

شناسایی مؤلفه‌های رهبری هوشمند برای دانشگاه‌ها

عالمه کیخا^۱

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۹/۱۴ تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۷/۲۵

چکیده

آموزش عالی و رهبری هوشمند آن به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ارکان نظام آموزشی هر کشوری محسوب می‌شود که می‌تواند نقش کلیدی در تعالی جوامع داشته باشد. رهبری هوشمند یکی از رویکردهایی است که صاحب‌نظران حوزه مدیریت به‌تازگی به آن توجه کرده‌اند؛ بنابراین، با توجه به نظریه‌های رهبری در الگوهای جدید تلاش می‌شود تا از زاویه خلاق و هوشمند به پدیده رهبری نگریسته شود، لذا هدف این مقاله ارائه مدل رهبری هوشمند برای دانشگاه‌ها بود. در پژوهش حاضر برای طراحی الگوی بومی رهبری هوشمند از روش تحقیق کیفی و روش نمونه‌گیری مبتنی بر هدف و مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های زاهدان استفاده شد. همه مصاحبه‌ها ضبط، دست‌نویس و تایپ گردید. سپس در نرم‌افزار MAXQDA وارد و کدگذاری، طبقه‌بندی و توصیف شد و مطابق روش تحلیل محتوا، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت پس از مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان، دستیابی به غنای اطلاعاتی، اشباع و تکرار داده‌ها حاصل شد. لذا الگوی موردنظر در قالب ۴۲۶ کد، ۸۹ مفهوم، ۱۹ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی (رهبری عقلایی، رهبری عاطفی، رهبری معنوی و رهبری جمعی) طراحی شد.

واژه‌های کلیدی: رهبری جمعی، رهبری عاطفی، رهبری عقلایی، رهبری معنوی، رهبری هوشمند

۱. استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه زابل. ایران. aleme.keikha@yahoo.com

مقدمه

دانشگاه‌ها از جمله نظام‌های اجتماعی هستند که نیروی محرکه آگاهی‌بخش و برج فرماندهی فکر جوامع شناخته‌شده‌اند (مکون و بت^۱، ۲۰۱۳). بر اساس آخرین اطلاعات موجود در موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی در سال ۱۳۹۵ تعداد کل دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برابر با ۲۳۹۰ بوده است و تعداد دانشجویان و اعضای هیات علمی برابر با ۱۱۷۴۸۹۷ نفر دانشجو و ۸۰۰۹۷ عضو هیات علمی است (سایت پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، ۹۶/۱۰/۲۱، ساعت ۱۵)؛ که به‌رغم تنش‌های گوناگونی همچون چالش بین جهان‌شمولی و ملی‌گرایی، فرهنگ جهانی و فرهنگ بومی، سنت و نوگرایی، برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت، نیاز به رقابت و برابری فرصت، ارزش‌های مادی و معنوی، تنش بین انفجار جمعیت، دانش، انتظار و رقابت جذب انسان به کار خود ادامه می‌دهند و دانشگاه‌ها نیز درگیر مباحث مربوط به کیفیت و نو سازی هستند و برای بقای خود راهی جز افزایش کیفیت برای کسب مزیت رقابتی و درعین حال کاهش هزینه‌ها ندارند. توفیقی، فلاح و خواجه آزاد (۱۳۹۱) کیفیت آموزش عالی را عامل کلیدی در رقابت پنهان بین کشورها می‌دانند.

گادت^۲ (۱۹۹۴) به نقل از سایدان مانالاکا^۳ (۲۰۰۳) اهم رسالت‌های دانشگاه را در ده ماده ذکر می‌کند و ضمن اشاره به این رسالت‌ها اهمیت رهبری این موتور آگاهی‌بخش را ضامن اجرای این رسالت‌ها می‌داند؛ زیرا رهبران دانشگاه‌های آینده در یک محیط آشفته و پر هرج و مرج زندگی خواهند کرد که در آن قدرت واقعی از تشخیص الگوهای تغییر، سنجش و تصرف فرصت‌ها به وجود می‌آید. در این نوع محیط رهبران به شایستگی‌های بسیاری برای بقا نیاز دارند (سایدان مانالاکا، ۲۰۰۳).

امروز، اهمیت هدایت و رهبری هوشمند^۴ در آموزش عالی را می‌توان در روند تغییرات ساختاری آموزش عالی در دهه‌های گذشته بیش‌ازپیش آشکار دید؛ زیرا رهبران در فضای

-
1. McKeown & Bates
 2. Gudet
 3. Sydanmaanlakka
 4. intelligent leadership

سردرگمی و عدم قطعیت و بی‌ثباتی به دلیل پیچیدگی‌های موجود در محیط عمل می‌کنند و مسائل دانشگاه‌های امروز ساده نیست و راه‌حل‌های امروز خود باعث مشکلات بیشتر در آینده خواهد شد. لذا موفقیت در محیط کنونی نیاز به روش دیگری برای تفکر نسبت به مسائل دارد که منوط به استفاده از هوشمندی در فرایند رهبری است که عبارت است از تبادل نظر بین رهبر و پیروان در موقعیت خاص که به یاری یکدیگر برای رسیدن به یک بینش مشترک به‌طور اثربخش فعالیت می‌کنند (سایدان مانالاکا، ۲۰۰۸).

پژوهش‌های گذشته نشان داده‌اند که رفتار رهبران دانشگاهی می‌تواند بر رفتارها و عملکرد اعضای هیات علمی تأثیر بگذارد. رهبری مدیر یا رفتارهای وی اثر قابل ملاحظه‌ای بر رفتارها و نگرش اعضای هیات علمی دارد (بس^۱، ۲۰۱۰).

اهمیت رهبری آموزشی هوشمند و نقش آن‌ها در موفقیت و بهسازی دانشگاه بر کسی پوشیده نیست. با توجه به این مهم محققان و سیاست‌گذاران آموزشی همواره بر این باورند که رهبری ستون اصلی بهسازی دانشگاه بوده و در راستای تشریح و تفسیر این اصطلاح بیان داشته‌اند که رهبری آموزشی از دیگر اصطلاح‌های رهبری رایج در دیگر سازمان‌ها متفاوت است (مکبث^۲، ۲۰۰۳).

امروزه تأکید و توجه عمده بر نقش رهبری آموزشی و رهبری دانشگاه نسبت به دهه‌های اخیر فزونی یافته است. اگر در گذشته مدیران قادر بوده‌اند که از مجرای رسمی و سلسله مراتبی در جهت اثربخشی دانشگاه حرکت نمایند در شرایط امروزی تأکید صرف بر چنین اموری، موفقیت دانشگاه‌ها را تضمین نخواهد کرد. به بیان دیگر نقش‌های مدیریتی دیگر در برابر چالش‌های نوین آموزشی کافی نبوده و مدیران در این بافت سرشار از چالش، نیازمند ابزاری با عنوان مهارت رهبری هوشمند هستند (گرون^۳، ۲۰۰۲).

نگرش سنتی به رهبری، تأثیر سلسله‌مراتب رهبر-پیرو را موردنظر قرار می‌دهد. در این پارادایم، شخص رهبر اولین سازمان دهنده و هدایت‌گر نقش‌های رهبری است (پیرس و

-
1. Bass
 2. Macbeath
 3. Gronn

کانگرا، ۲۰۰۳). اکثر ادبیات و پیشینه پژوهش‌های رهبری، بر مبنای همین رویکرد استوارند و در اکثر مطالعات ذی‌ربط، رفتارها، مهارت‌ها و نگرش‌های فردی رهبران مورد توجه است (بس، ۲۰۱۰). درحالی‌که در اثر پیچیدگی، افزایش نوآوری و انعطاف‌پذیری سازمان‌ها به گونه‌ای کلی رهبری را به‌عنوان عملی مشترک و جمعی مدنظر قرار داده و شروع به حرکت از نقش‌های سنتی به نقش‌های نوین از جمله تیم‌سازی و کارگروهی و تیمی نموده‌اند (گرون، ۲۰۰۲، ب).

یکی از تئوری‌های رهبری که اخیراً مورد مطالعه بیش‌تر محققان واقع شده تئوری رهبری هوشمند است. رهبری هوشمند سبب وسیع‌تر شدن منطقه نفوذ رهبران از افراد به تیم و از تیم به سازمان‌ها و جامعه می‌شود. رهبری هوشمند باید به افراد در جهت توسعه جامع خودشان به‌عنوان یک موجود زنده کمک کند و همچنین کارکنان را در جهت رسیدن به تیم‌های خودگردان حمایت کند. همچنین آن‌ها باید سازمان‌ها را به سمت هوشمندی سوق دهند و در رسیدن و ساختن جوامع هوشمند نقش فعالی داشته باشند. اینجاست که ما می‌توانیم اقتصاد، اخلاق و محیط را در اختیار بگیریم و این موضوع هدف نهایی کلیه آموزش‌های رهبری است؛ زیرا ماندگاری پویا و رو به رشد سازمان‌های امروزی در گرو تصمیمات مناسب، به‌موقع و اثربخش است که این امر از طریق رهبری هوشمندانه و خردمندانه حاصل خواهد شد. رهبری یکی از چالش‌های مهم دنیای کسب‌وکار فعلی و آینده است و این بدان دلیل است که جهت‌دهی مسیر سازمان از طریق تفکر و عمل رهبران امکان‌پذیر است (سلطانی، ۱۳۸۸).

رهبری هوشمند یک تبادل نظر بین رهبر و پیروان در موقعیت خاص است که به یاری یکدیگر برای رسیدن به یک بینش مشترک به‌طور اثربخش فعالیت می‌کنند. این فرایند در یک سیستم و سازمان مشخص با ارزش‌ها و فرهنگ مشارکتی روی می‌دهد که محیط کلان صنعتی و اجتماعی بر آن نیز اثرگذار است (روتکاسکاس و همکاران، ۲۰۱۳).

رهبری هوشمند به معنای حرکت از یک جفت دست به سوی یک انسان کامل و کارمند باهوش است که دارای ابعاد حرفه‌ای، فیزیکی، ذهنی، اجتماعی و معنوی است و در پی حرکت از سازمان‌های وظیفه مدار به سمت سازمان‌های فرایند مدار است (سایدان مانالاکا، ۲۰۰۸).

مدل رهبری هوشمند مبتنی بر پارادایم^۱ فرا صنعتی است. در این پارادایم، وظایف مجدداً تعریف می‌شود، کارکنان سازمان و روابط بین آن‌ها گسترده‌تر می‌گردد و این دیدگاه مبتنی بر جامعه است. رهبری هوشمند مبتنی بر مدل رهبری جهانی و همچنین تئوری سیستم‌های اجتماعی است. رهبری هوشمند یک فرایند مشارکتی در رهبری است (ماتون، ۲۰۱۳). لازم به ذکر است که هدف رهبری هوشمند ایجاد مهارت و اشتیاق لازم برای دست یافتن به دانش رهبری سازمانی است و موجب ارتقای هوش بهر رهبری درون افراد می‌شود. اثربخشی مضاعف، تفکر راهبردی و منعطف، تمرکز عملیاتی و توازن از دیگر دستاوردهای دانشی این نظریه برای دانشگاه‌ها است.

رویکرد کلی این پژوهش در بحث رهبری هوشمند دانشگاهی مبتنی بر بررسی قابلیت‌های کلیدی و تاکتیکی رهبران (از قبیل فن مذاکره و تعامل، تفکر راهبردی و انتقادی، تصمیم‌گیری، رهبری تیم و استعدادها) و تلفیق این قابلیت‌ها با ویژگی‌های ذاتی مثل ارزش‌ها، شخصیت و باورهای افراد است. این پژوهش سعی نموده است با بررسی ویژگی‌های رهبران هوشمند از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته به مؤلفه‌های اصلی رهبری هوشمند دانشگاهی دست یابد. لذا هدف اصلی مقاله حاضر، طراحی و تدوین الگوی رهبری هوشمند برای دانشگاه‌ها است و محقق به دنبال پاسخ به این سؤال است که مؤلفه‌های رهبری هوشمند در دانشگاه‌ها کدام‌اند؟

روش

از آنجا که هدف پژوهش حاضر ارائه مدلی کاربردی، برای رهبری هوشمند دانشگاهی بود، مطالعه به صورت کیفی طراحی و اجرا گردید. جامعه آماری مطالعه شامل مدیران و اعضای

هیات علمی دانشگاه‌های سیستان و بلوچستان و علوم پزشکی زاهدان و خبرگان استانی بود که در زمینه مورد پژوهش آگاهی داشتند. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با تکنیک گلوله برفی صورت گرفت. سعی شد مدیران و اعضای هیات علمی که دارای سابقه مدیریت و تجربه کافی در خصوص رهبری هوشمند بودند و تمایل به همکاری داشتند گزینش شوند و مورد مصاحبه قرار گیرند. نمونه‌گیری از اعضای نمونه تا زمان اشباع نظری داده‌ها (انجام ۲۰ مصاحبه) ادامه یافت.

داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شد. جهت شرکت در مصاحبه، از اعضای هیات علمی طی نامه رسمی در مکانی آرام و خلوت و در ساعتی که از نظر کاری برای ایشان مناسب بود، دعوت به عمل آمد. مصاحبه به صورت رودررو و انفرادی انجام گرفت. قبل از شروع مصاحبه، علاوه بر اطلاعات شفاهی مورد نیاز، فرم رضایت‌نامه آگاهانه در اختیار نمونه‌ها قرار گرفت و توسط همه اعضا امضا گردید. این فرم دربرگیرنده اطلاعات مختصری درباره هدف پژوهش، کسب اجازه برای ضبط و انتشار اطلاعات مصاحبه بدون ذکر نام مصاحبه‌شوندگان و همچنین اطمینان دادن جهت محرمانه ماندن نام و محتوای مصاحبه بود و مصاحبه‌ها به طور کامل ضبط گردید و از موارد مهم و کلیدی یادداشت‌برداری صورت گرفت. هر مصاحبه حدود یک ساعت به طول انجامید و در پایان، مطالب ضبط‌شده به طور دقیق بررسی شد. پس از تجزیه و تحلیل برای اطمینان از صحت تفسیر و برداشت پژوهشگر از اظهارات مصاحبه‌شوندگان بار دیگر به آن‌ها مراجعه و صحت تفسیرها با نظر آن‌ها بررسی گردید و سپس تغییرات لازم انجام گرفت. مصاحبه با سؤال کلی آغاز و بر اساس پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان هدایت می‌شد. محور سؤالات، نظرات اساتید درباره مؤلفه‌های رهبری هوشمند برای دانشگاه‌ها بود. ابتدا سؤال کلی «به نظر شما رهبر هوشمند در دانشگاه چه کسی است؟ چه ویژگی‌هایی دارد؟» پرسیده می‌شد.

با توجه به پاسخ‌ها از سؤالات پیگیر مستقیم و غیرمستقیم مانند «از نظر عقلایی، عاطفی و معنوی یک رهبر دانشگاهی دارای چه ویژگی‌های است؟» نیز استفاده شد.

در تحقیق حاضر از پرسش از همکار و بررسی اعضا جهت اعتبار مطالعه استفاده گردید. به این ترتیب که نتایج تحلیل و طبقه‌بندی‌ها به تأیید همکاران رسید و علاوه بر آن از یک

محقق با تجربه در حوزه پژوهش کیفی نیز نظرخواهی صورت گرفت که مورد تأیید بود. همچنین نتایج تحلیل و کدبندی‌های حاصل از مصاحبه‌ها در اختیار ۴ نفر از مصاحبه‌شونده‌ها قرار داده شد که بر اساس مصاحبه و تجارب خود، آن‌ها را تأیید نمودند. در بررسی حاضر سعی گردید تمام جزئیات پژوهش از نمونه‌گیری تا فرایند جمع‌آوری و تحلیل به‌طور کامل شرح داده شود تا در مورد انتقال‌پذیری نکته مبهمی باقی نماند. در خصوص افزایش قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌های حاصل از مصاحبه، تلاش شد نمونه‌ای انتخاب گردد که امکان بررسی موضوع از منظرهای مختلف فراهم شود و افزایش حجم نمونه تا زمانی ادامه یافت که دیدگاه‌های جدیدی پدیدار نشود. از یک ناظر خارجی با تجربه در پژوهش کیفی استفاده شد که به مواردی مانند نوارهای مصاحبه، متون پیاده‌سازی شده، یادداشت‌ها، داده‌های تحلیل‌شده، یافته‌های مطالعه، معانی استخراج‌شده، کدها، درون‌مایه‌ها و طبقه‌بندی‌ها، جزئیات فرایند انجام مطالعه، هدف اولیه مطالعه و پروپوزال اولیه، پرسش‌های مصاحبه و تمامی جزئیات مطالعه دسترسی داشت و این کار علاوه بر قابلیت اطمینان بر تأیید‌پذیری مطالعه نیز صحت گذاشت.

تجزیه و تحلیل اطلاعات کیفی، مشکل‌ترین و وقت‌گیرترین بخش پژوهش حاضر بود. تحلیل داده‌ها به روش تحلیل محتوا از نوع کیفی یا تحلیل محتوای موضوعی انجام گرفت. مراحل فرایند تحلیل محتوا بر اساس نظر کریپندورف^۱ (۲۰۰۴) شامل جمع‌آوری داده‌ها (شامل ضبط مطالب)، تقلیل داده‌ها، استنباط و تحلیل بود.

متن مصاحبه‌ها به‌طور کامل ضبط و پیاده‌سازی و تایپ گردید و در نرم‌افزار مکس. کیو.دی.ای^۲ وارد شد تا با استفاده از آن، کدگذاری داده‌ها دقیق‌تر و راحت‌تر صورت گیرد. محقق قبل از خواندن متن مصاحبه‌ها، چند بار آن‌ها را گوش می‌داد تا با متن به‌صورت کامل آشنا شود و بتواند معانی اصلی را استخراج نماید. بعد از دو مصاحبه، کار کدگذاری و دسته‌بندی آغاز گردید. این کار به محقق کمک می‌کرد تا بتواند پرسش‌های موردنیاز را طراحی کند و مسیر مطالعه را بهتر هدایت نماید. مصاحبه‌ها سطر به سطر موردبررسی قرار

1. Krippendorff

2. MAXQDA

گرفت و جملات معنی‌دار که مرتبط با پرسش‌های اصلی پژوهش بودند، علامت‌گذاری گردید. مفهوم اصلی جملات معنی‌دار به صورت کد استخراج شد و در نرم‌افزار وارد و دسته‌بندی گردید. کدهایی که دربرگیرنده مفهوم مشترکی بود در یک طبقه قرار داده شد. کار محقق برای طبقه‌بندی و بازنگری در طبقات تا زمان قانع شدن از طبقات ایجاد شده ادامه پیدا کرد. سپس برای هر طبقه (بسته به مفهومی که آن طبقه دربر می‌گرفت) یک نام در نظر گرفته شد.

لازم به ذکر است که این کار برای مصاحبه‌ها انجام شد. با هر مصاحبه جدید، ممکن بود طبقات قبلی بازنگری و حتی ادغام شوند و یا طبقه جدیدی ایجاد گردد. پس از اتمام مصاحبه‌ها ۴ مقوله اصلی، ۱۹ مقوله فرعی، ۸۹ مفهوم و ۴۲۶ کد استخراج شد. سپس با نظارت یک ناظر باتجربه در تحلیل داده‌های کیفی کار طبقه‌بندی و نام‌گذاری طبقات موردبازنگری قرار گرفت. در این مرحله کدهای تکراری که مفهوم یکسانی را انتقال می‌دادند، حذف شدند و طبقات بزرگ به زیر طبقات و حتی زیر طبقه‌ها به طبقه‌های کوچک‌تر شکسته شدند و برخی طبقات در هم ادغام گردید. کار بازنگری و تشکیل طبقه‌ها و نام‌گذاری آن‌ها تا زمان اقناع محقق ادامه یافت و درنهایت، الگوی نهایی ارائه گردید.

یافته‌ها

تحلیل کیفی داده‌ها منجر به استخراج ۴۲۶ کد اولیه شد. بعد از بازبینی متعدد و ادغام کدها بر اساس تشابه در چندین مرحله، درنهایت ۸۹ کد استخراج شد که تحت ۱۹ طبقه فرعی و ۴ طبقه اصلی «رهبری عقلایی (۵ مفهوم)، رهبری عاطفی (۴ مفهوم)، رهبری معنوی (۷ مفهوم) و رهبری جمعی (۳ مفهوم)» دسته‌بندی گردید (جدول ۱).

جدول ۱. متغیرهای مکنون، مشاهده‌شده و شاخص‌های هر متغیر

تعداد شاخص	شاخص و کد هر شاخص در پرسشنامه	متغیر مشاهده‌شده	متغیر مکنون (سازه)
۲۲	(۱) شناخت محیط مرتبط با فعالیت رهبر؛ (۲) شناخت بازار؛ (۳) شناخت مشتریان؛ (۴) آگاهی از ساختار، نظام، سلسله‌مراتب و افراد؛ (۵) آگاهی از محصولات، خدمات و فناوری‌های مرتبط با دانشگاه؛ (۶) آگاهی از امور مالی و اعتبارات؛ (۷) ایجاد بصیرتی انگیزه‌بخش؛ (۸) تعریف پیشه به‌عنوان یک مأموریت حیاتی و همیشگی؛ (۹) توسعه‌ی استراتژی‌هایی با محور هم‌کوشی؛ (۱۰) طراحی تاکتیک‌های موفقیت‌آمیز	تفکر استراتژیک	متغیر مکنون (سازه)
۲۴	(۱) آغاز رهبری جامع و ایجاد اهداف مشترک؛ (۲) ایجاد طرح‌های عملی؛ (۳) تعیین اهداف بر اساس نیازهای دانشگاه؛ (۴) تلاش برای رسیدن به اهداف دانشگاه	هدف‌گذاری مشترک	متغیر مکنون (سازه)
۲۶	(۱) شناخت و تعیین راهبردها؛ (۲) شناخت و تعیین چشم‌انداز؛ (۳) شناخت و تعیین مقاصد / مأموریت‌ها؛ (۴) شناخت و تعیین اهداف؛ (۵) شناخت و تعیین سیاست‌ها (خط‌مشی‌ها)؛ (۶) شناخت و تعیین تاکتیک‌ها / روش‌ها؛ (۷) شناخت و تعیین مقررات و / آئین‌نامه‌ها؛ (۸) شناخت و تعیین برنامه‌ها؛ (۹) شناخت و تعیین بودجه.	برنامه‌ریزی	رهبری عقلایی
۳۳	(۱) تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ها؛ (۲) داشتن جرئتی قابل اعتماد؛ (۳) تصمیم‌گیری خردمندانه با ترکیب عقل، قلب و جرات؛ (۴) درک فرهنگ سازمانی؛ (۵) توجه به ساختار قدرت و سلسله‌مراتب اختیارات در دانشگاه برای تصمیم‌گیری؛ (۶) شناسایی عوامل دخیل در بافت تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری عقلایی	رهبری عاطفی
۱۱	(۱) تعیین ملاک‌ها و روش‌های سنجش و اندازه‌گیری فعالیت‌ها؛ (۲) نظارت بر عملکردها و فعالیت‌ها؛ (۳) مقایسه نتایج حاصله از سنجش عملکردها با ملاک‌ها و هدف‌ها؛ (۴) اقدام برای اصلاح یا تغییر عملکرد؛ (۵) بازخورد مناسب نسبت به عملکرد افراد.	نظارت و بازخورد	رهبری عاطفی
۲۹	(۱) شناخت احساسات خود؛ (۲) هوش هیجانی؛ (۳) عزت‌نفس	خودآگاهی	رهبری عاطفی
۳۴	(۱) قوه‌ی خودداری؛ (۲) قابلیت اعتماد؛ (۳) وظیفه‌شناسی؛ (۴) سازش‌پذیری (رهبری تغییر)؛ (۵) ابتکار و نوآوری	خودمدیریتی	رهبری عاطفی
۱۶	(۱) ایجاد انگیزه برای رسیدن به هدف؛ (۲) گرایش به پیشرفت؛ (۳) التزام و تعهد؛ (۴) ابتکار عمل؛ (۵) خوش‌بینی	انگیزش	رهبری عاطفی

تعداد شاخص	شاخص و کد هر شاخص در پرسشنامه	متغیر مشاهده شده	متغیر مکنون (سازه)
۵۸	(۱) درک و آگاهی از نیازها و احساسات کارکنان (دغدغه همدلانه ^۱ (همدلی)؛ (۲) پی بردن به نیازهای رشد کارکنان و نگرانی برای آن‌ها (آگاهی سازمانی)؛ (۳) خدمت محوری یا خدمت‌رسانی.	آگاهی اجتماعی (همدلی)	
۳۱	(۱) آینده‌نگری؛ (۲) شناخت کارکردهای دانشگاه؛ (۳) شناخت ماهیت دانشگاه؛ (۴) ایجاد / انتخاب چشم‌انداز.	چشم‌انداز	
۱۰	(۱) ایجاد محرک درونی در خود و کارکنان؛ (۲) انجام وظایف؛ (۳) مسئولیت‌پذیری.	ایمان به تحقق هدف	
۱۹	(۱) اعتماد؛ (۲) وفاداری؛ (۳) عفو و بخشش؛ (۴) پذیرش؛ (۵) قدردانی.	عشق به نوع دوستی	
۱۸	(۱) جستجوی هدف و معنا در زندگی کاری؛ (۲) شایستگی و مهارت؛ (۳) تعهد؛ (۴) اشتیاق؛ (۵) سازندگی و ارائه خدمت؛ (۶) کاربر اساس ارزش‌ها.	معناداری در کار	رهبری معنوی
۱۰	(۱) حساس‌کردن از عضویت در سازمان؛ (۲) تعامل اجتماعی	عضویت	
۱۴	(۱) تعهد عاطفی؛ (۲) تعهد مستمر؛ (۳) تعهد هنجاری	تعهد سازمانی	
۱۱	(۱) مشاهده غیررسمی عملکرد؛ (۲) بازدیدهای رسمی؛ (۳) بازخورد؛ (۴) بهبود مستمر	بازخورد عملکرد رهبر	
۱۸	(۱) ساختن نقاط مشترک؛ (۲) تبادل بازخورد؛ (۳) به اشتراک‌گذاری اطلاعات؛ (۴) ایجاد هنجارهای ارتباطی؛ (۵) صدا (تشویق کارکنان به بیان ایده‌ها).	ارتباطات	
۱۰	(۱) تشویق تعامل؛ (۲) پرورش ارتباطات	توسعه شبکه ارتباطی	رهبری جمعی
۱۲	(۱) رایزنی؛ (۲) تفویض مسئولیت‌ها؛ (۳) استفاده از تجربه و تخصص افراد؛ (۴) توانمندسازی؛ (۵) رهبری به اشتراک گذاشته شده	تبادل رهبر - گروه	

قضایای نظری بیانگر روابط تعمیم‌یافته بین یک مقوله و مفاهیم آن با مقوله‌های معین است. قضایا متضمن روابط مفهومی است. درحالی‌که فرضیه‌ها، مستلزم روابط سنجش پذیر است و چون رویکرد قیاسی - استقرایی روابط مفهومی تولید می‌کند، به کارگیری اصطلاح

1. Empathic concern

قضایا مرجح است (دانایی فرد، اسلامی، ۱۳۹۰: ۱۴۴). قضایای مربوط به این پژوهش عبارت است از:

- ۱- رهبری عقلایی: همان گونه که در جدول شماره ۱ ملاحظه شد رهبری عقلایی بر اساس اظهارنظرهای مشارکت کنندگان در ۵ مقوله تقسیم‌بندی گردیده است:
 - تفکر استراتژیک: رهبران در تمامی سطوح نیازمندند تا پیشه و حرفه‌ی سازمان خویش را به طور کامل درک نموده و قادر باشند که به صورتی استراتژیک حول محور ارزش‌های بنیادین نهاد خویش اقدام نمایند (قاسمی، ۱۳۹۴). محیط‌های سازمانی به سرعت در حال تغییرند؛ در نتیجه، کارمندان با استعداد، حق انتخاب فراوانی خواهند داشت تا محل، نوع و چگونگی کارشان را برگزینند. از طرفی، مشتریان هم فرصت‌های بسیاری برای انتخاب محل تأمین کالا و خدمات مورد نیازشان دارند. زمانی که رهبر دانشگاهی ۱۰ قدم زیر را در راستای شناخت پیشه‌ی خود بردارد، آنگاه قادر خواهد بود تا دانشگاه را به بالاترین سطوح عملکرد، تأثیرگذاری و کار آیی برساند.
- (۱- شناخت محیط مرتبط با فعالیت رهبر، ۲- شناخت بازار ۳- شناخت مشتریان ۴- آگاهی از ساختار، نظام، سلسله‌مراتب و افراد ۵- آگاهی از محصولات، خدمات و فناوری‌های مرتبط با دانشگاه ۶- آگاهی از امور مالی و اعتبارات ۷- ایجاد بصیرتی انگیزه‌بخش ۸- تعریف پیشه به‌عنوان یک مأموریت حیاتی و همیشگی ۹- توسعه‌ی استراتژی‌هایی با محور هم‌کوشی ۱۰- طراحی تاکتیک‌های موفقیت‌آمیز)
- هدف‌گذاری مشترک: بیشتر مشارکت‌کنندگان معتقد بودند یکی دیگر از ویژگی‌های رهبری عقلایی بعد از داشتن تفکر استراتژیک هدف‌گذاری مشترک یا مدیریت بر مبنای هدف است. در مدیریت بر مبنای هدف به مشارکت افراد در تعیین هدف تأکید می‌شود. این هدف‌ها باید قابل لمس، قابل تأیید و قابل سنجش یا اندازه‌گیری باشند یا به عبارت دیگر فرایندی که به واسطه‌ی آن رئیس و زیردست با کمک هم اهداف را شناسایی کرده همچنین معیار عملکرد و مسئولیت افراد را تعریف می‌نمایند.
- برنامه‌ریزی: نتایج بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها منجر به استخراج ۹ کد برای مؤلفه برنامه‌ریزی شد که عبارت است از: (۱- شناخت و تعیین راهبردها ۲- شناخت و تعیین

چشم‌انداز ۳- شناخت و تعیین مقاصد / مأموریت‌ها ۴- شناخت و تعیین اهداف ۵- شناخت و تعیین سیاست‌ها (خط‌مشی‌ها) ۶- شناخت و تعیین تاکتیک‌ها / روش‌ها ۷- شناخت و تعیین مقررات و / آئین‌نامه‌ها ۸- شناخت و تعیین برنامه‌ها ۹- شناخت و تعیین بودجه).

- تصمیم‌گیری عقلایی: تصمیم‌گیری یکی از مهم‌ترین کارهایی است که رهبران در تمامی سطوح موظف به انجامش هستند. این مسئله زمانی تبدیل به چالش می‌شود که یک رهبر اطلاعات ناکافی یا متناقض در اختیار دارد، زمان کافی برای تصمیم‌گیری وجود ندارد و یا وقتی که شعاع تأثیرگذاری (یا تخریب در صورت اشتباه) یک تصمیم گسترده باشد (طاووسی، ۱۳۹۳). دارا بودن توانایی تصمیم‌گیری خردمندانه در مدت‌زمانی کوتاه درون بافت سازمانی یک دانشگاه امری حیاتی است (ماتون، ۲۰۱۳).

نتایج بررسی مصاحبه‌ها نشان داد که در خصوص تصمیم‌گیری باید رهبر عقلایی ۱- تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ها ۲- داشتن جرئتی قابل‌اعتماد ۳- تصمیم‌گیری خردمندانه با ترکیب عقل، قلب و جرات ۴- درک فرهنگ سازمانی ۵- توجه به ساختار قدرت و سلسله‌مراتب اختیارات در دانشگاه برای تصمیم‌گیری ۵- شناسایی عوامل دخیل در بافت تصمیم‌گیری را مدنظر داشته باشد.

- نظارت و بازخورد: بررسی نظرات مشارکت‌کنندگان در خصوص رهبری عقلایی منجر به تعیین ۵ کد (تعیین ملاک‌ها و روش‌های سنجش و اندازه‌گیری فعالیت‌ها، نظارت بر عملکردها و فعالیت‌ها، مقایسه نتایج حاصله از سنجش عملکردها با ملاک‌ها و هدف‌ها، اقدام برای اصلاح یا تغییر عملکرد، بازخورد مناسب نسبت به عملکرد افراد) گردید

۲- رهبری عاطفی: همان‌گونه که در جدول شماره ۱ ملاحظه شد رهبری عاطفی بر اساس اظهارنظرهای مشارکت‌کنندگان در ۴ مقوله تقسیم‌بندی گردیده است:

- خودآگاهی: توانایی تشخیص احساس به هنگام بروز و ظهور آن است. این فرآیند درون‌نگرانه بوده و باعث بروز خودباوری قوی در فرد می‌شود و کلید اصلی رهبری عاطفی

است (تانگ^۱، ۲۰۱۰). نتایج بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها در خصوص خودآگاهی منجر به استخراج ۳ کد (شناخت احساسات خود، هوش هیجانی و عزت نفس) گردید.

- خود مدیریتی: مدیریت خود یا خودگردانی، توانایی کنترل احساسات و انگیزه‌های درهم گسیخته است (قوهی خودداری) و همچنین توانایی حفظ معیارهای صداقت و درستی (قابلیت اعتماد)، وظیفه‌شناسی و سازش‌پذیری و ارائه ایده‌ها و روش‌های نوین است (ابتکار و نوآوری) (ماتون، ۲۰۱۳).

- تحلیل محتوای مصاحبه‌ها نشان داد که ویژگی خود مدیریتی دارای مؤلفه‌های (قوهی خودداری، قابلیت اعتماد، وظیفه‌شناسی، سازش‌پذیری (رهبری تغییر) و ابتکار و نوآوری) است.

- انگیزش: یک گرایش احساسی است که دستیابی به اهداف را هدایت و تسهیل می‌کند؛ شامل یک گرایش به وفاجویی و پیشرفت، التزام و تعهد (هم‌محور کردن اهداف با گروه یا سازمان موردنظر)، ابتکار عمل (استفاده از فرصت‌ها) و خوش‌بینی (علیرغم وجود موانع موجود، اصرار بر رسیدن به اهداف) است (ماتون، ۲۰۱۳).

تحلیل محتوای مصاحبه‌ها منجر به استخراج کدهای زیر برای مؤلفه انگیزش شد که عبارت‌اند از (ایجاد انگیزه برای رسیدن به هدف، گرایش به پیشرفت، التزام و تعهد، ابتکار عمل و خوش‌بینی).

- آگاهی اجتماعی (همدلی): درک دیگران به واسطه‌ی آگاهی از نیازها، احساسات، نگرانی‌ها، جنبه‌های فکری و پی بردن به نیازهای رشد افراد است (ماتون، ۲۰۱۳) و با توجه به کدهای مستخرج از مصاحبه دارای مؤلفه‌های درک و آگاهی از نیازها و احساسات کارکنان (دغدغه همدلانه^۲)، پی بردن به نیازهای رشد کارکنان و نگرانی برای آن‌ها (آگاهی سازمانی) و خدمت محوری یا خدمت‌رسانی است.

۳- رهبری معنوی: رهبر معنوی کسی است که با استفاده از ارزش‌ها و طرز تلقی‌ها و رفتارهایی که لازمه انگیزش درونی خود و دیگران است، بقای معنوی اعضای سازمان را

1. Tang

2. Empathic concern

فراهم کند (ضیایی، ۱۳۸۷). وی این کار را در دو مرحله انجام می‌دهد ۱- درحالی که هر یک از رهبران و پیروان سازمان از طریق دیگر همکاران احساس می‌کنند که دارای شغل بااهمیت و معنادار می‌باشند، رهبر معنوی اقدام به ایجاد چشم‌اندازی مشترک می‌کند. ۲- رهبر معنوی با استقرار فرهنگ سازمانی / اجتماعی بر اساس ارزش‌های انسانی موجب می‌گردد که کارکنان علاقه خاصی به خود و دیگران نشان دهند و این احساس در آنان به وجود می‌آید که سایرین نیز دارای اهمیت می‌باشند و باید از آنان به خاطر شغلشان قدردانی به عمل آید (فرای، ۲۰۰۳). درواقع رهبر معنوی از طریق ایجاد حساسیت نسبت به خود و دیگران و ماورا طبعیت در افراد سازمان، آن‌ها را نسبت به شغل و کار خود علاقه‌مند می‌کند، سپس باعث برانگیختن آنان نسبت به وظایف کاری خود می‌شود و در نتیجه موجبات بقای معنوی آنان را فراهم می‌آورد (فرای، ۲۰۰۶)؛ بنابراین همان‌گونه که در جدول شماره ۱ ملاحظه می‌شود رهبری معنوی بر اساس مطالعات نظری و اظهارنظرهای مشارکت‌کنندگان در ۷ مقوله تقسیم‌بندی گردیده است:

(۱- چشم‌انداز، ۲- ایمان به تحقق هدف، ۳- عشق به نوع دوستی، ۴- معناداری در کار، ۵- عضویت، ۶- تعهد سازمانی، ۷- بازخورد عملکرد رهبر).

- چشم‌انداز: در دهه ۱۹۸۰ چشم‌انداز به‌عنوان یک موضوع مهم در ادبیات رهبری شناخته شده است، زیرا رهبران به دلیل رقابت شدید جهانی، کوتاه‌تر شدن چرخه‌های توسعه تکنولوژی و استراتژی‌هایی که به واسطه رقابت به سرعت در حال منسوخ شدن هستند، ملزم به توجه بیشتر به آینده سازمان‌ها می‌باشند. چشم‌انداز مقصد واحدهای سازمان و آرمان‌های آن‌ها را منعکس می‌کند، به کارها معنا می‌دهد و امید و ایمان را تشویق می‌کند. چشم‌انداز به تصویری از آینده به همراه تفسیری روشن از چرایی تلاش افراد برای خلق چنین آینده‌ای اشاره دارد (فرای، ۲۰۱۱). تحلیل محتوای مصاحبه منجر به استخراج مؤلفه‌های (آینده‌نگری؛ شناخت کارکردهای دانشگاه؛ شناخت ماهیت دانشگاه و ایجاد / انتخاب چشم‌انداز) گردید.

- ایمان به تحقق هدف: ایمان، اطمینان و یقین به چیزهایی که آرزویش را داریم و اعتماد به چیزهایی که دیده نمی‌شوند، است. در حقیقت ایمان، اعتقاد و باور راسخ به چیزی است که برای اثباتش برهانی وجود ندارد و شواهد فیزیکی و مادی وجودش را ثابت نکرده

است (فرای، ۲۰۱۱). امید نیز شوق به چیزی است که انتظار داریم تحقق یابد. ایمان به امید حقیقت می‌بخشد. افراد دارای ایمان و امید از مقصدی که به سمت آن در حال حرکت هستند و نحوه رسیدن به آن بینش روشنی دارند و برای رسیدن به اهدافشان دوست دارند که با سختی‌ها و ناملازمات مواجه شوند (نورعلیزاده، ۱۳۸۷). به‌طور کلی می‌توان گفت که امید و ایمان منشأ این اعتقاد است که چشم‌انداز، اهداف و مأموریت سازمان با موفقیت تحقق خواهد یافت (فرای، ۲۰۱۱).

نتایج مصاحبه با مشارکت کنندگان سه بعد (ایجاد محرک درونی در خود و کارکنان؛ انجام وظایف و مسئولیت‌پذیری) را نشان داد.

- عشق به نوع دوستی: عشق به نوع دوستی واژه‌ای است که اغلب با نیکوکاری مترادف است و از طریق ارزش‌هایی نظیر وفاداری، خیرخواهی، تشکر و قدردانی از خود و دیگران نمایان می‌گردد. در رهبری معنوی عشق به نوع دوستی عبارت است از حس تمامیت، هماهنگی، بهروزی و خوشبختی به‌واسطه توجه و مراقبت، دلوپسی و قدردانی از خود و دیگران (نورعلیزاده، ۱۳۸۷). عشق به هم‌نوع یا نوع دوستی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، مفروضات و روش‌های تفکر از نظر اخلاقی درست است که به‌وسیله اعضای گروه به اشتراک گذاشته شده و به اعضای جدید آموزش داده می‌شود (فرای، ۲۰۱۱، ۴).

(اعتماد؛ وفاداری؛ عفو و بخشش؛ پذیرش و قدردانی) ۵ مؤلفه خروجی از مصاحبه با خبرگان در خصوص مؤلفه عشق به نوع دوستی است.

- معناداری در کار: معناداری اشاره دارد به تجربه متعالی یا اینکه چطور یک تفاوت از طریق خدمت به دیگران ایجاد کنیم و بدین طریق معنا و هدف در زندگی ایجاد می‌شود. مردم نه تنها شایستگی و کاردانی از طریق کارشان را جستجو می‌کنند، بلکه این حس که کار، معنا یا ارزش اجتماعی دارد را نیز جستجو می‌کنند (ففر، ۲۰۰۳، ۳۳).

تحلیل محتوای مصاحبه با خبرگان ۶ بعد (جستجوی هدف و معنا در زندگی کاری؛ شایستگی و مهارت؛ تعهد؛ اشتیاق؛ سازندگی و ارائه خدمت؛ کار بر اساس ارزش‌ها) را برای معناداری در کار در نظر می‌گیرد.

- عضویت (تعلق سازمانی): عضویت دربرگیرنده ساختارهای فرهنگی و اجتماعی است که ما در آن غوطه‌ور هستیم. یک حس درک و قدردانی است که تا حد زیادی از روابط متقابل و ارتباطات از طریق تعامل اجتماعی و عضویت در گروه‌ها نشأت می‌گیرد؛ که بر اساس نتایج مصاحبه شامل ۲ مؤلفه (احساس قدردانی از عضویت در سازمان و تعامل اجتماعی) می‌شود.

- تعهد سازمانی: تعهد سازمانی یک نگرش و یک حالت روانی است که نشان‌دهنده تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه فعالیت در یک سازمان است (باقری و تولایی، ۱۳۸۹، ۷۴). بنابراین وفاداری به ارزش‌ها و اهداف سازمان و همچنین احساس تعلق و وابستگی به ماندن در سازمان را تعهد سازمانی می‌نامند (موغلی و همکاران، ۱۳۸۸، ۱۲۳). در تعهد سازمانی، افراد با حس معناداری و عضویت به یکدیگر پیوند خورده و به سازمان وفادار می‌مانند و می‌خواهند در سازمان‌هایی که فرهنگ‌هایی مبتنی بر ارزش‌ها و عشق به نوع دوستی دارند باقی بمانند (فرای، ۲۰۰۳، ۷۱۴).

بر اساس مطالعات انجام‌شده و تحلیل مصاحبه با خبرگان سه مؤلفه (تعهد عاطفی؛ تعهد مستمر و تعهد هنجاری) برای تعهد سازمانی در نظر گرفته شد.

- بازخورد عملکرد رهبر: رهبری معنوی با ارائه غیررسمی عملکرد روزانه کارکنان به آن‌ها و همچنین بازدیدهای رسمی دوره‌ای، بازخورد عملکرد آنان را فراهم می‌آورد. از این رو، بازخورد عملکرد باعث می‌شود که کارکنان در جریان چندوچون کارشان بر یک مبنای منظم قرار گیرند، از ضعف‌های عملکرد خود آگاهی یابند، نقاط قوت عملکرد خود را تقویت نمایند، به کیفیت کار خویش توجه نمایند و در نهایت از طریق اطلاعات کسب‌شده از سوی رهبران در جهت اصلاح و بهبود سازمان گام بردارند (تابلی، دربیجانی، نادری فر و پورشهبابی، ۱۳۹۳). بر اساس نتایج تحلیل محتوای مصاحبه بازخورد عملکرد شامل (مشاهده غیررسمی عملکرد؛ بازدیدهای رسمی؛ بازخورد و بهبود مستمر) است.

۴- رهبری جمعی: عبارت است از یک فرایند رهبری پویا که در آن رهبر یا مجموعه‌ای از رهبران، مهارت‌ها و تخصص‌های مجموعه را به‌طور مؤثر به‌عنوان عناصر نقش رهبری در بین اعضای سازمان توزیع می‌کنند (فردریک و همکاران، ۲۰۱۱). و بر اساس نتایج تحلیل محتوای مصاحبه با خبرگان دارای ۳ مؤلفه (ارتباطات، توسعه شبکه ارتباطی و تبادل رهبر-گروه) است.

- ارتباطات: بر اساس نتایج مصاحبه ۵ کد (ساختن نقاط مشترک؛ تبادل بازخورد؛ به اشتراک گذاری اطلاعات؛ ایجاد هنجارهای ارتباطی و صدا (تشویق کارکنان به بیان ایده‌ها)) از مصاحبه با خبرگان استخراج شد.

- توسعه شبکه ارتباطی: در این بخش ارتباط و تعامل بین اعضای تیم تشویق می‌شود (فردریک، ۲۰۰۹ و ۲۰۱۶). نتایج تحلیل مصاحبه با خبرگان منجر به استخراج کدهای (تشویق تعامل و پرورش ارتباطات) شد.

- تبادل رهبر - گروه: در این بخش ارائه پیشنهادهایی که باعث بهبود عملکرد کارکنان و دانشگاه می‌شود توسط رهبر تشویق می‌شود، وظایف و مسئولیت‌ها به افراد و گروه‌های توانمند تفویض می‌گردد و رهبران جمعی سعی می‌کنند از مهارت‌ها و تخصص‌های کارکنان در جای مناسب استفاده کنند و اختیار تصمیم‌گیری نیز به آن‌ها داده می‌شود. در کل می‌توان گفت نقش رهبری در بین کارکنان به اشتراک گذاشته می‌شود (فردریک و همکاران، ۲۰۱۶). لازم به ذکر است که بیش‌ترین تأکید از نظر صاحب‌نظران بر رهبری معنوی و رهبری عقلایی بوده است.

بحث و نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

هدف از انجام مطالعه حاضر شناسایی مؤلفه‌های رهبری هوشمند در دانشگاه‌ها بود. بر اساس نتایج به‌دست آمده ۴ طبقه اصلی و ۱۹ طبقه فرعی مؤلفه‌های رهبری هوشمند از نگاه مدیران و اعضای هیات علمی شکل گرفت. تأمل در این موارد نشان می‌دهد که موارد مطرح‌شده

توسط اعضای هیات علمی و خبرگان دانشگاهی متناسب با شرایط دانشگاه‌ها و جزء ضروری در یک رهبری مؤثر در سطح دانشگاه است.

سایر مطالعات انجام شده در خصوص رهبری هوشمند به‌طور گسترده به ارائه مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های این مدل پرداخته‌اند یا این موضوع را به‌طور کلی مورد بحث و مذاقه قرار نداده‌اند و همچنین در کشور تاکنون پژوهشی در خصوص شناسایی مؤلفه‌های رهبری هوشمند انجام نپذیرفته است.

لذا با توجه به رقابت‌های جهانی و انتظارات جوامع در حال تحول، جوامع به مدیریت جدید نیاز دارند (اردلان و همکاران، ۱۳۹۲). رهبری هوشمند یکی از رویکردهایی است که صاحب‌نظران حوزه مدیریت به‌تازگی به آن توجه کرده‌اند؛ بنابراین، با توجه به نظریه‌های رهبری در الگوهای جدید تلاش می‌شود تا از زاویه خلاق و هوشمند به پدیده رهبری نگریسته شود (نورعلیزاده و حاجیوند، ۱۳۸۷). رهبری هوشمند پیروان را در چهار بعد عقلانی، هیجانی، معنوی و جمعی هدایت می‌کند. در بعد عقلانی رهبری هوشمند، مدیریت بر مبنای هدف یکی از ابعاد اساسی است که از طریق آن مدیران سطوح بالا و پایین به‌طور مشترک هدف‌های سازمان را مشخص می‌کنند و حدود و مسئولیت‌ها و وظایف هر فرد را با در نظر گرفتن نتایج مورد انتظار تعیین می‌کنند.

بعد هیجانی رهبری هوشمند عبارت است از مدیریت بر مبنای عواطف و احساسات و هیجانات، به‌طوری‌که رهبر باید به همه ابعاد وجودی انسان توجه کند و انسان را قلب سازمان و هسته اصلی سازمان در نظر بگیرد. توانایی رهبری برای به‌کارگیری هیجان‌ها یا تولید هیجان برای حل مسئله، در کارایی اعضای گروه نقش مهمی را ایفا می‌کند.

در بعد معنوی رهبری هوشمند، کارهای نامفهوم و بی‌معنا به کارهای با معنا و هدفمند تبدیل می‌شود، به‌گونه‌ای که به ما نیرو و انرژی می‌بخشد و از فرسودگی شغلی و بیهودگی جلوگیری می‌کند. در این بعد، رهبر با استفاده از ارزش‌ها، طرز تلقی و رفتارهایی که لازمه انگیزش درونی خود و دیگران است، بقای معنوی اعضای هیات علمی را فراهم می‌کند؛ و رهبری جمعی اعضای هیات علمی را به شناخت شخصی و حرفه‌ای از یکدیگر جهت رسیدن به تفاهم تشویق می‌کند و به توسعه شبکه‌های ارتباطی بین رهبر و اعضای هیات علمی و

اعضای هیات علمی با یکدیگر جهت رسیدن به نقاط مشترک تأکید می‌کند و نقش رهبری در بین اساتید و رهبر به اشتراک گذاشته می‌شود که این امر می‌تواند منجر به موفقیت رهبری شود.

سیدان مانلاکا (۲۰۰۸) بیان می‌کند رهبری هوشمند، تبادل نظر بین رهبری و پیروان در موقعیت ویژه است که به یاری همدیگر برای رسیدن به بینشی مشترک به طور اثربخش فعالیت می‌کنند. در نتیجه، رهبر خرد جمعی گروه را می‌پروراند و تعهد و دل‌بستگی آن‌ها را به کار افزایش می‌دهد. رهبری هوشمند زمینه را برای همکاری، همفکری و همدلی در میان اعضای هیات علمی فراهم می‌کند و موجب پیوند محکم‌تر آن‌ها با سازمان می‌شود و با شناخت و ایجاد معرفت همه جانبه اعضای هیات علمی، بر قابلیت‌های رفتاری و عملکردی آن‌ها می‌افزاید.

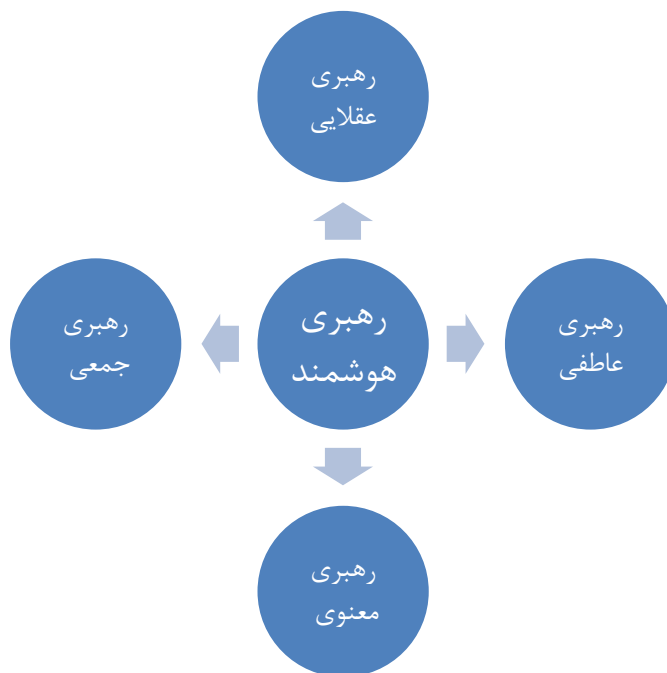
رهبران هوشمند در بعد عقلایی با هنجارهای سازمانی دست‌وپنجه نرم می‌کنند، چنین رهبرانی با ترغیب زیردستان به انتقاد از فرضیه‌ها، ایجاد چارچوب‌های تازه برای پرسش‌ها و کاربرد روش‌های جدید در انجام کارها، موجب احساس نیاز به خلاقیت و ابتکار در آن‌ها می‌شوند. این بعد بر هدف‌گرایی تأکید می‌کند؛ یعنی رهبر می‌کوشد اهداف فردی و سازمانی را در یک راستا قرار دهد. در مقابل، رهبران هوشمند در بعد هیجانی برای تحول در سازمان تلاش می‌کنند که طی آن یک عضو اجازه دارد ضمن تأثیرگذاری بر سایر اعضا و مردم، به آن‌ها انگیزه دهد تا به هدف‌های گروهی و فردی خویش برسند. در بعد هیجانی، رهبران در وهله اول به تأثیر روحيات و رفتارهای خود بر دیگران توجه می‌کنند. این دسته از رهبران هیجان‌های خود را می‌شناسند و احساسات دیگران را درک می‌کنند و کم‌وزیاد حالت‌های حسی و هیجانی سازمان خود را می‌سنجند. رهبران در بعد معنوی بر فرایند اثرگذاری اجتماعی جمعی تأکید دارند که به همه افراد گروه برای کار کردن در روش‌های معنادار توانایی می‌دهد. رهبری معنوی بر تمرکز همه اعضای گروه به‌منظور رسیدن به نیازهای معنوی و ارتقای تعهد و عملکرد سازمانی تأکید دارد. این بعد رهبری شامل برانگیختن اعضای هیات علمی از طریق بینشی متعالی و فرهنگی بر مبنای ارزش‌های نوع‌دوستانه است که برای پرورش نیروی انسانی باانگیزه، متعهد و بهره‌ور

صورت می‌گیرد در نهایت، رهبری جمعی با توجه به مقوله ارتباطات و توسعه شبکه ارتباطی و تبادل رهبر با گروه‌های کاری سعی در ایجاد تیم‌های تخصصی و خودگردان و افزایش روحیه کار تیمی که یکی از ضرورت‌های دانشگاه‌ها است را دارند. با توجه به این شرایط، می‌توان شاهد توسعه همه‌جانبه در دانشگاه بود.

بر این اساس، رهبری هوشمند با تأکید بر مدیریت هدف، عواطف و احساسات؛ معنا و هدفمندی و توسعه روحیه کار تیمی و گروهی، می‌تواند بر توسعه روزافزون و همه‌جانبه در دانشگاه‌ها اثرگذار باشد.

در نهایت بر اساس نتایج پژوهش الگوی مفهومی کلی رهبری هوشمند در قالب شکل

(۱) نشان داده شده است:



شکل ۱. مدل پیشنهاد شده رهبری هوشمند در دانشگاه‌ها

مدل مذکور در بعد عقلایی پیشنهاد می‌کند؛ اعضای هیات علمی در تدوین بیانیه چشم‌انداز سازمانی و اهداف آن مشارکت کنند تا مدیران را در ترسیم چشم‌انداز مشترک یاری دهند.

در راستای بعد هیجانی، مدیران دانشگاه با افزایش پیوستگی عاطفی در اعضای هیات علمی و درگیر کردن بیشتر آن‌ها در اهداف سازمانی، بستر مناسبی را برای عضویت ایشان و ایجاد همدلی بیشتر در دانشگاه‌ها را فراهم کنند.

در راستای بعد معنوی، ضمن شناسایی عوامل معناداری در کار و معناداری کار، بستر و زمینه مثبتی را برای افزایش معناداری کار برای اعضای هیات علمی در دانشگاه‌ها فراهم سازند. همچنین، گرایش‌های شغلی را که با معناداری کار رابطه دارد: شناسایی کنند و در مورد آن‌ها برنامه‌ریزی انجام دهند از سوی دیگر ضمن تأثیری که معناداری در کار روی خود شخص و عملکرد شغلی او دارد، مداخلات و زمینه‌هایی نیز که سبب می‌شود افراد معناداری بیشتری را در کار تجربه کنند را در دانشگاه‌ها فراهم آورند.

و در راستای بعد جمعی، دانشگاه‌ها به سمت تیم‌های تخصصی و خودگردان هدایت شوند و روحیه کار تیمی با تفویض اداره امور دانشگاه‌ها از اشخاص به تیم‌ها تقویت یابد.

اگرچه پژوهش حاضر نیز مانند هر مطالعه دیگری دارای محدودیت‌هایی بود اما این محدودیت‌ها می‌تواند دریچه جدیدی بر روی پژوهش‌های آینده بگشاید؛ بنابراین با توجه به محدود بودن تحقیقات و جدید بودن بحث رهبری هوشمند در ایران، انتظار می‌رود که در پژوهش‌های آینده به بومی‌سازی هر چه بیشتر مدل‌های کاربردی رهبری به‌خصوص رهبری هوشمند توجه شود. همچنین دنبال کردن جریان به‌کارگیری و ارزیابی کارایی مدل‌های طراحی شده، از جمله مواردی است که امید می‌رود در تحقیقات بعدی مورد توجه قرار گیرد.

منابع

- اردلان، محمدرضا؛ قنبری، سیروس؛ نصیری ولیک نی، فخرالسادات؛ بهشتی راد، رقیه (۱۳۹۲). نقش رهبری خدمت‌گزار در ارتقای اعتماد سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی. فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، ۱ (۴)، ۵۵ - ۸۱.
- باقری، مسلم و تولایی، روح اله. (۱۳۸۹). بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها. فصلنامه توسعه انسانی پلیس. دوره ۷. شماره ۳۰، ۷۳-۹۶.
- تابلی؛ حمید، دریجانی؛ علی، نادری فر؛ علی‌رضا و پورشهابی، وحید. (۱۳۹۳). رهبری معنوی در سازمان و مدیریت. انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران.
- توفیقی، شهرام؛ فلاح، محمد صالح؛ خواجه آزاد، مجتبی. (۱۳۹۱). ارزیابی کیفیت رهبری آموزشی بیمارستان بقیه ... (عج) بر اساس الگوی تعالی مالکوم بالدريج. مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین، سال شانزدهم، شماره ۲.
- سلطانی، ایرج. (۱۳۸۸). هوش شش‌گانه ابزار رهبری هوشمند. فصلنامه تدبیر. شماره ۲۱۰.
- داناوی فرد، حسن و اسلامی، آذر (۱۳۹۰)، کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده بنیاد در عمل - ساخت نظریه بی تفاوتی سازمانی، تهران، نشر دانشگاه امام صادق (ع).
- ضیایی، محمدصادق؛ نرگسیان، عباس؛ آباغی، سعید (۱۳۸۷). نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران، نشریه مدیریت دولتی، ۱ (۱)، ۶۷-۸۶.
- طاوسی، علی‌رضا (۱۳۹۳). رابطه رهبری هوشمند با مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده از نظر کارشناس مسئولان اداره کل آموزش و پرورش استان قم. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه.
- قاسمی، مریم (۱۳۹۴). رابطه مؤلفه‌های رهبری هوشمند با استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه.

موغلی، علیرضا، حسن‌پور، اکبر و حسن‌پور، محمد. (۱۳۸۸). بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی در مناطق نوزده‌گانه سازمان آموزش و پرورش تهران، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۲، ۱۱۹-۱۳۲.

نورعلیزاده، رحمان؛ حاجیوند، علی. (۱۳۸۷). رهبری هوشمند (الگوی جدید رهبری در هزاره سوم). دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس. سال پنجم. شماره ۱۶.

- Bass, B.M (2010). *Theory, Research and Managerial Application*. Third Edition. The Free press. New York.
- Friedrich, T. L. & Mumford, M. D. (2009). The effects of conflicting information on creative thought: A source of performance improvements or decrements? *Creativity Research Journal*, 21, 265–281. <http://dx.doi.org/10.1080/10400410902861430>.
- Friedrich, T.L, Vessey, W.B & Schuelke, M.J. (2011). *A Framework for Understanding Collective Leadership: The Selective Utilization of Leader and Team Expertise within Networks*. United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Friedrich, T. L, Griffith b. J. A, Mumford, M. D. (2016). Collective leadership behaviors: Evaluating the leader, team network, and problem situation characteristics that influence their use. *The Leadership Quarterly* 27. 312–333.
- Fry, L.W. (2003) *Toward a theory of spiritual leadership*, *The Leadership Quarterly*, Vol.14 pp.693-727.
- Fry, L.W. and Matherly, L.L. (2006), *Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study*, Tarleton State University – Central Texas.
- Fry, L.W. Hannah, S.T. Noel, M, Walumbwa, F.O. (2011). Impact of Spiritual Leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 259–270.
- Gronn, P. (2002a) *Distributed leadership as a unit of analysis*. *The Leadership Quarterly*. Vol 13. 423-451.
- Gronn, P. (2002b). *Distributed properties: A new architecture for leadership*. *Educational Management and Administration*, 28(3), 317-338.
- MacBeath, J. (2003). *Distributed Leadership*. Nottingham, UK: National College of School Leadership.
- 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), pp462 – 485.
- Mattone, John. (2013). *intelligent leadership: what you need to know to unlock your full potential*. American management association.

- Pfeffer, J. (2003). Business and the spirit: Management practices that sustain values. In R. A. Giacalone & C.L. Jurkiewicz (Eds.), Handbook of workplace spirituality and organizational performance (pp. 29–45). New York: M. E. Sharp.
- Rutkauskas, V, & Stasytyte, V. (2013). “Leadership intelligence: how to get there? Procedia - Social and Behavioral Sciences, 75,pp 52 – 61.
- Sydänmaanlakka, Pentti. (2003).Intelegant Ledership and Ledership Competences Developing a leadership framework for intelligent organizations. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy to be presented with due permission of the Department of Industrial Management, for public examination and debate in Auditorium Luna, Spektri Duo Building, Metsänneidonkuja 6 at the Helsinki University of Technology.
- Sydanmaanlakka, pentti. (2008). Intelligent leadershipe and creativity: suporting creativity through intelligent leadership.the 2 community meeting,may,Buffalo,New York.
- Tang, H.W. Yin, M. & Nelson, D. (2010). “The relationship between emotional intelligence and leadership practices: A cross-cultural study of academic leaders in Taiwan and the USA, Journal of Managerial Psychology, 25(8), pp899 – 926.