری پنج سطح دارد که جهت رهبری مؤثر رهبران باید از پایین‌ترین سطح، که در عالم ماده است، عبور کند و به بالاترین این سطوح برسد که شهود (به معنای عالم غیرمادی) است. پنج سطح پیشنهادی از قرار زیر است: ۱. دنیای فیزیکی؛ ۲. دنیای تصاویر و تخیل؛ ۳. مرتبه روح؛ ۴. سطح روح و ۵. سطح غیردوگانه	به‌سوی نظریه رهبری محور بودن: سطوح چندگانه بودن به‌عنوان زمینه‌ای برای رهبری مؤثر	A19
(Yliruka & Niinikoski, 2013)	ارتقای بهره‌وری کارکنان از طریق ساختارهای انعکاسی و گفتگوهای قدردانه براساس تخصص و دانش لبه مرزی در عملکرد	چگونه می‌توانیم بهره‌وری را در مددکاری اجتماعی افزایش دهیم؟ ساختارهای انعکاسی پویا، گفتمان رهبری و توسعه تخصص تحول‌آفرین	A20
(Sabharwal, 2018)	متداول‌ترین روش بررسی موفقیت در محیط‌های دانشگاهی، تحلیل الگوهای بهره‌وری پژوهشی اعضای هیئت‌علمی	بهره‌وری و الگوهای رهبری اعضای هیئت‌علمی زن در مدیریت دولتی	A21
(Grobler & Grobler, 2019)	تأثیر مثبت و قابل توجه رهبری اخلاقی (EL) بر انرژی مولد (PE) و تناسب فرد-سازمان (POF) به‌عنوان میانجی	رهبری اخلاقی، تناسب فرد-سازمان، و انرژی مولد: یک مطالعه تطبیقی بخشی در آفریقای جنوبی	A22
(Ghaedi et al, 2020)	تأثیر مستقیم رهبری معنوی بر نوآوری گروه کارکنان، و تأثیر غیرمستقیم تحمل بی‌ادبی (صبر) در محل کار به‌عنوان متغیر میانجی	بدرفتاری در محل کار و رهبری معنوی:	A23

(Chappell et al, 2019)	تأثیر معنویت بر توسعه رهبری با تقویت یادگیری و عمل متفکرانه و اهمیت ساختار بر توسعه رهبری	توسعه رهبری معنوی: یک پروتکل نمونه	A24
(Li et al, 2020)	ویژگی یک رهبر در جهت‌دانی از پیروان به رهبری اخلاقی و تبادل رهبر-عضو (LMX) مرتبط است، و موجب امنیت روانی احساس شده پیروان و در نتیجه خلاقیت آنان در کار می‌شود.	چگونه یک ویژگی رهبر قدردان می‌تواند کارکنان خلاق را پرورش دهد: یک مدل فرآیند رهبری در سطح دوگانه	A25
(Kim & Beehr, 2022)	رهبری توانمندساز، رفتار کاری نوآورانه زبردستان را ارتقا می‌دهد و از طریق دواسطه، حالت پرانرژی (شکوفایی در محل کار) و حالت قدری (کسالت شغلی) را در محل کار کاهش می‌دهد.	توانمندسازی رهبری، حالات روان‌شناختی مثبت کارکنان را در جهت رفتار مطلوب بهبود می‌بخشد	A26
(Yang et al, 2022)	تسهیل حمایت‌های اجتماعی شرکت‌ها توسط رهبران به شدت بر حمایت از کارکنان و نتایج مثبت کارکنان مؤثر است.	تأثیر رهبری در حمایت اجتماعی شرکتی بر نتایج مثبت عملکرد کارکنان	A27
(Walbeek & El Hajal 2022)	رهبری تحول‌آفرین با میانجی تقویت عواطف خوشایند در محل کار موجب بهزیستی روان‌شناختی کارکنان می‌شود که خود بهزیستی روان‌شناختی به چهار قسمت تقسیم می‌شوند: ۱. رشد و بخشش؛ ۲. سرزندگی؛ ۳. عزت‌نفس و ۴. خودمدیریتی	بهزیستی روان‌شناختی کارکنان، رهبری تحول‌آفرین و آینده مشاغل	A28
(Zhao & Luan, 2022)	رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار کارکنان هنگام استفاده از داده‌های خود گزارش شده بیشتر است.	آیا رهبری تحول‌آفرین می‌تواند رفتار کارکنان را پیش‌بینی کند؟	A29
(Haryanto et al, 2022)	بین تعارض کاری و عملکرد کارکنان رابطه منفی وجود دارد. رهبری تحول‌آفرین رابطه منفی بین تعارض کاری و عملکرد کارکنان را کاهش می‌دهد. همچنین، بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد کارکنان رابطه مثبت وجود دارد.	نقش تعدیل‌کننده رهبری تحول‌آفرین در رابطه بین تعارض کاری و عملکرد کارکنان	A30
(Donkor et al, 2021)	رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت با تعهد سازمانی دارد و نتیجه عملکرد کارکنان را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر، هنگامی که رهبری معامله‌ای و مبادله‌ای بالا می‌رود، تعهد سازمانی کاهش می‌یابد و باعث کاهش عملکرد کارکنان می‌شود. بنابراین، رهبران مبادله‌ای باید رویکرد خود را با رهبری تحول‌آفرین تقویت کنند.	سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعاملی و عملکرد کارکنان در سازمان‌های بخش عمومی در آفریقا: تحلیلی جامع در غنا	A31

(Khan et al, 2022)	رهبری خدمتگزار به‌طور مثبت بر عملکرد وظایف کارکنان تأثیر می‌گذارد که با وابستگی متقابل وظایف و عدم تقارن اطلاعاتی تعدیل می‌شود. چنین رابطه‌ای در سازمان‌هایی قوی‌تر است که کارکنان وابستگی متقابل وظایف کمتر و عدم تقارن اطلاعاتی بالاتری را درک می‌کنند.	رهبری خدمتگزار و عملکرد کارکنان: سازمان و دیدگاه ساختار اطلاعات	A32
(Keisling et al, 2022)	نظرات کتبی فارغ‌التحصیلان، تنوع کارشناسان موضوعی، فرصت‌های شبکه و پروژه‌های گروهی کوچک به‌عنوان مبنایی برای از بین بردن موانع همکاری بین‌سازمانی در کار	آکادمی رهبری برای تعالی خدمات معلولیت: ارزیابی نتایج برای کارمندان دولتی	A33
(Kim et al, 2022)	رهبری اصیل و خودکارآمدی کارکنان رابطه مثبتی با یکدیگر داشتند. همچنین، رضایت مشتری نیز به‌طور قابل توجهی بر قصد جابه‌جایی تأثیر گذاشت. افزون‌براین، جنسیت و سن کارکنان، رابطه بین خودکارآمدی آنها و رهبری معتبر را تعدیل کرد.	تأثیرات رهبری اصیل بر قصد جابه‌جایی کارکنان و خودکارآمدی در صنعت کازینو کره جنوبی: نقش تعدیل‌کننده جنسیت و سن کارکنان	A34
(Shao et al, 2022)	پشتیبانی مدیریت ارشد تأثیر قوی‌تری بر عملکرد وظایف دیجیتالی فعال نسبت به عملکرد نوآورانه نشان می‌دهد؛ درحالی‌که رهبری نظارتی تحول‌آفرین تأثیر قوی‌تری بر عملکرد نوآورانه فعال دیجیتالی دارد.	تأثیرات متفاوت پشتیبانی مدیریت ارشد و رهبری نظارتی تحول‌آفرین بر عملکرد دیجیتالی کارکنان	A35
(Matick et al, 2022)	نشخوار فکری رهبر بر کیفیت خواب کارکنان از طریق نشخوار فکری کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد (از طریق میانجیگری تداوم سلامت رهبر، رهبری منبع‌محور و نشخوار فکری درک شده توسط اعضای تیم)	من نمی‌توانم بخوابم: نقش سلامت رهبران و رفتار رهبری بر کیفیت خواب کارکنان	A36
(Bagheri et al, 2020)	با تکیه بر نظریه شناختی اجتماعی، رهبری کارآفرینانه بر رفتار نوآورانه کارکنان در سرمایه‌گذاری‌های جدید با فناوری پیشرفته تأثیر می‌گذارد	رهبری کارآفرینانه مدیران عامل و رفتار نوآورانه کارکنان در سرمایه‌گذاری‌های جدید با فناوری بالا	A37
(Norouzinik et al, 2021)	خودشیفتگی مدیران بر تعبیه شغلی و درگیری شغلی کارکنان تأثیر منفی دارد. افزون‌براین، خودشیفتگی رهبران تأثیر منفی بر رفتار نوآورانه کارکنان دارد.	رهبری خودشیفته و رفتار نوآورانه کارکنان: نقش‌های واسطه‌ای تعبیه و مشارکت شغلی	A38

(Kanu et al 2022)	<p>شهرت سازمانی درک شده به‌طور قابل توجهی بر تعهد کاری بالا کارکنان مؤثر است. سبک رهبری تحول‌آفرین (میانجی) به‌طور قابل توجهی مشارکت کاری بالای کارمندان را به همراه داشت</p>	<p>شهرت سازمانی درک شده و مشارکت کاری در میان کارکنان بانک نیجریه: نقش میانجی سبک رهبری تحول‌آفرین</p>	A39
(J. Xu et al, 2021)	<p>رهبری خدمتگزار به‌عنوان یک زمینه کاری حیاتی که انگیزه اجتماعی کارکنان فعال را تقویت می‌کند و به‌نوبه خود باعث مشارکت آنها در مسئولیت می‌شود. انگیزه اجتماعی یک مکانیسم میانجی بسیار مهم است که زمینه‌ساز رابطه مثبت بین شخصیت فعال و مسئولیت‌پذیری است. حضور رهبری خدمتگزار این اثر غیرمستقیم را قوی‌تر می‌کند.</p>	<p>چه زمانی کارکنان فعال در محل کار مسئولیت را بر عهده می‌گیرند: نقش رهبری خدمتگزار و انگیزه اجتماعی</p>	A40
(C. Buttigieg et al, 2022)	<p>هرچه بیشتر کارکنان تغییرات سازمانی را به‌عنوان یک تقاضای شغلی ارزیابی کنند، فرسودگی شغلی بیشتر و مشارکت کمتری نشان خواهند داد. رهبری تحول‌گرا این اثرات را تعدیل می‌کند تا در برابر فرسودگی شغلی و حفظ تعامل حفظ شود.</p>	<p>تغییرات در حال ظهور: پیوند ارزیابی کارکنان از تغییر سازمانی به‌عنوان یک تقاضای شغلی و رهبری تحول‌آفرین با مشارکت و فرسودگی شغلی</p>	A41
(Zhu et al, 2022)	<p>بازخورد مطلوب سرپرست، انرژی رابطه‌ای کارکنان را افزایش می‌دهد، و آوای کارمندان را ارتقا می‌دهد. کیفیت تبادل رهبر - عضو، یک شرط مرزی مهم برای رابطه بین بازخورد مطلوب سرپرست و آوا از طریق انرژی رابطه‌ای است.</p>	<p>بازخورد سرپرست، انرژی رابطه‌ای و آوای کارکنان: نقش تعدیل‌کننده کیفیت تبادل رهبر - عضو</p>	A42
(Feng et al, 2022)	<p>رفتار تناقض‌آمیز رهبر (PLB) با احتمال بالاتری برای به دست گرفتن مسئولیت کارکنان همراه است و با خودکارآمدی وسعت نقش (RBSE) به‌عنوان واسطه‌ای برای این رابطه عمل می‌کند. این رابطه برای زبردستانی قوی‌تر است که تمرکز بالایی بر ارتقاء داشتند؛ از این رو عامل زمینه‌ای PLB و تفاوت‌های فردی تمرکز بر ارتقاء برای افزایش درک کارکنان از RBSE و احتمال به عهده گرفتن مسئولیت ضروری است.</p>	<p>اثرات متناقض رفتار رهبر بر مسئولیت‌پذیری کارکنان: یک مدل تعدیل‌شده - میانجی</p>	A43
(Liu et al, 2021)	<p>هویت اخلاقی کارکنان با رفتار آوایی رابطه مثبت دارد</p>	<p>هویت اخلاقی چگونه رفتار کارکنان را ارتقا می‌دهد؟ نقش مشارکت کاری و پشتیبانی مبتنی بر امنیت رهبر</p>	A44

Nguyen, &(Shih 2021)	شوخی طبیعی به کارمندان سود می‌رساند و خلاقیت کارکنان و سرمایه روان‌شناختی مثبت (PsyCap) را افزایش می‌دهد.	اثرات تطابق رهبر و پیرو در شوخی طبیعی بر خلاقیت کارکنان	A45
(Karacay et al, 2022)	رابطه رهبر نسبی عضو - مبادله (RLMX) با نقش میانجی احساس محرومیت نسبی بر نتایج رفتار شهروندی سازمانی، قصد جابجایی و تعهد عاطفی مؤثر است و خودسازی نقش تعدیل کننده در احساس محرومیت نسبی دارد.	ادراک نسبی تبادل رهبر - عضو نتایج کارکنان در بخش خدمات: نقش خودسازی در احساس محرومیت نسبی	A46
(L. Hetrick et al, 2022)	رفتار غیراخلاقی رهبر باعث ایجاد عواطف منفی می‌شود و تشدید استرس و به‌طور غیرمستقیم رفاه کارکنان را کاهش می‌دهد.	پیامد رفتار غیراخلاقی رهبر برای رفاه کارکنان: آیا حمایت سازمان تجربه استرس را کاهش یا تشدید می‌کند؟	A47
(Shih et al, 2019)	حمایت از خودمختاری یک رهبر راهی مؤثر برای تقویت تجربه کارکنان از اجرای قرارداد روان‌شناختی برای افزایش مشارکت آنها در کار و عملکرد خدمات مشتری است.	چگونه رهبران حامی استقلال بر عملکرد خدمات کارکنان تأثیر می‌گذارند: یک مطالعه چند سطحی	A48
(Rego et al, 2022)	سرمایه روان‌شناختی کارکنان به‌عنوان یک منبع حیاتی برای رویارویی با چالش‌های نو عمل می‌کند و رهبرانی که سخاوت و فروتنی را منتقل می‌کنند، شرایطی را ایجاد می‌کنند که رفتار اخلاقانه کارکنان توسعه می‌یابد.	رفتار نوافرینی کارکنان: بررسی نقش رهبر سخاوتمند و فروتن	A49
(Xu et al, 2022)	به‌طور کلی، جهت‌گیری بلندمدت رهبران با رفتارهای نوآورانه کارکنان ارتباط مثبت دارد. تمرکز ارتقاء کارکنان به‌طور مثبت رابطه بین جهت‌گیری بلندمدت رهبران و ارزیابی چالش کارکنان را تعدیل کرد.	رابطه بین جهت‌گیری بلندمدت رهبران و رفتارهای نوآورانه کارکنان	A50
(شفیعی، ۱۳۹۱)	رویکردی توحیدی به رهبری، و تأکید بر انقلاب درونی و تغییر انفسی به‌عنوان منشأ اصلی اثرگذاری رهبری.	الگوی رهبری امام خمینی(ره)	A51
(شفیعی، ۱۴۰۲)	در الگوی رهبری معنوی هوشمند بر عقلانیت، عاطفه و معنویت تأکید می‌شود؛ با این تفاوت که معنویت شاخص مهم در آن است و رهبری معنوی هوشمند مبتنی بر مؤلفه‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری است که در بستر دفاع معنوی هوشمند با عنایت به جنگ هوشمند و قدرت هوشمند صورت می‌گیرد.	رهبری معنوی هوشمند	A52

(شفیعی، ۱۳۹۷)	رهبری به‌منظور رشد عقلی، عاطفی و رفتاری نیروها با پوششی معنوی به بسترسازی تحول در آنان می‌پردازد و به پیروی از معلم اول (خدای تبارک‌وتعالی) مردم را از ظلمات به نور، کمال، عشق، محبت، مراتب کمالی و سرانجام به انسانیت فرامی‌خواند.	رهبری و تحول سازمانی در اسلام	A53
اسماعیل پور و نیکوکار، ۱۳۹۶	نظریه رهبری معنوی، نظریه‌ای عالی برای تحول سازمانی است که به‌منظور ایجاد سازمانی یادگیرنده و دارای محرک درونی به‌وجود آمده است. نظریه رهبری معنوی براساس الگوی انگیزش درونی توسعه یافته است که ترکیبی از چشم انداز، ایمان به تحقق هدف، مأموریت و چشم‌انداز سازمان، علاقه به نوع دوستی و بقای معنوی است.	بررسی تأثیر رهبری متعالی بر بهره‌وری سازمانی با تأکید بر معنویت در محیط کار	A54

#### ۴. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش پیش رو یک مطالعه مروری نظام‌مند<sup>۱</sup> است. مرور نظام‌مند اصولاً برای پاسخگویی به یک سؤال پژوهشی در جهت ارزیابی همه مطالعات پژوهشی انجام شده مرتبط با این سؤال، صورت می‌گیرد. (استریچ و سافیر، ۲۰۱۲). برای بررسی فرایند پژوهش از چارچوب آرکسی و اومالی<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) به‌عنوان الگو استفاده شده است. این چارچوب به این علت انتخاب شده که مراحل تحلیل برپایه بهترین و ساده‌ترین دستورالعمل تدوین شده است. این مراحل شامل:

مرحله نخست، شناسایی مطالعات مرتبط با رهبری معنوی و بهره‌وری منابع انسانی است. با توجه به هدف پژوهش، جهت بررسی رهبری معنوی و بهره‌وری منابع انسانی در سال ۱۴۰۱، پایگاه‌های داده و انتشارات گروه تیلور و فرانسیس، گوگل اسکالر، اسکوپوس، امرالد و الزویر را از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲ بررسی شدند. همچنین، در پایگاه‌های داده داخلی از نورمگز، مگیران و علم نت استفاده شد. این پایگاه‌ها به‌دلیل غنای زیاد و همپوشانی با دیگر پایگاه‌های مشابه انتخاب شده‌اند. جهت تدوین راهبردهای جستجو، کلیدواژه‌ها با مشورت دو نفر از اعضای هیئت‌علمی گروه مدیریت دولتی و منابع انسانی تنظیم شده است. کلیدواژه‌های موردنظر در این پژوهش، شامل رهبری

1 Systematic Review

2. Strech & Sofaer

3. Arksey & O'malley

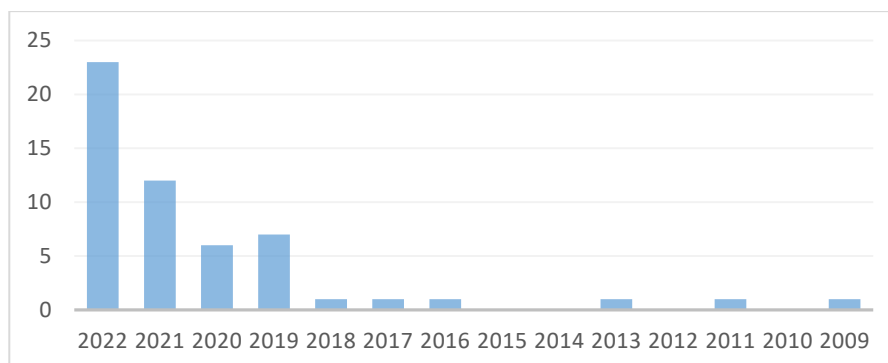
معنوی، رهبری مذهبی، بهره‌وری منابع انسانی، بهره‌وری کارکنان در جستجوی انگلیسی انتخاب شدند.

جدول ۳: واژگان کلیدی جستجو شده

تعداد	پایگاه داده‌های داخلی			پایگاه داده‌های خارجی				واژگان جستجو		
	علم نت	مگیران	نورمگز	تیلور و فرانسیس	اسکالر	اسکوپوس	الزویر	امرالذکر	واژگان انگلیسی	واژگان فارسی
۱۱۲	۱۱	۶	۴	۱۴	۲۵	۹	۱۸	۲۵	Spiritual leadership	رهبری معنوی
۹۵	۱۳	۸	۱۱	۸	۲۰	۱۵	۱۸	۲	Religious leadership	رهبری مذهبی
۱۴۷	۸	۱۲	۳	۸	۲۵	۳۲	۳۶	۲۳	Productivity of human resources	بهره‌وری منابع انسانی
۱۶۵	۱۴	۱۳	۳۰	۶	۴۶	۲۲	۲۷	۷	Employee productivity	بهره‌وری کارکنان
۱۳۵	۱۳	۸	۳۶	۸	۱۴	۶	۲۸	۲۲	Employee empowerment	بهبود کارکنان
۶۵۴	مجموع مقالات اولیه یافت شده									

مرحله دوم، معیار انتخاب مقالات است. جهت تعیین تناسب مقاله‌ها با موضوع تحقیق، ابتدا عنوان و سپس چکیده مقالات بررسی شدند و پس از تأیید مقاله از لحاظ مکان اجرا، سال انجام و موضوع جهت بررسی بیشتر متن مقالات مطالعه شد. در این مرحله تمامی مقالاتی انتخاب شدند که همسو با هدف پژوهش بودند. بنابراین، معیارهای اصلی ورود و خروج مطالعات به صورت زیر بودند: الف) بازه زمانی مقالات منتشر شده از سال ۲۰۱۰ تا دی سال ۲۰۲۲ می‌باشد؛ ب) مقالات مربوط به سمینارها، کنفرانس‌ها، کنگره‌ها و همایش‌ها در نظر گرفته نشدند. همچنین، در نمودار ۲، پراکندگی مقالات استفاده شده در این مقاله به تفکیک سال بیان شده است.

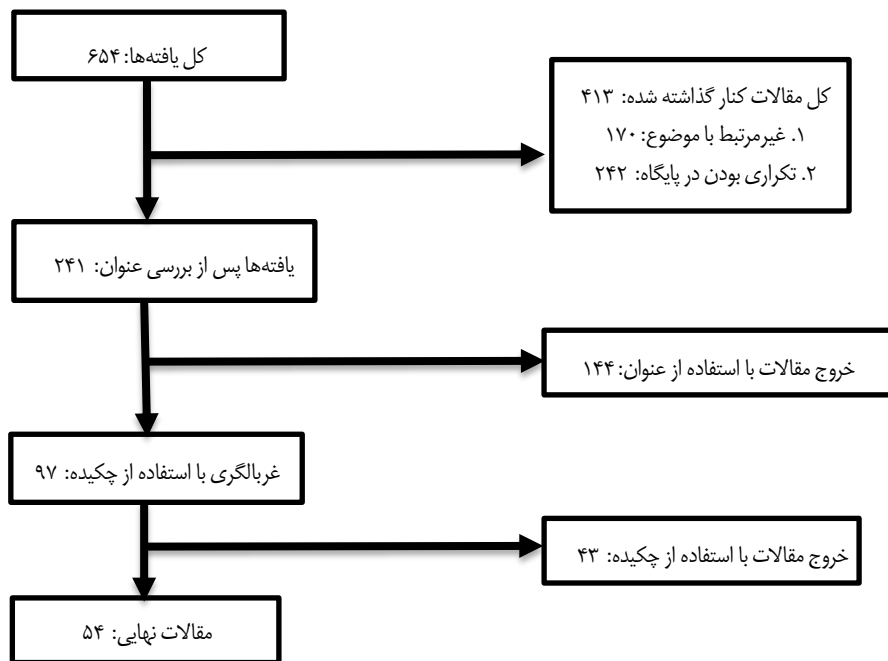




نمودار ۲: پراکندگی مقالات استفاده شده در پژوهش

مرحله سوم، استخراج داده‌ها از مقالات است. برای استخراج داده‌ها از فرم استخراج داده‌ها استفاده شد که شامل بخش‌هایی از جمله مشخصات نویسندگان و سال انتشار، هدف مطالعه، نوع پژوهش، اندازه نمونه و روش جمع‌آوری اطلاعات و نتایج بود.

مرحله چهارم، تجزیه و تحلیل، جمع‌بندی و سرانجام ارائه گزارش است. گفتنی است برای تأیید داده‌های استخراج شده از مقالات مورد بررسی، دست‌نوشته‌ای از سوی پژوهشگر تنظیم شد و به‌منظور بازخوانی و بازبینی مطالب نگاشته شده در اختیار دو نفر از اعضای هیئت‌علمی گروه مدیریت دولتی قرار گرفت که در رابطه با بهره‌وری منابع انسانی کار کردند و در این زمینه صاحب‌نظر بودند و نظرات آنان به‌طور مجزا گردآوری شد و نظرات مشابه و متفاوت خبرگان مورد تحلیل نهایی قرار گرفت. در بررسی اولیه، تعداد ۶۵۰ مقاله جستجو شد. نتایج فرایند و نحوه انتخاب حجم نمونه مقالات در شکل ۲ نشان داده است.



شکل ۲: فرایند غربالگری مقالات مرتبط

مطابق این شکل، ۶۵۴ مقاله مرتبط با رهبری معنوی و بهره‌وری منابع انسانی یافت شد. با حذف مقالات غیرمرتبط با موضوع و مقالات تکراری، ۲۴۱ مورد شناسایی شد و با حذف مقالات با عناوین نامرتبط ۹۷ مورد باقی ماند. سپس به غربالگری چکیده‌ها پرداخته شد و سرانجام پس از بررسی چکیده‌ها و حذف موارد نامرتبط، در نهایت ۵۳ مقاله واجد شرایط شناخته شدند (شکل ۲). در این پژوهش سعی شده است از بروزترین مقالات دنیا استفاده شود؛ به نحوی که ۸۲ درصد از مقالات منتخب (۴۱ مقاله)، شامل مقالات سال‌های ۲۰۲۰ الی ۲۰۲۳ می‌باشد و ۱۸ درصد باقی‌مانده نیز با توجه به اهمیت دیگر مقالات در بین سال‌های ۲۰۰۰ الی ۲۰۲۰ نیز بررسی شده است. مشخصات و موارد مستخرج از این ۵۴ مقاله در جدول (۲) نشان داده شده است.

##### ۵. ارزیابی کیفیت مقالات با استفاده از چک‌لیست کسپ (CASP)

انجمن نویسندگان ژورنال انگلیس، جهت یکدست کردن مطالعات کیفی و انجام ارزیابی یکسان این ابزار کاربردی را معرفی نمودند. برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی<sup>۱</sup> پژوهشگر را قادر می‌کند

1. CASP

تا به‌طور سامانمند قابلیت اطمینان، ارتباط و نتایج مقالات منتشر شده را ارزیابی کند. این چک‌لیست برای ارزیابی و داوری کیفیت مقالات استفاده می‌شود که حاوی چند سؤال از پارامترهای مقاله (مانند اهداف تحقیقاتی، سؤالات پژوهش، روش‌های جمع‌آوری داده‌ها، و تجزیه و تحلیل و ارائه یافته‌ها) می‌باشد. تک‌تک مقالات مورد ارزشیابی قرار می‌گیرند. نحوه امتیازدهی هم به این صورت است که به هریک از مقالات براساس هریک از این شرایط، امتیازی بین ۱ تا ۵ تخصیص داده و مقالاتی که مجموع امتیازات آن‌ها ۳۰ و بالاتر شود به‌لحاظ کیفی تأیید و باقی مقالات حذف می‌شوند. برای جلوگیری از طولانی شدن جدول ده مقاله ابتدایی ارزیابی شد که در جدول ۳ نتایج این ده مقاله ارائه شده است.

جدول ۳: امتیازات ده مقاله ابتدایی پذیرفته شده

کد مقاله	اهداف تحقیق	منطق روش	نمونه برداری	جمع‌آوری داده‌ها	ملاحظات اخلاقی	دقت تحلیل داده‌ها	بیان روشن یافته‌ها	ارزش تحقیق	جمع
A1	۴	۴	۳	۴	۴	۵	۴	۴	۳۲
A2	۴	۵	۳	۴	۴	۴	۴	۴	۳۳
A3	۵	۵	۳	۴	۳	۵	۵	۴	۳۴
A4	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۳۳
A5	۵	۵	۴	۵	۵	۴	۵	۵	۳۸
A6	۵	۵	۳	۴	۳	۵	۵	۴	۳۴
A7	۵	۵	۴	۵	۴	۴	۵	۵	۳۷
A8	۴	۵	۳	۴	۴	۴	۴	۴	۳۳
A9	۴	۵	۳	۴	۴	۴	۵	۵	۳۵
A10	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۴۰

از ۵۴ مقاله منتخب این پژوهش، همگی امتیاز بالای ۳۰ را کسب کرده‌اند و از کیفیت لازم برخوردارند.

## ۶. یافته‌های پژوهش

### الف) عوامل فردی

عوامل فردی به سطحی از رهبری معنوی می‌پردازد که موجب بهره‌وری منابع انسانی در سطح فردی کارکنان می‌شود. از جمله متغیرهایی که بیشترین سهم را در ۵۴ مقاله مورد مطالعه داشتند، موارد ذیل است که در جدول ۴، به مقوله‌های فرعی، مفاهیم و شناسه آن اشاره شده است:

مدیتیشن با بهره‌گیری از الهام، دانش و تجربه فرهنگی، فروتنی رهبر، نفوذ هدفمند، درونی‌سازی دین و معنویت، هویت سازمانی و اخلاقی، تعهد کاری، بهره‌وری، خودشیفتگی کمتر، انگیزه اجتماعی و افزایش مشارکت در کار، شوخ‌طبعی و خلاقیت کارکنان، سرمایه روان‌شناختی، تزکیه نفس و شهود، انرژی مولد با الگوپذیری از رهبر، صبر در مقابل تحمل بی‌ادبی، کاهش قلدری، بهزیستی روان‌شناختی و افزایش رشد و بخشندگی، سرزندگی، عزت‌نفس و خودمدیریتی، بهبود سلامت و رفاه انسان، تعارض کمتر، فرسودگی شغلی کمتر، افزایش استقلال کارکنان، کاهش استرس.

جدول ۴: طبقه‌بندی مقوله‌های فرعی دارای بار معنایی مشترک و تخصیص مقوله اصلی

مقوله اصلی	مولفه فرعی	مفهوم	شناسه
فردی	ارتقا ارزش‌ها	فروتنی رهبر	A2 و A49 و A38
		سرمایه روان‌شناختی	A49 و A45
		نفوذ هدفمند	A3
		درونی‌سازی دین و معنویت	A7 و A9
		هویت سازمانی و اخلاقی	A4 و A44
		شوخ‌طبعی و خلاقیت کارکنان	A45
		تزکیه نفس و شهود	A19
		انرژی مولد با الگوپذیری از رهبر	A22
		بهزیستی روان‌شناختی و افزایش رشد و بخشندگی	A41
		سرزندگی، عزت‌نفس و خودمدیریتی	A28
		مدیتیشن با بهره‌گیری از الهام، دانش و تجربه فرهنگی	A1
	مکانیسم انگیزشی	انگیزه اجتماعی و افزایش مشارکت در کار	A40
		رشد عقلی، عاطفی و رفتاری نیروها، بسترسازی تحول، پیروی از معلم اول (خدای تبارک و تعالی)	A53
		فراخواندن مردم را از ظلمات به نور، کمال، عشق، محبت، مراتب کمالی، انسانیت	A52
		تعارض کمتر	A30
	پیامد رفتاری	صبر در مقابل تحمل بی‌ادبی	A23
		فرسودگی شغلی کمتر	A41
		تعهد کاری	A14 و A15 و A39 و A31
		بهبود سلامت و رفاه انسان	A5
		کاهش قلدری	A26
		خودشیفتگی کمتر	A38
		افزایش بهره‌وری	A21 و A21
		خودشیفتگی کمتر	A38
		کاهش استرس	A47
		افزایش استقلال کارکنان	A48

**ب) عوامل تیمی**

هر سازمان مجموعه‌ای از گروه‌ها و تیم‌هاست که متشکل از کارکنان در واحدهایی با مأموریت وظایف مشخصی می‌باشد. سطح تیمی نقشی مهم در اشتراک دانش دارند که به سطحی از رهبری معنوی می‌پردازد که موجب بهره‌وری منابع انسانی در سطح گروه کارکنان می‌شود. از جمله متغیرهایی که بیشترین سهم را در ۵۴ مقاله مورد مطالعه داشتند، موارد ذیل است که در جدول ۵ به مقوله‌های فرعی، مفاهیم و شناسه‌های آن اشاره شده است:

مکانیسم انگیزشی و بهبود عملکرد تیمی، بهره‌وری گروه، بهبود و افزایش ارتباطات، نوآوری و خلاقیت گروه کارکنان، یادگیری در تیم، افزایش ایمنی تیم.

جدول ۵: طبقه‌بندی مقوله‌های فرعی دارای بار معنایی مشترک و تخصیص مقوله اصلی

شناسه	مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
A <sub>24</sub>	یادگیری در تیم	ارتقا ارزش‌ها	تیمی
A <sub>54</sub>	بقای معنوی		
A <sub>48</sub>	اهمیت خدمات مشتری در کار تیمی		
A <sub>25</sub> و A <sub>23</sub>	نوآوری و خلاقیت گروه کارکنان	مکانیسم انگیزشی	
A <sub>54</sub>	ایمان به تحقق هدف، مأموریت و چشم‌انداز سازمان،		
A <sub>50</sub>	رویکردی توحیدی به رهبری، و تأکید بر انقلاب درونی و تغییر انفسی		
A <sub>17</sub>	افزایش بهره‌وری گروه	پیامد رفتاری	
A <sub>13</sub> و A <sub>40</sub> و A <sub>10</sub> و A <sub>44</sub>	بهبود عملکرد تیمی		
A <sub>10</sub>	افزایش ایمنی تیم		
A <sub>18</sub> و A <sub>17</sub>	بهبود و افزایش ارتباطات		

**ج) عوامل سازمانی**

برآیند بهره‌وری کارکنان و تیم‌های سازمانی در بهره‌وری کل سازمان تجلی می‌یابد و عوامل سازمانی به سطحی از رهبری معنوی می‌پردازد که موجب بهره‌وری منابع انسانی در سطح سازمان می‌شود. از جمله متغیرهایی که بیشترین سهم را در ۵۴ مقاله مورد مطالعه داشتند، موارد ذیل است که در جدول ۶، به مقوله‌های فرعی، مفاهیم و شناسه‌های آن اشاره شده است:

توانمندسازی با ایجاد نگرش در چشم‌انداز، امید و ایمان، افزایش بهره‌وری سازمانی و عملکرد سازمانی، نوآوری سازمانی، رویکرد تبادلی رهبر سپاسگزار و افزایش خلاقیت در سازمان و افزایش امنیت روانی در سازمان، رفتار آوایی هنگام خودگزارش‌دهی، رفتار شهروندی سازمانی، افزایش تعهد سازمانی، افزایش جذب سازمانی و شهرت سازمانی درک شده.

جدول ۶: طبقه‌بندی مقوله‌های فرعی دارای بار معنایی مشترک و تخصیص مقوله اصلی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	شناسه
سازمانی	ارتقا ارزش‌ها	توانمندسازی با ایجاد نگرش در چشم‌انداز، امید و ایمان	A <sub>11</sub>
		رویکرد تبادل‌ی رهبر سپاسگزار	A <sub>31</sub> و A <sub>46</sub> و A <sub>42</sub> و A <sub>25</sub>
		رفتار آوایی هنگام خودگزارش‌دهی	A <sub>44</sub> و A <sub>42</sub> و A <sub>29</sub>
	مکانیسم انگیزشی	نوآوری سازمانی	A <sub>50</sub> و A <sub>38</sub>
		افزایش خلاقیت در سازمان	A <sub>31</sub> و A <sub>46</sub> و A <sub>42</sub> و A <sub>25</sub>
		رویکردی توحیدی به رهبری	A <sub>50</sub>
	پیامد رفتاری	افزایش تعهد سازمانی	A <sub>31</sub> و A <sub>14</sub>
		امنیت روانی در سازمان	A <sub>31</sub> و A <sub>46</sub> و A <sub>42</sub> و A <sub>25</sub>
		افزایش بهره‌وری سازمانی و عملکرد سازمانی	A <sub>22</sub> و A <sub>20</sub>
		شهرت سازمانی درک شده	A <sub>39</sub>
		رفتار شهروندی سازمانی	A <sub>12</sub>
		افزایش جذب سازمانی	A <sub>18</sub>

#### د) عوامل فراسازمانی

با بررسی مقالات موردنظر مشخص شد که رهبری معنوی افزون‌بر بهره‌وری بر کارکنان، تیم‌های سازمانی و کل سازمان، تأثیر بر برخی عناصری بیرون از سازمان نیز دارد که در تعامل با سازمان هستند. در واقع، عوامل فراسازمانی به سطحی از رهبری معنوی می‌پردازد که موجب بهره‌وری منابع انسانی در بیرون سازمان می‌شود. از جمله متغیرهایی که بیشترین سهم را در ۵۴ مقاله مورد مطالعه داشتند، موارد ذیل است که در جدول ۷، به مقوله‌های فرعی، مفاهیم و شناسه‌های آن اشاره شده است:

میانجیگری شامل یکپارچگی خود، تعامل اجتماعی و شهود، توانمندسازی با ایجاد نوع دوستی، جهت‌گیری عدالت محیطی با رفتار شهروندی سازمانی برای محیط، تزکیه نفس و شهود و رضایت مشتری.

جدول ۷: طبقه‌بندی مقوله‌های فرعی دارای بار معنایی مشترک و تخصیص مقوله اصلی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	شناسه
فراسازمانی	ارتقا ارزش‌ها	میانجیگری شامل یکپارچگی خود، تعامل اجتماعی و شهود	A <sub>1</sub>
		تزکیه نفس و شهود	A <sub>19</sub>
	مکانیسم انگیزشی	توانمندسازی با ایجاد نوع دوستی	A <sub>11</sub>
		چشم‌انداز، علاقه به نوع دوستی و بقای معنوی	A <sub>54</sub>
	پیامد رفتاری	رضایت مشتری	A <sub>34</sub>
		جهت‌گیری عدالت محیطی با رفتار شهروندی سازمانی برای محیط	A <sub>12</sub>

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بررسی ادبیات رهبری معنوی نشان می‌دهد که این موضوع به نسبت جدید است؛ هرچند افزایش پژوهش‌ها در زمینه رهبری معنوی در سال‌های اخیر بیان‌کننده جالب بودن موضوع است و نویدبخش آن است که سازمان‌ها به سمت رهبری معنوی حرکت خواهند کرد و شاهد رشد سازمان‌هایی جامع‌تر و پایدارتر خواهیم بود. همچنین، به نظر می‌رسد که رهبری معنوی در مقایسه با دیگر نظریه‌های رهبری دیدگاهی کل‌نگرتر می‌باشد. معنویت در رهبری همسو با ارزش‌های جهان‌شمول همچون صداقت، عشق و شفقت می‌باشد که بر ویژگی‌های دانشی، گرایشی، نگرشی و رفتاری رهبر متمرکز شده و آثار آن را در حیطه رهبری متجلی می‌کند. آنچه موجب موفقیت رهبران معنوی می‌شود این است که نیازی به تغییر موقعیت‌ها و شرایط از سوی سازمان‌های دیگر ندارند؛ بلکه با تأکید بر ارزش‌های معنوی، خود و دیگران را بیدار و از این طریق سازمان را به موقعیتی پایدار تبدیل می‌کنند. خودآگاهی حاصل از رهبری معنوی موجب می‌شود تا سازمان با همه اجزای آن نسبت به هم پیوستگی و اتصال همه چیز به جهان، نگاهی مسئولانه نسبت به اعمال خود داشته باشند و تأثیر این اعمال را بر دیگران و نسل آینده و حتی محیط‌زیست ببینند. این موضوع به تصمیم‌گیری مسئولانه و پایدار منجر می‌شود؛ از این رو به نظر می‌رسد که نظریه رهبری معنوی قابلیت بسط و توسعه بیشتری را در زمینه پایداری سازمان به همراه داشته باشد.

با بررسی ادبیات موضوع مشخص می‌شود که رهبری معنوی دارای ظرفیت لازم جهت تبدیل شدن به یک پارادایم متناسب با نیاز امروری جهت پایداری را دارد. معنویت در محل کار نیز یکی از موضوعات بروز است که مزیت رضایت‌شغلی، آرامش، تعهد سازمانی، معناداری را به همراه دارد و موجب افزایش بهره‌وری کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی می‌شود و با مسئولیت اجتماعی و تصمیم‌گیری‌های اخلاق‌مدارانه همراه است. رهبری معنوی فضایی را در سازمان ایجاد می‌کند که کارکنان در آرامش روحی مناسبی به سر ببرند و در انجام امور استرس و پریشانی نداشته باشند؛ به نحوی که نه در انتصاب خوشحال شوند و نه با عزل دچار ناراحتی شوند.

این پژوهش نیز یافته‌های تجربی در سراسر جهان در رابطه با رهبری معنوی و بهره‌وری منابع انسانی را بررسی کرده است و با بررسی ۵۴ پژوهش تجربی با روش مرور ادبیات سامانمند، ضمن خلاصه و ترکیب پژوهش‌های قبلی، یک مفهوم یکپارچه ارائه می‌کند. این پژوهش برای ارائه مفهوم یکپارچه از یک چارچوب چهارسطحی استفاده نموده و یافته‌های پژوهش را در قالب سطوح فردی، تیمی، سازمانی و فراسازمانی ارائه کرده است. پژوهش حاضر نتایج تحقیق ساموئل (۲۰۲۰) را بسط داده که سطح فراسازمانی را در نظر نگرفته بود و در دیگر سطوح فردی، تیمی و

سازمانی نیز دارای شکاف نظری بود و با بهره‌گیری از مباحث فرای (۲۰۰۳) که بیشترین توجهات را به رهبری معنوی و بهره‌وری منابع انسانی داشته‌اند، نتایج مطالعات پیشین در این حوزه را به این رشته اضافه می‌کند. پژوهشگران و مدیران سازمان‌ها می‌توانند این چارچوب را در زمینه‌های کاربردی استفاده کنند و با در نظر گرفتن سطوح فردی، تیمی، سازمانی و فراسازمانی رهبری معنوی، موجب افزایش بهره‌وری کارکنان و بهبود عملکرد در سازمان مربوطه شده و محیط پایدارتری را در سازمان خود داشته باشند.

از این رو توصیه می‌شود، مدیران با توجه به مفاهیم رهبری معنوی که به صورت مبسوط در پژوهش حاضر تشریح شده، در ابتدا سعی کنند مؤلفه‌های مربوط به آن را در خود ایجاد و تقویت نموده و سپس نسبت به تسری آن در فضای سازمان و فراتر از آن، راهبردی را تنظیم نموده و نسبت به عملیاتی کردن آن برنامه‌ریزی و اقدام کنند. در پایان از محدودیت‌های این مطالعه می‌توان به در دسترس نبودن متن کامل بعضی مقالات اشاره نمود.



## منابع

۱. اسماعیل‌پور، رضا و هانی نیکوکار (۱۳۹۶)، «بررسی تأثیر رهبری متعالی بر بهره‌وری سازمانی با تأکید بر معنویت در محیط کار». مدیریت بهره‌وری، ۱۰(۴۰)، ص ۱۵۹-۱۸۳.
۲. شفیعی، عباس (۱۳۹۷)، الگوی «رهبری معنوی هوشمند (رهبری امام‌خامنه‌ای)». همایش ملی تبیین اندیشه دفاعی امام‌خامنه‌ای (مدظله‌العالی).
۳. شفیعی، عباس (۱۳۹۱)، الگوی رهبری امام خمینی رحمته‌الله. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
۴. شفیعی، عباس (۱۴۰۲)، الگوی رهبری امام‌خامنه‌ای. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
۵. ضیائی، محمدصادق؛ عباس نرگسیان، و سعید اصفهانی (۱۳۸۷)، «نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران». مدیریت دولتی، ۱(۱)، ص ۶۷-۸۶.
۶. زارعی، مصطفی، محسن احمدی و محمد سلگی (۱۴۰۰)، «الگوی بهره‌وری سرمایه انسانی در نهادهای انقلابی». چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۲(۲)، ص ۱۲۶-۱۴۷.
7. Abdul Karim, Amsal Bakhtiar, Jamali Sahrodi, & Paul H. Chang (2022), Spiritual leadership behaviors in religious workplace: the case of pesantren. *International Journal of Leadership in Education, Theory and Practice*, Published online: <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2076285>.
8. Afsaneh Bagheri, Alexander Newman & Nathan Eva (2020), Entrepreneurial leadership of CEOs and employees' innovative behavior in high-technology new ventures. *Journal of Small Business Management*, 60(4), <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1737094>.
9. Andrea L. Hetrick, Marie S. Mitchell, Margo C. Villarosa-Hurlocker & Taylor S. Sullivan (2022), The Consequence of Unethical Leader Behavior to Employee Well-Being: Does Support from the Organization Mitigate or Exacerbate the Stress Experience?, *Human Performance*, 35(5), 323-344. <https://doi.org/10.1080/08959285.2022.2123486>.
10. Angela J. Xu, Raymond Loi & Cheri W. C. Chow (2021), Does taking charge help or harm employees' promotability and visibility? An investigation from supervisors' status perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 117-127.

11. Arksey, H. & O'Malley, L. (2005), Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8 (1), 19-32.
- Bock, G.W. & Kim, Y.G. (2002). Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes About Knowledge Sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14-21.
12. Arménio Rego, Andreia Vitória, Miguel Pina e Cunha, Bradley P. Owens, Ana Ventura, Susana Leal, Camilo Valverde & Rui Lourenço-Gil (2022), Employees' Improvisational Behavior: Exploring the Role of Leader Grit and Humility, *Human Performance*. 35(2), 113-138.  
<https://doi.org/10.1080/08959285.2022.2038171>.
13. Aslan, M., & Korkut, A. (2015), Spiritual Leadership in Primary Schools in Turkey. *Journal of Educational and Social Research*, 5(2), 123. Retrieved from. DOI:10.5901/jesr.2015.v5n2p123.  
<https://www.richtmann.org/journal/index.php/jesr/article/view/6566>.
14. Azar Ghaedi, Ali Ozturen & Sedigheh Safshekan (2020), Workplace mistreatment and spiritual leadership: new cure for ancient curse. *Current Issues in Tourism*, 24(3), 340-353. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1719988>.
15. Bruce L. Keisling, Shana J. Crispin & Alicia A. Cone (2022), Leadership academy for excellence in disability services: evaluation of outcomes for state employees, Received 12 Apr 2022, Accepted 07 Jun 2022, Published online: 20 Jun 2022, <https://doi.org/10.1080/20473869.2022.2088223>.
16. Budhi Haryanto, Anastasia Riani Suprapti, Asep Taufik & Rakotoarisoa Maminirina Fenitra (2022), Moderating role of transformational leadership in the relationship between work conflict and employee performance. *Cogent Business & Management*, 9(1). Article: 2105578, <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2105578>.
17. Chenwei Li, Chia-Huei Wu, Michael E. Brown & Yuntao Dong (2020), How a grateful leader trait can cultivate creative employees: A dual-level leadership process model. *The Journal of Positive Psychology*, 17(3), <https://doi.org/10.1080/17439760.2021.1871941>.

18. Chih-Ting Shih, Shu-Ling Chen & Minston Chao (2019), How autonomy-supportive leaders influence employee service performance: a multilevel study. *The Service Industries Journal*, 42(7-8), 630-651.  
<https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1691168>.
19. Chunling Zhu, Fangliang Zhang, Chu-Ding Ling & Yanfang Xu (2022), Supervisor feedback, relational energy, and employee voice: the moderating role of leader-member exchange quality. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2119093>.
20. Crumpton, M. (2019), I Am Emotionally Intelligent and Ready to Mentor! *The Chronicle of Mentoring & Coaching [Special Issue]*, 2, 177-181
21. Dae Hyun Kim, George Fitchett, Jami L. Anderson & Andrew N. Garman (2020), Management and leadership competencies among spiritual care managers. *Journal of Health Care Chaplaincy*, 28(1), 128-137.  
<https://doi.org/10.1080/08854726.2020.1796076>.
22. Danny Sandra & Sharda Nandram (2019), Driving organizational entrainment through spiritual leadership. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 17(4), Special Issue on Quantum Management, 316-332.  
<https://doi.org/10.1080/14766086.2019.1585280>.
23. Eva Matick, Maria U. Kottwitz, Thomas Rigotti & Kathleen Otto (2022), I can't get no Sleep: The Role of Leaders' Health and Leadership Behavior on Employees' Sleep Quality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(6), 869-879. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2077198>.
24. Farah Khan, Muhammad Arshad, Rabeeya Raoof & Omer Farooq (2021), Servant leadership and employees' performance: organization and information structure perspective. *The Service Industries Journal*.  
<https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2086976>.
25. Francis Donkor, Isaac Sekyere & Frank Akwasi Oduro (2021), Transformational and Transactional Leadership Styles and Employee Performance in Public Sector Organizations in Africa: A Comprehensive Analysis in Ghana. *Journal of African Business*, 23(4), 945-963.  
<https://doi.org/10.1080/15228916.2021.1969191>

26. Fry, L. W. (2003), Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>.
27. Fry, L., & Kriger, M. (2009), Towards a theory of being-centered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership. *Human Relations*, 62(11), 1667–1696.
28. Gabriel C. Kanu, Anene M. Ezeh, Ikechukwu V. N. Ujoatuonu, Sampson O. Elom & Lawrence E. Ugwu (2022), Perceived organisational reputation and work engagement among Nigerian bank employees: The mediating role of transformational leadership style. *Journal of Psychology in Africa*, 32(4), 326-333. <https://doi.org/10.1080/14330237.2022.2066357>.
29. Gary, Desler. (2011), *Human resource management*. Pearson Education India.
30. Gaye Karacay, Yasin Rofcanin & Hayat Kabasakal (2022), Relative leader–member exchange perceptions and employee outcomes in service sector: the role of self-construal in feeling relative deprivation. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2037097>
31. Guolong Zhao & Yuxiang Luan (2022), Could transformational leadership predict employee voice behaviour? Evidence from a meta-analysis. *Journal of Psychology in Africa*, 32(2), 143-151. <https://doi.org/10.1080/14330237.2022.2028070>.
32. Hitt, D. H., & Tucker, P. D. (2016), Systematic review of key leader practices found to influence student achievement: A unified framework. *Review of educational research*, 86(2), 531-569.
33. Hsi-An Shih & Tuong-Vy Nguyen (2021), Effects of leader-follower congruence in humor on employee creativity: a broaden and build theory approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(5), 743-754,
34. Jeffrey S. Brooks & Melanie C. Brooks (2021), School leadership between the cross and the crescent: spiritual capital and religious capital in the southern Philippines. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 35(3), 281–300.
35. Jianglin Ke, Jizheng Zhang & Lujian Zheng (2022), Inclusive Leadership, Workplace Spirituality, and Job Performance in the Public Sector: A Multi-Level Double-Moderated Mediation Model of Leader-Member Exchange and Perceived Dissimilarity. *Public Performance & Management Review*, 45(3), 672-705. <https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2069138>.

36. Jihye Oh & Jia Wang (2019), Spiritual leadership: Current status and Agenda for future research and practice. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 17(3), 223-248. <https://doi.org/10.1080/14766086.2020.1728568>.
37. Joanna, Samul (2020), Spiritual Leadership: Meaning in the Sustainable Workplace. Department of Management, Finance and Economy, Bialystok University of Technology, Wiejska 45A Street, 15-351 Bialystok, Poland, *Sustainability*, 12(1), 267. <https://doi.org/10.3390/su12010267>.
38. Karen A. Longman (2021), Fresh Strategies for Empowering Women's Leadership Development: Spirituality as an Untapped Tool, *Fresh Strategies for Empowering Women's Leadership Development: Spirituality as an Untapped Tool. Journal of College and Character*, 22(2), 87-97. <https://doi.org/10.1080/2194587X.2021.1898983>.
39. Laura Yliruka & Synnöve Karvinen-Niinikoski (2013), How can We Enhance Productivity in Social Work? Dynamically Reflective Structures, Dialogic Leadership and the Development of Transformative Expertise. *Journal of Social Work Practice, Psychotherapeutic Approaches in Health, Welfare and the Community*, 27(2): Leadership and management in social work, 191-206. <https://doi.org/10.1080/02650533.2013.798157>.
40. Laurens Alexander Walbeek & Georges El Hajal (2022), Employee psychological well-being, transformational leadership and the future of hospitality jobs. *Research in Hospitality Management*, 12(2). <https://doi.org/10.1080/22243534.2022.2133176>.
41. Liping Feng, Yanjun Liu, Shiyong Xu & Mengyi Li (2022), Paradoxical leader behaviour effects on employee taking charge: A moderated – mediating model. *Journal of Psychology in Africa*, 32(1), 26-32. <https://doi.org/10.1080/14330237.2021.2002039>.
42. Louis Fry & Melanie P. Cohen (2009), Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hour cultures. *Journal of Business Ethics* 84(2), 265-278. DOI:10.1007/s10551-008-9695-2.
43. Md Jamirul Haque, Muhammad Zahid Nawaz, Hamid Ali Shaikh & Muhammad Zubair Tariq (2021), Spiritual Leadership and Unit Productivity: Does Psychological Need Mediate the Relationship between Spiritual Leadership and

- Unit Productivity? *Public Integrity*, 24(7).  
<https://doi.org/10.1080/10999922.2021.1957271>.
44. Meghna Sabharwal (2018), Productivity and Leadership Patterns of Female Faculty Members in Public Administration. *Journal of Public Affairs Education*, 19(1), 73-96. <https://doi.org/10.1080/15236803.2013.12001721>.
45. Minseo Kim & Terry A. Beehr (2022), Empowering leadership improves employees' positive psychological states to result in more favorable behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2054281>.
46. Moazzam Ali, Muhammad Usman, Gbemisola T. Soetan, Munazza Saeed, & Yasin Rofcanin (2021), Spiritual leadership and work alienation: analysis of mechanisms and constraints. *The Service Industries Journal*, 42(11-12), 897-918.
47. Muhammad Khalid Anser, Shoaib Shafique, Muhammad Usman, Naeem Akhtar & Moazzam Ali (2019), Spiritual leadership and organizational citizenship behavior for the environment: An intervening and interactional analysis. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(8). <https://doi.org/10.1080/09640568.2020.1832446>
48. Na-Ting Liu, Shu-Chen Chen & Wei-Chu Lee (2021), How does moral identity promote employee voice behavior? The roles of work engagement and leader secure-base support. *Ethics & Behavior*, 32(5), 449-467.  
<https://doi.org/10.1080/10508422.2021.1923498>.
49. Nicola Sum (2021), School leaders' perceptions of religion and spirituality in Bangladesh: leadership in English Medium Schools. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 35(3).  
<https://doi.org/10.1080/09518398.2021.1930264>.
50. Nosheen Adnan, Omar Khalid Bhatti & Waqas Farooq (2020), Relating ethical leadership with work engagement: How workplace spirituality mediates? *Cogent Business & Management*, 7(1), Article: 1739494.  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1739494>.
51. Pingqing Liu, Yuanyuan Liu, Wenyue Hou, Yunyun Yuan & Bin Li (2022), How spiritual leadership affects team safety performance: the role of team reflexivity and work interdependence. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*. <https://doi.org/10.1080/10803548.2022.2120288>.

52. Qaisar Iqbal, Noor Hazlina Ahmad & Basheer Ahmad (2019), Enhancing sustainable performance through job characteristics via workplace spirituality: A study on SMEs. *J. Sci. Technol. Policy Manag.* DOI:10.1108/JSTPM-02-2018-0022.
53. Reave, L. (2005), Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16, 655-687. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.003>.
54. Saima Naseer, Fauzia Syed, Shazia Nauman, Tasneem Fatima, Ifrah Jameel & Namra Riaz (2019), Understanding how leaders' humility promotes followers' emotions and ethical behaviors: Workplace spirituality as a mediator. *The Journal of Positive Psychology, Dedicated to furthering research and promoting good practice*, 15(3), 407-419. <https://doi.org/10.1080/17439760.2019.1615103>.
55. Sandra C. Buttigieg, Pascale Daher, Vincent Cassar & Yves Guillaume (2022), Under the shadow of looming change: linking employees' appraisals of organisational change as a job demand and transformational leadership to engagement and burnout, *Work & Stress. An International Journal of Work, Health & Organisations*. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2120560>.
56. Saptia, I. K. S., Rustiarini, N. W., Kusuma, I. G. A. E. T., & Astakoni, I. M. P. (2021), Spiritual leadership and organizational commitment: The mediation role of workplace spirituality. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1966865.
57. Shun-Chi Yu (2022), Cohort difference in job environments: the mediating effect of organizational identification on the relationships between mindful leadership and self-spirituality. *The Journal of General Psychology*. <https://doi.org/10.1080/00221309.2022.2081124>
58. Silvia Ratna, Saide Saide, Herzavina Herzavina & Didi Muwardi (2021), A preliminary model analysis of knowledge management design: spiritual leadership on knowledge worker productivity, *Technology Analysis & Strategic Management*. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1973665>.
59. Sonja Grobler & Anton Grobler (2019), Ethical leadership, person-organizational fit, and productive energy: a South African sectoral comparative study. *Ethics & Behavior*, 31(1), 21-37. <https://doi.org/10.1080/10508422.2019.1699412>.
60. Stacie F. Chappell, Andre L. Delbecq & William C. McCready (2019), Spiritual leadership development: An exemplar protocol. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 17(1), The Life and Legacy of a MSR Pioneer - A Tribute to Andre Delbecq, <https://doi.org/10.1080/14766086.2019.1697728>.

61. Stoner, J. A., & Freeman, R. E. (1992), Operations Management. *Management*.
62. Strech, D.; Sofaer, N. (2012), How to write a systematic review of reasons. *Journal Medical Ethics*, 38 (2), 121-126. DOI: 10.1136/medethics-2011-100096.
63. Sung-Un Yang, Minjeong Kang, Young Kim & Ejae Lee (2022), The effects of leadership in corporate social advocacy on positive employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 296-316.  
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2022.2123331>.
64. Woo-Hyuk Kim, Geon-Mi Park & Kyung-Sook Kim (2022), Effects of Authentic Leadership on Employees' Turnover Intention and Self-efficacy in South Korea's Casino Industry: The Moderating Roles of Employees' Gender and Age. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 23(1), 162-175.  
<https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1854922>.
65. Yasaman Norouzinik, Fariborz Rahimnia, Yaghoob Maharati & Ghasem Eslami (2021), Narcissistic leadership and employees' innovative behaviour: mediating roles of job embeddedness and job engagement. *Organization & Management*, 24(3), 355-380.
66. Yousef Saber, N., Tabatabaei, S. M., & Afraze, A. (2015), The interaction of the performance factors in ACHIEVE model: A study in Iran. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 170-180.
67. Zhen Shao, Xixi Li, Yumei Luo & Jose Benitez (2022), The differential impacts of top management support and transformational supervisory leadership on employees' digital performance. *European Journal of Information Systems*.  
<https://doi.org/10.1080/0960085X.2022.2147456>.