



## Comparing the Islamic Leadership Style with Western Behavioral Styles in terms of Impact on Manpower Productivity with the Mediation of Islamic Spirituality in the Workplace

Mohsen Akbari <sup>1</sup> , Hani Nikookar – Gohari <sup>2</sup> 

### Abstract

**Background & Purpose:** Today, the organization's manpower play a vital role in advancing the organization's goals and visions, and the correct selection of leadership style according to the Iranian-Islamic culture of the country can lead to the manpower productivity and their spirituality in the workplace. Therefore, the main objective of the study was to compare the Islamic leadership style with Western behavioral styles in terms of their impact on manpower productivity with the mediation of Islamic spirituality in the workplace.

**Methodology:** The statistical population of the study included all employees of government organizations in Rasht city, and the statistical sample of the study was estimated to be 384 people using the Cochran sampling formula from an unlimited population; the sampling method was also convenience sampling. The present study is applied in terms of its purpose and descriptive-correlational-survey in nature.

**Findings:** The results of structural equation modeling (SEM) using LISREL 8.8 software showed that among the Leadership Styles Targeted by the Research, the Islamic leadership style has the greatest impact on manpower productivity and Islamic spirituality in the workplace, and the relational and task leadership styles are in the next stages.

**Conclusion:** Considering the results of the research and the proof of the high impact of the Islamic leadership style on manpower productivity and spirituality, officials and senior managers of government organizations in Rasht city are recommended to implement the Islamic leadership style in their organizations.

**Keywords:** Leadership styles, Islamic leadership style, Western behavioral styles, Islamic spirituality in the workplace, Manpower productivity

### Article Type:

Research-based

### Corresponding Author:

Hani Nikookar–Gohari

### © Authors

### Received:

May 28, 2025

### Revised:

June 30, 2025

### Accepted:

August 06, 2025

### Published online:

September 10, 2025

**Citation:** Akbari, Mohsen & Nikookar–Gohari, Hani (2025). Comparing the Islamic Leadership Style with Western Behavioral Styles in terms of Impact on Manpower Productivity with the Mediation of Islamic Spirituality in the Workplace. *Human Capital Assessment and Development*, 2(2), 68-90.

1. Prof., Department of Business Management, Faculty of Economy and Management, University of Guilan, Rasht, Iran. E-mail: akbarimohsen@gmail.com
2. Ph.D., Department of Business Management, Faculty of Economy and Management, University of Guilan, Rasht, Iran. E-mail: haninikookarr@gmail.com

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management

Human Capital Assessment and Development, 2025, Summer, Vol, 2, No, 2, PP. 68-90

ISSN: 96440

<https://www.jhcad.ir>



Human Capital Assessment and Development is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License





## مقایسه سبک رهبری اسلامی با سبک های رفتاری غربی از نظر تأثیر گذاری بر بهره‌وری نیروی انسانی با میانجیگری معنویت اسلامی در محیط کار

محسن اکبری<sup>۱</sup>، هانی نیکوکار گوهری<sup>۲</sup>

نوع مقاله: پژوهشی	چکیده
<p>نویسنده مسئول: هانی نیکوکار گوهری © نویسندگان</p> <p>دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۰۷ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۰۹ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۱۵ انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۱۹</p>	<p><b>زمینه و هدف:</b> امروزه، نیروی انسانی سازمان، در پیشبرد اهداف و چشم‌اندازهای سازمان نقشی حیاتی دارد و گزینش صحیح سبک رهبری با توجه به فرهنگ ایرانی - اسلامی کشور، می‌تواند بهره‌وری نیروی انسانی و معنویت آنان در محیط کار را به دنبال داشته باشد. بر همین اساس، هدف این پژوهش، مقایسه سبک رهبری اسلامی با سبک‌های رفتاری غربی، از نظر تأثیر گذاری بر بهره‌وری نیروی انسانی با میانجیگری معنویت اسلامی در محیط کار بود.</p> <p><b>روش:</b> جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان رشت بودند و نمونه آماری پژوهش با استفاده از فرمول نمونه‌گیری از جامعه نامحدود کوکران، ۳۸۴ نفر تخمین زده شد. روش نمونه‌گیری نیز، نمونه‌گیری در دسترس بود. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت، توصیفی - هم‌بستگی و از نوع پیمایشی است.</p> <p><b>یافته‌ها:</b> نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از نرم‌افزار لیزرل ۸،۸ نشان داد که از میان سبک‌های رهبری مدنظر تحقیق، سبک رهبری اسلامی بر بهره‌وری نیروی انسانی و همچنین، معنویت اسلامی در محیط کار، بیشترین تأثیر را دارد و سبک‌های رهبری رابطه‌گرایی و وظیفه‌گرایی، در مراحل بعدی قرار دارند.</p> <p><b>نتیجه‌گیری:</b> با توجه به نتایج تحقیق و اثبات تأثیر گذاری بالای سبک رهبری اسلامی بر بهره‌وری و معنویت نیروی انسانی، به مسئولان و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی شهرستان رشت توصیه می‌شود که سبک رهبری اسلامی را در سازمان خود پیاده‌سازی کنند.</p> <p><b>کلیدواژه‌ها:</b> سبک‌های رهبری، سبک رهبری اسلامی، سبک‌های رفتاری غربی، معنویت اسلامی در محیط کار، بهره‌وری نیروی انسانی</p>

**استناد:** اکبری، محسن و نیکوکار گوهری، هانی (۱۴۰۴). مقایسه سبک رهبری اسلامی با سبک‌های رفتاری غربی از نظر تأثیر گذاری بر بهره‌وری نیروی انسانی با میانجیگری معنویت اسلامی در محیط کار. *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۲(۲)، ۶۸-۹۰.

akbarimohsen@gmail.com

۱. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه:

haninikookarr@gmail.com

۲. دکترای تخصصی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه:

<https://www.jhcad.ir>

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی، ۱۴۰۴، تابستان، دوره ۲، شماره ۲، ص. ۶۸-۹۰

شاپا: ۹۶۴۴۰

## مقدمه

موضوع رهبری، از دیرباز، پرتطرف‌دارترین و بحث‌برانگیزترین مبحث در علوم مدیریتی و سازمانی بوده است (نیشانتی، هاریهاران، مانیوانان بابو، سرینیواسان و آناندابالاجی، ۲۰۲۵). امروزه، رهبری و مدیریت سازمان، یکی از چالش‌های مهم جهان معاصر است؛ زیرا جهت‌دهی حرکت سازمان به سمت فلسفه وجودی و چشم‌اندازها و دستیابی به رشد و توسعه سازمانی، تنها با تفکر و عمل رهبران سازمان امکان‌پذیر است و باید سیستم مدیریتی و رهبری اثربخش و صحیحی بر سازمان حکفرما باشد (موبا و دار، ۲۰۲۵). رهبری از ارکان اساسی و انکارناپذیر اثربخشی عملیات سازمان و منبع مزیت رقابتی است که رشد و پیشرفت و موفقیت سازمان‌ها را به دنبال دارد و در کشورهای در حال توسعه همچون ایران، به رشد و توسعه اقتصادی کمک می‌کند (نیشانتی و همکاران، ۲۰۲۵؛ روسیلاواتی، بانگون و بنت، ۲۰۲۵). رهبری اثربخش این قابلیت را دارد تا به منظور دستیابی به بهره‌وری نیروی انسانی<sup>۴</sup> و اهداف سازمانی، روی کارکنان نفوذ کند (جیمدا و لی، ۲۰۲۰؛ موبا و دار، ۲۰۲۵). جهان پر از تلاطم محیطی امروز، مدیران سازمان را بر آن داشته است که بهبود عملکرد و بهره‌وری نیروی انسانی خود از طریق رهبری را به عنوان استراتژی اصلی رقابتی خود برگزینند (روسیلاواتی و همکاران، ۲۰۲۵؛ صفی، بهنام، سرلاب و علی حمزه، ۲۰۲۵). اندیشمندان رهبری، روش‌های مختلفی را برای شناخت موضوع رهبری و رابطه آن با اثربخشی و بهره‌وری نیروی انسانی انتخاب و بر اساس آن، نظریه‌های مختلفی را معرفی کرده‌اند. آغاز مباحث رهبری با نظریه‌های شخصیتی و صفات درونی<sup>۵</sup> بوده است؛ در این نظریه، موفقیت رهبر در بهبود اثربخشی و بهره‌وری نیروی انسانی، به صفات و خصیصه‌های رهبران برمی‌گردد که ذاتی تلقی می‌شود. پس از نظریه‌های شخصیتی، نظریه‌های رفتاری<sup>۶</sup> و سپس اقتضایی<sup>۷</sup> مطرح شد.

در پژوهش کنونی، مبنای مطالعه نظریه‌های رفتاری است که با شیوه رهبری مطرح شده در دین اسلام، هم‌خوانی بیشتری دارد؛ این نظریه ادعا می‌کند که رهبران موفق، رفتارهای خاصی از خود بروز می‌دهند که قابل مشاهده است و می‌توان با آموزش و تمرین به فراگیری آن رفتارها پرداخت و این رفتارها، استعداد یا خصیصه ذاتی نیستند که از ابتدای تولد در فرد موجود باشند (رحمان، شهزاد، فاروق و جاواید، ۲۰۲۰؛ جیمدا و لی، ۲۰۲۰؛ موبا و دار، ۲۰۲۵). در نظریه‌های رفتاری، دو سبک رهبری غالب وجود دارد: سبک رهبری وظیفه‌گرا<sup>۸</sup> و سبک رهبری رابطه‌گرا<sup>۹</sup> که معمولاً با درجاتی از شدت و ضعف همراه هستند و در این راستا، نوع تلفیقی نیز شکل گرفته و مطرح است. تأکید سبک رهبری وظیفه‌گرا، بر انجام و اتمام وظایف کارکنان و سبک رهبری رابطه‌گرا، بر روابط اجتماعی کارکنان و نیازهای آن‌ها است (رحمان و

۱ Nishanthi, Hariharan, Manivannan Babu, Srinivasan & Anandhabalaji

۲ Mwaba and Dar

۳ Rusilowati, Bangun & Bennet

۴ Manpower Productivity

۵ Gameda & Lee

۶ Safi, Behnam, Sarlab & Ali Hamza

۷ Trait

۸ Behavioral Theory

۹ Contingency Theory

۱ Certain Behaviors

۱ Rehman, Shahzad, Farooq & Javaid

۱ Task-Oriented

۱ Relationship-Oriented

همکاران، ۲۰۲۰؛ مپالووا، هوی، مارره و باندا؛ ۲۰۲۵). در مطالعه حاضر این دو سبک رهبری به‌عنوان سبک‌های رهبری غربی، از نظر میزان تأثیرگذاری بر «بهره‌وری نیروی انسانی» با «سبک رهبری اسلامی» مقایسه شدند (در این رابطه معنویت اسلامی در محیط کار نقش میانجی دارد). دلیل قرار گرفتن سبک «رهبری اسلامی» در کنار دو سبک رهبری وظیفه‌گرایی و رابطه‌گرایی، این است که بر اساس آنچه بیان شد، این دو سبک جزء نظریه‌های رفتاری رهبری هستند و «سبک رهبری اسلامی» با نظریه‌های رفتاری تجانس بیشتری دارد؛ زیرا از نظر اسلام، رفتار طبیعی انسان، بایستی به‌طور طبیعی و با رفتار هدایت شود یا برای معضلات و نارسایی‌های رفتاری انسان، باید از راه‌حل‌های انسانی (رفتاری) استفاده کرد؛ راه‌حلهایی که آیات الهی و احادیث و روایات اسلامی سرشار از آن‌هاست. از اول نیز، اسلام بنای هدایت انسان را بر اصلاح رفتار طبیعی انسان‌ها از طریق رفتار انسانی گذاشت؛ به همین لحاظ، واژه رهبری که از اواخر قرن هجدهم وارد فرهنگ مدیریت شد، از مدت‌ها قبل، دستورالعمل سازندگی رفتار انسانی در جامعه اسلامی بوده است (افجه، ۱۳۷۸). با وجود این، ساله‌است که در حوزه علوم انسانی، از جمله رشته مدیریت، استفاده از مکتب‌ها و نظریه‌های غربی در اکثر کشورهای اسلامی، از جمله ایران رایج شده است؛ درحالی که اغلب کشورهای هدف، همچون ایران، آنچنان پشتوانه عظیم فکری، فرهنگی و علمی‌ای دارند که با مقایسه هدفمند، علمی و پژوهشگرانه نظریه‌های نظریه‌پردازان غربی با داشته‌ها و منابع بی‌ظنیر ایرانی - اسلامی این واقعیت پنهان، آشکار و اثبات می‌شود که مبنای بسیاری از نظریه‌های سودمند و مقبول اندیشمندان غرب در حوزه علوم انسانی، از جمله دانش مدیریت، برگرفته از دین اسلام است (ایمانی حسنلوئی، ۱۳۹۶).

نظر به جایگاه ویژه معنویت در بهبود بهره‌وری نیروی انسانی و عملکرد کلی سازمان‌های امروزی، و همچنین ضرورت بازنگری در مفهوم‌شناسی معنویت اسلامی و تمایز آن با معنویت سکولار غربی، برای بهره‌مندی بیشتر از پتانسیل‌های موجود در این مفهوم، در این پژوهش تلاش شده است تا تأثیر معنویت محیط کاری، از منظر رویکرد اسلامی بر بهره‌وری نیروی انسانی، به‌بوته آزمون گذاشته شود. مفهوم معنویت از دیدگاه سکولار غربی با معنویت اسلامی برآمده از آموزه‌های وحیانی، کاملاً متفاوت است. از منظر اسلام، حد و مرز معنویت یک فرد را دین و مذهب او مشخص می‌کند؛ درحالی که در دیدگاه غربی، دین بنیان اساسی شکل‌دهی یک محیط کاری معنوی نیست و الزامی به وجود آن نیست. در این راستا، در چند دهه اخیر، میزان مطالعات در خصوص معنویت در محیط کار رو به افزایش بوده است؛ اما اغلب پژوهش‌های داخلی انجام شده در این حوزه، تفاوت‌های اصولی بین معنویت غربی و اسلامی را از نظر دور داشته‌اند و بیشتر بر مبنای نگاه رایج غربی هستند. این در حالی است که ارائه و توصیه راه‌کارهای مدیریتی برای تقویت معنویت محیط کاری و کمک به اداره سازمان‌ها که با مشکلات مختلف نیروی انسانی و پایین بودن بهره‌وری مواجهند، مستلزم انطباق راه‌کارها با فرهنگ و مذهب حاکم بر جامعه و هم‌راستا با باورهای مذهبی نیروی انسانی است (ترک‌زاده و راضی، ۱۳۹۶؛ حیدرعلی و نوروزی فرانی، ۱۳۹۸)؛

نظر به مطالب بیان شده، بهره‌وری شاه کلید رقابت و تعالی سازمان‌ها در دنیای امروزی است. پژوهشگران بهره‌وری نیروی انسانی را از برخی زوایا بررسی کرده‌اند؛ اما تاکنون تحقیقات محدودی به نقش رهبران و سبک آن‌ها و همچنین مفاهیم معنوی و اخلاقی در بهبود بهره‌وری نیروی انسانی توجه کرده‌اند (صفی و همکاران، ۲۰۲۵). همین مطالعات محدود نیز در کشورهای توسعه‌یافته انجام شده‌اند. نقش سبک‌های رهبری و معنویت در محیط کار بر بهره‌وری نیروی انسانی هنوز

تا حد زیادی در بسیاری از کشورهای در حال توسعه از جمله ایران به‌عنوان یک حوزه ناشناخته باقی مانده است و شکاف عمیقی در این حوزه مشاهده می‌شود (موایا و دار، ۲۰۲۵). بنابراین، با توجه به واقعیات مطرح شده، پژوهش کنونی قصد دارد، با مقایسه سبک رهبری اسلامی با سبک‌های رایج رهبری غربی (سبک رهبری وظیفه‌گرا و رابطه‌گرا) از نظر تأثیرگذاری بر روی بهره‌وری نیروی انسانی گریزی بر نقد، اصلاح و بازنگری سبک‌های رهبری رایج در کشور بزند و جایگاه معنویت اسلامی در محیط کار را نیز در این زمینه معین کند.

## پیشینه نظری پژوهش

### بهره‌وری نیروی انسانی

در محیط‌های سازمانی امروزی، سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی، به‌عنوان منبعی راهبردی جهت ایجاد بهره‌وری، بر کسی پوشیده نیست. بهره‌وری نیروی انسانی در دستیابی به اهداف سازمان‌های دولتی نقشی محوری ایفا می‌کند (صفی و همکاران، ۲۰۲۵). بدون شک، امروزه کلید رشد و موفقیت سازمان‌ها، در بهره‌وری نیروی انسانی آن نهفته است. پدیده بهره‌وری نیروی انسانی، راهبردی حیاتی برای دستیابی به مزیت رقابتی و تضمین تداوم عملیات، ثبات و بقای سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده و متغیر امروزی است (مشکی موجلان، ستاری، سلیمانی و میرزایی دریانی، ۲۰۲۰؛ موتگی، جاشوا و ماینا، ۲۰۲۳؛ اوانهلی، ۲۰۲۴؛ امرو، مایا و سوسیجاواتی، ۲۰۲۵). ضعیف بودن سطح بهره‌وری نیروی انسانی که از خصوصیات غالب اکثر کشورهای در حال توسعه، همچون کشورهای اسلامی از جمله ایران است (مپالووا و همکاران، ۲۰۲۵)، از عوامل مختلف تأثیرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی (همچون سبک رهبری و معنویت) نشئت می‌گیرد (الماسی، رستمی و فتاحی، ۱۳۹۴) و دستیابی به بهره‌وری نیروی انسانی، از طریق بهبود عوامل تأثیرگذار بر آن، یکی از مهم‌ترین اهداف کلیه سازمان‌ها اعم خصوصاً دولتی است.

بسیاری از اندیشمندان معتقدند که مفهوم بهره‌وری در سازمان‌های دولتی، بیش از آنکه به فناوری و سایر عوامل بستگی داشته باشد، به نیروی انسانی کارآمد وابسته است (مشکی موجلان و همکاران، ۲۰۲۰؛ صفی و همکاران، ۲۰۲۵). اصطلاح بهره‌وری برای اولین بار توسط فانسوا کنه (۱۶۹۴-۱۷۷۴) اقتصاددان و ریاضی‌دان معروف به کار برده شد. فانسوا کنه با ارائه جدول اقتصادی، اقتدار و قدرت هر دولتی را منوط و متکی به افزایش بهره‌وری در بخش کشاورزی قلمداد می‌کرد (طالب زاده، ۱۳۹۵). به زعم تانگن<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) بهره‌وری مقدار و چگونگی تولید از منابع مورد استفاده را نشان می‌دهد. اگر خدمات یا کالاهای بیشتر یا بهتری را از همان منابع قبلی تولید کنیم یا اگر همان خدمات یا کالاهای قبلی را با منابع کمتری تولید کنیم، بهره‌وری حاصل شده است. این «منابع» هم به «نیروی انسانی» اشاره دارد که کالاها را تولید می‌کنند یا خدمات ارائه می‌دهند و هم به «دارایی‌های فیزیکی» که افراد با به‌کارگیری آن‌ها کالاها را تولید می‌کنند یا خدمات را ارائه می‌دهند (صفی و همکاران، ۲۰۲۵). بهره‌وری نیروی انسانی، به حداکثر کردن نفع از نیروی انسانی، از طریق حداقل

<sup>۱</sup> Meshki Mojelan, Satari, Soleimani & Mirzaee Daryani

<sup>۲</sup> Mutegi, Joshua & Maina

<sup>۳</sup> Ouanhlee

<sup>۴</sup> Amru, Maya & Susijawati

<sup>۵</sup> Tangen

<sup>۶</sup> Resources

<sup>۷</sup> Maximization

کردن هزینه و زمان جهت تحقق اهداف سازمانی اشاره دارد. از جنبه عملیاتی نیز نسبت ستاده کارکنان به داده‌های آنان، به بهره‌وری نیروی انسانی اشاره دارد (شیروانی و ایرانبان؛ ۲۰۱۴؛ شروف، القوداه، الخاوالده، عبیدات و الراواشده؛ ۲۰۲۰).

### معنویت در محیط کار

ورود مفاهیمی همچون اخلاق، صداقت، حقیقت، باور به خدا یا نیرویی برتر، زندگی درونی، درست‌کاری، وجدان، رادمردی و گذشت، همکاری، بخشش، مهربانی، همدلی، نجابت، معناجویی و هدف‌جویی در کار، هم‌سویی ارزش‌ها و باورهای شخصی با اهداف سازمانی، حس تعلق و هم‌بستگی جمعی، روابط مثبت، تشویق همکاران، احساس صلح و هماهنگی، نوع‌دوستی، پایداری و مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی به محیط‌های سازمانی، همه از ظهور پارادایم جدیدی حکایت می‌کنند که پارادایم معنویت نامیده می‌شود (لو، ژنگ، یانگ و ونگ؛ ۲۰۲۳؛ ژانبایف و همکاران؛ ۲۰۲۳؛ نیشانتی و همکاران، ۲۰۲۵). برخلاف اهمیت فراوان «معنویت» برای محیط‌های سازمانی، سازمان‌ها پس از انقلاب صنعتی و صنعتی شدن جوامع، احساس کردند که صنعتی شدن می‌تواند جواب همه الزامات و نیازمندی‌های آن‌ها را بدهد و به بهره‌وری سازمان منجر شود؛ اما با گذشت زمان مشخص شد که این فکر یک خطای راهبری است. از اواخر قرن گذشته، در دهه نود قرن بیستم، نوعی یکپارچگی مجدد بین زندگی بیرونی و درونی شکل گرفت و سازمان‌ها دریافته‌اند که باید به عامل «معنویت» نیروی انسانی توجه بیشتری کنند تا به سلامت سازمانی و بهره‌وری پایدار دست یابند (وینهارت و دیکاس؛ ۲۰۲۲؛ دیک، دنیلز و آلیان؛ ۲۰۲۴؛ پراکاش، پارمار و گوپتا؛ ۲۰۲۵). لذا، مفهوم «معنویت»<sup>۸</sup> که سال‌ها به فراموشی سپرده شده بود، دوباره بر سر زبان‌ها افتاد و در محیط‌های سازمانی امروزی، به مفهومی بسیار مهم تبدیل شد و پژوهش‌های زیادی در این زمینه تمرکز کردند (ساپتا، روستیارینی، کوسوما و آستاکونی؛ ۲۰۲۱؛ وینهارت و دیکاس، ۲۰۲۲؛ جمیز، سیوی آگوستینا، لویپوادی و کارتیکا؛ ۲۰۲۴؛ نیشانتی و همکاران، ۲۰۲۵؛ سیاهر، زین‌العابدین، سعاری و عبدالرحمن؛ ۲۰۲۵). امروزه از معنویت به‌عنوان یکی از سرمایه‌های اصلی سازمان (سرمایه معنوی) یاد می‌شود (نیشانتی و همکاران، ۲۰۲۵). معنویت در محیط کار را می‌توان پرورش یک محیط کاری هدفمند، پایدار و هماهنگ تعریف کرد که کارکنان را تشویق می‌کند تا ارزش‌های درونی، حس هدفمندی و اصول اخلاقی خود را با ارزش‌های سازمانی و نقش‌های حرفه‌ای خود هم‌سو کنند (کول؛ ۲۰۲۵). در واقع، معنویت در محیط کار، به تلفیق باورها و اعتقادهای شخصی با کار هدفمند و معنادار و حس پیوند و تعلق جمعی با محیط کار اشاره دارد (پراکاش و همکاران، ۲۰۲۵). معنویت با رفتارها و تصمیم‌های اخلاقی و مسئولانه و پایبندی به اصول اخلاقی و معنوی در محیط سازمان‌ها مرتبط است و اعتماد، احترام، صداقت و درک متقابل بین کارکنان و کارکنان و مدیریت را افزایش می‌دهد که این امر می‌تواند به‌طور چشمگیری بر رفتار فردی کارکنان همچون

<sup>۱</sup> Shirvani & Iranban

<sup>۲</sup> Shrouf, Al-Qudah, Al Khawaldeh, Obeidat & Al Rawashdeh

<sup>۳</sup> Lu, Zhang, Yang & Wang

<sup>۴</sup> Zhanbayev et al.

<sup>۵</sup> Veinhardt & Deikus

<sup>۶</sup> Dik, Daniels & Alayan

<sup>۷</sup> Prakash, Parmar & Gupta

<sup>۸</sup> Spirituality

<sup>۹</sup> Sapta, Rustiarini, Kusuma & Astakoni

<sup>۱۰</sup> Games, Siwi Agustina, Lupiyoadi & Kartika

<sup>۱۱</sup> Syahir, Zainal Abidin, Sa'ari & Abdul Rahman

<sup>۱۲</sup> Koul

بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر بگذارد و به ایجاد مزیت رقابتی پایدار و موفقیت سازمان منجر شود (ساپتا و همکاران، ۲۰۲۱؛ جمیز و همکاران، ۲۰۲۴؛ سیاهر و همکاران، ۲۰۲۵؛ نیشانتی و همکاران، ۲۰۲۵؛ پراکاش و همکاران، ۲۰۲۵). معنویت در محیط کار، ساختاری چندبُعدی است که ارزش‌ها و باورهای شخصی را با فرهنگ سازمانی هم‌سو می‌کند و محیط روان‌شناختی مثبت، آرام، محترمانه، اخلاقی و ارزشمند توأم با قدردانی و برخورد عزت‌مندانه ایجاد می‌کند که احساس ارزشمندی، رضایت معنوی، مشارکت، سلامت و رفاه را در میان کارکنان افزایش می‌دهد و متعاقباً به ایجاد یک نیروی کار متعهدتر، پربارتر، دل‌سوزتر و بهره‌ورتر منجر می‌شود (کبورتای و ابوعلیگانه، ۲۰۲۴؛ پراکاش و همکاران، ۲۰۲۵؛ کول، ۲۰۲۵؛ نیشانتی و همکاران، ۲۰۲۵). این مفهوم بر اهمیت ایجاد یک محیط کار معنوی و فاقد نگاه صرف مادی‌گرایانه به شغل تأکید دارد که به شکوفایی جامع کارکنان و در نتیجه، ارتقای عملکرد فردی از جمله بهره‌وری نیروی انسانی می‌انجامد (پورتر، گیلرلین و مسینا، ۲۰۲۴؛ کول، ۲۰۲۵؛ سیاهر و همکاران، ۲۰۲۵؛ پراکاش و همکاران، ۲۰۲۵).

مفهوم معنویت در محیط کار، از منظر دیدگاه اسلام با نگاه سکولار غربی متفاوت است. در اسلام منظور از معنویت، برخورداری از ارزش‌های اعلای انسانی، همچون ایمان به خدا، احترام و تکریم دیگران، پذیرش دیگران، تقوی، خدمت، خوش‌بینی و صداقت است که به صورت عام و جهانشمول است. معنویت، در جامعه ایرانی، مبتنی بر دین است؛ بدین معنا که تعالیم و آموزه‌های دین اسلام شکل‌دهنده معنویت هستند. سرچشمه معنویت اسلامی، قرآن کریم و فرموده‌های حضرت محمد (ص) و ائمه اطهار (س) است. از لحاظ مفهومی، در رویکرد اسلامی، معنویت محیط کاری، به مجموعه صفات و اعمالی اطلاق می‌شود که مطابق با فطرت و مبتنی بر دین و مذهب است و هدف اصلی آن، دستیابی به تعالی و کمال انسان در جهت قرب الهی است (معصومی، ۱۳۹۵). در مقابل، رویکرد غربی، معنویت در محیط کار را مجموعه ارزش‌ها و اعتقادهایی می‌داند که مطابق با گزینه و بر مبنای اصالت لذت و کسب لذت و آرامش دنیوی بدان توجه می‌شود. به عبارتی، در رویکرد غربی، برخلاف رویکرد اسلامی، مبنای شکل‌گیری معنویت در محیط کار، اصول و عواملی جدا از دین و مذهب است (معصومی، ۱۳۹۵؛ ترک زاده و راضی، ۱۳۹۶؛ حیدر علی و نوروزی فرانی، ۱۳۹۸)؛ در کشورمان شاهد آثاری از اساتید حوزه و دانشگاه برای انطباق آموزه‌های مدیریت نوین با اسلام بوده‌ایم؛ ولی متأسفانه در جهت تشریح روش‌های بهره‌گیری از معنویت اسلامی در سازمان‌ها، حرکت شایسته‌ای انجام نشده و راه درازی تا تبیین الگوی ملی و دینی معنویت‌ورزی در زندگی شخصی افراد و در سازمان‌ها پیش رو است و این در حالی است که با توجه به فرهنگ و محتوای ارزشی ایرانی‌ها، به نظر می‌رسد آمادگی معنویت در آن‌ها از حد میانگین بیشتر باشد.

## رهبری

رهبری محرک اساسی موفقیت و رشد سازمانی است و از طریق تأثیر بر بهره‌وری نیروی انسانی، عملکرد کلی سازمان را بهبود می‌دهد (البیضانی و السقاف، ۲۰۲۳؛ روسیلاواتی و همکاران، ۲۰۲۵؛ راکیک و بارجاکتاروویچ راکوسویچ، ۲۰۲۵). به‌زعم نوتنهاوس<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) رهبری فرایند نفوذ بر افراد یا گروهی از افراد برای دستیابی به اهداف سازمانی است (موایا و دار،

<sup>۱</sup> Koburtay & Abualigah

<sup>۲</sup> Porter, Gillerlain & Messina

<sup>۳</sup> Al-Baidhani & Alsaqqaf

<sup>۴</sup> Rakic & Barjaktarovic Rakocevic

<sup>۵</sup> Northouse

<sup>۶</sup> Influence

۲۰۲۵). در واقع، رهبری فرایند تأثیرگذاری و نفوذ بر پیروان<sup>۱</sup> به‌گونه‌ای است که خودشان با اراده و میل و رغبت<sup>۲</sup> جهت دستیابی به اهداف سازمانی تلاش کنند (موبا و دار، ۲۰۲۵؛ صفی و همکاران، ۲۰۲۵) و سبک رهبری نیز، الگوی رفتاری خاصی است که رهبران هنگام تلاش برای نفوذ در فعالیت پیروان، از خود بروز می‌دهند. در حقیقت، سبک رهبری<sup>۳</sup> به استراتژی‌ها و اقدام‌های<sup>۴</sup> مختلفی اشاره دارد که رهبران برای نفوذ و تأثیرگذاری، ایجاد انگیزه و ترغیب نیروی انسانی جهت دستیابی به اهداف معین به کار می‌گیرند (راکیچ و بارجاکتاروویچ راکوسویچ<sup>۵</sup>؛ موبا و دار، ۲۰۲۵؛ مپالووا و همکاران، ۲۰۲۵). بسته به سبک رهبری اتخاذ شده توسط رهبران سازمان‌ها، بهره‌وری نیروی انسانی متفاوت خواهد بود (موبا و دار، ۲۰۲۵)؛ بنابراین، در محیط کار دولتی امروزی، سبک‌های رهبری باید برای تأمین انتظارات متغیر کارکنان تکامل و تعدیل یابند تا کارایی عملیاتی و بهره‌وری نیروی انسانی تحقق یابد (کاراتپه، اوزچرن، کاراتپه، اونر و کیم<sup>۶</sup>؛ موبا و دار، ۲۰۲۵).  
 ۲۰۲۵ روسیلاواتی و همکاران، ۲۰۲۵). سبک رهبری اعمال شده توسط رهبر، بر بهره‌وری نیروی انسانی<sup>۷</sup>، نقشی راهبردی و انکارناپذیر دارد (مپالووا و همکاران، ۲۰۲۵؛ موبا و دار، ۲۰۲۵). سبک رهبری با ایجاد فضای کاری مثبت و دل‌پذیر، کارکنان را برای دستیابی به بهترین عملکردشان حمایت و تشویق می‌کند. رهبران با به‌کارگیری سبک رهبری اثربخش، قادرند محیط کاری الهام‌بخش، مشارکتی و جهت‌دار به سمت توسعه و بهره‌وری نیروی انسانی ایجاد کنند (جندالله و ناسیوشن<sup>۸</sup>؛ ۲۰۲۴؛ آمو و همکاران، ۲۰۲۵). در مطالعات غربی، دو نوع سبک رهبری مسلط شامل سبک رهبری وظیفه‌گرا<sup>۹</sup> و سبک رهبری رابطه‌گرا وجود دارد که به‌عنوان سبک‌های اصلی در نظریه رفتاری مطرح هستند (رحمان و همکاران، ۲۰۲۰؛ مپالووا و همکاران، ۲۰۲۵). در سبک رهبری وظیفه‌گرا، تمرکز مدیر بر انجام و تکمیل وظایف ضروری کارکنان در محیط کار، برای دستیابی به اهداف سازمان یا استاندارد عملکردی معین<sup>۱۰</sup> است؛ در شرایطی که در سبک رهبری رابطه‌گرا<sup>۱۱</sup> تمرکز مدیر روی رفاه کارمندان و تأمین نیازهای اجتماعی - روانی آن‌هاست (مپالووا و همکاران، ۲۰۲۵). از طرف دیگر، سبک رهبری اسلامی به الگوی رفتاری خاصی اشاره دارد که در اسلام (قرآن کریم، سنت پیامبر، گفتار و رفتار اهل بیت (ع) و روایات اسلامی) ریشه دارد و توسط یک مدیر ایرانی - اسلامی جهت دستیابی به اهداف سازمان اعمال می‌شود. به‌طور کلی اسلام بنای هدایت انسان را بر اصلاح رفتار طبیعی انسان‌ها از طریق رفتار انسانی گذاشت؛ بدین معنا که برای ایجاد تغییر در دیگران، رهبران از تأثیر رفتار و شخصیت خود بر آن‌ها استفاده می‌کنند و نه زور و تزویر (به معنای امروزی پاداش و تنبیه)؛ بنابراین پیامبر اسلام (ص) و ائمه اطهار (ع) رفتارهای اشتباه (دشمنی) انسان‌ها را با رفتار نیکو (دوستی) درمان می‌کردند. به‌طور مثال، می‌توان به ماجرای ریختن خاکستر بر سر مبارک پیامبر اسلام (ص) (دشمنی) تا عبادت کردن حضرت از آن انسان خطاکار (دوستی) اشاره کرد که به‌دنبال چند روز غیبت آن فرد و در نتیجه ریختن خاکستر بر سر

۱ Followers

۲ Willingly

۳ Leadership Style

۴ Actions

۵ Rakic & Barjaktarovic Rakocevic

۶ Karatepe, Ozturen, Karatepe, Uner & Kim.

۷ Human Force Productivity

۸ Jundulloh & Nasution

۹ Task-Oriented Leadership Style

۱۰ Necessary Tasks

۱۱ Certain Performance Standard

۱۲ Relationship-Oriented Leadership

مبارک حضرت رسول (ص) رخ داد؛ بنابراین اسلام نارسایی رفتاری انسان را با راه‌حل‌های رفتاری درمان می‌کند (افجه، ۱۳۷۸).

### پیشینه تجربی پژوهش

مواها و دار (۲۰۲۵) در پژوهشی کیفی و مصاحبه با ۵۹ نفر از خبرگان بانکی زامبیا، دریافتند که گزینش صحیح سبک رهبری روی انگیزش و بهره‌وری کارکنان تأثیر مهمی دارد.

ادریسو و محمد (۲۰۲۵) با بررسی سازمان‌های دولتی، مشاهده کردند که سبک رهبری اثربخش، انگیزش و مشارکت و بهره‌وری کارکنان و در نتیجه، اثربخشی سازمانی را بهبود می‌دهد.

مپالووا و همکاران (۲۰۲۵) با انجام پژوهشی روی ۲۳۱ نفر از کارکنان سازمان‌های دولتی مالاوی دریافتند که به ترتیب، سبک‌های رهبری کاریزماتیک، دموکراتیک و استبدادی، بیشترین تأثیر را بر عملکرد و بهره‌وری کارکنان دارند.

صفی و همکاران (۲۰۲۵) با بررسی ۲۶۰ نفر از کارکنان سازمان‌های ورزشی عراق، دریافتند که سبک رهبری خدمتگزار بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر مثبتی دارد. اخلاقیات کاری نیز می‌تواند این رابطه را تقویت کند.

آمر و همکاران (۲۰۲۵) با مطالعه روی ۱۳۴ نفر از کارکنان یک سازمان در اندونزی، دریافتند که سبک رهبری تحول‌آفرین، بهره‌وری کارکنان را بهبود می‌دهد.

روسلاواتی و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهش خود به این نکته پی بردند که سبک رهبری خدمتگزار، تحول‌آفرین و تبدیلی، به ترتیب بیشترین تأثیر را بر بهره‌وری کارکنان و متعاقب آن رشد سازمان دارند.

راکیچ و همکاران (۲۰۲۵) در مطالعه خود بر روی ۱۰۶ نفر از کارکنان بانک‌های صربستانی، دریافتند که سبک رهبری تحول‌آفرین، بهره‌وری و عملکرد کارکنان را بهبود می‌دهد.

کول (۲۰۲۵) در مطالعه‌ای موردی با بررسی شرکت‌های موفق مانند گوگل و همچنین، کتب مقدس دریافت که معنویت در محیط کار، استرس را کاهش و انگیزش، خلاقیت، ارتباطات و بهره‌وری نیروی انسانی و متعاقباً رشد سازمانی را افزایش می‌دهد.

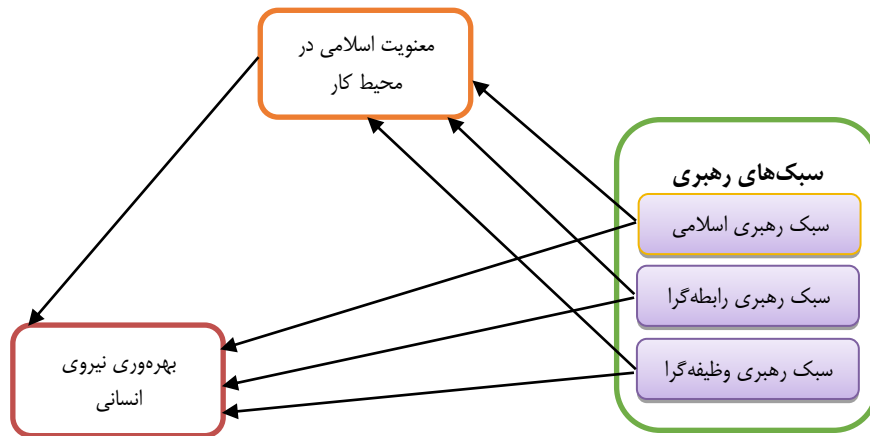
پراکاش و همکاران (۲۰۲۵) در مطالعه‌ای مروری دریافتند که معنویت محیط کاری تأثیر مثبتی بر شادابی و بهره‌وری کارکنان دارد. نیشانتی و همکاران (۲۰۲۵) در مطالعه‌ای با بررسی ۶۱۰ مقاله از پایگاه‌های داده معتبر بر تأثیر مثبت معنویت محیط کار بر اثربخشی و بهره‌وری کارکنان صحنه گذاشتند.

سیاهر و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی فراترکیب با بررسی ۳۸ مطالعه به این نتیجه دست یافتند که معنویت محیط کاری، سلامتی و بهره‌وری نیروی کار را به همراه دارد.

### مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش، روابط تئوریک میان متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. برای دستیابی به این مدل مفهومی، پژوهشگر مطالعه گسترده‌ای در ادبیات و پیشینه پژوهش انجام داد. شکل ۱ این مدل را بر اساس شکاف موجود در پیشینه

نظری نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

با توجه به شکل ۱، در این پژوهش، علاوه بر مقایسه تأثیر سه سبک رهبری اسلامی، رابطه‌گرایی و وظیفه‌گرایی بر بهره‌وری نیروی انسانی و معنویت اسلامی در محیط کار، تأثیر معنویت اسلامی در محیط کار بر بهره‌وری نیروی انسانی سنجیده می‌شود.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی - هم‌بستگی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری آن، کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان رشت بودند. با توجه به عدم دسترسی به آمار دقیق تعداد کارکنان، حجم نمونه با استفاده از فرمول نمونه‌گیری از جامعه نامحدود کوکران، ۳۸۴ نفر محاسبه شد. روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری در دسترس بود. برای تحقق هدف پژوهش، از مطالعات میدانی استفاده شده است. به منظور جمع‌آوری داده‌ها در مطالعه میدانی، از ۵ پرسش‌نامه با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت، از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱) استفاده شده است. در این پژوهش به منظور سنجش «سبک رهبری اسلامی»، از پرسش‌نامه محقق ساخته ۱۲۵ گویه‌ای، برای سنجش «معنویت اسلامی در محیط کار» از پرسش‌نامه محقق ساخته ۱۰ گویه‌ای و برای سنجش «سبک رهبری رابطه‌گرایی» و «سبک رهبری وظیفه‌گرایی» از پرسش‌نامه استاندارد ۲۰ گویه‌ای نورته‌هاوس (۲۰۰۱) استفاده شد که هر سبک دارای ۱۰ گویه بود. در نهایت، برای سنجش بهره‌وری نیروی انسانی، پرسش‌نامه استاندارد ۲۶ گویه‌ای آچپو استفاده شد. به منظور اطمینان از روایی محتوا، پرسش‌نامه‌ها بر مبنای نظر خبرگان و استادان دانشگاهی تعدیل و تأیید شدند.

روایی همگرایی پرسش‌نامه‌ها با استفاده میانگین واریانس استخراجی (AVE)<sup>۱</sup> بررسی شد. با توجه به جدول ۱، روایی همگرایی کلیه مؤلفه‌ها و متغیرها بیشتر از عدد ۰/۵ به دست آمد و مطلوب است. پایایی پرسش‌نامه نیز با استفاده از روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی شد. همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیشتر از عدد ۰/۷ و مطلوب است.

۱. Average Variance Extracted

جدول ۱. ضرایب آلفای کرونباخ

متغیرها	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	تعداد گویه‌ها	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
سبک رهبری اسلامی	قابلیت فردی	مهارت فنی و تخصصی	۳	۰/۸۷۹	۰/۸۸۶	۰/۶۳۲
		اخلاق مداری	۳			
		عقلایی بودن	۵			
		اعتقاد به سرمایه اجتماعی	۳			
		استقلال و خودباوری	۳			
		توکل بر خدا	۵			
		توجه به امر عفاف	۴			
		سعه صدر	۵			
		روحیه جهادی	۳			
		کارمندی‌سالاری	۳			
		ولایت‌مداری	۳			
		آرمان‌گرایی	۳			
		تحول‌گرایی	۳			
		هوشیاری و آینده‌پژوهی	۳			
		مشتری‌محوری	۴			
		دانش‌محوری	۳			
		هوش مدیریتی	۳			
		توان درک بحران	۴			
		توانایی نفوذ بر دید پیروان	۳			
		انسان‌محوری	۳			
برون‌گرایی	۳					
توافق‌پذیری	۴					
وظیفه‌شناسی	۳					
کاریزما بودن	۳					
آینده‌نگری	۳					
قابلیت بین فردی	قابلیت بین فردی	ایجاد فرهنگ همکاری	۴	۰/۸۴۵	۰/۸۶۹	۰/۶۲۵
		ارتباطات درون سازمانی	۳			
		تقویت خلاقیت و نوآوری	۴			
		استفاده از کارکنان در تصمیم‌گیری	۳			
		تیم‌گرا بودن	۳			
		کارمداری	۳			
		انسان‌مداری	۳			

متغیرها	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	تعداد گویه‌ها	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
قابلیت سازمانی		انسجام سازمانی	۴	۰/۸۳۶	۰/۸۵۱	۰/۵۸۹
		توجه به هویت سازمانی	۳			
		مهارت مدیریتی عام	۳			
		ایجاد فرهنگ کیفیت محوری و بهبود مستمر	۳			
		ایجاد فرهنگ وفاداری و رفتار شهروندی سازمانی	۳			
		توجه به رسالت و فلسفه وجودی	۳			
		مدیریت اطلاعات قوی	۳			
		داشتن خرد و حکمت سازمانی	۳			
		توان بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان	۳			
		ایجاد عملکرد متعالی	۳			
		توانمندی اداری	۳			
		چابکی یادگیری سازمانی	۳			
سبک رهبری اسلامی	–	–	۱۴۵	۰/۹۰۱	۰/۹۱۲	۰/۶۱۱
سبک رهبری رابطه‌گرایی	–	–	۱۰	۰/۸۵۹	۰/۸۶۸	۰/۷۲۲
سبک رهبری وظیفه‌گرایی	–	–	۱۰	۰/۸۷۳	۰/۸۸۶	۰/۶۸۹
معنویت اسلامی در محیط کار	–	–	۱۰	۰/۸۳۶	۰/۸۴۹	۰/۵۸۹
بهره‌وری نیروی انسانی	توانایی	–	۳	۰/۸۳۶	۰/۸۵۵	۰/۶۲۸
	درک و شناخت	–	۴	۰/۸۳۴	۰/۸۴۶	۰/۶۴۶
	حمایت سازمانی	–	۴	۰/۸۱۴	۰/۸۲۹	۰/۶۷۸
	انگیزش	–	۴	۰/۸۶۳	۰/۸۷۶	۰/۶۲۸
	بازخور	–	۴	۰/۸۲۰	۰/۸۳۷	۰/۶۹۹
	اعتبار	–	۴	۰/۸۹۳	۰/۹۰۱	۰/۶۱۴
	سازگاری	–	۳	۰/۸۱۷	۰/۸۴۳	۰/۵۸۷

نتیجه آزمون کولموگروف - اسمیرنوف (K-S) نشان داد که داده‌ها دارای توزیع نرمال هستند؛ بنابراین آزمون فرضیه‌های پژوهش از طریق مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM)<sup>۱</sup> به روش کوواریانس‌ها با استفاده از نرم‌افزار لیزرل ۸٫۸ و سایر محاسبات نیز با استفاده از نرم‌افزار اسپس‌اس‌اس ۲۶ انجام شد.

<sup>۱</sup> Structural Equation Modeling

## یافته‌های پژوهش

از میان ۳۸۴ نفر از کارمند سازمان‌های دولتی شهرستان رشت، ۲۸۰ نفر مرد و ۱۰۴ نفر زن بودند. از نظر سنی، ۸۸ نفر بین ۱۸ تا ۳۳ سال، ۱۹۵ نفر بین ۳۴ تا ۴۸ سال، ۶۶ نفر بین ۴۹ تا ۶۳ سال و ۳۵ نفر بالاتر از ۶۳ سال بودند. از لحاظ تحصیلات، ۲۰ نفر دیپلم و زیر دیپلم، ۲۶ نفر کاردانی، ۲۰۲ نفر کارشناسی، ۱۱۸ نفر، کارشناس ارشد و ۱۸ نفر دکتری بودند. از نظر سابقه کار، ۱۳۶ نفر ۱ تا ۱۰ سال، ۱۸۰ نفر ۱۱ تا ۲۰ سال و ۶۸ نفر بالای ۲۰ سال سابقه کار داشتند. جدول ۲ میانگین، انحراف معیار و ضریب هم‌بستگی بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲. میانگین، انحراف معیار و ضریب هم‌بستگی پیرسون

بهره‌وری	معنویت	رو‌ظیفه‌گرایی	رابطه‌گرایی	قابلیت سازمانی	قابلیت بین‌فردی	قابلیت فردی	رهبری اسلامی	انحراف معیار	میانگین	سازه‌ها
۰/۸۱**	۰/۸۹**	۰/۴۲**	۰/۶۳**	۰/۷۳**	۰/۷۸**	۰/۷۶**	۱/۰۰	۰/۳۶۲	۳/۰۹	رهبری اسلامی
۰/۷۹**	۰/۹۰**	۰/۳۹**	۰/۶۳**	۰/۷۲**	۰/۷۵**	۱/۰۰	۰/۵۵۶	۳/۱۷	۳/۱۷	قابلیت فردی
۰/۸۳**	۰/۸۹**	۰/۴۴**	۰/۵۹**	۰/۷۸**	۱/۰۰		۰/۵۶۹	۳/۲۲	۳/۲۲	قابلیت بین‌فردی
۰/۸۲**	۰/۸۳**	۰/۵۶**	۰/۵۲**	۱/۰۰			۰/۶۲۳	۳/۱۸	۳/۱۸	قابلیت سازمانی
۰/۷۳**	۰/۶۸**	۰/۳۲**	۱/۰۰				۰/۳۸۵	۳/۲۲	۳/۲۲	رهبری رابطه‌گرایی
۰/۷۰**	۰/۳۹**	۱/۰۰					۰/۳۹۶	۳/۸۵	۳/۸۵	رهبری وظیفه‌گرایی
۰/۷۷**	۱/۰۰						۰/۴۰۱	۳/۶۵	۳/۶۵	معنویت
۱/۰۰							۰/۴۱۱	۳/۲۱	۳/۲۱	بهره‌وری

\* در سطح ۹۵ درصد معنادار است. \*\* در سطح ۹۹ درصد معنادار است.

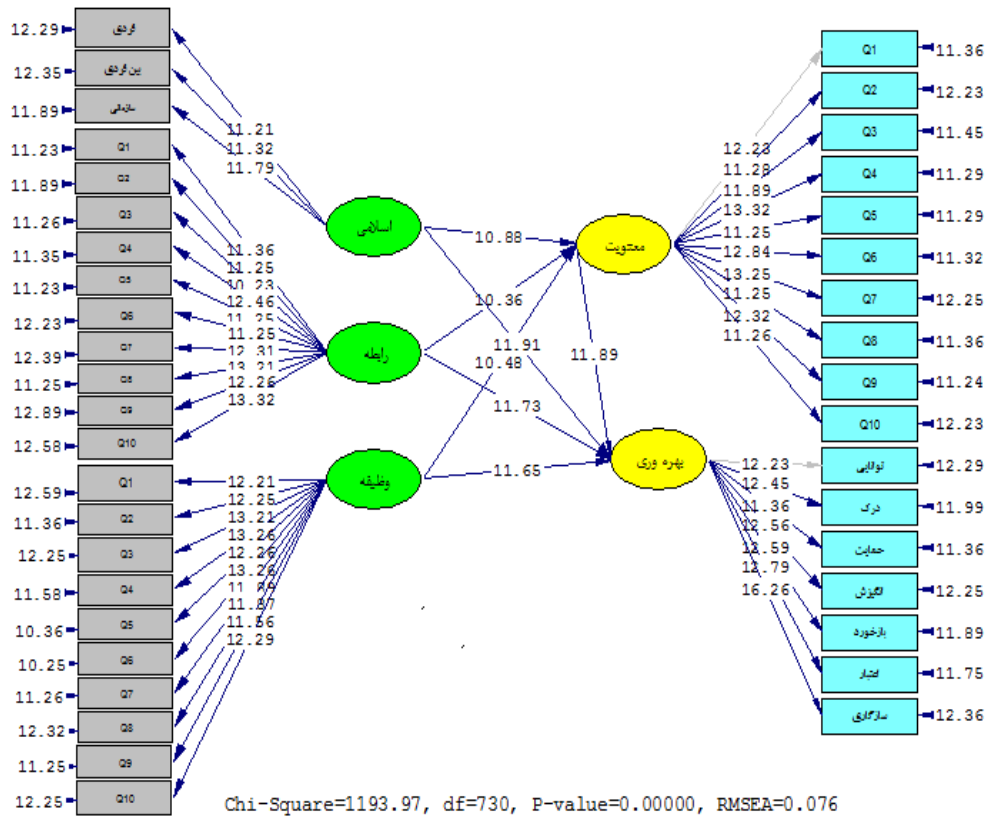
با توجه به جدول ۲ میانگین هر سه سبک رهبری در سازمان‌های دولتی شهرستان رشت، بالاتر از میانگین نظری (عدد ۳ در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت) بود. همان‌طور که انتظار می‌رفت، در سازمان‌های بوروکراتیک ایرانی، سبک رهبری وظیفه‌گرایی با میانگین ۳/۸۵ بالاتر از سبک رهبری رابطه‌گرایی با میانگین ۳/۲۲ است و سبک رهبری اسلامی با میانگین ۳/۰۹ وضعیت مطلوبی ندارد و این شایسته سازمان‌های فعال در یک کشور اسلامی نیست؛ حال آنکه با توجه به جدول ۲، سبک رهبری اسلامی نسبت به سبک‌های دیگر با بهره‌وری و معنویت نیروی انسانی رابطه بالاتری دارد. بر مبنای جدول ۲، بالاترین ضریب هم‌بستگی متعلق به قابلیت فردی با معنویت اسلامی در محیط کار با ضریب هم‌بستگی ۰/۹۰ و کمترین ضریب هم‌بستگی، متعلق به سبک رهبری رابطه‌گرایی با سبک رهبری وظیفه‌گرایی با ضریب هم‌بستگی ۰/۳۲ است.

با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌های پرسش‌نامه‌های پژوهش، جهت برازش مدل نظری پژوهش و آزمون فرضیه‌ها، از مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش کوواریانس‌ها در نرم‌افزار لیزرل ۸٫۸ استفاده شد. در مدل‌یابی معادلات ساختاری پیش از تأیید روابط اندازه‌گیری و ساختاری با استفاده از بارهای عاملی و ضرایب  $t$ ، باید از برازش مناسب مدل پژوهش اطمینان حاصل کرد. برازش مدل، نشان‌دهنده درجه‌ای است که داده‌های وارپانس - کواریانس، نمونه‌ای همانند معادلات ساختاری را حمایت می‌کند. مقادیر موجود و مطلوب شاخص‌های برازش مدل پژوهش در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل

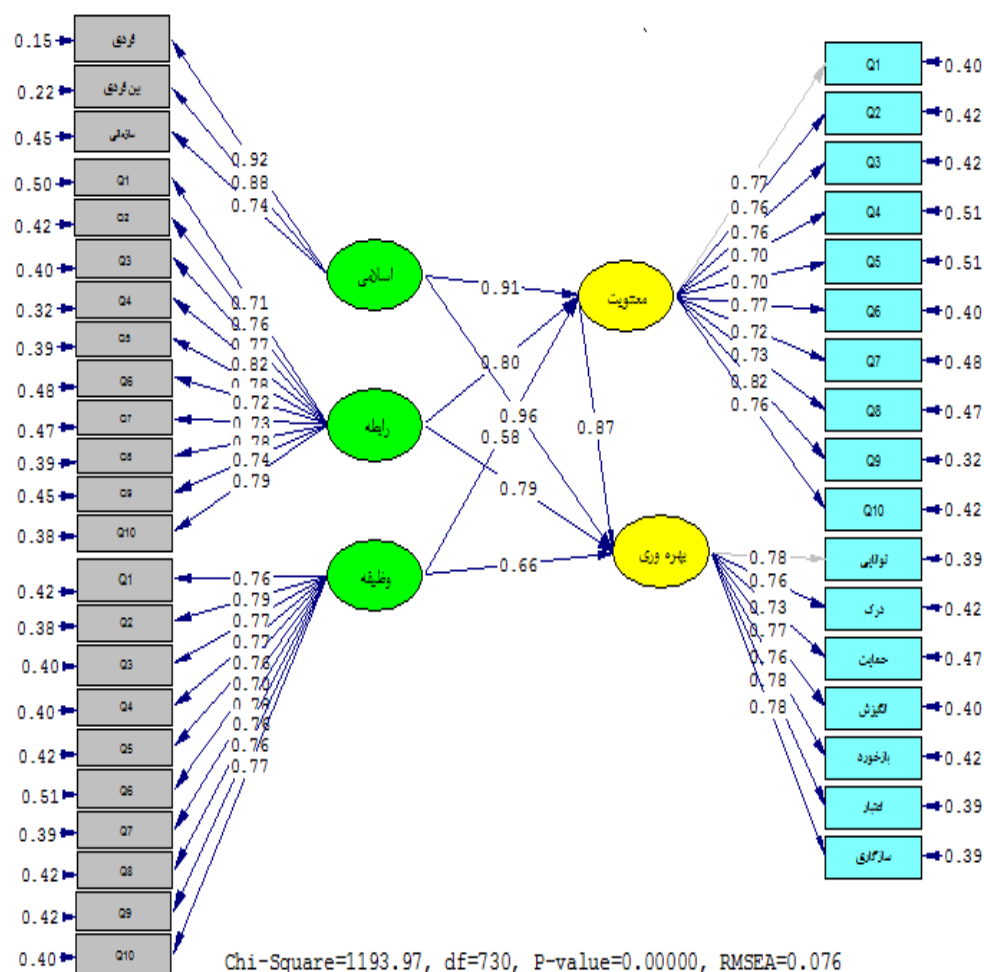
شاخص‌های برازش	مقادیر	مقادیر پژوهش	مقادیر مطلوب	بrazش
تقسیم کای - مربع بر درجه آزادی	$\chi^2/df$	۱/۶۳	$\leq 3$	بrazش عالی
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA)	۰/۰۷۶	$< 0/08$	بrazش عالی
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده	Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	۰/۹۸	$\geq 0/9$	بrazش عالی
شاخص برازش نرم	Normed Fit Index (NFI)	۰/۹۷	$\geq 0/9$	بrazش عالی
شاخص برازش غیر نرم	Non-Normed Fit Index (NNFI)	۰/۹۹	$\geq 0/9$	بrazش عالی
شاخص برازش مقایسه‌ای	Comparative Fit Index (CFI)	۰/۹۷	$\geq 0/9$	بrazش عالی
شاخص برازش افزایشی	Incremental Fit Index (IFI)	۰/۹۹	$\geq 0/9$	بrazش عالی
شاخص نیکویی برازش	Goodness of Fit Index (GFI)	۰/۹۸	$\geq 0/9$	بrazش عالی
ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده	Root Mean Square Residual (RMR)	۰/۰۸۸	$\geq 0/05$	بrazش عالی
ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده استاندارد شده	Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	۰/۰۷۹	$\geq 0/05$	بrazش عالی

بر اساس جدول ۳ مشاهده می‌شود که همه شاخص‌های برازش مدل در حالت بسیار خوبی قرار دارند؛ پس از اطمینان از شاخص‌های برازش باید ضرایب t در روابط تحلیل مسیری و روابط تحلیل عاملی بررسی شود. شکل ۲ مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت معناداری را نمایش می‌دهد.



شکل ۲. نتایج پایانی مدل پژوهش در حالت ضرایب معناداری

با توجه به شکل ۲ هم در مدل اندازه‌گیری و هم در مدل ساختاری مقدار آماره  $t$  خارج از محدوده  $\pm 3/27$  است؛ بنابراین تمامی مسیرها در سطح ۹۹/۹ درصد معنادار هستند. شکل ۳ مدل معادلات ساختاری در حالت استاندارد را نشان می‌دهد.



شکل ۳. نتایج پایانی مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد

شکل ۳ که مدل معادلات ساختاری پژوهش را نشان می‌دهد، از دو بخش تشکیل شده است: ۱. تحلیل عاملی تأییدی (CFA) (مدل اندازه‌گیری) و ۲. تحلیل مسیر<sup>۲</sup> (مدل ساختاری). در این پژوهش ۵ مدل اندازه‌گیری یا تحلیل عاملی تأییدی داریم: ۱. متغیر پنهان «سبک رهبری اسلامی» و ۳ مولفه مربوط به خود؛ ۲. متغیر پنهان «سبک رهبری رابطه‌گرایی» و ۱۰ گویه مربوط به خود؛ ۳. متغیر پنهان «سبک رهبری وظیفه‌گرایی» و ۱۰ گویه مربوط به خود؛ ۴. متغیر پنهان «معنویت اسلامی در محیط کار» و ۱۰ گویه مربوط به خود و ۵. متغیر «بهره‌وری نیروی انسانی» و ۷ مولفه مربوط به خود. همه گویه‌ها یا مؤلفه‌های پرسش‌نامه با فلش به متغیر پنهان خود متصل شده‌اند و مقدار بار عاملی روی هر فلش نشان داده شده است؛ همان‌طور که ملاحظه می‌شود، مقدار همه بارهای عاملی گویه‌ها یا مؤلفه‌ها بیشتر از  $0/3$  هستند و اثر تبیین‌کنندگی و رابطه بالایی با متغیر پنهان مربوط به خود دارند و این روایی عاملی و اعتبار بالای مدل و گویه‌های پرسش‌نامه را نشان

<sup>۱</sup> Confirmatory Factor Analysis

<sup>۲</sup> Path Analysis

می‌دهد که به‌خوبی متغیرهای مستقل، میانجی و وابسته را اندازه‌گیری کرده است؛ در متغیر «سبک رهبری اسلامی»، مؤلفه «قابلیت فردی» با بار عاملی ۰/۹۲ با اختلاف نسبت به دو مؤلفه دیگر، بالاترین اثر تبیین‌کنندگی را دارد؛ در متغیر «سبک رهبری رابطه‌گرایی»، گویه ۴ با بار عاملی ۰/۸۲ بیشترین اثر تبیین‌کنندگی و گویه ۱ با بار عاملی ۰/۷۱ کمترین اثر تبیین‌کنندگی را دارند. در متغیر «سبک رهبری وظیفه‌گرایی» گویه‌های ۷ و ۸ با بار عاملی ۰/۷۸ بیشترین اثر تبیین‌کنندگی و گویه‌های ۱ و ۵ و ۹ با بار عاملی ۰/۷۶ کمترین اثر تبیین‌کنندگی را دارند. در متغیر «معنویت اسلامی در محیط کار» گویه ۹ با بار عاملی ۰/۸۲ بیشترین اثر تبیین‌کنندگی و گویه‌های ۴ و ۵ با بار عاملی ۰/۷۰ کمترین اثر تبیین‌کنندگی را دارند. در نهایت، در متغیر «بهره‌وری نیروی انسانی» مؤلفه‌های «توانایی»، «اعتبار» و «سازگاری» با بار عاملی ۰/۸۸ بیشترین اثر تبیین‌کنندگی و مؤلفه «حمایت» با بار عاملی ۰/۷۳ کمترین اثر تبیین‌کنندگی را دارد؛ ضریب مسیر بین هر یک از متغیرهای پنهان مدل نیز روی فلش نشان داده شده است. مدل پژوهش دارای سه ضریب مسیر است. نتیجه فرضیه‌های اصلی پژوهش بر اساس مدل‌یابی معادلات ساختاری با توجه به شکل‌های ۲ و ۳ در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	بتای ضریب مسیر	T-value	نتیجه آزمون
H <sub>۱</sub> سبک رهبری اسلامی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر دارد.	۰/۹۶	۱۱/۹۱	پذیرش ***
H <sub>۲</sub> سبک رهبری رابطه‌گرایی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر دارد.	۰/۷۹	۱۱/۷۳	پذیرش ***
H <sub>۳</sub> سبک رهبری وظیفه‌گرایی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر دارد.	۰/۶۶	۱۱/۶۵	پذیرش ***
H <sub>۴</sub> سبک رهبری اسلامی بر معنویت اسلامی در محیط کار تأثیر دارد.	۰/۹۱	۱۰/۸۸	پذیرش ***
H <sub>۵</sub> سبک رهبری رابطه‌گرایی بر معنویت اسلامی در محیط کار تأثیر دارد.	۰/۸۰	۱۰/۳۶	پذیرش ***
H <sub>۶</sub> سبک رهبری وظیفه‌گرایی بر معنویت اسلامی در محیط کار تأثیر دارد.	۰/۵۸	۱۰/۴۸	پذیرش ***
H <sub>۷</sub> معنویت اسلامی در محیط کار بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر دارد.	۰/۸۷	۱۱/۸۹	پذیرش ***

\* p < ۰/۰۵ \*\* p < ۰/۰۱ \*\*\* p < ۰/۰۰۱

(۱/۹۶ در سطح ۹۵ درصد، ۲/۵۸ در سطح ۹۹ درصد و ۳/۲۷ در سطح ۹۹/۹ درصد معنادار است)

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، مقدار آماره t برای تمام فرضیه‌ها در خارج از محدوده  $\pm ۳/۲۷$  است؛ بنابراین تمام فرضیه‌های پژوهش در سطح ۹۹/۹ درصد تأیید می‌شوند.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، به مقایسه سبک رهبری اسلامی با سبک‌های رفتاری غربی (سبک رهبری وظیفه‌گرایی و سبک رهبری رابطه‌گرایی) از نظر تأثیرگذاری بر بهره‌وری نیروی انسانی پرداخته شد. در پژوهش حاضر تلاش شد تا به این سؤال‌ها پاسخ داده شود که آیا سبک رهبری اسلامی، به دلیل سازگاری با فرهنگ بومی ایرانی - اسلامی ما، در مقایسه با سبک‌های رهبری غربی بر بهره‌وری نیروی انسانی اثرگذاری بیشتری دارد؟ به دلیل اینکه سبک رهبری اسلامی، در دین اسلام ریشه دارد و منشأ معنویت اسلامی است، می‌تواند پیش‌بینی‌کننده بهتری برای بهبود معنویت اسلامی در محیط کار نسبت به سایر سبک‌های رهبری (غربی) باشد؟ آیا معنویت اسلامی در محیط کار، می‌تواند بهره‌وری نیروی انسانی را ارتقا دهد؟ بدین

منظور، پس از تهیه ابزار اندازه‌گیری، مدل مفهومی و فرضیه‌ها با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) و به کمک نرم‌افزار لیزرل ۸٫۸ آزمون شدند. تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مدل‌یابی معادلات ساختاری در ادامه تشریح شده است.

بررسی فرضیه‌های ۱ تا ۳ پژوهش نشان داد که هر سه «سبک رهبری اسلامی» ( $t = 11/91$  و  $\beta = 0/96$ )، «سبک رهبری رابطه‌گرایی» ( $t = 11/73$  و  $\beta = 0/79$ ) و «سبک رهبری وظیفه‌گرایی» ( $t = 11/65$  و  $\beta = 0/66$ )، تأثیر مثبت و معناداری بر «بهره‌وری نیروی انسانی» کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان رشت دارد؛ اما با مقایسه ضرایب بتای این سه سبک، ملاحظه می‌شود که «سبک رهبری اسلامی» با اختلاف زیاد نسبت به دو سبک دیگر، بر «بهره‌وری نیروی انسانی» تأثیرگذاری بسیار بیشتری دارد. به علاوه، بررسی فرضیه‌های ۴ تا ۶ پژوهش نشان داد که هر سه «سبک رهبری اسلامی» ( $t = 10/88$  و  $\beta = 0/91$ )، «سبک رهبری رابطه‌گرایی» ( $t = 10/36$  و  $\beta = 0/80$ ) و «سبک رهبری وظیفه‌گرایی» ( $t = 10/48$  و  $\beta = 0/58$ )، بر «معنویت اسلامی در محیط کار» کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان رشت، تأثیر مثبت و معناداری دارند؛ اما با مقایسه ضرایب بتای این سه سبک، ملاحظه می‌شود که «سبک رهبری اسلامی» با اختلاف زیاد نسبت به دو سبک دیگر، بر «معنویت اسلامی در محیط کار» تأثیرگذاری بیشتری دارد؛ بنابراین با توجه به تأیید فرضیه‌های ۱ تا ۶ پژوهش، آشکار شد که در سازمان‌های دولتی شهرستان رشت (به عنوان نماینده سازمان‌های جامعه اسلامی) سبک رهبری اسلامی هم از نظر تأثیرگذاری بر بهره‌وری نیروی انسانی و هم از نظر تأثیرگذاری بر معنویت اسلامی در محیط کار نسبت به سبک‌های رفتاری غربی (سبک رهبری وظیفه‌گرایی و سبک رهبری رابطه‌گرایی) برتری درخور توجهی دارد. در تبیین نتایج به دست آمده باید گفت که این موضوع کاملاً محسوس است که مدیران سازمان‌های دولتی شهرستان رشت، برای حفظ، بقا، رشد و توسعه سازمان خود، بایستی برای هماهنگی با تغییرات روزافزون و گام برداشتن در جهت اهداف سازمانی و دستیابی به بهره‌وری پایدار در روش برخورد خود با منبع ارزشمند نیروی انسانی، تغییراتی اعمال کنند؛ در واقع سبک رهبری خود را دگرگون کنند و میان تناسب بین سبک رهبری به کاررفته با فرهنگ کارکنان که برخاسته از فرهنگ اسلام در جامعه ایرانی است، حساس باشند؛ نقش استراتژیک منابع انسانی را به خوبی درک کنند و بدانند اگر سازمان پیشرفت کرده است، کارمندان عامل اصلی این پیشرفت هستند و اگر سازمانشان رو به انحطاط است، دلیل آن، نادیده گرفتن منابع انسانی ارزشمند آن‌هاست. همچنین، بایستی نیازهای کارمندان خود را به درستی بشناسند و به شیوه‌ای مناسب و سازگار با فرهنگ موجود به نیازهای آن‌ها پاسخ دهند. به کارمندان با انگیزه پاداش دهند و کارمندان که انگیزه ندارند، از طریق سبک رهبری مناسب که متناسب با موقعیت و فرهنگ اسلامی در جامعه است، انگیزه تزریق کنند و به معنای واقعی کلمه، با توجه به فرهنگ اسلامی حاکم بر جامعه، رهبر اثربخشی باشند؛ رهبری که پیروان بر صداقت، درست‌کاری، قابلیت اعتماد، عدالت، عطف، خداترسی، مؤمن بودن، مهارت، توانمندی، تخصص و مرجعیت او شهادت دهند. فقط این رهبران هستند که می‌توانند سازمان‌های دولتی شهرستان رشت را به سرمنزل مقصود خود و اهداف و چشم‌اندازهای سازمان برسانند؛ یعنی رهبرانی که به اصطلاح سبک رهبری آن‌ها اسلامی است.

بررسی بارهای عاملی مؤلفه‌های سه‌گانه سبک رهبری اسلامی در مدل استاندارد پژوهش، نشان می‌دهد که قابلیت فردی با بار عاملی ۰/۹۲ بیشترین اهمیت را دارد و پس آن، به ترتیب قابلیت بین فردی و قابلیت سازمانی با بار عاملی ۰/۸۸ و ۰/۷۴ در رتبه‌های بعدی قرار دارند. بنابراین ملاحظه می‌شود که مدیر ایرانی، باید پیش از هر چیز «قابلیت فردی» خود را

تقویت کند و این امر با آموزه‌های دین اسلام نیز سازگاری بیشتری دارد؛ زیرا دین اسلام عقیده دارد که برای اصلاح هر چیزی، انسان ابتدا باید از خود (نفس خود) شروع کند؛ در مرحله بعدی، مدیر ایرانی باید از «قابلیت بین فردی» یا اجتماعی خوبی برخوردار باشد؛ مدیر در خلأ فعالیت نمی‌کند؛ ابزار اصلی او برای دستیابی به چشم‌اندازها و اهداف سازمان، نیروی انسانی است که باید بتواند به درستی با او ارتباط برقرار کند و این ارتباط باید بر اساس آموزه‌های دین اسلام و برای رشد، توسعه و شکوفایی جامع مادی و معنوی کارکنان و بهبود عملکرد فردی آن‌ها، برای دستیابی به بهره‌وری مطلوب باشد. در نهایت، مدیر ایرانی باید از «قابلیت سازمانی» بالایی برخوردار باشد؛ یعنی باید در سطح سازمانی قابلیت این را داشته باشد که سازمان را در محیط پرتلاطم و متغیر امروزی تثبیت کند و قادر باشد سازمان را به سوی اهداف و آرمان‌های متعالی، چشم‌اندازها و فلسفه وجودی حرکت دهد. برای این کار، باید وظایف سازمانی خود را بازبینی کند؛ یعنی برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان، باید بر مبنای الزامات فرهنگ بومی جامعه و همچنین، بر اساس معیارهای علمی و کارشناسی صورت گیرد و با توجه به آموزه‌های دین اسلام برای این برنامه‌ریزی، داده‌ها و اطلاعات لازم باید از منابع متعدد و موثق گردآوری شوند و اهداف موجود در برنامه نیز باید هم منافع دنیوی و هم منافع اخروی کارکنان را تأمین کند. سپس از طریق سازمان‌دهی نیروها و بسیج منابع و امکانات و ایجاد یک سیستم کنترلی به سوی اهداف حرکت شود.

بررسی فرضیه ۷ پژوهش، گویای تأثیر مثبت و معنادار «معنویت اسلامی در محیط کار» ( $t = 11/89$  و  $\beta = 0/87$ ) بر «بهره‌وری نیروی انسانی» کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان رشت است. در تبیین این فرضیه می‌توان بیان کرد که در سازمان‌های امروزی که تقریباً خالی از معنویت هستند، سازمان‌ها نیاز دارند که روح تازه‌ای در کالبد خود بدمند و مفاهیم معنویت را دوباره در خود زنده کنند تا کارمندان خود گرفته با معنویت، به درستی کار خود را انجام دهند و به رشد، توسعه، پیشرفت، تعالی و بهره‌وری دست یابند. بنابراین با توجه به یافته‌های این مطالعه، سازمان‌های دولتی شهرستان رشت، برای دستیابی به سازمانی که کارمندان آن متعهد و بهره‌ور باشند، باید سبک رهبری سالم و درست و مبتنی بر معنویت را در سازمان تزریق کنند. برای معنویت‌گستری در سازمان، مدیران سازمان باید با کارکنان خود روابطی مبتنی بر اخلاق، معنویت، دل‌سوزی، حمایت و خیرخواهی توأم با گذشت، همکاری، همدلی، بخشش، مهربانی داشته باشند و به فکر زندگی دنیوی و اخروی کارمندان خود باشند؛ زیرا این نوع روابط سبب می‌شود که افراد در سازمان احساس راحتی کنند و به سازمان دلبسته و متعهد شوند و به همین دلیل، حاضرند برای موفقیت سازمان هرکاری که از دستشان بر می‌آید، انجام دهند. موضوع بسیار مهم دیگر، این است که اگر در سازمان خطا و اشتباهی از کارمندان سر زد، به‌جای تنبیه، راه درست کار (صراط مستقیم) که زندگی دنیوی و آخرت کارمندان را تضمین می‌کند، به کارمندان نشان دهند.

### پیشنهاد‌های پژوهش

با توجه به نتایج تحقیق در بخش یافته‌های پژوهش سبک رهبری اسلامی با اختلاف زیاد، از نظر تأثیرگذاری بر بهره‌وری و معنویت نیروی انسانی نسبت به دو سبک غربی، اثربخشی بیشتری دارد؛ بنابراین به منظور پیاده‌سازی سبک رهبری اسلامی در سازمان‌های دولتی شهرستان رشت، پیشنهادهایی به شرح ذیل به مدیران و مسئولان ارشد ارائه می‌شود:

- مدیر ایرانی - اسلامی باید ویژگی‌های ذیل را در خود تقویت کند: اخلاق‌مداری، عقلایی بودن، استقلال و خودباوری، توکل بر خدا، سعه صدر، روحیه جهادی، کارمندسالاری، ولایت‌مداری، آرمان‌گرایی، تحول‌گرایی، هوشیاری و آینده‌پژوهی، مشتری‌محوری، دانش‌محوری، هوش مدیریتی، انسان‌محوری، برون‌گرایی، توافق‌پذیری،

- وظیفه‌شناسی، کاریزما بودن، آینده‌نگری، مهارت فنی و تخصصی، توانایی نفوذ بر دید پیروان، توان درک بحران، تیم‌گرا بودن، کارمداری، انسان‌مداری، مهارت مدیریتی، توانمندی اداری.
- مدیر ایرانی - اسلامی، باید ویژگی‌های ذیل را در سازمان خود تقویت کند: ارتباطات درون سازمانی، خلاقیت و نوآوری کارکنان، انسجام سازمانی، هویت سازمانی کارکنان، چابکی یادگیری سازمانی کارکنان، عملکرد متعالی کارکنان، مدیریت اطلاعات و ارتباطات و خرد و حکمت سازمانی.
  - مدیر ایرانی - اسلامی باید توجه ویژه‌ای به رسالت و فلسفه وجودی سازمان داشته باشد و باید این توجه ویژه را در عمل نشان دهد تا به‌عنوان یک الگوی ارزشمند برای کارکنان تلقی شود.
  - مدیر ایرانی - اسلامی باید توجه ویژه‌ای به بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان خود داشته باشد؛ زیرا در دنیای امروزی، نیروی انسانی به‌عنوان منبعی استراتژیک برای سازمان محسوب می‌شود و اگر کارکنان از کار خود راضی نباشند و تمایل کمی برای انجام کار و انگیزش کاری داشته باشند، به‌طور مسلم، سازمان نخواهد توانست به اهداف و چشم‌اندازهای خود دست یابد و روی پای خود بایستد.
  - مسئولان سازمان باید سرمایه اجتماعی را بهترین سرمایه خود ببینند و حمایت آن‌ها را به خود جلب کنند؛ برای سازمان باید راحتی و سلامت مردم، در اولویت باشد و بدانند که اگر خیرخواه مردم باشند و از مسئولیت اجتماعی و اخلاقی بالایی در جامعه برخوردار باشند، هم از مردم و هم از خداوند پاداش می‌گیرند.
  - مسئولان سازمان باید روی امر حجاب و عفاف که جایگاه بالایی در دین مبین اسلام دارد، کار و سرمایه‌گذاری کنند؛ اگر این امر حاصل شد، بدانند که بی‌شک خداوند نگاه ویژه‌ای به آنان خواهد داشت.
  - مسئولان سازمان باید تلاش کنند که فرهنگ همکاری و تشریک مساعی را در سازمان تقویت کنند؛ زیرا در اسلام هم نگاه ویژه‌ای به آن شده است.
  - مسئولان سازمان باید در تصمیم‌گیری‌های خود با کارکنان مشورت کنند؛ امر مشورت‌پذیری در دین اسلام جایگاه ویژه‌ای دارد؛ مهم‌ترین آن، استفاده از نظر سلمان فارسی برای حفر خندق در جنگ خندق توسط پیامبر اکرم (ص) است.
  - مسئولان سازمان باید تلاش کنند تا فرهنگ وفاداری و رفتار شهروندی سازمانی را که در اسلام نگاه ویژه‌ای به آن شده است، در سازمان تقویت کنند.
- با توجه به نتایج تحقیق در بخش یافته‌های پژوهش، معنویت اسلامی در محیط کار، بر معنویت اسلامی در محیط کار تأثیر زیادی دارد؛ بنابراین برای تقویت این مفهوم، پیشنهادهایی به شرح ذیل به مدیران و مسئولان ارشد سازمان‌های دولتی شهرستان رشت ارائه شده است:
- مسئولان سازمان باید به زندگی درونی کارکنان که همان حریم شخصی آنان است، احترام بگذارند.
  - مسئولان سازمان باید به کارکنان به‌عنوان یک شاغل در سازمان، کمک کنند تا در صلح و سازش زندگی کنند و کیفیت زندگی کاری آن‌ها بهبود یابد.
  - مسئولان سازمان باید این خصیصه را در کارکنان تقویت کنند که با تمام وجود خود درک کنند که اگر با خیرخواهی با دیگران تعامل کنند، خداوند متعال پاداش آن را به آن‌ها می‌دهد.

- مسئولان سازمان باید برای کارکنان تبیین کنند که بر اساس آموزه‌های دین اسلام، در صورت مواجهه با فرصت‌های سودجویی، عزت نفس داشته باشند و بدانند که این امر گناه بزرگی است.
- مسئولان سازمان باید دائم به کارکنان تذکر دهند که بر اساس آموزه‌های دین اسلام، خداوند متعال بر رفتارها و اعمالشان نظارت دارد.
- مسئولان سازمان باید این مسئله را برای کارکنان تبیین کنند که بر اساس آموزه‌های دین اسلام، تبعیت از ارزش‌های معنوی اسلامی در محیط کار و احترام و ارزشمند شمردن آن، از سوی خداوند بی‌پاسخ نخواهد ماند.
- مسئولان سازمان باید دائم به کارکنان تذکر دهند که بر اساس آموزه‌های دین اسلام، نیایش خداوند بخش مهمی از زندگی کاری و شخصی آنان است و در محیط کار باید زمانی برای نیایش خداوند (نماز، دعا، قرآن و غیره) اختصاص داده شود.
- مسئولان سازمان باید کارکنان را توجیه کنند که بر اساس آموزه‌های دین اسلام، اگر فرصتی برای تخریب دیگران فراهم شود، چون دین اسلام به آن‌ها تذکر داده خداوند ناظر بر آن‌هاست، این کار را انجام ندهند.
- مسئولان سازمان به کارکنان تذکر دهند که توجه به سلامت معنوی خود و همکاران، در دین اسلام اهمیت ویژه‌ای دارد؛ از طرف دیگر مدیریت سازمان نیز باید توجه درخوری به سلامت معنوی کارکنان داشته باشد.
- مسئولان سازمان باید بدانند که ارزش‌های معنوی کارکنان در انتخاب‌هایی که انجام می‌دهند و تصمیم‌هایی که می‌گیرند، تأثیر فراوانی دارد.

## منابع

- افجه، سید علی اکبر (۱۳۷۸). علوم رفتاری و مدیریت اسلامی، *فصلنامه مطالعات مدیریت*، ۱(۲۱ و ۲۲)، ۳-۱۸.
- الماسی، مجتبی؛ رستمی، احسان و فتاحی، شهرام (۱۳۹۴). اثر میانجیگری الگوی صحیح مصرف بر رابطه عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در میان کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمانشاه، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۵(۱)، ۱-۲۳.
- ایمانی حسنلوئی، مهدی (۱۳۹۶). الگوی اسلامی - ایرانی مدیریت و رهبری براساس شیوه مدیریت و رهبری امام خمینی (ره)، مقام معظم رهبری (مدظله) و فرماندهان دفاع مقدس. *فصلنامه مدیریت و پژوهش‌های دفاعی*، ۱۵(۸۳)، ۱-۳۱.
- ترک زاده، جعفر و راضی، الهام (۱۳۹۶). تأملی بر معنویت محیط کاری از منظر رویکرد اسلامی و غربی: کاربرد در رفتار سازمانی. *دوفصلنامه علمی تخصصی اسلام و مدیریت*، ۶(۱۱)، ۱۴۹-۱۷۴.
- حیدرعلی، سعید و نوروزی فرانی، محمدتقی (۱۳۹۸). تأثیر معنویت اسلامی کارکنان بر ارتباطات میان فردی در سازمان. *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، ۹(۱)، ۵-۲۱.
- طالب‌زاده، عادل (۱۳۹۵). عوامل بهره‌وری نیروی انسانی در مدیریت سازمانی، *کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت*، تهران.
- معصومی، هادی (۱۳۹۵). تبیین مفهوم معنویت در رهبری سازمان‌ها از منظر رویکرد غربی و اسلامی. *ماهنامه پژوهش محل*، ۱(۹)، ۱۰۰-۱۰۸.

## References

- Afjaji, S. (1996). Behavioral science and Islamic Management. *Management Studies in Development and Evolution*, 6(21 & 22), 3-18. (in Persian)
- Al-Baidhani, A. & Alsaqqaf, A. (2023). Does Motivation Affect Employees' Productivity? *SSRN Electronic Journal*, 1-44, DOI:10.2139/ssrn.4342565
- Almasi, M., Rostami, E. & Fattahi, S. (2015). Mediating Effect of Correct Pattern of Consumption on the Relationship between Factors Affecting the Human Resource Productivity. *Organizational Resources Management Researches*, 5(1), 1-23. (in Persian)
- Amru, F. F., Maya, M. & Susijawati, N. (2025). The Role of Leadership Style and Workload in Improving Employee Productivity. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 8(1), 8106-8116. <https://doi.org/10.31538/ijs.e.v8i1.6971>.
- Dik, B. J., Daniels, D. & Alayan, A. J. (2024). Religion, spirituality, and the workplace: A review and Critique. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, ۲۷۹-۳۰۵. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-041458>
- Games, D., Siwi Agustina, T., Lupiyoadi, R. & Kartika, R. (2024). An examination of spiritual capital and innovation: Insights from high-growth aspiration entrepreneurs in a developing economy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(4), 705-723. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2022-0504>.
- Gemeda, H. K. & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*. 6(4):e03699. doi: 10.1016/j.heliyon.2020.e03699.
- Heydar-Ali, S. & Norouzi Farani, M. T. (2020). The Influence of Islamic Spirituality of Employees on Interpersonal Communication in the Organization. *Islam and Managerial Research*, 9(1), 5-21. (in Persian)
- Iddrisu, I. & Mohammed, B. (2025). Exploring the Impact of Leadership Styles on Organizational Effectiveness: the Mediating Role of Employee Motivation and Engagement. *Public Organiz Rev.*, 25, 1111-1133. <https://doi.org/10.1007/s11115-025-00845-w>.
- Imani Hassanloui, M. (2017). Iranian Islamic model of management and leadership based on the management and leadership style of Imam Khomeini (RA), the Supreme Leader (Mudhaleh), and the commanders of the Sacred Defense. *Defensive Researches and Management*, 15(83), 1-31. (in Persian)
- Jundulloh, R. & Nasution, Y. (2024). The Influence of Entrepreneurial Leadership, Entrepreneurship Competence on Sustainable Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation Capability in MSME. *Tazkia Islamic Finance and Business Review*, 18(2), 158-192. <https://doi.org/10.30993/tifbr.v18i2.388>
- Karatepe, T., Ozturen, A., Karatepe, O. M., Uner, M. M. & Kim. (2022). Management commitment to the ecological environment, green work engagement and their effects on hotel employees' green work outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(8), 3084-3112, <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05707-w>
- Koburtay, T. & Abualigah, A. (2024). The interplay between workplace incivility, religiosity and well-being: Insights from Jordan and the United Arab Emirates. *Journal of Religion and Health*, ۶۳(۳), ۲۲۲۰-۲۲۴۲. <https://doi.org/10.1007/s10943-023-01862-z>.
- Koul, S. (2025). Spirituality at the Workplace: A Pathway to Fulfillment, Productivity, and

- Growth. *SSRN*, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5179772>
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M. & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331–353. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>.
- Masoumi, H. (2016). Explaining the concept of spirituality in organizational leadership from the perspective of Western and Islamic approaches. *Monthly Journal of Local Research*, 1(9), 100-108. (in Persian)
- Meshki Mojelan, M., Satari, S., Soleimani, T., Mirzaee Daryani, S. (2020). Human Resource Productivity Indicators Factor Analysis: Emphasizing Scientific and Ethical Factors. *International Journal of Ethics & Society (IJES)*, 2(3), 35-45. <http://ijethics.com/article-1-59-en.html>
- Mphaluwa, G., Hui, L., Marere, R.S. & Banda, L.O.L. (2025). How do leadership styles influence employee engagement and performance in SMEs?. *humanities and social sciences communications*, 12, 1381, 1-13. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05707-w>.
- Mutegi, T. M., Joshua, P. M., & Maina, J. K. (2023). Workplace safety, Employee safety attitudes and employee productivity of manufacturing firms. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, 1989. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.1989>.
- Mwaba, L. & Dar, J. (2025). Assessing the Effect of Leadership on Employee Motivation and Organizational Productivity: Lessons from Zambia. *International Journal of Advanced Business Studies*, 4(3), 46-56. <https://doi.org/10.59857/ycg6cp94>.
- Nishanthi, B., Hariharan, C., Babu, M., Srinivasan, S. & Anandhabalaji, V. (2025). Exploring workplace spirituality and its impact on organizational effectiveness: A bibliometric review and prospective research directions. *Social Sciences & Humanities Open*. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101685>.
- Ouanhlee, T. (2024). Structures, and Economic Trends on Employee Responsibilities in the Manufacturing Industry. *Technology and Investment*, 15(01), 39–76. DOI: 10.4236/ti.2024.151004.
- Porter, T. H., Gillerlain, K. & Messina, N. (2024). *A spiritual perspective on organisational integrity*. In *Research handbook on organisational integrity* (pp. 97–110). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781803927930.00014>.
- Prakash, S., Parmar, S. & Gupta, S. (2025). Navigating Workplace Spirituality: Overcoming Challenges with Effective Strategies. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 7(2), 1-6. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i02.40626>
- Rakic, N. & Barjaktarovic Rakocevic, S. (2025). The Effect of Leadership Styles and Relational Contracts on Compensation Effectiveness and Employee Performance. *Behavioral Sciences*, 15(9), 1201. <https://doi.org/10.3390/bs15091201>
- Rehman, UR. S., Shahzad M., Farooq, M. S. & Javaid. (2020). Impact of leadership behavior of a project manager on his/her subordinate's job attitudes and job-outcomes. *Asia Pacific Management Review*, 25(1), 38-47. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2019.06.004>.
- Rusilowati, U., Bangun, C. S. & Bennet, D. (2025). The Impact of Leadership Styles on Employee Engagement and Organizational Growth. *APTISI Transactions on Management (ATM)*, 9(2), 197-209. <https://doi.org/10.33050/atm.v9i2.2441>.

- Safi, M. A., Behnam, M., Sarlab, R. & Ali Hamza, A.H (2025). Fostering the Human Resource Productivity in Sport Organizations. *Journal of New Studies in Sport Management*, 6(2), 44-۵۶. DOI: ۱۰,۲۲۱۰۳/jnssm.۲۰۲۴,۲۳۰۸۲,۱۲۷۶.
- Sapta, 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). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1966865>.
- Shirvani, A. & Iranban, S J. (2014). Organizational Excellence Performance and Human Force Productivity Promotion: A Case Study in South Zagros Oil and Gas Production Company, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*. 2(3), pp. 3010-3015.
- Shrouf, H., Al-Qudah, S., Al Khawaldeh, K., Obeidat, A. M. & Al Rawashdeh., A. (2020). A study on relationship between human resources and strategic performance: The mediating role of productivity. *Management Science Letters*, 10, 3189–3196. DOI:10.5267/j.msl.2020.5.002.
- Syahir, A.N., Abidin, M.S., Sa'ari, C.Z. & Rahman, M.Z. (2025). Workplace Spirituality and Its Impact on Employee Well-Being: A Systematic Literature Review of Global Evidence. *Journal of Religion and Health*, 64, 3313 - 3345. <https://doi.org/10.1007/s10943-025-02350-2>
- Talebzadeh, A.D, (2016). Human Resource Productivity Factors in Organizational Management. *International Conference of Management Elites*, Tehran. (in Persian)
- Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), 34-46. <https://doi.org/10.1108/17410400510571437>.
- Turkzadeh, J. & Razi, E. (2017). workplace spirituality from Islamic and Western Approach: Application in Organizational Behavior. *Journal of Studies in Religion, Spirituality & Management*, 6(11), 149-174. doi: 10.30471/im.2017.1421. (in Persian)
- Vveinhardt, J. & Deikus, M. (2022). Religious and non-religious workplace mobbing victims: When do people turn to religious organisations? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 1–13. <https://doi.org/10.3390/ijerp191912356>
- Zhanbayev, R. A., Irfan, M., Shutaleva, A. V., Maksimov, D. G., Abdykadyrkyzy, R. & Filiz, S. (2023). Demoethical model of sustainable development of society: A roadmap towards digital transformation. *Sustainability*, 15(16), 12478. <https://doi.org/10.3390/su151612478>.