

بنام خدا

## رابطه هوش معنوی و رهبری خدمتگزار (مورد مطالعه بانک شهر)

عباسعلی رستگار<sup>1</sup>

ندا سراج<sup>2\*</sup>

میترامحمودیان<sup>3</sup>

### چکیده

در این مقاله با مطالعه نظریه های هوش معنوی و رهبری خدمتگزار به بررسی رابطه هوش معنوی مدیران و سبک رهبری خدمتگزار در میان آنها پرداخته شده است. پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی دو متغیره است. جامعه پژوهش را کلیه کارکنان و مدیران بانک شهر ایران تشکیل می دهند، که ۲۴۲ نفر از کارکنان آنها به روش نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده، مورد مطالعه قرار گرفتند. جهت گردآوری داده ها از پرسشنامه های استاندارد استفاده شده و به منظور تجزیه و تحلیل داده ها، تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی و آزمون میانگین یک جامعه یا آیک نمونه ای با استفاده از نرم افزار spss و lisrel صورت گرفته است. نتایج تحلیل ها نشان داد که هوش معنوی مدیران پس از بررسی متغیرهای مداخله گر، رابطه مثبت و معنی داری با رهبری خدمتگزار دارد. بانک می تواند با شناسایی مولفه های تاثیر گذار در جهت ارتقای هوشیاری معنوی و رهبری خدمتگزار گام های مهم را برداشته، چرا که در جهت افزایش هر چه بیشتر اثربخشی، وجود رهبری خدمتگزار و شناسایی سایر عوامل تاثیر گذار بسیار حائز اهمیت می باشد.

**کلید واژه ها:** هوش؛ هوش معنوی؛ رهبری؛ رهبری خدمتگزار

<sup>1</sup> دکتری رفتار سازمانی دانشگاه تهران؛ عضو هیات علمی دانشگاه سمنان

<sup>2\*</sup> کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه سمنان؛ نویسنده مسئول - [ndseraj@yahoo.com](mailto:ndseraj@yahoo.com)

<sup>3</sup> کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه سمنان

## مقدمه

نیروی رقابت جهانی، سازمانهای امروزی را مجبور کرده است که بعد از دهها سال پیگیری روشها و رویههای کاری ثابت خود، روشهای کاری جدیدی در پیش گیرند، به گونه‌ای که سازمانها دارای ثبات کاری نیستند و از نوعی ثبات نسبی برخوردارند (جیسل<sup>1</sup>، لیتوود<sup>2</sup> و جانتزی<sup>3</sup>، ۲۰۰۳) و برای آنکه بتوانند همگام با تغییرات تکنولوژیکی پیش روند و در عین حال از اثربخشی سازمانی مطلوبی برخوردار باشند شناسایی، به کارگیری و ارتقاء استعدادهای ویژه کارمندان برای سازمانها ضروری است. و رهبران نقشی حیاتی در کمک به کارمندان برای شناخت این استعدادهای ایفا می‌کنند (لایدن، واین و اسپارو<sup>4</sup>، ۲۰۰۰). می‌توان گفت رهبری همراه با «معنا سازی» دیدگاه تازه‌ای است (ویک<sup>5</sup>، ۱۹۹۵، به نقل از گیل، ۲۰۰۶). که از نقطه نظر اجتماعی دربرگیرنده ایجاد ارزش و معنا برای پیروان است (گیل<sup>6</sup>، ۲۰۰۶). بنابراین، هوش معنوی موضوعات ذهنی معنویت را با تکالیف بیرونی جهان واقعی ادغام می‌کند (ولمن، ۲۰۰۱). تحقیق و پژوهش در زمینه رهبری منجر به تئوری‌های مدرن مانند رهبری تحول آفرین، رهبری معنوی و رهبری خدمتگزار و ... در حوزه رهبری شدند. از سوی دیگر با کم‌رنگ شدن اعتماد در رهبری کسب و کار، تمایل به پرورش رهبرانی که علایق شخصی خود را برای منافع پیروان و سازمان‌هایشان کنار بگذارند افزایش یافته است (بویاتزی و مک کی<sup>7</sup>، ۲۰۰۵، جورج<sup>8</sup>، ۲۰۰۳). در راستای اثربخشی سازمانی مهم این است که همواره رهبران پیروان و کارکنان خود را در دستیابی به ظرفیتهای بالقوه خودشان حمایت و پشتیبانی کنند و این دقیقاً همان چیزی است که رهبران خدمتگزار بوسیله احترام نهادن به شأن افراد، ایجاد اعتماد متقابل و نفوذ در پیروانشان انجام میدهند (لایدن<sup>9</sup>، ۲۰۰۵). به همین دلیل پژوهشگر رهبری خدمتگزار را به عنوان یکی از متغیرهای اصلی این پژوهش انتخاب نموده است. و با بررسی همبستگی آن با هوش معنوی راهی برای دستیابی و یا پرورش رهبران خدمتگزار فرا روی سازمانها قرار گیرد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

هوش معنوی نیز از مفاهیم نوینی است که سازمانها در سایه چالش‌های عصر سرعت و تکنولوژی به آن احساس نیاز می‌کنند. به طوری که به موازات گرایش به رهبرانی با ویژگی‌های فوق در سازمانهای تجاری، مطالعات علمی نیز به سوی ویژگی‌های مثبت انسانی گرایش و تحول یافته است. اگرچه اختلالات رفتار فردی همچنان مورد توجه است، اما هنوز مطالب زیادی برای آموختن در مورد قابلیت انسان به گرویدن به رفتارهای مثبت وجود دارد (کامرون، دوتان و کوین<sup>10</sup>، ۲۰۰۳). گراهام<sup>11</sup> رهبران ایده آل را رهبرانی بصیر، عملگرا و الهام بخش می‌داند. رهبری ایده آل همواره به خدمت‌رسانی به پیروان و احترام به شأن و مقام آنها استوار است. این رهبران همواره تمایل زیادی به پرورش کارکنان و تأثیر بر رشد و پیشرفت سازمان نشان می‌دهند و از این طریق میتوانند حداکثر پتانسیل‌های کارکنان خود نیز دست یابند. ویتلی بر مبنای تجربیاتش به عنوان مشاور رهبری ادعا می‌کند که نیاز به اتحاد میان معنویت، رهبری و کار پیامد غیر قابل اجتناب عصر آشوب ناک ما است. زوهر معتقد است اگر می‌خواهیم ساختار و رهبری سازمان‌های خود را تغییر دهیم، باید تفکرات پنهان در پس افکار خود را تغییر دهیم (ویتلی<sup>12</sup>، ۱۹۹۹). [رهبران] باید به دیدار

1-Geijsel

2-Leithwood

3-Jantzi

4- Liden, Wayne & Sparrowe

5-weik

6-Roger Gill

7- Boyatzis & McKee

8- George

9-Liden

10- Cameron, Dutton & Quinn

11- Graham

12- weathley

خویشتن و جهان، ارتباطات انسانی و سازمان‌های خود با روشی اساساً نوین فایق آیند و این به دست نمی‌آید مگر با داشتن هوش معنوی بالا (زوهر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷).

مدل‌ها و پژوهش‌های متعددی برای هر یک از متغیرها توسط پژوهشگران مختلف صورت گرفته است. در بررسی پیشینه مقاله حاضر در ادامه به اختصار شرح داده شده است.

شاید بتوان ادبیات حاضر در مورد هوش معنوی و رهبری را به دو دسته تقسیم نمود: الف) آثاری که در مورد هوش معنوی و اثربخشی رهبری نوشته شده‌اند. ب) بررسی هوش معنوی و تاثیر آن بر سبک خاصی از رهبری.

جدول ۱. آثاری که در مورد هوش معنوی و اثربخشی رهبری نوشته شده‌اند

نام پژوهشگر	تاریخ	موضوع مورد بررسی	نتیجه
جرومی کریکتون <sup>۲</sup>	۲۰۰۸	مطالعه کیفی هوش معنوی در رهبران سازمانی	الف) هوش معنوی در وظایف روزانه رهبران سازمانی کاربرد دارد. ب) کاربرد هوش معنوی در بین رهبران سازمانی متفاوت است و ج) هوش معنوی نقش حساسی در فعالیت‌های رهبری رهبران باهوش معنوی بالا دارد.
پریش <sup>۳</sup>	۱۹۹۹	تاثیر معنویت بر سبک رهبری مدیران سازمانی	از بین این ۱۲ رهبر مورد مطالعه ۳ نفر (۲۵٪) بیان کردند که آن‌ها در رهبر خود از معنویت هیچ الهامی نگرفته‌اند. بر خلاف آن‌ها ۷ نفر (۷۵٪) تاکید داشتند که معنویت بر فعالیت‌های روزمره از جمله رهبری تاثیر زیادی دارد
جاکوب <sup>۴</sup>	۱۹۹۴	تاثیر ارتقای معنوی بر رهبری کسب و کار	معنویت برای بسیاری از این رهبران نقش حیاتی در فعالیت‌های شخصی و حرفه‌ای ایفا نموده است.
دل‌بک <sup>۵</sup>	۲۰۰۰	نقش معنویت در فعالیت‌های حرفه‌ای و شخصی رهبران سازمانی	این دوره بر یک پارچگی رهبری سازمانی و توجه به ندای درونی در شرایط سخت کاری و یکپارچگی درون برای رویارویی با چالش‌ها و بینش در رهبری متمرکز بود. دل‌بک گزارش داد اکثر شرکت کنندگان در این دوره از تاثیر مثبت آن بر فعالیت‌های مربوط به رهبری کسب و کار خود خبر دادند
یوشی آمرام <sup>۶</sup>	۲۰۱۰	تاثیر هوش معنوی و هوش عاطفی بر اثر بخشی رهبری	تحلیل‌ها بیشتر نشان داد که هوش عاطفی و معنوی سازه‌های روشنی برای رهبری تاثیر گذار بوده و

1- Zohar

2- Jerome Crichton

3- Parish

4- Jacob

5- Delbecq

6- Amram

هرکدام به طور مجزا پیش‌بینی کننده رهبری تاثیر گذار هستند.			
---	--	--	--

جدول ۲. بررسی هوش معنوی و تاثیر آن بر سبک خاصی از رهبری

نام پژوهشگر	تاریخ	موضوع مورد بررسی	نتیجه
هارتزیلد	۲۰۰۳	معنویت و سبک رهبری تحول آفرین	تحلیل‌ها با استفاده از پرسشنامه MLQ، نشان داد که هر سه مولفه خودکامیابی، هوش عاطفی و معنویت بر رهبری تحول آفرین تاثیر گذار بودند.
دکتر فرهنگی و همکاران	۱۳۸۸	بررسی روابط بین هوش معنوی، هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین	نتایج حاصل از تحلیل‌ها نشان دهنده اثر قابل ملاحظه هوش معنوی و عاطفی بر رهبری تحول آفرین بودند.
جان هورسمن <sup>۱</sup>	۲۰۰۱	رهبری خدمتگزار و جنبه‌های معنویت در سازمان‌های نوین	نتایج این پژوهش همبستگی قابل توجهی میان جنبه‌های شخصی معنویت و رهبری خدمتگزار نشان داد.
آن دبرا بیزلی <sup>۲</sup>	۲۰۰۲	گرایش‌ات معنوی رهبر و رفتارهای رهبر خدمتگزار	نتایج تحلیل‌ها نشان داد که ابعاد همبسته در معنویت به طور مشخصی تحت تاثیر رفتار رهبر خدمتگزار هستند.

تا جایی که بررسی شده، در پایگاه‌های اطلاعاتی پایان‌نامه‌ها و مقالات علمی و پژوهشی<sup>۳</sup> و جستجوی مجلات خارجی مانند ساینس دایرکت<sup>۴</sup> هیچ تحقیقی که در آن هر دو متغیر این پژوهش در کنار یکدیگر بررسی شده باشند را نیافت. در ادامه پیش از تشریح مدل، ذکر این مطلب ضروری است که تا جایی که مطالعه شده، تحقیقات انجام شده توسط یوشی آمرام در مورد هوش معنوی و مدل ارایه شده توسط این پژوهشگر با توجه به دید سازمانی او و توجه خاص به رهبری، کاملتر و همین سبب در مدل مفهومی پژوهش از ابعاد و مولفه‌های ارایه شده توسط آمرام استفاده شده است. براساس مطالعات آن دبرا بیزلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) با بکارگیری معیار (SAS)<sup>۵</sup> برای معنویت و معیار ارزیابی رهبری خدمتگزار (SOLA)<sup>۶</sup> متغیر رهبری خدمتگزار مورد مطالعه قرار گرفته است.

<sup>۱</sup>-Horsman

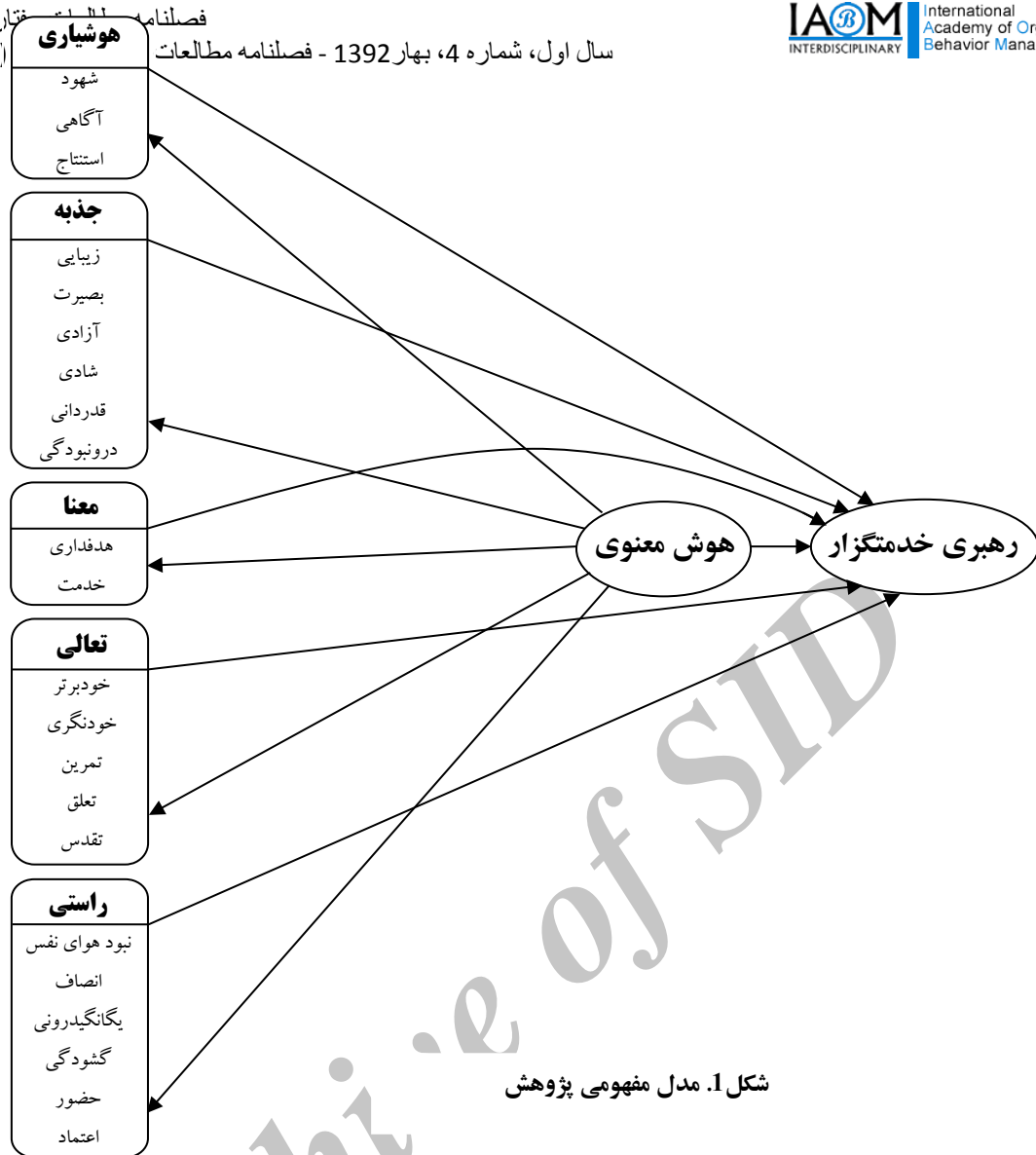
<sup>۲</sup>-Ann Debra Beazley

<sup>۳</sup>-[www.irandoc.ir](http://www.irandoc.ir)

<sup>۴</sup>-[www.ScienceDirect.com](http://www.ScienceDirect.com)

<sup>۵</sup>- Spirituality Assessment Scale

<sup>۶</sup>- Servant Organizational Leadership Assessment



شکل 1. مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مدل، هر یک از عوامل موثر با شاخص‌های مورد ارزیابی آن به اختصار توضیح داده می‌شود.

تعریف هوش معنوی در این مدل: مجموعه‌ای از توانایی‌ها برای کار بست و ابراز منابع، ارزش‌ها و ویژگی‌های معنوی برای ارتقای سلامت و عملکرد روزمره.

- ۱- هوشیاری: توانایی ارتقا و یا تغییر هوشیاری برای استفاده از شهود و رسیدن به دیدگاه‌های مختلفی که سلامت و کارایی ما را در زندگی ارتقا دهد. هوشیاری خود به مولفه‌های زیر تقسیم می‌شود: شهود<sup>1</sup>، آگاهی<sup>2</sup> و استنتاج<sup>3</sup>
- ۲- جذبه: این بعد شامل نظارت درونی (یعنی تلفیق آزادی و بصیرت)، عشق به زندگی با تکیه بر الهام‌بخشی، زیبایی و شادی هر لحظه از زندگی است که منجر به عملکرد بهتر و سلامت است. مولفه‌های این بعد شامل مولفه‌های: زیبایی، بصیرت<sup>4</sup>، آزادی، شادی<sup>5</sup>، قدردانی<sup>6</sup> و درون بودگی<sup>7</sup> (حضور و تأثیرگذاری خدا در جهان آفرینش و فرایندهای آن) است.

1-Intuition  
2-Mindfulness  
3-Synthesis  
4-Discernment  
5-Joy  
6-Gratitude  
7-Immanence

معنا: این بعد به توانایی تجربه معنا، ارتباط دادن فعالیت‌ها و تجربیات به ارزش‌ها، و استخراج تفسیر به طوری که فعالیت‌ها و سلامت را حتا در رویارویی با رنج و درد ارتقا می‌بخشد. این بعد به مولفه‌های هدف‌داری<sup>۱</sup> و خدمت تقسیم می‌شود.

۴- تعالی: توانایی همسویی با وجود مقدس و استعلای وجود پست با حسی از یکی بودن و تعلق به نحوی که عملکرد روزانه و سلامت را ارتقا بخشد. مولفه‌های آن: خود برتر<sup>۲</sup>، کل‌نگری<sup>۳</sup>، تمرین<sup>۴</sup>، تعلق<sup>۵</sup> و تقدس<sup>۶</sup> است.

۵- راستی: داشتن قابلیت عشق و تسلیم حقیقت بودن است، نشان دادن گشودگی و پذیرش، حضور، افتادگی و اعتماد به نحوی است که باعث ارتقای عملکرد و سلامت زندگی شود. مولفه‌های آن به این ترتیب هستند: نبود هوای نفس<sup>۷</sup>، انصاف<sup>۸</sup>، یگانگی درونی<sup>۹</sup>، گشودگی<sup>۱۰</sup>، حضور<sup>۱۱</sup> و اعتماد<sup>۱۲</sup>.

رهبری خدمتگزار مفهوم و تمرینی از رهبری است که رهبر، ارزش‌ها و توسعه و مصلحت افراد را مدنظر می‌گیرد و رهبر قدرت‌ها را بین افراد تقسیم می‌کند و سعی می‌کند که انتظار و هدف افراد سازمان را برآورده کند. که مولفه‌های آن مهرورزی، قابلیت اعتماد، تواضع و فروتنی و خدمت‌رسانی می‌باشد. اگر قرار است جامعه بهتری شکل گیرد تا شرایط رشد افراد جامعه فراهم شود، موثرترین و حرفه‌ای‌ترین راه که در عین حال نظم اجتماعی نیز حفظ شود این است که عملکرد سازمان‌ها تا حد ممکن به وسیله نیروهای جدید و داوطلب، یعنی افراد متعهد و خدمتگذار بهبود یابد (گرین لیف<sup>۱۳</sup>، ۱۹۸۸).

از این رو، یکی از سازمان‌هایی که ارتباط مستقیم با افراد جامعه دارد بانک است. از آنجایی که کارکنان بانک بیشتر زندگی کاری خود را در ارتباط مستقیم با مردم سپری می‌کنند داشتن روحیه خدمت‌گذاری و صبر و حوصله در برخورد با افراد و روحیه همدلی از ضروریات این شغل به حساب می‌آید، بنابر این داشتن رهبرانی خدمتگزار که نه تنها خود به خدمت به عنوان یک اصل مهم می‌نگرد بلکه آن را به زیر دستان خود نیز الهام می‌بخشند، بسیار ضروری به نظر می‌رسد. بی‌شک وجود چنین رهبرانی در بخش عمومی می‌تواند نقش مهمی در بهبود کیفیت خدمات ارائه شده از سوی بانک‌ها ایفا نماید. در همین راستا پژوهش پیش رو ارتباط بین دو متغیر هوش معنوی و رهبری خدمتگزار را با این سوال که «آیا بین هوش معنوی و رهبری خدمتگزار در بانک شهر رابطه‌ای وجود دارد؟» مورد بررسی قرار می‌دهد.

### فرضیه اصلی پژوهش:

۱. رابطه معناداری میان هوش معنوی و رهبری خدمتگزار وجود دارد.

و فرضیه‌های فرعی پژوهش:

۲. رابطه معناداری میان هوشیاری و رهبری خدمتگزار وجود دارد.

۳. رابطه معناداری میان جذبه و رهبری خدمتگزار وجود دارد.

۴. رابطه معناداری میان معنا و رهبری خدمتگزار وجود دارد.

1-Purpose  
2-Higher-self  
3-Holism  
4-Practice  
5-Relatedness  
6-Sacredness  
7-Egolessness  
8-Equanimity  
9-Inner-wholeness  
10-Openness  
11-Presence  
12-Trust  
13- Greenleaf

۵. رابطه معناداری میان تعالی و رهبری خدمتگزار وجود دارد.
۶. رابطه معناداری میان راستی و رهبری خدمتگزار وجود دارد.

### روش تحقیق

**روش شناسی:** این تحقیق با توجه به هدف از نوع آزمون فرضیه است که اغلب بر تبیین ماهیت روابط خاص یا عدم وابستگی دو یا چند عامل در یک وضعیت می پردازد و از نظر جمع آوری اطلاعات از نوع توصیفی است. تحقیقات توصیفی شامل مجموعه روش هایی است که هدف آنها توصیف کردن شرایط یا پدیده های مورد بررسی است. (دکتر محمودی صائبی و محمود شیرازی، ۱۳۸۳) این تحقیق روابط سازه های رهبری خدمتگزار و هوش معنوی را بررسی می کند و لذا از نوع توصیفی - همبستگی (دو متغیره) است.

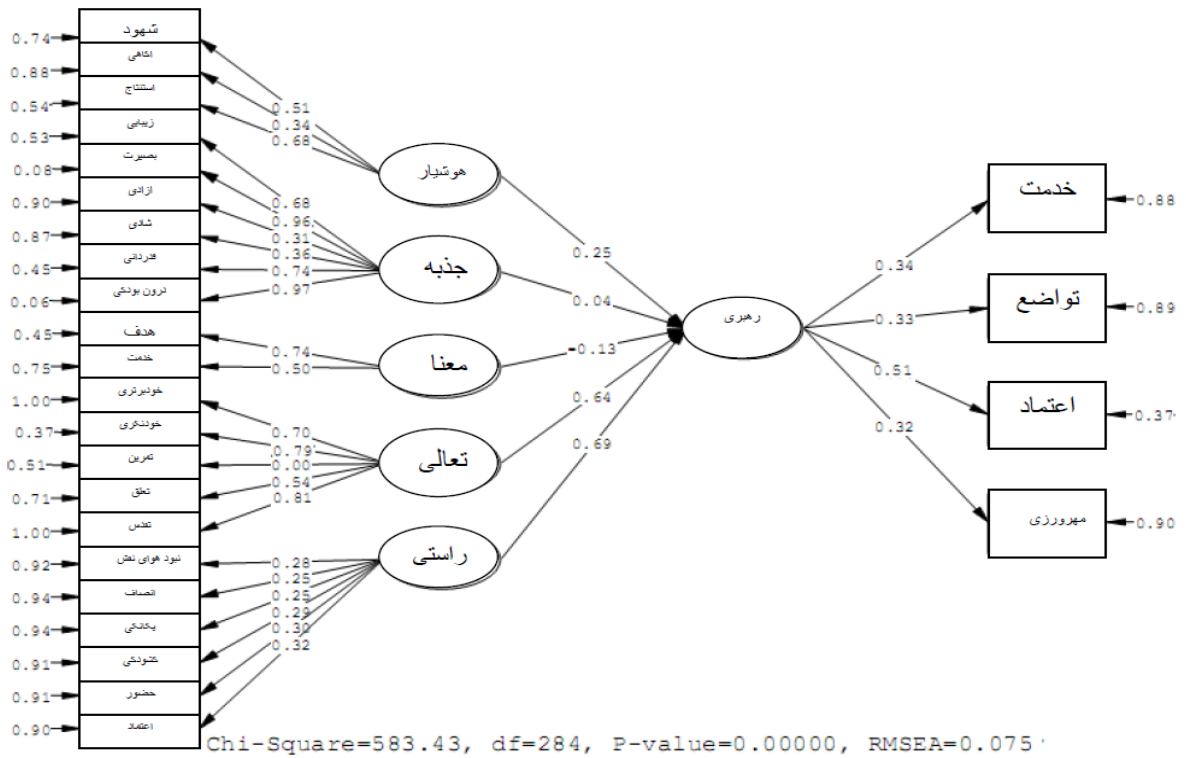
**جامعه و نمونه آماری:** در این پژوهش، به این دلیل که بررسی سبک رهبری مدیران با توزیع پرسشنامه بین کارمندان و هوش معنوی مدیران با توزیع پرسشنامه بین مدیران صورت گرفته است دارای دو جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شعب بانک شهر در ایران (حدود ۶۵۰ نفر) و کلیه مدیران شعب بانک شهر در ایران (۱۳۱ نفر) می باشد. نمونه گیری در این پژوهش برای جامعه کارمندان و مدیران به روش تصادفی طبقه بندی شده صورت گرفت حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۲۴۲ تعریف شده است. با توجه به اینکه در کل تعداد ۱۳۱ مدیر وجود دارد و سطح تحلیل تحقیق حاضر نیز مدیران سازمان می باشد، بنابراین تعداد ۱۰۳ پرسشنامه بین مدیران توزیع شد که در کل تعداد ۱۰۱ پرسشنامه پس از محاسبه نمرات کارمندان مرتبط با هر مدیر (سبک رهبری مدیر) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. همچنین در کل حدود ۲۰۵ پرسشنامه نیز از میان کارمندان جمع آوری شد که نمرات آنها برای محاسبه نمره سبک رهبری هر مدیر مورد بررسی قرار گرفت و به ۱۰۱ نمره کاهش داده شد. بدین ترتیب که هر چند کارمند به سبک رهبری مدیر پاسخ می دهند. برای برقراری توازن میان نمره هوش معنوی مدیر و سبک رهبری اش میانگین نمرات سبک رهبری کارمندان محاسبه شد. به عبارت دیگر برای هر نمره هوش معنوی مدیر یک نمره سبک رهبری وجود دارد.

**ابزار گرد آوری داده ها:** در این تحقیق برای جمع آوری داده و نیز سنجش سازه های تحقیق از پرسشنامه و منابع کتابخانه ای به منظور شناسایی موضوع مورد بررسی استفاده می شود. جهت گردآوری داده ها، از پرسشنامه ای با طیف درجه بندی لیکرت در دو بخش، بخش اول از پرسشنامه استاندارد «رهبری خدمتگزار» تدوین شده توسط دکتر آرزین قلی پور و محمود حضرتی برای سنجش رهبری خدمتگزار استفاده شده است. و در بخش دوم برای سنجش هوش معنوی از پرسشنامه مقیاس جامع هوش معنوی (ISIS) یوشی آمرام (۲۰۰۸) استفاده شده است. جهت اطمینان از روایی پرسشنامه ها از نظر اساتید راهنما و مشاور و همچنین کارشناسان مرکز تحقیقات بانک ملت مورد استفاده قرار گرفته شده است. و همچنین به منظور پایایی با استفاده از نرم افزار SPSS ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه های هوش معنوی و رهبری خدمتگزار به ترتیب ۰/۹۴/۲۲ و ۰/۸۹/۷۳ می باشد که با توجه به آلفای کرونباخ قابل قبول بالای ۰/۷۰، پایایی پرسشنامه مورد تایید می باشد.

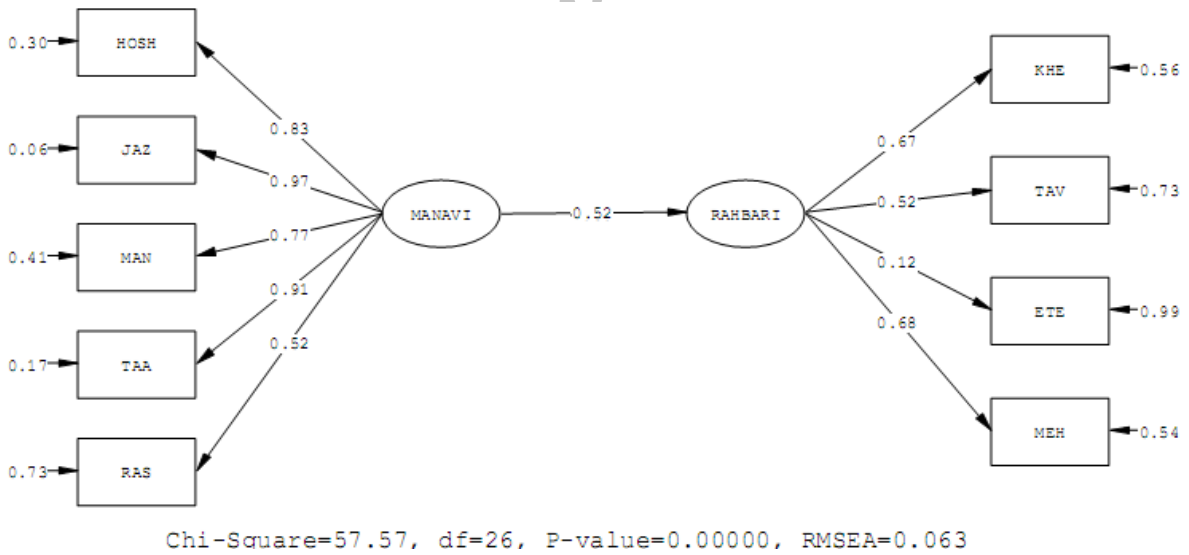
### یافته ها

در آمار تحلیلی این تحقیق نیز به منظور آزمودن معناداری روابط میان سوالات و عامل ها (بررسی روایی سازه) و برازش مدل های اندازه گیری به دست آمده و سنجش روایی سازه از تحلیل عاملی تاییدی استفاده گردیده است. پس از بررسی روایی سوالات پرسشنامه به بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق از آزمون میانگین یک جامعه با t یک نمونه ای استفاده شده است و در نهایت نیز به منظور تأیید یا رد فرضیات تحقیق از مدل معادلات ساختاری و بطور اخص تحلیل مسیر استفاده شده است. در تحلیل عاملی تاییدی، با استفاده از مدل معادلات ساختاری بررسی همزمان فرضیه ها در قالب مدل اولیه و برازش مدل صورت می گیرد.

شکل ۲. مدل ساختار تحقیق در حالت تخمین استاندارد

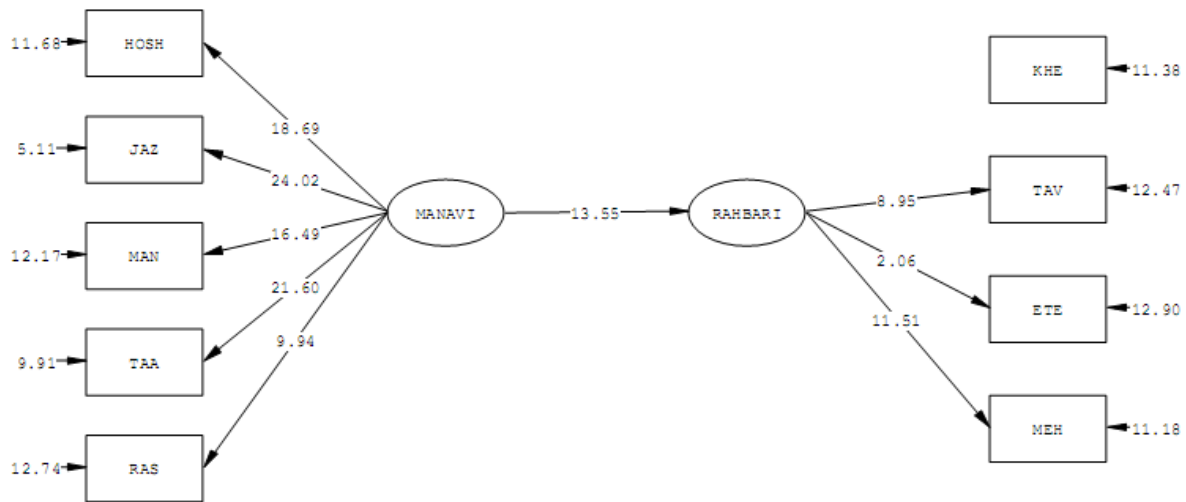


شکل ۳. مدل ساختار تحقیق در حالت ضرایب معناداری



شکل ۴. مدل ساختار تحقیق در حالت تخمین استاندارد





Chi-Square=57.57, df=26, P-value=0.00000, RMSEA=0.063

### شکل ۵. مدل ساختار تحقیق در حالت ضرایب معناداری

در آزمون فرضیه اصلی تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری، اولاً خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون فرضیات هستند. (نسبت کای مربع بر درجه آزادی بالای ۳ می باشد). میزان  $0/63 =$  شاخص میانگین مجذور خطاهای مدل (RMSEA) نیز نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل ساختاری است، این شاخص هر چه کوچکتر باشد بهتر است. شاخص نیکویی برازش GFI ( $0/93 =$ ) هر چه به یک نزدیکتر باشد حاکی از برازش بسیار زیاد، مقدار شاخص تعدیل شده نیکویی برازش AGFI ( $0/91 =$ ) هر چه به یک نزدیکتر گویای برازش خوب مدل است.

در جدول شماره ۱ کلیه شاخص های برازش مدل مورد بحث قرار گرفته اند، همچنین نتایج تائید یا رد فرضیات را در جدول ۲ می توان مشاهده نمود.

### جدول ۳. شاخص های برازش مدل

شاخص برازش نرم	$0/94 =$
شاخص برازش غیر نرم	$0/96 =$
شاخص برازندگی	$0/91 =$
%- شاخص برازندگی تعدیل یافته	$90 =$

جدول ۴. بررسی رد یا تائید شدن فرضیات تحقیق

فرضیات تحقیق	میزان تاثیر	معناداری	تائید یا رد
هوش معنوی و رهبری خدمتگزار	۰.۵۲	۱۳.۳۵	تائید
هوشیاری و رهبری خدمتگزار	۰/۲۵	۲/۰۷	تائید
جذبه و رهبری خدمتگزار	۰/۰۴	۰/۱۰	رد
معنا و رهبری خدمتگزار	-۰/۱۳	۱/۱۱	رد
تعالی و رهبری خدمتگزار	۰/۶۴	۵/۳۲	تائید
راستی و رهبری خدمتگزار	۰/۶۹	۸/۱۰	تائید

با توجه به اینکه میزان تاثیرگذاری بین صفر و یک (نزدیک به یک بهتر) و میزان معناداری بزرگتر از ۱۰۹۶، قابل قبول می باشد، فرضیه های ۱، ۲، ۵ و ۶ به ترتیب با تاثیرگذاری ۰.۶۴، ۰.۲۵، ۰.۵۲ و ۰.۶۹ و معناداری ۱۳.۳۵، ۲.۰۷، ۰.۱۰ و ۸.۱۰ قابل قبول می باشند و فرضیه های ۳ و ۴ به دلیل تاثیرگذاری کمتر از یک و میزان معناداری کمتر از ۱۰۹۶ رد می شوند

#### آزمون های تکمیلی

به منظور بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق هوش معنوی و رهبری خدمتگزار، از آزمون فرض آماری میانگین یک جامعه یا عبارتی از آزمون T یک نمونه ای استفاده گردیده است که در واقع تفاوت بین میانگین نمونه مورد بررسی را با یک مقدار مفروض مورد آزمون قرار می دهد. آزمون فرض:

$$H_0: \mu = 3 \text{ (فرضیه صفر)}$$

$$H_1: \mu \neq 3 \text{ (فرضیه مقابل)}$$

با توجه به اینکه تمامی سوالات پرسشنامه بصورت مستقیم طراحی شده اند میانگین بدست آمده در بازه ۴ تا ۵ به معنای وضعیت بسیار زیاد و در بازه ۱ تا ۲ به معنای بسیار کم می باشد. در ادامه نتایج حاصل از آزمون میانگین یک جامعه در افراد مورد بررسی، در جدول شماره ۲ نشان داده شده اند

جدول ۵. آزمون میانگین یک جامعه

متغیر	مقدار میانگین	آماره t	وضعیت
هوش معنوی	۲.۹۴۵	-۲.۰۷۹	کم و نزدیک به متوسط
رهبری خدمتگزار	۲.۷۵۱۲	-۸.۵۰۱	کم و نزدیک به متوسط

#### بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش پس از بررسی گویه‌ها و مولفه‌های هوش معنوی، رابطه همبستگی میان هوش معنوی و رهبری خدمتگزار با بررسی موردی بانک شهر مورد مطالعه قرار گرفت. نتایج پژوهش، شاخص‌های برزندگی و نتایج تحلیل عاملی نشان دهنده آن است، که فرضیات ۱، ۲، ۳ و ۴ تایید و فرضیات ۳ و ۴ رد شده‌اند. نتایج آزمون فرضیه اول این پژوهش رابطه همبستگی بین هوش معنوی و رهبری خدمتگزار را با ضریب ۵۲٪ و معناداری ۱۳/۳۵ تایید می‌کند. که نشان می‌دهد هوش معنوی اثر معنی داری بر رهبری خدمتگزار دارد. این امر پیش بینی ما و دیگر محققان (برای مثال: آمرام، ۲۰۰۵؛ زوهر، ۲۰۰۰)، را در زمینه تاثیر هوش معنوی بر رهبری تایید می‌کند. ضریب مسیر هوشیاری و رهبری خدمتگزار ۲۵٪ است، به طور خلاصه با توجه به این که عدد معناداری فرضیه اصلی ۲/۰۷ بوده و بالای ۱/۹۶ است، فرضیه دوم تحقیق مورد تایید قرار گرفته است. رهبرانی که از هوشیاری بالایی برخوردارند قابلیت استفاده از شهود را در تصمیم‌گیری دارا بوده و از قدرت استنتاج و آگاهی بالایی نسبت به مسایل برخوردار هستند. ضریب مسیر هوش معنوی و رهبری خدمتگزار ۱۰٪ است، به طور خلاصه با توجه به این که عدد معناداری فرضیه اصلی ۰/۰۴ بوده و بالای ۱/۹۶ نیست، فرضیه سوم تحقیق مورد تایید قرار نگرفته است. رد این فرضیه ممکن است به دلیل نوع پرسش‌نامه‌ها باشد، به این دلیل که پرسشنامه هوش معنوی از نوع خود پاسخ‌دهنده بوده اما پرسشنامه رهبری خدمتگزار خود پاسخ‌دهنده نیست و دیدگاه پیروان را در مورد رهبر بررسی می‌کند. از سوی دیگر پرسش‌نامه خود پاسخ‌دهنده ممکن است در معرض تحریفات ناشی از سوگیری مطلوبیت اجتماعی قرار داشته باشد. (لوپز و اشنايدر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). ضریب مسیر هوش معنوی و رهبری خدمتگزار ۱۳/۰- است، به طور خلاصه با توجه به این که عدد معناداری فرضیه اصلی ۱/۱۱ بوده و بالای ۱/۹۶ نیست، فرضیه چهارم تحقیق مورد تایید قرار نگرفته است. البته مطالعات بیشتری در این زمینه لازم است که درباره این نتایج بتوان با قطعیت صحبت کرد. به خصوص مفهوم سازی 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 پیش بینی محقق و دیگر محققان (برای مثال: آمرام، ۲۰۰۵؛ زوهر و مارشال، ۲۰۰۰)، نتایج کلی این تحقیق نشان می‌دهد که هوش معنوی اثر معنی دار و قابل ملاحظه‌ای بر رهبری خدمتگزار دارد. ضریب مسیر هوش معنوی و رهبری خدمتگزار ۶۴٪ است، به طور خلاصه با توجه به این که عدد معناداری فرضیه اصلی ۵/۳۲ بوده و بالای ۱/۹۶ است، فرضیه پنجم تحقیق مورد تایید قرار گرفته است. ضریب مسیر هوش معنوی و رهبری خدمتگزار ۶۹٪ است، به طور خلاصه با توجه به این که عدد معناداری فرضیه اصلی ۸/۱۰ بوده و بالای ۱/۹۶ است، فرضیه ششم تحقیق مورد تایید قرار گرفته است. براساس آزمون یک نمونه ای باید گفت که، دو متغیر، در بانک شهر تقریباً از موقعیت یکسانی برخوردارند، چرا که اختلاف چندانی از مقدار میانگین متوسط ندارند و در وضعیت کم و نزدیک به متوسط قرار گرفته است.

## نتیجه گیری

قبل از بیان نتیجه به تحلیل وضعیت متغیرها، براساس دو عامل عملکرد و حساسیت پرداخته، که در ادامه با توجه به موقعیتی که هر متغیر در آن قرار دارد، پرداخته شده است.

جدول شماره ۷. تحلیل وضعیت متغیر رهبری خدمتگزار

جدول ۶. تحلیل وضعیت متغیر هوش معنوی

<sup>۱</sup>-Lopez & Snyder

		عملکرد			
		۱	۲/۵	۳/۵	۵
		ضعیف	متوسط	قوی	
اهمیت	۱		خدمت‌رسانی مهرورزی		
	۲		تواضع		
	۳		قابلیت اعتماد		

		عملکرد			
		۱	۲/۵	۳/۵	۵
		ضعیف	متوسط	قوی	
اهمیت	۱		هوشیاری، جذب معنا، تعالی		
	۲			راستی	
	۳				

جدول ۶ نشان می‌دهد با توجه به بار عاملی هر بعد، ابعاد هوشیاری، جذب، معنا و تعالی در ناحیه حساس قرار گرفته که نشان می‌دهد عامل‌های فوق از درجه اهمیت زیادی در هوش معنوی برخوردار هستند. علاوه بر این ابعاد فوق از نظر عملکرد در منطقه متوسط قرار می‌گیرد که نشان می‌دهد این ابعاد با آن‌که از حساسیت بالایی برخوردارند اما از لحاظ عملکرد در وضعیت متوسطی قرار دارند که با اتخاذ راهکارهایی می‌توان در ارتقای آن‌ها کوشید. بعد راستی نیز با وجود قرار داشتن در ناحیه نیمه حساس که نشان دهنده اهمیت کم‌تر این عامل است اما در مورد عملکرد در ناحیه قوی قرار دارد.

جدول ۷ نشان می‌دهد با توجه به بار عاملی هر بعد، ابعاد خدمت‌رسانی و مهرورزی در ناحیه حساس قرار گرفته که نشان می‌دهد عامل‌های فوق از درجه اهمیت زیادی در سبک رهبری خدمتگزار در بین مدیران برخوردار هستند. علاوه بر این ابعاد فوق از نظر عملکرد در منطقه متوسط قرار می‌گیرد که نشان می‌دهد این ابعاد با آن‌که از حساسیت بالایی بین مدیران بانک برخوردارند اما در وضعیت متوسطی قرار دارند که با اتخاذ راهکارهایی می‌توان در ارتقای آن‌ها کوشید. بعد تواضع نیز در ناحیه نیمه حساس قرار می‌گیرد که نشان‌دهنده اهمیت کمتر این عامل است. با توجه به نتایج بدست آمده بطور کلی **پیشنهاد** می‌شود:

ابعاد هوشیاری، جذب، معنا و تعالی در ناحیه حساس و از لحاظ عملکرد در ناحیه متوسط هستند، با این حال بهترین خبر درباره هوش معنوی این است که، برخلاف بهره هوشی، قابل ارتقا است. از این رو توصیه می‌شود سازمان‌ها در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت به آموزه‌هایی بپردازند که به ارتقای هوش معنوی بیانجامد. برای ارتقای این ابعاد از هوش معنوی افراد با توجه به غیرمنعطف و قانون مند بودن نظام کاری بانک، بهتر است ساعاتی در روز به انجام فعالیت‌های مانند یوگا، مراقبه و تمرین تامل در خود با وارد شدن به دوره‌های زمانی سکوت بپردازند. تقویت معنویت که 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 تمارین معنوی، جلسات بازبینی اقدامات سازمان به لحاظ معنوی و غیره باشد. و با توجه به نتایج حاصل از تحقیق در رابطه با تاثیر هوش معنوی بر رهبری خدمتگزار توصیه می‌شود مدیران قبل از استخدام افراد مورد نیاز خود، از آنان آزمون هوش معنوی بگیرند و کسانی را استخدام کنند که در این گونه آزمون‌ها امتیاز بالاتری کسب می‌نمایند، و به هوش معنوی به‌عنوان یک عامل کلیدی در توسعه کارکنان توجه شود و حتی بدین صورت که در برنامه‌های درسی دانشگاهی به‌منظور بالاتر بردن آگاهی افراد گنجانده شود.

## منابع

فرهنگی، علی اکبر؛ مهدی فتاحی، بهاره واثق، عباس نرگسیان. (۱۳۸۷) "هوش پیش بینی کننده رهبری تحول آفرین: بررسی روابط میان هوش معنوی، هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین" فصل نامه علوم مدیریت ایران، سال چهارم، شماره ۱۵، پاییز ۱۳۸۷، صفحه ۵-۲.

قلی‌پور، آرین و حضرتی، محمود (بهار ۱۳۸۸) "تبیین ابزار سنجش رهبری خدمتگزار در سازمانهای دولتی ایران"، پژوهش‌های مدیریت، سال دوم شماره سوم، صفحه ۵-۲۷.

- Beazley, D.A. (2002). "Spiritual orientation of a leader and perceived servant leader behavior: A correlational study". [Diss].
- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). "Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion". Cambridge, MA: **Harvard University Press**.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). "Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline". San Francisco: **Jossey-Bass**.
- Debra Ann Beazley (2002), "Spiritual Orientation of a Leader and Perceived Servant Leader Behavior", **A Correlational Study Walden University**.
- Delbecq, L. A. (1999), "Christian Spirituality and Contemporary Business Leadership", **Journal of Organizational Change Management**, 12, (4), 345-349.
- Emmons, R. A. (2000). "Is spirituality an intelligence? Motivation, cognition, and the psychology of ultimate concern". **The International Journal for the Psychology of Religion**, 10(1), 3-26.
- Geijsel, f. Slegers, p. Leithwood, k. and Jantzi, D. (2003), "Transformational leadership effect on teacher's Commitment and effort toward school reform", **Journal of Educational Administration**, Vol. 41. No. 3 pp. 228-25
- George, B. (2003). Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. San Francisco: **Harvard Business School Press**.
- Gill, Roger; 2006. "Theory and Practice of Leadership: chapter 03- Redefining Leadership"; 2006. London: **SAGE Publications**
- Graham, J.W. (1991). "Servant leadership in organizations: inspirational and moral", **Leadership quarterly**, 2, 105-119.
- Greenleaf, R. K. (1988). "Spirituality as leadership. Indianapolis, Ind.: Robert K. Greenleaf Center". ISBN: 13 p.
- Horsman, J.H. (2001). "Perspectives of servant leadership and spirit in organization", **A Dissertation presented for the degree Doctor of Philosophy. Gonzaga University**.
- Jacobs, T.O. (1970). "Leadership and exchange in formal organizations". Alexandria, VA: **Human Resources Research Organization**
- Jerome c. Crichton (2008), **A Qualitative Study of Spiritual Intelligence in Organizational Leaders, Alliant International University**, San Francisco Bay.
- Lopez, S. & Snyder, C. (2003). "Positive psychological assessment: A handbook of models and measures". Washington, DC: **American Psychological Association**
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., and Henderson, D. (2005). "Development of multidimensional measure of servant leadership". **Management Association, Charleston, SC**.
- Nasel, D. D. (2004). "Spiritual Orientation in Relation to Spiritual Intelligence: A consideration of traditional Christianity and New Age/individualistic spirituality". Thesis **submitted for the degree of Doctor of Philosophy in The University of South Australia**, Division of Education, Arts and Social Sciences, School of Psychology. Submitted on the 11th of March.
- Wheatley, M. (1999). "Leadership & the new science: Discovering order in a chaotic world". San Francisco, CA: **Berrett-Koehler Publishers**.
- Wolman, R. N. (2001). "Thinking with your soul: Spiritual intelligence and why it matters". New York: **Harmony Books**.
- Zohar, Danah. (1997) "Rewiring the Corporate Brain". **Berrett-Koehler Pub** (p25)
- Zohar, D., & Marshall, I. (2000). **SQ: Spiritual intelligence, the ultimate intelligence**. London: **Bloomsbury**

**The study of relationship between spiritual intelligence and servant leadership (case study of City Bank)**

**Abbas Ali Rastegar<sup>1</sup>**

**Neda Seraj<sup>2\*</sup>**

**Mitra Mahmoodian<sup>3</sup>**

This study examined the relationship of servant leadership style of managers and spiritual intelligence among them, and discussed the theories of servant leadership and spiritual intelligence. This study is descriptive and bivariate correlation. The sample population was selected by multistage random sampling method from City Bank managers and staff off Iran. The sample members were 101 managers and 205 staff member. . Data was gathered by means of standardized questionnaire and to analyze the data, confirmatory factor analysis, population mean test or one-sample t-test were used by means of Lisrel and SPSS software. The results showed a

---

<sup>1</sup>. Phd of Organizational Behavior ,Tehran university, TehranIran

<sup>2</sup>.MA in Executive Management, Semnan University, Semnan, Iran - Corresponding Author: ndseraj@yahoo.com

<sup>3</sup>.MA in Executive Management, Semnan University, Semnan, Iran

meaningful correlation between CEO's self reported SI with servant leadership, as assessed by their staff and was significant after testing interfering variables. By investigating the effective dimensions for increasing the spiritual intelligence and servant leadership, the bank can take significant steps toward the augmentation of effectiveness as servant leadership could be a key factor towards that.

**Keywords:** intelligence, Spiritual intelligence, leadership; servant leadership.

Archive of SID