

هوش پیش‌بینی‌کننده رهبری تحول‌آفرین: بررسی روابط میان هوش معنوی، هوش عاطفی و رهبری تحول‌آفرین

علی‌اکبر فرهنگی *

مهدی فتاحی **

بهاره واثق ***

عباس نرگسیان ****

چکیده

هدف این تحقیق بررسی اثرات هوش عاطفی و هوش معنوی به عنوان عوامل پیش‌بینی‌کننده رهبری تحول‌آفرین است. هوش عاطفی به معنای توانایی شناخت احساسات و عواطف خود و دیگران جهت مدیریت دیگران است. هوش معنوی نیز که بعد از سال ۲۰۰۰ به طور جدی مطرح شده است، از جنبه‌های کاربردی مفهوم معنویت است و می‌توان آن را استفاده از توانایی‌ها و منابع معنوی جهت اتخاذ تصمیمات معنادار، تعمق در موضوعات وجودی و استفاده از این دانش برای حل مسأله در زندگی دانست. در این تحقیق ما با مرور ادبیات و تحقیقات درباره این سه مفهوم، فرضیات تحقیق را بیان کرده‌ایم. برای سنجش هوش معنوی محققین این تحقیق با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی پرسشنامه‌ای برای سنجش هوش معنوی ساخته‌اند. نتایج آزمون فرضیات به روش تحلیل معادلات ساختاری نشان‌دهنده آن است که هم هوش عاطفی و هم هوش معنوی اثر قابل‌ملاحظه‌ای بر رهبری تحول‌آفرین دارند.

مفاهیم کلیدی: رهبری تحول‌آفرین، هوش، هوش عاطفی، هوش معنوی

* استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

** دانشجوی دکتری رفتار سازمانی دانشگاه تهران

*** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی (گرایش مدیریت منابع انسانی) دانشگاه تهران

**** دانشجوی دکتری رفتار سازمانی دانشگاه تهران

مقدمه

جریانی گسترده از تغییرات و تحولات از اواخر قرن بیستم آغاز شده است که پایه‌های پارادایم‌های سنتی و نیوتنی را در همه حوزه‌ها و به ویژه در اقتصاد، مدیریت و کسب و کار به شدت سست کرده است. در پارادایم‌های جدید به جای تأکید بر مدل سنتی فرماندهی و کنترل بر استفاده از تیم‌های کاری مشارکتی، یادگیری مستمر، خودکنترلی، تحول‌آفرینی، یکپارچگی زندگی کاری و معنوی، و غیره تأکید می‌شود. مفاهیمی همچون هوش معنوی، هوش عاطفی و رهبری تحول‌آفرین که متغیرهای اصلی این پژوهش هستند نیز در راستای همین حرکت به سمت پارادایم‌های منعطف‌تر در سال‌های اخیر مطرح شده‌اند. وظیفه اولیه رهبری در دوران جدید، اعتماد سازی و هدایت جریان تغییر و تحول است. رهبران به وسیله بیان واضح چشم‌انداز و جاری ساختن معنا در سازمان اعمال رهبری می‌کنند. انتشار معنا در سازمان از طریق مدیریت نمادین (استعاره‌ها، داستانها و ...) و با پیوند میان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌ها صورت می‌پذیرد و سبب می‌شود پیروان به طور فوق‌العاده‌ای انگیزه و روحیه بیابند و خود به عواملان تغییر در سازمان مبدل شوند. این رهبران که رهبران تحول‌آفرین نامیده می‌شوند از سبک رهبری تعاملی که تنها مبتنی بر انگیزش از طریق پاداش و تنبیه است، فراتر می‌روند و با جلب اعتماد و وفاداری دیگران، ترسیم چشم‌اندازی مهیج از فرصت‌های بالقوه و نیز با الهام‌بخشیدن به پیروان موجب ایجاد تعهد به تحول و خودکنترلی بالا در آنها می‌شوند. رهبران تحول‌آفرین بدین ترتیب به تک‌تک کارکنان سازمان کمک می‌کنند که هر یک خود به یک عاملی تحول‌آفرین مبدل گردند و سازمان را به سمت آینده ترسیم شده حرکت دهند. در گذشته تصور می‌شد که مهم‌ترین عامل پیش‌بینی اثربخشی رهبری، بهره هوشی (IQ) می‌باشد که مبتنی بر توانایی‌های زبانشناختی، تحلیل منطقی و هوش ریاضی است. مطالعات جدید نشان داد که IQ سنتی تنها بخش کوچکی از رهبری اثربخش را توضیح می‌دهد (آمرام^۱، ۲۰۰۵، ص ۵). بنابراین از اواسط دهه ۱۹۹۰ میلادی تحقیقات زیادی بر نقش هوش عاطفی در پیش‌بینی اثربخشی رهبری متمرکز شد. تابحال تحقیقات نشان داده‌اند که هوش عاطفی نسبت به IQ اهمیت بسیار بیشتری در تبیین اثربخشی رهبری دارد. همچنین در سال‌های اخیر و در راستای مطرح شدن پارادایم جدید معنویت در محیط کار، مفهوم هوش معنوی نیز از بعد از سال ۲۰۰۰ میلادی مورد توجه قرار گرفته است. هوش معنوی که توسط ایمونز^۲ (۲۰۰۰)، استاد روانشناسی دانشگاه

هاروارد و نیز زوهر و مارشال^۳ (۲۰۰۰)، (از نوآوران بکارگیری تفکر کوانتومی در مدیریت و رهبری) شهرت یافته است، به عنوان توانایی ایجاد معنا مبتنی بر فهم عمیق سؤالات وجودی و نیز آگاهی و توانایی استفاده از سطوح چندگانه آگاهی در حل مسأله تعریف شده است (واگان، ۲۰۰۲، ص ۱۶). یکی از حوزه‌هایی که به نظر می‌رسد، هوش معنوی در آن به عنوان یک متغیر پیش‌بین مهم مطرح است، رهبری می‌باشد. ارتباط میان رهبری و هوش معنوی که جنبه‌ای کاربردی از معنویت است، توسط محققان مفهوم‌سازی شده است (برای مثال: زوهر و مارشال، ۲۰۰۰ و آمرام، ۲۰۰۵)، ولی تابحال مورد پژوهش و بررسی قرار نگرفته است. نویسندگان این مقاله عقیده دارند همچون هوش عاطفی، هوش معنوی نیز می‌تواند یکی از عوامل مهم و اثرگذار بر رهبری اثربخش و بویژه رهبری تحول‌آفرین باشد و حتی تأثیر آن بیشتر از هوش عاطفی باشد.

هدف این مقاله بررسی اثرات هوش معنوی و هوش عاطفی بر رهبری تحول‌آفرین می‌باشد. بدین منظور ابتدا ادبیات این سه مفهوم و نیز نتایج تحقیقات مختلف در این رابطه بررسی می‌گردد و فرضیات تحقیق بیان می‌شوند. آزمون فرضیات با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل صورت گرفته است و بر اساس نتایج بدست‌آمده تحلیل‌ها، پیشنهادات و نتیجه‌گیری نهایی ارائه خواهد شد.

ادبیات تحقیق

رهبری تحول‌آفرین

نظریه رهبری تحول‌آفرین توسط بس^۴ در سال ۱۹۸۵ مطرح شده است و می‌توان آن را فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها به منظور ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل تعریف کرد (موغلی، ۱۳۸۲، ص ۷۹). ابعاد رهبری تحول‌آفرین که مورد تأیید اکثر محققان است عبارت است از: (بس، ۱۹۹۷؛ آمرام، ۲۰۰۵، ص ۴؛ موغلی، ۱۳۸۲، ص ۷۹) نفوذ آرمانی^۵ (کاریزما): احترام و وفاداری بی‌چون و چرای پیروان از رهبری که حس آرمانی را منتقل می‌کند و باعث می‌شود پیروان، رهبر را به عنوان الگویی رفتاری برای خود در نظر بگیرند. انگیزش الهام‌بخش^۶: دلالت بر برانگیختن و الهام‌بخشی پیروان با توسل به احساسات و انگیزه‌های درونی آنها دارد. ترغیب فکری^۷: شکلی از یک گفتمان باز پیرامون فرایند شکل‌گیری و اجرای چشم‌انداز است. در واقع رهبران پیروان را به منظور کشف راه‌حل‌های جدی و تفکر مجدد درباره چشم‌انداز و مشکلات رسیدن به آن بر می‌انگیزانند.

ملاحظات فردی^۱؛ به معنای درک و ملاحظه تفاوت‌های فردی پیروان، ارتباط با تک‌تک آنها و تحریک آنها از طریق واگذاری مسئولیت به آنها برای یادگیری بیشتر است. پژوهش‌ها نقش مثبت رهبری تحول‌آفرین در افزایش رضایت شغلی و اعتماد کارکنان، انگیزش، توانمندسازی، تعهد سازمانی، مبادله رهبر-پیرو، رفتار شهروندی سازمانی، خلاقیت، عملکرد و نیز اثربخشی سازمان را تأیید می‌کنند (بس، ۲۰۰۰؛ بارلینگ، اسلاتر و کلووی، ۲۰۰۰؛ ماسی و کوک، ۲۰۰۰؛ هاول و اولیو، ۱۹۹۳؛ خنیکو و سیموسی، ۲۰۰۶؛ اولیو، ژو، کوه و بهاتی، ۲۰۰۴؛ شین و ژو^۲، ۲۰۰۳؛ وانگ، لائو، هکت، وانگ و چن، ۲۰۰۵؛ پادساکف، مک‌گری، پین و باچراچ، ۲۰۰۰). بنابراین اهمیت زیاد رهبری تحول‌آفرین باعث شده است که امروزه تحقیقات علاوه بر توجه به پیامدها، به عوامل ایجادکننده این نوع رهبری در افراد و سازمان‌ها نیز متمایل شود. تحقیق حاضر از این نوع است. در حالیکه عمده تحقیقات در زمینه رهبری تحول‌آفرین عمدتاً متمرکز بر رهبران بوده است، پارادایم‌های جدید مدیریت و رهبری تأکید دارند که تک‌تک کارکنان می‌توانند به جای منفعل و اثرپذیر بودن، نقش فعال‌تری در زندگی سازمانی بازی کنند و خود به عنوان عامل تغییر عمل کنند (زوه‌ر، ۱۹۹۷). بس و اولیو (۱۹۹۰، ص ۳۸۳) نیز بیان می‌کنند بر خلاف مدیریت که از بالا به پایین جریان دارد، در رهبری جایگاه فرد در سلسله مراتب مهم نیست، و هر کسی می‌تواند رهبر باشد. این بدان معناست که هر فردی علاوه بر اینکه متأثر از رهبران تحول‌آفرین است، خودش هم باید تا حدی نقش تحول‌آفرینی را در سازمان ایفا کند. یعنی باید سعی کند برای دیگر اعضای سازمان الگو باشد، آنها را در جهت اجرای چشم‌انداز سازمان و تفکر برای حل مشکلات تهییج کند و نسبت به همه اطرافیان توجه کافی داشته باشد. در این تحقیق سعی شده است تا علاوه بر رهبران، ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین در کارکنان نیز مورد سنجش قرار گیرد. همانطور که ذکر شد، در پارادایم‌های سنتی آنچه که مهم‌ترین عامل پیش‌بینی اثربخشی رهبری، تصور می‌شد بهره‌هوشی (IQ) بود. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد IQ که مبتنی بر توانایی‌های زبانشناختی، تحلیل منطقی، هوش ریاضی، سرعت محاسباتی و حافظه بالا می‌باشد، تا حدی با رهبری اثربخش ارتباط دارد؛ ولی تحقیقات بعدی نشان داد IQ بالا به هیچ وجه تضمین‌کننده رهبری اثربخش نیست (استرنبرگ^۱، ۱۹۹۷؛ آمرام، ۲۰۰۵). به همین دلیل محققان در ادامه امکان وجود دیگر انواع هوش فراتر از IQ را برای پیش‌بینی رهبری مورد توجه قرار دادند. در همین راستا مدل‌هایی دیگر از هوش از قبیل هوش کاربردی استرنبرگ (۱۹۹۷)، هوش درونی و میان‌فردی گاردنر (۲۰۰۰)، هوش عاطفی (گولمن، ۱۹۹۵)

و هوش معنوی (زوهر و مارشال، ۲۰۰۰؛ ایمونز، ۲۰۰۰) مطرح شده‌اند که هوش عاطفی در این میان اهمیت بیشتری یافته است. هوش معنوی نیز رفته رفته جایگاه خود را در ادبیات و تحقیقات مدیریت و رهبری می‌یابد.

هوش عاطفی

هوش عاطفی به معنای توانایی فرد برای اداره احساسات و عواطفش، همدلی با سایر افراد، و برخورد مناسب در روابط عاطفی است (هریسون، ۱۹۹۷، ص ۴). سالوی و مایر (۱۹۹۰، ص ۱۸۹) نیز هوش عاطفی را به عنوان توانایی یک فرد در تشخیص احساسات و عواطف خود و دیگران، به منظور استفاده از این اطلاعات برای هدایت تفکر و اعمال دیگران تعریف می‌کنند. کسانی که عملکرد سازمانی بالایی دارند از سطوح بالاتری از هوش عاطفی برخوردارند و پیوندی قوی بین قابلیت‌ها و مهارت‌های عاطفی‌شان برقرار است (گولمن، ۱۹۹۵). در واقع ناتوانی عاطفی باعث می‌شود افراد نتوانند بالقوگی‌های خود را تحقق بخشند. «هر چه یک شغل پیچیده‌تر باشد، هوش عاطفی اهمیت بیشتری می‌یابد» (اسمیگلا و پاستوریا، ۲۰۰۰، ص ۶۰). گولمن در دو کتاب خود درباره هوش عاطفی (۱۹۹۵ و ۱۹۹۸)، چهار بعد برای هوش معنوی بیان کرده است که مورد پذیرش بسیاری از محققان قرار گرفته است. این چهار بعد عبارتند از: خودآگاهی^{۱۱}، خودتنظیمی^{۱۲}، خودانگیزی^{۱۳}، و همدلی^{۱۴}. «خودآگاهی به معنای داشتن درکی عمیق از عواطف، احساسات، قوت‌ها، ضعف‌ها، نیازها، و انگیزه‌های خود است» (گولمن، ۱۹۹۸، ص ۹۵). دومین بعد هوش عاطفی خودتنظیمی است، که گولمن (۱۹۹۵) آن را مدیریت عواطف و احساسات نیز می‌نامد. افراد خودتنظیم می‌توانند نگرانی، دلتنگی، یا آشفتگی را از خود دور کنند و برخورد مناسبی با پیامدهای منفی یا شکست‌ها داشته باشند. سومین بعد هوش عاطفی گولمن خودانگیزی است که به معنای تحت کنترل درآوردن احساسات مربوط به جدیت، اشتیاق، و اطمینان در فرد است و باعث دستیابی به موفقیت می‌شود (گولمن، ۱۹۹۸، ص ۱۰۱). خودانگیزی در کنار خودتنظیمی باعث می‌شود که فرد در صورت مواجهه با شکست و ناکامی همچنان امیدوار باقی بماند. چهارمین بعد هوش عاطفی که توسط گولمن (۱۹۹۵) مورد بحث قرار می‌گیرد، همدلی است. همدلی باعث می‌شود افراد بتوانند تغییر حالات عاطفی و احساسات دیگران را تشخیص داده و نسبت به آن عکس‌العمل مناسب نشان دهند که منجر به حساسیت و اعتماد به نفس

اجتماعی بیشتر می‌شود (ساسیک و مگریان، ۱۹۹۹، ص ۳۷۳). سه جزء اول هوش عاطفی (خودآگاهی، خودتنظیمی و خودانگیزی) به مدیریت فرد بر خود اشاره دارد. ولی همدلی با وجود این که یکی از اجزای هوش عاطفی تلقی می‌شود، به چگونگی ارتباط افراد با دیگران می‌پردازد. در ده سال گذشته محققان علاقه زیادی به بررسی نقش هوش عاطفی در رهبری اثربخش نشان داده‌اند. مطالعات نشان می‌دهند که هوش عاطفی نقش زیادی در اثربخشی رهبری تحول‌آفرین دارد (گولمن، ۱۹۹۵ و ۱۹۹۸؛ وانگ و لا، ۲۰۰۲؛ هیگز و رولند، ۲۰۰۲؛ دلویچ و هیگز، ۲۰۰۳؛ پالمر، والز، پرکس و استو، ۲۰۰۰؛ گاردنر و استاگ، ۲۰۰۲؛ عابدی جعفری و مرادی، ۱۳۸۴). حتی برخی محققان اظهار می‌دارند که هوش عاطفی، پیش‌بینی‌کننده بیش از هشتاد درصد اثربخشی رهبران است (بنیس، ۲۰۰۱). محققان کشورمان نیز دکتر حسن عابدی جعفری و محمد مرادی (۱۳۸۴) در تحقیقی از سرپرستان و رهبران یک سازمان ایرانی به این نتیجه رسیدند که هوش عاطفی رابطه معنی‌داری با سبک رهبری تحول‌آفرین دارد. البته انتقادات معدودی نیز به وجود رابطه میان هوش عاطفی و رهبری تحول‌آفرین می‌شود. به طور کلی اصلی‌ترین انتقاد آن است که هوش عاطفی رهبران بیشتر برای اقناع عاطفی پیروان موثر است نه اقناع منطقی آن‌ها (هارتسفیلد، ۲۰۰۳، ص ۲۳). تحقیقات معدودی نیز وجود دارد که از رابطه مثبت میان هوش عاطفی و رهبری تحول‌آفرین پشتیبانی نمی‌کنند. چنین امری معمولاً به دلیل مفهوم‌سازی‌ها و یا مقیاس‌های سنجش متفاوت مورداستفاده در تحقیق است. برای مثال در تحقیق جامع براون، برانیت و رایلی (۲۰۰۵) رابطه معنی‌داری میان هوش عاطفی و رهبری تحول‌آفرین بدست نیامد. ولی آنها خود اظهار داشتند لزوماً این امر نافی وجود این رابطه نیست، بلکه این امر به دلیل استفاده از یک مقیاس متفاوت برای سنجش هوش عاطفی بوده است (ص ۳۴۵). بعضی انتقادات هم جنبه روش‌شناختی دارد، چراکه در بسیاری از تحقیقات برای سنجش هوش عاطفی از پرسش‌نامه‌های خودارزیابی^{۱۴} استفاده شده است. علی‌رغم این انتقادات، تحلیل‌های مفهومی و اغلب مطالعات صورت گرفته نقش مثبت هوش عاطفی را در اثربخشی رهبران را تأیید می‌کنند. از نظر مفهومی، به سادگی می‌توان بین رهبری تحول‌آفرین و ابعاد هوش عاطفی گولمن (۱۹۹۵) همبستگی و روابط علی برقرار کرد. با توجه به مطالب ذکر شده فرضیه اول عبارت است از:

فرضیه ۱: بین هوش عاطفی و رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت وجود دارد.

برای تبیین بیشتر اثر هوش عاطفی بر روی رهبری تحول‌آفرین، فرضیات فرعی زیر نیز بررسی می‌شوند:

- فرضیه ۱-۱: بین خودآگاهی و رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت وجود دارد.
- فرضیه ۱-۲: بین خودتنظیمی و رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت وجود دارد.
- فرضیه ۱-۳: بین خودانگیزشی و رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت وجود دارد.
- فرضیه ۱-۴: بین همدلی و رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت وجود دارد.

هوش معنوی، هوش وحدت‌بخش

در دهه‌های اخیر مفهوم معنویت و کاربردهای آن در دنیا و به خصوص در دنیای غرب اهمیت زیادی یافته‌است، طوری‌که مفاهیمی همچون خدای مذهب، معنویت و غیره که موضوعاتی خصوصی قلمداد می‌شدند، وارد تحقیقات علمی و مباحث آکادمیک در حوزه علوم انسانی شده‌اند. بویژه تعداد تحقیقات با چنین موضوعاتی در پژوهش‌های روانشناسی و مدیریت به سرعت در حال افزایش است. در این زمینه تابحال کنفرانس‌ها و کارگاه‌های زیادی تشکیل شده و می‌شود. یکی از مفاهیمی که به تدریج از درون همین جلسات و کنفرانس‌ها ظهور کرده است، هوش معنوی می‌باشد. در واقع در کنار علاقه فزاینده به هوش عاطفی، ترکیب دو مفهوم معنویت^{۱۵} و هوش در مفهوم جدید هوش معنوی نیز مورد توجه قرار گرفته است (زوهر و مارشال، ۲۰۰۰؛ ایمونز، ۲۰۰۰؛ نوبل، ۲۰۰۰؛ واگان، ۲۰۰۲). البته مطرح شدن جدی مفهوم و واژه هوش معنوی در ادبیات علمی روانشناسی و مدیریت را باید به زوهر و مارشال (۲۰۰۰) و نیز ایمونز (۲۰۰۰) نسبت بدهیم. زوهر و مارشال در کتاب خود «هوش معنوی، هوش غایی»^{۱۶} در سال ۲۰۰۰ میلادی چارچوبی برای تعیین انواع هوش ارائه کردند که مبتنی بر کارکرد سیستم‌های عصبی مغز می‌باشد. آنها کارکرد مغز را از دیدگاه عصب‌شناسی بررسی کردند و همه انواع هوش‌های ممکن را به سه نوع سیستم عصبی اصلی در مغز پیوند دادند. زوهر و مارشال سه نوع هوش بهره‌هوشی، هوش عاطفی، و هوش معنوی را شناسایی کردند و عقیده دارند که همه هوش‌های دیگر زیرمجموعه‌های این سه نوع هوش کلی تلقی می‌شوند. هوش اول که مبتنی بر تفکر خطی مغز است، همان بهره‌هوشی (IQ) است و مناسب حل مسائل ریاضی و منطقی می‌باشد. دومین نوع هوش که مبتنی بر تفکر تعاملی^{۱۷} مغز است، همان هوش عاطفی است و به افراد کمک می‌کند تا عواطف و احساسات خود و دیگران را مدیریت کنند. هوش معنوی نیز به عنوان سومین نوع هوش، مبتنی بر تفکر وحدت‌بخش مغز است. زوهر و مارشال (۲۰۰۰،

ص ۴) هوش معنوی را به این صورت تعریف می‌کنند: «هوشی که از طریق آن مسائل مربوط به معنا و ارزش‌ها را حل می‌کنیم، هوشی که فعالیت‌ها و زندگی ما را در زمینه‌ای وسیع‌تر، غنی‌تر، و معنادار قرار می‌دهد، هوشی که به ما کمک می‌کند بفهمیم کدام اقدامات یا کدام مسیر معنادارتر از دیگری است». هوش معنوی برای کارکرد اثربخش بهره هوشی و هوش عاطفی ضرورت دارد. زوهر و مارشال آن را هوش غایی ما می‌دانند. هوش معنوی افراد را خلاق می‌کند. چون به افراد کمک می‌کند قواعد را جایگزین کنند و با مرزها بازی کنند. به ما توانایی تمیز و انتخاب می‌دهد. ما را سرشار از شفقت و ادراک می‌کند، و به ما کمک می‌کند محدودیت‌ها را ببینیم. در حقیقت ماهیت تحول‌آفرین هوش معنوی از مواردی است که آن را از هوش عاطفی متمایز می‌کند. دانیل گولمن ادعا می‌کند هوش عاطفی باعث می‌شود که شخص درباره موقعیت خود قضاوت کند و رفتار مناسب آن موقعیت را بروز دهد. بالینحال هوش عاطفی درون مرزها کار می‌کند و باعث می‌شود که موقعیت، هدایت‌کننده رفتارها باشد. در مقابل هوش معنوی در درجه اول باعث می‌شود که شخص بی‌سرد چرا در چنین موقعیتی قرار گرفته است؟ هوش معنوی با مرزها سر و کار دارد، نه درون آنها، بنابراین به جای هدایت شدن توسط موقعیت، خودش موقعیت را خلق و هدایت می‌کند. هوش معنوی تأثیری متعالی بر زندگی کسانی دارد که آن را بکار می‌برند و توسعه می‌دهند. با توجه به این مفهوم‌سازی، واضح است که هوش معنوی رهبران تحول‌آفرین باید میزان بالایی باشد و حتی شاید باید نقش آن را در اثربخشی رهبری تحول‌آفرین مهم‌تر از هوش عاطفی دانست. در عصب‌شناسی نیز ثابت شده است که هوش معنوی به عنوان کارکرد متحدکننده و یکپارچه‌کننده مغز عمل می‌کند. هوش معنوی سومین سیستم عصبی است، و نوسانات عصبی هماهنگ‌کننده‌ای دارد که داده‌های سرتاسر مغز را یگانه می‌کند. در واقع، هوش معنوی هر دو نوع هوش عاطفی و بهره هوشی را یکپارچه می‌کند و شکل می‌دهد. زوهر و مارشال (۲۰۰۰، ص ۷) عقیده دارند که «هوش معنوی تعامل علت و عاطفه، جسم و ذهن را تسهیل می‌کند. تکیه‌گاهی برای رشد و تحول می‌سازد. و برای نفس، مرکزی فعال، وحدت‌بخش و معنادهنده فراهم می‌کند.» باید توجه کرد که هوش عبارت است از قابلیت تفکر، برنامه‌ریزی، خلق، تطبیق، حل مسأله، عکس‌العمل، تصمیم‌گیری، و یادگیری (نوبل، ۲۰۰۰، ص ۲). بنابراین برای تعریف هوش معنوی نیز موارد بالا و بویژه قابلیت حل مسأله باید در نظر گرفته شود. در واقع هوش معنوی که می‌توان آن را یکی از جنبه‌های کاربردی مفهوم معنویت دانست، استفاده از توانایی‌ها و منابع معنوی می‌باشد، طوریکه افراد بتوانند تصمیمات معنادار اتخاذ کنند، درباره موضوعات وجودی تعمق کنند و نیز برای حل مشکلات روزمره خود تلاش کنند. بنابراین هوش معنوی جنبه‌های ذهنی و ناملموس معنویت را با اقدامات و مسائل افراد در دنیای

عینی و ملموس ترکیب می‌کند (ناسل، ۲۰۰۴، ص ۴). واگان (۲۰۰۲، ص ۱۶) نیز هوش معنوی را به عنوان توانایی ایجاد معنا مبتنی بر فهم عمیق سؤالات وجودی و نیز آگاهی و توانایی استفاده از سطوح چندگانه آگاهی در حل مسأله تعریف می‌کند.

رابرت ایمونز، استاد روانشناسی دانشگاه کالیفرنیا عقیده دارد که هوش معنوی معیارهای پذیرفته شده هوش که توسط دانشمندی همچون گاردنر (۱۹۹۳) و مایر (۲۰۰۰) مطرح شده‌است، را برآورده می‌کند. به‌علاوه او بر خلاف بعضی از محققان که هوش معنوی را تنها مناسب حل مسائل وجودی و اخلاقی می‌دانند، بر بکارگیری هوش معنوی برای حل مسائل روزمره علاوه بر مسائل اساسی‌تر زندگی تأکید می‌کند. دلیل این امر آن است که برای فرد معنوی، تمام جنبه‌های زندگی معنوی است. به نظر می‌رسد ایده جداسازی مسائل و امور معنوی از غیرمعنوی به منظور بکارگیری راهبردهای حل مسأله، بحث‌برانگیز است. در بسیاری از آیین‌های معنوی و مذهبی، زندگی در هر لحظه باید با آگاهی و حضور کامل همراه باشد. مثلاً بسیاری از مسلمانان و مسیحیان برای انجام فعالیت‌های روزانه همراه با احساس تقدس و ادراک حضور خداوند در تمام رویدادها و تجربیات‌شان ارزش قائلند (فتاحی و فرهنگی، ۱۳۸۷، صص ۹۵-۱۱۰). در مورد ابعاد هوش معنوی هنوز توافقی بین محققان وجود ندارد و در واقع هنوز در مراحل اولیه توسعه این مفهوم هستیم. با اینحال مفهوم‌سازی ایمونز (۲۰۰۰، صص ۹-۱۳) ارزشمند به نظر می‌رسد. به نظر ایمونز حداقل پنج توانایی معرف هوش معنوی هستند که عبارتند از:

۱- قابلیت تعالی فیزیکی و مادی^{۱۸}: به ظرفیت انسان برای ورود به سطوح نامتعارف و متعالی هوشیاری و نیز بالاتر رفتن یا فراتر رفتن از محدودیت‌های عادی و جسمی گفته می‌شود.

۲- توانایی تجربه به حالات برتر آگاهی^{۱۹}: آگاهی از یک حقیقت غایی که ایجاد احساس یگانگی و وحدت می‌کند، در آن همه مرزها ناپدید می‌شوند و همه چیز در یک کل واحد یکی می‌گردد. افرادی که از هوش معنوی برخوردار باشند می‌توانند، وارد این سطح از آگاهی و یا سایر حالات برتر معنوی مثل مراقبه و مکاشفه شوند.

۳- توانایی یافتن تقدس در فعالیت‌ها رویدادها و روابط روزمره^{۲۰}: تشخیص حضور الهی در فعالیت‌های عادی. برای مثال ایمونز، چونگ و تهرانی (۱۹۹۸) نشان دادند که تلاش‌های فردی روزمره را می‌توان به اموری معنوی و مقدس تبدیل کرد.

۴- توانایی بکارگیری منابع معنوی برای حل مسائل زندگی^{۲۱}: افرادی که ذاتاً مذهبی هستند راحت‌تر می‌توانند با استرس‌ها برخورد کنند، این افراد بیش از سایرین در بحران‌های روحی و مشکلات معنایی برای یاد گرفتن می‌یابند و از طریق این مشکلات رشد می‌کنند.

۵- توانایی انجام رفتار فاضلانه^{۲۲}: رفتارهای درست و پسندیده‌ای همچون بخشش، نشان دادن سخاوت، انسانیت، شفقت، و عشق ایثارگرانه و غیره که از زمان‌های گذشته تاکنون پسندیده انگاشته شده‌اند. ایمنون اظهار می‌دارد که خودکنترلی هسته اصلی تمام این رفتارهای فاضلانه است، و برای موفقیت در تمام حوزه‌های زندگی لازم است و خودکنترلی نیز در مقابل هفت گناه کبیره قرار می‌گیرد که عبارتند از: شکم‌پرستی، تنبلی، غرور، خشم، حرص، شهوت، و حسد (ایمنون، ۲۰۰۰، صص ۹-۱۳). ایمنون عقیده دارد که شناسایی این پنج بعد، اولین گام طراحی ساختار هوش معنوی است. این که این ویژگی‌ها پنج تا هستند یا کمتر یا بیشتر هنوز قطعی نیست. با توجه به اینکه در مراحل اولیه توسعه این مفهوم هستیم، رویکرد مفهومی ایمنون مناسب به نظر می‌آید. علائق فزاینده به چگونگی تاثیر معنویت و هوش معنوی در کسب و کار و رهبری در افزایش تعداد مقالات و کتب مرتبط با آن مشاهده می‌شود (کاوانا، ۱۹۹۹). ویژگی‌های معنوی از قبیل داشتن معنا و هدف در زندگی، احساس داشتن یک رسالت در زندگی، و چشم‌اندازی برای ایجاد دنیایی بهتر که معرف هوش معنوی هستند، با ویژگی‌های الهام‌بخش رهبری تحول‌آفرین و الگوهای رهبری‌ای که بر نقش رهبر در خلق و جاری ساختن معنا تاکید دارند، مرتبط هستند. در واقع، از آنجایی که کار از مهم‌ترین فعالیت‌های اجتماع انسانی است، افراد انتظار دارند که کارشان (که بخش عمده‌ای از زندگی‌شان را صرف آن می‌کنند) نیاز عمیق‌شان به معنا را تامین کند (فرهلم، ۱۹۹۶، صص ۱۱-۱۷). پژوهش فرهلم درباره مدیران میانی این نکته را آشکار کرد که پاداش‌های معنوی به اندازه پاداش‌های اقتصادی در محیط کار اهمیت دارند. مک‌کورمیک (۱۹۹۴، ص ۸) استدلال می‌کند که ادغام معنویت، رهبری و مدیریت در شرایط متلاطم، منبعی پایدار برای خلق و جاری ساختن معنا در محیط کار فراهم می‌کند. ویتلی (۱۹۹۹، ۲۰۰۰) بر مبنای تجربیاتش به عنوان مشاور رهبری ادعا می‌کند که نیاز به اتحاد میان معنویت، رهبری و کار پیامد غیرقابل اجتناب عصر آشوبناک ماست؛ و در حال حاضر رهبران باید به پرسش‌های مرتبط با معنا پاسخ دهند که پیش از این توسط مذاهب پاسخ داده می‌شد. این پرسش‌ها عبارتند از ارزش‌های ما چیستند؟ معنا و هدف زندگی و کار من چیست؟ علاوه بر این، رهبر الهام‌بخش ظرفیت افرادش را برای درک پیچیدگی‌های کار را گسترش می‌دهد و الهام‌بخش چشم‌انداز سازمان است (کریتون، ۱۹۹۹، ص ۱۱). فرای (۲۰۰۳)، که از پیش‌گامان توسعه «رهبری معنوی»^{۲۳} است، نیز به نیاز به رهبری کل‌نگر اشاره می‌کند که چهار بعد اصلی انسان را بهم پیوند می‌دهد: جسم فیزیکی، افکار ذهنی، عواطف قلبی، و روح. همچنین، رهبران برای انگیزش پیروان‌شان باید ارزش‌های اساسی خود را بشناسند و آنها را از طریق چشم‌انداز و اقدامات شخصی به افراد نشان دهند تا احساس عضویت و رسالت معنوی را در آنها ایجاد نمایند.

استفان کاوی (۱۹۹۰) به واسطه تجربیاتش در آموزش رهبری، توسعه عاطفی و معنوی را برای اثربخشی رهبران ضروری می‌داند. کاوی از رهبری اصول‌گرا^{۲۴} دفاع می‌کند، که از قوانین طبیعی هستی برای هدایت کارها و ایجاد اعتماد استفاده می‌کند. کاوی اظهار می‌دارد که رهبران اثربخش «همواره چهار بعد وجود انسان را در نظر دارند: فیزیکی، ذهنی، عاطفی، معنوی». به طور مشابه، استراک و فاتلر (۲۰۰۲) استدلال می‌کنند که رهبران معنوی که دارای هوش معنوی بالایی هستند، بیش از سایرین پنج اقدام رهبران اثربخش و تحول‌آفرین را انجام می‌دهند: به چالش کشیدن فرایند، الهام بخشیدن چشم‌انداز مشترک، توانمندسازی دیگران، الگوی کار بودن، و تشویق قلبی. یانگ^{۲۵} (۲۰۰۲) با اشاره به توانایی رهبران برای بکارگیری سطوح چندگانه آگاهی، یکی از اجزای هوش معنوی، استدلال می‌کند که با حرکت مدیرعامل سازمان روی طیف «مدل هوشیاری»^{۲۶} کن ویلبر (۱۹۷۵) از توسعه کمتر به بیشتر، اثربخشی و استفاده رهبران از شهود و حالت‌های برتر هوشیاری برای کسب بصیرت و حل مسأله با دیدکل‌نگرانه، افزایش می‌یابد. به طور خلاصه، از مرور مفاهیم نظری بالا می‌توان دو نکته نتیجه گرفت:

بسیاری از ابعاد معنویت و هوش معنوی با ابعاد رهبری اثربخش و بویژه رهبری تحول‌آفرین پیوند دارند: هوش معنوی رهبران به آنان توانایی انتقال معنا بر مبنای درک پرسش‌های وجودی خود و پیروان را می‌دهد. آنها با استفاده از این توانایی علاوه بر به چالش کشیدن وضع موجود به عنوان الهام‌بخش و انگیزاننده چشم‌انداز فردی و سازمانی عمل می‌کنند و سبب می‌شوند پیروان احساس عمیق رسالت در زندگی شخصی و سازمانی خود داشته باشند؛ قابلیت بکارگیری سطوح چندگانه آگاهی آنها قادر می‌سازد از حالت‌های برتر شناخت مثل شهود در حل مسأله، انگیزش و کمک به دیگران برای حل مشکلات سازمانی استفاده کنند. این رهبران که نسبت به دیگران سخاوتمند، انسانیت، شفقت، و عشق ایثارگرانه نشان می‌دهند بیش از دیگر انواع رهبران ملاحظه فردی به پیروان دارند. مجموع این ویژگی‌ها، باعث ایجاد کاربزمای رهبری و نیز انتقال نوعی حس آرمانی به پیروان می‌شود و باعث می‌شود آنها رهبر را به عنوان الگویی رفتاری برای خود در نظر بگیرند.

نکته دیگر این‌که مفاهیم نظری بالا نشان می‌دهند که معنویت و هوش معنوی هنوز به خوبی مفهوم‌سازی نشده‌اند. در واقع به لحاظ اینکه معنویت و هوش معنوی که جنبه کاربردی معنویت است، از دیدگاه‌های مختلف نگریسته می‌شوند، دارای مفهوم‌سازی‌ها و بنابراین معیارهای سنجش متفاوتی هستند. برای مثال معنویت را می‌توان از دیدگاه مذهب، از دیدگاه درون‌گرا و رازورزانه و از دیدگاه اگزیستانسیالیسم (هستی‌گرایی) بررسی کرد (فتاحی، ۱۳۸۶، صص ۶۶-۶۸)؛ بنابراین هنوز راه زیادی در پیش است که بتوان به دیدگاهی جامع و مورد توافق درباره معنویت و هوش معنوی از نگاه

محققان علمی رسید. علی‌رغم همه این موارد محققان این مقاله عقیده دارند که اولاً امکان رسیدن به یک مقیاس جهان‌شمول برای هوش معنوی وجود دارد. چراکه هوش معنوی همان معنویت و مذهب نیست که در هر زمینه فرهنگی و مذهبی متفاوت باشد. البته چنین امری نیازمند تعامل، همکاری و همفکری دانشمندان و محققان مختلف از فرهنگ‌ها و آیین‌های معنوی و مذهبی مختلفی می‌باشد. برای مثال ناسل (۲۰۰۴)، آمرام و آلتو (۲۰۰۷) و کینگ (۲۰۰۷) سعی در ایجاد پرسشنامه‌ای استاندارد برای سنجش هوش معنوی داشته‌اند. در این تحقیق نیز ما یک پرسشنامه جهت سنجش هوش معنوی را برای نخستین بار در ایران ساخته‌ایم. ثانیاً ما عقیده داریم، ویژگی‌های هوش معنوی سبب می‌شوند این هوش اهمیت بیشتری نسبت به دیگر هوش‌ها در زندگی فردی و سازمانی داشته باشد و بویژه نقش آن در پیش‌بینی رهبری تحول‌آفرین پررنگ‌تر باشد. چراکه از طریق آن رهبران مسائل مربوط به معنا و ارزش‌ها را حل می‌کنند، فعالیت‌ها و زندگی خود و پیروان را در زمینه‌ای وسیع‌تر، غنی‌تر و معنادار قرار می‌دهد، و درک می‌کنند که کدام اقدامات یا کدام مسیر معنادارتر از دیگری است. در واقع این هوش به رهبران کمک می‌کند که بدانند از بهره‌وری هوشی و هوش عاطفی در چه زمانی و چگونه استفاده کنند. در تحقیق حاضر محققین با استفاده از ادبیات موضوع و بویژه مدل هوش معنوی آمرام و آلتو (۲۰۰۷) بر اساس یکسری ابعاد هوش معنوی را مفهوم‌سازی کرده‌اند. مدل آمرام و آلتو متشکل از ۲۲ بعد می‌باشد که در پنج حوزه اصلی آگاهی، متانت، معنا، تعالی و حقیقت^{۲۷} دسته‌بندی می‌شوند. محققین با نگاه به ابعاد ۲۲ گانه و طبقات پنج گانه این مدل، ادبیات موضوع و مفاهیم معنوی فرهنگ ایران، یک مدل ساده از هوش معنوی مبتنی بر پنج بعد اصلی آگاهی، اعتماد، کل‌نگری، تجارب معنوی و آرامش ارائه کردند. رسیدن به ابعاد این مدل بر این مبنا بوده است که مفاهیم اصلی موجود در تعاریف و ادبیات هوش معنوی پوشش داده شوند. مسلماً این مدل در آینده قابل بهبود می‌باشد و باید آن را تلاشی اولیه برای ساده کردن یک مفهوم پیچیده دانست.

بر اساس این مفهوم‌سازی ابعاد هوش معنوی و تعریف عملیاتی آنها عبارتند از:

- آگاهی: این بعد شامل توانایی تفکر ترکیبی، یافتن معنا در کارها و استفاده از شهود در تصمیم‌گیری می‌باشد.
- اعتماد: این بعد نشان‌دهنده میزان اعتماد فرد به خدا، کائنات و طبیعت و نیز قدردانی از موهبت‌های زندگی می‌باشد.
- کل‌نگری: این بعد توانایی نگاه کل‌نگرانه به پدیده‌های هستی و درک حضور نیرویی مقدس در کلیه امور را نشان می‌دهد.

- تجارب معنوی: این بعد بیان‌کننده اهتمام فرد به انجام تمارین معنوی، به‌کارگیری دانش معنوی در حل مسائل روزمره و پایداری بر ارزش‌های متعالی است.

- آرامش: این بعد شامل سلامت روانی فرد و توانایی حفظ آرامش در شرایط بحرانی می‌باشد. نتایج مربوط به مراحل و روش ساخت ابزار سنجش هوش معنوی با توجه به این مدل در بخش‌های بعدی ارائه شده است. با توجه به مطالب ذکرشده فرضیه دوم عبارت است از:
فرضیه ۲: بین هوش معنوی و رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت وجود دارد.
برای تبیین بیشتر اثر هوش معنوی بر روی رهبری تحول‌آفرین، فرضیات فرعی زیر نیز بررسی می‌شوند:

فرضیه ۱-۲: بین آگاهی و رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت وجود دارد.

فرضیه ۲-۲: بین اعتماد و رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت وجود دارد.

فرضیه ۳-۲: بین کل‌نگری و رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت وجود دارد.

فرضیه ۴-۲: بین تجارب معنوی و رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت وجود دارد.

فرضیه ۵-۲: بین آرامش و رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت وجود دارد.

نتایج پژوهش‌ها به هم‌پوشانی میان هوش عاطفی، معنویت، و هوش معنوی اشاره دارند (آمرام، ۲۰۰۵، ص ۱۸). تایشلر، بیبرمن و مک گیگ (۲۰۰۲) پنج الگوی محتمل را برای رابطه میان هوش معنوی، هوش عاطفی و عملکرد کسب و کار را طراحی نموده‌اند و محققان را به مطالعه روی این مدل‌ها دعوت کرده‌اند. همچنین، الگوهای محتمل دیگری نیز برای رابطه میان هوش عاطفی، هوش معنوی، و عملکرد رهبران وجود دارد. برای مثال، عوامل مشترکی از قبیل خودآگاهی بالاتر یا هوش بین‌فردی (گاردنر، ۲۰۰۰) ممکن است هم بر هوش عاطفی و هوش معنوی و هم رابطه آنها با اثربخشی رهبران تاثیر داشته باشند. از این رو، پژوهش‌های بیشتری باید با روش‌های کیفی و کمی انجام شود که به طور هم‌زمان هوش عاطفی و هوش معنوی و تاثیر آنها را بر اثربخشی رهبری کسب و کار ارزیابی کند. در این تحقیق ما همبستگی این دو مفهوم را آزمون خواهیم کرد. بنابراین فرضیه سوم تحقیق به شکل ذیل تدوین می‌شود:

فرضیه ۳: بین هوش معنوی و هوش عاطفی رابطه مثبتی وجود دارد.

روش تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف آن یک تحقیق بنیادی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع

تحقیقات توصیفی به شمار می آید و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری^{۲۸} است. مدل معادلات ساختاری رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون^{۲۹} می باشد. از طریق این رویکرد می توان قابل قبول بودن مدل های نظری را در جوامع خاص آزمون کرد و از آنجایی که اکثر متغیرهای موجود در تحقیقات مدیریتی به صورت مکنون یا پوشیده و پنهان می باشند، ضرورت استفاده از این مدل ها روز به روز بیشتر می شود (سیگرز، ۱۹۹۷، ص ۸).

متغیرهای تحقیق: هوش عاطفی و هوش معنوی به عنوان متغیرهای مستقل، و رهبری تحول آفرین به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده اند.

در این تحقیق کارکنان و سرپرستان دانشکده های دانشگاه تهران به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند. همانطور که پیش تر نیز ذکر شد، در این تحقیق هدف آن بود که رابطه هوش معنوی، هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین نه فقط در سرپرستان بلکه هم در سرپرستان و هم در کارکنان بررسی شود. در واقع نویسندگان این مقاله عقیده دارند که ویژگی های رهبری تحول آفرین باید در میان کارکنان نیز تسری یابد و کارکنان خود به عاملان تغییر و تحول تبدیل شوند. نمونه گیری به روش طبقه بندی تصادفی صورت گرفته است. روش طبقه بندی تصادفی روشی است که بر پایه آن ابتدا عناصر جامعه به چند گروه ناهمپوش (طبقه) تقسیم و سپس از هر طبقه یک نمونه تصادفی ساده برگزیده می شود (هومن، ۱۳۸۴، ص ۱۷۷). بر این اساس ۱۸ دانشکده اصلی دانشگاه تهران به عنوان ۱۸ طبقه در نظر گرفته شدند و به طور تصادفی نمونه گیری شد طوری که هر طبقه حداقل ۱۰ و حداکثر ۱۵ نمونه داشت. بنابراین حجم نمونه مورد نیاز پژوهش با تقریب عبارت است از:

$$n \approx 213$$

که برای اطمینان بیشتر ۲۲۰ پرسشنامه توزیع گردید و ۲۱۶ پرسشنامه جمع آوری شد.

ابزار اصلی گردآوری داده ها پرسشنامه بود. پرسش نامه رهبری تحول آفرین با استفاده از مقیاس «پرسشنامه چندعامله رهبری تحول آفرین»^{۳۰} (بس و اولیو، ۱۹۹۰) و پرسشنامه هوش عاطفی با استفاده از مقیاس وانگ و لا (۲۰۰۲) طراحی شدند. سپس این ۲ پرسشنامه با استفاده از نرم افزار Lisrel 8/54 مورد تحلیل عاملی تأییدی قرار گرفتند. جداول ۱ و ۲ سؤالات و نتایج تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین را نشان می دهند. مقیاس هوش معنوی، توسط محققین این مقاله ساخته شد. ابتدا محققین حدود ۴۰ سؤال برای سنجش ابعاد ۵ گانه مدل پیشنهادی طراحی کردند. بعضی از سؤالات در غربال اولیه حذف شدند. در گام بعدی سؤالات باقی مانده با استفاده از نرم افزار SPSS 15 مورد تحلیل عاملی اکتشافی قرار گرفتند. در این مرحله

با اینکه چند سؤال به دلیل نداشتن بار عاملی حذف شدند و نیز چند سؤال نسبت به ساختار پیشنهادی محققین جابه‌جا شدند، عامل‌ها یا همان ابعاد به‌دست‌آمده، مطابق ۵ عامل (بعد) پیشنهادی محققین بود. پرسشنامه نهایی به‌دست‌آمده دارای ۲۴ سؤال بود که برای تأیید نهایی، با استفاده از نرم‌افزار Lisrel 8/54 مورد تحلیل عاملی تأییدی قرار گرفت. در این مرحله همه ابعاد و سؤالات پرسشنامه با ضرائب مناسب تأیید شدند. جدول ۳، ابعاد و سؤالات بدست‌آمده از تحلیل عاملی اکتشافی و نیز نتایج تحلیل عاملی تأییدی یا همان مدل اندازه‌گیری هوش معنوی را نشان می‌دهد.

پایایی و روایی: ضریب آلفای کرونباخ مقیاس هوش معنوی ۷۷ درصد، مقیاس رهبری تحول‌آفرین ۸۵ درصد و مقیاس هوش معنوی ۷۵ است که نشانگر پایایی و قابلیت اعتماد ابزار تحقیق می‌باشد. همچنین جهت آزمون روایی سؤالات هم از اعتبار محتوا و هم از اعتبار عاملی استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از نظرات متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شده است. در این مرحله با انجام مصاحبه‌های مختلف و کسب نظرات افراد یادشده، اصلاحات لازم به‌عمل آمده و بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محققین را می‌سنجد. در این باره نظرات اساتید تا حد زیادی با هم همسو بود.

آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه نیز همانطور که ذکر شد، با کمک تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل انجام گرفت. لازم به ذکر است که برای اینکه مدل اندازه‌گیری یا همان تحلیل عاملی تأییدی، تأیید شود، اولاً باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشند و ثانیاً مقادیر t -value ضرایب استاندارد آن باید معنی‌دار باشند. اگر مقدار کای‌دو^{۳۱} کم، نسبت کای‌دو به درجه آزادی (df) کوچکتر از ۳، RMSEA^{۳۲} کوچکتر از ۰.۰۵ و نیز GFI^{۳۳} و AGFI^{۳۴} بزرگتر از ۰.۹۰ باشند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل برازش بسیار مناسبی دارد. مقادیر t نیز اگر از ۱.۹۶ بزرگتر یا کوچکتر از ۱.۹۶- باشند، در سطح ۹۵ درصد معنی‌دار خواهند بود. با نگاهی با نتایج لیزرل، ملاحظه می‌شود که هر ۳ مدل اندازه‌گیری، شرایط ذکرشده را برآورده می‌کنند و مدل‌های مناسبی هستند. مجموع این نتایج بیانگر آن هستند که پرسشنامه‌های این تحقیق دارای پایایی و روایی مناسبی می‌باشند.

یافته‌های تحقیق

به منظور آزمون فرضیات، ابتدا از آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن با استفاده از نرم‌افزار SPSS 15 جهت سنجش همبستگی بین متغیرها استفاده شد. سپس رابطه علی بین متغیرهای

مستقل و وابسته تحقیق، با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری، با کمک نرم افزار Lisrel 8.54 آزمون شد. به منظور سنجش رابطه علی که در فرضیات ۱ و ۲ ذکر شده بودند، از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده می شود. این کار علاوه بر اینکه قدم نهایی تحلیل عاملی تأییدی است که پیش تر، روی مقیاس های سنجش تحقیق انجام گرفته بود، از طریق شاخص های برازش مدل، اعتبار مدل مفهومی پیشنهاد شده را نیز نشان می دهد.

آزمون فرضیه اول: برای آزمون فرضیه اول ۲ مدل با استفاده از نرم افزار لیزرل اجرا شد. مدل اول اثر کلی هوش عاطفی بر رهبری تحول آفرین را می سنجد. مدل دوم اثر تک تک ابعاد هوش عاطفی بر روی رهبری تحول آفرین را می سنجد. جدول ۱ نتایج آزمون فرضیه اول (فرضیه اصلی و فرضیات فرعی مرتبط با آن) توسط این ۲ مدل را نشان می دهد.

جدول ۱ نتایج آزمون فرضیه اول (فرضیه اصلی و فرضیات فرعی) به روش مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از لیزرل (حالت استاندارد)

مدل	فرضیات	ضریب استاندارد	t- value	نتیجه
۱	هوش عاطفی ← رهبری تحول آفرین	۰/۷۴	۸/۴۵	قبول
				$\chi^2 = ۴۵/۵۷$ $df = ۱۶$ $RMSEA = ۰.۴۶/۰$ $GFI = ۰.۹۷$ $AGFI = ۰.۹۴$
۲	خودآگاهی ← رهبری تحول آفرین	۰/۸۰	۷/۱۱	قبول
	خودتنظیمی ← رهبری تحول آفرین	۰/۴۶	۳/۸۵	قبول
	خودانگیزی ← رهبری تحول آفرین	۰/۲۰	۲/۲۳	قبول
	همدلی ← رهبری تحول آفرین	۰/۴۳	۵/۱۳	قبول
$\chi^2 = ۱۱۸/۷۳$ $df = ۵۳$ $RMSEA = ۰.۰۵۹$ $GFI = ۰.۹۲$ $AGFI = ۰.۹۰$ تمام مقادیر t معنی دار هستند.				

همانطور که مشاهده می‌شود، اولاً با توجه به معنی دار بودن همه مقادیر t ، کلیه فرضیات تأیید می‌شوند. ثانیاً اعتبار و برازندگی مناسب هر ۲ مدل تأیید می‌شود، چرا که مقدار کای‌دو و مقدار RMSEA کم و نسبت کای‌دو به درجه آزادی در هر ۲ مدل کمتر از ۳ بوده و نیز مقدار GFI و AGFI بالای ۹۰ درصد است. نتایج نشان می‌دهد که هوش عاطفی و نیز تک‌تک ابعاد آن بر روی رهبری تحول‌آفرین اثرگذار هستند.

آزمون فرضیه دوم: برای آزمون فرضیه دوم نیز ۲ مدل با استفاده از نرم افزار لیزرل اجرا شد. مدل اول اثر هوش معنوی بر رهبری تحول‌آفرین را می‌سنجد. مدل دیگر نیز اثر تک‌تک ابعاد هوش معنوی بر روی رهبری تحول‌آفرین را می‌سنجد. جدول ۲ نتایج آزمون فرضیه دوم (فرضیه اصلی و فرضیات فرعی مرتبط با آن) توسط این ۲ مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۲ نتایج آزمون فرضیه دوم (فرضیه اصلی و فرضیات فرعی) به روش مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از لیزرل (حالت استاندارد)

مدل	فرضیات	ضریب استاندارد	t- value	نتیجه
۱	هوش معنوی ← رهبری تحول‌آفرین	۰/۴۶	۵/۵۳	قبول
$\chi^2 = 75/67$ $df = 21$ $RMSEA = 0/37$ $GFI = 0/93$ $AGFI = 0/91$				
۲	آگاهی ← رهبری تحول‌آفرین	۰/۳۶	۴/۱۳	تأیید
	اعتماد ← رهبری تحول‌آفرین	۰/۳۲	۴/۰۸	تأیید
	کل‌نگری ← رهبری تحول‌آفرین	۰/۲۳	۳/۷۸	تأیید
	تجارب معنوی ← رهبری تحول‌آفرین	۰/۷۶	۷/۸۵	تأیید
	آرامش ← رهبری تحول‌آفرین	۰/۰۲	۰/۶۰	رد
$\chi^2 = 441/44$ $df = 153$ $RMSEA = 0/63$ $GFI = 0/92$ $AGFI = 0/90$ تمام مقادیر t معنی‌دار هستند.				

همانطور که مشاهده می‌شود، اولاً با توجه به معنی دار بودن مقدار t ، فرضیه اصلی تأیید می‌شود. فرضیات فرعی نیز به جز فرضیه فرعی آخر (فرضیه ۵-۲) تأیید می‌شوند. ثانیاً اعتبار و برازندگی مناسب این ۲ مدل تأیید می‌شود، چرا که مقدار کای دو و مقدار RMSEA کم و نیز نسبت کای دو به درجه آزادی در هر ۲ مدل کمتر از ۳ بوده و نیز مقدار GFI و AGFI بالای ۹۰ درصد است. نتیجه نشان می‌دهد که هوش معنوی و نیز ۴ بعد آن (آگاهی، اعتماد، کل‌نگری و تجارب معنوی) بر روی رهبری تحول‌آفرین اثرگذار هستند. بعد پنجم هوش معنوی یعنی آرامش رابطه معنی‌داری با رهبری تحول‌آفرین نشان نمی‌دهد.

آزمون فرضیه سوم: فرضیه سوم رابطه همبستگی میان هوش معنوی و عاطفی را مورد توجه قرار می‌دهد. بدین منظور آزمون همبستگی اسپیرمن میان هوش عاطفی، هوش معنوی و ابعاد آنها انجام شد. جدول ۳ نتایج این آزمون را نشان می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌کنید رابطه همبستگی مثبت و معنی‌داری به میزان $0/566$ در سطح اطمینان ۹۹ درصد میان هوش عاطفی و هوش معنوی وجود دارد. همچنین اکثر ابعاد این ۲ مفهوم نیز با یکدیگر همبستگی معنی‌دار دارند. بنابراین فرضیه سوم نیز تأیید می‌شود.

جدول ۳ - ماتریس همبستگی اسپیرمن میان هوش عاطفی، هوش معنوی و

ابعادشان

		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
۱	هوش عاطفی (مجموع)	۱										
۲	هوش معنوی (مجموع)	$0/566$	۱									
۳	خودآگاهی (هوش عاطفی)	$0/640$	$285/0$	۱								
۴	خودتنظیمی (هوش عاطفی)	$0/821$	$0/470$	$0/395$	۱							
۵	خودانگیزی (هوش عاطفی)	$0/603$	$0/450$	$0/510$	$0/419$	۱						

هوش پیش‌بینی‌کننده رهبری تحول‌آفرین

۶	همدلی (هوش عاطفی)	۰/۶۰۹	۰/۲۶۴	۰/۴۶۶	۰/۴۲۶	۰/۲۸۴	۱				
۷	آگاهی (هوش معنوی)	۰/۵۳۴	۰/۴۶۰	۰/۲۹۹	۰/۰۹۶	۰/۲۵۸	۰/۱۹۹	۱			
۸	اعتماد (هوش معنوی)	۰/۰۸۵	۰/۶۹۵	۰/۲۸۵	۰/۵۰۵	۰/۳۵۳	۰/۲۵۵	۰/۴۶۱	۱		
۹	کل‌نگری (هوش معنوی)	۰/۳۸۵	۰/۳۹۷	۰/۲۴۶	۰/۳۶۹	۰/۱۹۰	۰/۱۹۳	۰/۵۰۹	۰/۳۷۵	۱	
۱۰	تجارب معنوی (هوش معنوی)	۰/۶۷۹	۰/۴۹۱	۰/۴۸۴	۰/۴۹۰	۰/۴۲۲	۰/۶۵۵	۰/۱۸۶	۰/۳۵۳	۰/۳۸۵	۱
۱۱	آرامش (هوش معنوی)	۰/۲۰۶	۰/۶۲۸	۰/۱۸۳	۰/۱۹۱	۰/۰۶۳	۰/۳۰۶	۰/۰۱۳	۰/۲۶۷	۰/۱۱۱	۰/۳۸۱
ضرائب هاشورخورده (خاکستری) در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار هستند.											

بحث و نتیجه‌گیری

رهبری تحول‌آفرین که در سال ۱۹۸۵ توسط بس مطرح شده است نشان داده است که مفهومی زودگذر نیست و واقعا سبک رهبری تحول‌آفرین اثربخش‌تر از سبک رهبری تعاملی است. تحقیقات ۲ دهه اخیر نیز بر اهمیت رهبری تحول‌آفرین در موفقیت سازمان‌ها صحه می‌گذارد. بنابراین تعیین عوامل پیش‌بینی‌کننده این نوع رهبری ارزش فراوانی دارد. هدف این تحقیق بررسی اثرات هوش عاطفی و هوش معنوی به عنوان عوامل پیش‌بینی‌کننده رهبری تحول‌آفرین بوده است. نتایج آزمون فرضیه اول نشان می‌دهد هوش عاطفی و هر ۴ بعد آن خودآگاهی، خودتنظیمی، خودانگیزی و همدلی اثر معنی‌داری بر رهبری تحول‌آفرین دارند. ضریب استاندارد رابطه علی میان هوش عاطفی و رهبری تحول‌آفرین ۰/۷۴ است که نشان می‌دهد هوش عاطفی توان زیادی برای پیش‌بینی رهبری تحول‌آفرین دارد. این امر نتایج تئوری‌ها و تحقیقات قبلی مبنی بر اثرگذاری هوش عاطفی بر رهبری تحول‌آفرین را تأیید می‌کند (برای مثال: وانگ و لا، ۲۰۰۲؛ هارتسفیلد، ۲۰۰۳؛ عابدی جعفری و مرادی، ۱۳۸۴). رهبران تحول‌آفرین به جای دست‌ور دادن از طریق الهام‌بخشی و ایجاد چشم‌انداز دیگران را هدایت و

انگیزش می‌کنند. هوش عاطفی به این رهبران کمک می‌کند که بتوانند با شناخت حالات احساسی و روانی دیگران، آنها را هم به لحاظ احساسی و هم به لحاظ فکری تحریک و ترغیب کنند و به سمت چشم‌انداز حرکت دهند. همچنین هوش عاطفی کمک می‌کند رهبر نسبت به احساسات و اقدامات خود آگاه باشد و بنابراین بتواند به بهترین نحو از ارتباطات کلامی و غیر کلامی خود برای ایجاد تأثیر عمیق بر دیگران در جهت بهبود سازمان بهره‌بردارد. بنابراین هوش عاطفی را می‌توان از مهم‌ترین الزامات رهبری تحول‌آفرین دانست. نتایج آزمون فرضیه دوم نشان می‌دهد که هوش معنوی و ۴ بعد آن یعنی آگاهی، اعتماد، کل‌نگری و تجارب معنوی بر روی رهبری تحول‌آفرین اثرگذار هستند و تنها بعد پنجم هوش معنوی یعنی آرامش رابطه معنی‌داری با رهبری تحول‌آفرین نشان نمی‌دهد. مطالعات بیشتری در این زمینه لازم است که درباره این نتایج بتوان با قطعیت صحبت کرد. به خصوص مفهوم‌سازی و پرسشنامه هوش معنوی که مورد توافق محققان باشد هنوز وجود ندارد و تحقیقات در این زمینه در اوایل راه خود است. با اینحال مطابق پیش‌بینی ما و دیگر محققان (برای مثال: آمرام، ۲۰۰۵؛ هارتسفیلد، ۲۰۰۳؛ زوهر و مارشال، ۲۰۰۰)، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که هوش معنوی اثر معنی‌دار و قابل ملاحظه‌ای بر رهبری تحول‌آفرین دارد. البته این میزان کمتر از اثر هوش عاطفی است؛ ولی محققین این مقاله عقیده دارند که در آینده با کامل‌تر و روشن‌تر شدن مفهوم هوش معنوی و توسعه مفهوم‌سازی‌ها و مقیاس‌های جدید، ممکن است معلوم شود اثر هوش معنوی بر رهبری اثربخش حتی از هوش عاطفی هم بیشتر است. همانطور که پیش‌تر ذکر شد هوش عاطفی درون مرزها کار می‌کند و باعث می‌شود که موقعیت، هدایت‌کننده رفتارها باشد. در مقابل هوش معنوی در درجه اول باعث می‌شود که شخص بپرسد چرا در چنین موقعیتی قرار گرفته است. هوش معنوی با مرزها سر و کار دارد، نه درون آنها، بنابراین به جای هدایت شدن توسط موقعیت، خودش موقعیت را خلق و هدایت می‌کند. هوش معنوی کمک می‌کند بفهمیم کدام اقدامات یا کدام مسیرها معنا دارتر از دیگری می‌باشند. با کمک این هوش افراد جایگاه و اقدامات خود را در زمینه‌ای وسیع‌تر و معنا دار ادراک می‌کنند و قادر خواهند بود، قواعد را جایگزین کنند و مرزها را تغییر دهند. بنابراین طبیعی است که هوش معنوی را متغیری کلیدی در پیش‌بینی رهبری تحول‌آفرین بدانیم. در حقیقت همین ماهیت تحول‌آفرین هوش معنوی است که آن را از دیگر انواع هوش و به ویژه هوش عاطفی متمایز می‌کند.

آزمون فرضیه سوم این تحقیق نشان می‌دهد که هوش عاطفی و هوش معنوی به میزان ۰/۵۶۶ با یکدیگر همبستگی مثبت و معنی‌دار دارند. این امر نشان‌دهنده آن است که ممکن است

روابط علی نیز میان آنها برقرار باشد. روابط میان این ۲ هوش و امکان وجود رابطه علی میان آنها باید در آینده مورد بررسی‌های بیشتر قرار گیرد. در این تحقیق، رابطه هوش معنوی و رهبری تحول‌آفرین به طور تجربی آزمون و تأیید شد. علی‌رغم تلاش فراوان برای انجام بی‌عیب و نقص، این تحقیق دارای محدودیت‌هایی می‌باشد. مهم‌ترین محدودیت تحقیق مسلماً مفهوم‌سازی و ساخت ابزار سنجش برای هوش معنوی می‌باشد. به نظر می‌رسد استخراج ابعاد هوش معنوی نیازمند تعمق بیشتری می‌باشد. برای مثال در این تحقیق به نظر می‌رسد میان هوش عاطفی و هوش معنوی تا حدی همپوشانی وجود داشته باشد که این امر روایی ابزار ساخته شده را کاهش می‌دهد. در ساخت پرسشنامه و انجام تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی نیز می‌بایست دقت بیشتری صورت بگیرد. مسلماً در تحقیقات آینده رفع این محدودیت‌ها باید مورد توجه قرار گیرد. نتیجه نهایی این تحقیق آن است که هوش عاطفی و هوش معنوی به میزان زیادی می‌توانند، امکان رهبری تحول‌آفرین را پیش‌بینی کنند. بنابراین با تقویت این ۲ نوع هوش می‌توانیم انتظار داشته باشیم ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین در کارکنان و مدیران سازمان تقویت شود. همبستگی میان این ۲ هوش نشان می‌دهد که افزایش یکی، افزایش دیگری را نیز در پی خواهد داشت. مطالعات نشان می‌دهند که هوش عاطفی ژنتیکی نبوده و قابل آموزش است. برای این امر سنجش و آموزش هوش عاطفی در کارکنان و استفاده از روانشناسان سازمانی پیشنهاد می‌شود. آموزش هوش عاطفی به کارکنان و مدیران نباید یکطرفه باشد، بلکه افراد پس از آموزش باید در موقعیت‌های رهبری قرار گیرند و همزمان توسط مربیان با تجربه هدایت شوند (عابدی‌جعفری و مرادی، ۱۳۸۴، ص ۷۶). با توجه به اینکه هوش معنوی جنبه‌ای کاربردی از معنویت است، برای تقویت هوش معنوی پیشنهاد می‌شود که معنویت کارکنان تقویت شود. این نوع معنویت باید مبتنی بر اصولی همچون عشق به هم‌نوع، یافتن معنا در کار، تفکر سیستمی و کل‌نگر، احساس تقدس در انجام همه امور، آگاهی و شکرگزاری بابت موهبت‌های زندگی فردی و سازمانی، اجازه انجام تمرین معنوی، جلسات بازیابی اقدامات سازمان به لحاظ معنوی و غیره باشد. این نوع معنویت می‌تواند مختص افراد مذهبی نباشد و همه سازمان را دربرگیرد. به محققان نیز پیشنهاد می‌شود که روی مفهوم‌سازی و ساخت مقیاس هوش معنوی تلاش کنند. همچنین رابطه هوش معنوی با دیگر انواع هوش و نیز با انواع رهبری همچون رهبری تحول‌آفرین، رهبری خدمتگزار، رهبری بصیر^{۳۵} از موضوعات مهمی است که باید بررسی شود. پیش‌بینی محققین این تحقیق آن است که به دلیل قدرت اثرگذاری فوق‌العاده هوش معنوی بر متغیرهای مهم مدیریت همچون رهبری، انگیزش، خودکنترلی، قابلیت تغییر، ارتباطات، عملکرد و غیره، این

متغیر به موضوعی مهم و بحث‌برانگیز در حوزه مدیریت و سازمان تبدیل خواهد شد.

پی‌نوشت‌ها

1. Idealized Influence
2. Inspirational Motivation
3. Intellectual Stimulation
4. Individualized Consideration
5. Idealized Influence
6. Inspirational Motivation
7. Intellectual Stimulation
8. Individualized Consideration
9. Shin & Zhou
10. Sternberg
11. Self-awareness
12. Self-regulation
13. Empathy
14. Self Report
15. Spirituality
16. Spiritual intelligence, the ultimate intelligence
17. Associative Thinking
18. The capacity to transcend the physical & material
19. The ability to experience heightened states of consciousness
20. The ability to sanctify everyday experience
21. Ability to utilize spiritual resources to solve problems
22. The capacity to be virtuous
23. Spiritual Leadership
24. Principle-Centered Leadership
25. Young
26. consciousness Model
27. Consciousness, Grace, Meaning, Transcendence & Truth
28. Structural Equation Modeling (SEM)
29. Observed variables & Latent variables
30. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)
31. χ^2
32. Root Mean Square Error of Approximation
33. Goodness of Fit Index
34. Adjusted Goodness of Fit Index
35. Visionary Leadership

منابع فارسی

- عابدی‌جعفری، حسن. و مرادی، محمد. (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین هوش عاطفی و رهبری تحول‌آفرین. *دانش مدیریت*، ۷۰، ۶۳-۸۰.
- فتاحی، مهدی (۱۳۸۶). *اثرات معنویت در محیط کار بر رفتار شهروندی سازمانی و ارتباط آن با کیفیت خدمات و وفاداری مشتری*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
- فتاحی، مهدی و فرهنگی، علی‌اکبر. (۱۳۸۷). هوش معنوی، وحدت‌بخش دیگر انواع هوش. *مدیریت و توسعه*، ۳۷، ۹۵-۱۱۰.

- موغلی، علی‌رضا (۱۳۸۲). طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران. *دانش مدیریت*، ۶۲، ۷۷-۱۰۰.
- هومن، حیدرعلی، (۱۳۸۴). *شناخت روش علمی در علوم رفتاری*. تهران: انتشارات پیک فرهنگ.

منابع لاتین

- Amram, Y. (2005). *Intelligence beyond IQ: The contribution of emotional & spiritual intelligences to effective business leadership*. Institute of Transpersonal Psychology.
- Amram, Y. & Alto, P. (2007). *The Seven Dimensions of Spiritual Intelligence*. at *115th Annual Conference of the American Psychological Association*, San Francisco, CA. August 17-20.
- Avolio B.J., Zhu W., Koh W., & Bhatia.; (2004). Transformational leadership & organizational commitment: mediating role of psychological empowerment & moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25.
- Barling, J., Slater, F. & Kelloway. E. K. (2000). Transformational Leadership & Emotional Intelligence: Exploratory Study, *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership & performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational & national boundaries? *American Psychologist*, 52.
- Bass, B.M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(i3), 18.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychological Press.
- Bennis, Warren. (2001). Foreword. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace: how to select for, measure, & improve emotional intelligence in Individuals, Groups, & Organizations* (pp. xv-xvii). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brown, F. W., Bryant, S. E. & Reilly, M. D. (2006). Does

- emotional intelligence—as measured by the EQI—influence transformational leadership and/or desirable outcomes?. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 330-351.
- Cavanagh, G. (1999). Spirituality for managers: Context & critique. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 186-199.
- Covey, Stephen (1990). *Principle-Centered Leadership*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Creighton, Theodore. (1999). Spirituality & principalship: Leadership for the new millennium. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 3, 11
- Dulewicz, Victor & Higgs, Malcolm. (2003). Leadership at the top: The need for emotional intelligence in organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), 193-210.
- Emmons, R. A. (2000). Is spirituality an intelligence? Motivation, cognition, & the psychology of ultimate concern. *International Journal for the Psychology of Religion*. 10/1, 3-26.
- Emmons, R. A., Ceung, C., & Tehrani, K. (1998). Assessing spirituality through personal goals: Implications for research on religion & subjective well-being. *Social Indicator Research*. 45, 391-422.
- Fairholm, Gilbert. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & Organizational Development Journal*, 17(5), 11-17.
- Fry,(2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Gardner, H. (2000). A case against spiritual intelligence. *International Journal for the Psychology of Religion*, 10/1, 27-34.
- Gardner, L. & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership & emotional intelligence in senior level management. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.

- Harrison, R. (1997). Why your firm needs emotional intelligence. *People Management*, 3(1), 4.
- Hartsfield, M. (2003). The Spirit of Transformational Leadership: Emotions or Cognition?. *Annual conference of Christian Business Faculty Association*, 1-31
- Higgs, Malcolm, & Rowland, Deborah. (2002). Does it need emotional intelligence to lead change? *Journal of General Management*, 27(3), 62-67.
- Howell J.M. & Avolio B.J., (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, & support for innovation: predictors of consolidated-business-unit performance *Journal of Applied Psychology*, 78.
- King, D. B. (2007). Rethinking claims of spiritual intelligence: A definition, model, & measure. Unpublished Master's Thesis, Trent University, Peterborough, Ontario, Canada
- Masi, R.J., Cooke, R.A. (2000), Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms & organizational productivity, *The International Journal of Organizational Analyses*, 8(9), 16-47.
- Mayer, J. D. (2000). Spiritual intelligence or spiritual consciousness? *The International Journal for the Psychology of Religion*. 10/1, 47-56.
- McCormick, Donald. (1994). Spirituality & management. *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), 5-9.
- Nasel, D. D. (2004). *Spiritual Orientation in Relation to Spiritual Intelligence*. Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy. University of South Australia.
- Noble, K. D. (2000). Spiritual intelligence: A new frame of mind. *Advanced Development Journal*. 9, 1-28.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. & Stough, C. (2000). Emotional Intelligence & Effective Leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B., & Bachrach D.G.; (, 2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical & empirical literature & suggestions for future research; *Journal of Management*, 26.

- Segares A.H. (1997). Assessing the unidimensionality of measurement : paradigm & illustration within the context of information system. *International Journal of Management Science* ,25(1).
- Shin S.J., Zhou j. (2003). conservation & creativity: evidence from Korea, *Academy of Management Journal*; 46(6).
- Smigla, J.E. & Pastoria, G. (2000). Emotional intelligence: some have it, others can learn. *The CPA Journal*, 70I(6), 60.
- Sosik, J. J., & Megerian, L.E. (1999). Understanding leader emotional intelligence & performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group & Organization Management*, 24(3), 367-390.
- Strack, G. & Fottler, MD. (2002). Spirituality & effective leadership in healthcare: Is there a connection? *Frontiers of Health Services Management*, 18(4), 3-18.
- Sternberg, R. J. (1997). The concept of intelligence & its role in lifelong learning & success. *American Psychologist*. 52, 1030-1045.
- Tischler, & Biberman, & McKeage,. (2002). Linking emotional intelligence, spirituality & workplace performance: Definitions, models & ideas for research. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 203-218.
- Vaughan, F. (2002). What is spiritual intelligence? *Journal of Humanistic Psychology*. 42/2, 16-33.
- Wang H., Law K.S., Hackett R., Wang D., Chen Z.X.(2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership & followers' performance & organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal* , 48(3).
- Wheatley, M. (1999). *Leadership & the new science: Discovering order in a chaotic world*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Wheatley, M. (2002). Leadership in turbulent times is spiritual. *Frontiers of Health Services Management*, 18(4), 19-26
- Wilber, K. (1975). Psychologia perennis: The spectrum of consciousness. *The Journal of Transpersonal Psychology*, 7(2),

105-132.

- Wong, C & Law, K (2002). The effects of leader & follower emotional intelligence on performance & attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.
- Xenikou A., Simosi M. (2006). Organizational culture & transformational leadership as predictors of business unit performance *Journal of Managerial Psychology*, 21(6).
- Young, J. (2002). A spectrum of consciousness for CEOs: A business application of Ken Wilber's Spectrum of Consciousness. *International Journal of Organizational Analysis*, 10(1), 30-54.
- Zohar, D. (1997). *ReWiring the Corporate Brain*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Zohar, D. & Marshall, I. (2000). *SQ: Spiritual intelligence, the ultimate intelligence*. London: Bloomsbury.

- 1 Idealized Influence
- 2 Inspirational Motivation
- 3 Intellectual Stimulation
- 4 Individualized Consideration
- 5 Idealized Influence
- 6 Inspirational Motivation
- 7 Intellectual Stimulation
- 8 Individualized Consideration
- 9 Shin and Zhou
- 10 Sternberg
- 11 Self-awareness
- 12 Self-regulation
- 13 Empathy
- 14 Self Report
- 15 Spirituality
- 16 Spiritual intelligence, the ultimate intelligence
- 17 Associative Thinking
- 18 The capacity to transcend the physical and material
- 19 The ability to experience heightened states of consciousness
- 20 The ability to sanctify everyday experience
- 21 Ability to utilize spiritual resources to solve problems
- 22 The capacity to be virtuous
- 23 Spiritual Leadership
- 24 Principle-Centered Leadership
- 25 Young
- 26 consciousness Model
- 27 Consciousness, Grace, Meaning, Transcendence and Truth
- 28 Structural Equation Modeling (SEM)
- 29 Observed variables and Latent variables
- 30 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)
- 31 χ^2
- 32 Root Mean Square Error of Approximation
- 33 Goodness of Fit Index
- 34 Adjusted Goodness of Fit Index
- 35 Visionary Leadership