

## مدل ساختاری نقش رهبری معنوی و تحول گرا بر توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی

### شهرستان سلماس: بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی

معصومه علیزاده برگشادی، فاطمه علی زاده برگشادی

#### چکیده

هدف تحقیق حاضر، تدوین مدل ساختاری نقش رهبری معنوی و تحول گرا بر توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی شهرستان سلماس: بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی می باشد. این تحقیق از نظر هدف، جزء تحقیقات کاربردی و از نظر ماهیت پژوهش از نوع توصیفی و به روش پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان مدارس دوره ابتدایی شهرستان سلماس در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۱ به تعداد ۴۹۸ نفر (۲۲۸ مرد و ۲۷۰ زن) می باشد. حجم نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان، ۲۱۷ محاسبه شد که انتخاب این تعداد از معلمان دوره ابتدایی شهرستان سلماس به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای صورت گرفت. جهت جمع آوری داده ها از پرسشنامه های رهبری معنوی خدري و شاه طالبی (۱۳۹۵)، سبک رهبری تحول گرا باس و اولیو (۲۰۰۰)، توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۵) و یادگیری سازمانی نیفه (۲۰۰۱) استفاده گردید، روایی پرسشنامه های مذکور به جهت استفاده از پرسشنامه های استاندارد، تایید و پایایی آنها از طریق ضریب آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش های آمار توصیفی و آمار استنباطی (معادلات ساختاری) استفاده شد. با توجه به غیرنرمال بودن توزیع داده ها از تحلیل از معادلات ساختاری و تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار pls استفاده گردید. نتایج نشانگر این بود که مدل ساختاری نقش رهبری معنوی و تحول گرا بر توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی شهرستان سلماس: بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی قابل تدوین می باشد، لذا، نقش رهبری معنوی و تحول گرا بر توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی شهرستان سلماس: بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی مثبت و معنی داری می باشد، همچنین نتایج نشان داد که یادگیری سازمانی در رابطه سبک رهبری تحول گرا و معنوی با رفتارهای کاری نو آورانه در بر یادگیری سازمانی معلمان، نقش میانجی را ایفا می نماید.

**واژگان کلیدی:** رهبری معنوی، رهبری تحول گرا، توانمندسازی معلمان، یادگیری سازمانی

## مقدمه

تغییرات سریع محیطی سازمان ها را وادار می سازد تا برای سازگاری با محیط به ساز و کارهای مدیریتی مختلفی روی آورند که توانمندسازی یکی از این ساز و کارها است و نقش کلیدی در حیات سازمان های نوین دارد. اهداف توانمندسازی هنگامی تحقق می یابد که قدرت، اطلاعات، دانش فنی و پاداش ها در یک سازمان به صورت متناسب توزیع شود (مرادی و همکاران، ۱۴۰۰). از سویی باید اشاره داشت که موفقیت مدارس در گروه رهبری صحیح و کارآمد است که بر نفوذ، راهنمایی، هدایت و به جریان انداختن فعالیت های آموزشی اتکا دارد. مدیران مدارس باید از شیوه های جدید هدایت، رهبری و تفکر خلاق نوآورانه آگاهی داشته باشند. هنر رهبری در شرایط امروز، تشویق و ترغیب رقابت با درک آگاهی از نقش های جدید رهبری و مهارتی است (نورعلیزاده، ۱۳۹۷). یک رهبر مؤثر، روند حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را به خوبی هدایت می کند و در هر لحظه برای آینده ای بهتر در تکاپو است (سمیعی زفرقندی، ۱۳۹۵). از این جهت، رهبری معنوی کارساز است، زیرا که «استفاده مدیران از رهبری معنوی، هم یک نوع انگیزش درونی برای کارکنان و هم زمینه ای برای انگیزش بیرونی پیروانش فراهم می کنند، کارکنان معنوی و ارزش مدار به کارها و فعالیت های پیروان در سازمان یا گروه، بوسیله متصل کردن آنها به ارزش های عمیق درونی شان معنی می دهند، توسعه معنوی شامل ارزش ها، نگرش ها و رفتارهای مورد نیاز برای ایجاد انگیزش درونی در خود و دیگران به گونه ای که باعث بیداری معنویت از طریق معنا و هدف و عضویت در پیروان می گردد و در نهایت منجر به نتایج فردی و سازمانی از قبیل بهداشت و سلامت روانی و بهره وری بالا می گردد (سهرابی، ۱۳۹۳). تحقیقات نشان داده است که معنویت رفتاری مدیر به طور مثبتی با عملکرد مطلوب مرتبط است. به این جهت که صداقت رفتاری بالای مدیران به طور مثبتی مربوط به رفتارهای فرافکنشی کارکنان است (شاهمرادی و شیخویسی، ۱۳۹۹). فرای، مادرلی، اویمنت<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در بررسی معنویت در محیط کار نشان داد که نتیجه آن ایجاد تعهد در کارکنان است. رگو، پینا، کونها، سوتو<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) به این نتیجه رسید که زمانی که مردم تجربه معنویت در محل کار را دارند، به طور موثرتری به سازمانهای خود احساس تعهد می کنند. در کنار رهبری معنوی، یکی از مهمترین نظریه های رهبری در مورد توانمندسازی نظریه رهبری تحول گرا است که افراد را متحول می سازد و با ارزش ها و خصیصه ها و اهداف بلند مدت آنها در ارتباط است (نوروزی و نادری، ۱۳۹۷). رهبری تحول گرا به نوعی رهبری اطلاق می شود که در آن رهبران دارای موهبت الهی هستند و برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم و با نفوذ بر قلبشان آنها را هدایت می کنند. رهبران تحول آفرین یک چشم انداز سازمانی پویا خلق می کنند که اغلب یک دگرگونی در ارزش های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می سازد. رهبری تحول گرا همچنین به دنبال برقراری یک رابطه بین علائق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی

<sup>۱</sup> - Fry & Matherly & Ouimet<sup>۲</sup> - Rego & Pina & Cunha & Souto

را بدهد(مین پارک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). رهبری تحول گرا که بر اساس روابط عاطفی و شخصی میان رهبر و زیردستان استوار است، علاوه بر هدایت و انگیزش پیروان جهت عملکرد و رای انتظارات، به احتیاجات و کارهای پیرو به منظور بهبود کارایی او از طریق انگیزه های عملی یا الهامی توجه دارد. رهبری تحولی، رهبری الهامی است که بر دیگران اثر می گذارد تا به عملکرد فوق العاده، غالباً در عرصه تغییرات سازمانی و در مقیاس وسیع دست یابند و فضایی از روشن بینی و شور و اشتیاق به وجود می آورند که به طور چشمگیری حس اعتماد، آرمان خواهی و تعهد را در پیروان بر می انگیزد. چنین رهبری، پیروان خود را برمی انگیزد تا بیشتر دل به کار بدهند، از کارشان بیشتر راضی باشند، تمایل زیادی به تلاش فوق العاده برای دستیابی به موفقیت در زمان چالش خیز، نشان دهند(بهرنگی و موحد زاده، ۱۳۹۹). رهبری تحول گرا توانایی عمل مؤثر در شرایط پیچیده و مخاطره آمیز را داشته و این حس را به وجود می آورند که کارکنان از طریق توانمندی، در برابر چالش ها و فرصت های احتمالی واکنش مناسب از خود بروز دهند(قدیانی، ۱۳۹۶). چنانچه، لایت وود<sup>۴</sup> و همکاران(۲۰۱۹) نشان داد که بکارگیری رهبری تحول گرا بر توانایی بیشتر معلمان متمر ثمر و سودبخش بوده است. همچنین مارزانو<sup>۵</sup>(۲۰۱۷) نشان داد که پیامد توانایی اخلاقی کارکنان از رفتار رهبری تحولی شامل مشارکت در فرایندهای سازمانی و تصمیم گیری است. در واقع، نوع رهبری در مدرسه می تواند تاثیر لازم را برای توانمندی معلمان داشته باشد، نیز، مدیران مدارس از طریق فراهم سازی زمینه یادگیری و دانش بر تدریس کارآمد در کلاس توسط معلمان تاثیرات خود را ایفا می نمایند(صادقی، ۱۳۹۴). براین اساس، معلمان دارای دانش و علم کافی، کارهایشان به خوبی سازمان یافته و آماده است. یعنی از وقت خود و زمان خود به خوبی استفاده می کنند و می کوشند تا برنامه خود را از قبل تنظیم کنند، برای تغییر دادن موضوع بحث و گفتگو از لحظه ها استفاده می کنند، یعنی در کلاس فعالیتهای متنوعی را باعث می شوند و هر حادثه یادگیری مقدمه و بهانه ای برای حادثه یادگیری دیگر می شود. اینگونه معلمان از برنامه با جدول یادگیری سریع استفاده می کنند، یعنی، کلاس را به صورت زنده و شاد و فعال اداره می کنند. این امر، می تواند به عنوان یادگیری سازمانی تعبیر شود، «زیرا که یادگیری سازمانی روشی است که سازمان ها را ایجاد، تکمیل و سازماندهی می کند تا دانش و جریان های عادی کار را در ارتباط با فعالیت هایشان در داخل فرهنگ هایشان و همچنین کارایی سازمان را از طریق بهبود به کارگیری مهارت های گسترده و نیروی کاریشان انطباق داده و توسعه بخشند»(سلیمی و شاهمندی، ۱۳۹۶). یاد گرفتن به معنای تقویت دانایی به کمک تجربه است که از پیگیری امور به دست می آید. یادگیری سازمان ها را قادر می سازد سریع تر و موثرتر در مقابل محیط پویا و پیچیده عکس العمل نشان دهند. سایمون یادگیری سازمانی را؛ رشد بینش و تجدید ساخت دهی و بازنگری موفقیت آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس می شود، تعریف کرده است (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۹۸). یکی دیگر از تعاریف یادگیری سازمانی این است که به عنوان ابزاری برای شناسایی و حل مشکلات می باشد و سازمان را برای آزمایش،

<sup>۳</sup> - Min Park<sup>۴</sup> - Leithwood<sup>۵</sup> - Marzano

تغییر و بهبود ظرفیت به منظور دستیابی به هدف آماده می سازد (جاکوبوس<sup>۶</sup> و لازینبای، ۲۰۲۱). در مجموع ملاحظه می شود که یادگیری سازمانی به عنوان راهی تعریف شده است که طی آن سازمان ها به تولید، تکمیل و سازماندهی دانش پرداخته، فعالیت های خود را براساس آن عادی می سازند و آن را به درون فرهنگ خود وارد می کنند. یعنی یادگیری سازمانی یک فرایند مبتنی بر تجربه است که از طریق آن دانش مربوط به روابط اقدام- پیامد توسعه می یابد و به تدریج عادی می شود. علاوه بر این دانش به حافظه سازمانی وارد شده، رفتار جمعی را تغییر می دهد (قربانی زاده، ۱۳۹۸). در مدرسی که با سطوح بالای یادگیری سازمانی، معلمان پیوسته توانایی خود را برای خلق نتایجی که برای آنها واقعا مطلوب است افزایش می دهند، یادگیری سازمانی موجب می شود که الگوهای ذهنی جدید و گسترده ای پرورش یابد و معلمان به طور مرتب بیاموزند که چطور با یکدیگر بیاموزند، مدرسی که با چنین ویژگی هایی به دلیل تشویق نوآوری، کسب دانش و توسعه قابلیتها، علائم را از محیط دریافت، تفسیر و در فرصتها اعمال می کنند که این امر موجب بهبود کیفیت تدریس معلمان خواهد شد (اکبری و مهنی، ۱۳۹۸). امین فرد و همکاران (۱۴۰۰) نشان دادند که رهبری معنوی بر مسئولیت پذیری معلمان تاثیر مثبت و معناداری دارد، شفیع پورمطلق و حسینی (۱۳۹۹) به این نتیجه دست یافت که بین رهبری معنوی و بهبود مدیریت کلاس داری رابطه مثبت و معنی داری معنادار وجود دارد. تحقیقات چن و یانگ<sup>۷</sup> (۲۰۲۱) نشان دادند که که ارزش ها، نگرش ها و رفتارهای معنوی رهبران اثرات مثبتی بر رفتارهای فرانقشی کارکنان دارد. عثمان و قیصر دنیش<sup>۸</sup> (۲۰۱۹) دریافتند که رهبری معنوی در پیش بینی رفتارهای فرانقشی موثر می باشد. و نیز یافته های حمدی و قاسمی (۱۳۹۹) نشان دادند که رهبری معنوی بر رفتار فرانش تاثیر مستقیم دارد. همچنین مرادزاده و همکاران (۱۳۹۹) دریافتند رهبری معنوی بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق معنویت سازمانی اثر معنی داری دارد. به علاوه آیدین و سیلان<sup>۹</sup> (۲۰۱۹) نشان دادند که همبستگی مثبت قابل ملاحظه ای بین هر یک از عناصر رهبری معنوی و عملکرد وجود دارد. همچنین زارع دازمیرکنده (۱۳۹۷) گزارش کردند رهبری تحول گرا بر توانمند سازی روانشناختی کارکنان تاثیر مثبت و معنی داری دارد. یافته های لطفی و همکاران (۱۳۹۷) نشان دادند که بین مؤلفه های رهبری تحول گرا و توانمندسازی کارکنان رابطه ای مثبت و معناداری وجود دارد. و نیز هاردین و سالیسو<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۹) دریافتند توانمند نمودن معلمان می تواند تاثیر مثبت و معناداری به همراه رهبری تحول گرا برای تعهد سازمانی ایشان در محیط آموزشی داشته باشد، اولیو<sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) گزارش کردند شاخصهای رهبری تحولی بر توانمندی روانی تاثیر مثبت و معنی داری دارد. همچنین اردلان و قادری شیخی آبادی (۱۳۹۹) دریافتند متغیر یادگیری سازمانی دارای اثر مستقیم مثبت و اثر کل مثبت و معنادار بر متغیر چابکی سازمانی میباشد. ونیز عاریفا<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۸) دریافت که شایستگی

<sup>۶</sup> - Jacobus<sup>۷</sup> - Chen & Yang<sup>۸</sup> - Usman & Qaiser Danish<sup>۹</sup> - Aydin & Ceylan<sup>۱۰</sup> - Hairuddin & Salisu<sup>۱۱</sup> - Avolio<sup>۱۲</sup> - Arifa

معنوی با رضایت شغلی تعامل رابطه مثبتی دارد، یافته های کارلند و گیلاد<sup>۱۳</sup> (۲۰۲۰) نشان دادند که یادگیری سازمانی مدرسه در نهایت قادر خواهد بود تا فرایند آموزش و یادگیری را بهبود ببخشد. همچنین حمزوی و محبی<sup>۱۴</sup> (۱۴۰۱) گزارش کردند رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی و توانمندسازی ساختاری تاثیر مثبت و معناداری دارد. به علاوه شفیعی و همکاران<sup>۱۵</sup> (۱۳۹۷) دریافتند که بین میزان تعامل گرایی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان، رابطه معنا دار وجود دارد و تعامل تحول آفرینی و تعامل گرایی مدیران نیز بر تعهد سازمانی کارکنان، تاثیر مثبت و معنادار وجود دارد. و نیز سایور<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۷) از تحقیقات خود به این نتیجه رسید که معلمان و دانش آموزان مدرسه ای که فرهنگی را گزارش داده اند که موجب موفقیت مدرسه آنها شده، دارای یک رهبر تحول گرا به عنوان مدیر بوده اند. رهبری تحولی بر تمام بازده های مدرسه ها تاثیر مطلوب داشت. همچنین ریسامبسی<sup>۱۷</sup> و همکاران (۲۰۱۲) دریافتند که رهبری تحول گرا تاثیر منفی بر فرسودگی شغلی داشت و در نتیجه انگیزه و رضایت کارکنان افزایش یافته بود. تحقیقات میلی من<sup>۱۸</sup> و همکاران (۲۰۱۸) نشان داد که رهبری معنوی تأثیر مستقیم بر مشارکت کارکنان دارد. و نیز یافته های ابن علی سمیاری<sup>۱۹</sup> (۱۳۹۷) نشان داد سرمایه اجتماعی و رهبری تحول آفرین بر توانمندسازی روانشناختی تاثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین نوراشیکان<sup>۲۰</sup> و همکاران (۲۰۱۸) به این نتیجه رسیدند که سازمان یادگیرنده دارای چشم انداز روشن بر عملکرد سازمانی و نوآوری سازمانی، به طور بالقوه منجر به موفقیت می شود. و نیز تحقیقات قلندر محله<sup>۲۱</sup> (۱۳۹۶) نشان داد با افزایش یادگیری سازمانی، عملکرد سازمانی بهبود می یابد. از سویی، با توجه به اینکه مدارس به عنوان سازمانهایی که رسالت آموزش را در جامعه به عهده دارند و تحولات سریع علمی و فنی به مدیریت و رهبری در ابعاد چندگانه ای نظیر پژوهشی و فناوری، فرهنگی و اجتماعی و منابع مالی نیازمند هستند، یادگیری سازمانی می تواند در بهبود امور آموزشی مدارس نقش مهمی داشته باشد. یادگیری سازمانی از این جهت در سازمانهای آموزشی مهم می باشد که فراهم آورنده محیطی است که بکارگیری دانش مناسب و انجام بهینه امور را تسهیل نموده و اجرای آموزش و نیل به اهداف را آسان می نماید، از سویی، مدیران مدارس با استفاده از انگیزش دهی، صداقت، درستی و فروتنی، قابلیت مواجهه با مشکلات و ناملازمات و کنار آمدن با سختی ها به عنوان مصادیق رهبری معنوی و تحول گرا، در کاهش مسائل آموزشگاه و بهبود توانایی معلمان می توانند نقش عمده ای داشته باشند و این امر در پیشرفت تحصیلی دانش آموزان نیز اثر گذار است، لذا تحقیقی طراحی شد تا به این سوال پاسخ داده شود که آیا رهبری معنوی و تحول گرا بر توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی شهرستان سلماس: بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی نقش دارد؟

<sup>۱۳</sup> - Kurland & Gilad<sup>۱۴</sup> - Soyor<sup>۱۵</sup> - Risambessy<sup>۱۶</sup> - Milliman<sup>۱۷</sup> - Norashikin

## روش تحقیق

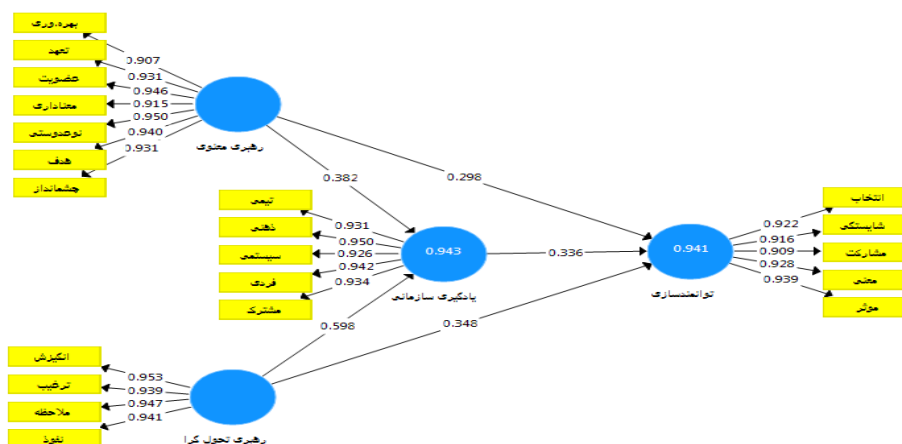
در روش پژوهش با سه پارادایم شامل (۱) پارادایم اثبات گرایی یا پوزیتیویسم، (۲) پارادایم تفسیری، (۳) پارادایم انتقادی مواجه هستیم. این سه پارادایم با ترسیم مسیر پژوهش های علمی و تعیین اهداف، چگونگی حرکت محقق را در مسیر پژوهش (روش پژوهش) تعیین می کند. پارادایم جهت گیری و راهبرد پایه ای به تئوری و پژوهش است. کلا پارادایم نظام فکری برای پژوهشگر ایجاد می کند. اولین گام در روش شناسی پژوهش است. در این نظام فکری، پیش فرض های اساسی، سوالات مهمی را که باید پاسخ داده شوند، معماهایی که باید حل شوند و فنون تحقیقاتی را که باید به کار گرفته شوند، شامل می شوند، هدف تحقیق حاضر توصیف است و متعلق به سه پارادایم فکری مذکور است؛ به عبارتی با رویکرد اثباتی یا تفسیری یا انتقادی قصد توصیف یک پدیده را داریم. این تحقیق از نوع توصیفی است و به لحاظ هدف کاربردی می باشد. همچنین روش تحقیق از لحاظ گردآوری، به صورت میدانی و از لحاظ اجرا به صورت پیمایشی می باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان مدارس دوره ابتدایی شهرستان سلماس در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۱ به تعداد ۴۹۸ نفر (۲۲۸ مرد و ۲۷۰ زن) می باشد. حجم نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان، ۲۱۷ محاسبه شد که انتخاب این تعداد از معلمان دوره ابتدایی شهرستان سلماس به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای صورت گرفت. نمونه گیری طبقه ای، انتخاب نمونه از میان طبقه هایی است که از نظر درونی همگن و از نظر بیرونی ناهمگن هستند. اگر جامعه آماری ناهمگن باشد اما بتوان آن را به طبقه هایی تقسیم کرد که افراد هر طبقه از نظر متغیر مورد بررسی همگن باشند آنگاه می توان از روش نمونه گیری طبقه ای استفاده کرد، لذا در تحقیق حاضر از آنجا که در جامعه آماری ۵۴ درصد (۱۱۷ نفر) را زنان و ۴۶ درصد (۹۹ نفر) را مردان تشکیل می دادند در نمونه نیز این تعداد رعایت شد، بنابراین عامل جنسیت به عنوان ناهمگن بودن بیرونی در نظر گرفته شده است و لیست جداگانه برای زنان و مردان تهیه شده و از میان آنها به میزان درصدهای یا تعداد ذکر شده، نمونه آماری انتخاب گردید. برای جمع آوری داده های مورد نیاز این پژوهش بخصوص مبانی نظری و پیشینه تحقیق از کتاب ها و پایان نامه و نشریات معتبر داخلی و خارجی استفاده خواهد شد همچنین ابزارهای اصلی اندازه گیری این تحقیق بر اساس متغیرهای آن چهار نوع پرسشنامه استاندارد می باشد. ۱- پرسشنامه ادراک از رهبری معنوی: پرسشنامه رهبری معنوی خدري و شاه طالبی (۱۳۹۵) تدوین شده است و دارای ۳۳ سوال و دارای ۷ مولفه می باشد. روایی و پایایی ابزار در تحقیق خدري و شاه طالبی (۱۳۹۵) بررسی و تایید قرار گرفته است. ضرایب آلفای کرونباخ، ۰/۹۷۵/ بدست آمد. ۲- پرسشنامه سبک رهبری تحول گرا: از پرسشنامه رهبری چند عاملی باس و آولیو<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۰) به کار رفت. مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه بر اساس طیف ۵ درجه ای نمره گذاری می شود. کلیه گویه ها به صورت مثبت نمره گذاری می شود. این پرسشنامه دارای ۲۰ سوال و چهار مؤلفه است. در تحقیق زین آبادی و همکاران (۱۳۸۸) پایایی پرسشنامه با روش آلفا ۰/۹۴ به دست آمده است. ضرایب آلفای کرونباخ، ۰/۹۶ بدست آمد. ۳- پرسشنامه توانمندسازی: پرسشنامه مذکور برای بررسی میزان توانمندی روانشناختی با ابعاد پنجگانه با ۱۸ گویه با مقیاس لیکرت

<sup>۱۸</sup> -Bass and Avolio

پنج درجه‌ای با آلفای کرونباخ ۰/۷۴ به وسیله اسپریتز (۱۹۹۶) ساخته شده است، این پرسشنامه دارای ۱۸ سوال و پنج مولفه است. روایی این پرسشنامه در تحقیق حسینی و همکاران (۱۳۹۳) مورد تایید قرار گرفته و پایایی آن در تحقیق مذکور از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۶ بدست آمده است، همچنین، برای سنجش پایایی پرسش نامه این پژوهش، ضرایب بارهای عامل، ضرایب آلفای کرونباخ، ۰/۹۵۶ بدست آمد. پرسشنامه یادگیری سازمانی: توسط نیف و همکاران (۱۹۹۰) که دارای تعداد ۲۴ سوال و ۵ مولفه به ارزیابی یادگیری سازمانی می پردازد. ضرایب آلفای کرونباخ، ۰/۹۶۵ بدست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات به دست آمده، از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش آمار توصیفی جهت طبقه‌بندی و توصیف داده‌های مربوط به قسمت اول پرسشنامه‌ها، یعنی سوالات زمینه‌ای (سابقه تدریس، مدرک و ...) آمارهای توصیفی میانگین، انحراف معیار، واریانس، مینیمم و ماکزیمم و نمودارها ارائه گردید و همچنین در بخش آمار استنباطی به منظور آزمون فرضیه‌ها از معادلات ساختاری تحت نرم‌افزار Smart PLS به جهت غیرنرمال بودن توزیع داده ها و حجم کم نمونه آماری استفاده شد

#### یافته ها

نمودار ذیل، بیانگر حالت تخمین استاندارد مقادیر برآورد شده بارهای عاملی است، این مقادیر، میزان نقش یک متغیر بر متغیر وارد شونده را نشان می‌دهد. بار عاملی مقداری بین منفی یک و یک است. اگر قدر مطلق بار عاملی کمتر از ۰/۱ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰/۱ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگ‌تر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است.

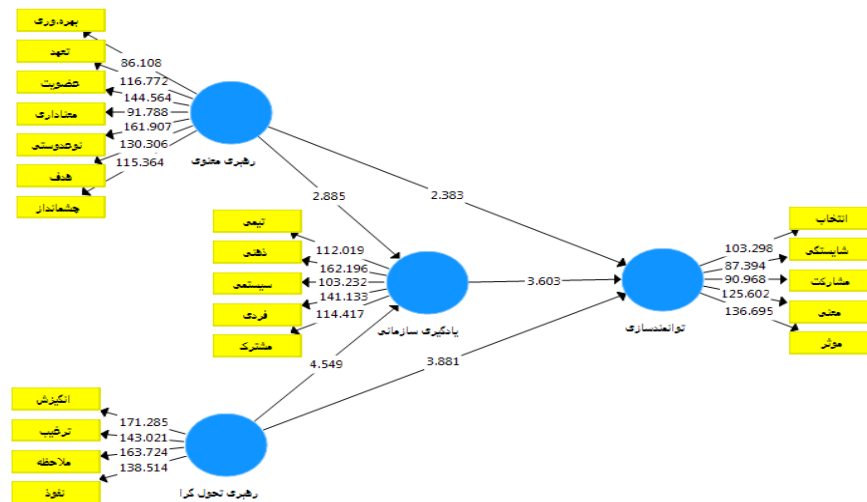


نمودار ۱، ضرایب استاندارد مدل

در نمودار فوق، نمرات استاندارد مدل بالاتر از ۰/۱ می‌باشند که نشانگر اعتبار مدل اندازه‌گیری می‌باشد.

#### ضرایب معناداری Z

به منظور محاسبه ضرایب معناداری Z، واریانس تبیین شده متغیرهای وابسته توسط متغیرهای مستقل، بار عاملی متغیرهای مشاهده شده و اثر غیرمستقیم و اثر کل متغیرها بر یکدیگر از آزمون PLS Algorithm استفاده شد.



### نمودار ۲، ضرایب معناداری Z بدون حضور متغیر تعدیل گر

جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره آزمون  $t$  یا همان ضرایب معناداری  $Z$  استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای  $0.05$  بررسی می‌شود بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون  $t$ -value از  $1/96$  کوچک‌تر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست. در این آزمون اعداد روی مسیر و نیز خطوط مربوط به بارهای عاملی مربوط به این آزمون هستند.

### مقادیر $R^2$

ضریب تعیین  $R^2$  معیاری است که بیانگر میزان تغییرات هر یک از متغیرهای وابسته مدل است که به وسیله متغیرهای مستقل تبیین می‌شود. مقدار  $R^2$  تنها برای متغیرهای درون‌زای مدل ارائه می‌شود و در مورد سازه‌های برون‌زا مقدار آن برابر صفر است. هرچه مقدار  $R^2$  مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. سه مقدار  $0.19$ ،  $0.33$  و  $0.67$  به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای ضریب تعیین معرفی شده است.

### جدول ۱، ضریب تعیین $R^2$

متغیرها	R Square	R Square Adjusted
توانمندسازی	۰,۹۴۱	۰,۹۴
یادگیری سازمانی	۰,۹۴۳	۰,۹۴۲

### معیار اندازه تأثیر $f^2$

قسمت قبل بررسی شد که متغیرها تا چه حد توانسته‌اند متغیرهای دیگر را تبیین کنند. اما میزان تأثیر هر کدام از متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته مشخص نکردیم. این معیار که توسط کوهن (۱۹۸۸) معرفی شد، شدت رابطه‌ی



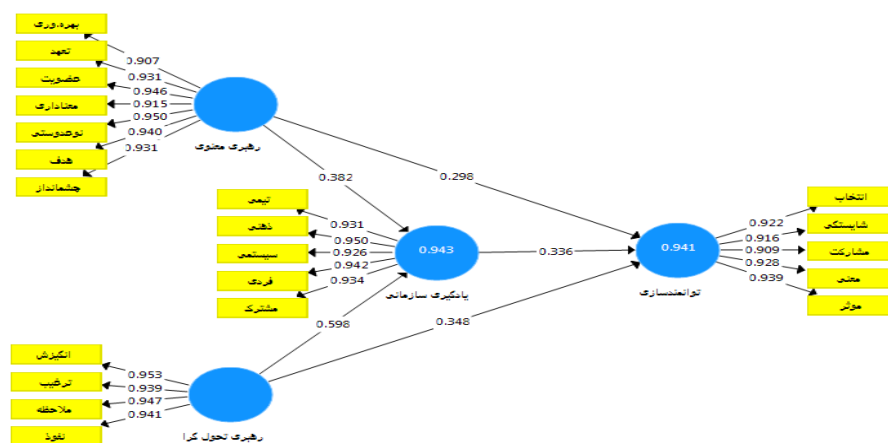
میان سازه های مدل را نشان می دهد. مقادیر  $0/02$ ،  $0/15$  و  $0/35$  به ترتیب نشان از اندازه تأثیر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه دیگر است. معیار اندازه تأثیر در مدل هایی کاربرد دارد که متغیرهای درونزایی داشته باشد که بیش از یک متغیر برونزا بر آن تأثیر گذار باشد برای هر اثر در مدل مسیری می توان اندازه اثر را با استفاده از  $f^2$  کوهن ارزیابی کرد. اندازه اثر  $f^2$  به صورت نسبتی از تغییرات  $R^2$  به روی بخشی از واریانس متغیر مکنون درونزا است که به صورت تبیین نشده در مدل باقی می ماند.

$f^2$  جدول ۲، معیار اندازه تأثیر

متغیرها	توانمندسازی	یادگیری سازمانی
رهبری تحول گرا	۰.۱۰۷	۰.۴۸۵
رهبری معنوی	۰.۰۹۸	۰.۱۹۸

## نتایج فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی: مدل ساختاری نقش رهبری معنوی و تحول گرا بر توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی شهرستان سلماس: بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی قابل تدوین می باشد.



نمودار فوق بیانگر حالت تخمین استاندارد مقادیر برآورد شده بارهای عاملی هست، این مقادیر در فرضیه فوق عبارت است از  $0/298$ ،  $0/382$ ،  $0/336$  و  $0/348$  که میزان ارتباط یک متغیر بر متغیر وارد شونده را نشان می دهد به این نحو که مدل ساختاری نقش رهبری معنوی و تحول گرا بر توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی شهرستان سلماس: بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی قابل تدوین می باشد.

نتایج بررسی فرضیه های فرعی منتج از مدل تحقیق در جدول ذیل آورده شده است.

فرضیه های فرعی	تخمین استاندارد	مقدار تی	نتیجه	سطح معنی داری
----------------	-----------------	----------	-------	---------------

۰/۰۱	مثبت و معنی دار	۲/۳۸	۰/۲۹۸	۱. رهبری معنوی بر توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی شهرستان سلماس نقش دارد.
۰/۰۱	مثبت و معنی دار	۳/۸۸	۰/۳۴۸	۲. رهبری تحول گرا بر توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی شهرستان سلماس نقش دارد.
۰/۰۱	مثبت و معنی دار	۲/۲۴	***	۳. رهبری معنوی بر توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی شهرستان سلماس با میانجی گری یادگیری سازمانی نقش دارد.
۰/۰۱	مثبت و معنی دار	۲/۸۲	***	۴. رهبری تحول گرا بر توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی شهرستان سلماس با میانجی گری یادگیری سازمانی نقش دارد.
۰/۰۱	مثبت و معنی دار	۲/۸۸	۰/۳۸۲	۵. رهبری معنوی بر یادگیری سازمانی معلمان دوره ابتدایی شهرستان سلماس نقش دارد.
۰/۰۱	مثبت و معنی دار	۴/۵۴	۰/۵۹۸	۶. رهبری تحول گرا بر یادگیری سازمانی معلمان دوره ابتدایی شهرستان سلماس نقش دارد.
۰/۰۱	مثبت و معنی دار	۳/۶	۰/۳۳۶	۷. یادگیری سازمانی بر توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی شهرستان سلماس نقش دارد.

همانطور که مشاهده می شود  $t\text{-value}$  مساوی  $۳/۲، ۸۸/۳۸، ۲/۲۴، ۲/۸۲، ۲/۸۸، ۴/۵۴$  و  $۳/۶$  می باشد که بالاتر از  $±۱.۹۶$  بوده و نتایج معنی دار می باشد، همچنین تخمین استاندارد مساوی  $۰/۲۹۸، ۰/۳۸۴، ۰/۳۸۲، ۰/۵۹۸$  و  $۰/۳۳۶$  می باشد که بالاتر از  $۰/۱$  است لذا، نقش رهبری معنوی و تحول گرا بر توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی شهرستان سلماس: بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی مثبت و معنی داری می باشد، همچنین نتایج نشان داد که یادگیری سازمانی در رابطه سبک رهبری تحول گرا و معنوی با رفتارهای کاری نو آورانه در بر یادگیری سازمانی معلمان، نقش میانجی را ایفا می نماید.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج بدست آمده نشان داد که مدل ساختاری نقش رهبری معنوی و تحول گرا بر توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی شهرستان سلماس: بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی قابل تدوین می باشد. در تبیین یافته فوق باید قید نمود که رهبری معنوی و تحول گرا از طریق برقراری روابط مثبت و سازنده، توجه به نیازها و خواسته های معلمان آموزش و پرورش و برقراری شرایط مناسب رشد، موجب ارتقای باور خودکارآمدی در آنها میشود و از این طریق اهداف آموزش و پرورش را از طریق توانمندسازی در مدرسه محقق می سازد. در واقع، معلمان به احساس امنیت و تعامل با مدیر مدرسه نیاز دارند تا بتوانند در کمال آرامش به تأمل درجهت یافتن راه حلهای مناسب و بهبود توانمندسازی و رفع مشکلات یادگیری دانش آموزان خود بپردازند، به این صورت که مدیران با ایجاد حس ارزشمندی در میان همکاران مدرسه، ایجاد درک قوی از هدف درمانی سازمان، چشم پوشی از علایق شخصی و توجه به تبعات تصمیمات خویش در سازمان، قادر به افزایش توانمندسازی معلمان خواهند بود. از طرفی، رهبری معنوی در صورت وجود در معلمان می تواند تأثیرات مهمی در رفتار و تعامل با مدرسه داشته باشد بخصوص نحوه ای که تأثیر رهبری معنوی بر رعایت معنویات دارد می تواند اعمال معنوی و مذهبی را در بین معلمان اشاعه دهد به این نحو که معلمان از طریق رهبری معنوی به کارها و فعالیتهای آموزشی معنا و مفهوم می بخشند و مسیر زندگی خود را عالی تر و مذهبی تر می سازند. این موضوع، می تواند در راستای بهبود رفتارهای توانمندی تأثیر مثبتی به همراه داشته باشد. تحقیقات امین فرد و همکاران (۱۴۰۰)، شفیع پورمطلق و

حسینی (۱۳۹۹)، چن و یانگ (۲۰۲۱) و عثمان و قیصر دنیش (۲۰۱۹) همسو با این نتیجه است. همچنین تحلیل صورت گرفته نشان داد که رهبری معنوی بر توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی شهرستان سلماس نقش مثبت و معنی داری دارد. در تبیین یافته فوق می توان قید نمود که، تقویت هر یک از ابعاد رهبری معنوی، عملکرد آموزشی معلمان را بهبود خواهد داد، مدیران مدارس با فراهم نمودن زمینه های مساعد و حمایت کننده برای معلمان می توانند شرایطی را فراهم سازند تا شاخصهای عملکردی معلمان در خصوص توانمندسازی معلمان رشد نماید. تحقیقات حمدی و قاسمی (۱۳۹۹)، مرادزاده و همکاران (۱۳۹۹)، آیدین و سیلان (۲۰۱۹) همسو با این نتیجه است. به علاوه تحلیل صورت گرفته نشان داد که رهبری تحول گرا بر توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی شهرستان سلماس نقش مثبت و معنی داری دارد. در تبیین یافته فوق باید قید نمود که مدیران با در نظر گرفتن جوانب مختلف به هنگام حل مشکلات، نظر خواهی از معلمان، بررسی واقعی پیشنهاد های همکاران، آرایه دید و نگرش جدید برای حل مشکل و با صحبت از باورها و ارزش های خویش می توانند توانمندسازی معلمان را بالا ببرند، در واقع، مدیران با دادن امیدواری به معلمان برای نیل به اهداف آموزشی، و راهنمایی ایشان، توجه به ویژگی های فردی از قبیل علائق، نیازها و .. به بهبود توانمندسازی معلمان، کمک می کنند. تحقیقات زارع دازمیرکنده (۱۳۹۷)، لطفی و همکاران (۱۳۹۷)، هاردین و سالیسو (۲۰۱۹)، اولیو و همکاران (۲۰۱۷) همسو با این نتیجه است. و نیز تحلیل صورت گرفته نشان داد که رهبری معنوی بر توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی شهرستان سلماس با میانجی گری یادگیری سازمانی نقش مثبت و معنی داری دارد. در تبیین یافته فوق می توان قید نمود که داشتن رهبری معنوی در خصوص عالم و زندگی کاری در میان معلمان، ایشان را به رعایت ارزش های مهمی چون اخلاق در محیط کار و داشتن بهترین راهکارها برای حل مشکلات کاری ترغیب می کند و به این نحو رفتارهای فرانشی معلمان در محیط مدرسه رشد می یابد، همچنین زمانی که معلمان برای خود، معنایی از هدف زندگی متعالی داشته باشد و بتواند در این رابطه تناقضات ارتباطی را رفع نموده و یک معنی واضحی از ارتباطات و نوع دوستی را برای خویش تعریف نماید در زندگی کاری در مدرسه و داشتن وفاداری سازمانی نیز سرآمد بوده و تلاش خواهد نمود که آن را در زندگی کاری پیاده نماید. تحقیقات اردلان و قادری شیخی آبادی (۱۳۹۹)، عاریفا (۲۰۱۸) و کارلند و گیلاد (۲۰۲۰) همسو با این نتیجه است. همچنین تحلیل صورت گرفته نشان داد که رهبری تحول گرا بر توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی شهرستان سلماس با میانجی گری یادگیری سازمانی نقش مثبت و معنی داری دارد. در تبیین یافته فوق باید قید نمود که مدیران مدارس با تاکید بر همکاری جهت نیل به اهداف آموزشی، با داشتن قدرت و اعتماد به نفس در کار مدیریت و صبحت خوشبینانه و جدی در خصوص آینده می توانند به تقویت توانمندسازی معلمان اقدام نمایند، از سویی، زمانی که مدیران مدارس در صورت بهبود روندهای آموزشی (یادگیری سازمانی) و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان و ... به وعده های انگیزشی آرایه شده عمل نمایند این امر منجر به بهبود توانمندسازی در میان معلمان می شود. تحقیقات حمزوی و محبی (۱۴۰۱)، شفیعی و همکاران (۱۳۹۷)، سایور (۲۰۱۷) و ریسامبس و همکاران (۲۰۱۲) همسو با این نتیجه است. به علاوه تحلیل صورت گرفته نشان داد که رهبری معنوی بر یادگیری سازمانی معلمان دوره ابتدایی شهرستان سلماس نقش مثبت و معنی داری دارد. در تبیین یافته فوق باید اشاره داشت که زمانی که ایمان به موفقیت سازمان در بین معلمان وجود داشته

باشد، کار به خاطر ایمان، بر طبق ضوابط صورت بگیرد و وظایف کاری برای کارکنان به طور شخصی، معنی دار باشند، در این حالت ارتباط مثبت با مدرسه به جهت تأثیری که تعهد در انجام بهتر کار به خاطر مردم و بهبود روند کاری دارد افزایش می یابد، به علاوه زمانی که زمانی که یک حس درک و قدردانی از روابط متقابل و ارتباطات از طریق تعامل اجتماعی و عضویت در گروه های اجتماعی موثر در بین معلمان وجود داشته باشد تلاش خواهند نمود که از ظرفیتهای اجتماعی برای اعضای سازمان استفاده به عمل آید و در این رابطه، یادگیری سازمانی نیز مطلوب می شود. تحقیقات میلی من و همکاران (۲۰۱۸) همسو با این نتیجه است. به علاوه تحلیل صورت گرفته نشان داد که رهبری تحول گرا بر یادگیری سازمانی معلمان دوره ابتدایی شهرستان سلماس نقش مثبت و معنی داری دارد. در تبیین یافته فوق باید اشاره داشت که وقتی که مدیریت مدرسه، کار معلمان را تحسین کند، به آنها توجه کند و صمیمیت زیادی بین معلمان و مدیریت مدرسه وجود داشته باشد این امر می تواند تلاش معلمان را در راستای بهبود ارتباط مثبت با مدرسه خود در پی داشته باشد، از سویی، وقتی که معلمان احساس کنند که در مدرسه شبیه عضوی از یک خانواده هستند و به خاطر علاقه به امر آموزش نسبت به تمام قوانین پایبند باشند می تواند انتظار داشت که یادگیری سازمانی ایشان رشد یابد. تحقیقات ابن علی سمیاری (۱۳۹۷) و نوراشیکان و همکاران (۲۰۱۸) همسو با این نتیجه است. و نیز تحلیل صورت گرفته نشان داد که یادگیری سازمانی بر توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی شهرستان سلماس نقش مثبت و معنی داری دارد. در تبیین یافته فوق باید اشاره داشت که در سازمانی با سطوح بالای یادگیری سازمانی، افراد پیوسته توانایی خود را برای خلق نتایجی که برای آنها واقعاً مطلوب است افزایش می دهند. یادگیری سازمانی موجب می شود که الگوهای ذهنی جدید و گسترده ای پرورش یابد و افراد به طور مرتب بیاموزند که چطور با یکدیگر بیاموزند. سازمان هایی با چنین ویژگی هایی به دلیل تشویق نوآوری، کسب دانش و توسعه قابلیت ها، علائم را از محیط دریافت، تفسیر و در فرصت ها اعمال می کنند، معلمان نیز به این طریق توانمندی خود را بهبود می بخشند. تحقیقات قلندر محله (۱۳۹۶) و کارلند و گیلاد (۲۰۲۰) همسو با این نتیجه است. هدف سبک رهبری معنوی و تحول گرا به رسمیت شناختن ارزش های انسانی و از نظر اجتماعی، تقویت حس همکاری بین معلمان و مدیر مدرسه از طریق اختیار دادن به آنها در فرایند تصمیم گیری امور مدرسه می باشد که موجب می شود اخلاق حرفه ای بهبود یابد و طرفین، با داشتن حق و فرصت مساوی برای تبادل نظر و تصمیم گیری درباره مسائل، خود را متعلق به گروه واحد بدانند و بر این اساس مشکلات مدرسه کاهش یابد. همچنین، یک مدیر تحول گرا در مدرسه، تصمیم گیرنده، تعیین کننده، محرم راز، پیش قدم، کنترل کننده، مستقل، مسوول ایجاد تغییر و تحول پیوسته در وضع موجود و کارکردهای آموزشی مدرسه است و بر این اساس از توانمندی استفاده می نماید تا مشکلات مربوط به حوزه دانش آموزان کاهش دهد. به علاوه، مدیری که سبک تحول گرا و معنوی را در پیش می گیرد تلاش دارد که معلمان به هر طریقی در مواجهه با مسائل مدرسه، مشکلات مربوطه را رفع نمایند و این میسر نمی شود جز از این طریق که توانمندی ایشان در مواجهه با مسائل، تقویت شده باشد. همچنین مدیران مدارس در نقش رهبران معنوی می توانند شرایط و بستری را فراهم کنند که کارکنان نسبت به وظایف، مسئولیت ها و اهداف آموزشی احساس تعهد کنند و این احساس پایبندی به قوانین و مقررات را به کلاس درس هم منتقل کنند و ضمن پیوند اهداف فردی معلمان به اهداف آموزشی، آنها را

تشویق کنند تا از تجارب گذشته در جهت رفتار و عملکرد آینده خود بهره بگیرند و از طریق تعامل بر وظایف شغلی خود نقش شان را در موفقیت آموزشی درک کنند. همچنین، تلاش در فراهم آوردن بستر رشد تعالی، شادی و نشاط، فرهنگ آموزش و یادگیری در نهاد مدرسه و همچنین اجرای برنامه های توسعه کمی و کیفی آموزشی و معنوی به مدیرانی نیاز دارد که در زمینه رهبری معنوی از توانایی مناسبی برخوردار باشند، رهبری معنوی مدیران مدارس از طریق بینش درونی، اقدام در زمینه سازی مناسب برای جلب و جذب مشارکتهای عمومی در رشد و توسعه مدرسه، تلاش برای بهره مندی از توانمندی های معلمان درخصوص طرح های آموزشی مطلوب و شناخت پتانسیلهای موجود به منظور توسعه روندهای آموزشی می باشد. به این معنی که رهبری معنوی می تواند شامل استفاده از روشهای پربار معنوی برای جلب نظرات معلمان در بهبود روندهای شغلی باشد، همچنین استفاده از روشهای بومی سازی آن برای شناخت بهبود روندهای کاری مهم می باشد، که این موارد از طریق داشتن آگاهی عمیق درونی و رهبری موثر میسر می باشد. این امر، منجر به بهبود امور شغلی می شود، ایمان و نگرش معنوی، بردباری معلمان را در برابر سختیها افزایش داده و آنها را برای چیرگی چالشها یاری میدهد. همچنین، ارتباط فرا معنوی (یعنی به توان بزرگتری ایمان داشتن) به عنوان عوامل حمایتی فردی به سوی ایجاد و تسهیل امور کاری و ارتباط مثبت با مدرسه می شود. در صورتی که در نهاد آموزش و پرورش و مدارس، رهبری معنوی بالایی وجود داشته باشد معلمان، احساس تعهد درونی در ارتباط با کار خود با دانش آموزان دارند. آنان رضایت قلبی، تعهد و التزام عملی نسبت به وظیفههایی که قرار است آنها را انجام دهند دارند. به گونه ای که اگر بازرس و ناظری نیز بر فعالیت آنان نظاره گر نباشد، باز هم در انجام وظیفه قصوری روا نخواهند داشت، لذا تلاش دارند تا به هر طریقی که شده در کار خود توانمندی لازم را نشان دهند و با والدین و دانش آموزان به صورت مطلوب برخورد داشته باشند و عمل یادگیری ایشان را در بهترین حال صورت دهند، در حقیقت، رعایت ضوابط و ارزش های معنوی مرتبط با کار شغلی تدریس در یک سازمان آموزشی از سوی معلمان به این امر کمک می کند که ارتباط با عوامل مدرسه به بهترین حالت تنظیم شود. با عنایت نتایج بدست آمده پیشنهاد می شود که روش بهینه اجرای سبک های رهبری معنوی و تحول گرا به صورت فایل یا بروشور در اختیار معلمان دوره ابتدایی قرار گیرد.

## منابع

- ابن علی سمیاری، منیر (۱۳۹۷). بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین و سرمایه اجتماعی سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران (مورد مطالعه: کارکنان ستادی بنیاد شهید و امور ایثارگران). پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی سهروردی.
- اردلان، محمدرضا؛ قادری شیخی آبادی، مریم (۱۳۹۹). نقش مدیریت استعداد در چابکی سازمانی مدارس با میانجیگری یادگیری سازمانی. فصلنامه علمی مدیریت مدرسه، ۸(۳): ۴۱۸-۴۰۰.
- اسدی، نسرين؛ احقر، قدسی (۱۳۹۵). رابطه ی ابعاد سرمایه های اجتماعی با توانمندسازی کارکنان. نخستین کنفرانس بین المللی پارادیم های نوین مدیریت هوشمندی تجاری و سازمانی، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.
- اکبری، سمیه؛ مهنی، امید (۱۳۹۸). بررسی رابطه یادگیری سازمانی با کیفیت تدریس معلمان: مطالعه موردی شهر بندرعباس. دو فصلنامه علمی جامعه شناسی آموزش و پرورش، ۵(۲): ۱۳-۴۰.

- اکرمی، محمود (۱۳۹۹). رابطه موضع کنترل با سبک مدیریت مدیران مراکز دولتی. پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- امین فرد، ندا؛ اکبری، تقی؛ معینی کیا، مهدی (۱۴۰۰). تاثیر رهبری معنوی بر مسئولیت پذیری معلمان با نقش میانجی توسعه حرفه ای. دومین همایش ملی مدرسه آینده، اردبیل.
- بهرنگی، محمدرضا؛ موحدزاده، ایوب (۱۳۹۹). توسعه مدیریت آموزش بر محور رابطه رهبری تحولی آموزشی مدیران و رفتار شهروندی سازمانی دبیران. فصلنامه تعلیم و تربیت، ۱۰۶ (۶): ۸-۲۸.
- تقی پور ظهیر، علی؛ امین فر، مرتضی؛ باقری، سیفعلی (۱۳۹۸). بررسی و مقایسه اثربخشی معلمان جذب شده از نهضت سواد آموزی و معلمان جذب شده از آموزش عالی و مراکز تربیت معلم در دوره ابتدایی. فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، ۱۰ (۱): ۵۱-۳۹.
- حمدی، مهدی؛ قاسمی، زهره (۱۳۹۹). تاثیر رهبری معنوی و توانمند سازی روانشناختی بر رفتارهای فرانش کارکنان و ترک خدمت در سازمان میراث فرهنگی استان اصفهان. دومین کنفرانس بین المللی دین، معنویت و کیفیت زندگی، اصفهان.
- حمزوی، حسین؛ محبی، عاطفه (۱۴۰۱). تاثیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی و توانمندسازی ساختاری. سومین کنفرانس ملی مدیریت، روان شناسی و علوم رفتاری، تهران.
- خردمند، محمدعلی (۱۳۹۵). بایسته های معلمی. فصلنامه داخلی علمی- آموزشی فرهنگیان بسیجی، ۳ (۱): ۶۱-۷۲.
- زارع دازمیرکنده، نادیا (۱۳۹۷). تاثیر رهبری تحول گرا بر توانمند سازی روانشناختی کارکنان با اثر میانجی فرهنگ سازمان در بنیاد شهید/استان مازندران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بهشهر.
- سبحانی نژاد، مهدی؛ شهابی، بهنام؛ یوزباشی، علیرضا (۱۳۹۸). سازمان یادگیرنده، الگوی تحقق و سنجش. تهران: نشر سیطرون.
- سلیمی، قربانعلی؛ شاهمندی، الهام (۱۳۹۶). بررسی رابطه سبک رهبری تحولی- تعاملی با میزان کاربست مولفه های سازمان یادگیرنده در دبیرستان های شهر اصفهان. دو فصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی. ۱ (۵): ۲۱-۳۴.
- سمیعی زعفرندی، مرتضی (۱۳۹۵). ارتباط وضعیت رهبری معنوی در سازمان ها با توانمندسازی کارکنان. مجله مدیریت بر آموزش سازمانها، ۵ (۱): ۶۱-۸۳.
- سهرابی، فرامرز (۱۳۹۳). درآمدی بر هوش معنوی. فصلنامه ی معنا، ویژه نامه روانشناسی دین.
- شاهمردادی، محمدرضا؛ شیخوسی، یاسر (۱۳۹۹). نقش معنویت در انضباط ظاهری و انضباط معنوی کارکنان نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران. مجله علوم مراقبتی نظامی، ۳ (۳): ۴۱-۶۲.
- شفیع پورمطلق، فرهاد؛ حسینی، سمانه (۱۳۹۹). بررسی نقش رهبری معنوی در مدیریت کلاس معلمان مقطع متوسطه ناحیه ۲ آموزش و پرورش شهر خرم آباد. هفتمین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم انسانی، مدیریت و کارآفرینی/ایران، تهران.
- شفیعی، سیدمجتبی؛ عبدلی، معصومه؛ مظفری، علی اکبر (۱۳۹۷). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و تعامل گرا با تعهد سازمانی کارکنان. سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، حسابداری و حسابرسی پویا، تهران.
- صادقی، ابوالفضل (۱۳۹۴). شور یادگیری. تهران: انتشارات رسم.
- قدیانی، حمیده (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین سبک رهبری (تحولی، تبادل، و رها شده) با خود کارآمدی پرسنل سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- قربانی زاده، فرج الله (۱۳۹۸). یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش. تهران: نشر بازتاب.
- قلندر محله، مجید (۱۳۹۶). بررسی رابطه ی بین یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی با عملکرد سازمانی کارکنان انتظامی استان گلستان. فصلنامه دانش/انتظامی گلستان، ۹ (۱): ۷۴-۹۱.

- لطفی، فرشاد؛ سلیمانی، مهیار؛ کاظمی، محمدتقی (۱۳۹۷). بررسی تاثیر رهبری اثر بخش بر توانمندی کارکنان سازمان تامین اجتماعی استان مرکزی. پنجمین کنفرانس ملی پژوهشهای کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، انجمن مدیریت ایران.
- مرادزاده، عبدالباسط؛ ریگی، محب الدین؛ کشته گر، عبدالعلی؛ سپاهی، عبدالله (۱۳۹۹). نقش میانجی معنویت سازمانی در رابطه ی بین رهبری معنوی و رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان رسانه های ورزشی در شهرستان زاهدان. مدیریت ارتباطات در رسانه های ورزشی، ۸(۲): ۳۲-۶۱.
- مرادی، مسعود؛ رضایی شریف، علی؛ امانت جلودار، صمد (۱۴۰۰). بررسی رابطه سرمایه اجتماعی سازمان با توانمندسازی روانشناختی کارکنان اداره آموزش و پرورش شهر اردبیل. کنفرانس ملی هزاره سوم و علوم انسانی، شیراز، مرکز توسعه آموزش های نوین ایران (متانا).
- نورعلیزاده، رحمان (۱۳۹۷). رهبری معنوی (الگوی جدید رهبری در هزاره سوم). دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۵(۱۶): ۱۰۱-۱۲۶.
- نوروزی، بهنام؛ نادری، شهرام (۱۳۹۷). بررسی تاثیر مولفه های رهبری تحول آفرین و خودکارآمدی بر توانمندی روانشناختی اداره امور مالیاتی شهر تهران. دومین کنفرانس ملی پژوهش های نوین در مدیریت و حقوق، کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کازرون.
- Arifa Ahmed Mozumdar (۲۰۱۸) The Role of Self-esteem and Optimism in Job Satisfaction among Teachers of Private Universities in Bangladesh, *Asian Business Review*, ۱(۱): ۱۱۴-۱۲۰.
- Avolio, B. J. , Zhu, W. , Koh, W. , & Bhatia , P. (۲۰۱۷). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of organizational Behavior*, ۲۵; ۹۵۱-۹۶۸.
- Aydin, B & Ceylan, A. (۲۰۱۹). The effect of spiritual leadership on organization learning capacity. *African journal of business management*, ۳(۵). ۱۸۴-۱۹۰.
- Chen, Chin-Yi & Yang. Chin-Fang (۲۰۲۱). The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis. *Journal of Business Ethics*, ۱۰۵(۳): ۱۰۷-۱۱۴.
- Fry, Louis W. & Matherly, Laura L. & Ouimet, J-Robert, (۲۰۱۸). " The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business Model: the case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation", *Journal of Management, Spirituality & Religion*, vol.۷, NO.۴, pp. ۲۸۳-۳۱۴.
- Hairuddin Mohd Ali, Salisu Abba Yangaiya. (۲۰۱۵). Distributed Leadership and Empowerment Influence on Teachers Organizational Commitment, *cademic Journal of Interdisciplinary Studies*.
- Kurland, Hanna and Gilad, Dalia Rebecca Hasson (۲۰۲۰) Organizational learning and extra effort: The mediating effect of job satisfaction, *Teaching and Teacher Education*, Volume ۹۹, July ۲۰۲۰, Pages ۵۶-۶۷
- Leithwood, K., Jantzi, D., and Fernandez, A. (۲۰۱۹). "Secondary School Teachers Commitment to Change: the Contributions of Transformational Leadership". [www.Emeraldinsight.com](http://www.Emeraldinsight.com).
- Marzano, R. J (۲۰۱۷). *School leadership that works: from research to results*, Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria, VA

- Milliman John, Anthony Gatling, Jungsun (Sunny) Kim. (۲۰۱۸). The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Volume ۳۵, Pages ۵۶-۶۵.
- Min Park, Sung. (۲۰۱۸). Toward the Trusted Untangling the Leadership, Public Organization: Motivation, and Trust Relationship in U.S. Federal Agencies. *The American Review of Public Administration*, ۴۲(۵), ۵۶۲-۵۹۰.
- Norashikin Hussein, Amnah Mohamad, Fauziah Noordin, Noormala Amir Ishak (۲۰۱۸) Learning Organization and its Effect On Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume ۱۳۰, ۱۵ May ۲۰۱۴, Pages ۲۹۹-۳۰۴.