

## بررسی نقش هوش معنوی در رهبری تحول‌آفرین

سیده زینب سجادی\*

### چکیده

اینکه انسان بتواند معنایی با ارزش در زندگی خود و برای همه جوانب آن بیابد، به یک سازه جدید از هوشمندی تحت عنوان هوش معنوی نیاز دارد. از میان موجودات تنها انسان از هوش معنوی برخوردار است. هوش معنوی یکی از اجزای اصلی و ضروری رهبری اثربخش به خصوص رهبری تحول‌آفرین است که بر تصمیمات راهبردی سازمان اثر می‌گذارد. هدف از این تحقیق بررسی نقش هوش معنوی در موفقیت رهبر تحول‌آفرین است. روش تحقیق در پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. داده‌های پژوهش از بین نمونه ۱۸۰ نفر از کارکنان و مدیران وزارت اقتصاد و دارایی به صورت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای جمع‌آوری و فرضیه‌ها و الگوی مفهومی به ترتیب با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفته‌اند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که الگوی مفهومی پژوهش از برازش خوبی برخوردار بوده و نقش هوش معنوی در رهبری تحول‌آفرین مثبت و معنادار است. با توجه به یافته‌های این تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که افزایش هوش معنوی افزایش تحول‌آفرینی رهبری را به همراه دارد و رهبران می‌توانند با به کارگیری ویژگی‌های هوش معنوی بر افکار و باورهای کارکنان نفوذ کرده و پیروان خود را به سمت اهداف متعالی هدایت کنند. رهبر می‌تواند تغییرات اساسی را در رفتار و مدیریت خود داده و از این طریق منجر به ایجاد تحول در سازمان و تغییرات بنیادی در رفتار کارکنان شود.

واژگان کلیدی: هوش، هوش معنوی و رهبری تحول‌آفرین.

## مقدمه

امروزه حیاتی‌ترین عنصر راهبردی و اصلی‌ترین سرمایه سازمان نیروی انسانی است. سازمان‌های موفق سازمان‌هایی هستند که دارای کارکنانی متعهد، مشارکت‌جو، کمال‌طلب و منعطف باشند. نبود تعهد به سازمان، بی‌میلی به مشارکت، مقاومت در برابر تغییرات و نداشتن آرامش روحی در محیط کار نمونه‌هایی از نبود معنا در زندگی کاری کارکنان است. در چنین محیطی انعطاف‌پذیری بیشتر و هوشمندی عمیق‌تر به مدیر کمک می‌کند بهتر مدیریت کند و رهبر بهتر رهبری نماید. خلیل جبران یکی از بهترین فلاسفه و شاعر قرن نوزدهم می‌گوید: «کار سبب می‌شود تا عشق آشکار شود». از این جمله می‌توانیم بفهمیم که در آن زمان وی به دنبال زمانی بوده که معنویات با تجارت و کار در هم می‌آمیزد و هوشمندی معنوی، راه خودش را در محیط کار و برنامه جدید می‌یابد. اینکه انسان بتواند معنایی با ارزش در زندگی خود و برای همه جوانب آن بیابد، به یک سازه جدید از هوشمندی تحت عنوان هوش معنوی نیاز دارد. تنها انسان است که از هوش معنوی برخوردار است، در حالی که نشانه‌های هوش عاطفی در برخی پستانداران نیز مشاهده می‌شود (وگان، ۲۰۰۲<sup>۱</sup>). از طرفی با تغییرات گسترده در مدیریت پارادایم‌های جدید خودکنترلی، همکاری و مشارکت و یکپارچگی معنوی زندگی کاری بر الگوهای سنتی مدیریت حاکم گردیده است (پرند و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۶۹). در گذشته مهم‌ترین عامل موفقیت رهبران بهره‌هوشی که مبتنی بر توانایی‌های زبان‌شناختی و منطقی می‌باشد، بود؛ اما تحقیقات نشان داد که بهره‌هوشی تنها بخش کوچکی از مدیریت و رهبری است (آمرام، ۲۰۰۹<sup>۲</sup>). بر این اساس مفاهیمی چون هوش عاطفی و هوش معنوی توجه مدیران و رهبران را معطوف کرده است. یکی از چالش‌های پیش روی رهبران داشتن کارکنانی متعهد، منعطف، کمال‌طلب و با روحیات اخلاقی بالا می‌باشد. وجود چنین کمبودی در سازمان‌های امروز رهبران را برای ایجاد تحول در نظام باورها و ارزش‌های کارکنان برمی‌انگیزاند. رهبری تحول‌آفرین با ویژگی نفوذ آرمانی می‌تواند بر قلب‌های افراد نفوذ کند و به ارتقای آرمان‌های آنها بپردازد و افراد و سازمان را به سمت عملکرد بهتر ارتقا دهد و به تبع بقا و رشد سازمان را تضمین نماید (اسکاکن، ۲۰۱۰<sup>۳</sup>، ص ۱۴۷).

اهمیت هوش معنوی از جنبه‌های مختلف در عصر جدید احساس می‌شود، یکی از ضرورت‌ها در عرصه انسان‌شناسی توجه دانشمندان به بعد معنوی انسان است. ضرورت دیگر این موضوع ظهور دوباره کشش معنوی و نیز جستجوی درک روشن‌تر از ایمان و کاربرد آن در زندگی فردی و سازمانی است. همچنین معنویت و هوش معنوی در ایجاد ارزش‌ها و دیدگاه‌های افراد

1. Vaughan, F.

2. Amram, Y

3. skakon

نقش عمده‌ای ایفا می‌کنند. بررسی این مفهوم در سازمان بسیار ضروری و حیاتی خواهد بود چراکه افراد با چیزی بیش از جسم و فکر خود وارد محیط کار می‌شوند. آنها روح منحصر به فرد خود را با خود به محیط کار می‌آورند. مایک جورج<sup>۱</sup> نیز بیان می‌کند 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 (ویگلزورث،<sup>۲</sup> ۲۰۰۸). بنابراین به نظر می‌رسد یکی از حوزه‌هایی که هوش معنوی در آن به‌عنوان یک متغیر مهم مطرح است رهبری است.

پرسی که در اینجا مطرح می‌شود آن است که چه رابطه‌ای بین هوش معنوی و رهبری تحول‌آفرین در وزارت اقتصاد و دارایی وجود دارد؟ یا به عبارت دیگر هدف تحقیق این است که یک رهبر تحول‌آفرین چگونه می‌تواند با بهره‌مندی از هوش معنوی کار را برای کارکنان خود روشن، معنی‌دار و هدف‌دار نماید و کارکنانی منعطف، خلاق، متعهد و با آرامش روحی بالا به وجود آورد.

## ۱. مرور ادبیات

### ۱-۱. هوش

هوش رفتار حل مسئله سازگاران‌ای است که در راستای تسهیل اهداف کاربردی و رشد سازگاران‌ای جهت‌گیری شده است. رفتار سازگاران‌ای، شباهت اهداف متعددی را که باعث تعارض درونی می‌شوند، کاهش می‌دهد (استرنبرگ،<sup>۳</sup> ۱۹۹۷؛ به نقل از نازل،<sup>۴</sup> ۲۰۰۴، ص ۱۰۳). مفهوم تحلیلی غرب از هوش، بیشتر شناختی است و شامل پردازش اطلاعات می‌شود؛ در حالی که رویکرد ترکیبی شرق نسبت به هوش، مؤلفه‌های گوناگون عملکرد و تجربه انسان، از جمله شناخت، شهود و هیجان را در یک ارتباط کامل یکپارچه دربر می‌گیرد (عبدالله‌زاده به نقل از نازل، ۱۳۸۸، ص ۴۲). در مجموع، هوش عموماً باعث سازگاری فرد با محیط می‌شود و روش‌های مقابله با مسائل و مشکلات را در اختیار او قرار می‌دهد. براساس این تعریف، معنویت می‌تواند یکی از منابع حل مسئله باشد که دستیابی به هدف را تسهیل می‌کند (ولمن،<sup>۵</sup> ۲۰۰۱؛ سیکس،<sup>۶</sup> ۲۰۰۲، ص ۲۰۸).

### ۱-۲. معنویت

معنویت براساس تعلق یا ارتباط نهایی با موجود برتر توصیف شود. بعضی افراد معنویت را براساس رابطه با خدا، با انسان‌های دیگر یا با زمین تعریف می‌کنند (وگان، ۲۰۰۲، ص ۱۶). معنویت در

1. Mike georg  
3. Sternberg  
5. Wolman, R.N

2. Wigglesworth, C  
4. Nasel  
6. Sisk, d

محیط کار دربرگیرنده تلاش برای جستجو و یافتن هدف نهایی در یک فرد برای زندگی کاری به منظور برقراری ارتباط قوی بین فرد و همکارانش و دیگر افرادی که به نحوی در کاری مشارکت دارند و همچنین سازگاری یا یگانگی بین باورهای اساسی یک فرد با ارزش‌های سازمانش است (متیرف و دنتون،<sup>۱</sup> ۱۹۹۹، ص ۱۰۰). برای معنویت تعاریف مختلفی ارائه شده که تاکنون بیش از ۷۰ تعریف در زمینه معنویت در محیط کار ارائه شده است (کاراکاس،<sup>۲</sup> ۲۰۱۰، ص ۸۹). اما در همه این تعریف‌ها دو عامل مشترک وجود دارد. اول اینکه، معنویت امری پیچیده و چند بعدی است؛ در ثانی این مفهوم بسیار ذهنی و شخصی است (گوتسیس و کرتزی،<sup>۳</sup> ۲۰۰۸، ص ۵۷۵). مک کی معتقد است رهبری تحول‌آفرین از طریق معنویت در محیط کار بر شادی معنوی و ذهنی کارکنان اثر می‌گذارد (مک کی و همکاران،<sup>۴</sup> ۲۰۱۲، ص ۲۲۳). بنابراین می‌توان گفت بر ارزش‌ها و باورهایی که افراد با خود به سازمان می‌آورند نیز می‌تواند تأثیرگذار باشد. علامه طباطبایی<sup>۵</sup> نیز معنویت را ایمان و باور به توحید و معاد می‌داند. یعنی آنچه بدون اعتقاد به آن‌ها زندگی بی‌معنی و عبث جلوه می‌کند. در واقع بدون اعتقاد به توحید و معاد زندگی پوچ و بی‌معنی است (علامه طباطبایی ۱۳۷۴، ج ۶، ص ۱۷۱). محقق نیز بر این عقیده است که معنویت مفهومی دینی است و می‌توان اصالت معنویت را در کلام وحی به خوبی دریافت و با استخراج اصول و قواعد آن منبعی عظیم و غنی از معارف را برای حل مسائل و مشکلات فردی و سازمانی به کار گرفت. رهبری با بهره‌گیری از این معارف و ایجاد روحیه کمال‌طلبی در خود و اعمال رهبری تحول‌آفرین با ویژگی کاربزماتیک می‌تواند معنای واقعی و ابعاد معنوی کار را برای پیروان به تصویر بکشد. حال با تشریح دو مفهوم هوش و معنویت، در ادامه به بیان و توصیف یک مفهوم جدید در رهبری به‌عنوان هوش معنوی می‌پردازیم.

### ۱-۳. هوش معنوی<sup>۵</sup>

هوش معنوی معنویت و هوش را درون یک موضوع جدید ترکیب می‌کند. ایمونز معتقد است که هوش معنوی، جنبه‌های بیرونی هوش را با جنبه‌های درونی معنویت در هم آمیخته و موجب توانایی ویژه در فرد می‌شود به طوری که فرد از معنویت به شکل کاربردی استفاده می‌کند (کریکون،<sup>۶</sup> ۲۰۰۸؛ پرنده و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۷۱). در حالی که معنویت با تجربه عناصر مقدس، معنا، هوشیاری اوج یافته و تعالی در ارتباط است، هوش معنوی مستلزم توانایی‌هایی است

1. Mitroff, L.A & Denton, E.A  
3. Gottsis and Chorty  
5. Spiritual intelligence

2. Caracas  
4. Mackee, M & other  
6. Crichon

که از این موضوعات معنوی برای پیشبرد و تعالی سازمان و روحیه کمال‌طلبی در رهبران و پیروان استفاده می‌کند (باقری به نقل از ایمونز،<sup>۱</sup> ۲۰۱۰، ص ۱۵۵۶). زوهار و مارشال<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) معتقدند که هوش معنوی موجب می‌شود که فرد در برابر رویدادها و حوادث زندگی بینشی عمیق بیابد و از سختی‌های زندگی نترسد و با صبر و تفکر با آنها مقابله نموده و راه‌حل‌های منطقی و انسانی برای آنها بیابد. مک شری<sup>۳</sup> تأکید می‌کنند که هوش معنوی زیربنای باورهای فرد است که سبب اثرگذاری بر عملکرد وی می‌شود به گونه‌ای که شکل واقعی زندگی را قالب‌بندی می‌کند (مک شری و همکاران،<sup>۴</sup> ۲۰۰۲، ص ۷۳۲). الکینز بر این باور است که حوزه هوش معنوی موجب می‌شود که انسان با ملایمت و عطف بیشتر به مشکلات نگاه کند و تلاش بیشتری برای یافتن راه‌حل داشته باشد. سختی‌های زندگی را بهتر تحمل کند و به زندگی خود پویایی و حرکت دهد (الکینز و کاوندش،<sup>۵</sup> ۲۰۰۴، ص ۱۷۹).

آمرام معتقد است هوش معنوی شامل حس معنا و داشتن مأموریت در زندگی، حس تقدس در زندگی، درک متعادل از ارزش ماده و معتقد به بهتر شدن دنیا می‌شود (آمرام، ۲۰۰۵). سؤال‌های جدی درباره اینکه از کجا آمده‌ایم؟، به کجا می‌رویم؟ و هدف اصلی زندگی چیست؟، از نمودهای هوش معنوی می‌باشند. این پرسش‌ها می‌تواند سرآغازی برای ایجاد تحول در نظام باورهای فرد و سپس رفتار سازمانی وی شود و منجر به بروز ایده‌های خلاقانه و تغییر در سبک زندگی فردی و سازمانی شود.

ایمونز<sup>۶</sup> بعضی از خصوصیات هوش معنوی را چنین عنوان می‌کند:

الف) هوش معنوی نوعی هوش غایی است که مسائل معنایی و ارزشی را به ما نشان داده و مسائل مرتبط با آن را برای ما حل می‌کنند. هوشی است که اعمال و رفتار ما را در گستره‌های وسیع از نظر بافت معنایی جای می‌دهد و همچنین معنادار بودن یک مرحله از زندگی‌مان را نسبت به مرحله دیگر مورد بررسی قرار می‌دهد (زوهار و مارشال، ۲۰۰۲)؛

ب) هوش معنوی ممکن است در قالب ملاک‌های زیر توصیف می‌شود: صداقت، دلسوزی، توجه به تمام سطوح هشیاری، همدردی متقابل، وجود حسی مبنی بر اینکه نقش مهمی در یک کل وسیع‌تر دارد، بخشش و خیرخواهی معنوی و عملی، در جستجوی سازگاری و هم‌سطح شدن با طبیعت و کل هستی، راحت بودن در تنهایی بدون داشتن احساس تنهایی؛

ج) افرادی که هوش معنوی بالایی دارند، ظرفیت تعالی داشته و تمایل بالایی نسبت به هشیاری

1. Emmons, R.A

2. Zohar, D & marshal, L

3. Mc sherry

4. Mc sherry, W & other

5. Elkins & Cavendish

6. Emmons, R

دارند. آنان این ظرفیت را دارند که بخشی از فعالیت‌های روزانه خود را به اعمال روحانی و معنوی اختصاص بدهند و فضایی مانند بخشش، سپاس‌گزاری، فروتنی، دلسوزی و خرد از خود نشان دهند (عبدالله‌زاده به نقل از ایمونز، ۱۳۸۸، ص ۴۵).

با توجه به مدل‌ها و مؤلفه‌های ارائه شده از دیدگاه نظریه‌پردازان مختلف مدل سیسک<sup>۱</sup> در تشریح هوش معنوی طبقه‌بندی تقریباً جامعی ارائه می‌دهد وی با ارائه مؤلفه‌های هوش معنوی بر ویژگی‌های منحصر به فرد این هوش صحه می‌گذارد:

- ارزش‌های اساسی: وحدت در همه چیز، احساس تعادل، مسئولیت و خدمت؛
- تجارب اصلی: آگاهی از ارزش‌های غایی، تجربه‌های برتر، احساس تعالی، درک حضور خداوند در زندگی، خرد؛
- قابلیت‌های اصلی: دغدغه و دل‌مشغولی نسبت به مباحث هستی، اعتقاد به با ارزش بودن زندگی، خودکنترلی، بخشش و خیرخواهی؛
- ویژگی‌های کلیدی: صداقت، انصاف، دلسوزی، با عاطفه بودن، تمایل به برطرف کردن نیازهای دیگران، خلاقیت و اعتماد به نفس؛
- سیستم‌های نمادین: شعر، موسیقی، استعاره (سیسک، ۲۰۰۸، ص ۲۴).

#### ۱-۴. مؤلفه‌های هوش معنوی از دیدگاه اسلام

در فرهنگ اصیل اسلامی به‌طور ضمنی هوش معنوی مورد توجه فراوانی قرار گرفته است. برای مثال، جامی (۱۳۸۰) براساس متون مذهبی مؤلفه‌های ذیل را برای هوش معنوی برشمرده است:

- مشاهده وحدت در ورای کثرت ظاهری؛
  - سؤال و دریافت جواب معنوی در مورد منشأ و مبدأ هستی (مبدأ و معاد)؛
  - تشخیص الگوهای معنوی و تنظیم رفتار بر مبنای الگوی معنوی؛
  - تشخیص کرامت و ارزش فردی و حفظ و رشد و شکوفایی این کرامت؛
  - تشخیص معنای زندگی، مرگ و حوادث مربوط به حیات، نشور، مرگ و برزخ؛
  - درک حضور خداوندی در زندگی معمولی.
- هرچند عرفای اسلامی نیز این مؤلفه‌ها را ذکر نموده‌اند، ولی از آنجا که این مؤلفه‌ها به انسان بینش می‌دهند و باعث افزایش سازگاری او با هستی می‌شوند، می‌توان آنها را جزء مؤلفه‌های معنوی قلمداد نمود.

عوامل مؤثر در هوش معنوی که در متون اسلامی تقوا و پرهیزگاری قلمداد شده است، به

1. Sisk

همراه تمرینات روزمره از قبیل تدبیر در خلقت، تدبیر در آفاق و انفس، روزه‌داری، عبادات، خواندن قرآن و تدبیر صادقانه در آیات آن می‌توانند نقش اساسی در تقویت هوش معنوی داشته باشند (غباری بناب و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۱۲۵).

با توجه به تعریف‌ها و مؤلفه‌های هوش معنوی که از دیدگاه اسلام و سایر نظریه‌پردازان غربی بیان شد می‌توان افراد با هوش معنوی بالا را در سازمان این‌گونه تعریف کرد:

- آنها دیگران را به خاطر چیزی سرزنش نمی‌کنند و همواره مسئولیت عملکرد خود را می‌پذیرند (مسئولیت‌پذیری)؛
- چیزی برای از دست دادن ندارند چون مالک چیزی نیستند و برای رضایت داشتن از خود نیازی به تصدیق دیگران ندارند (شناخت جایگاه خود در نزد خداوند)؛
- براساس خدمت‌رسانی به دیگران در سازمان مشغول به کار هستند و درک کرده‌اند که تنها راه گسترش ظرفیت شخصی‌شان دوست داشتن، بخشیدن دیگران و خدمت‌رسانی است (خدمت‌رسانی و مهربانی)؛
- هرگز با تغییرات در دنیای اطراف خود آسیب‌پذیر نمی‌شوند (انعطاف‌پذیری)؛
- آنها دریافته‌اند که چیزهایی که در دنیا جستجو می‌کنند در درون خودشان است، (عشق، قناعت و آرامش) چیزی نیست که از دست برود (کمال‌طلب)؛
- آنها کار را به‌عنوان مکانی برای خلاقیت، اعتماد به نفس و یادگیری و جایی که پول و پاداش ثانویه است می‌دانند (افرادی معناگرا با اهدافی و رای اهداف مادی).

#### ۱-۵. رهبری تحول‌آفرین<sup>۱</sup>

اصطلاح رهبری تحول‌آفرین برای نخستین بار از سوی برنز در مباحث علوم سیاسی مطرح شد و بس (۱۹۸۵) با مطالعه خود این مفهوم را وارد حیطه رهبری سازمانی نمود. بس یک رهبر تحول‌آفرین را کسی می‌داند که پیروان را ترغیب به انجام کاری فراتر از آنچه به‌طور معمول از او انتظار می‌رود می‌کند. رهبری تحول‌آفرین یک فرایند آگاهانه اخلاقی و معنوی است که الگوهای مساوی روابط قدرت میان رهبران و پیروان را جهت رسیدن به یک هدف جمعی یا تحول واقعی بنا می‌کند (مگلیوشا و کریستاکیس،<sup>۲</sup> ۲۰۰۱، ص ۲۵۹).

برنز رهبری تحول‌آفرین را به‌عنوان فرایندی که در آن رهبران و پیروان یکدیگر را به سطوح بالاتری از اخلاق و انگیزش سوق می‌دهند، تعریف می‌نماید. برخلاف تئوری‌های سنتی رهبری که

1. Transformational leadership

2. Magliocca, L.A & Chiristakis

به طور عمده متمرکز بر فرایندهای عقلانی هستند تئوری رهبری تحول آفرین بر احساسات و ارزش‌ها تأکید دارد. رهبران تحول آفرین باید در کارکنان خود ارزش‌های اساسی همچون تعهد به اهداف، مسئولیت‌پذیری، خدمت‌رسانی و مشارکت در کار را ایجاد کنند که لازمه این امر نفوذ رهبران بر افکار و باورهای کارکنان و ترغیب آنان به سمت چشم‌اندازهای مشترک سازمان می‌باشد. رهبری تحول آفرین به نوعی رهبری اطلاق می‌شود که در آن رهبران دارای موهبت‌های الهی هستند و برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم و با نفوذ بر قلبشان، آنها را هدایت می‌کنند (بس و اولیو،<sup>۱</sup> ۲۰۰۴). رهبران تحول آفرین چشم‌انداز پویا خلق می‌کنند. آنها پیروان خود را تحریک می‌کنند تا فراتر از علایق شخصی خود به دنبال اهداف سازمان باشند (گارسیا، مولارس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱، ص ۴۶۱). این امر اغلب یک دگرگونی در فرهنگ سازمانی ایجاد می‌کند. این دگرگونی بدان معنی است که رهبران با ایجاد اهداف چالش برانگیز پیروان خود را تشویق به کاری بالاتر از حد انتظار می‌کنند. این رهبران با ویژگی‌های کمال‌طلبی خود از جمله صداقت، دلسوزی، بخشش، تواضع، خدمت به دیگران و ایجاد وحدت در سازمان حس اعتماد و احترام را در کارکنان خود ایجاد می‌کنند. این امر باعث ایجاد بینشی عمیق و جدید در پیروان نسبت به معنا و مفهوم کار در سازمان می‌شود. می‌توان گفت رهبران تحول آفرین با ایجاد تغییر در نظام باورها و ارزش‌های افراد، کارکنان خود را به سطوح بالاتری از انگیزش و انتظارات هدایت می‌کنند که در این سطح نیاز به خودشکوفایی در رتبه بالاتر از نیازهای مادی و گذر از منافع شخصی به نفع منافع گروهی یا سازمانی قرار می‌گیرد و این در حالی است که فرد با آرامش روحی بالا به کار خود مشغول است.

#### ۱-۶. مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین

رهبری تحول آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به‌عنوان عناصر تشکیل دهنده این نظریه نیز شناخته شده‌اند نیاز دارد. این عوامل عبارتند از:

**نفوذ آرمانی:**<sup>۳</sup> این حالت دربر گیرنده عامل کاریزماتیک رهبر تحولی است به طوری که رهبران به‌عنوان مدل‌های قوی اخلاقی و رفتاری برای پیروان عمل کردند. این رهبران حس تحسین و وفاداری را در کارکنان ایجاد می‌کنند (گاموسلوگلو و لیزیو،<sup>۴</sup> ۲۰۰۹، ص ۴۶۱).

**انگیزش الهام بخش:**<sup>۵</sup> این عامل توصیف‌کننده رهبرانی است که از پیروانشان انتظارات بالا دارند و به آنها از طریق انگیزش الهام می‌بخشند تا در راستای تعهد آنان گام برداشته و تحقق

1. Bass, BM & Avolio, B.J

2. Garcia-Morales V.J

3. Idealist influence

4. Gumusluoglu, L & Ilsev, A

5. Inspirational motivation



چشم‌انداز مشترک را تسهیل نمایند (ماریانو و مولرو،<sup>۱</sup> ۲۰۱۱). رهبر، کارکنان را ترغیب می‌کند تا به هدف و قابل دست یافت بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند.

**ترغیب ذهنی:**<sup>۲</sup> رهبران تحول‌آفرین از ترغیب ذهنی جهت به چالش کشیدن افکار، تصورات و خلاقیت پیروان استفاده می‌کنند (بس، ۱۹۸۵، گارسیامولارس،<sup>۳</sup> ۲۰۱۱، ص ۴۶۳). این رهبر پیروانشان را تشویق می‌کنند که در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و تکنیک‌های حل مسئله نوآورانه را پیدا کنند.

**ملاحظات فردی:**<sup>۴</sup> توجه به تفاوت‌های فردی پیروان، ارتباط با تک‌تک آنها، برانگیختگی و واگذاری مسئولیت به آنها، از ویژگی‌های اصلی این بعد از رفتار رهبران تحولی است.

#### ۱-۷. ارتباط هوش معنوی و رهبری تحول‌آفرین

مرور ادبیات و پیشینه تحقیق ارتباط معناداری را بین هوش معنوی و رهبری تحول‌آفرین نشان می‌دهد. پیروان رهبران تحول‌آفرین تابع رفتار و کردار رهبران خود هستند. بنابراین این پیروان نیاز به کسب تجارب و قابلیت‌های اصلی هوش معنوی دارند تا بتوانند به بینشی دست یابند که از طریق آن وظایف خود را روشن‌تر، معنادارتر و هدفمندتر بیابند که در نهایت منجر به احساس تعالی در کارکنان و رهبری شود. سالیکرو و چهار دغدغه اصلی سازمان‌های قرن حاضر را حیات اقتصادی، شنیده شدن صدای سازمان در محیط، مسئولیت اجتماعی و هوشمندی معنوی منابع انسانی سازمان عنوان کرده است. او بیان می‌کند که سازمان‌هایی که آرزو دارند به این چهار خواسته دست یابند به رهبرانی نیاز دارند که از سطح بالای هوش معنوی برخوردار باشند و از ویژگی‌هایی چون تحول‌آفرینی شخصی و خودشکوفایی، خودآگاهی، کلامی رسا و الهام‌بخش، ایجاد انسجام و حس همکاری، مهربانی و تواضع و عدم ترس در برخورد با مسائل برخوردار باشند (سالیکرو،<sup>۵</sup> ۲۰۱۰).

رهبران تحول‌آفرین بسیاری از توانایی‌های خود از جمله هوش معنوی را به کار گرفته تا به ارتقای آرمان‌های دیگران پرداخته و افراد و سازمان را به سمت عملکرد بالاتر ارتقا دهند (اساکن و دیگران،<sup>۶</sup> ۲۰۱۰، ص ۱۴۷). کتر معتقد است که مفاهیم معنویت و هوش معنوی ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند و سرمنشأ رهبری معنوی می‌باشند (کتر،<sup>۷</sup> ۲۰۰۷). اسمیت نیز هوش معنوی را به رهبری معنوی پیوند داده و معتقد است که ظرفیت فرد در تجربه درونی معنا و ارزش‌ها و اهداف زندگی، شرط اصلی رهبری معنوی است (اسمیت و دیگران،<sup>۸</sup> ۲۰۰۷، ص ۲۱۷).

1. Mariano, J

3. Garciamorales

5. Salieru, S

7. Katz, R

2. Intellectual stimulation

4. Individual consideration

6. Skakon, J & other

8. Smith, J.A & other

## ۸-۱. پیشینه تجربی تحقیق

با مرور ادبیات نظری در این بخش به ارائه برخی از تحقیقات داخلی و خارجی انجام شده در زمینه هوش معنوی می‌پردازیم.

کاون<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در مطالعه خود با عنوان انتقال «هوش معنوی به شایستگی‌های رهبری» بیان می‌کند که معنویت یکی از راه‌های بهبود توانایی‌های رهبران است و باید در میان عوامل سنتی که منشأ فیزیکی، عاطفی و ذهنی دارند، معنویت را نیز مورد توجه قرار داد. لیتون و توگرسون در سال ۲۰۰۹ در مقاله خود تحت عنوان «رهبری و هوش معنوی در لابراتوارهای چین» نشان می‌دهد که مدیران سازمان‌ها برای کسب نتیجه‌ای فوق‌العاده در کار هوش معنوی خود را به کار می‌گیرند. همچنین در تحقیقات انجام شده هوش معنوی اثر مثبت بر رهبری گروهی و رهبری کاریزماتیک (بکیس، ۲۰۰۶)<sup>۲</sup>؛ نوآوری و عملکرد (رضایی و کاظمی، ۲۰۱۱) دارد و موجب عملکرد مالی بهتر (آیرنسی، ۲۰۱۱) و با سلامت روان (معلمی و همکاران، ۱۳۸۹)؛ شادکامی (باقری و همکاران، ۲۰۱۰، یعقوبی، ۱۳۸۹)؛ تعهد سازمانی (ساغروانی، ۱۳۸۸)؛ هوش هیجانی (فرامرزی و همکاران، ۱۳۸۸)؛ آیرنسی، ۲۰۱۱<sup>۳</sup> رابطه مثبت دارد. با توجه به آنچه گفته شد نویسنده این مقاله نیز بر این عقیده است که ویژگی‌های هوش معنوی سبب می‌شود این هوش نقش پررنگ‌تری را در تحول‌آفرینی رهبر ایفا کند چراکه از این طریق رهبران مسائل مربوط به معنا و ارزش‌ها را حل می‌کنند و باعث تغییر در بینش کارکنان نسبت به مفهوم کار می‌شوند. آنها همچنین می‌توانند فعالیت و زندگی پیروان خود را در زمینه‌ای وسیع‌تر، معنادارتر و غنی‌تر قرار دهند. بنابراین و با توجه به عدم بررسی این مفهوم در تحقیقات انجام شده با مرور ادبیات موضوع و با عنایت به اهمیت و نقش هوش معنوی در رهبری کارکنان فرضیه اصلی تحقیق و فرضیات فرعی آن به شرح زیر بیان می‌شود:

## فرضیه اصلی

– بین هوش معنوی و رهبری تحول‌آفرین در وزارت اقتصاد و دارایی رابطه معناداری وجود دارد.

## فرضیات فرعی

۱. بین هوش معنوی و نفوذ آرمانی در رهبری تحول‌آفرین رابطه معناداری وجود دارد؛
۲. بین هوش معنوی و انگیزش الهام‌بخش در رهبری تحول‌آفرین رابطه معناداری وجود دارد؛

1. Cowen, D

2. Bekis, T

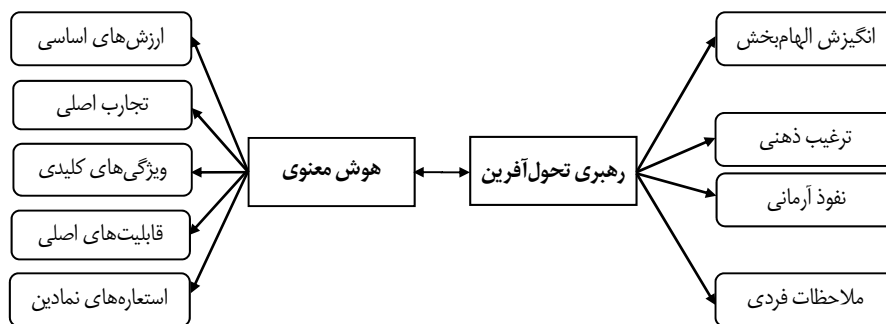
3. Ayrenci

۳. بین هوش معنوی و ترغیب ذهنی در رهبری تحول‌آفرین رابطه معناداری وجود دارد؛

۴. بین هوش معنوی و ملاحظات فردی در رهبری تحول‌آفرین رابطه معناداری وجود دارد.

## ۲. مدل مفهومی

با توجه به مفاهیم ارائه شده در این تحقیق به منظور بررسی رابطه هوش معنوی با رهبری تحول‌آفرین از مدل هوش معنوی سیسک و رهبری تحول‌آفرین بس و آولیو استفاده شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

## ۳. روش

روش تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری در این پژوهش شامل ۳۵۰ نفر که مجموعه مدیران و کارکنان وزارت اقتصاد و دارایی می‌باشد، در نظر گرفته شده است و نیز برای جمع‌آوری داده‌ها از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و طبقه‌ای استفاده شده است. با استفاده از برآورد واریانس جامعه از طریق نمونه اولیه و فرمول برآوردهای حجم نمونه بدون جایگذاری کوکران، حجم نمونه ۱۸۰ نفر از مدیران و کارکنان وزارتخانه تعیین گردید.

در این تحقیق به منظور ارائه مبانی نظری از منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی شامل کتاب‌ها و مقالات انگلیسی و فارسی و به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شده است. پرسش‌نامه این تحقیق شامل ۳۵ گویه و ۵ سؤال جمعیت‌شناختی است، همچنین برای طراحی سؤالات از طیف لیکرت استفاده گردیده است. به منظور سنجش پایایی در تحقیق حاضر تعداد ۳۰ پرسش‌نامه در میان اعضای جامعه آماری پخش شد و ضریب آلفای کرونباخ آن برای هوش معنوی ۰/۷۳ و رهبری تحول‌آفرین ۰/۸۶ به دست آمده که از پایایی بالایی برخوردار است. اعتبار محتوای این پرسش‌نامه از سوی اساتید متخصص در

این امر به روش دلفی مورد تأیید قرار گرفته است. به منظور افزایش اعتبار بیشتر پرسش نامه برای سؤالات رهبری تحول آفرین و هوش معنوی به طور جداگانه تحلیل عاملی تأییدی گرفته شده است.

#### ۴. تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تحلیل استنباطی داده‌ها ابتدا نرمال بودن توزیع آنها به کمک روش کولموگروف-اسمیرنوف اندازه‌گیری شد و نتایج آن نشان می‌دهد که تمامی داده‌های گردآوری شده از توزیع نرمال برخوردارند. جدول شماره ۱ نتایج آزمون نرمال بودن داده‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱: آزمون کولموگروف-اسمیرنوف یک نمونه‌ای

| متغیرهای پژوهش             | هوش معنوی    | رهبری تحول آفرین |
|----------------------------|--------------|------------------|
| تعداد نمونه                | ۱۷۱          | ۱۷۱              |
| پارامترهای نرمال           | میانگین      | ۴/۵۵             |
|                            | انحراف معیار | ۱/۷۷             |
| آماره z کولموگروف-اسمیرنوف | ۰/۶۷۸        | ۰/۸۹۷            |
| معناداری (دوطرفه)          | ۰/۷۴۷        | ۰/۳۹۶            |

بر اساس داده‌های جدول بالا مقادیر آماره Z آزمون همگی بالای ۰/۰۵ است که دال بر نرمال بودن داده‌ها است. در بخش بعدی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی معادلات اندازه‌گیری شده مربوط به هر سازه استخراج شد که بارهای عاملی استاندارد شده و T-value در جدول ۲ نشان‌دهنده روابط مثبت و معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد بین متغیرهای آشکار و مکنون بوده است.

جدول ۲: نتایج تحلیل عاملی تأییدی دو متغیر هوش معنوی و رهبری تحول آفرین

| مفهوم (سازه)     | مؤلفه (ابعاد)    | بار عاملی | آماره t |
|------------------|------------------|-----------|---------|
| هوش معنوی        | ارزش‌های اساسی   | ۰/۶۹      | ۹/۱۸    |
|                  | تجارب اصلی       | ۰/۳۲      | ۳/۵۴    |
|                  | قابلیت‌های اصلی  | ۰/۳۲      | ۴/۰۵    |
|                  | خواص کلیدی       | ۰/۷۰      | ۹/۴۹    |
|                  | سیتم نمادین      | ۰/۶۲      | ۸/۲۱    |
| رهبری تحول آفرین | نفوذ آرمانی      | ۰/۷۲      | ۷/۲۵    |
|                  | انگیزش الهام‌بخش | ۰/۶۲      | ۸/۹۶    |
|                  | ترغیب فکری       | ۰/۵۵      | ۱۰/۲۲   |
|                  | ملاحظات فردی     | ۰/۸۰      | ۹/۸۲    |

همان‌گونه که در جدول ۲ نشان می‌دهد، نتایج حکایت از آن دارد که همه مؤلفه‌های هوش معنوی و رهبری تحول‌آفرین دارای بار عاملی استاندارد و ضریب معناداری قابل قبولی می‌باشد. نتایج تحلیل عاملی سایر شاخص‌های مربوط به مؤلفه‌ها نیز از بارعاملی و مقدار  $t$  قابل قبولی برخوردارند که به دلیل رعایت اختصار از ارائه آن صرف‌نظر می‌شود. در قسمت بعد به منظور آزمون فرضیه اصلی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج ضریب همبستگی در مورد فرضیه اصلی تحقیق یعنی رابطه هوش معنوی و رهبری تحول‌آفرین  $0/335$  است و چون از  $0/01$  کمتر است و نزدیک به صفر می‌باشد فرضیه  $H_0$  در سطح اطمینان  $0/99$  رد می‌شود و معناداری رابطه تأیید می‌شود که نتایج آن در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳: نتایج آزمون همبستگی پیرسون

| نام متغیرها                   | ضریب همبستگی | عدد معنی‌داری (sig) | نتیجه فرضیه |
|-------------------------------|--------------|---------------------|-------------|
| هوش معنوی<br>رهبری تحول‌آفرین | $0/335^{**}$ | $0/000$             | رد $H_0$    |

همچنین در ادامه فرضیات فرعی تحقیق نیز از طریق ضریب همبستگی پیرسون مورد آزمون قرار گرفت که نتایج آن در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

جدول ۴: نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون در فرضیات فرعی

| نام متغیرها                  | ضریب همبستگی | عدد معناداری | نتیجه فرضیه |
|------------------------------|--------------|--------------|-------------|
| هوش معنوی - نفوذ آرمانی      | $0/256$      | $0/001$      | رد $H_0$    |
| هوش معنوی - انگیزش الهام‌بخش | $0/268$      | $0/00$       | رد $H_0$    |
| هوش معنوی - ترغیب فکری       | $0/338$      | $0/00$       | رد $H_0$    |
| هوش معنوی - ملاحظات فردی     | $0/293$      | $0/00$       | رد $H_0$    |

با توجه به نتایج جدول بالا مقدار عدد معنی‌داری (sig) مشاهده شده، کوچک‌تر از  $0/01$  و نزدیک به صفر می‌باشد. از این‌رو فرضیه  $H_0$  در سطح اطمینان  $99\%$  رد می‌شود. یعنی بین هوش معنوی و نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب فکری و ملاحظات فردی رابطه معنی‌داری وجود دارد. با توجه به اینکه ضریب همبستگی بین متغیرها دارای علامت مثبت می‌باشد بنابراین می‌توان گفت که جهت تغییرات این متغیرها با یکدیگر هم‌جهت و از نوع مثبت بوده است یعنی افزایش میزان هوش معنوی با افزایش متغیر دیگر همراه است و بالعکس.

### ۵. بحث و بررسی

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که متغیرهای تحقیق همبستگی معناداری با یکدیگر دارند. نتایج آزمون فرضیه نشان می‌دهد که نقش هوش معنوی در رهبری تحول‌آفرین با مؤلفه‌های آن مثبت و معنادار است و با توجه به یافته‌های این تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که افزایش هوش معنوی افزایش تحول‌آفرینی رهبری را به همراه دارد. این بدان معنی است که یکی از عواملی که می‌توان به وسیله آن کارکنانی متعهد، خلاق، کمال‌طلب، منعطف و معناگرا داشت وجود سبک رهبری تحول‌آفرین در سازمان است تا این رهبران با به کارگیری ویژگی‌های هوش معنوی از جمله صداقت، انصاف، خرد، خودآگاهی و کمال‌طلبی بر افکار و باورهای کارکنان نفوذ کرده و پیروان خود را به سمت اهداف متعالی هدایت کنند. آنها با استفاده از این توانایی افزون‌بر به چالش کشیدن وضع موجود به‌عنوان الهام‌بخش و انگیزاننده چشم‌انداز فردی و سازمانی عمل می‌کنند و سبب می‌شوند پیروان احساس عمیق رسالت در زندگی فردی و سازمانی خود داشته باشند. همچنین آنها از حالت‌های برتر شناخت مثل شهود در حل مسئله، انگیزش و کمک به دیگران برای حل مسائل سازمانی استفاده کنند. این رهبران که نسبت به دیگران بخشش، انسانیت، دلسوزی و تواضع نشان می‌دهند بیش از دیگر رهبران ملاحظه فردی به پیروان دارند. مجموع این ویژگی‌ها باعث ایجاد کاریزمای رهبری و نیز انتقال نوعی حس آرمانی به پیروان می‌شود و باعث می‌شود آنها رهبر را به‌عنوان الگویی رفتاری برای خود در نظر بگیرند. این رهبران نیز با اتکا به حکمت و خرد خود، باور به یک موجود معنوی بالاتر (خداوند) و تعهد به کار، انصاف، دلسوزی و احترام گذاشتن می‌توانند تغییرات اساسی را در رفتار و مدیریت خود داده و از این طریق منجر به ایجاد تحول در سازمان و تغییرات بنیادی در افکار و رفتار کارکنان شوند. آنها از طریق سازوکارهای مختلف در این زمینه که اثرگذارترین آن را می‌توان سازگاری رفتار و گفتار مدیر نام برد کارکنان خود را نیز معنوی و اخلاقی کنند.

پیشنهادهای کاربردی که محقق به وزارت اقتصاد و دارایی ارائه می‌دهد عبارتند از اینکه به مدیران این وزارتخانه توصیه می‌شود که با شناسایی اصول مدیریت معنوی و اخلاق‌مدار، موانع کسب هوش معنوی را در بین کارکنان از میان برداشته و شرایط رشد آن را فراهم سازند؛ زیرا بستر اجرای رهبری تحول‌آفرین تحول در روح و روان کارکنان سازمان می‌باشد. در به کار بستن این اصول به‌عنوان یک نوع فرهنگ سازمانی اهتمام ورزند و به منظور اجرایی شدن این ایده در سازمان از سبک رهبری تحول‌آفرین استفاده نمایند. توصیه بعدی آموزش صحیح و مداوم به مدیریت و کارکنان سازمان است که به دلیل عدم آشنایی و عدم اجرای اصول ارائه شده هم‌زمان با یادگیری افراد، منجر به عدم تحقق صحیح آن در سازمان می‌شود.

## منابع

۱. پرنده، اکرم؛ احمد ایزدی؛ عباس عبادی و مجتبی قنبری (۱۳۹۰)، «رابطه هوش معنوی و تعهد سازمانی در مدیران پرستاری بیمارستان‌های نظامی»، فصلنامه روان‌شناسی نظامی، سال دوم، شماره ششم، ص ۶۹-۷۸.
۲. جامی، عبدالرحمن (۱۳۸۰)، نقدالفصوص فی شرح نقش الفصوص، تهران: مؤسسه پژوهشی حکمت و فلسفه ایران.
۳. حراتی، شیخ ابومحمد (۱۳۸۵)، تحف العقول عن آل رسول ﷺ، قم: انتشارات آل‌علی.
۴. ساغروانی، س. // نام کوچک // (۱۳۸۸)، بررسی ارتباط هوش معنوی و تعهد سازمانی کارکنان شرکت گاز خراسان رضوی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد مشهد.
۵. عبدالله‌زاده، حسن؛ معصومه باقرپور، سمانه بوژمهرانی و محدثه لطفی (۱۳۸۸)، هوش معنوی، ترجمه و تألیف: انتشارات روان‌سنجی.
۶. غباری بناب، باقر؛ محمد سلیمی، لیلا سلیمانی و ثنا نوری مقدم (۱۳۸۶)، «هوش معنوی»، فصلنامه پژوهشی اندیشه نوین دینی، ص ۱۲۵-۱۴۷.
۷. فرامرزی، س. // نام کوچک //؛ همایی، ر. و سلطان حسینی، م (۱۳۸۸)، «بررسی رابطه هوش معنوی و هیجانی دانشجویان»، دوفصلنامه علمی-تخصصی مطالعات اسلام و روان‌شناسی، سال ۳، شماره ۲۳، ص ۴-۷.
۸. معلمی، ص؛ بخشانی، ن. و رقیبی، م. // نام کوچک // (۱۳۸۹)، «بررسی رابطه سلامت روان، هوش معنوی و افکار ناکارآمد در دانشجویان دانشگاه سیستان و بلوچستان»، مجله اصول بهداشت روانی، شماره ۱ (پیاپی ۴۹)، دوره دوازدهم.
9. Ayrenci, E.(2011), effect oftop turkishmanagers' Emotional and Spiritual.Aintelligences on their organization `financial performance /business.intelligence journal 9-36.
10. Amram, Y. (2009), The contribution of emotional & spiritual intelligence to effective business leadership. Unpublished doctoral dissertation, Institute of transpersonal Psychology, Palo Alto, CA.
11. Amram, JoesPh (2005), ,intelligence beyond IQ: the contribution of emotional &spiritual intelligence to effective business leadership ,institute of transpersonal psychology.

12. Bagheri, F., Akbarizadeh, F., & Hatami, H. (2010), The relationsh between nurses' spiritual intelligence and hainess Iran.Procedia Social and Behavioral Science, 5, p. 1556–1561.
13. Bass, B. M. (1985), Leadership and performance beyond expectations. New York, NY: Free Press
14. Bass, B.M. &Avolio, B.J., (2004), transformational leadership development, mannual for the multifactor leadership questioner, palo alto, Ac; consulting psychologists press.
15. Bekis, T (2006), A practical study about Spiritual intelligence in leadership. master`s these, selcuk university retrieved from the council of higher Education National theses Database, 2010.
16. Cowen, D. (2010), Translating Spiritual Intelligence in to leadership competencies, journal of management, Spirituality & Religion, 2(1).
17. Crichton, Jerome C.,(2008), a qualitative study of spiritual intelligence in organizational leader, A Dissertation presented to the faculty of the marshall goldsmith school of management san Francisco bay compus Alliant international university in partial fulfillment of the requirement of the degree doctor of philosophy.
18. Elkins M. & Cavendish R (2004), Developing a plan for pediatric spiritual car., Holistic Nursing Practice 18 (4), PP.179-186.
19. Garcia-Morales V.J; Jimenez, M.B; Gutierrez- Gutierrez, L. (2011), “Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation”, journal of business research, vol. 62, pp.461-473.
20. Gotsis, G. & Kortezi, Z. (2008), “philosophical foundation of work place Spirituality: A Critical Aroach”, journal of busines Ethics,78, p: 575-600.
21. Gumusluoglu, L; Ilsev, A. (2009), “Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation”, Journal of Business Research, Vol. 62, pp. 461-473.
22. Karakas, F. (2010), Spirituality and Performance in organization: A literature Review. Journal of business Ethics, 94, 89-106.
23. Katz, R., (2007), Unpublished Doctoral Thesis. 34.
24. Lynton, N, Thogersen, H, K., (2009), Spiritual intelligence & leadership in the china laboratory, journal of international business Ethic, vol2 No.1.



25. Mitroff, I.A. & Denton, E.A. (1999), *A spirituality Audit of corporate America: A Hard Look at spirituality, religion, and values in the workplace*, San Francisco, and C.A: Jossey-Bass. P,100.
26. Mariano, J.A; Molero,F. (2011), "The influence of transformational leadership and organizational identification on entrepreneurship", *Intentional entrepreneurship management journal*, DOI 10.1007/s 11365-011-0196-x.
27. MacKee,M., Driscoll, C., Kevin Kelloway, E & Kelly, E. (2012), Exploring linkages among transformational leadership, workplace spirituality and well-being in health care workers, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8 (3), p. 233-255.
28. Mcshery, w., Draper, p., Kendrick, (2002), "The construct validity of a rating scale designed to assess spirituality & spiritual care". *International journal of nursing studies*, 39, 7, p.723-734.
29. Magliocca, L. A., Chiristakis, A.N. (2001), "Creating transforming leadership for organizational change: the cogniscope system approach", *System Research and Behavioral Science*, vol. 18, pp. 259-279.
30. Nasel, D.D (2004), *Spiritual orientation in relation to spiritual intelligence: A consideration of traditional Christianity and New Age/Individualistic Spirituality*: unpublished thesis. Australia.
31. Rezaei, H. & Kazemi, A. (2011), *An Analysis of spiritual intelligence effect on marketing performance and innovation in sales and marketing unit (case study): Isfahan Mobarakeh Steel Company*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3, 6.
32. Sisk, D. (2002), *Spiritual Intelligence: The Tenth Intelligence That Integrates All Other Intelligences*. *Gifted Education International*, 16 (4), 208 -213.
33. Sisk, d. (2008), *Engaging the spiritual intelligence of gifted student to build global awareness*. *Roeper Review*, 30(1),24-30.
34. Salicru, S., (2010), *The business case for Spiritual intelligence (SQ)*, [www.Pts.net.au](http://www.Pts.net.au).
35. Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010), *Are leaders' wellbeing, behaviors and style associated with the affective wellbeing of their employees? A systematic review of three decades of research*. *Work & Stress*, 24, 147-139.
36. Smith, J.A. & Rayment, J.J., (2007), *A guide for leader exploring the relevance of spirituality in the workplace*, *Management Decision*, vol. 45 No. 2, PP. 217-234.

37. Vaughan, F., (2002), what is espiritual 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>.
38. Wolman, R. N. (2001), thinking with your soul: spiritual intelligence and why it matters. New York: harmony books.
39. Wigglesworth, C., (2008), Emotinal intelligence and spiritual intelligence: key for successful leadership, The ABCs of success in mindful leadership: Anchors, Balance and connection, ACE conference center, lafayette hill, PA.
40. Zohar, d. & marshal, L. (2002), cultivating spiritual intelligence to heal disease of meaning: conference reported by Davidson. contemporary nurse ,12(2).103-105. /// آیا منبع حذف شود یا نه؟ ///
41. Zohar, D. & Marshall, I. (2000), SQ: spiritual intelligence, the ultimate intelligence. London: Bloombury.