



***Spiritual Intelligence as a Transformational Tool for
Organizational Leaders A Case Study of National Iranian Oil
Company***

Bahareh Abedin^{1✉}, Asghar Moshabaki Efahani²

1- PhD candidate of Strategic Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

2- Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Abstract:

Since environmental dilemmas have become more complicated in the third millennium, organizations' survival has depended more on leadership skills and distinctive competencies. Global challenges, rapid changes of technology, complexities and social demographic varieties are some of Indicators of this century that managers are involved in them. Herein, psychologists believe that smart people can find their way better than others. The purpose of this paper is to introduce a new construct of intelligence, Spiritual Intelligence (SQ), as a Transformational Tool for Organizational Leaders. This study empirically has investigated the relationship between SI Indicators and transformational leadership. In addition, the impact of demographic attributions on SI has been assessed. Two types of questionnaires distributed in a large Iranian petroleum organization. Descriptive and inferential statistical techniques such as are PLS method of structural equation models are used for analyzing the data. The results of the study show that there are a meaningful relationship between SQ and transformational leadership.

Keywords: *Transformational Leadership, Spiritual Intelligence, National Iranian Oil.*

1. ✉Corresponding author: b.abedin@umz.ac.ir
2. moshabak@modares.ac.ir



بهبود مدیریت
سال ششم، شماره ۱
پیاپی ۱۵، بهار ۱۳۹۱
صفحه ۳۰-۴

هوش معنوی، ابزار تحول آفرینی رهبران سازمان

(مطالعه موردی در شرکت ملی نفت جمهوری اسلامی ایران)

بهاره عابدین^{۱*} - اصغر مشبکی^۲

(تاریخ دریافت ۱۳۹۰/۰۷/۱۷ تاریخ پذیرش ۱۳۹۰/۱۱/۱۲)

چکیده

هزاره سوم فصل جدیدی را پیش روی مدیران گشوده و بقای سازمان ها به میزان زیادی در گرو هوشمندی مدیران قرار گرفته است. چالش ها و بحران های جهانی، تغییرات سریع فناورانه، پیچیدگی ها و تنوع روزافزون جمعیت شناختی نیروی کار و مسایلی از این قبیل که از ویژگی های این قرن هستند، ذهن مدیران را بیش از پیش به چالش کشیده است. در این میان، روانشناسان بر این عقیده اند که انسان های هوشمند بهتر از دیگران می توانند راه خود را در موقعیت های پیچیده پیدا کنند. برای هوشمندی به عنوان یک مفهوم کلی، سازه های متعددی مطرح است. نویسندگان این مقاله تلاش نموده اند تا سازه ای جدید را با عنوان «هوش معنوی» معرفی و تاثیر آن را بر تحول آفرینی مدیران، از دید پیرروانشان بررسی کنند. دو سازمان یکی در بخش دولتی و دیگری در بخش خصوصی صنعت نفت، بر اساس تمایل مدیرانشان برای شرکت در این تحقیق انتخاب شده و مورد بررسی قرار گرفته اند. ابزار مورد استفاده در این تحقیق پرسشنامه چند عاملی

*۱- دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، دانشگاه تربیت مدرس abedinba@yahoo.com

۲- استاد گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس moshabak@modares.ac.ir

رهبری، MLQ و پرسشنامه هوش معنوی (SQ)، می باشد. داده ها با استفاده از دستگاه معادلات ساختاری و با روش PLS، تحلیل شده اند. نتایج نشان می دهند که در هر دو بخش خصوصی و دولتی رابطه ای قوی میان مولفه های هوش معنوی و رهبری تحول آفرین وجود دارد.

واژگان کلیدی: هوش معنوی، رهبری تحول آفرین، شرکت نفت جمهوری اسلامی ایران

مقدمه

در طول جنگ جهانی دوم میلیون ها انسان در اردوگاه های کار اجباری جان سپردند. با این وجود، گروهی از این اسیران توانستند شرایط طاقت فرسای این اردوگاه ها را تحمل کنند و زنده بمانند. این افراد کسانی بودند که در آرزوی رسیدن به هدفی غایی در زندگی خود، با مرگ مبارزه کردند. بر اساس یافته های دکتر ویکتور فرانکل، روانپزشک و نویسنده ای که این زندانیان را مورد مطالعه قرار داده بود، انسان هایی که قادرند معنایی برای زندگی خود بیابند، بدون توجه به شرایط، می توانند زنده بمانند. یافتن معنی در زندگی، نیرویی اصیل و بنیادین است و حتی وقتی بتوان معنایی برای رنج پیدا کرد، آن نیز دیگر آزار دهنده نیست. [۳]

این که چگونه انسان بتواند معنایی با ارزش در زندگی خود و برای همه جوانب آن بیابد، به یک سازه جدید از هوشمندی او تحت عنوان «هوش معنوی» نسبت داده می شود. تنها انسان است که از هوش معنوی برخوردار می باشد، این در حالی است که نشانه های هوش عاطفی را می توان در برخی از پستانداران نیز مشاهده نمود [۵۷]. از نظر لیچفلد^۱ هوش معنوی سه تفاوت عمده با دیگر انواع هوش ها (منطقی، هیجانی، بدنی) دارد: ۱- انحصاراً با دیگران سر و کار دارد ۲- همه سطوح دیگر هوش را در بر می گیرد ۳- ارزیابی آن ذهنی تر از سایر هوش هاست [۶].

مایک جورج نیز چنین بیان می کند که آنچه برای موفقیت یک انسان به خصوص در جایگاه رهبری لازم است نمی تواند تنها هوش منطقی باشد. هوش معنوی یکی از اجزای اصلی و ضروری رهبری اثربخش است. به خصوص این هوش برای آن دسته از رهبرانی که بر تصمیمات راهبردی سازمان اثرگذارند، ضروری است [۵۳]. در نتیجه شاید بتوان گفت که هوشمندی معنوی مدیران ابزاری برای موفقیت آنها باشد.

یکی از چالش های تهیه کنندگان راهبردها در سازمان، ایجاد تعهد نسبت به ماموریت و چشم اندازهای سازمانی در میان کارکنان است. به نظر می رسد که برای رسیدن به چنین هدفی برخورداری مدیران از برخی توانایی ها و استعدادها موثر باشد. چنین شایستگی هایی می توانند نقش مدیران را به نقش های رهبری نزدیک تر کنند. از میان سبک های شناخته شده برای رهبری، بس^۲ (۱۹۸۵)، بر این عقیده است که رهبران تحول آفرین باعث می شوند پیروانشان به چشم اندازهای سازمانی اعتقاد پیدا کنند و انرژی و ارزش های

1- Litchfield

2- Bass

خود را برای عملی ساختن این چشم انداز به کار گیرند. این رهبران جوی مملو از وفاداری، صداقت و اعتماد را فراهم می سازند به گونه ای که هر کسی در این محیط بتواند ارزش های خود را با سایرین به اشتراک بگذارد. به عبارت دیگر، رهبری تحول آفرین به عنوان سبکی از رهبری اخلاق مدار تعریف می شود که در آن رهبران به جای کنترل رفتار پیروان بر قلب آنان تاثیر می گذارند. رهبران تحول آفرین با ترغیب پیروان خود به تمرکز بر ارزش هایشان آنها را قادر می سازند که به نحو شایسته تری عمل کنند و به آنها کمک می کنند که بتوانند ارزش هایشان را به ارزش های سازمان، پیوند دهند [۳۲].

نیاز به مدیرانی هوشمند از یک سو و ویژگی های کارآمد رهبران تحول آفرین از سوی دیگر، نویسندگان این مقاله را بر آن داشت که اثر مولفه های هوش معنوی را بر تحول آفرینی رهبران بررسی کنند. بر این اساس، سوال اصلی این مطالعه آن است که آیا مولفه های هوش معنوی بر تحول آفرینی رهبران اثرگذارند؟ نتایج این مقاله می تواند در نهایت در انتخاب شایسته تر مدیران که عناصری موثر چه در تدوین چشم انداز و ماموریت سازمان و چه در اجرای آن هستند، کارآمد باشد.

مبانی نظری پژوهش

زهر (۲۰۰۰)، در کتاب معروف خود تحت عنوان «هوش معنوی، هوش غایی»، بیان می کند که منظور از IQ، هوش منطقی یا ریاضی است که در حل مسایل راهبردی و منطقی به کار می آید. او به ساز و کارهای عصبی که در خلال تفکرات منطقی در مغز اتفاق می افتند اشاره می کند و می گوید که اتصالات پی در پی و متوالی رشته های اعصاب پایه ی هوش منطقی را فراهم می سازند. در طول قرن بیستم، روانشناسان بر این عقیده بودند که فردی که هوش ریاضی داشته باشد، فردی باهوش محسوب می شود. در سال ۱۹۸۳، فردی به نام گاردنر با انجام مطالعات بیشتر درباره رفتار و ساز و کارهای تفکر انسان به این نتیجه دست یافت که چیزی بیش از هوش منطقی، برای موفقیت افراد در زندگی لازم است. او هوش های چندگانه را به این صورت معرفی کرد: هوش زبانی، هوش منطقی، هوش موسیقی، هوش بعد شناسی (تشخیص فضا)، هوش حرکتی - بدنی، هوش میان فردی و هوش درون فردی. در سال ۱۹۹۵، تحقیق معروف گلنن، نشان داد که هوش عاطفی در زندگی موفق یک فرد بسیار اهمیت دارد و به فرد اجازه می دهد که درباره موقعیتی که در آن قرار دارد قضاوت می کند و بر اساس این قضاوت رفتار مناسبی را از خود نشان دهد [۱۵ و ۲۰]. هاگز و همکارانش^۱ (۲۰۰۵)، احساسات را رابطی نامرئی می دانند که افراد را به یکدیگر ارتباط می دهند. این احساسات حاوی اطلاعاتی هستند که باعث می شوند افراد بتوانند پیام های دیگران را از روی حالات گفتار، چهره و زبان بدنشان^۲ دریافت و رمزگشایی کنند. همچنین انسان می تواند از طریق هوش شناختی

1- Hughes, Patterson and Terrell

2- Body Language

و زبان معنایی، احساسات خود را برچسب بزند و با ظرافت، معانی نمادین را به آن اضافه کند. کتز (۲۰۰۷)، تعریفی جامع و مناسب از هوش عاطفی دارد که عبارت است از: شناخت احساسات، درک و فهم احساسات، قاعده مند کردن احساسات و در نهایت به کارگیری احساسات [۳۵].

هوش معنوی

در دهه های اخیر، سازه های متعددی در ارتباط با هوش مطرح شده است. برای مثال می توان به هوش منطقی، هوش عاطفی، هوش تغییر، هوش فرهنگی، هوش اجتماعی، هوش اجتماعی سیاسی، هوش سازمانی و موارد متعددی از این قبیل سازه ها اشاره کرد. سوالی که در این جا مطرح می شود این است که آیا در میان این سازه ها، هوش معنوی، سازه ای معتبر است؟ و آیا واقعاً می توان آن را جزئی از سیستم هوشی انسان محسوب کرد؟ شواهد و مدارک علمی بسیاری وجود دارد که می تواند در ارتباط با واقعیت داشتن هوش معنوی، متقاعد کننده باشد. مطالعات زیادی در علوم عصب شناسی، روانشناسی و انسان شناسی انجام شده است که حاکی از وجود منطقه ای در مغز انسان است که مرتبط با معنویت و معنا شناسی می باشد. برای مثال، بر اساس ساختار عصب شناسی مغز انسان، سه گونه تفکر برای ما شناسایی شده است. تفکر پیاپی، تفکر مشارکتی و تفکر متحد کننده. تفکر پیاپی فرآیندی متناوب است و پایه هوش منطقی است. نوع دیگری از تفکر که کمک می کند بتوانیم مسایل را به همدیگر مربوط سازیم، تفکر مشارکتی است. برای مثال فهم ارتباط موجود میان «پدر» و «قدرت» ناشی از این نوع تفکر است. این در واقع از ویژگی های هوش عاطفی است و سبب می شود ما نه تنها با مغزمان بلکه با قلبمان بیاندیشیم. نوع سوم تفکر که پایه هوش معنوی است، تفکری متحد کننده است. این نوع از تفکر باعث ایجاد آگاهی و خلاقیت می شود و به ما در حل مسایل مربوط به «معنا» و ارزش های زندگی کمک می کند. بنابراین در مقایسه با انواع دیگر هوش، هوش معنوی، نوع متعالی و غایی هوش است [۵۲]. بر اساس نظرات سیندی ویگلزورث (۲۰۰۲)، نیز زمانی که انسان به گونه ای رفتار می کند که شناختی عمیق از خود و جایگاه خود در جهان به دست آورد، در واقع بخش مغزی مربوط به هوش معنوی او فعال است. هوش معنوی باعث می شود که بتوانیم خود را به چیزی فراتر از مادیات ارتباط دهیم. بی گمان، تصور موقت بودن مسایل فیزیکی و مادی، باعث می شود که نتوانیم با اطمینان به آنها دل ببندیم و در نتیجه احساسی از یاس و سردرگمی ما را فرا می گیرد. بر این اساس، کسی که بتواند دلیلی مهم، پایدار و ارزشمند و معنایی واقعی برای زندگی خود بیابد، با مشکلات و بحران های زندگی صبورانه تر برخورد و احساس مثبتی نسبت به زندگی پیدا می کند. هوش معنوی به ما این توانایی را می دهد که به وجود نیرویی برتر در زندگی اعتقاد داشته باشیم و به آرامشی درونی برسیم.

یکی از پیامدهای هوش معنوی، خودآگاهی است که منشا احساسات انسان را به او می‌نمایاند. اغلب تمایل داریم که این منشا را به عوامل بیرونی نسبت دهیم، اما هوش معنوی باعث می‌شود که بفهمیم این خود ما هستیم که منشا بسیاری از احساسات و هیجان‌اتمان می‌باشیم. زمانی که احساسات خود را در درون خود جستجو کنیم، قدرت تشخیص و درک احساس سایر انسان‌ها نیز در ما نمایان خواهد شد. در نتیجه می‌توان گفت که هوش معنوی پایه‌ی هوش عاطفی است [۲۷ و ۲۸]. به اعتقاد مک مولن (۲۰۰۳)، در مقایسه با هوش منطقی که به نحوه تفکر برمی‌گردد و هوش عاطفی که به احساسات ما اشاره دارد، هوش معنوی درباره مسایل وجودی و هستی‌شناسی است. او بیان می‌کند که ما اغلب از تاثیر احساسات و معنویت به عنوان بخش مهمی از هوشمندی مان غافلیم. در یک نگاه کلی، مجموعه ذهن، بدن و روح نوعی هم‌افزایی پیدا می‌کنند. اگر فرض را بر این بگذاریم که ذهن منشا هوش منطقی، احساسات منشا هوش عاطفی و روح منشا هوش معنوی است، مجموعه هوش‌های ما نیز هم‌افزایی خواهند داشت. در نتیجه، هوش منطقی به تنهایی نمی‌تواند ضامن موفقیت انسان در زندگی باشد [۴۳]. مک‌هاوک نیز عقیده دارد که هوش معنوی از نظر میزان تمرکز بر آگاهی معنوی و خرد و بینش، با هوش منطقی متفاوت است. او هوش معنوی را نوعی از هوش و ویژگی شخصیتی می‌داند که از نظر تجربه ذهنی از دیگر انواع هوش‌ها متمایز و باعث خلاقیت و تجلی خود وجودی انسان می‌شود [۴۰].

ولمن، هوش معنوی را به عنوان ظرفیت جستجوی معنایی عمیق برای زندگی و بالا بردن کیفیت انسانیت و زندگی وجودی می‌داند. هوش معنوی باعث می‌شود که انسان نسبت به ابعاد وجودی خود، حساس شود [۵۸]. در نتیجه فرد می‌تواند خود را فراتر از جسم خود ببیند و از لایه‌های وجودی خود آگاه شود. در این سطح از آگاهی که "خودآگاهی" خوانده می‌شود، فرد نسبت به نقشی که جسم، ذهن و روحش در زندگی او بازی می‌کنند، بینش پیدا می‌کند [۴۸]. به عقیده محقق مسلمان به نام سید حسین نصر (۱۹۸۹)، "هوش هدیه‌ای الهی است که با نقاب خیال و رویا رخنه می‌کند و توانایی فهم واقعیات را آن‌گونه که هستند به وجود می‌آورد". واغان^۱، این گفته را این‌گونه تفسیر می‌کند که هوشمندی توانایی تمیز دادن میان حقیقت از غیر حقیقت است و چیزی فراتر از زیرکی و معنویت است. او بیان می‌کند که هوش معنوی راهی برای ایجاد ارتباط میان دنیای درون یعنی لایه معنوی زندگی و دنیای بیرونی ما انسان‌هاست. در نتیجه گوش دادن به صداهای ذهنی و درونی، تفکرات و همچنین برخی از رفتارها مانند همدردی کردن با دیگران، نشان‌دهنده‌ی رشد آگاهی در زندگی معنوی است. بنابراین، هوش معنوی با ایجاد چنین درک عمیقی از زندگی می‌تواند برای غلبه بر تنش‌های روزمره و دنیایی که در آن زندگی می‌کنیم، موثر واقع شود [۱۵ و ۲۰].

آموزش بیان می‌کند که هوش معنوی، مجموعه‌ای از استعدادها و شایستگی‌هایی است که پایه و اساس

شناخت و خردمندی هستند. به کارگیری معنویت مستلزم مجموعه ای از مهارت هایی است که هوش معنوی آنها را فراهم می آورد. محققانی که به مطالعه درباره هوش معنوی پرداخته اند، شاخص هایی را برای درک بهتر این مفهوم از هوش، شناسایی کرده اند [۲۱،۲۲]. در جدول ۱، برخی از مهم ترین مطالعات و شاخص های مربوط به هوش معنوی نشان داده شده است.

جدول ۱- شاخص های هوش معنوی

مطالعه مربوط به آن	شاخص های هوش معنوی
زهر و مارشال، ۱۹۹۷	۱- خود آگاهی ۲- حالت طبیعی ذاتی ۳- هدایت یافتن از طریق وحی و ارزش ها ^۱ ۴- کل گرایی ۵- رحم و شفقت ۶- تجلیل گوناگونی و تفاوت ها ۷- مستقل از بستر بودن ^۲ ۸- فروتنی ۹- گرایش به پرسش هایی درباره چرایی؟ ۱۰- توانایی چارچوب دهی دوباره ۱۱- استفاده مثبت از ناگواری ها ۱۲- احساس مفید بودن
امونز، ۱۹۹۹*	۱- توانایی به کارگیری هوش معنوی برای حل مشکلات ۲- ظرفیت رسیدن به سطح بالای آگاهی ۳- توانایی ارتباط دادن امور و ارتباطات روزانه با مفاهیم و معانی مقدس ۴- توانایی فراتر رفتن از امور فیزیکی و مادی ۵- توانایی پرهیزگار و وارسته بودن
واغان، ۲۰۰۲	۱- توانایی یافتن معنایی عمیق درباره مسایل وجودی و هستی شناسانه ۲- توانایی استفاده از سطوح متعدد آگاهی برای تحلیل مسایل ۳- توجه به فلسفه ارتباط میان مخلوقات و ارتباط آنها با وجودی برتر
آمارام، ۲۰۰۷	۱- معنی ۲- آگاهی ۳- بخشش ۴- تعالی ۵- حقیقت

1- Being vision and value-led

2- Field independence

* مایر (Mayer) در سال ۲۰۰۰، از فاکتور پنجم ارایه شده در این الگو انتقاد کرد و بیان داشت که پرهیزگاری ارتباطی با هوش معنوی ندارد و در نتیجه در این سال امونز الگو خود را تغییر داد و عامل پنجم را از آن حذف کرد. [۲۰].

<p>ویلگزورث، ۲۰۰۴ و ۲۰۰۸</p>	<p>۱- سطح بالایی از خودآگاهی ۲- آگاهی جهانی و فراگیر ۳- تسلط بر نفس ۴- وجود معنوی / تسلط اجتماعی^۱</p>
<p>دیوید. بی. کینگ، ۲۰۰۹</p>	<p>۱- داشتن تفکر انتقادی درباره مسایل وجودی ۲- معناسازی شخصی ۳- فراآگاهی^۲ ۴- گسترش آگاهی^۳</p>
<p>علی بدیع ، الهام سواری، نجمه باقری دشت بزرگ، وحیده لطیفی زادگان ، ۱۳۸۹</p>	<p>۱- خودآگاهی و عشق و علاقه افراد ۲- سجایای اخلاقی ۳- توانایی مقابله و تعامل با مشکلات ۴- تفکر کلی یا اعتقاد افراد</p>
<p>جامی (۱۳۸۱)، به نقل از غباری بناب و همکاران، (۱۳۸۶)</p>	<p>۱- مشاهده وحدت در ورای کثرت ظاهری ۲- تشخیص پیام‌های معنوی و دریافت آنها از پدیده‌ها ۳- تشخیص قوام هستی و روابط بین فردی بر فضیلت عدالت انسانی ۴- سوال درباره منشا و مبدا هستی (مبدا و معاد) ۵- تشخیص فضیلت فرا رفتن از رنج و خطا و به‌کارگیری عفو و گذشت در روابط بین فردی ۶- تشخیص الگوهای معنوی و تنظیم رفتار بر مبنای آنها ۷- تشخیص کرامت و ارزش فردی و حفظ و رشد و شکوفایی این کرامت ۸- تشخیص فرایند رشد معنوی و تنظیم عوامل درونی و بیرونی در جهت این رشد ۹- تشخیص معنای زندگی و مرگ ۱۰- درک حضور خداوند در زندگی ۱۱- درک زیبایی‌ها و داشتن حس قدردانی ۱۲- داشتن ذوق عشق و عرفان (عشق به وصال را منشا دانش دانستن) ۱۳- داشتن هوش شاعرانه و درک و فهم اشعار ۱۴- توان درک عمیق معنای آیات قران و کلام انبیا ۱۵- توان فهم داستان‌های مقدس و استنباط معنای نمادین آنها ۱۶- پی بردن به جوهره حقیقت و عبور از پرده‌های اوهام</p>

1- Social mastery
 2- Transcendental Awareness
 3- Conscious state expansion

رهبری تحول آفرین

به عقیده بس و ریگو [۱۱]، جهان با سرعت فزاینده ای در حال تغییر است و موج این تغییر همه چیز و از جمله سازمان ها را فراگرفته است. به طور مثال افزایش تنوع فرهنگی در میان افرادی که در سازمان ها کار می کنند بسیار مشهود است. بر این اساس، می توان گفت که رهبران نیز با چالش های جدیدی روبرو شده اند و برای اداره این شرایط نیاز به ویژگی های رفتاری و سبک خاصی در رهبری احساس می شود. گلد اسمیت و دیگران [۳۰]، پنج ویژگی در حال ظهور را درباره رهبران جهانی بیان کرده اند: ۱- تفکر جهانی ۲- احترام به تنوع فرهنگی ۳- افزایش درک تکنولوژی ۴- مشارکت و تشکیل اتحاد ۵- تسهیم رهبری [۱۷]. لازم به ذکر است که در سال ۱۹۷۸، جیمز برنز، اولین شخصی بود که دو مفهوم رهبری تحول آفرین و رهبری مرادده ای را معرفی نمود و بیان داشت که این دو سبک با هم متفاوتند. از نظر او، رهبران تحول آفرین پیروانشان را برمی انگیزند و تحولی پایدار میان افراد، گروه ها و سازمان ها، پدید می آورند. این رهبران برآنند تا پیروانشان را از اهمیت اهداف سازمان آگاه کنند و آنها را به کاهش منفعت طلبی تشویق نمایند [۴۴].

بر اساس یافته های برنز، در این فرآیند رهبر رابطه ای دو طرفه با کارکنان فراهم می سازد تا آنها را برای تلاش در جهت اهداف سازمان مشتاق و دلگرم نماید. در واقع رهبر تحول آفرین بینش و عقاید افراد را تحت تاثیر قرار می دهد. از دیگر محققان به نامی که در این زمینه مطالعات فراوانی داشته است، برنارد بس می باشد. او کارهای برنز را با ترکیب دو مفهوم رهبری تبدالی و تحول آفرین، گسترش داد و بیان کرد که هر دو سبک می توانند برای موفقیت و دست یابی به اهداف سازمان موثر باشند. بس و ریگو نیز بر این عقیده اند که رهبران تحول آفرین، زمینه تربیت کارکنان دانشی را در سازمان فراهم می آورند. آنها اعتماد به نفس افراد را تقویت و ایشان را ترغیب می کنند که هویت خود را در کار گروهی پیدا کنند. رهبران تحول آفرین اهداف چالش برانگیزی را تعریف و پیروان خود را تشویق می کنند که کاری بالاتر از حد انتظار ارایه دهند. رهبران تحول آفرین با فداکاری و ایجاد انسجام در سازمان، اعتماد پیروانشان را جلب می کنند. آنها در رفتار با زیردستانشان عدالت را رعایت می کنند و با تقویت پیروانشان اعتماد خود را به آنها نشان می دهند. در سبک رهبری تحول آفرین، رهبری به عنوان فرآیند اثرگذاری بر تفکرات و مفروضات اعضا سازمان و ایجاد تعهد نسبت به تصمیمات اساسی و راهبرد های سازمان محسوب می شود.

بسیاری از تحقیقات گذشته و ادبیات موجود درباره رهبری تحول آفرین، بیش از آن که به ارتباطات میان این رهبران و پیروانشان بپردازند، بر ویژگی های شخصیتی رهبر تمرکز کرده اند. برای مثال، فرهنگ، اخلاقیت، تامل، قضاوت اخلاقی و تصمیم گیری اخلاقی. یکی از اثرات مهم این سبک از رهبری این است که رهبران تحول آفرین، پیروان خود را بر می انگیزند تا چشم انداز سازمان در باور آنها جای گیرد و انرژی و

ارزش های خود را برای عملی کردن آن به کار گیرند. این رهبران جوی مناسب و مملو از وفادارای و صداقت فراهم می آورند که در آن هر کسی می تواند بینش و تصورات خود را به اشتراک بگذارد [۱۲].

یوکی (۱۹۹۴)، درباره نقش راهبردی رهبران تحول آفرین بیان می کند که این دسته از رهبران، در رابطه ای دو طرفه چشم اندازی ارزشمند برای پیروانشان ایجاد می کنند. این رهبران راهبرد های مناسبی را برای دستیابی به چشم انداز، طراحی و سپس رویه هایی را برای حصول چشم انداز تعریف می کنند. آنها این اطمینان را به وجود می آورند که چشم انداز خوب و ارزشمند است و در نهایت قدم به قدم به وسیله ی برنامه های کوتاه مدت، کامل خواهد شد. مطالعات وی، نشان می دهند که رهبران تحول آفرین مستقیماً بر منافع سازمان متمرکزند و سعی دارند با تفویض اختیار به پیروان خود برای انجام مسئولیت ها، آنان را نسبت به اهداف سازمانی متعهد سازند [۴۶].

آولیو و همکارانش در سال ۱۹۹۱، چهار عامل کلیدی را به عنوان اساس و پایه رهبری تحول آفرین معرفی کرده اند: نفوذ آرمانی، انگیزه الهام بخشی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی. در ادامه تعریفی از هر کدام از این عوامل آمده است [۹].

نفوذ آرمانی: رهبری تحول آفرین الگویی را برای ایفای نقش ارائه می دهد که از سوی پیروان مورد قبول واقع شده و به آن اعتماد می کنند. دلیل این امر آن است که این رهبران منفعت خود را فدای منافع گروه و سازمان می کنند و در نتیجه پیروانشان برای آنها احترام قائلند [۸]. تریسی و هین کین (۱۹۹۸) نیز بر این عقیده اند که نفوذ آرمانی کمال رهبران را نشان می دهد و همچنین فاکتورهای مربوط به اخلاقیات را در بر می گیرد.

انگیزش آرمانی: همه انسان ها در زندگی و در کارشان نیاز به احساسی قوی درباره هدف هایشان دارند، یکی از ویژگی های رهبران تحول آفرین این است که می توانند پیروانشان را شاد کنند و با معنابخشی به زندگی کاری و ایجاد چالش در آن، آنها را ترغیب نمایند که مشتاقانه کار کنند [۱۳].

ترغیب ذهنی: در این جا رهبران تحول آفرین تصورات قدیمی پیروانشان را به چالش می کشند و آنها را ترغیب می کنند تا راه های بهتری را برای حل مسایل شان کشف نمایند و خلاقیت و نوآوری را نیز در میان آنها تشویق می کنند.

ملاحظات فردی: رهبر تحول آفرین به نیازها و نگرانی های تک تک پیروانش اهمیت می دهد و به آنها توجه می کند. چنین رهبرانی، مانند یک مربی عمل کرده و پیروان خود را با نظارت غیرمستقیم حمایت می کنند [۱۳]. در رابطه با رهبری تحول آفرین تحقیقات تجربی محدودی وجود دارد. تحقیقات موجود نیز به دو بخش تقسیم می شوند. دسته اول به بررسی تاثیر آموزش بر پرورش رهبران تحول آفرین و تاثیرات

متعاقب آن بر پیامدهای رهبری می پردازند. این تحقیقات مستقیماً به پرورش پیروان مربوط نمی شوند. اما خط دوم تحقیقات مستقیماً نقش رهبران را در پرورش کارکنان مورد توجه قرار داده اند. این تحقیقات ارتباط مستقیم میان تحول آفرینی سرپرستان و تحول آفرینی پیروان را مورد مطالعه قرار داده اند. شواهد نشان می دهند که اگر مدیران بالادستی تحول آفرین باشند، مدیران زیردست آنان با احتمال بیشتری رفتار تحول آفرینی از خود نشان خواهند داد [۳۸].

رهبری تحول آفرین و هوش معنوی

سالیکرو^۱ (۲۰۱۰)، چهار دغدغه اصلی سازمان های قرن حاضر را حیات اقتصادی، شنیده شدن صدای سازمان در محیط، مسئولیت اجتماعی و هوشمندی معنوی منابع انسانی سازمان، عنوان کرده است. او بیان می کند که سازمان هایی که آرزو دارند به این چهار خواسته دست یابند به رهبرانی نیاز دارند که از سطح بالایی از هوش معنوی برخوردار باشند و از ویژگی هایی همچون تحول آفرینی شخصی و خود شکوفایی، خودآگاهی و برخورداری از نیروهای طبیعی، برخورداری از کلامی رسا و الهام بخش که چشم اندازی کل نگر و رو به رشد را القا کند، ایجاد انسجام و حس همکاری، شفقت و تواضع، شجاعت و عدم ترس از مسایل پیش روی برخوردار باشند [۴۵]. ویگلزورث^۲، نیز معتقد است که هوش منطقی به تنهایی نمی تواند ضامن موفقیت رهبر باشد. این گفته در مورد هوش عاطفی نیز صادق است و این هوش نیز با وجود تاثیر مثبتی که در موفقیت افراد دارد، به تنهایی نمی تواند موفقیت آنان را تضمین کند. اما به عقیده ویگلزورث، با بهره مندی از هوش معنوی می توان به موفقیتی غایی دست یافت [۵۵]. موفقیت سازمان در این حالت بسیار فراگیر است و نه تنها منافع سازمان، بلکه منافع کارکنان و جامعه را نیز در برمی گیرد. بر این اساس، ترکیب هوش معنوی و هوش عاطفی می تواند آینده ای روشن را برای سازمان ها متصور سازد. هوش معنوی مستقیماً به یک سری از مباحث کلیدی که امروزه رهبران در سازمان ها با آنها روبرو هستند مربوط می شود. سازمان هایی که در بستری از مشکلات اجتماعی و جهانی و بحران های محیطی، در تلاطم هستند. در چنین شرایطی، رهبرانی که از هوش معنوی برخوردار باشند، مورد نیازند. در این جا منظور رهبرانی است که شجاع باشند و بتوانند چالش ها را پشت سر بگذارند. به عقیده لینتون و توگرسن [۳۹]، نمی توان گفت که رهبران فرهمند، الزاماً انسان هایی معنوی هستند. در واقع مجموعه ای از ویژگی های شخصیتی باعث می شود که آنها به طرز ویژه ای مورد توجه و احترام پیروانشان باشند. بر ای مثال، این رهبران بسیار سخت کوشند، آنها به کار خود عشق می ورزند و از شفقت و مهربانی لذت می برند، آنها بر ارزش های خود واقفند و از آنها بهره می گیرند، این رهبران از ریشه های فرهنگی آگاهند و برای آن احترام قائلند و در نهایت این که آنها کار

1- Salicru

2- Cindy Wigglesworth

خود را به بهترین شکل انجام می دهند. از سوی دیگر، کتز (۲۰۰۷) معتقد است که مفاهیم معنویت و هوش معنوی ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند و سر منشا مفهوم رهبری معنوی می باشند [۳۵].

این گفته، در مطالعات زهر و مارشال (۲۰۰۰) نیز تایید شده است. همان طور که قبلاً گفته شد، زهر و مارشال نوع سوم تفکر انسان را تفکری متحد کننده و انسجام بخش می دانند که با معنویت و هوش معنوی ارتباط پیدا می کند [۵۲]. اسمیت هوش معنوی را به عنوان « توانایی درونی در تجربه کردن معنا، ارزش ها و اهداف زندگی » می داند. او هوش معنوی را به مفهوم رهبری معنوی پیوند داده و ادامه می دهد که « ظرفیت فرد در تجربه ی درونی معنا و ارزش ها و اهداف زندگی، شرط اساسی برای رهبری معنوی است » [۴۷]. همچنین کریگر و سنکیو (۲۰۰۵)، ارزش های مورد توجه رهبران معنوی را به صورت زیر بیان کرده اند: بخشندگی، مهربانی، ایجاد وحدت، همدردی و دلسوزی، صداقت، بردباری، دوستدار مهربانی بودن، صلح طلبی، شکرگذار بودن، خدمت به دیگران، راهنما بودن، سرور و مسرت، تعادل فکری و متانت، آرامش و صفای باطن [۴۱]. همچنین کاون (۲۰۰۵)، در مطالعه خود با عنوان «انتقال هوش معنوی به شایستگی های رهبری»، بیان می کند که معنویت یکی از راه های بهبود توانایی های رهبران است و باید در میان عوامل سنتی که منشا فیزیکی، عاطفی و ذهنی دارند، معنویت را نیز مورد توجه قرار داد. به عقیده او باید سازمان را نسبت به مزایای بیدار کردن هوش معنوی در میان رهبران، آگاه کرد. همچنین با توجه به بینش و خردی که از یک رهبر انتظار می رود، هوش معنوی به زودی به عنوان یکی از عناصر حیاتی در صف شایستگی های رهبری مطرح خواهد شد [۱۸].

لینتون و توگرسن در سال ۲۰۰۹، در مقاله خود تحت عنوان رهبری و هوش معنوی در لابراتوارهای چین، نشان می دهند که مدیران این سازمان ها برای کسب نتیجه ای فوق العاده در کار، هوش معنوی خود را به کار می گیرند. در این تحقیق مدیران غربی و چینی مورد مطالعه قرار گرفته اند و در نهایت این نتیجه به دست آمده است که هر دو گروه از هوش معنوی خود برای تحول آفرینی استفاده می کنند، اما شیوه آنها متفاوت است. به این معنی که مدیران غربی تمایل به اجتماع دارند. آنها در محل کار حس همدردی خود را ابراز داشته و انرژی افراد را تحت کنترل در می آورند. از سوی دیگر مدیران چینی، بیان می کنند که «ما خدمت کردن را دوست داریم و همیشه به خانواده می اندیشیم.» آنها سخت کوشند و از خود گذشتگی زیادی نشان می دهند. همچنین آنان در کار گروهی هویت خود را شکل می دهند. در نهایت نویسندگان این مقاله بیان می کنند که از نظر فرهنگی شیوه های گوناگونی برای رسیدن به هسته درونی انسان و علت وجودی او وجود دارد. یا به عبارت دیگر هوش معنوی بسته به نوع فرهنگ به شیوه های گوناگونی در کار، نمود پیدا می کند [۳۹].

بر اساس آن چه گفته شد، فرضیه اصلی این مطالعه، به صورت زیر مطرح می شود:

H_1 : هوش معنوی اثر مثبتی بر تحول آفرینی رهبر دارد.

با توجه به این که در این تحقیق از پرسشنامه هوش معنوی طراحی شده در ایران توسط بدیع و همکاران [۱]، استفاده شده است و با در نظر گرفتن شاخص های هوش معنوی در این پرسشنامه، فرضیه های فرعی زیر در ارتباط با فرضیه اصلی مطرح شده اند:

h_1 : خودآگاهی و عشق و علاقه مدیران بر تحول آفرینی آنها اثر مثبت دارد.

h_2 : سجایای اخلاقی مدیران بر تحول آفرینی آنها اثر مثبت دارد.

h_3 : توانایی مقابله و تعامل با مشکلات بر تحول آفرینی مدیران اثر مثبت دارد.

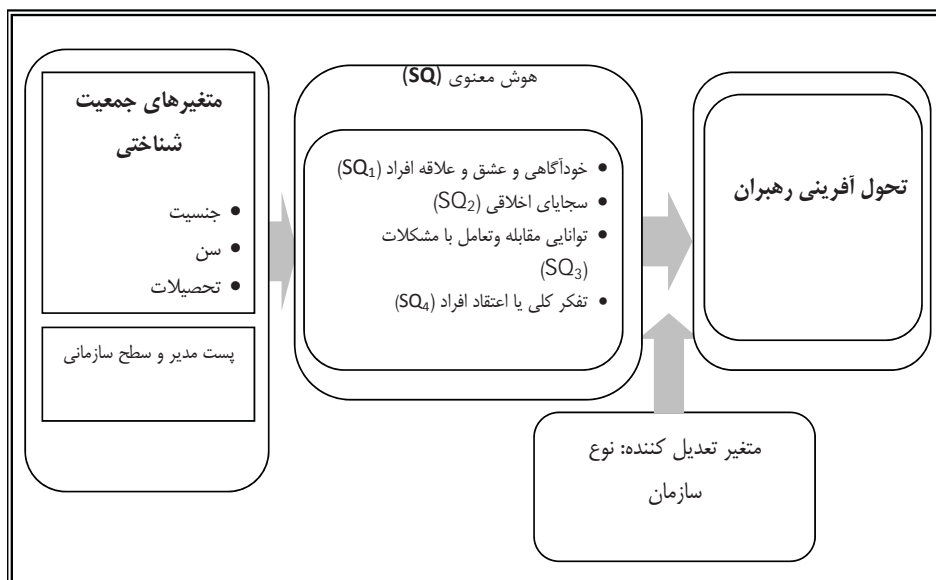
h_4 : تفکر کلی یا اعتقاد مدیران بر تحول آفرینی آنها اثر دارد.

به دلیل این که تحقیق حاضر در دو نوع سازمان خصوصی و دولتی صورت گرفته است، محققین سعی کرده اند تا با در نظر گرفتن نوع سازمان به عنوان متغیر تعدیل کننده اثر آن را در نظر داشته باشند و بررسی نمایند. البته در ادبیات تحقیقات مشابه این اثر مورد بررسی قرار نگرفته است.

بر این اساس نوع سازمان از نظر خصوصی یا دولتی بودن به عنوان متغیر تعدیل کننده در نظر گرفته شده است و فرضیه ی زیر برای آزمون آنها مطرح شده اند:

H_2 : نوع سازمان بر رابطه هوش معنوی و تحول آفرینی مدیران تاثیر دارد.

در تحقیقی با عنوان ” رهبری تحول آفرین: تعدیل اثر گرایشات مذهبی “، که توسط نیکولاس توپگ صورت گرفته است، نتایج داده های حاصل از ۱۸۶ نفر از مدیران ارشد صنعت و مدیران دانشگاهی نشان می دهد که گرایشات دینی و مذهبی بر این که سبک رهبری تحول آفرین باشد یا تبادلی، اثر دارند. اما چون در کشور ایران دین اسلام دین غالب است و همه مدیران مورد مطالعه مسلمان بوده اند و با توجه به آموزه های دین اسلام و تاکید آن بر معنویت، نقش دین و اعتقادات مسلمانان و تاثیر آن بر اندیشه های معنوی افراد را نمی توان از تحقیق حاضر حذف کرد. از این رو، دین به عنوان یکی از متغیرهای مداخله گر اصلی این پژوهش، در نظر گرفته شده است. همچنین در این تحقیق، اثر متغیرهای جمعیت شناسی مانند سن، جنسیت و تحصیلات مدیران بر هوش معنوی آنان سنجیده شده است. پست سازمانی مدیران از دیگر متغیرهایی است که تاثیر آن بر هوش معنوی مورد آزمون قرار گرفته است. شکل ۱، الگو مفهومی این مطالعه و رابطه میان متغیرهای مورد آزمون را، نشان می دهد.



شکل ۱- الگوی مفهومی تحقیق

روش تحقیق

تحقیق حاضر تحقیقی کاربردی، توصیفی و اکتشافی است. به منظور انجام این تحقیق، از دو نوع پرسشنامه سبک رهبری و پرسشنامه هوش معنوی استفاده شده است. در ابتدا برای جمع آوری داده هایی درباره نگرش کارکنان نسبت به تحول آفرین بودن رهبرانشان (مدیر بالادست)، از پرسشنامه چند عاملی رهبری (MLQ) استفاده شد. این پرسشنامه برای اولین بار در تحقیقات برنارد بس در سال ۱۹۸۵ بکار گرفته شد. نتایج تحقیقات بس و دیگر محققان در مورد پرسشنامه MLQ، طیف کاملی از رهبری را شامل رهبری تحول آفرین، مراوده ای و عدم مداخله گر پدید آورد [۹]. به این ترتیب می توان با دقت بیشتری نظر کارکنان را درباره تحول آفرین بودن رهبرانشان، جمع آوری کرد. تعداد سوال های این پرسشنامه ۳۶ سوال است و مقیاس به کار رفته در آن طیف لیکرت ۵ تایی است. در این طیف، برای گزینه «هرگز» نمره صفر و گزینه «همیشه» نمره ۴، اختصاص داده شده است. روایی پرسشنامه MLQ در سال ۱۳۸۲ با استفاده از روش های دلفی، توزیع مقدماتی پرسشنامه و دریافت نظرات اصلاحی، بررسی پرسشنامه با توجه به جنبه های مختلف روایی، توسط موغلی در سال ۱۳۸۲، انجام شد. ترجمه و روان سازی پرسشنامه MLQ و واژه یابی مناسب با توجه به شرایط بومی و فرهنگی اداری در ایران، سازمان های ایران نیز توسط وی انجام شده

و به روایی قابل قبولی رسیده است. موعلی، برای پایایی بازآزمایی پرسشنامه، آزمونی را در دو نوبت بر روی آزمودنی های یکسان اجرا کرد. نتیجه بدست آمده دارای همبستگی بوده و نشان دهنده پایایی مناسب این پرسشنامه بود [۷]. برای تعیین ثبات و سازگاری درونی و بینابینی متغیرها و عبارت بهتر، میزان همسانی، قابلیت اعتماد پرسشنامه از فرمول آلفای کرونباخ استفاده شد که در نهایت ضریب آلفای کرونباخ معادل ۹۵٪ بدست آمد. با توجه به اینکه ضریب آلفای بیش از ۷۰٪ قابل پذیرش است، می توان نتیجه گرفت که پرسشنامه MLQ از پایایی بالایی برخوردار است. همچنین به منظور سنجش سطح هوش معنوی مدیران، پرسشنامه هوش معنوی در اختیار مدیران سه سطح ارشد، میانی و عملیاتی سازمان های مورد مطالعه قرار گرفت. این پرسشنامه توسط علی بدیع و همکاران در سال ۱۳۸۹، طراحی شده است و شامل ۴۲ سوال می باشد. لازم به ذکر است که با وجود پرسشنامه های مشابه خارجی، علت استفاده از این پرسشنامه بومی بودن و مطابقت آن با ویژگی های فرهنگی و مذهبی خاص کشور ایران است. مقیاس به کار رفته در این پرسشنامه نیز طیف لیکرت ۵ تایی است. برای تعیین پایایی پرسشنامه هوش معنوی از دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف استفاده شده است که برای کل پرسشنامه به ترتیب برابر با ۰/۸۵ و ۰/۷۸ می باشد که بیانگر پایایی قابل قبول پرسشنامه یاد شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران سطوح ارشد، میانی و عملیاتی دو شرکت دولتی و خصوصی است. با توجه به تعداد کارکنان در هر سازمان، در شرکت خصوصی برای هر مدیر، حداقل ۴ نفر و در شرکت دولتی، حداقل ۳ نفر، پرسشنامه های مربوط به رهبری را پاسخ داده اند. در کل ۴۱ نفر مدیر و ۱۶۴ نفر از کارکنان در شرکت خصوصی و ۳۴ نفر مدیر و ۱۰۲ نفر از کارکنان آنها در شرکت دولتی پرسشنامه های قابل تحلیلی را ارایه داده اند.

تحلیل داده ها

تحقیقات قبلی اغلب به بررسی رابطه سازه های دیگری از هوش مانند هوش عاطفی یا هوش منطقی و رفتار رهبران پرداخته اند. در این تحقیق بر رابطه بین هوش معنوی به عنوان پایه و اساس هوش انسان و تاثیر آن بر تحول آفرینی رهبران تمرکز شده است. دو سازمان یکی در بخش دولتی و دیگر در بخش خصوصی انتخاب شدند و هوش معنوی مدیران ارشد، میانی و عملیاتی این سازمان ها اندازه گیری شد. همچنین میزان تحول آفرین بودن این مدیران توسط کارکنانشان سنجیده شد. جداول ۲، ۳ و ۴ مشخصات جمعیت شناختی نمونه مورد بررسی در هر دو سازمان را نشان می دهند.

جدول ۲- مشخصات مربوط به تحصیلات مدیران

تحصیلات	سازمان دولتی	شرکت خصوصی
دیپلم	٪۲۵	۰
لیسانس	٪۶۲/۵	٪۵۶/۰۹
فوق لیسانس و بالاتر	٪۱۲/۵	٪۵۶/۲۵

جدول ۳- مشخصات مربوط به سن مدیران

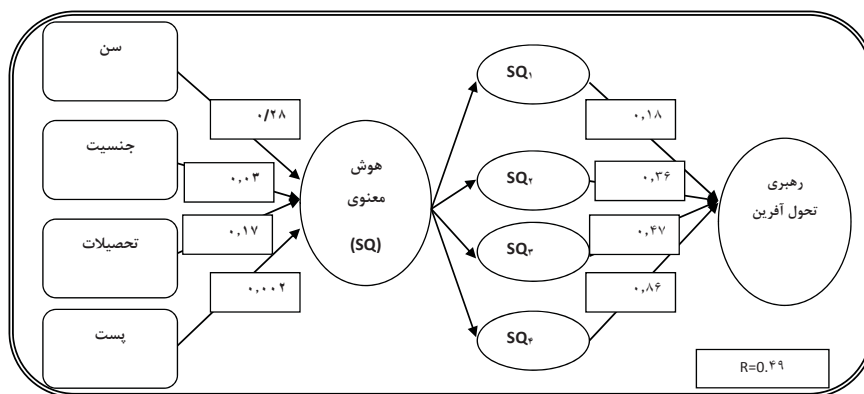
سن	سازمان دولتی	شرکت خصوصی
۲۵-۳۰	٪۳/۱۲۵	٪۷/۳۱۷
۳۰-۳۵	٪۹/۳۷۵	٪۲۴/۳۹۰
۳۵-۴۰	٪۱۵/۶۲۵	٪۲۹/۲۶۸
۴۰-۴۵	٪۲۵	٪۱۹/۵۱۲
۴۵-۵۰	٪۳۷/۵	٪۱۲/۱۹۵
بالای ۵۰	٪۹/۳۷۵	٪۷/۳۱۷

جدول ۴- درصد مدیران در هر پست

پست سازمانی	سازمان دولتی	شرکت خصوصی
مدیر عملیاتی (سرپرست، مدیر بخش و ...)	٪۵۰	٪۵۰
مدیر میانی (مدیر بازاریابی، مالی و ...)	٪۳۴/۳۷	٪۳۴/۱۴
مدیر ارشد (اعضای هیات مدیره و ...)	٪۱۵/۶۲	٪۱۴/۶۳

برای اندازه گیری اثر مولفه های هوش معنوی به عنوان متغیر مستقل بر تحول آفرینی رهبران به عنوان متغیر وابسته از الگوی معادلات ساختاری استفاده شد. یکی از روش های متداول الگو معادلات ساختاری، روش PLS است. در این روش هدف آن است که ضرایب متغیرهای وابسته و مستقل اندازه گیری شده و میزان تغییرات متغیر وابسته توسط معیار R-Square اندازه گیری شود. (جفن و دیگران، ۲۰۰۰). مزیت اول این روش نسبت به روش لیزرل در آن است که داده ها لزوما نباید دارای توزیع نرمال باشند. در بسیاری از موارد داده ها توزیع نرمال ندارند که در این صورت روش لیزرل، قابل استفاده نیست. مزیت دوم روش PLS

در این است که در تحقیقاتی که تعداد نمونه آماری کمتر از ۱۰۰ باشد، این روش نتایج دقیق تری تولید می کند [۳۴]. همان طور که در بخش های قبلی ذکر شده است، مولفه های هوش معنوی در این تحقیق شامل ۴ آیتم است که در شکل ۲ ضریب همبستگی هر یک از آنها با متغیر وابسته تحول آفرینی رهبر، نشان داده شده است. همچنین میزان تاثیر متغیرهای سن، جنسیت، تحصیلات و پست مدیر بر هوش معنوی آنان نیز در این شکل نشان داده شده است.



شکل ۲- ضرایب همبستگی متغیرهای مورد مطالعه در شرکت دولتی

• برای شرکت خصوصی مورد مطالعه، نتایج تحلیل آماری بالا نشان می دهد که فاکتورهای خودآگاهی و عشق و علاقه افراد (SQ₁)، سجایای اخلاقی (SQ₂)، توانایی مقابله و تعامل با مشکلات (SQ₃)، تفکر کلی یا اعتقاد افراد (SQ₄)، به طور قوی، روی فاکتور رهبری تحول آفرین اثر می گذارند. ضرایب همبستگی این فاکتورها در الگو نشان داده شده در شکل ۲ قابل مشاهده است. علاوه بر این، جدول ۱ ضریب پایایی را برای چهار فاکتور مستقل SQ و فاکتور وابسته رهبری تحول آفرین، نشان می دهد. طبق نتایج این جدول، تمام فاکتورها دارای ضریب پایایی بالای ۰/۷ می باشند که نشان می دهد معیارهای (سوال ها) انتخاب شده برای هر فاکتور با یکدیگر همبستگی آماری بالایی داشته و توانسته اند به طور قوی فاکتور مربوط به خود را تعریف کنند. جدول زیر همچنان نشان دهنده معیار R-Square برای متغیر رهبری تحول آفرین می باشد. این معیار نشان می دهد که تا چه مقدار متغیرهای وابسته در یک الگوی آماری توانسته اند تغییرات آماری در متغیر وابسته را توصیف کنند. هر چه مقدار این معیار بالاتر باشد (معمولا بالاتر از ۰/۲۵)، متغیرهای مستقل توصیف کننده های قوی تری خواهند بود. همان طور که جدول پایین نشان می دهد، میزان این معیار در این الگو برابر با ۰/۴۹ است که نشان می دهد که ۴۹ درصد از تغییرات فاکتور رهبری تحول آفرین توسط چهار فاکتور SQ₁، SQ₂، SQ₃، SQ₄، از نظر آماری، قابل توصیف می باشد که خود بیانگر اهمیت این چهار

فاکتور است.

همچنین نتایج الگوی بالا نشان می دهد که از میان متغیرهای مربوط به مشخصات مدیران سن و تحصیلات روی چهار فاکتور مستقل اثر موثری دارند. این بیانگر آن است که تغییرات فاکتورهای SQ_۱، SQ_۲، SQ_۳، SQ_۴ در یک سازمان می تواند متاثر از سن و تحصیلات افراد نیز باشد اما جنسیت و پست سازمانی مدیران بر هوش معنوی آنها تاثیری ندارند.

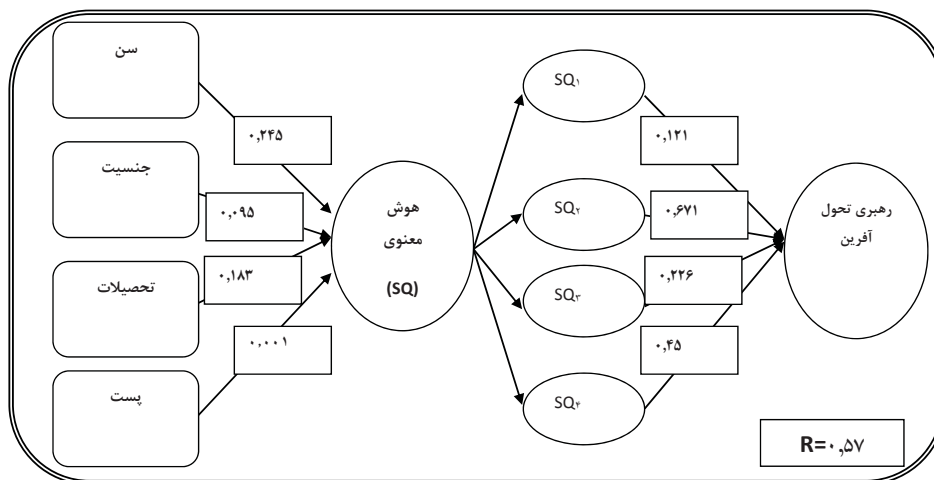
جدول ۵- ضرایب پایایی برای متغیرهای وابسته و مستقل در شرکت خصوصی

	SQ _۱	SQ _۲	SQ _۳	SQ _۴	L
Reliability	۰/۸۸	۰/۹۲	۰/۹۵	۰/۸۹	۰/۹۵
R-Square	-	-	-	-	۰/۴۹

نتایج تحلیل سازمان دولتی

نتایج تحلیل آماری به دست آمده برای شرکت دولتی نیز مشابه شرکت خصوصی می باشد که در آن فاکتورهای خودآگاهی و عشق و علاقه افراد (SQ_۱)، سجایای اخلاقی (SQ_۲)، توانایی مقابله و تعامل با مشکلات (SQ_۳)، تفکر کلی یا اعتقاد افراد (SQ_۴)، به طور قوی، روی فاکتور تحول آفرینی رهبر اثر می گذارند. ضرایب همبستگی این فاکتورها در الگو نشان داده شده در شکل ۳ قابل مشاهده است. جدول ۶، ضریب پایایی را برای چهار مولفه مستقل هوش معنوی و فاکتور وابسته رهبری تحول آفرین نشان می دهد. در این جا نیز، تمام فاکتورها دارای ضریب پایایی بالای ۰/۷ می باشند که نشان دهنده این است که معیارهای (سوالات) انتخاب شده برای هر فاکتور با یکدیگر همبستگی آماری بالایی داشته و توانسته اند به طور قوی فاکتور مربوط به خود را تعریف کنند. این جدول همچنین نشان دهنده معیار R-Square برای متغیر رهبری است. این معیار برای الگو ارایه شده در شرکت دولتی، برابر با ۰/۵۷ است که نشان می دهد که ۵۷ درصد از تغییرات فاکتور رهبری تحول آفرین توسط چهار فاکتور تعریف شده برای متغیر مستقل SQ قابل توصیف آماری می باشد که خود بیانگر اهمیت این چهار فاکتور است.

با توجه به نتایج حاصل از روش PLS میان جنسیت و هوش معنوی مدیران همبستگی قوی وجود ندارد. برای بررسی بیشتر این رابطه با استفاده از نرم افزار SPSS و آزمون لوین این فرضیه که «هوش معنوی زنان برابر با هوش معنوی مردان است»، مورد آزمون قرار گرفت. تست لوین، بررسی می کند که آیا در یک نمونه گیری مستقل، میانگین متغیرهای وابسته در دو گروه مستقل، یکسان می باشد یا خیر.



شکل ۳- ضرایب همبستگی متغیرهای مورد مطالعه در شرکت دولتی

جدول ۶- ضرایب پایایی برای متغیرهای وابسته و مستقل در شرکت دولتی

	SQ ₁	SQ ₂	SQ ₃	SQ ₄	L
Reliability	0/85	0/90	0/93	0/92	0/95
R-Square	-	-	-	-	0/57

جدول ۷ نتایج این آزمون را نشان می دهد که مبتنی بر درستی فرض تحقیق است، چراکه مقادیر significance همه بیشتر از 0,05 هستند. بنابراین فرض H_0 رد نمی شود. یافته های این تحقیق بیانگر آن است که در هر دو سازمان دولتی و خصوصی، SQ (هوش معنوی) به جنسیت وابسته نیست. با توجه به نتایج به دست آمده فرضیه اصلی تحقیق: H_1 : هوش معنوی اثر مثبتی بر تحول آفرینی رهبر دارد، تایید می شود. همچنین فرضیه های فرعی زیر نیز که در ارتباط با فرضیه اصلی مطرح شده بودند: h_1 : خودآگاهی و عشق و علاقه مدیران بر تحول آفرینی آنها اثر مثبت دارد. h_2 : سجایای اخلاقی مدیران بر تحول آفرینی آنها اثر مثبت دارد.

جدول ۷- نتایج آزمون لوین برای تست رابطه جنسیت و هوش معنوی مدیران

سازمان خصوصی			سازمان دولتی			فرض تحقیق	مولفه های هوش معنوی (SQ)
میانگین تعداد مردها=۲۴ تعداد زنان=۱۷	Levens' test		میانگین تعداد مردها=۱۸ تعداد زنان=۱۶	Levens' test			
	Sig.	F.		Sig.	F.		
زنان: ۳/۷۸ مردان: ۳/۶۲	۰/۴۵۱	۰/۵۷۹	زنان: ۳/۵۷ مردان: ۳/۷۰	۰/۳۱۱	۱/۰۶۱	میانگین هوش معنوی زنان و مردان برابر است.	SQ ₁
زنان: ۳/۸۶ مردان: ۳/۵۸	۰/۰۷۳	۳/۳۹۳	زنان: ۳/۳۲ مردان: ۳/۵۳	۰/۷۲۸	۰/۱۲۳		SQ ₂
زنان: ۳/۷۰ مردان: ۳/۴۸	۰/۸۳۸	۰/۰۴۲	زنان: ۳/۳۱ مردان: ۳/۵۳	۰/۱۰۸	۲/۷۲۸		SQ ₃
زنان: ۳/۴۹ مردان: ۳/۳۱	۰/۹۳۳	۰/۰۰۷	زنان: ۳/۳۹ مردان: ۳/۵۴	۰/۳۹۸	۰/۷۳۳		SQ ₄

h_3 : توانایی مقابله و تعامل با مشکلات بر تحول آفرینی مدیران اثر مثبت دارد.
 h_4 : تفکر کلی یا اعتقاد مدیران بر تحول آفرینی آنها اثر دارد. مورد تایید قرار می گیرند. در رابطه با فرضیه دوم: « نوع سازمان بر رابطه هوش معنوی و تحول آفرینی مدیران تاثیر دارد». نتایج حاصل از روش PLS نشان می دهد که در هر دو سازمان دولتی و خصوصی هوش معنوی عامل تاثیرگذاری بر رهبری تحول آفرین است و تفاوت این تاثیر گذاری قابل ملاحظه نیست. به گونه ای که ۴۹ درصد از تغییرات متغیر مربوط به رهبری تحول آفرین در سازمان خصوصی بوسیله هوش معنوی مدیران تعریف می شود که این عدد در سازمان دولتی ۵۷ درصد است.

تحلیل نتایج تحقیق

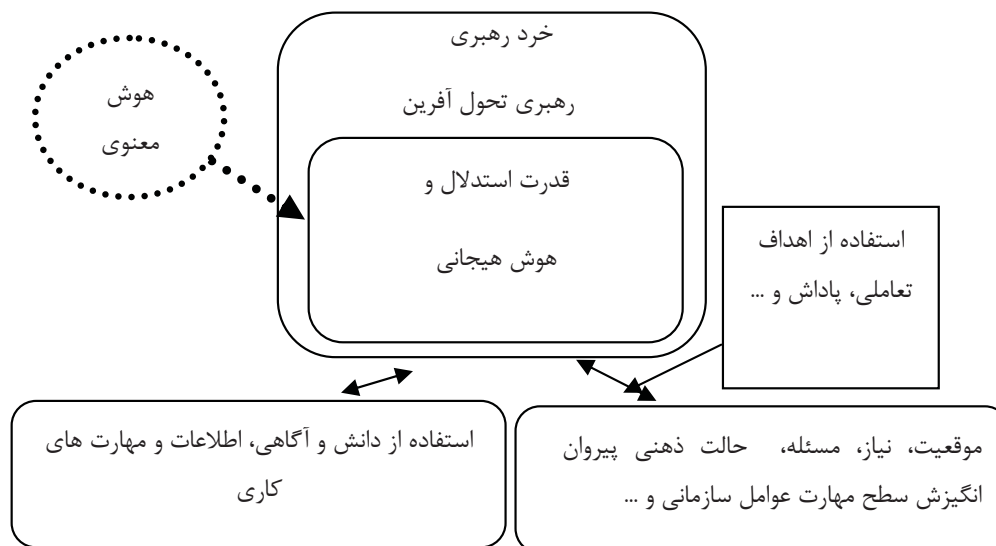
همان طور که نتایج حاصل از تحلیل داده ها نشان می دهند، هوش معنوی مدیران بر تحول آفرینی آنها اثرگذار است. گرچه تعداد تحقیقات انجام شده در ارتباط با تاثیر هوش معنوی افراد بر سبک رهبری و رفتار مدیریتی آنان بسیار کم است، اما تعداد معدودی از مطالعات وجود دارد که نتایج آنها با این تحقیق قابل مقایسه است. از جمله این مطالعات می توان به تحقیق کریچتون در سال ۲۰۰۸ اشاره کرد. او با استفاده از روش شناسی کیفی پدیدار شناسی، به مطالعه تاثیر هوش معنوی بر رفتار رهبران سازمان پرداخته و در نهایت به این نتیجه دست یافته است که هوش معنوی نقش حساس و برجسته ای را در فعالیت های

مدیریتی ایفا می کند. یافته های حاصل از مطالعه نیکولاس تویگ در سال ۲۰۰۷ نیز مبنی بر وجود رابطه ای قوی میان هوش معنوی رهبران و تحول آفرینی ایشان است.

نتایج تحقیق ریگو و همکارانش در سال ۲۰۰۱ نیز نشان می دهد که رهبرانی که به کارکنانشان احترام گذارده و اعتماد به نفس آنها را تشویق می کنند، به زندگی درونی و شخصی خود احترام می گذارند، شجاع هستند و ذهنی باز دارند، روابط بین فردی و کار گروهی را پرورش می دهند، مهربان، دلسوز، وفادار و محترمند، دارای کارکنانی شادتر و متعهدتر به کار هستند که با توجه به مولفه های هوش معنوی، این مشخصه ها تا حد زیادی به وجود این هوش در مدیران مورد مطالعه در این تحقیق اشاره دارد. این دسته از رهبران تبادلات اجتماعی بیشتری را در کار پدید می آورند و احساس ارزش بیشتری می کنند. علاوه بر این، با توجه به نظریات فردریکسون (۲۰۰۱)، کارکنان شادتر و راحت تر می توانند خود را احیا کنند، خلاقیت به خرج دهند، عکس العمل نشان دهند، ارتباطات اجتماعی بهتری داشته باشند، سلامتی فیزیکی و ذهنی بالاتری داشته باشند و بهره ور باشند. [۳۱، ۵۹]. همچنین نتایج تحقیق ریگو و همکارانش، نشان می دهد که رهبرانی که از قدرت خود سوء استفاده می کنند، ریاست می کنند، به دنیای درونی افراد احترام نمی گذارند، ظالم و بی رحمند، یا مهربان نیستند، تنبل و سست هستند، به تصمیمات و تعهدات خود پایبند نبوده و صادق نیستند و تاثیرات منفی روی پیروان خود می گذارند. علاوه بر اثرات مستقیم، رفتار نا مطلوب مدیران بر سلامت روان و انگیزه های عملکردی تاثیر دارد که البته رهبرانی که از هوش معنوی بالایی برخوردارند چنین رفتارهایی را از خود بروز نمی دهند. در تحقیق نیکولاس تویگ، که در آن معنویت به عنوان یکی از شاخص های تعیین کننده رهبری تحول آفرین معرفی شده است، نتایج تحلیل پاسخ های دریافت شده از ۱۸۶ نفر از مدیران ارشد صنعت و مدیران دانشگاهی، نشان دهنده ی وجود رابطه ای قوی میان هوش معنوی رهبران و تمایل آنان به سبک رهبری تحول آفرین است. همچنین نتایج نشان داده اند که گرایشات دینی و مذهبی بر سبک رهبری تاثیر دارد. با وجود مطالعاتی که رابطه ای مثبت میان هوش معنوی و رهبری تحول آفرین را گزارش می دهند، آرومواردهانی در مطالعه خود با عنوان نقش هوش معنوی در شایستگی های رهبری، به این نتیجه دست یافت که هوش معنوی نقش مثبتی درباره شایستگی های رهبری ایفا نمی کند.

پژوهش حاضر، رابطه ی مثبتی را میان متغیرهای جمعیت شناسی شامل (سن، تحصیلات) و هوش معنوی مدیران، نشان می دهد. از طرف دیگر نتایج این تحقیق نشان می دهد که تفاوتی میان هوش معنوی زنان و مردان وجود ندارد. همچنین همبستگی متغیرهایی چون پست مدیر و سطح سازمانی مدیر با هوش معنوی مدیران بسیار ضعیف است.

این در حالی است که تحقیق مالارک در سال ۲۰۰۸، نشان می دهد که مردها از هوش معنوی بالاتری نسبت به زنان برخوردارند، البته این اختلاف بسیار کوچک بوده است. همچنین این تحقیق نشان می دهد که مدیران با سابقه، نسبت به مدیران کم سابقه تر، آگاهی بیشتری نسبت به هوش معنوی دارند. حسینی در تحقیق خود به این نتیجه دست یافتند که هوش معنوی با آموزش قابل ارتقا است [۳۳]. دوره بلوغ و نوجوانی زمان مهمی برای آموزش هوش معنوی است. ارتباط هوش معنوی افراد با هوش منطقی و ریاضی آنها به این صورت است که هوش معنوی مقدمه ای برای هوش ریاضی است و باعث می شود که افراد بتوانند متوجه تلاش خود در جستجو برای اهداف و معانی در زندگی باشند و به اهدافشان جهت دهند. رون کاسیپو، در مقاله ای تحت عنوان « رهبری، لحظه به لحظه »، الگویی را برای نشان دادن عوامل موثر بر خرد رهبری ارائه داد. در این الگو هوش هیجانی به عنوان یکی از عوامل زیربنای خرد رهبری شناسایی شده است. کاسیپو در مقاله خود بیان داشته است که آن دسته از مدیرانی که در برنامه روزانه خود تمرینات ذهنی و مراقبه را گنجانده بودند از آگاهی و قدرت فکری بالاتری برخوردار بودند [۱۵]. گردلوس و دیگران نیز در تحقیق خود بیان داشته اند که عبادت و مراقبه باعث افزایش سطح سرتونین در مغز شده و سطح بالاتر سرتونین با عملکرد بهتر رهبران رابطه مثبت دارد [۲۹]. با وجود این، در الگو ارائه شده توسط کاسیپو به معنویت و هوش معنوی که اعتقادات افراد و تمرینات ذهنی از عوامل موثر در آن هستند، اشاره ای نشده است. اما به نظر می رسد که با توجه به تحقیقات قبلی و همین طور نتایج تحقیق حاضر، می توان عامل هوش معنوی را نیز به الگوی وی افزود. شکل ۴ الگوی مذکور را نشان می دهد. هوش معنوی می تواند به عنوان یکی از عناصر تاثیرگذار بر خرد رهبری و رفتار تحول آفرینانه رهبر، وارد این الگو شود. لازم به ذکر است که اشاره به این الگو به معنی برجسته بودن آن در میان تحقیقات مشابه نیست و تنها به منظور نشان دادن چگونگی کاربرد نتایج پژوهش حاضر در تکمیل نتایج تحقیقاتی نظیر تحقیق کاسیپو، به آن اشاره شده است.



شکل ۴- عوامل موثر بر خرد رهبری (اقتباس از [۱۵]).

نتیجه گیری و آرایه پیشنهادات

به طور خلاصه، نتایج پژوهش حاضر نشان می دهد که تغییرات هوش معنوی مدیران بر رفتار تحول آفرینانه ایشان، موثر است. بر این اساس، پیشنهاد می شود که طراحان راهبرد های منابع انسانی سازمان ها، این موضوع را نیز در برنامه توسعه نیروی انسانی خود و به خصوص در سطوح مدیریتی سازمان، مورد توجه قرار دهند. چرا که به منظور داشتن مدیرانی تحول آفرین، می توان هوش معنوی آنها را به عنوان یکی از عوامل تاثیرگذار در نظر گرفت. همچنین با توجه به این که تحصیلات با هوش معنوی رابطه ای مثبت دارد، آموزش می تواند یکی از ابزارهای موثر در تقویت هوش معنوی نیروی انسانی سازمان باشد. در پست هایی که از حساسیت بالاتری برخوردار بوده و سبک رهبری تحول آفرین مورد نیاز است، می توان سن افراد را نیز مد نظر قرار داد. چرا که با توجه به نتایج این مطالعه، متغیر سن و متغیر هوش معنوی، دارای همبستگی مثبت بالایی هستند. از آنجا که هوش معنوی در زنان و مردان تفاوتی با یکدیگر نشان نمی دهد، می توان با درایت بیشتری توانایی ها و قابلیت های زنان را به عنوان افرادی که می توانند مدیران تحول آفرین و شایسته ای برای سازمان باشند، مورد توجه قرار داد و از استعدادها و توانایی های آنان غافل نشد.

محدودیت های تحقیق

متأسفانه همه مدیران و کارکنان سازمان های مورد مطالعه مایل به همکاری در این پژوهش نبودند. از سوی دیگر به دلیل مشخصات تحقیقات علوم انسانی و تاثیر حالات و روحیات افراد پاسخ گو در هنگام پاسخ گویی به پرسشنامه، احتمال دقیق نبودن برخی از پاسخ ها وجود دارد. لازم به ذکر است که به دلیل محدود بودن تعداد نمونه مورد بررسی لازم است از نتایج این تحقیق با احتیاط استفاده شود.

References

منابع

- [۱] بدیع، علی، سواری، الهام، باقری دشت بزرگ، نجمه، لطیفی زادگان، وحیده، (۱۳۸۹)، ساخت و اعتباریابی پرسشنامه هوش معنوی، اولین همایش ملی روانشناسی دانشگاه پیام نور، تبریز.
- [۲] جامی، عبدالرحمن، (۱۳۸۰)، نقدالفصوص فی شرح نقش الفصوص، تهران، موسسه پژوهشی حکمت و فلسفه ایران.
- [۳] فرانکال، ویکتور، (۱۳۸۶)، انسان در جستجوی معنی، ترجمه صالحیان، نهضت و میلانی، مهین، انتشارت درسا، چاپ ۲۲.
- [۴] غباری بناب، باقر، سلیمی، محمد، سلیمانی، لیلا، نوری مقدم، ثنا، (۱۳۸۶)، هوش معنوی، فصلنامه اندیشه نوین دینی، شماره دهم، صفحات ۱۴۷-۱۳۵.
- [۵] موغلی، علیرضا، (۱۳۸۱)، طراحی الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان های اداری ایران، پایان نامه دکتری، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.

[6] Amaram, Y., (2007), The Seven Dimensions of Spiritual Intelligence: An Ecumenical, Grounded Theory, Presented at the 115th Annual Conference of the American Psychological Association San Francisco.

[7] Arumwardhani. A., (2008), the role of spiritual intelligence for leadership competency in Government company, Downloaded from jhp.sagepub.com at Macquarie University Library on January 20, 2011.

[8] Avolio, B.J. and Bass, B.M., (2002), Developing Potential across a Full Range of Leadership Cases on Transactional and Transformational Leadership, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

[9] Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999), Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 441-462.

[10] Bass, B. (1997), Does the transactional-transformational leadership paradigm

transcend organizational and national boundaries, *American Psychologist*, 52(2), 130 – 138. Retrieved November 14, 2007, from Academic Search Premier database.

[11] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006), *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

[12] Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, The Free Press, New York, NY.

[13] Bass, B.M. (1998), *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

[14] Badiie, A., Savari, E., Bagheri dasht bozorg, N.,. Latifi zadegan, Vahideh, (2010), conducting and validating spiritual intelligence questionnaire, Iran First national conference of psychology, Payamenoor university of Iran.

[15] Cacioppe, R. (1997), Leadership moment by moment, *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 18, No. 7, pp. 335–345.

[16] carless, S., (1998), Assessing the discriminan validity of transformational leaders' behavior as measured by the MLQ, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 353-358.

[17] Childers, W. Harrison, (2009), *Transformational leadership and it's relationship to trust and behavioral integrity*, a dissertation presented to the Faculty of Say brook Graduate School and Research Center in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy (Ph.D.) in Organizational Systems.

[18] Cowan, D. A.,(2010), *Translating Spiritual Intelligence into Leadership Competencies*, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 2(1).

[19] Crichton, Jerome C., (2008), *a qualitative study of spiritual intelligence in organizational leaders*, A Dissertation Presented to the Faculty of The Marshall Goldsmith School of Management San Francisco Bay Campus Alliant International University In Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree Doctor of Philosophy.

[20] Elkins, D., Hedstrom, J., Hughes, L., Leaf, A., & Saunders, C., (1988), *Toward a humanistic phenomenological spirituality*, *Journal of Humanistic Psychology*, 28(4), 5-18.

[21] Emmons, R.A., (2000), *Is spirituality an intelligence? Motivation, Cognition and the Psychology of Ultimate Concern*, *Int. J. Psychol. Relig.*, 10: 3-26.

[22] Emmons, R. A., (1999), *The psychology of ultimate concerns: Motivation and spirituality in personality*, New York: Guilford Press.

[23] Fredrickson, B. L., (2001), *The role of positive emotions in positive psychol-*

ogy: The broaden-and-built theory of positive emotions, *American Psychologist*, 56(3), 218-226.

[24] Fry, L. W., & Slocum, J. W., Jr., (2008), Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership, *Organizational Dynamics journal*, 37(1), 86-96.

[25] Fry, L. W., & Cohen, M. P., (2009), Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work cultures, *Journal of Business Ethics*, 84, 265-278.

[26] Gefen, D., Straub, D. W. & Boudreau, M.-C., (2000), Structural Equation Modeling And Regression: Guidelines For Research Practice., *Communications of AIS*, 4, 1-77.

[27] George M., (2006), Practical application of spiritual intelligence in the workplace, *Human resource management international Digest*, Vol. 14, NO. 5 2006, pp. 3-5, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 0967-0734.

[28] George M., (2006), How intelligent are you ... really? From IQ to EQ to SQ, with a little intuit..., *Training & Management Development Methods*. 20, 4. ABI/INFORM Global .pg. 425.

[29] Gelderloos, P., Walton, K., Goddard, P., Gaudet, D. and Pugh, N. (1988), Whole blood serotonin and 5-hydroxy-indoleacetic acid, biochemical markers of leadership ability, *Proceedings of the Iowa Academy of Science*, Vol. 95, p. A57.

[30] Goldsmith, M., Greenberg, C., Robertson, A., & Hu-Chan, M., (2003), *Global leadership: The next generation*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hill.

[31] Gavin, J. H., & Mason, R. O., (2004), The virtuous organization: The value of happiness in the workplace, *Organizational Dynamics journal*, 33(4), 379-392.

[32] Givens, Roger J.,(2008), Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes, *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 1 Iss. 1, pp. 4-24.

[33] Hosseini M., Elias Habibah, Eric Krauss Steven and Aishah Siti, (2010), A Review Study on Spiritual Intelligence, Adolescence and Spiritual Intelligence: Factors that may Contribute to Individual Differences in Spiritual Intelligence and the Related Theories ,*Journal of Social Sciences* 6 (3): 429-438, 2010, Faculty of Educational Studies, University Putra Malaysia.

[34] Hoyle, R. H. (1999), *Statistical Strategies for Small Sample Research* SAGE.33

[35] Katz, R., (2007), Unpublished Doctoral Thesis. 34

[36] King D. B. & Decicco Teresa L.A, (2009), Viable Model and Self-Report Measure of Spiritual Intelligence, *The International Journal of Transpersonal Studies*, Volume 28, pp. 68-85.

[37] Litchfield, Bruce, 1999, *Spiritual Intelligence*; IlliniChristian faculty and staff. [www. Uiuc-icfs.org](http://www.Uiuc-icfs.org).

[38] Lippstreu, M., (2010), Revisiting fundamental concepts of transformational leadership theory: a closer look at follower developmental processes, A Dissertation Presented to The Academic Faculty, Georgia Institute of Technology, pp: 9-10.

[39] Lynton, N, Thogersen, H. K., (2009), Spiritual intelligence and leadership in the China laboratory, *Journal of International Business Ethics*, Vol.2 No.1.

[40] MacHovec, F. (2002), *Spiritual intelligence, the behavioral sciences, and the humanities*. Lewiston, NY: Edwin Mellen Press.

[41] Maralack, J. L., (2008), Awareness of spiritual intelligence by leadership within the NGO sector, Thesis for degree of master of business administration at the university of Stellenbosch.

[42] Mayer, J.D., 2000. Spiritual intelligence-or spiritual consciousness? *Int. J. Psychol. Relig.*, 10: 47-56.

[43] McMullen Brian., (2003), Spiritual intelligence. *Student BMJ*; Mar 2003; 11, Health Module pg. 60

[44] Northouse, P.G., (2003), *Leadership: Theory and practice* (3rd ed.). Thousands Oaks, CA: Sage Publications.

[45] Salicru, S., (2010), *The Business Case for Spiritual Intelligence (SQ)*, www.pts.net.au

[46] Stone A. G., Russell. R. F., Patterson. K.,(2003), Transformational versus servant leadership: a difference in leader Focus, *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 4, pp. 349-361.

[47] Smith, J.A. & Rayment, J.J., (2007), A guide for leaders exploring the relevance of spirituality in the workplace, *Management Decision*, Vol. 45 No. 2, pp. 217-234. [Online] Available. On <http://www.emeraldinsight.com.ez.sun.ac.za/Insight>.

[48] Sisk, D. A., & Torrance, E. P., (2001), *Spiritual intelligence: Developing higher consciousness*. Buffalo, NY: Creative Education Foundation Press.

[49] Rego A., Pina E., Cunha M., Olivera M.,(2008), the role of spiritual leaders, *Journal of Humanistic Psychology*, Downloaded from jhp.sagepub.com at Macquarie University

- [50] Twigg N., Parayitam S., (2007), Spirituality as a Determinant of Transformational Leadership: Moderating the Effects of Religious Orientation, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, Volume 4, Issue 3, Pages 326 – 354.
- [51] Yukl, G. (1998), *Leadership in Organizations*, 4th ed., Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ.
- [52] Zohar, D., Marshall, I., (2000), *SQ: spiritual intelligence: The ultimate intelligence*, New York, NY. US: Bloomsbury.
- [53] Vaughan F., (2002)., What is spiritual intelligence?, *Journal of humanistic psychology*. 42:16, the online version of this article can be found at <http://jhp.sagepub.com/content/42/2/16>.
- [54] Vaughan, D., (2002), Media launch. *Contexts*, 1: 68-69. DOI: 10.1525/ctx.2002.1.2.68.
- [55] Wigglesworth, C., (2002), *Spiritual Intelligence & Leadership*, <http://www.consciouspursuits.com>.
- [56] Wigglesworth, C., (2004), *Spiritual intelligence and why it matters*, www.consciouspursuits.com.
- [57] Wigglesworth, C., (2008), *Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence: Keys for Successful Leadership*, *The ABCs of Success in Mindful Leadership: Anchors, Balance and Connections*, ACE Conference Center, Lafayette Hill, PA.
- [58] Wolman, R. (2001), *Thinking with your soul: Spiritual intelligence and why it matters*, New York: Harmony.
- [59] Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004), The role of psychological wellbeing in job performance, *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351.