

## ارائه الگوی رهبری هوشمند برای سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی

علیرضا طوسی<sup>۱</sup>، احمدرضا سنجری<sup>۲</sup>، عباسعلی قیومی<sup>۳</sup>، پرویز احدی<sup>۴</sup>

### چکیده

این پژوهش با هدف ارائه الگویی برای رهبری هوشمند در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی انجام شد. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت گردآوری داده‌ها، آمیخته است. داده‌ها در دو مرحله کیفی و کمی جمع‌آوری شد. در مرحله کیفی با استفاده از مصاحبه با ۳۰ نفر از مدیران، شاخص‌های شناسایی شده، مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. داده‌ها در بخش کیفی شامل سه مرحله کدگذاری داده‌ها از طریق فرایند کدگذاری و مبتنی بر طرح نظام‌مند نظریه داده بنیاد مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج بخش کیفی حاکی از شناسایی مولفه‌های رهبری هوشمند در ۵ مولفه اصلی و ۲۱ طبقه فرعی و ۹۸ زیر شاخص بود. در مرحله کمی تحقیق، مدیران متخصص در امر برنامه‌ریزی‌های کلان در رده‌های میانی و ارشد دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان جامعه انتخاب شدند. تعداد مدیران ستادی سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی ۱۱۴ نفر و تعداد مدیران ستادی در استان‌ها ۴۰ نفر بود که در کل ۱۵۴ نفر به عنوان جامعه آماری انتخاب و به دلیل محدود بودن جامعه آماری، نمونه آماری برابر با تعداد جامعه ۱۵۴ نفر در نظر گرفته شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از نمونه آماری، از پرسشنامه رهبری هوشمند محقق ساخته استفاده شد. در بخش کمی ابتدا از تحلیل عاملی تأییدی استفاده و سپس با استفاده از مدل معادلات ساختاری روابط بین شاخص‌های اصلی شناسایی و بعد از تأیید روابط بین متغیرها، مدلی مناسب ارائه شد. یافته‌های بخش کمی نشان داد که مدل نهایی رهبری هوشمند با ۵ مولفه رهبری عقلایی، رهبری عاطفی، رهبری معنوی، رهبری جمعی و رهبری سیاسی مورد تأیید قرار گرفت.

**کلید واژه‌ها:** رهبری هوشمند، رهبری معنوی، رهبری عقلایی، رهبری عاطفی، رهبری جمعی، رهبری سیاسی.

پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۴/۲۹

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۲/۶

- ۱- دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال (نویسنده مسئول)  
a.tousi1357@gmail.com
- ۲- استادیار گروه مدیریت صنعتی دانشگاه علامه طباطبایی.  
arsk33@gmail.com
- ۳- دانشیار گروه مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال.  
ghaiyoomi@gmail.com
- ۴- استادیار گروه علوم سیاسی و مطالعات بین الملل دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب و رئیس واحد عجب شیر.  
parvizahadi@gmail.com

## مقدمه

سازمان‌ها به مثابه نظام‌های پویا با سایر نظام‌های اجتماعی در ارتباط اند و اثر تعاملی بر یکدیگر دارند. از یک سو، برای حفظ و بقا باید خود را با محیط سازگار نمایند و از سوی دیگر با عرضه خدمات و محصولات خود بر محیط تأثیر بگذارند. آموزش عالی و رهبری آن به عنوان یکی از مهم‌ترین ارکان نظام آموزشی هر کشوری محسوب می‌شود. آموزش عالی با پیشینه‌ای به قدمت بیش از هشت سده، به عنوان نهادی کلیدی مورد توجه خاص ملتها و دولت‌هاست. دانشگاه‌ها از با ارزش‌ترین نهادهایی هستند که جامعه برای پیشرفت و توسعه در اختیار دارد. دانشگاه‌ها از یک سو، حافظ و انتقال‌دهنده میراث فرهنگی و ارزش‌های حاکم بر جامعه اند و از سوی دیگر، پاسخگوی نیازهای اجتماعی برای کسب، اشاعه و توسعه دانش و فناوری می‌باشند. در روند مدیریت دانشگاه‌ها، نقش رهبری در اثربخشی فردی و گروهی سازمان، نقش تعیین‌کننده‌ای است. می‌توان گفت اساسی‌ترین دلیل ناکامی برخی سازمان‌ها در تحقق تحول سازمانی، فقدان رهبری توانمند و مؤثر بوده است. امروزه رهبری سازمانی جهت انطباق با تغییرات متکثر، بقا و رشد در محیط‌های متلاطم سازمانی، نیازمند ویژگی‌های خاصی است که عموماً مدیران آن‌ها را در اختیار نداشته یا برای دستیابی به آنها، با مشکلات متعددی مواجه هستند. بدون شک در هزاره‌ی سوم، سازمان‌ها نیاز به انعطاف‌پذیری بیش‌تری برای پاسخ‌گویی به فشارها و تهدیدهای درون و برون سازمان دارند و مدیران مجبور به بازنگری و بازنه‌اندیشی در سبک‌ها، روش‌ها و رفتارهای مدیریتی خویش هستند (تقوایی یزدی، ۱۳۹۵).

در تحقیقی که طی سال ۹۲ با عنوان نقش مدیریت و رهبری هوشمند در توانمندسازی سازمان‌ها (مطالعه‌ی موردی در دانشگاه آزاد اسلامی) انجام شد، مشخص گردید برخی ایرادات در حد شکفت‌آوری دامن دانشگاه را گرفته است. به عنوان مثال از تعداد ۳۰۲ نفر نمونه آماری حتی یک نفر میزان اعتماد به گفته‌ها و کردار مدیران و مسوولان را در حد بالا ارزیابی نکرده و عمدتاً گزینه‌ی خیلی کم را انتخاب کرده بودند (حسین زاده و طوسی، ۱۳۹۲). در رابطه‌ی با این مطلب، آنچه به عنوان سؤال به ذهن متبادر می‌گردد چرایی موضوع است. با اندک تعمق می‌توان متوجه این موضوع شد که اصولاً این سطح اعتماد در سایر سازمان‌ها وضعی مشابه دارد لکن این حد از عدم اعتماد بین کارکنان با مسوولان، کارکنان با کارکنان، مسوولان با مسوولان و... در محیط دانشگاه که دغدغه اصلی آن تربیت نیروی انسانی و پرورش نسل‌های بعدی است، کمتر قابل تصور

و تحمل می باشد. از منظر برون سازمانی هم که تقریباً همه‌ی افرادی که قصد ورود به دانشگاه را دارند اولویت خود را دانشگاه‌های دولتی انتخاب کرده و یا اینکه برخی از مدیران ارشد سازمان‌ها در مباحث استخدامی، آشکارا یا پنهان دستوراتی مبنی بر عدم بکارگیری فارغ التحصیلان دانشگاه آزاد اسلامی در مقایسه با فارغ التحصیلان دانشگاه‌های دولتی را صادر کرده یا تمایل کمتری نسبت به استخدام فارغ التحصیلان این دانشگاه دارند. مجموعه‌ی این دغدغه‌ها و درمیان گذاشتن آن با اساتید و صاحب‌نظران به عنوان دغدغه‌ی اصلی، این گونه استنباط شد که دانشگاه آزاد اسلامی با بحران رهبری مواجه شده و چنین استنتاج شد که بکارگیری رهبری هوشمند به عنوان الگویی کارآمد برای دانشگاه، می تواند اثرات مهمی در بازگرداندن، تثبیت و بالابردن اعتبار از دست رفته و یا تضعیف شده این نهاد آموزشی کشور داشته باشد. در رهبری خدمتگذار اعتقاد بر این است که رهبر ابتدا باید به نیاز پیروان توجه کرده و سپس به نیازهای خود (حیدریان، چناری، پارسا معین، ۱۳۹۸). در عین حال، رهبری هوشمند توجه دقیق، موشکافانه، ظریف و همزمان به نیازهای سازمان، رهبر و پیروان دارد.

رهبری هوشمند از یک زاویه خلاق و هوشمند به رهبری می‌نگرد. هوش خلاق سعی می‌کند ابعاد هیجانی، عقلانی و شهودی و معنوی هوش را با یکدیگر تلفیق کند (باس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). بنابراین با توجه به تغییر و تحولاتی که در سیستم دانشگاه آزاد اسلامی صورت گرفته است و در محیط رقابتی با سایر واحدهای آموزشی قرار دارد، داشتن یک سازمان خلاق و کارآمد و توانمند برای ارتقای سطح علمی، مستلزم نقش رهبری هوشمندانه و موثر برای این دانشگاه در تحقق اهدافش می‌باشد. این چنین رهبری می‌تواند هم اهداف خرد و هم اهداف کلان را مورد توجه قرار می‌دهد. آگاهی و اشعار به وضعیت سازمان و کیفیت آموزش و پژوهش مرکز آموزش عالی به مثابه جان فزونی و نیروبخشی به گستره فعالیت‌های دانشگاهی است. اجرای مراحل موفقیت‌آمیز کیفیت بخشی و نهایتاً بکارگیری الگوهای توسعه سازمانی، نیازمند مدیریت صحیح می‌باشد. رهبری هوشمند با ارائه یک دیدگاه جامع، الگویی خلاق و هوشمند من جمله برای ارزیابی سازمان‌ها نظیر دانشگاه‌ها ایجاد می‌کند، که در موقعیت‌های مختلف می‌تواند کاربرد داشته باشد. یکی از نتایج مهم استقرار

الگوی رهبری هوشمند، توجه خاص و اهتمام به اعتباربخشی در ساختار دانشگاه آزاد اسلامی است.

سایدان مانالاکا<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) مدل رهبری هوشمند را با مولفه های رهبری عقلانی، رهبری هیجانی و رهبری معنوی ارائه می دهد و اظهار می دارد که رهبری هوشمند پیروان را در سه بعد عقلایی، هیجانی و معنوی هدایت می کند. همچنین بر اساس پژوهش های محقق، رهبری جمعی نیز به عنوان بعد چهارم رهبری هوشمند شناسایی گردید. در بعد عقلایی رهبری هوشمند، مدیریت بر مبنای هدف یکی از ابعاد اساسی است که از طریق آن مدیران سطوح بالا و پایین به طور مشترک هدف های سازمان را مشخص می کنند و حدود و مسئولیت ها و وظایف هر فرد را با در نظر گرفتن نتایج مورد انتظار تعیین می کنند (طاووسی، ۱۳۹۳). بعد هیجانی رهبری هوشمند عبارت است از مدیریت بر مبنای عواطف و احساسات و هیجانات، به طوری که رهبر باید به همه ابعاد وجودی انسان توجه کند و انسان را قلب سازمان و هسته اصلی سازمان در نظر بگیرد (مک کوهن و باتس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳). توانایی رهبری برای به کارگیری هیجان ها یا تولید هیجان برای حل مسئله، در کارایی اعضای گروه نقش مهمی را ایفا می کند. در بعد معنوی رهبری هوشمند، کارهای نامفهوم و بی معنا به کارهای با معنا و هدفمند تبدیل می شود، به گونه ای که به افراد نیرو و انرژی می بخشد و از فرسودگی شغلی و بیهودگی جلوگیری می کند (قاسمی، ۱۳۹۴). در این بعد، رهبر با استفاده از ارزش ها، طرز تلقی و رفتارهایی که لازمه انگیزش درونی خود و دیگران است، بقای معنوی اعضای سازمان را فراهم می کند (ضیایی، نرگسیان و آباغی، ۱۳۸۷). و بعد رهبری جمعی عبارت است از یک فرایند رهبری پویا که در آن رهبر یا مجموعه ای از رهبری هوشمند زمینه را برای همکاری، همفکری و همدلی در میان جامعه کارکنان فراهم می کند و موجب پیوند محکم تر آن ها با سازمان می شود و با شناخت و ایجاد معرفت همه جانبه کارکنان، بر قابلیت های رفتاری و عملکردی آن ها می افزاید (سایدان مانالاکا، ۲۰۰۳).

---

6 - Sydanmaanlakka

7 - McKeown & Bates

به زعم نای رهبری هوشمند، قدرت سازمان‌ها را برای مواجهه با مسایل موجود و حل بحران‌ها بالا می‌برد و اینکه سازمان‌ها به چه صورت از بحران‌ها عبور کرده و راه حل یابی برای مسایل خود نمایند بستگی به تصمیمات هوشمندانه شان خواهد داشت. بنظر نای موثرترین رهبران آنهایی اند که با ترکیب مناسب قدرت سخت و نرم یا قدرت هوشمند به تناسب شرایط و زمینه عمل می‌کنند. موریس هم مدیریت هوشمند را ترکیب چهره‌ی سخت و نرم قدرت سازمان برای رسیدن به اهدافش می‌داند. البته نقطه بهینه رهبری هوشمند جایی است که تصمیمات منطقی، هیجانی و معنوی باهم تلافی می‌کنند و همه اینها بستگی به توانمندی سازمان و رهبران آن در بکارگیری و ارزیابی هوشمندانه‌ی ابعاد سخت و نرم قدرت در سیستم خواهد داشت (دانش‌نیا، ۱۳۹۲). اوج هنرنمایی رهبر هوشمند هم این است که تغییر را آغاز کرده، پیشرفت داده و به سیستم تزریق کند. لذا با بکارگیری رهبری هوشمند ارزیابی دقیق سازمان امکان‌پذیر می‌باشد.

اولکسینکو و روآن<sup>۸</sup> (۲۰۱۸) طی پژوهشی باعنوان "جوامع دانشگاهی و رهبری هوشمند" با این سوال که رهبری هوشمند آیا موقعیتی است که قدرت یا اقتدار رسمی را نشان می‌دهد؟ بحث را شروع و نتیجه گرفته‌اند رهبر هوشمند نباید با کنترل مزیت‌های موجود در دانشگاه برای اعضای هیات علمی خود، قدرت نمایی کند که این مسیر خطرناکی خواهد بود. توجه به تفاوت‌های فردی و فرهنگ اخلاق مداری بایستی اساس ارتباطات رهبران هوشمند با اعضای هیات علمی باشد. اسلو و ارسلان (۲۰۱۸) طی مطالعه‌ای باعنوان رهبری هوشمند اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها پی بردند کیفیت بالای ارتباطات و ایجاد روابط خوب بین اعضای هیات علمی، یکی از ابعاد رهبری هوشمند بوده و باعث بروز و افزایش خلاقیت اعضای هیات علمی می‌شود لذا توصیه می‌کنند رهبران آموزشی ارتباطات مطلوب بین اعضای هیات علمی را یک فرصت برای سازمان خود دانسته و دائما در تلاش برای تقویت آن باشند. زیدزیونت<sup>۹</sup> (۲۰۱۸) طی تحقیقی باعنوان ملاحظات رهبری هوشمند و علمی یک دانشمند در آموزش عالی، نتیجه گرفت که دامنه فرایندهای رهبری هوشمند در دانشگاه‌ها گسترده بوده و مهمترین آن شامل چهار بعد تولیدکنندگی دانش، فسادمرزی، تفکر هوشمندعمومی و شهروند دانشگاهی بوده و مجموعاً نه مولفه را شامل می‌شود. زیدزیونت (۲۰۱۸) طی تحقیقی باعنوان ملاحظات رهبری هوشمند و علمی یک دانشمند در

8 - Oleksiyenko &amp; Ruan

9 - Zydziunaite

آموزش عالی، نتیجه گرفت که دامنه فرایندهای رهبری هوشمند در دانشگاه‌ها گسترده بوده و مهمترین آن شامل چهار بعد تولیدکنندگی دانش، فسادمرزی، تفکرهوشمندعمومی و شهروند دانشگاهی بوده و مجموعاً نه مولفه را شامل می‌شود. روتکاتوسکاس و استاسیتیت<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۳) با پژوهشی در مورد اهمیت رهبری هوشمند در سازمان نشان دادند که رهبری هوشمند زمینه را برای همکاری، همدلی و همفکری در بین کارکنان فراهم می‌کند و موجب پیوند محکم آنها با سازمان می‌شود و با ایجاد شناخت و معرفت همه جانبه کارکنان بر قابلیت‌های رفتاری و عملکردی آنها می‌افزاید. متون<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۳) طی پژوهشی درباره‌ی مدیریت هوشمند و نیاز آینده مدیران اعلام می‌دارد این نیاز مدیران آینده خواهد بود که برای داشتن درک کاملی از رهبری هوشمند آماده باشند و سپس نتیجه‌گیری می‌کند در رهبری هوشمند ابتدا باید به توانایی‌های "برون هسته‌ای" شامل تصمیم‌گیری، رهبری احساسی، ارتباطات و مدیریت استعداد پرداخته و سپس به اصول خود شخصیت و خود-مفهوم به عنوان عناصر درون هسته‌ای توجه شود. قابل ذکر است عناصر "درون هسته‌ای" کلیدی برای به حداکثر رساندن نقاط قوت رهبران و غلبه بر نقاط ضعف در تبدیل شدن به رهبران جهانی به شمار می‌آید.

کیخا، هویدا و یعقوبی (۱۳۹۶) طی پژوهشی به بررسی تاثیر رهبری هوشمند بر عملکرد آموزشی اعضای هیات علمی دانشگاه‌های دولتی شهر زاهدان با نقش میانجی تفکر انتقادی پرداخته و نتیجه گرفتند رهبری هوشمند با تاکید بر مدیریت هدف، عواطف و احساسات، معنا و هدفمندی، توسعه روحیه کار تیمی و گروهی و پرورش و تقویت حس جستجوگری می‌تواند بر عملکرد اعضای هیات علمی تاثیرگذار باشد و بر توسعه‌ی روزافزون و همه جانبه‌ی دانشگاه‌ها بیفزاید. ضمناً در تحقیقات خود علاوه بر ابعاد رهبری عقلانی، رهبری هیجانی و رهبری معنوی به بعددیگری با عنوان رهبری جمعی دست یافته و برای آن تاثیر قابل توجهی در رهبری آموزش عالی تشخیص دادند. محمدخانی (۱۳۹۵) در مجموعه پژوهش‌های خود در باب عناصر رهبری هوشمند در آموزش عالی - که بیشتر به مولفه‌های هوش هیجانی متمایل می‌باشد در کتابی تحت عنوان رهبری در آموزش عالی گردآوری شده - مجموعاً ۲۷ مولفه را احصا و نهایتاً ۱۰ مولفه‌ی مهم (توانمندسازی، ظرفیت‌سازی، مشارکت، انعطاف‌پذیری، خودرهبری، ارتباطات، تعهد، اخلاق، انگیزش، اعتماد)

---

10 - Rutkauskas & Stasytyte

11 - Matton

رابطه عنوان شاخص‌ترین آنها معرفی کرده است. به زعم وی با اطمینان می‌توان گفت که مجموعه‌ی این عناصر، ویژه‌ی آموزش عالی بوده و حتی پرسشنامه‌ی برگرفته از آن می‌تواند به عنوان ابزاری معتبر برای اندازه‌گیری میزان رهبری دانشگاهی مبتنی بر هوشمندی مورد استفاده‌ی محققان قرار گیرد. اردلان و سلطانزاده (۱۳۹۴) در طی پژوهشی به بررسی تأثیرپذیری کارآفرینی اجتماعی از رهبری هوشمند با میانجی‌گری یادگیری سازمانی پرداخته‌اند. نتایج نشان داد که اثر مستقیم رهبری هوشمند بر کارآفرینی اجتماعی و یادگیری سازمانی مثبت و معنادار است، اثر مستقیم یادگیری سازمانی بر کارآفرینی اجتماعی مثبت و معنادار است و اثر غیرمستقیم رهبری هوشمند بر کارآفرینی اجتماعی با نقش میانجی یادگیری سازمانی مثبت و معنادار است. در نتیجه، رهبری هوشمند و یادگیری سازمانی بر توسعه کارآفرینی اجتماعی در نظام آموزشی عالی تأثیر می‌گذارد.

دانشگاهها از جمله نظام‌های اجتماعی هستند که نیروی محرکه آگاهی بخش و برج فرماندهی فکر جوامع شناخته شده‌اند. بنابراین رهبری هوشمند دانشگاهی به عنوان یکی از مهم‌ترین ارکان نظام آموزشی می‌تواند نقش کلیدی در عملکرد دانشگاه داشته باشد. با توجه به این دغدغه، در این پژوهش محقق به دنبال آن است که نقش رهبری هوشمند را در ابعاد مختلف دانشگاه آزاد اسلامی مورد سنجش قرار داده و در نهایت الگویی معتبر را تدوین نماید.

### سوالات تحقیق

- ۱) ابعاد مؤثر رهبری هوشمند برای سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی کدامند؟
- ۲) شاخص‌های مؤثر رهبری هوشمند برای سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی کدام است؟
- ۳) ترکیب موزون و اولویت ابعاد رهبری هوشمند در الگوی پیشنهادی پژوهش چگونه است؟
- ۴) الگوی رهبری هوشمند برای سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی کدام است؟

### روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-تحلیلی است. این تحقیق با استفاده از پارادایم اثبات‌گرایی و تفسیری آمیخته شامل رویکرد‌های کمی و کیفی انجام شده است. در بخش کیفی از مصاحبه و در بخش کمی از پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق، در مرحله اول کیفی ۳۰ نفر از مدیران و متخصصان صاحب نظر در حوزه مدیریت و رهبری دانشگاه بودند که به صورت تمام شمار انتخاب شدند و کار مصاحبه با آنها

آغاز شد. بخش کیفی پژوهش مبتنی بر نظریه داده بنیاد بود. داده‌ها در بخش کیفی شامل سه مرحله کدگذاری داده‌ها از طریق فرایند کدگذاری و مبتنی بر طرح نظام‌مند نظریه داده بنیاد مورد تحلیل قرار گرفت. طی کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ای پیاده شده با استفاده از کدهای زنده علامت گذاری و ایده‌های تکراری شناخته شد. کدگذاری و بررسی مفاهیم تکرار شده تا رسیدن به اشباع، تا وقتی که هیچ موضوع جدیدی در داده‌های خام یافت نشد، ادامه یافت. در مرحله بعد کدگذاری محوری این مفاهیم در قالب مقوله‌های رهبری عقلایی، رهبری عاطفی، رهبری معنوی، رهبری جمعی و رهبری سیاسی طبقه‌بندی شدند و به صورت نظری در قالب الگوی رهبری هوشمند به هم مرتبط شدند. برای انجام کدگذاری باز از روش تحلیل سطر به سطر استفاده گردید. داده‌ها در این روش، عبارت به عبارت مورد مطالعه دقیق قرار گرفت. بدین منظور کدگذاری با نوشتن مفاهیم در حاشیه متن داده‌ها (مصاحبه‌ها) صورت گرفت. در این مرحله مفاهیم مشابه شناسایی و کنار یکدیگر قرار گرفته و بدین ترتیب گروه‌بندی شدند. در مرحله بعدی در تجزیه و تحلیل داده‌ها تمامی مصاحبه‌ها کدگذاری شد. مقوله‌های ابراز شده توسط مصاحبه‌شونده‌ها بررسی و مقوله‌های غیر مرتبط حذف گردید و سپس ویژگی‌های هر مقوله مشخص شدند. مرحله سوم کدگذاری محوری بود. کدگذاری محوری، فرایند مرتبط کردن شاخص‌های اصلی به شاخص‌های فرعی است. بدین ترتیب، در این مرحله از تجزیه و تحلیل داده‌ها، با استفاده از یادداشت‌های تحلیلی، شاخص‌ها به شاخص‌های اصلی و شاخص‌های فرعی دسته‌بندی می‌شود.

در مرحله کمی تحقیق، مدیران متخصص در امر برنامه‌ریزی‌های کلان در رده‌های میانی و ارشد این دانشگاه به عنوان جامعه انتخاب شدند. تعداد مدیران ستادی سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی ۱۱۴ نفر و تعداد مدیران ستادی در استان‌ها ۴۰ نفر بود که در کل ۱۵۴ نفر به عنوان جامعه آماری انتخاب و به دلیل محدود بودن جامعه آماری، نمونه آماری نیز برابر با تعداد جامعه ۱۵۴ نفر در نظر گرفته شد. برای جمع آوری داده‌ها از نمونه آماری، و به منظور پاسخگویی به سوالات تحقیق حاضر، از پرسشنامه رهبری هوشمند محقق ساخته، استفاده شد. در بخش کمی ابتدا از تحلیل عاملی تأییدی استفاده و سپس با استفاده از مدل معادلات ساختاری روابط بین شاخص‌های اصلی شناسایی و بعد از تأیید روابط بین متغیرها، مدلی مناسب ارائه شد.



### یافته‌ها

تحلیل کیفی داده‌ها منجر به استخراج ۲۸۰ کد اولیه شد. بعد از بازبینی متعدد و ادغام کدها بر اساس تشابه در چندین مرحله در نهایت ۹۸ کد استخراج شد که تحت عنوان ۲۱ طبقه فرعی و ۵ طبقه اصلی «رهبری عقلایی» (۵ مولفه)، رهبری عاطفی (۴ مولفه)، رهبری معنوی (۷ مولفه)، رهبری جمعی (۳ مولفه) و رهبری سیاسی (۲ مولفه) دسته‌بندی گردید.

#### جدول ۱. نتایج کدگذاری باز

مفاهیم	مقوله‌ها
۱. شناخت محیط مرتبط با فعالیت رهبر؛ ۲. شناخت بازار؛ ۳. شناخت مشتریان؛ ۴. آگاهی از ساختار، نظام، سلسله مراتب و افراد؛ ۵. آگاهی از محصولات، خدمات و فناوری های مرتبط با دانشگاه؛ ۶. آگاهی از امور مالی و اعتبارات؛ ۷. ایجاد بصیرت انگیزه بخش؛ ۸. تعریف کار به عنوان یک مأموریت حیاتی و همیشگی؛ ۹. توسعه‌ای استراتژی‌هایی با محور هم‌کوشی؛ ۱۰. طراحی تاکتیک‌های موفقیت آمیز؛ ۱۱. آغاز رهبری جامع و ایجاد اهداف مشترک؛ ۱۲. ایجاد طرح‌های عملی؛ ۱۳. تعیین اهداف براساس نیازهای دانشگاه؛ ۱۴. تلاش برای رسیدن به اهداف دانشگاه؛ ۱۵. شناخت و تعیین راهبردها؛ ۱۶. شناخت و تعیین چشم‌انداز؛ ۱۷. شناخت و تعیین مقاصد/مأموریت‌ها؛ ۱۸. شناخت و تعیین اهداف؛ ۱۹. شناخت و تعیین سیاست‌ها(خط‌مشی‌ها)؛ ۲۰. شناخت و تعیین تاکتیک‌ها / روش‌ها؛ ۲۱. شناخت و تعیین مقررات و آئین‌نامه‌ها؛ ۲۲. شناخت و تعیین برنامه‌ها؛ ۲۳. شناخت و تعیین بودجه؛ ۲۴. تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ها؛ ۲۵. داشتن جرئت قابل اعتماد؛ ۲۶. تصمیم‌گیری خردمندانه با ترکیب عقل، قلب و جرات؛ ۲۷. درک فرهنگ سازمانی؛ ۲۸. توجه به ساختار قدرت و سلسله مراتب اختیارات در دانشگاه برای تصمیم‌گیری؛ ۲۹. شناسایی عوامل دخیل در بافت تصمیم‌گیری؛ ۳۰. تعیین ملاک‌ها و روش‌های سنجش و اندازه‌گیری فعالیت‌ها؛ ۳۱. نظارت بر عملکردها و فعالیت‌ها؛ ۳۲. مقایسه نتایج حاصله از سنجش عملکردها با ملاک‌ها و هدف‌ها؛ ۳۳. اقدام برای اصلاح یا تغییر عملکرد؛ ۳۴. بازخورد مناسب نسبت به عملکرد افراد	اظهار نظر در درباره رهبری عقلایی
۱. شناخت احساسات خود؛ ۲. هوش هیجانی؛ ۳. عزت نفس؛ ۴. قوه‌ی خودداری؛ ۵. قابلیت اعتماد؛ ۶. وظیفه شناسی؛ ۷. سازش پذیری؛ ۸. ابتکار و نوآوری؛ ۹. ایجاد انگیزه برای رسیدن به هدف؛ ۱۰. گرایش به پیشرفت؛ ۱۱. التزام و تعهد؛ ۱۲. ابتکار عمل؛ ۱۳. خوش بینی؛ ۱۴. درک و آگاهی از نیازها و احساسات کارکنان (همدلی)؛ ۱۵. پی بردن به نیازهای رشد کارکنان و نگرانی برای آن‌ها؛ ۱۶. خدمت محوری یا خدمت‌رسانی؛ ۱۷. آینده‌نگری؛ ۱۸. شناخت کارکردهای دانشگاه؛ ۱۹. شناخت دانشگاه؛ ۲۰. ایجاد/انتخاب چشم‌انداز؛ ۲۱. ایجاد محرک درونی در خود و کارکنان، ۲۲. انجام وظایف؛ ۲۳. مسئولیت‌پذیری؛ ۲۴. اعتماد؛ ۲۵. وفاداری؛ ۲۶. عفو و بخشش؛ ۲۷. پذیرش؛ ۲۸. ق‌دردانی	اظهار نظر درباره رهبری عاطفی
۱. جست‌وجوی هدف و معنا در زندگی کاری؛ ۲. شایستگی و مهارت؛ ۳. تعهد؛ ۴. اشتیاق به سازندگی و ارائه خدمت؛ ۵. کار بر اساس ارزش‌ها؛ ۶. احساس ق‌دردانی از عضویت در سازمان؛ ۷. تعامل اجتماعی؛ ۸. تعهد عاطفی؛ ۹. تعهد مستمر؛ ۱۰. تعهد هنجاری؛ ۱۱. مشاهده غیر رسمی عملکرد؛ ۱۲. بازدیدهای مستمر؛ ۱۳. بازخورد؛ ۱۴. بهبود مستمر	اظهار نظر درباره رهبری معنوی
۱. ساختن نقاط مشترک؛ ۲. تبادل بازخورد؛ ۳. اشتراک گذاری اطلاعات؛ ۴. ایجاد هنجارهای ارتباطی؛ ۵. صدا (تشویق کارکنان به بیان ایده‌ها)؛ ۶. تشویق تعامل؛ ۷. پرورش ارتباطات؛ ۸. رایزنی؛ ۹. تفویض مسئولیت‌ها؛ ۱۰. استفاده از تجربه و تخصص افراد؛ ۱۱. توانمندسازی؛ ۱۲. رهبری مشارکتی	اظهار نظر درباره رهبری جمعی
۱. اعتبار سیاسی؛ ۲. شجاعت؛ ۳. درک احساسات جمعی؛ ۴. بینش سیاسی؛ ۵. تبادلات اجتماعی؛ ۶. پای‌بندی به استقلال و آزادی؛ ۷. اقتصادی نمودن دانشگاه؛ ۸. افزایش منابع درآمد؛ ۹. تجاری‌سازی	اظهار نظر درباره رهبری سیاسی

جدول ۲، شاخص اصلی از نتایج کدگذاری محوری را نشان می دهد که شامل رهبری عقلایی، رهبری عاطفی، رهبری معنوی، رهبری جمعی و رهبری سیاسی می باشد.

جدول ۲. نتایج کدگذاری محوری

شاخص اصلی	شاخص های فرعی
رهبری عقلایی	تفکر استراتژیک هدف گذاری مشترک برنامه ریزی تصمیم گیری عقلایی نظارت و بازخورد
رهبری عاطفی	خود آگاهی خودمدیریتی انگیزش آگاهی اجتماعی (همدلی) چشم انداز ایمان به تحقق هدف عشق به نوع دوستی
رهبری معنوی	معناداری در کار عضویت تعهد سازمانی بازخورد عملکرد رهبر
رهبری جمعی	ارتباطات توسعه شبکه ارتباطی تبادل رهبر گروه
رهبری سیاسی	قدرت نرم قدرت سخت

بعد از اینکه تحلیل اکتشافی انجام و شاخص ها شناسایی شدند برای تعیین موثر بودن بارهای عاملی از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. که این مرحله از تحلیل ها با استفاده از نرم افزار لیزرل انجام گردید. از تحلیل عاملی تأییدی برای شناسایی عوامل مرتبط رهبری هوشمند استفاده شده است.

بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود (هولاند، ۱۹۹۹). مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. البته برخی از نویسندگان مانند ریوارد و هاف (۱۹۸۸)، عدد ۰/۵ را به عنوان ملاک بارهای عاملی ذکر نموده‌اند. که در این پژوهش نیز مقدار ۰/۵ مورد نظر می‌باشد. عوامل موثر در ۵ بعد رهبری عقلایی، رهبری عاطفی، رهبری معنوی، رهبری جمعی و رهبری سیاسی شناسایی شدند. همچنین مولفه‌های موبوط به عوامل مرتبط نیز مورد بررسی قرار گرفته‌اند. که همه عوامل در رهبری هوشمند موثر می‌باشند.

جدول ۳. خروجی آزمون تحلیل عاملی تأییدی رهبری عقلایی

سازه	سوال پرسشنامه	بار عاملی	سازه	سوال پرسشنامه	بار عاملی	سازه	سوال پرسشنامه	بار عاملی	
تفکر استراتژیک	۱	۰/۵۲۳	هدف‌گذاری مشترک	۱۱	۰/۵۰۳	برنامه‌ریزی	۲۳	۰/۵۷۴	
	۲	۰/۵۰۱		۱۲	۰/۷۰۱		۲۴	۰/۵۳۱	
	۳	۰/۵۱۱	تصمیم‌گیری عقلایی	۱۴	۰/۶۱۲		نظارت و بازخورد	۲۵	۰/۶۲۴
	۴	۰/۵۰۲		۱۵	۰/۵۹۱			۲۶	۰/۷۴۵
	۵	۰/۵۵۱		۱۶	۰/۶۴۱			۲۷	۰/۸۵۲
	۶	۰/۵۳۶		۱۷	۰/۵۲۱			۲۸	۰/۵۱۶
	۷	۰/۵۶۴		۱۸	۰/۶۴۱			۲۹	۰/۵۰۶
	۸	۰/۶۲۱		۱۹	۰/۷۱۴			۳۰	۰/۵۰۸
	۹	۰/۶۸۹		۲۰	۰/۷۰۱			۳۱	۰/۶۱۰
	۱۰	۰/۵۳۱		۲۱	۰/۵۰۲			۳۲	۰/۶۹۸
		۲۲		۰/۶۰۱	۳۳	۰/۵۰۷			
					۳۴	۰/۶۰۲			

با توجه به جدول شماره ۳ مقدار بارهای عاملی برای رهبری عقلایی بزرگتر از ۰/۵ می‌باشد در نتیجه گویه‌های مربوطه رهبری عقلایی مورد تأیید می‌باشد.

## جدول ۴. خروجی آزمون تحلیل عاملی تائیدی رهبری عاطفی

سازه	سوال پرسشنامه	بار عاملی	سازه	سوال پرسشنامه	بار عاملی
خود آگاهی	۱	۰/۶۴۰	آگاهی اجتماعی	۱۳	۰/۵۲۰
	۲	۰/۸۳۰		۱۴	۰/۸۸۰
	۳	۰/۶۰۰		۱۵	۰/۷۶۰
خودمدیریتی	۴	۰/۶۰۰	چشم انداز	۱۶	۰/۵۰۰
	۵	۰/۶۰۱		۱۷	۰/۵۴۳
	۶	۰/۶۰۱		۱۸	۰/۵۴۲
	۷	۰/۶۵۲		۱۹	۰/۶۳۴
انگیزش	۸	۰/۶۴۱	ایمان به تحقق هدف	۲۰	۰/۶۰۱
	۹	۰/۶۳۴		۲۱	۰/۶۰۲
	۱۰	۰/۶۵۷		۲۲	۰/۶۳۱
	۱۱	۰/۵۸۰	عشق به نوع دوستی	۲۳	۰/۷۰۳
	۱۲	۰/۷۶۲		۲۴	۰/۷۰۸
	۱۳	۰/۵۷۴		۲۵	۰/۶۴۲
				۲۶	۰/۵۲۳
				۲۷	۰/۵۶۸
				۲۸	۰/۷۴۱
				۲۹	۰/۷۲۰
		۳۰	۰/۶۹۸		
		۳۱	۰/۷۵۲		
		۳۲	۰/۷۵۱		

با توجه به جدول شماره ۴ مقدار بارهای عاملی برای رهبری عاطفی بزرگتر از ۰/۵ می باشد در نتیجه گویه های مربوط به رهبری عاطفی مورد تائید می باشد.

## جدول ۵. خروجی آزمون تحلیل عاملی تائیدی رهبری معنوی

سازه	سوال پرسشنامه	بار عاملی	سازه	سوال پرسشنامه	بار عاملی
معناداری در کار	۱	۰/۶۹۰	تعهد سازمانی	۸	۰/۶۹۷
	۲	۰/۵۶۰		۹	۰/۶۴۲
	۳	۰/۸۹۰		۱۰	۰/۶۳۵
عضویت	۴	۰/۸۷۵	بازخورد عملکرد	۱۴	۰/۵۶۰
	۵	۰/۶۴۱		۱۱	۰/۹۷۰
	۶	۰/۷۴۵		۱۲	۰/۹۸۵
	۷	۰/۵۰۹		۱۳	۰/۸۵۲

با توجه به جدول شماره ۵ مقدار بارهای عاملی برای رهبری معنوی بزرگتر از ۰/۵ می باشد در نتیجه گویه های مربوط به رهبری معنوی مورد تأیید می باشد.

**جدول ۶. خروجی آزمون تحلیل عاملی تأییدی رهبری جمعی**

سازه	سوال پرسشنامه	بار عاملی
ارتباطات	۱	۰/۵۴۰
	۲	۰/۸۷۰
	۳	۰/۹۲۰
	۴	۰/۹۳۴
	۵	۱
توسعه شبکه ارتباطی	۶	۰/۶۴۱
	۷	۰/۶۷۴
تبادل رهبر گروه	۸	۰/۶۰۰
	۹	۰/۵۰۰
	۱۰	۰/۹۴۱

با توجه به جدول شماره ۶ مقدار بارهای عاملی برای رهبری جمعی بزرگتر از ۰/۵ می باشد در نتیجه گویه های مربوطه رهبری جمعی مورد تأیید می باشد.

**جدول ۷. خروجی آزمون تحلیل عاملی تأییدی رهبری سیاسی**

سازه	سوال پرسشنامه	بار عاملی
قدرت نرم	۱	۰/۶۳۰
	۲	۰/۵۰۶
	۳	۰/۶۴۱
	۴	۰/۵۱۲
	۵	۰/۹۴۱
	۶	۱
قدرت سخت	۷	۰/۶۳۰
	۸	۰/۶۴۵
	۹	۰/۶۳۰

با توجه به جدول شماره ۷ مقدار بارهای عاملی برای رهبری سیاسی بزرگتر از ۰/۵ می باشد در نتیجه گویه های مربوط به رهبری سیاسی مورد تأیید می باشد. بطور کلی نتایج حاصل از آزمون تحلیل عاملی نشان می دهد که کلیه مسیرها در تحلیل ساختاری عوامل مربوط به رهبری هوشمند معنی دار بوده چرا که مقدار بارهای عاملی برای همه متغیرها بزرگتر از ۰/۵ بوده است.

جدول ۸ نشان دهنده اثر متغیرهای نهفته برون زا (رهبری هوشمند)، بر متغیرهای نهفته درونزا (رهبری عقلایی، رهبری عاطفی، رهبری معنوی، رهبری جمعی و رهبری سیاسی) می باشد.

جدول ۸. اثر کل متغیرهای نهفته برون زا بر متغیرهای نهفته درون زا

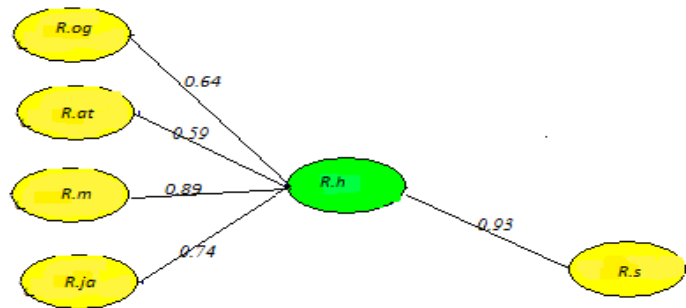
جهت مسیر	برآورد پارامتر	پارامتر استاندارد شده <sup>t</sup>	B
از سازه رهبری هوشمند			
رهبری عقلایی	۱/۲۳	۱/۱۱	۹/۲۳
رهبری عاطفی	۱/۰۷	۰/۹۲	۱۰/۰۱
رهبری معنوی	۰/۹۸	۱/۱۲	۸/۰۲
رهبری جمعی	۰/۹۳	۱/۰۱	۸/۴۳
رهبری سیاسی	۱/۰۲	۰/۹۶	۸/۲۵

مقدار t نشان می دهد که اثر عوامل رهبری عقلایی، رهبری معنوی، رهبری جمعی و رهبری سیاسی بر رهبری هوشمند در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنا دار می باشد. جدول شماره ۹ شاخص های نیکویی برازش الگوی حاصل تحلیل عامل تأییدی را که حاکی از خوبی برازش مدل با داده های مشاهده شده است را نشان می دهد. به عبارت دیگر تعریف عوامل موثر بر رهبری هوشمند با ۵ مؤلفه در این پژوهش با داده ها مطابقت دارد.

جدول ۹. شاخص نیکویی برازش رهبری هوشمند

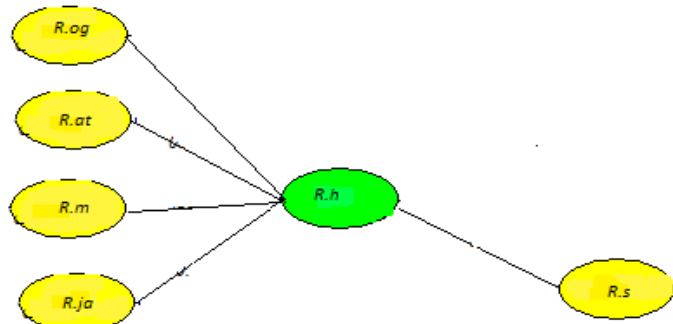
مجدور مربعات	درجهی آزادی	سطح معناداری	ریشهی خطای میانگین	شاخص نیکویی برازش
۹۵۵۶/۱۱	۱۵۳	۰/۰۱۲	۰/۰۰۰	۰/۹۹

مهمترین آماره برازش مجذور خی دو است. این آماره میزان تفاوت ماتریس مشاهده شده و برآورد شده را اندازه می‌گیرد. عدم معناداری این آماره برازش مدل را با داده‌ها نشان می‌دهد. مقدار کمتر از ۰/۰۵ برای شاخص ریشه‌ی خطای میانگین تقریب و مقادیر بالاتر از ۰/۹ برای شاخص‌های نکویی برازش و شاخص تعدیل شده نکویی برازش بعنوان معیارهای انطباق الگو با داده‌های مشاهده شده در نظر گرفته می‌شود. بنابراین مدل نهایی به صورت زیر ارائه می‌شود.



شکل ۱. مدل نهایی

در شکل ۱، مولفه‌های رهبری عقلایی (R.og)، رهبری عاطفی (R.at)، رهبری معنوی (R.m)، رهبری جمعی (R.ja) و رهبری سیاسی (R.s) به عنوان ابعاد رهبری هوشمند شناخته شده‌اند و مدل تأیید شده به شرح زیر می‌باشد:



شکل ۲. مدل تأیید شده

### بحث و نتیجه‌گیری

رهبری هوشمند به معنای حرکت از یک جفت دست به سوی یک انسان کامل است و رهبر هوشمند کسی است که دارای ابعاد حرفه‌ای، فیزیکی، ذهنیت اجتماعی و معنوی می‌باشد و از رویه‌های رهبری خسته‌کننده و بی‌معنا به سمت وظیفه و رسالت و معنا در کار می‌باشد. رهبران هوشمند همواره با تفکر استراتژیک و شناسایی استعدادها منحصراً به فرد و قوت‌های خود همکاران می‌پردازند تا بهتر بتوانند اهداف فردی و سازمانی را به صورت گروهی درک و در نتیجه همکاران خود را هدایت نمایند. با ایجاد خودآگاهی، خود تنظیمی، ایجاد همدلی و آگاهی اجتماعی سعی در ایجاد انگیزه در خود و کارکنان دارند و به واسطه‌ی دیدگاه‌های اخلاقی و ارزشی درونی شده که بیان‌گر شکل منسجم و درونی شده مفهوم خود تنظیمی آنها است برخلاف رفتارهای متأثر از فشارهای بیرونی از جمله فشارهای سازمانی، همتایان و فشارهای اجتماعی عمل می‌کنند و سعی دارند با ایجاد ایمان به تحقق هدف و معناداری در کار و تعهد سازمانی به برقراری ارتباط با کارکنان و همچنین ارائه بازخور به یکدیگر، توسعه ارتباطات و تبادل رهبر - پیرو بپردازند. و از دانش و فناوری نوین ارتباطی و اداری در سیستم سازمانی خود استفاده نمایند و از این تعامل به تسریع انتقال ارتباط و افزایش بازده کاری بپردازند. سازمان‌های ایده‌آل آینده «سازمان‌های هوشمند» می‌باشند. یک سازمان هوشمند قادر به نوآوری مداوم، پیش‌بینی تغییرات و یادگیری مداوم می‌باشد. سازمان هوشمند یک ماشین مکانیکی نیست بلکه یک مجموعه زنده است که می‌تواند فعالیت‌ها و رشد و توسعه خود را رهبری و هدایت کند. دانشگاه‌ها به عنوان سازمان‌های منبع دانش و اطلاعات فناوری، باید پیشرو سازمان‌های آینده باشند. وجود رهبران هوشمند لازمه اداره‌ی چنین سازمان‌هایی است.

هدف از پژوهش حاضر ارائه الگویی برای رهبری هوشمند در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی بود که بصورت آمیخته در دو بخش کیفی و کمی انجام شد. ابتدا با استفاده از نظریه داده بنیاد به شناسایی مولفه‌های رهبری هوشمند پرداخته شد. مولفه‌های رهبری هوشمند در ۵ مولفه اصلی و ۲۱ طبقه فرعی و ۹۸ زیر شاخص شناسایی شدند. مولفه‌های رهبری عقلایی شامل تفکر استراتژیک، هدف‌گذاری مشترک، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری عقلایی، نظارت و بازخورد می‌باشد. رهبری عاطفی شامل خودآگاهی، خودمدیریتی، انگیزش، آگاهی اجتماعی، چشم‌انداز، ایمان به تحقق هدف و عشق به نوع دوستی است. رهبری معنوی شامل معناداری در کار، عضویت،



تعهد سازمانی، بازخورد عملکرد رهبر می‌باشد. و رهبری جمعی شامل ارتباطات، توسعه شبکه ارتباطی و تبادل رهبر گروه می‌باشد. مولفه‌های رهبری سیاسی عبارتند بودند از قدرت نرم و قدرت سخت.

نای (۱۳۹۲) معتقد است مدیریت و رهبری هوشمند، قدرت سازمان‌ها را برای مواجهه با مسایل موجود و حل بحران‌ها بالا می‌برد. لذا چنانچه کاهش اعتبار یک سازمان در ابعاد مختلف یک بحران فرض شود رهبری هوشمند پاسخ درستی برای حل این بحران قلمداد می‌شود. متون (۲۰۱۲) نیز معتقد است رهبری هوشمند نیاز مدیران آینده می‌باشد تا بتوانند با شرایط متغیر، سازمان خود را مدیریت نمایند. کیخا و دیگران (۱۳۹۶) نیز بیان می‌دارند رهبری هوشمند با تاکید بر مدیریت هدف، عواطف و احساسات، معنا و هدفمندی، توسعه روحیه کار تیمی و گروهی و پرورش و تقویت حس جستجوگری می‌تواند بر عملکرد اعضای هیات علمی تاثیرگذار باشد و بر توسعه ی روزافزون و همه جانبه ی دانشگاه‌ها بیفزاید. اردلان و سلطانزاده (۱۳۹۴) نیز در پژوهش خود بیان می‌دارند رهبری هوشمند بر کارآفرینی اجتماعی و یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. اولکسینکو و روآن (۲۰۱۸) بیان می‌دارند که اساس رهبری هوشمند توجه به تفاوت‌های فردی و فرهنگ اخلاق مداری می‌باشد. اسلو و ارسلان (۲۰۱۸) بیان می‌دارند که کیفیت بالای ارتباطات و ایجاد روابط خوب بین اعضای هیات علمی، یکی از ابعاد رهبری هوشمند بوده و باعث بروز و افزایش خلاقیت اعضای هیات علمی می‌شود. زیدزیونت (۲۰۱۸) دامنه فرایندهای رهبری هوشمند در دانشگاه‌ها گسترده بوده و مهمترین ابعاد آن شامل چهار بعد تولیدکنندگی دانش، فساد مرزی، تفکر هوشمند عمومی و شهروند دانشگاهی بوده است. گابریل و مارتینا (۲۰۱۵) با ارائه مدلی نشان دادند که تغییرات محیطی و سازمانی توأم با اعمال رهبری هوشمند، رفتار هوشمندانه را در کل سازمان تسری داده و معتقدند فرصت‌ها در قالب خلاقیت و نوآوری بروز و خود را بعنوان ایده‌ها و نیازهای جدید ظاهر می‌نمایند. براین اساس ظهور فرصت‌ها و تهدیدات در قالب حوادث نیازمند ادراک هوشمندانه و تفسیر آنهاست و موجب ایجاد باور در رهبران هوشمند برای مدیریت و رهبری این موضوعات استراتژیک می‌شود و تاثیر بسزایی برکنش و عملکرد سازمان‌ها دارد. روتکاتوسکاس و استاسیتیت (۲۰۱۳) نیز بیان می‌دارند رهبری هوشمند زمینه را برای همکاری، همدلی و همفکری در بین کارکنان فراهم می‌کند و موجب پیوند محکم آنها با سازمان می‌شود و با ایجاد شناخت و معرفت همه جانبه کارکنان بر قابلیت‌های رفتاری و عملکردی آنها می‌افزاید.

در مقایسه تطبیقی نتایج باید گفت در تحقیقات پیشین بیشتر به اهمیت رهبری هوشمند در سازمان‌ها پرداخته شده است ولی مدلی برای آن ارائه نشده است. از نظر همسو بودن نتایج همه پژوهش‌ها رهبری هوشمند را برای سازمان‌های امروز مفید و مناسب دانسته‌اند. فقط در پژوهش کیخا مدلی برای رهبری هوشمند با ۴ بعد عقلایی، عاطفی، معنوی و جمعی ارائه گردیده که در پژوهش حاضر با ارتقای مدل ایشان، مدلی با ۵ بعد عقلایی، عاطفی، معنوی، جمعی و سیاسی برای رهبری هوشمند ارائه گردید که سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها می‌توانند از آن استفاده نمایند.

### منابع

- اردلان، محمدرضا و سلطانزاده، وحید. (۱۳۹۴). تأثیرپذیری کارآفرینی اجتماعی از رهبری هوشمند با نقش میانجی یادگیری سازمانی، نشریه توسعه کارآفرینی، ۸(۳): ۲۵-۴۳.
- تقوایی یزدی، مریم. (۱۳۹۵). نگرشی نوین به رهبری در هزاره سوم، تهران: نشر شیوه.
- حسین زاده، داوود و طوسی، علیرضا. (۱۳۹۴). ب بررسی رابطه مدیریت هوشمند با توانمندسازی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۹(۴): ۲۳-۹.
- حیدریان، جواد. چناری، علیرضا. پارسا معین، کوروش. (۱۳۹۸). ارائه مدل فرایند تربیت رهبری خدمتگزار بر اساس رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۳(۳): ۹۴-۷۷.
- دانش نیا، فرهاد. (۱۳۹۲). قبض و بسط مفهوم قدرت در سامان فکری جوزف نای، نشریه جستارهای سیاسی معاصر، ۳(۱): ۱۸-۲۲.
- ضیایی، محمدصادق. نرگسیان، عباس. آباغی، سعید. (۱۳۸۷). نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران، نشریه مدیریت دولتی، ۱(۱): ۶۷-۸۶.
- طاوسی، علی رضا. (۱۳۹۳). رابطه رهبری هوشمند با مؤلفه های سازمان یاددهنده از نظر کارشناس مسئولان اداره کل آموزش و پرورش استان قم، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه.
- قاسمی، مریم. (۱۳۹۴). رابطه مؤلفه های رهبری هوشمند با استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه.
- کیخا، عالمه. هویدا، رضا. یعقوبی، نورمحمد. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر رهبری هوشمند بر عملکرد آموزشی اعضای هیات علمی دانشگاه‌های دولتی شهر زاهدان با نقش میانجی تفکر انتقادی، پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۰(۳۵): ۸۳-۶۱.
- محمدخانی، کامران. (۱۳۹۵). رهبری آموزش عالی (رویکرد هوش عاطفی و اثربخشی هیات علمی)، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.

نای، جوزف. (۱۳۹۲). آینده قدرت، ترجمه محمد حیدری و آرش فرزاد، تهران: نشر فرزاد.

Bass, B.M (2010). **Theory, Research and Managerial Application**, Third Edition, The Free press. New York.

- Mattone, J. (2013). **intelligent leadership: what you need to know to unlock your full potential**. *American management association*, 7 (2): 25-49.
- McKeown, A., & Bates, L. (2013). Emotional intelligent leadership: Findings from a study of public library branch managers in Northern Ireland, *Library Management*, 34(6/7): 462 – 485.
- Oleksiyenko, A. Ruan, N. (2018). Intellectual leadership and academic communities, *journal faculty of education*, 7(2): 52-71.
- Rutkauskas, V, & Stasytyte, V. (2013). Leadership intelligence: how to get there? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75 (1): 52 – 61.
- Sydänmaanlakka, P. (2003). **Intelligent Leadership and Leadership Competences Developing a leadership framework for intelligent organizations**. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, Helsinki University of Technology.
- Sydänmaanlakka, P. (2008). Intelligent leadership and creativity: supporting creativity through intelligent leadership, *Journal of Managerial Psychology*, 25(8): 899 – 926.
- Zydzianaitė, V. (2018) Considerations on intellectual and Academic leadership of a Scholar in Higher Education, *Acta Educationis generalis*, 8(1): 45-66.