

# رابطه «رهبری معنوی» و «هوش معنوی» با توانمندسازی معلمان<sup>۱</sup>

محمدجعفر مهدیان<sup>۲</sup>

ملوک عبودپور<sup>۳</sup>

رضا نوروزی کوهدشت<sup>۴</sup>

## چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی رابطه بین «رهبری معنوی» و «هوش معنوی» با توانمندسازی معلمان زن متوسطه دوره اول ناحیه دو شهر اهواز صورت گرفته است. روش تحقیق، توصیفی - همبستگی است و جامعه آماری پژوهش را تمامی معلمان زن متوسطه دوره اول ناحیه دو اهواز (۴۴۳ نفر) تشکیل می‌دهند که با روش نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای، ۲۰۶ نفر از آن‌ها به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. برای گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه «رهبری معنوی فرای»، «هوش معنوی گینگ» و «توانمندسازی اسپریتزر» و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از «آزمون همبستگی پیرسون» و «تحلیل واریانس» استفاده شده است. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که هم رهبری معنوی با توانمندسازی ( $p < 0.05$ ) و هم هوش معنوی با توانمندسازی ( $p < 0.05$ ) رابطه دارد. همچنین ابعاد هوش معنوی و رهبری معنوی نیز با توانمندسازی ارتباط دارند. از میان مؤلفه‌های هوش معنوی، تفکر انتقادی، آگاهی متعالی و توسعه حالت و تمامی مؤلفه‌های رهبری معنوی (چشم‌انداز، نوع دوستی، ایمان، معناداری، عضویت، تعهد و بازخورد) با سطح معناداری کمتر از ۰.۰۵، توانمندسازی معلمان زن را تبیین می‌کنند. ارزیابی معلمان زن از رهبری معنوی، هوش معنوی و توانمندسازی با توجه به سابقه خدمت متفاوت، اما ارزیابی آن‌ها از متغیرهای تحقیق با توجه به مقطع تحصیلی یکسان است.

## واژگان کلیدی

رهبری معنوی، هوش معنوی، توانمندسازی، معلمان مدارس متوسطه

۱- تاریخ دریافت مقاله: ۹۵/۱۲/۱۷؛ تاریخ پذیرش نهایی: ۹۶/۰۴/۱۱

mjmahdian@yahoo.com

۲- استادیار مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد (نویسنده مسئول)

moluk201@yahoo.com

۳- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد

۴- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه شیراز و مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد

r.norouzi20@yahoo.com

## مقدمه

امروزه شتاب تغییرات و دگرگونی‌های محیطی، فضای رقابتی فشرده‌ای را ایجاد کرده است. سازمان‌ها برای اینکه بتوانند با چالش‌های پیش‌رو مقابله کرده و در عرصه رقابتی باقی بمانند، باید دائماً با اجرای فرایند توانمندسازی، توانایی کارکنان خود را بالا ببرند. در واقع امروزه توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی و اثربخشی سازمان‌ها به حساب می‌آید. یکی از جدیدترین چالش‌های قرن ۲۱ که با تکیه بر فرایند توانمندسازی ایجاد می‌شود، توجه به معنویت در سازمان‌هاست (مین‌تان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). در این راستا نمی‌توان از نقش رهبری معنوی و هوش معنوی در سازمان‌های آموزشی غافل ماند. تمرکز بر مفهوم رهبری معنوی در اواخر دهه ۱۹۹۰ مطرح شد (موداف و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷، ص ۱۷۸). نقش رهبری معنوی، ایجاد تحرک و انگیزه در کارکنان با استفاده از معنویت و خلق یک بستر فرهنگی بر اساس ارزش‌های انسانی به منظور افزایش توانمندی، بهره‌وری، تعهد سازمانی و انگیزش است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰). رهبری معنوی شامل الهام‌گیری و برانگیختگی کارکنان از جنبه معنوی و از طریق ایمان و اعتماد به چشم‌انداز خدماتی و فرهنگ مشارکتی بر مبنای ارزش‌های عشق به نوع‌دوستی برای ایجاد کارکنانی با انگیزه بالا، متعهد و مولد است. هدف از رهبری معنوی برآورده کردن نیازهای رهبران و پیروان به منظور رفاه معنوی از طریق احساس نیرومندی (به ویژه برای خدمت به دیگران) و عضویت (تعلق)، خلق چشم‌انداز، ارزش‌های همسو در بین افراد، تیم‌های توانمند و سطوح سازمانی و در نهایت پرورش سطح بالایی از رفاه کارکنان، تعهد سازمانی، عملکرد کاری و مسئولیت اجتماعی است (فرای و نایسویسنز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳، ص ۱۱۲). نظریه رهبری معنوی بر اساس مدل انگیزش درونی توسعه یافته است که ترکیبی از ابعاد ذکر شده به حساب می‌آید (ضیایی و همکاران، ۱۳۸۷). از طرفی ترکیب هوش و معنویت در ادبیات آکادمیک نخستین بار در سال ۱۹۹۶ توسط استیونز<sup>۴</sup> مطرح شد (سهرابی، ۱۳۸۷). آنچه باعث شد سازه معنویت به عنوان هوش مفهوم‌سازی شود، آن دسته از مشاهدات و یافته‌های علمی به دست آمده است که به‌کارگیری الگوهای ویژه‌ای از افکار، هیجان و رفتار در زندگی روزمره است و موجب افزایش سازگاری و بهزیستی انسان می‌شود (بیرنده و همکاران، ۱۳۹۰). عصب‌شناسان وجود هوش معنوی را در لوب گیجگاهی اثبات کرده‌اند که با تحریک و فعالیت عاطفی فرد، برانگیخته می‌شود.

- 
- 1- Min tan
  - 2- Modaff, Dewine & Butler
  - 3- Fry & Nisiewicz
  - 4- Stevens

همچنین هوش معنوی در برگیرنده آگاهی و یادگیری انسان است. کاربرد هوش معنوی به طور گسترده آستانه تحمل افراد در دنیای متلاطم شهرنشینی و دنیای مادی را بالا می‌برد و به مدیریت تعارض و آرام ماندن محیط کار و زندگی کمک می‌کند (مین‌تان و همکاران، ۲۰۱۳). اهمیت هوش معنوی به این دلیل است که به افراد کمک می‌کند عمیق‌ترین و درونی‌ترین منبع وجودی‌شان را که باعث توانایی روبرویی با مشکلات، قدرت تحمل و سازگاری در آن‌ها می‌شود، کشف کنند. هوش معنوی در محیط کار به کارکنان کمک می‌کند تا ارزش‌های شخصی آن‌ها همراه با درک مشخصی از هدف سازمانی، همسو و مرتبط شود؛ این سطح بالایی از یکپارچگی را در کار نشان می‌دهد. در ادامه به بررسی متغیرها پرداخته می‌شود:

چشم‌انداز<sup>۱</sup>: چشم‌انداز از دهه ۱۹۸۰ به عنوان یک موضوع مهم در ادبیات رهبری شناخته شد؛ زیرا رهبران به دلیل رقابت شدید جهانی، کوتاه‌تر شدن چرخه‌های توسعه تکنولوژی و استراتژی‌هایی که به واسطه رقابت به سرعت در حال منسوخ شدن هستند، نیاز به توجه بیشتر به آینده سازمان‌ها دارند. چشم‌انداز به تصویری از آینده به همراه تفسیری روشن از چرایی تلاش افراد برای خلق چنین آینده‌ای اشاره دارد.

عشق به همونوع<sup>۲</sup>: عشق به همونوع اغلب با نیکوکاری مترادف است و از طریق ارزش‌هایی نظیر وفاداری، خیرخواهی، تشکر و قدردانی از خود و دیگران نمایان می‌شود. عشق به نوع دوستی در رهبری معنوی با حس تمامیت، هماهنگی، بهروزی و خوشبختی به واسطه توجه و مراقبت، دلواپسی و قدردانی از خود و دیگران شناخته می‌شود.

امید و ایمان<sup>۳</sup>: اطمینان و یقین به چیزهایی که آرزویش را داریم و اعتماد به چیزهایی را که دیده نمی‌شوند، امید و ایمان می‌گویند. در حقیقت ایمان، اعتقاد و باور راسخ به چیزی است که برای اثباتش برهانی وجود ندارد و شواهد فیزیکی و مادی قادر به اثبات وجودش نیستند. امید نیز شوق به چیزی است که انتظار می‌رود تحقق یابد. در واقع امید و ایمان منشأ این اعتقاد است که چشم‌انداز، اهداف و مأموریت سازمان با موفقیت تحقق خواهد یافت.

---

1- Vision

2- Altruistic Love

3- Hope / Faith

عضویت<sup>۱</sup>: عضویت در برگزیده ساختارهای فرهنگی و اجتماعی است که ما در آن غوطه‌ور هستیم و حس درک و قدردانی است که تا حد زیادی از روابط متقابل و ارتباطات از طریق تعامل اجتماعی و عضویت در گروه‌ها نشأت می‌گیرد.

معناداری<sup>۲</sup>: معناداری به تجربه‌ای متعالی یا به بیان ساده‌تر به ایجاد یک خدمت متفاوت به دیگران که باعث ایجاد معنا و هدف در زندگی می‌شود، اشاره دارد. مردم نه تنها شایستگی و کردانی را از طریق کارشان جست‌وجو می‌کنند، بلکه به دنبال این حس نیز هستند که کار، معنا یا ارزش اجتماعی دارد.

تعهد سازمانی<sup>۳</sup>: تعهد سازمانی یک نگرش و حالتی روانی است که نشان از تمایل، نیاز و الزام برای ادامه فعالیت در یک سازمان دارد. بنابراین وفاداری به ارزش‌ها و اهداف سازمان و همچنین احساس تعلق و وابستگی به ماندن در سازمان را تعهد سازمانی می‌نامند. افراد با حس معناداری و عضویت به یکدیگر پیوند خورده، به سازمان وفادار می‌مانند و می‌خواهند در سازمان‌هایی که فرهنگ‌هایی مبتنی بر ارزش‌ها و عشق به نوع دوستی دارند، باقی بمانند.

بهره‌وری و بهبود مستمر<sup>۴</sup> (بازخورد عملکرد): بهره‌وری به کار هوشمندانه تعبیر شده است. این تعریف بیانگر آن است که هوشمندانه عمل کردن سازمان و استفاده بهینه از منابع، باعث بهبود بهره‌وری می‌شود. بهبود مستمر یعنی در بهره‌وری هیچ انتهایی وجود ندارد و همیشه با نوآوری می‌توان راه‌هایی جدید برای افزایش بهره‌وری پیدا کرد (رستگار و همکاران، ۱۳۹۱).

از طرفی اهمیت و ضرورت طرح موضوع معنویت، به ویژه هوش معنوی، از جهات مختلف در عصر جدید احساس می‌شود. یکی از این ضرورت‌ها در عرصه انسان‌شناسی، توجه به بعد معنوی انسان از دیدگاه دانشمندان، به ویژه کارشناسان سازمان جهانی بهداشت روانی است که اخیراً انسان را موجودی زیستی، روانی، اجتماعی و معنوی تعریف می‌کند (سهرابی، ۱۳۸۶). زوهار<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) پیدایش سازه هوش معنوی را به عنوان کاربرد ظرفیت‌ها و منابع معنوی در زمینه موقعیت‌های عملی در نظر گرفته است. هوش معنوی برخلاف هوش منطقی که رایانه‌ها هم دارای آن هستند و برخلاف

---

1- Membership

2- Meaning

3- Organizational commitment

4- Productivity and Continuous improvement

5- Zohar

هوش هیجانی که در پستانداران عالی نیز وجود دارد، منحصرأً خاص انسان است و اساسی‌ترین و اصلی‌ترین نوع هوش به حساب می‌آید (کدخدآ، ۱۳۸۹).

کینگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) نیز مدل چهار بعدی را برای هوش معنوی ارائه کرده است: تفکر وجودی انتقادی در خصوص مسائل مربوط به هستی<sup>۲</sup>، ایجاد معنای شخصی<sup>۳</sup>، آگاهی متعالی<sup>۴</sup> و بسط حالت آگاهی<sup>۵</sup> (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰).

ابعاد هوش معنوی کینگ مجموعه‌ای از توانایی‌ها و قابلیت‌های ذهنی است که در زیر تشریح می‌شود:

الف) تفکر وجودی انتقادی: *آمرام*<sup>۶</sup> (۲۰۰۵) تفکر وجودی انتقادی را توانایی برای ایجاد معنا بر اساس درک عمیق از پرسش‌های وجودی و آگاهی و توانایی برای استفاده از سطوح مختلف آگاهی در حل مسئله توصیف می‌کند. مسائل وجودی موضوعاتی مانند مرگ و مسائل پس از آن و همچنین بررسی منشأ و هدف از زندگی را شامل می‌شود که *گاردنر*<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) چنین پرسش‌های وجودی را اساسی‌ترین پرسش‌های زندگی می‌داند.

ب) ایجاد معنای شخصی: توانایی استفاده از تجارب فیزیکی و روحی برای ایجاد معنا و هدف شخصی را ایجاد معنای شخصی می‌نامند. زمانی که با یک تنگنا مواجه می‌شویم، تولید معنای شخصی می‌تواند به حل معنای پایه کمک کند و به این ترتیب به عنوان یک روش حل مسئله عمل می‌کند.

ج) آگاهی متعالی: آگاهی متعالی، ظرفیت تشخیص بعد متعالی خود، دیگران و جهان مادی از طریق هوشیاری است (صریحی و تیمورثراد، ۱۳۹۰). *امونز*<sup>۸</sup> (۲۰۰۰) آگاهی متعالی را توانایی پیش افتادن از جسم مادی و توسعه آگاهی عمیق‌تر از یک وجود الهی یا نفس شخص تعریف می‌کند. در حقیقت آگاهی متعالی، توانایی احساس بعد معنوی زندگی را بیان می‌کند.

- 1- King
- 2- Critical Existential Thinking
- 3- Personal meaning production
- 4- Transcendental awareness
- 5- Conscious state expiation
- 6- Amaram
- 7- Gardner
- 8- Emmons

د) بسط حالت آگاهی (توسعه موقعیت هوشیاری): آخرین مؤلفه از هوش معنوی، بسط حالت آگاهی است که به توانایی ورود و خروج از حالت‌های بالاتر معنوی هوشیاری به صلاح‌دید خود فرد تعریف می‌شود. افرادی که از هوش معنوی بالایی برخوردارند، موقعیت‌های اوج هوشیاری را تجربه کرده و برای حل مسائل از منابع معنوی بهره می‌برند. همچنین فضایل اخلاقی از جمله تواضع، حق‌شناسی و گذشت را می‌توان به وضوح در این افراد دید. به عقیده تارت<sup>۱</sup> (۱۹۷۵) آگاهی متعالی در حالات طبیعی بیداری پدیدار می‌شود؛ در حالی که توسعه موقعیت هوشیاری توانایی فراتر از حالات قبلی و ورود به سطوح بالاتر معنوی است (کینگ و همکاران، ۲۰۰۹).

اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی منابع انسانی را به عنوان راهبردی اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی کرده‌اند (عابدی و همکاران، ۱۳۹۴). زمانی نیاز به توانمندسازی افزایش می‌یابد که کارکنان احساس ناتوانی کنند. بنابراین مهم است که شرایط داخلی سازمان‌هایی که کارکنان آن‌ها احساس ناتوانی می‌کنند، بررسی شود. در محیط مدرسه به دلیل اثرگذاری عوامل مختلف، باید زمینه‌های توانمندسازی فراهم شود. توماس<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) معتقد است ابتدا باید فرهنگ پذیرش توانمندسازی معلمان در محیط مدرسه، رهبران و دانش‌آموزان پذیرفته شود. در این راستا هوش معنوی (رسولی، ۲۰۱۳؛ امینی و همکاران، ۱۳۹۴ و گشتاسی و همکاران، ۱۳۹۲) و رهبری معنوی (زفرقندی سمیعی، ۱۳۹۵؛ منصور و همکاران، ۲۰۱۳؛ رحیمی و همکاران، ۱۳۹۴؛ کریمی گیگلو و همکاران، ۱۳۹۴ و استراک و فاتلر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲) در محیط کار می‌تواند باعث افزایش توانمندسازی شود. بنابراین در صورتی که معنویت در محیط کار افزایش یابد، منجر به مزایا و منافع از جمله افزایش خلاقیت، افزایش صداقت و اعتماد، افزایش تعهد سازمانی، بهبود نگرش‌های شغلی کارکنان همچون افزایش رضایت شغلی، مشارکت شغلی و نیز کاهش ترک نمودن محیط کار، افزایش اخلاق و وجدان کاری، انگیزش بیشتر و عملکرد و بهره‌وری بالاتر می‌شود (فتاحی، ۱۳۸۶).

بر مبنای مطالب گفته شده، در ادامه به بررسی تحقیقات داخلی و خارجی می‌پردازیم. معنویت سازمانی از جمله دریچه‌های نوینی است که در حوزه مباحث رفتاری گشوده شده و این مسئله مسئولیت پژوهشگران عرصه مدیریت را برای بهره‌گیری از این ابزار کم‌هزینه حل مشکلات سازمانی، مضاعف می‌کند (مقیمی، ۱۳۹۰). سندجایا و پکرتی<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) بر این عقیده هستند که

1- Tart

2- Thomas

3- Strack & Fottler

4- Sendjaya & pekerti

اعتقادات و باورهای معنوی در رهبران و همچنین معنویت در سازمان را می‌توان به عنوان متغیرهای اساسی تأثیرگذار بر ظهور رهبران خدمتگزار در سازمان برشمرد. آیدو<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) بیان می‌کند که رهبری معنوی باعث افزایش انگیزش کارکنان و بهره‌وری بیشتر می‌شود. فرای (۲۰۰۳) رهبری معنوی را به عنوان ادراک ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مورد نیازی که نه تنها برای انگیزه فرد، بلکه برای ایجاد انگیزه در دیگران از طریق تعهد و عضویت سازمان به دست می‌آید، بیان می‌کند. صادقی‌فر و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقات خود اثبات کرده‌اند که وجود رفتارهای مبتنی بر رهبری معنوی می‌تواند تأثیر مثبتی بر انگیزش شغلی اساتید داشته باشد. کونتراس<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) عوامل مهم تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان را رهبری معنوی و رهبری خدمتگزار می‌داند. شعبانی‌بهار و همکاران (۱۳۹۲) و ضیایی و همکاران (۱۳۸۱) در تحقیقات خود نشان داده‌اند که بین رهبری معنوی با توانمندسازی کارکنان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. گودرزوند چگینی و همکاران (۲۰۱۱) بیان کرده‌اند که بین هوش معنوی و پنج عامل رضایت شغلی معلمان (ماهیت کار خود، نگرش نسبت به سرپرستان، روابط با همکاران، فرصت برای ارتقاء و شرایط کار در محیط کنونی) رابطه معناداری وجود دارد. اما بین هوش معنوی با عوامل حقوق و دستمزد رابطه معناداری یافت نشد. ارشادی سیس و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی نشان داده‌اند که هوش معنوی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ احساس شایستگی بر هوش معنوی تأثیر مثبت و معناداری دارد، اما احساس مؤثر بودن بر این هوش، تأثیر مثبت و معناداری ندارد. عبدالرانی و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیقی نشان داده‌اند که عملکرد کارکنان با هوش سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد و نقش واسطه‌ای سن و سابقه خدمت در این رابطه معنادار نیست. همچنین ابعاد عملکرد شغلی (رهبری، مراقبت ویژه، ارزیابی برنامه، همکاری آموزشی و ارتباطات میان فردی) با هوش معنوی ارتباط دارد. مین‌تان و همکاران (۲۰۱۳) نشان داده‌اند که بین هوش معنوی (آگاهی، معناداری، صداقت، توفیق، نیک‌رفتاری) و سبک رهبری تحولی رابطه وجود دارد و اکثر ضرایب، رابطه‌ای قوی را نشان داده است. نتیجه پژوهش مازنی‌ساد<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، هوش معنوی را در میان سطوح بالاتر رهبران باعث ایجاد اثربخشی و ایجاد ارزش‌های کل‌نگر در میان کارکنان می‌داند. کوون<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) نیز بیان کرده که تقویت هوش معنوی در رهبران باعث ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر آن‌ها می‌شود. بر مبنای مستندات فوق، سؤال اساسی این است که رهبری

1- Aidoo

2- Contreras

3- Mazni Saad

4- Cowan

معنوی و هوش معنوی چه نقشی در توانمندسازی معلمان دارند؟ علی‌رغم اجماع نظر در ادبیات این موضوع، نقش آن‌ها در توانمندسازی به عنوان یک خلأ، محقق را بر آن داشت تا به بررسی این خلأ در بین معلمان زن ناحیه دو شهر اهواز بپردازد.

## روش

تحقیق حاضر با هدف بررسی رابطه بین رهبری معنوی و هوش معنوی با توانمندسازی معلمان زن متوسطه دوره اول ناحیه دو اهواز صورت گرفته است. بنابراین از لحاظ هدف در گروه پژوهش‌های کاربردی است و از نظر ماهیت و روش، توصیفی از نوع همبستگی به حساب می‌آید. جامعه آماری این تحقیق تمامی معلمان زن مقطع متوسطه دوره اول ناحیه دو شهرستان اهواز در سال تحصیلی ۱۳۹۴-۹۵، به تعداد ۴۴۲ نفر است. بر اساس جدول کرجسی و مورگان تعداد ۲۰۶ نفر از این افراد به عنوان نمونه انتخاب شدند و روش نمونه‌گیری در این تحقیق به شیوه تصادفی - طبقه‌ای است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات به این شرح است:

**پرسشنامه رهبری معنوی:** برگرفته از فرای (۲۰۰۵) که دارای ۲۵ گویه است و هفت بعد چشم‌انداز، نوع دوستی، ایمان، معناداری، عضویت، تعهد سازمانی و بازخورد را اندازه می‌گیرد. همچنین روایی محتوایی آن با پیش‌توزیع پرسشنامه به اساتید رشته مدیریت آموزشی و کارشناسان آموزش و پرورش که در این زمینه دارای علم کافی هستند، بومی‌سازی شده است. پایایی آن نیز از طریق نتایج محاسبه میزان آلفای کرونباخ برای ابعاد چشم‌انداز ۰/۸۸۴، نوع دوستی ۰/۸۹۷، ایمان ۰/۸۳۷، معناداری ۰/۷۱۲، عضویت ۰/۹۰۰، تعهد سازمانی ۰/۸۸۳ و بازخورد ۰/۸۶۲ عنوان شده است. میزان آلفای کرونباخ برای متغیر رهبری معنوی نیز ۰/۸۶۳ به دست آمده که نشان‌دهنده قابلیت اعتماد این ابزار است. میزان آلفای کرونباخ پرسشنامه مذکور نیز در تحقیقات تقی‌زاده و شکری (۱۳۹۳) ۰/۸۲۱ و در تحقیقات قاسمی و همکاران (۱۳۹۳) ۰/۹۴۵ به دست آمده است.

**پرسشنامه هوش معنوی:** برگرفته از کینگ (۲۰۰۸) که دارای ۲۴ گویه است و چهار بعد تفکر انتقادی، تولید معنای شخصی، آگاهی متعالی و توسعه حالت هوشیاری را اندازه می‌گیرد. روایی محتوایی آن با پیش‌توزیع پرسشنامه به اساتید رشته مدیریت آموزشی و چند نفر از کارشناسان آموزش و پرورش که دارای علم کافی هستند، بومی‌سازی شده است. پایایی آن نیز از طریق نتایج محاسبه میزان آلفای کرونباخ برای ابعاد تفکر انتقادی ۰/۷۹۳، تولید معنای شخصی ۰/۹۰۱، آگاهی متعالی ۰/۸۶۴ و توسعه حالت هوشیاری ۰/۸۹۴ عنوان شده است. همچنین میزان آلفای کرونباخ

برای متغیر هوش معنوی نیز ۰/۹۴۰ به دست آمده که این ضریب نشان‌دهنده قابلیت اعتماد این ابزار است. پایایی پرسشنامه مذکور نیز در تحقیقات دهقانی و فضل‌الهی قمشه‌ای (۱۳۹۴) ۰/۸۸۲ و در تحقیقات گلچین و سنجری (۱۳۹۱) ۰/۸۱۱ به دست آمده است.

**پرسشنامه توانمندسازی:** برگرفته از اسپریتزر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) که دارای ۱۶ گویه است. روایی محتوایی این پرسشنامه با پیش‌توزیع پرسشنامه به اساتید رشته مدیریت آموزشی و افراد مطلع از جمله کارشناسان آموزش و پرورش که دارای علم کافی هستند، مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج محاسبه میزان آلفای کرونباخ برای متغیر توانمندسازی ۰/۷۹۱ به دست آمده که نشان‌دهنده قابلیت اعتماد این ابزار است. آلفای کرونباخ پرسشنامه مذکور نیز در تحقیقات کاریزمه و همکاران (۱۳۹۵) ۰/۷۲۱ و در تحقیقات شاهرودی و مهرام (۱۳۸۹) ۰/۸۴۲ به دست آمده است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی (نمودار توزیع فراوانی، درصد، میانگین، انحراف استاندارد و کجی و کشیدگی) و آمار استنباطی (توزیع کلموگروف - اسمیرنوف، تحلیل واریانس، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی چندگانه) با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS.۲۱ استفاده شده است.

## یافته‌ها

در آزمون کولموگروف - اسمیرنوف، ابعاد هوش معنوی، رهبری معنوی و توانمندسازی دللیلی بر رد این ادعا که توزیع مورد نظر نرمال است، وجود ندارد و آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای تطابق توزیع نمونه با توزیع نظری غیرمعنادار است ( $p > 0/05$ ).

## فرضیه اصلی اول

H<sub>1</sub>: رهبری معنوی با توانمندسازی معلمان زن دوره متوسطه اول ناحیه دو اهواز رابطه دارد.

جدول ۱: نتایج آزمون همبستگی بین رهبری معنوی با توانمندسازی معلمان

متغیر مستقل	متغیر وابسته	همبستگی	ضریب تعیین	سطح معناداری
رهبری معنوی	توانمندسازی معلمان زن	۰.۹۰۶	۰.۸۲۰	۰.۰۰۰

همانطور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، ضریب همبستگی (۰.۹۰۶) رهبری معنوی با توانمندسازی معلمان زن نشان‌دهنده همبستگی قوی میان این دو متغیر است؛ ضریب تعیین (۰.۸۲۰) نشان می‌دهد که از این همبستگی (۰.۹۰۶)، ۸۲ درصد از توانمندسازی معلمان از طریق رهبری معنوی تبیین می‌شود. بنابراین بین رهبری معنوی با توانمندسازی معلمان زن دوره متوسطه اول ناحیه دو اهواز رابطه معنادار وجود دارد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ فرضیه اصلی تأیید می‌شود.

### فرضیه‌های اختصاصی

بین ابعاد رهبری معنوی (ابعاد بین چشم‌انداز، عشق به نوع‌دوستی، ایمان به کار، معناداری در کار، عضویت در سازمان، تعهد سازمانی و بازخورد عملکرد) با توانمندسازی معلمان زن دوره متوسطه اول ناحیه دو اهواز رابطه وجود دارد.

جدول ۲: نتایج آزمون همبستگی فرضیات فرعی رهبری معنوی با توانمندسازی معلمان

فرضیات فرعی	متغیر ملاک	بین‌متغیر بیش	همبستگی و ضریب $\beta$	ضریب تعیین	سطح معناداری
فرضیه اول	چشم‌انداز	توانمندسازی معلمان زن	۰.۸۳۰	۰.۶۸۸	۰.۰۰۰
فرضیه دوم	نوع‌دوستی	توانمندسازی معلمان زن	۰.۷۷۵	۰.۶۰۰	۰.۰۰۰
فرضیه سوم	ایمان	توانمندسازی معلمان زن	۰.۷۴۳	۰.۵۵۲	۰.۰۰۰
فرضیه چهارم	معناداری	توانمندسازی معلمان زن	۰.۳۱۴	۰.۰۹۸	۰.۰۰۰
فرضیه پنجم	عضویت	توانمندسازی معلمان زن	۰.۲۷۳	۰.۰۷۴	۰.۰۰۰
فرضیه ششم	تعهد سازمانی	توانمندسازی معلمان زن	۰.۲۵۶	۰.۰۶۵	۰.۰۰۰
فرضیه هفتم	بازخورد	توانمندسازی معلمان زن	۰.۲۴۰	۰.۰۵۷	۰.۰۰۱

همانطور که از جدول ۲ استنباط می‌شود، در همه فرضیات فرعی رابطه مثبت و معناداری بین متغیر ملاک و پیش‌بین برآورد می‌شود. ضرایب به دست آمده از آزمون همبستگی پیرسون نیز نشان می‌دهد که رابطه قوی و معنادار بوده و ضریب تعیین آن‌ها با درصد قابل توجهی رابطه را نشان می‌دهد.

**فرضیه اصلی دوم H<sub>1</sub>:** هوش معنوی با توانمندسازی معلمان زن دوره متوسطه اول ناحیه دو اهواز رابطه دارد.

جدول ۳: نتایج آزمون همبستگی بین هوش معنوی با توانمندسازی معلمان

متغیر مستقل	متغیر وابسته	همبستگی	ضریب تعیین	سطح معناداری
هوش معنوی	توانمندسازی معلمان	۰.۸۷۴	۰.۷۶۳	۰.۰۰۰

مطابق جدول ۳ ضریب همبستگی (۰.۸۷۴) هوش معنوی با توانمندسازی معلمان زن نشان‌دهنده همبستگی قوی میان این دو متغیر است؛ ضریب تعیین ۰.۷۶۳ نشان می‌دهد که از این همبستگی، ۷۶ درصد از توانمندسازی معلمان از طریق هوش معنوی تبیین می‌شود. بنابراین بین هوش معنوی با توانمندسازی معلمان زن دوره متوسطه اول ناحیه دو اهواز رابطه معنادار وجود دارد. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ فرضیه اصلی (ب) تأیید می‌شود.

### فرضیه‌های اختصاصی

بین ابعاد هوش معنوی (تفکر انتقادی، تولید معنای شخصی، آگاهی متعالی و توسعه حالت هوشیاری) با توانمندسازی معلمان زن دوره متوسطه اول ناحیه دو اهواز رابطه دارد.

جدول ۴: نتایج آزمون همبستگی فرضیات فرعی بین هوش معنوی با توانمندسازی معلمان

فرضیات فرعی	متغیر ملاک	بین‌متغیر پیش	همبستگی	ضریب تعیین	سطح معناداری
فرضیه اول	تفکر انتقادی	توانمندسازی معلمان زن	۰.۸۳۴	۰.۶۹۵	۰.۰۰۰
فرضیه دوم	تولید معنای شخصی	توانمندسازی معلمان زن	۰.۷۹۲	۰.۶۲۷	۰.۰۰۰
فرضیه سوم	آگاهی متعالی	توانمندسازی معلمان زن	۰.۸۱۶	۰.۶۶۵	۰.۰۰۰
فرضیه چهارم	توسعه حالت هوشیاری	توانمندسازی معلمان زن	۰.۸۲۳	۰.۶۷۷	۰.۰۰۰

همانطور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، در همه فرضیات فرعی رابطه‌ای مثبت بین متغیر ملاک و پیش‌بین برآورد شده است. ضرایب به دست آمده از آزمون همبستگی پیرسون نیز نشان می‌دهد که رابطه قوی و معنادار بوده و ضریب تعیین آن‌ها با درصد قابل توجهی رابطه را نشان می‌دهد.

### بررسی سهم هر یک از مؤلفه‌های رهبری معنوی بر توانمندسازی معلمان

جدول ۵: بررسی سهم هر یک از ابعاد رهبری معنوی در توانمندسازی معلمان زن

مؤلفه	ضریب غیراستاندارد B	خطای استاندارد	ضریب استاندارد $\beta$	t	سطح معناداری ضریب تعیین
مقدار ثابت	۰.۴۱۳	۰.۱۱۵		۳.۵۹۱	۰.۰۰۰
اندازه چشم	۰.۲۵۱	۰.۰۲۴	۰.۴۶۸	۱۰.۶۷۴	۰.۰۰۰۱
دوستی نوع	۰.۱۲۸	۰.۰۲۹	۰.۲۰۶	۴.۳۴۵	۰.۰۰۰
ایمان	۰.۱۳۴	۰.۰۲۵	۰.۲۳۴	۵.۲۷۰	۰.۰۰۰
معناداری	۰.۱۲۰	۰.۰۲۴	۰.۱۳۶	۴.۹۸۳	۰.۰۰۰
عضویت	۰.۱۱۴	۰.۰۱۵	۰.۲۵۰	۷.۷۳۵	۰.۰۰۰
تعهد	۰.۰۴۹	۰.۰۲۰	۰.۰۷۹	۲.۴۳۸	۰.۰۱۶
بازخورد	۰.۰۷۴	۰.۰۱۵	۰.۱۲۸	۵.۱۰۴	۰.۰۰۰

در جدول ۵ برای بررسی سهم هر یک از ابعاد مؤلفه‌های رهبری معنوی بر توانمندسازی معلمان از تحلیل رگرسیون چندگانه به روش هم‌زمان استفاده شده است. در این تحلیل مؤلفه‌های رهبری معنوی به عنوان متغیرهای پیش‌بین و توانمندسازی معلمان به عنوان متغیر ملاک مورد نظر است. در اینجا آماره  $t$  چشم‌انداز (۱۰/۶۷۴) از سایر مؤلفه‌ها بیشتر است که نشان می‌دهد مؤثرترین مؤلفه بر توانمندسازی معلمان زن است. مؤلفه عضویت با ضریب رگرسیونی ۰/۲۵۰ و مقدار آماره  $t$  (۷/۷۳۵) در رتبه دوم، مؤلفه ایمان با ضریب رگرسیونی ۰/۲۲۴ و مقدار آماره  $t$  (۵/۲۷۰) در رتبه سوم، مؤلفه بازخورد با ضریب رگرسیونی ۰/۱۳۸ و مقدار آماره  $t$  (۵/۱۰۴) در رتبه چهارم، مؤلفه معناداری با ضریب رگرسیونی ۰/۱۳۶ و مقدار آماره  $t$  (۴/۹۸۳) در رتبه پنجم، مؤلفه نوع‌دستی با ضریب رگرسیونی ۰/۲۰۶ و مقدار آماره  $t$  (۴/۳۴۵) در رتبه ششم و مؤلفه تعهد با ضریب رگرسیونی ۰/۰۷ و مقدار آماره  $t$  (۲/۴۳۸) در رتبه هفتم تأثیرگذاری بر توانمندسازی معلمان زن قرار دارند. ضریب تعیین رگرسیونی که نشان‌دهنده خوب بودن مدل رگرسیونی است در اینجا ۰/۸۷۸ به دست آمده و نشان می‌دهد مدل برازشی قادر است بیش از ۸۷ درصد تغییرات متغیر وابسته (توانمندسازی معلمان زن) را بیان کند.

### بررسی سهم هر یک از مؤلفه‌های هوش معنوی بر توانمندسازی معلمان

جدول ۶: بررسی سهم هر یک از ابعاد هوش معنوی در توانمندسازی معلمان زن

مؤلفه	ضریب غیر استاندارد B	خطای استاندارد	ضریب استاندارد $\beta$	t	سطح معناداری	ضریب تعیین
مقدار ثابت	۱.۱۱۴	۰.۰۹۳		۱۱.۹۳۰	۰.۰۰۰۱	
تفکر انتقادی	۰.۲۴۲	۰.۰۵۰	۰.۳۳۸	۴.۷۹۲	۰.۰۰۰	۰.۷۷۴
تولید معنای شخصی	۰.۰۴۱	۰.۰۴۷	۰.۰۶۳	۰.۸۷۴	۰.۳۸۳	
آگاهی متعالی	۰.۱۷۶	۰.۰۵۳	۰.۲۳۶	۳.۳۲۵	۰.۰۰۱	
توسعه حالت هوشیاری	۰.۲۱۷	۰.۰۴۹	۰.۳۰۳	۴.۴۷۹	۰.۰۰۰	

در جدول ۶ برای بررسی سهم هر یک از ابعاد مؤلفه‌های هوش معنوی بر توانمندسازی معلمان از تحلیل رگرسیون چندگانه به روش هم‌زمان استفاده شده است. در این تحلیل مؤلفه‌های هوش معنوی به عنوان متغیرهای پیش‌بین و توانمندسازی معلمان به عنوان متغیر ملاک مورد نظر است. در مدل رگرسیونی اگر بخواهیم مؤثرترین متغیر را بیابیم، باید به مقدار  $t$  توجه کنیم؛ هرچه این ضریب بیشتر باشد نشان از تأثیر بیشتر متغیر در متغیر وابسته (توانمندسازی معلمان زن) دارد. در اینجا آماره  $t$  تفکر انتقادی (۴/۷۹۲) از سایر مؤلفه‌ها بیشتر است که نشان می‌دهد مؤثرترین مؤلفه بر

توانمندسازی معلمان زن است. مؤلفه توسعه حالت هوشیاری نیز با ضریب رگرسیونی  $0/303$  و مقدار آماره  $t(4/479)$  در رتبه دوم و مؤلفه آگاهی متعالی نیز با ضریب رگرسیونی  $0/236$  و مقدار آماره  $t(3/325)$  در رتبه سوم تأثیرگذاری بر توانمندسازی معلمان زن قرار دارد. اما تولید معنای شخصی با توجه به آماره  $t(0/874)$  به این مدل کمک چندانی نمی‌کند. ضریب تعیین رگرسیونی که نشان‌دهنده خوب بودن مدل رگرسیونی است در اینجا  $0/774$  به دست آمده و نشان می‌دهد که مدل برازشی قادر است بیش از ۷۷ درصد تغییرات متغیر وابسته (توانمندسازی معلمان زن) را بیان کند. دلیل معنادار نبودن رابطه این مؤلفه با توانمندسازی معلمان این است که در رگرسیون چندگانه همه مؤلفه‌ها با هم در یک سیستم سنجیده می‌شوند و مؤلفه‌هایی در مدل می‌مانند که در حضور سایر مؤلفه‌ها، رابطه معنادار دارند. به این معنا که متغیرها ممکن است به صورت تکی همبستگی و رابطه معناداری با توانمندسازی معلمان داشته باشند، اما این رابطه به دلیل اثر سایر متغیرهای مستقل بر آن متغیر وقتی رگرسیون برازش می‌شود این اثرات حذف شده و تنها متغیرهایی معنادار می‌شوند که همبستگی و رابطه واقعی با توانمندسازی معلمان دارند.

## بحث و نتیجه‌گیری

**نتایج فرضیه اصلی اول:** در این فرضیه مشخص شد که بین رهبری معنوی با توانمندسازی معلمان زن دوره متوسطه اول ناحیه دو اهواز رابطه وجود دارد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که نوع دوستی، اعتقاد و تعهد به چشم‌انداز آموزش و پرورش، احساس عضویت در این نهاد به بالا بردن و ارتقاء توانمندسازی معلمان و حس استقلال و خودباوری معلمان کمک می‌کند (کونتراس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). با توجه به اینکه توانمندسازی کارکنان یک ابزار استراتژیک برای رسیدن به هدف‌ها و چشم‌اندازهاست و با توجه به نقش مهم رهبری معنوی در دستیابی به این اهداف، آموزش و پرورش بایستی برای نقش رهبری معنوی در توانمندسازی اهمیت به‌سزایی قائل شود. در این راستا نویلی و نای<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) وجود رهبران توانمند را عامل اصلی در توانمندسازی معلمان می‌دانند و توجه به توانمندسازی در حوزه روانشناختی معلمان را مورد تأکید قرار می‌دهند. ضیایی و همکاران (۱۳۸۱) بر این امر تأکید دارند که رهبری معنوی با فراهم کردن زمینه‌های مساعد و پشتیبانی‌کننده به کارکنان نشان می‌دهد که آن‌ها می‌توانند با کوشش برای تحقق اهداف سازمان، نیازها و هدف‌های خود را

1- Contreras

2- Noi Lee & Nie

هم برآورده کرده و توانایی‌های بالقوه خود را آشکار کنند. *شعبانی‌بهار و همکاران* (۱۳۹۲) در نتایج تحقیقات خود بیان کرده‌اند که رهبری معنوی سبب ارتقای سطح توانمندی کارکنان می‌شود که این امر شامل احساس آزادی عمل، احساس شایستگی، باور نسبت به خویش، اطمینان نسبت به قابلیت‌های درونی، احساس مؤثر بودن در اهداف سازمانی، داشتن فرصت لازم برای تأثیر بر دیگران، احساس معناداری در سازمان، انجام دادن وظایف متمایز در سازمان و لازم دانستن مهارت‌های آموخته شده برای موفقیت در سازمان است. همچنین *فرای و اسلوسم*<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) بیان کرده‌اند که رهبری معنوی از طریق ترسیم ایمان به یک چشم‌انداز و فرهنگ تعالی به صورت مثبت و قابل توجهی بر رفاه معنوی و متغیرهای عملکرد سازمانی و توانمندی کارکنان تأثیر می‌گذارد. *گودرزوند چگینی و همکاران*<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) نشان داده‌اند که افراد با تقویت رهبری معنوی در سازمان از حس آزادی، استقلال، خودباوری و در کل توانایی برای انجام شغل و حرفه خود برخوردار می‌شوند.

**نتایج نخستین فرضیه اختصاصی:** در این فرضیه مشخص شد که بین چشم‌انداز با توانمندسازی معلمان زن دوره متوسطه اول ناحیه دو اهواز رابطه وجود دارد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت آشکارسازی اهداف و چشم‌انداز آموزش و پرورش (ناحیه دو اهواز) باعث می‌شود فرد تصویری مثبت از موفقیت‌های آتی خود ارائه کند. این تصویر مثبت از آینده، احساس شایستگی و مؤثر بودن را در فرد ایجاد می‌کند، بر احساس معناداری تأثیر می‌گذارد و در نهایت باعث توانمندسازی فرد می‌شود. *رستگاری و همکاران* (۱۳۹۱) بیان کرده‌اند که رهبران معنوی با تحریک و برانگیختن کارکنان با استفاده از چشم‌انداز معنوی و ایجاد زمینه‌های فرهنگی بر اساس ارزش‌های انسانی می‌توانند کارکنانی توانمند، دارای بهره‌وری بالا و با انگیزه پرورش دهند. *ضیایی و همکاران* (۱۳۸۱) نیز بر این امر تأکید داشته‌اند که تحریک و برانگیختن کارکنان با استفاده از چشم‌انداز معنوی و ایجاد زمینه‌های فرهنگی بر اساس ارزش‌های انسانی باعث تربیت کارکنانی توانمند، دارای بهره‌وری بالا، متعهد و با انگیزه خواهد شد.

**نتایج دومین فرضیه اختصاصی:** در این فرضیه مشخص شد که بین نوع دوستی با توانمندسازی معلمان زن دوره متوسطه اول ناحیه دو اهواز رابطه وجود دارد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت رواج فرهنگ وفاداری، جوانمردی و صداقت باعث بهبود شبکه‌های ارتباطی غیررسمی شده که باعث حس مشارکت معلمان، کیفیت خدمات و افزایش توانمندی آن‌ها می‌شود. *شعبانی‌بهار و همکاران* (۱۳۹۲) بر این

1- Fry & Slocum

2- Goudarzvand

امر تأکید داشته‌اند که عشق به نوع‌دوستی باعث ایجاد همدلی و وحدت در بین کارکنان سازمان می‌شود که این امر باعث بالا رفتن انگیزه شغلی و در نتیجه افزایش سطح بهره‌وری و توانمندی کارکنان خواهد شد. ضیایی و همکاران (۱۳۸۱) نیز نشان داده‌اند که رواج فرهنگ نوع‌دوستی در درون سازمان موجب توجه عمیق افراد به زندگی گذشته خود و در نتیجه برقراری روابط مطلوب با دیگران خواهد شد. این امر موجب می‌شود شبکه‌های ارتباطی بین افراد شکل بگیرد و رهبران به نیازها و علائق کارکنان خود و در نهایت به رشد و توسعه آن‌ها برای واگذاری اختیار و مسئولیت توجه کنند.

**نتایج سومین فرضیه اختصاصی:** در این فرضیه مشخص شد که بین ایمان با توانمندسازی معلمان زن دوره متوسطه اول ناحیه دو اهواز رابطه وجود دارد. اعتقادات معنوی معلمان (زن) و ایمان آن‌ها به کار باعث می‌شود که آن‌ها خود را علاوه بر معنوی بودن در محیط مدرسه، از لحاظ شغلی و تخصصی تقویت کرده و موجبات سلامتی زیستی و روانی خود را فراهم آورند. شعبانی‌بهار و همکاران (۱۳۹۲) بیان کرده‌اند که ایمان به کار، احساسی را در نهاد کارکنان به وجود می‌آورد که سختی‌های شغلی را نادیده گرفته و با تلاش روزافزون به حل مشکلات و مسائل کاری می‌پردازند تا آنجا که فرد به اهداف چالشی در سازمان تن می‌دهد و این چالش‌ها و مشکلات به مرور زمان باعث توانمندی کارکنان خواهد شد. فرای و اسلوم (۲۰۰۸) بیان کرده‌اند که رهبری معنوی از طریق ترسیم ایمان به یک چشم‌انداز و کار به صورت مثبت و قابل توجه بر رفاه معنوی، متغیرهای عملکرد سازمانی و توانمندی کارکنان تأثیر می‌گذارد. ضیایی و همکاران (۱۳۸۱) نیز اذعان کرده‌اند که با شکل‌گیری رهبری معنوی در سازمان، ایمان به کار در کارکنان ایجاد شده و این امر به عنوان یک محرک درونی در کارکنان باعث توسعه فردی و در نهایت افزایش مسئولیت‌پذیری در آن‌ها می‌شود.

**نتایج چهارمین فرضیه اختصاصی:** در این فرضیه مشخص شد که بین معناداری با توانمندسازی معلمان زن دوره متوسطه اول ناحیه دو اهواز رابطه وجود دارد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که در واقع معنادار بودن شامل تطابق بین الزامات نقش و شغل از یک طرف و اعتقادات، ارزش‌ها و رفتارها از طرف دیگر است. بدون در نظر گرفتن اجبارهای سازمانی، معلمان (زن) تمایل به تلاش برای اهدافی دارند که برای آن‌ها دارای مفهوم باشد. این امر به همراه اطمینان خاطر معلمان (زن) نسبت به حمایت‌های اجتماعی سازمانی از سیستم ارزشی‌شان باعث ایجاد خشنودی و رضایت در آن‌ها شده و همین موضوع باعث تلاش بیشتر آن‌ها برای برطرف کردن ضعف‌های فردی در راه رسیدن به اهداف سازمانی خواهد شد. بنابراین معناداری در کار نیز باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود. گودرزوند چگینی و همکاران (۲۰۱۲) بر این امر تأکید داشته‌اند که رهبران سازمان با ایجاد فضایی معنوی و ارزشی از اهداف شغلی کارکنان و شرح اهمیت نقش آن‌ها باعث می‌شوند تا کارکنان به

اهمیت شغل خود پی برده و معنای واقعی حرفه خود را درک کنند. این امر موجب می‌شود کارکنان توانمندی خود را برای تحقق اهداف سازمان ارتقاء دهند. *شعبانی‌بهار و همکاران (۱۳۹۲)* بیان کرده‌اند که معناداری در کار احساسی خوشایند به کارکنان می‌دهد که نسبت به کار خویش رضایت داشته باشند. این معنا و مفهوم درک شده از سوی کارکنان در نهایت زمینه‌ساز توانایی شغلی در آنها خواهد شد. *ضیایی و همکاران (۱۳۸۱)* نشان داده‌اند که اهمیت و معناداری کار از دید کارکنان باعث می‌شود که آنها شناخت بیشتری نسبت به شغل خود داشته باشند، قدرت تحلیل شرایط و موقعیت فعلی و آتی سازمان را افزایش دهند و در نهایت برای پذیرش مسئولیت‌های بالاتر آمادگی بیشتری کسب کنند.

**نتایج پنجمین فرضیه اختصاصی:** در این فرضیه مشخص شد که بین عضویت با توانمندسازی معلمان زن دوره متوسطه اول ناحیه دو اهواز رابطه وجود دارد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که اگر افراد احساس کنند می‌توانند در تعیین سمت و سوی آینده واحد کاری‌شان نقش داشته باشند و عملکرد آنها برای همکاران، مدیران مدرسه و رهبران آموزش و پرورش دارای اهمیت است، به عضویت در سازمان در می‌آیند و موجبات توانمندسازی آنها فراهم می‌شود. *شعبانی‌بهار و همکاران (۱۳۹۲)* بیان کرده‌اند که عضویت در سازمان، احساس یکی بودن کارکنان با سازمان را به آنها تلقین می‌کند و آنها را به این باور می‌رساند که سازمان جزیی از آنهاست. همچنین تحسین مدیریت از عملکرد مطلوب کارکنان و مورد توجه قرار دادن اعمال آنها نوعی خشنودی شغلی را به ارمغان می‌آورد که این امر رفته رفته توانمندی را در نهاد کارکنان بارور می‌کند. *گودرزوند چگینی و همکاران (۲۰۱۲)* بیان می‌کنند که رهبری معنوی در سازمان باعث ایجاد احساس در کارکنان می‌شود و کاری می‌کند تا شغل، سازمان و همکاران‌شان برای آنها مهم باشد که این موضوع در نهایت منجر به تقویت اعتماد بین کارکنان و ایجاد صمیمیت بین آنها و همکاران می‌شود. رابطه بین رهبران و کارکنان موجب هوشیاری کارکنان و مسئولیت‌پذیری در فرایند تصمیم‌گیری شده و به رهبران و همکاران کمک می‌کند که این حس عضویت در سازمان‌ها منجر به توانمندی کارکنان شود. *ضیایی و همکاران (۱۳۸۱)* بیان کرده‌اند که احساس داشتن کاری مهم از نظر سازمان و سایر همکاران باعث تقویت و توسعه جو اعتماد و صمیمیت بین کارکنان می‌شود، روابط بین رهبران و کارکنان را تسهیل می‌کند و کارکنان خود را در فرایند تصمیم‌گیری‌های سازمان مسئول دانسته و در نتیجه به رهبران و سایر همکاران خود در سازمان کمک می‌کنند.

**نتایج ششمین فرضیه اختصاصی:** در این فرضیه مشخص شد که بین تعهد با توانمندسازی معلمان زن دوره متوسطه اول ناحیه دو اهواز رابطه وجود دارد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که

تعهد سازمانی کارکنان نسبت به سازمان ناشی از ادراک آن‌ها نسبت به تعهد سازمان در قبال آن‌ها است. در صورتی که معلمان (زن) احساس کنند که سازمان در قبال آن‌ها تعهد دارد و فرهنگ حمایتی و مشارکتی در سازمان جاری است و به این باور برسند که نقش مهمی در تحقق اهداف آموزش و پرورش دارند، سعی خواهند کرد برای بهبود نتایج سازمانی (آموزش و پرورش و همچنین مدرسه محل خدمت خود) عملکرد خود را ارتقاء دهند. سومچ<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) تعهد سازمانی را عامل اصلی برای توانمندسازی معلمان می‌داند. شعبانی‌بهار و همکاران (۱۳۹۲) بیان کرده‌اند که تعهد سازمانی نوعی پیوند مستحکم بین کارکنان و سازمان به وجود می‌آورد که فرد در شرایط نامطلوب نه تنها به فکر جدایی از سیستم نیست؛ بلکه سازمان را جزیی از خانواده خویش می‌داند و سعی در بهبود اوضاع دارد. این نوع وفاداری به سازمان باعث می‌شود فرد با تمام وجود برای سازمان فعالیت کند و قطعاً چنین فعالیتی با بازدهی و راندمان بالایی همراه خواهد بود که این به خودی خود توانمندسازی را شکل می‌دهد. فرای و همکاران (۲۰۰۵) نیز بیان کرده‌اند که با افزایش رهبری معنوی بین کارکنان، تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی نیز افزایش می‌یابد. همچنین به اعتقاد گودرزوند چگینی و همکاران (۲۰۱۲) تعهد سازمانی در کارکنان باعث می‌شود که آن‌ها سازمان را به عنوان معرف خود دانسته و تمایل به ادامه کار در سازمان داشته باشند. بنابراین کارکنان مشکلات سازمان را مانند مشکلات خود دانسته، برای حل آن‌ها گام بردارند و در نهایت توانمندی خود را افزایش می‌دهند.

**نتایج هفتمین فرضیه اختصاصی:** در این فرضیه مشخص شد که بین بازخورد با توانمندسازی معلمان زن دوره متوسطه اول ناحیه دو اهواز رابطه وجود دارد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که اگر به معلمان نتایج عملکردشان ارائه شود و آن‌ها از نقاط ضعف و قوت خود آگاه شوند، برای رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت خود تلاش خواهند کرد. شعبانی‌بهار و همکاران (۱۳۹۲) بیان کرده‌اند که بازخورد عملکرد سبب می‌شود فرد بازخورد مناسبی از عملکرد خود را در سازمان واری کرده و از این که می‌بیند تأثیر شگرف و مثبتی بر اهداف سازمانی داشته، احساس رضایت کند. این موضوع به خودی خود می‌تواند سطح کیفی کاری کارکنان را افزایش دهد، کارکنان را به انجام فعالیت‌های بیشتر تشویق کرده و توانمندی آن‌ها را بیشتر کند.

**نتایج فرضیه اصلی دوم:** در این فرضیه مشخص شد که هوش معنوی با توانمندسازی معلمان زن دوره متوسطه اول ناحیه دو اهواز رابطه دارد. هوش معنوی به عنوان بالاترین هوش وجودی فرد، سبب ایجاد نگرشی جدید و مثبت در فرد نسبت به خود، دیگران و جهان پیرامون او می‌شود و

می‌توان گفت که بالا بودن هوش معنوی در فرد سبب می‌شود تا معلمان (زن) با نگاه مثبتی که نسبت به خودشان پیدا می‌کنند، بتوانند در حین انجام کار نیز مهارت‌های خود را به خوبی به کار بگیرند که بدین ترتیب هوش معنوی بالا، توانمندی بالا را به همراه خواهد داشت. نتایج این تحقیق تا حدودی تأییدکننده تحقیقات قبلی است که در این حوزه صورت گرفته است. به عنوان مثال *ارشادی سیس و همکاران (۱۳۹۲)* بر این امر تأکید داشته‌اند که هوش معنوی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد و همچنین هوش معنوی ذهن را روشن و با بستر زیربنایی وجود مرتبط می‌سازد. هوش معنوی به فرد کمک می‌کند تا واقعیت را از خیال تشخیص دهد و هر چقدر کارکنان هوش معنوی بالاتری داشته باشند، از احساس شایستگی، مؤثر بودن، معنادار بودن و داشتن استقلال بیشتر برخوردار هستند. *ترابی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)* نشان داده‌اند که هوش معنوی باعث افزایش خودآگاهی، خشنودی و احساس کنترل بر زندگی فردی می‌شود؛ در نتیجه کارکنان خود را فردی توانمند دانسته و با استفاده از هوش معنوی می‌توانند زندگی (کاری و شخصی) خود و رویدادهای مربوط به آن را دستخوش دگردیسی، بازدیدی و دگرسانی کنند. *عبدالرانی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)* نیز در تحقیق خود نشان داده‌اند کارکنانی که از هوش معنوی خود استفاده می‌کنند، قدرت ترغیب و زمینه توانمند شدن را دارند. *مصیبیان و ارقیزاده<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)* و *ولنتیکا و مایاساری<sup>۴</sup> (۲۰۱۵)* نیز بیان کرده‌اند که بین هوش معنوی و توانمندسازی رابطه معناداری وجود دارد؛ افزایش هوش معنوی در بین کارکنان باعث افزایش توانمندی آن‌ها می‌شود.

**نتایج نخستین فرضیه اختصاصی:** یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین تفکر انتقادی و توانمندسازی، رابطه معناداری وجود دارد. توانایی معلمان برای ایجاد معنا بر اساس درک عمیق از پرسش‌های وجودی و آگاهی و توانایی برای استفاده از سطوح مختلف آگاهی در حل مسئله و همچنین توانایی بررسی منشأ و هدف از زندگی، مسیر را برای توانمندی آن‌ها هموار می‌سازد. نتایج این تحقیق تا حدودی تأییدکننده تحقیقات قبلی است که در این حوزه صورت گرفته است. به عنوان مثال *مصیبیان و ارقیزاده (۲۰۱۴)* نشان داده‌اند بین تفکر انتقادی و توانمندسازی رابطه معناداری وجود دارد و افزایش تفکر انتقادی در بین کارکنان باعث افزایش توانمندی آن‌ها می‌شود. *کریمی موتقی و همکاران (۱۳۹۱)* نیز در تحقیق خود بیان کرده‌اند که افزایش ظرفیت‌های روانی که با

1- Torabi

2- Abdolrani

3- Mosaybian &amp; Araghizade

4- Wulantika &amp; Mayasari

آگاهی، انسجام و کاربرد جنبه‌های متعالی و معنوی وجود فرد سر و کار دارد، باعث تقویت قابلیت‌ها و مهارت‌های کارکنان می‌شود.

**نتایج دومین فرضیه اختصاصی:** یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تولید معنای شخصی با توانمندسازی معلمان رابطه دارد. زمانی که معلمان با یک تنگنا مواجه می‌شوند، تولید معنای شخصی می‌تواند به حل معنای پایه کمک کند و بنابراین به عنوان یک روش حل مسئله هم عمل می‌کند. مصیبیان و ارقی‌زاده (۲۰۱۳) نیز نشان داده‌اند که بین تولید معنای شخصی و توانمندسازی رابطه معناداری وجود دارد و افزایش تولید معنای شخصی در بین کارکنان باعث افزایش توانمندی آن‌ها خواهد شد.

**نتایج سومین فرضیه اختصاصی:** یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین آگاهی متعالی و توانمندسازی معلمان رابطه معناداری وجود دارد. وقتی معلمان ظرفیت تشخیص بعد متعالی خود، دیگران و جهان مادی را از طریق هوشیاری و همچنین توانایی پیش افتادن از جسم مادی و توسعه آگاهی عمیق‌تر از یک وجود الهی و یا نفس درونی داشته باشند، برای کسب توانایی‌ها و ارتقاء فردی تلاش خواهند کرد. دارایی (۱۳۹۰) در تحقیق خود بیان کرده است که با پرورش بعد آگاهی متعالی معلمان، بعد توانمندسازی آن‌ها نیز افزایش می‌یابد.

**نتایج چهارمین فرضیه اختصاصی:** یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین توسعه حالات هوشیاری و توانمندسازی معلمان رابطه معناداری وجود دارد. وقتی معلمان توانایی ورود و خروج از حالت‌های بالاتر معنوی هوشیاری را به صلاح‌دید خود داشته باشند، موقعیت‌های اوج هوشیاری را تجربه کرده و برای حل مسائل از منابع معنوی بهره می‌برند. مصیبیان و ارقی‌زاده (۲۰۱۳) نیز نشان داده‌اند که بین توسعه حالات هوشیاری با توانمندسازی رابطه معناداری وجود دارد و افزایش پرورش حالت هوشیاری در بین کارکنان باعث افزایش توانمندی آن‌ها می‌شود.

## منابع

- امینی، ع.؛ کرمی، ح.؛ دیندارلو، س. و منفردی، ل. (۱۳۹۴). بررسی رابطه هوش معنوی با توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت. *فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۶ (۴)، ۵۳-۶۸.
- ارشادی سیس، م. و وردینی، ن. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر هوش معنوی بر توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی استان آذربایجان غربی. *فصلنامه دانش انتظامی آذربایجان غربی*، ۶ (۲۰)، ۱-۱۴.
- پرنده، ا.؛ ایزدی، ا.؛ عبادی، ع. و قنبری، م. (۱۳۹۰). رابطه هوش معنوی و تعهد سازمانی در مدیران پرستاری بیمارستان‌های نظامی. *فصلنامه روانشناسی نظامی*، ۲ (۶)، ۶۹-۷۸.
- دهقانی، م. و فضل‌الهی قمی، س. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین هوش معنوی و تعهد سازمانی دبیران. *فصلنامه مطالعات اسلام و روان‌شناسی*، ۹ (۱۷)، ۱۰۵-۱۳۲.
- دارایی، خ. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر هوش معنوی بر توانمندسازی معلمان مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- رحیمی، ع.؛ یزدانی، د.؛ کهنه‌پوشی، ع. و هنرجو، ب. (۱۳۹۴). نقش رهبری معنوی مدیران بر توانمندسازی معلمان مدارس. *سومین همایش علمی پژوهشی علوم تربیتی و روانشناسی آسییهای اجتماعی و فرهنگی ایران*.
- رستگار، ع.؛ جانقلی حیدری، ف. و حیدری‌نیا، ح. (۱۳۹۱). بررسی نقش رهبری معنوی در هویت‌یابی سازمانی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۵ (۱۶)، ۳۹-۶۳.
- زارعی متین، ح.؛ خیراندیش، م. و جهانی، ح. (۱۳۹۰). شناسایی و سنجش مؤلفه‌های هوش معنوی در محیط کار، مطالعه موردی در بیمارستان لبافی‌نژاد. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۴ (۱۲)، ۷۱-۹۴.
- زفرقندی سمیعی، م. (۱۳۹۵). ارتباط وضعیت رهبری معنوی در سازمان‌ها با توانمندسازی کارکنان. *دوفصلنامه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*، ۵ (۱)، ۹۳-۱۱۰.
- سهرابی، ف. (۱۳۸۷). مبانی هوش معنوی. *فصلنامه سلامت روان*، ۱ (۱)، ۱۴-۱۸.
- شعبانی بهار، غ.؛ علی‌بخشی، م. و صمدی، ع. (۱۳۹۲). نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان. *فصلنامه مدیریت ورزشی*، ۵ (۳)، ۳۷-۵۲.
- صریحی، ر. و تیمورنژاد، ک. (۱۳۹۰). تأثیر هوش معنوی بر اثربخشی اقدامات مدیریت دانش. *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۱ (۶۵)، ۱-۲۵.

صادقی فر، ج.؛ فاضلی، م.؛ کرامت‌منش، ف.؛ تولید، ز. و موسوی، س. (۱۳۹۳). رابطه رهبری معنوی و انگیزش شغلی در بین مدرسین دانشگاه پیام‌نور ایلام. *فصل‌نامه اخلاق زیستی*، ۴ (۱۲)، ۳۱-۴۷.

ضیایی، م.؛ نرگسیان، ع. و آبیای اصفهانی، س. (۱۳۸۷). نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران. *فصل‌نامه مدیریت دولتی*، ۱ (۱)، ۶۷-۸۶.

عابدی، ا.؛ رضوی، س. و فرزانه، ف. (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی معلمان تربیت‌بدنی استان خراسان شمالی. *فصل‌نامه مطالعات ورزشی*، ۷ (۲۸)، ۱۹۷-۲۱۸.

فتاحی، م. (۱۳۸۶). *اثرات معنویت در محیط کار بر رفتار شهروند سازمانی و ارتباط آن با کیفیت خدمات و وفاداری مشتری*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.

کدخدا، م. و جهان، ح. (۱۳۸۹). منطق‌پذیری هوش معنوی در فرایند تصمیم‌گیری. *سومین کنفرانس ملی خلاقیت‌شناسی، تربیز (TRIZ) و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران*.

کریمی گیگلو، ا.؛ فروزش، ع.؛ رحیمی، ق.؛ ممی‌زاده، ی. و کریمی گیگلو، ر. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین مدیریت معنوی و ابعاد توانمندسازی مربیان سازمان فنی و حرفه‌ای. *پنجمین همایش ملی و چهارمین همایش بین‌المللی مهارت‌آموزی و اشتغال*.

کریمی موفقی، ح.؛ اکبری لاکه، م.؛ مکارم، ع.؛ اسماعیلی، حبیب.؛ ابراهیمی، م. و عاشوری، احمد. (۱۳۹۱). ارتباط هوش معنوی با توانمندی تدریس در اعضای هیئت علمی دانشکده پزشکی. *مجله آموزش در علوم پزشکی*، ۱۲ (۸)، ۵۵۴-۵۶۳.

گشتاسبی، م.؛ احمدی، ع.؛ نگین تاجی، ف. و نگین تاجی، ک. (۱۳۹۲). مطالعه رابطه هوش معنوی و توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران. *فصل‌نامه پژوهش در مدیریت ورزشی*، ۲ (۶)، ۶۵-۷۶.

مقیم، س.؛ رهبر، ا. و اسلامی، ح. (۱۳۹۰). معنویت سازمانی و تأثیر آن در خلاقیت کارکنان (رویکردی تطبیقی). *فصل‌نامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۲ (۳)، ۸۹-۹۸.

Aidoo, m. (2016). Empowering Followers in the Politics of Spiritual Leadership: A Narrative Critical Study of 1 Samuel. *The Expository Times*, 1(1), 1-11.

Abdul Rani A, Abidin I, Hamid M. (2013). The impact of spiritual intelligence on work performance: case studies in government

- hospitals of east coast of Mala The Macro theme Review A multidisciplinary. *Journal of Global Macro Trends*, 2(3), 46-59. [http://macrotheme.com/yahoo\\_site\\_admin/assets/docs](http://macrotheme.com/yahoo_site_admin/assets/docs).
- Amram, j. (2005). Intelligence beyond IQ: The contribution of emotional and spiritual intelligences to effective business leadership. *Ma Doctor, Institute of Transpersonal Psychology*.
- Cowan, David. A.( 2010).Translating Spiritual Intelligence into Leadership Competencies. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 2(1), 3-38.
- Contreras, F. (2016). Servant and Spiritual Leadership Theories: Are They Two Different Notions?. *Journal of Human Values*, 22(3), 202–208
- Dee Jay, R., Alan, B. Henkin. & Lee, D. (2003). Structural antecedents and psychological correlates of teacher empowerment. *Journal of Educational Administration*, 41(3), 257-277.
- Emmons, R. A. (2000). Is spirituality intelligence? Motivation, cognition, and the psychology of ultimate concern. *The International Journal for the Psychology of Religion*, 10(1), 3-26.
- Ellerani, P. & Gentile, M. (2013). The role of teachers as facilitators to develop empowering leadership and school communities supported by the method of cooperative learning, *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 93(213),12 – 17.
- Fry, L.W.(2003).Toward a theory of spiritual leadership.*The Leadership Quarterly*,14(6),693-727.
- Fry, L. W; S. Vitucci & Cedillo. M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835-862.
- Fry, L.W. & Slocum. J. W.(2008). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Organizational Dynamics*, 37(1), 86–96.

- Fry, L. & Nisiewicz, M. (2013). *Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership*. Stanford CA: Stanford University Press.
- Gardner, Howard (2006). *Changing Minds. The art and science of changing our own and other people's minds*, Boston MA: Harvard Business School Press.
- King david B. & Teresa L. DeCicco (2009). A Viable Model and Self-Report Measure of Spiritual Intelligence. *The International Journal of Transpersonal*, 28(1),68-85.
- King, D.B. (2008). *Rethinking claims of spiritual intelligence: A definition, model, & measure*. Unpublished master's thesis. Trent University. Peterborough, Ontario, Canada.
- Suan Chin, S. C; Seyal. A H; Yeown, J. A. & Sin Tan, K. (2013). The Relationship between Spiritual Intelligence and Transformational Leadership Style among Student Leaders. *Journal of Southeast Asian Research, 29<sup>th</sup> IBIMA Conference, 2013 (2013), 1-17*.
- Modaff, D. P; Butler, J. A. & DeWine, S. (2008). *Organizational Communication: Foundations, Challenges, and Misunderstandings* (2nd ed.). Boston: Pearson Education.
- Mosaybian, N. & Araghizade, A. (2014). Surveying The Effect Of Spiritual Intelligence On Employee Empowerment. Kuwait Chapter Of Arabian, *Journal Of Business And Management Review*,3(6),95-105.
- Mansor, N; Ismail, A. H; Mohd, M.A. & Anwar, N. (2013). Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Commitment in Malaysians' Oil and Gas Industry. *Asian Social Science*, 9( 7), 179-191.
- Noi Lee, A. & Nie, Y. (2017). Teachers' perceptions of school leaders' empowering behaviours and psychological empowerment: Evidence from a Singapore sample. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(2), 260–283.

- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465
- Rasouli, N; Montazeri, M; Nekouei, M. H. & Zahedi, H. (2013). Investigating the Relationship Between Spiritual Leadership and Employees Psychological Empowerment in Khozestan Utility. *International Business Management*, 7(2), 55-64.
- Somech, A. (2005). Teachers' Personal and Team Empowerment and Their Relations to Organizational Outcomes: Contradictory or Compatible Constructs?. *Educational Administration Quarterly*, 41(2), 237-266.
- Sendjaya, S. & Pekerti, A.G. (2010). Servant Leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership and organization development journal*. 31(7), 643-663. -Saad, M; See, T.P; Mohamed Adilc, M. A. & Kassim, K. (2015). Spiritual Intelligence on Leadership Effectiveness and Food- Hygiene Practices in Public Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 201(2) 146 – 155.
- Strack, G. & Fottler, MD. (2002). Spirituality & effective leadership in healthcare: Is there a connection? *Frontiers of Health Services Management*, 18(4), 3-18.
- Thomas, S. h. (2017). Teacher Empowerment: A Focused Ethnographic Study in Brunei Darussalam. *The Qualitative Report*, 22(1), 47-72. Available at: <http://nsuworks.nova.edu/tqr>
- Wulantika, L. & Mayasari Buhari, R. (2015). The Effect of Spiritual Intelligence on Employees' Empowerment at Pt. Centra Multi Karya. *Mediterranean Journal of Social Sciences Publishing, Rome-Italy*, 6 ( 5), 151-156.
- Zohar, D. & Marshall, I. (2000). *SQ: Spiritual intelligence, the ultimate intelligence*. London: Bloomsbury.