



Original Article (Qualitative)

Designing a Smart Leadership Model for Education Managers

Mehdi Oliyae¹ , Aliakbar Ajam² , Ahmad Akbari³ , Turaj Falah Mehne⁴

1- PhD student, Department of Educational Sciences, Torbat Heydariyeh branch, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran.

2- Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Tehran Branch, Payam Noor University, Tehran, Iran.

3- Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

4- Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Torbat Heydariyeh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran.

Receive:

15 May 2024

Revise:

24 July 2024

Accept:

17 December 2024

Keywords:

Leadership, intelligent leadership, pragmatic management, knowledge management, organizational management, team management

Abstract

The aim of the present study is to design a smart leadership model for education managers. The research method is applicable according to its purpose, and its method is qualitative and of the type of content analysis. The statistical population includes 12 university professors and scientific research experts with a degree in public administration, as well as education managers and experts in Torbat Heydariyeh city, who were selected through purposive sampling dependent on the selection criteria, and the selection of samples continued until theoretical saturation was reached. The data collection tool is a semi-structured interview. The validity of the research data was examined and confirmed by returning to the participants and external auditors. The content analysis method and Atlas ti8 software were used to analyze the data. The results indicate that 4 organizing themes: pragmatic management, knowledge management, organizational management, and team management were identified and confirmed; and the results also showed that the elements of the smart leadership model for education managers are knowledge management, organizational management, team management, and pragmatic management.

Please cite this article as (APA): oliyae, M., ajam, A., Akbari, A. and falah mehne, T. (2025). Designing an intelligent leadership model for education managers. *Management and Educational Perspective*, 6(4), 183-200.

Publisher: Research Center of Resources Management Studies and knowledge-based Business

Corresponding Author: Aliakbar Ajam

<https://doi.org/10.22034/jmep.2024.457722.1367>



Email: aliakbarajam1387@pnu.ac.ir

Creative Commons: CC BY 4.0



Extended abstract

Introduction

Today, the issue of leadership is one of the most important topics in the field of organizational behavior, which has been discussed and practiced in various ways for a long time. In the last fifty years, when systemic theories about organizations have been formed, the issue of organizational leadership has also been an important and noteworthy topic, and various discussions and numerous researches have been presented and conducted around it. One of the approaches recently attracted the attention of management experts is intelligent leadership (Haight et al, 2017). Intelligent leadership is an exchange of ideas between a leader and followers in a specific situation, who work effectively with each other to achieve a common vision (Majlesi et al, 2020). Today, future leaders consider it necessary to recognize a change pattern in order to open windows of success for themselves and seize it; and to achieve it, they need many competencies; Smart leadership as a process and competency leadership takes this into account (Marishane & Mampane, 2019). It should be noted that the goal of smart leadership is to create the necessary skills and enthusiasm to achieve organizational leadership knowledge and improve leadership intelligence within individuals. Double effectiveness, strategic and flexible thinking, operational focus, and balance are other knowledge achievements of this theory. In fact, leadership is a real phenomenon and plays a prominent role in the effectiveness of organizations (O'Brien, 2022).

Therefore, the present study, with the aim of designing and developing a model for smart leadership in education using the interpretive structural modeling technique, seeks to design and present a model for smart leadership in education, and answer the question: what the interpretive structural model of smart leadership in education looks like?

Theoretical Framework of Leadership

Leadership is a simple yet elegant concept, which is why there are numerous definitions. Many management experts have different views on what leadership entails, but in general, they agree that leadership involves the power to influence individuals or groups to achieve goals (Amzat et al, 2020).

Smart Leadership

Smart leadership is one of the approaches that management experts have recently paid attention to; therefore, according to leadership theories in new models, an attempt is made to look at the phenomenon of leadership from a creative and intelligent angle (Ali & Rashid, 2020). Smart leadership is an exchange of ideas between a leader and followers in a specific situation, who work effectively with each other to achieve a common vision (Majlesi & Khani, 2019).

Cheraghchi (2023) states in his research that the effectiveness of manager is determined by his management and leadership style. In his research, he examined pragmatic and transformational leadership styles and their types, and showed that a manager, based on his personality and the organization in which he works, can use a specific leadership style or a combination of styles to increase progress and growth. Familiarity with different leadership styles enables an individual to analyze different situations and choose the most appropriate style. He also states that all styles can be effective in specific situations.

Toosi et al, (2022) conducted a study aimed at providing a model for smart leadership in the central organization of Islamic Azad University. In this study, the data in the qualitative section, including three stages of data coding, were analyzed through a coding process and based on a systematic design of grounded theory. The results of the qualitative section indicated the identification of smart leadership components in 5 main components, 21



subcategories, and 98 sub-indices. In the quantitative phase of the research, managers specializing in macro-planning at the middle and senior levels of the Islamic Azad University were selected as the population. The number of staff managers of the central organization of the Islamic Azad University was 114, and the number of staff managers in the provinces was 40, which made a total of 154 people selected as the statistical population. Due to the limited statistical population, the statistical sample was considered equal to the number of 154 people. To collect data from the statistical sample, a researcher-made intelligent leadership questionnaire was used. In the quantitative part, confirmatory factor analysis was first used, and then the relationships between the main indicators were identified using the structural equation model; and after confirming the relationships between the variables, an appropriate model was presented. The findings of the quantitative part showed that the final model of intelligent leadership was confirmed with 5 components of rational leadership, emotional leadership, spiritual leadership, collective leadership, and political leadership.

Research Methodology

The research method is applicable according to its purpose, and its method is qualitative and of the type of content analysis. The statistical population consists of 12 university professors and scientific research experts with a degree in public administration, along with education managers and experts in Torbat Heydariyeh city, selected through purposive sampling dependent on the selection criteria; and the selection of samples continued until theoretical saturation. The data collection tool is a semi-structured interview. The validity of the research data was examined and confirmed through feedback to the participants and external auditors.

Research findings

For data analysis, the content analysis method and Atlas ti8 software were used. The results indicate that 4 organizing themes: pragmatic management, knowledge management, organizational management, and team management were identified and confirmed; and the results as well showed that the components of the intelligent leadership model of education managers are knowledge management, organizational management, team management, and pragmatic management.

Conclusion

The present study was conducted with the aim of designing an intelligent leadership model for education managers. The results of this study are in line with the research of Cheraghchi (2023), Mohtaram & Pakbaz (2023), Fazlail & Moazzami (2023), Toosi et al, (2022), Hejazi & Hossein zadeh (2020), Ali & Rashid (2020), Keikha et al, (2019), Lang (2019), Jalali et al, (2019), Oleksiyenko & Ruan (2018), Keikha (2017), Mohamadi & Farahbakhsh (2015), Rutkauskas & Stasytyte (2013), and Mattone (2013). Lang (2019) showed that given today's changing business environment, what context and platform should be the aim of organizational leaders. Based on published research on the context and platform, this article develops a model of contextual intelligence that can be applied to develop better methods for leadership training. The model encompasses four concerns: contextual sensitivity, situational awareness and judgment, situational adaptability, and response judgment. In the next step, the article focuses on the necessary complexity that leaders must achieve if such a model is to be operationalized. This required complexity includes four components: general cognitive complexity, social complexity, affective complexity, and self-complexity.

In line with the results obtained, the following suggestions are made:

Provide funding for the electronic resource allocation and deployment system.



Design a reward and incentive system that is appropriate for innovative and collaborative employee performance.

Reduce cumbersome rules and processes based on informal structures.

Consider joint goal setting through management by objectives techniques.

Provide special budget to implement an optimal management system for economic and human investments.

علمی پژوهشی (کیفی)

طراحی الگوی رهبری هوشمند مدیران آموزش و پرورش

مهدی اولیایی^۱، علی اکبر عجم^۲، احمد اکبری^۳، تورج فلاح مهنه^۴

۱- دانشجوی دکتری گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

۲- استادیار گروه علوم تربیتی، واحد تهران، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳- استادیار گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

۴- استادیار گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، طراحی الگوی رهبری هوشمند مدیران آموزش و پرورش می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن کاربردی و روش آن کیفی و از نوع تحلیل مضمون می‌باشد. جامعه آماری شامل ۱۲ نفر از اساتید دانشگاهی و خبرگان علمی پژوهشی با رشته تحصیلی مدیریت دولتی و مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش در شهرستان تربت حیدریه می‌باشند که با نمونه گیری نمونه گیری هدفمند وابسته به معیار انتخاب انتخاب شدند و انتخاب نمونه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه داشت. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختار یافته می‌باشد. اعتبار داده‌های پژوهش از طریق بازگشت به مشارکت کنندگان و ممیزان بیرونی بررسی و تأیید شد. برای تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل مضمون و از نرم افزار Atlas ti8 استفاده گردید. نتایج حاکی از آن است که ۴ مضمون سازمان دهنده: مدیریت عمل گرا، مدیریت دانشی، مدیریت سازمانی و مدیریت تیمی شناسایی و تأیید شد و نتایج نشان داد که عناصر مؤلفه‌های الگوی رهبری هوشمند مدیران آموزش و پرورش، مدیریت دانشی، مدیریت سازمانی و مدیریت تیمی و مدیریت عمل گرا می‌باشند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۲۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۳/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۱۵

کلید واژه‌ها:

رهبری،
رهبری هوشمند،
مدیریت عمل گرا،
مدیریت دانشی،
مدیریت سازمانی،
مدیریت تیمی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): اولیایی، مهدی، عجم، علی اکبر، اکبری، احمد و فلاح مهنه، تورج. (۱۴۰۳). طراحی الگوی رهبری هوشمند مدیران آموزش و پرورش. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۶(۴). ۱۸۳-۲۰۰.

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

<https://doi.org/10.22034/jmep.2024.457722.1367>

نویسنده مسئول: علی اکبر عجم



Creative Commons: CC BY 4.0

ایمیل: aliakbarajam1387@pnu.ac.ir

مقدمه

امروزه موضوع رهبری یکی از موضوعات بسیار مهم مباحث مربوط به علم رفتار سازمانی می‌باشد که البته از دیرباز به انحاء مختلف مطرح و مورد عمل قرار گرفته است. در حدود پنجاه سال اخیر که نظریات سیستمی در خصوص سازمان‌ها شکل گرفته است، موضوع رهبری سازمان نیز از موضوعات مهم و قابل توجه بوده که مباحث مختلف و تحقیقات و پژوهش‌های متعددی پیرامون آن ارائه و انجام شده است. یکی از رویکردهایی که به تازگی مورد توجه صاحب نظران حوزه مدیریت قرار گرفته، رهبری هوشمند است (Haight et al, 2017). رهبری هوشمند یک تبادل نظر بین رهبر و پیروان در موقعیت خاص می‌باشد که به یاری همدیگر برای رسیدن به یک بینش مشترک به طور اثربخش فعالیت می‌کنند (Majlesi et al, 2020). رهبری هوشمند پیروان رادرسه بعدعقلانی، هیجانی و معنوی 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 به طور مشترک هدف‌های سازمان را مشخص می‌کنند و حدود و مسئولیت‌ها و وظایف هر فرد را با در نظر گرفتن نتایج مورد انتظار تعیین می‌کند. بعد هیجانی رهبری هوشمند عبارت است از مدیریت بر مبنای عواطف و احساسات و هیجانات، به طوریکه رهبر باید به همه ابعاد وجودی انسان توجه کند و انسان را قلب سازمان و هسته اصلی سازمان در نظر بگیرد (McKeown & Bates, 2013). در بعد معنوی رهبری هوشمند، کارهای نامفهوم و بی مبنا به کارهای با معنا و هدفمند تبدیل می‌شود، به گونه‌ای 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 سازمان را فراهم 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 جامعه کارکنان فراهم می‌کند و موجب پیوند محکم‌تر آن‌ها با سازمان می‌شود و با شناخت و ایجاد معرفت همه جانبه کارکنان، بر قابلیت‌های رفتاری و عملکردی آن‌ها می‌افزاید (Ardalan & Soltanzadeh, 2015).

امروزه رهبران آینده برای محیط آشفته و پرهرج و مرج پیش رو، برای گشودن پنجره‌های موفقیت به سمت خود و تصرف آن، به رسمیت شناختن یک الگوی تغییر را ضروری می‌دانند و برای نیل به آن به بسیاری از شایستگی‌ها نیاز دارند؛ رهبری هوشمند به عنوان یک فرایند و رهبری شایستگی، این امر را مد نظر دارد (Marishane & Mampane, 2019). 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 رهبری درون افراد می‌شود. اثربخشی مضاعف، تفکر راهبردی و منعطف، تمرکز عملیاتی و توازن از دیگر دستاوردهای دانشی این نظریه است. در واقع رهبری پدیده‌ای واقعی بوده و در اثربخشی سازمان‌ها نقش برجسته‌ای ایفا می‌کند (O'Brien, 2022).

(Shavinger, 2021) معتقد است که سازمان هوشمند سازمانی است که با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات و هوشمندی تکنولوژیک، دائماً در حال کسب و تبادل دانش از منابع درون سازمانی و برون سازمانی بوده و در برابر نیازهای محیطی به سرعت واکنش نشان می‌دهد (Najm & Alfaqih, 2021). رهبر هوشمند، با ادغام جنبه‌های مختلف یادگیری و انطباق با فرایند خودارجاعی (متکی به خود) خود دگرگونی، خودآفرینی و در نهایت خود برترسازی در

سازمان شناخته می‌شود (Zeinivand et al, 2021). سازمان هوشمند دارای کارکنان کامل و کارآمد و با هوش است که دارای ابعاد حرفه‌ای، فیزیکی، ذهنی، اجتماعی و معنوی والایی هستند که سازمان به کمک آنها، از سازمان‌های وظیفه مدار به سمت سازمان‌های فرایند مدار حرکت خواهد کرد (Kumar et al, 2022). امروزه می‌دانیم که پرورش انسان کامل و کارآمد و با هوش در هر کشوری در گروی رشد و توسعه‌ی آموزش و پرورش آن کشور می‌باشد. در واقع آموزش و پرورش را می‌توان الگوی کلی نهادها و مؤسسات موجود در جامعه قلمداد نموده است. آموزش و پرورش به معنای گسترده با هزاران مدیر و معلم سرو کار دارد و در سوی دیگر میلیون‌ها دانش آموز را در بر می‌گیرد و به مثابه مهمترین و گسترده‌ترین پایه‌های انسانی کشور به حساب می‌آید که سقف بلند رشد و توسعه و عظمت اسلامی ایرانی بر آن استوار است. از سوی دیگر، تغییرات روزافزون فناوری و اطلاعات ابعاد مختلف جامعه بشری را متحول ساخته است؛ که مهمترین بعد آن آموزش و پرورش است که تربیت کننده افرادی با فضایل اخلاقی، اجتماعی، نیکو، دارای روحیه علمی و متفکر و خالق است. آموزش و پرورش در تولید سرمایه انسانی نقش اساسی ایفا می‌کند، با تعلیم دادن افراد موجب ایجاد تحرک اجتماعی و سیاسی در آنها می‌شود و در سطح کلان آموزش و پرورش منجر به تأمین رفاه افراد و برقراری عدالت و برابری فرصت‌ها می‌شود (Hejazi & Hossein zadeh, 2020) اگرچه در گذشته مدیران از مجرای رسمی و سلسله مراتبی در جهت اثربخشی نظام آموزشی حرکت می‌نمودند، اما در شرایط امروزی تأکید صرف بر چنین اموری، موفقیت نظام آموزشی را تضمین نخواهد کرد. زیرا تغییرات محیطی باعث شده است که نقش‌های مدیریتی دیگر در برابر چالش‌های نوین آموزشی کافی نبوده و مدیران، نیازمند ابزاری با عنوان مهارت رهبری هوشمند هستند (Cheraghchi, 2023). از اینرو در دنیای امروزی آموزش و پرورش برای ورود در عصر جهانی شدن برای بقا و ادامه حیات ناگزیر است که رویکردی متفاوت را نسبت به گذشته برگزینند. با بررسی ادبیات رهبری هوشمند مشخص شد که تاکنون مطالعه‌ای در رابطه با تأثیر رهبری هوشمند بر آموزش و پرورش صورت نگرفته است؛ لذا، پژوهش حاضر با هدف طراحی و تدوین الگویی برای رهبری هوشمند در آموزش و پرورش با استفاده از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری، درصدد است تا به طراحی و ارائه الگویی برای رهبری هوشمند در آموزش و پرورش اقدام ورزد و به این سؤال پاسخ دهد که الگوی ساختاری تفسیری رهبری هوشمند در آموزش و پرورش به چه صورتی است؟

ادبیات نظری

رهبری

رهبری یک مفهوم ساده و در عین حال ظریف است، به همین دلیل است که تعاریف متعددی وجود دارد. بسیاری از کارشناسان مدیریت دیدگاه‌های مختلفی در مورد آنچه رهبری مستلزم آن است دارند، اما به طور کلی، آن‌ها موافقند که رهبری مستلزم قدرت تأثیرگذاری بر افراد یا گروهها در جهت دستیابی به اهداف است (Amzat et al, 2020). در بیشتر مواقع کلمات رهبری و رهبر با هم عوض می‌شوند، اگرچه آن‌ها دو مفهوم متفاوت هستند. رهبران و پیروان هر دو در فرآیند رهبری مشارکت دارند. همچنین برای مشارکت کامل رهبری به عنوان یک رهبر، افراد باید به هویت، ظرفیت و کارآمدی خود به عنوان یک رهبر فکر کنند. به ساده‌ترین عبارت، رهبر، فرد است و رهبری فرآیندی است که ما در آن شرکت می‌کنیم. وقتی روی پیشرفت خود به عنوان یک رهبر تمرکز می‌کنیم، بر خودمان به عنوان یک فرد تمرکز

می‌کنیم. این ممکن است رشد شخصی ما را افزایش دهد، درک خودمان یا دانش ما را افزایش دهد تا بتوانیم سرمایه انسانی خود را که دانش، مهارت‌ها و تجربیاتی است که شما به عنوان یک رهبر دارید، بسازیم. هنگامی که ما بر توسعه رهبری خود تمرکز می‌کنیم، بر روابط و فرصت‌ها برای درک یک گروه و گسترش ظرفیت جمعی همه افراد درگیر تمرکز می‌کنیم (Grint & Jones, 2022).

رهبری هوشمند

رهبری هوشمند یکی از رویکردهایی است که صاحب نظران حوزه مدیریت به تازگی 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 (Ali & Rashid, 2020). رهبری هوشمند یک تبادل نظر بین رهبر و پیروان در موقعیت خاص می‌باشد که به یاری همدیگر برای رسیدن به یک بینش مشترک به طور اثربخش فعالیت می‌کنند (Majlesi & Khani, 2019). رهبری هوشمند زمینه را برای همکاری، همفکری و همدلی در میان جامعه کارکنان فراهم می‌کند و موجب پیوند محکم‌تر آن‌ها با سازمان می‌شود و با شناخت و ایجاد معرفت همه جانبه کارکنان، بر قابلیت‌های رفتاری و عملکردی آن‌ها می‌افزاید. 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 (Toosi et al, 2022).

پیشینه پژوهش

Cheraghchi, 2023) در پژوهش خود بیان می‌کند که اثربخشی یک مدیر توسط مدیریت و سبک رهبری آنها تعیین می‌شود. در پژوهش خود به بررسی سبک‌های رهبری عملگرا و تحولگرا و انواع آنها پرداخته است و نشان داده است که یک مدیر می‌تواند از یک سبک رهبری خاص یا ترکیبی از سبک‌ها، براساس شخصیت خود و سازمانی که در آن فعالیت می‌کند برای افزایش پیشرفت و رشد استفاده کند. آشنایی با سبک‌های مختلف رهبری، فرد را قادر می‌سازد تا موقعیتهای مختلف را تحلیل کرده و مناسبترین سبک را انتخاب کند. همچنین وی بیان می‌کند که همه سبک‌ها می‌توانند در شرایط خاص مؤثر باشند.

(Mohtaram & Pakbaz, 2023) به بررسی طراحی الگوی شایستگی‌های مرتبط با رهبری دوسوتوان در سیستم‌های اجتماعی پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که الگوی شایستگی‌های رهبری دوسوتوان شامل ۳۲ مضمون پایه در ۹ مضمون سازمان‌دهنده با عناوین: ۱. «شایستگی‌های فردی»؛ ۲. «مهارت‌های ارتباطی»؛ ۳. «مهارت‌های حرفه‌ای - مدیریتی»؛ ۴. «مهارت مدیریت مشارکتی»؛ ۵. «مهارت برنامه ریزی و تفکر استراتژیک»؛ ۶. «توانایی راهبری تغییر»؛ ۷. «تمایل به دانش افزایشی»؛ ۸. «مهارت پاسخگویی به محیط در عین توجه به انسجام داخلی»؛ ۹. «توانایی اعمال مدیریت اقتضایی» می‌باشد. لازم به ذکر است، خروجی این کار می‌تواند به مدیران و برنامه ریزان توسعه‌ی سازمانی یاری رساند تا با آگاهی از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر شایستگی‌های رهبری دوسوتوان، به صورت آگاهانه‌تری به توسعه توانمندی‌ها و مهارت مدیران در سطوح مختلف سازمانی بپردازند.

(Fazlail & Moazzami, 2023) به بررسی تأثیر سبک رهبری سازمانی بر مدیریت منابع انسانی ضمن تأکید بر نقش میانجی گر محیط کار رقابتی پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد، سبک رهبری سازمانی بر مدیریت منابع انسانی تأثیر معناداری ندارد و رد شده است اما سبک رهبری سازمانی بر محیط کار رقابتی، محیط کار رقابتی بر مدیریت منابع انسانی و سبک رهبری سازمانی بر مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی محیط کار رقابتی تأثیر معناداری دارند و تأیید شده است.

(Toosi et al, 2022) در پژوهشی با هدف ارائه الگویی برای رهبری هوشمند در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی انجام شد. در این پژوهش داده‌ها در بخش کیفی شامل سه مرحله کدگذاری داده‌ها از طریق فرایند کدگذاری و مبتنی بر طرح نظام مند نظریه داده بنیاد مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج بخش کیفی حاکی از شناسایی مؤلفه‌های رهبری هوشمند در ۵ مؤلفه اصلی و ۲۱ طبقه فرعی و ۹۸ زیر شاخص بود. در مرحله کمی تحقیق، مدیران متخصص در امر برنامه ریزی‌های 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 جمع آوری 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 مؤلفه رهبری عقلایی، رهبری عاطفی، رهبری معنوی، رهبری جمعی و رهبری سیاسی مورد تأیید قرار گرفت.

(Hejazi & Hossein zadeh, 2020) پژوهشی با هدف بررسی و تجزیه و تحلیل چگونگی تأثیر مؤلفه‌های هوش عاطفی بر رهبری هوشمند انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش شامل مدرسان و اعضای هیات علمی پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان (۱۱۰۰ نفر) تشکیل می‌دادند. حجم نمونه، ۳۳۰ نفر با بهره‌گیری از روش طبقه‌ای متناسب تعیین شد. داده‌های مربوط به رهبری هوشمند به وسیله پرسشنامه محقق ساخته و داده‌های مربوط به هوش عاطفی به وسیله پرسشنامه هوش عاطفی «گولمن» جمع آوری شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها به کمک دونرم افزار SPSS و LISREL صورت پذیرفت. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که «آگاهی در خصوص موقعیت» با ضریب تشخیص ۰/۸۹۲ مهم‌ترین بُعد رهبری هوشمند را تشکیل می‌دهد. هم چنین نتایج نشان داده است که «مهارت اجتماعی» و «خودآگاهی» با ضریب تشخیص ۰/۴۳ و ۰/۳۳ به ترتیب به عنوان مهم‌ترین ابعاد هوش عاطفی که بر رهبری هوشمند تأثیر مهمی دارند، محسوب می‌شوند.

(Ali & Rashid, 2020) پژوهشی با عنوان مطالعه تطبیقی رهبری هوشمند بین کمیته‌های ملی المپیک و پارالمپیک عراق از دیدگاه اعضای فدراسیون انجام دادند. اهمیت تحقیق در مطالعه رهبری از دیدگاه فدراسیون‌های مرکزی پارالمپیک و المپیک و همچنین مقایسه نتایج با استفاده از مقیاس رهبری هوشمند شامل (هوش شخصیت - هوش هیجانی - هوش شناختی - و هوش معنوی) است. نتایج نشان داد که اعضای کمیته پارالمپیک دارای برخی ویژگی‌های رهبری هستند اما سیاست‌های دنبال شده توسط کمیته به آن‌ها اجازه نمی‌دهد که نقش رهبری خود را انجام دهند. محققان توسعه مهارت‌های رهبری بالاتر را با بهبود مهارت‌ها و توانایی‌های آن‌ها در هوش هیجانی، شناختی و معنوی و همچنین برگزاری دوره‌هایی برای رهبری هوشمند توصیه کردند.

(Keikha et al, 2019) پژوهشی با هدف تأثیر رهبری هوشمند بر عملکرد تحصیلی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی زاهدان با میانجی تفکر انتقادی انجام دادند. آن‌ها بیان کردند که رهبری هوشمند با تأکید بر مدیریت هدف، عواطف و احساسات؛ معنا و هدفمندی و توسعه روحیه کار تیمی و گروهی و پرورش و تقویت حس جستجوگری می‌تواند بر عملکرد اعضای هیأت علمی تأثیر بگذارد و بر توسعه روز افزون و همه جانبه دانشگاه‌ها بیفزاید.

(Lang, 2019) پژوهشی با عنوان آموزش بهتر رهبری: چارچوبی برای پیشرفت رهبری هوشمندانه انجام دادند. این مقاله نشان می‌دهد که با توجه به فضای کسب و کار متغیر امروز، منظور رهبران سازمانی باید چه زمینه و بستری باشد. بر اساس تحقیقات منتشر شده در مورد زمینه و بستر، این مقاله مدلی از هوش زمینه‌ای را توسعه می‌دهد که بر اساس آن می‌توان روش‌های بهتری برای آموزش رهبری پرورش داد. این مدل چهار نگرانی را در بر می‌گیرد: حساسیت زمینه‌ای، آگاهی از وضعیت و قضاوت، سازگاری وضعیتی وقضاوت پاسخ. در مرحله بعدی، مقاله بر پیچیدگی‌های لازم که رهبران باید در صورت عملیاتی کردن چنین مدلی به دست آورند، متمرکز است. این پیچیدگی مورد نیاز شامل چهار مؤلفه است. شامل: پیچیدگی شناختی عمومی، پیچیدگی اجتماعی، پیچیدگی مؤثر و خود پیچیدگی.

(jalali et al, 2019) پژوهشی با عنوان ارائه الگوی رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی منتخب استان سیستان و بلوچستان) انجام دادند. پژوهشگر در بخش کیفی پژوهش ابتدا با مطالعه عمیق اسناد موجود و سپس مصاحبه با خبرگان اقدام به شناسایی شاخص‌های الگوی رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در سازمان‌های دولتی را از روش تحلیتم نمود. نتایج تحقیق نشان داد که، عوامل علی رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در سازمان‌های دولتی بر راهبرد سازمانی تأثیر ندارد، اما عوامل زمینه‌ای و ساختاری رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در سازمان‌های دولتی بر راهبرد تأثیر دارد.

(Oleksiyenko & Ruan, 2018) طی پژوهشی با عنوان "جوامع دانشگاهی و رهبری هوشمند" با این سؤال 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، آذرت 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.

(Keikha, 2017) در پژوهشی با هدف ارائه مدل رهبری هوشمند برای دانشگاه‌ها، برای طراحی الگوی بومی رهبری هوشمند از روش تحقیق کیفی و روش نمونه‌گیری مبتنی بر هدف و مصاحبه نیمه ساختار یافته با مدیران و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های زاهدان استفاده کرد. پس از مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان، دستیابی به غنای اطلاعاتی، اشباع و تکرار داده‌ها حاصل شد. لذا الگوی مورد نظر در قالب ۴۲۶ کد، ۸۹ مفهوم، ۱۹ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی (رهبری عقلایی، رهبری عاطفی، رهبری معنوی و رهبری جمعی) طراحی شد.

(Mohamadi & Farahbakhsh, 2015) در پژوهشی با هدف بررسی رابطه رهبری هوشمند و بهداشت روانی دبیران با تعدیل‌گری مدیریت استرس شغلی در مدارس متوسطه دوم شهر خرم‌آباد. به این نتایج دست یافت که رهبری هوشمند با سلامت روانی دبیران مدارس رابطه معناداری دارد. این رابطه به ویژه هنگامی که استرس شغلی مدیریت می‌شد از استحکام بیشتری برخوردار بود.

(Rutkauskas & Stasytyte, 2013) 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.

(Mattonne, 2013) 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 سپس نتیجه گیری می‌کند در رهبری هوشمند ابتدا باید به تواناییهای "برون هسته‌ای" شامل تصمیم گیری، رهبری احساسی، ارتباطات و مدیریت استعداد پرداخته و سپس به اصول خود شخصیت و خود مقاوم 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.

روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، به روش کیفی انجام شد و استراتژی تحقیق حاضر تحلیل مضمون (تم) است؛ بنابراین در گام اول نیازمند کشف و تفسیر داده‌های کیفی است تا ابعاد و مؤلفه‌های مدل شناسایی شوند؛ استراتژی تحلیتم انتخاب شده است که محتوای ادبیات و مصاحبه‌ها کدگذاری و تلفیق می‌شوند. تحلیتم یکی از مهم‌ترین روش‌های پژوهشی کیفی است که در تمامی روش‌های کیفی مورد استفاده قرار می‌گیرد. با استفاده از تحلیتم به بررسی و تحلیل طبقه بندی و دسته‌بندی مصاحبه با خبرگان پرداخته می‌شود و در نهایت ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های رهبری هوشمند در آموزش و پرورش شناسایی شده است. هدف تحقیق حاضر، اکتشاف و فهم پدیده است؛ زیرا محقق به دنبال طراحی الگوی رهبری هوشمند مدیران آموزش و پرورش است. داده‌های این پژوهش برگرفته از مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختار یافته می‌باشد. جامعه آماری تحقیق شامل اساتید دانشگاهی و خبرگان علمی پژوهشی با رشته تحصیلی مدیریت دولتی و مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش در شهرستان تربت حیدریه می‌باشد. نمونه گیری براساس نمونه گیری هدفمند وابسته به معیار انتخاب و تا رسیدن به اشباع نظری می‌باشد که ۱۲ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند که در جدول (۱) نشان داده شده است:

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت کنندگان

سن	جنس	سمت	سابقه کار	رشته تحصیلی مقطع تحصیلی
۴۷	مرد	رییس اداره	۲۷ سال	مدیریت منابع انسانی
۴۰	زن	کارشناس ارشد	۱۴ سال	مدیریت دولتی - تحول
۴۴	زن	مدرس دانشگاه	۱۲ سال	مدیریت دولتی
۵۲	زن	کارشناس ارشد	۲۵ سال	روانشناسی
۴۲	مرد	رییس گروه تحول سازمانی	۱۷ سال	مدیریت صنعتی
۵۷	مرد	مسئول حراست	۲۲ سال	مدیریت منابع انسانی

سن	جنس	سمت	سابقه کار	رشته تحصیلی مقطع تحصیلی	
				ارشد	
۴۳	مرد	مدیرکل دفتر سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی	۱۶ سال	دکترا	مدیریت استراتژیک
۴۲	مرد	معاون اداره	۲۰ سال	دکترا	مدیریت دولتی
۴۷	مرد	مسئول کارگزینی	۲۰ سال	دکترا	برنامه‌ریزی سیستم‌های اقتصادی
۴۹	مرد	معاون مدیرکل	۲۴ سال	دکترا	مدیریت استراتژیک
۴۸	مرد	مدرس دانشگاه	۲۰ سال	دکترا	مدیریت اجرایی
۴۰	مرد	کارشناس	۱۲	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون و از نرم افزار Atlas ti8 استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

نتایج جمعیت شناختی پژوهش حاکی از آن است که؛ مشارکت کنندگان ۲۵٪ زنان و ۷۵٪ مردان می‌باشند و از نظر میزان تحصیلات، ۸۳٪ دکتری و ۱۷٪ کارشناسی ارشد می‌باشند.

در تحقیق کنونی، در اولین گام به سازمان‌دهی اطلاعات به دسته‌های بامعنی پرداخته شد. در طول این مرحله، به طور اساسی به خلق مفاهیم از داده‌ها پرداخته می‌شود. این گام شامل بخش‌بندی جملات یا پاراگراف‌ها به طبقه‌ها و الصاق یک اصطلاح به یکدسته می‌باشد. بدیهی است که در این مراحل بعضاً مطالب متناقض و یا متفاوت (از نظر مشارکت کنندگان) بود که پس از بررسی‌های لازم، داده‌های نامتناسب مشخص و حذف شدند و تعداد کدهایی که برای هر مقوله توسط مصاحبه‌شوندگان تکرار شده مشخص شد. پس از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها، دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های اولیه انجام و مفاهیم در یک گروه قرار داده شد. با مرور مضامین سازمان دهنده ثبت شده و همخوانی آن با نظرات مشارکت کنندگان، مضامین فراگیر الگوی رهبری هوشمند مدیران آموزش و پرورش شناسایی شد و در جدول (۲) درج گردید.

جدول ۲. جدول مضامین رهبری هوشمند برای مدیران آموزش و پرورش

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	فراوانی کد
الگوی رهبری هوشمند مدیران آموزش و پرورش	مدیریت عمل گرا	آگاهی اجتماعی	۱۴
		معناداری در کار	۴
		قابلیت سازگاری	۵
		ویژگی شخصیتی مدیر	۲۲
		گروه -تبادل رهبر	۱۵
		بازخورد عملکرد رهبر	۳
	مدیریت دانشی	یادگیری سازمانی	۱۰
		نوآوری و خلاقیت	۷
		مهارت رهبری هوشمند	۱۱
		تکنولوژی	۲
		زیر سازی	۷
		نظارت و بازخورد	۱۰
	مدیریت سازمانی	ارزیابی	۵
		عملکرد	۷
		امنیت	۱
		عوامل سیاسی	۳
		عوامل اقتصادی	۷
		عوامل محیطی	۴
	مدیریت تیمی	روحیه و تعامل کاری	۹
		مسئولیت پذیری	۵
		حمایت	۴
		تحول مداری	۳
		عضویت و همکاری سازمانی	۵
		ارتباطات جمعی	۱۰

ارتباط خطی میان مضامین فراگیر پژوهش شامل الگوی رهبری هوشمند مدیران آموزش و پرورش مشخص شد که مدل کیفی با تجزیه و تحلیل مصاحبه مشارکت کنندگان در فرآیند پژوهش در شکل (۱) نشان داده می شود.



شکل ۱. مضمون فراگیر و سازمان دهنده رهبری هوشمند برای مدیران آموزش و پرورش

در این مرحله مضامین سازمان دهنده با یکدیگر ترکیب می‌شوند و یکپارچه سازی و سپس تجزیه و تحلیل صورت می‌پذیرد. ادغام به منظور ارائه قضیه‌های نظری، بیانگر رابطه تعمیم یافته در یک طبقه و مفاهیم آن با طبقات معین است. با توجه به شکل (۱)، مضمون فراگیر " الگوی رهبری هوشمند مدیران آموزش و پرورش " ۴ مضمون سازمان دهنده: مدیریت عمل گرا؛ مدیریت دانشی؛ مدیریت سازمانی و مدیریت تیمی شناسایی شده است.

بحث و نتیجه گیری

رهبران سازمان اغلب بر کل سازمان، استراتژی‌ها و برنامه‌های بلند مدت توجه دارند و در درون سازمان نقش‌های مهمی که بار ارزشی دارند بر عهده می‌گیرند، ایجاد یک بستر مناسب برای تغییر، ایجاد تعهد و احساس مالکیت و ایجاد توازن میان ثبات و نوآوری از جمله وظایف مهم رهبران سازمانی است. مسائلی چون عدم نظارت و بازخورد، ارزیابی نامناسب، انتصاب بر اساس ملاک و معیارهای غیر رهبری هوشمند، پرداخت حقوق و مزایای ناکافی و از بین بردن انگیزه کاری، عدم وجود سیستم تشویق و تنبیه درست و بجا و پرداخت‌های نا بجا و عدم وجود عدالت در پرداخت از جمله عواملی است که حیات سازمان را به خطر می‌اندازد. لذا لازم است مدیران و کارکنان برای ارتقاء بهره‌وری عمل گرا، دانشی و سازمانی مشتاق بوده، از رفتارهای ضد شهروندی سازمانی پرهیز کرده و به دنبال خلاقیت و نوآوری باشند که نشانگر اهمیت پارامترهایی چون تبادل رهبر- گروه؛ بازخورد عملکرد رهبر؛ یادگیری سازمانی؛ مسئولیت پذیری؛ حمایت؛ تحول مداری؛ عضویت و همکاری سازمانی؛ ارتباطات جمعی و نوآوری و خلاقیت است. همچنین در دنیای امروز تکنولوژی

برای ارائه خدمات، صرفه جویی در میزان مصرف ورودی‌های سازمان، خودگردانی سازمانی، به حداقل رساندن احتیاج به نیروی انسانی و نوآوریهای مداوم، نقش مهمی در حیات سازمان‌ها ایفا می‌کند. این بدان معناست که در سازمان‌هایی مانند آموزش و پرورش به دلیل تنوع ارباب رجوع، هم‌راستایی با تغییر و تحولات دنیای آموزش، تکنولوژی وارد عرصه سازمانی شده و نقش محوری در بهره‌وری و کارایی سازمانی به خود گرفته است. بدیهی است مانند هر پدیده دیگری فن‌آوری‌های پیشرفته، تهدیدها و فرصت‌های جدیدی را برای سازمان‌ها خلق می‌کند. نکته اصلی آن است که تکنولوژی به خودی خود برای سازمان ارزش و مزیت محسوب نمی‌شود و ارزش واقعی آن در تغییراتی است که به تبع آن در سازمان ایجاد می‌شود. از جمله این پیامدها می‌توان به انتخاب استراتژیهای مناسب برای کاهش عدم اطمینان اشاره کرد و از طرف دیگر تکنولوژی خالق انضباط سازمانی است و این بدان معناست که به واسطه‌ی برخورداری سازمان از تکنولوژی مناسب مراحل انجام امور، دقیق پیگیری شده و اشکالات هر مرحله در همان قسمت قابل شناسایی است. از سوی اطلاعات و ارتقای سواد رسانه‌ای کاربران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از این رو به نظر می‌رسد دست اندرکاران سازمانی ضمن هم‌راستایی با تغییرات و تحولات تکنولوژی به ناچار نیازمند اتخاذ رویکردها و روش‌هایی برای زیرسازی در این حوزه هستند؛ از این رو این بخش از سازمان نیز به سان سایر بخش‌های سازمانی مانند منابع انسانی، مالی،... نیازمند باز تعریف نقش‌های جدیدی برای کاربران و سازمان است تا ضمن برخورداری و افزایش توان آموزشی برای سازمان، زمینه افزایش مدیریت دانشی را فراهم آورد.

نتایج حاکی از آن است که ۴ مضمون سازمان دهنده: مدیریت عمل‌گرا، مدیریت دانشی، مدیریت سازمانی و مدیریت تیمی شناسایی و تأیید شد و نتایج نشان داد که عناصر مؤلفه‌های الگوی رهبری هوشمند مدیران آموزش و پرورش، مدیریت دانشی، مدیریت سازمانی و مدیریت تیمی و مدیریت عمل‌گرا می‌باشند. نتایج این پژوهش با پژوهش (Cheraghchi, 2023) (Mohtaram & Pakbaz, 2023) (Fazlail & Moazzami, 2023) (Toosi et al, 2022) (Hejazi & Hossein, 2023) (zadeh, 2020) (Ali & Rashid, 2020) (Keikha et al, 2019) (Lang, 2019) (jalali et al, 2019) (Oleksiyenko, 2020) (& Ruan, 2018) (Keikha, 2017) (Mohamadi & Farahbakhsh, 2015) (Rutkauskas & Stasytyte, 2013) (Mattone, 2013) همسویی دارد. (Lang, 2019) نشان دادند که با توجه به فضای کسب و کار متغیر امروز، منظور رهبران سازمانی باید چه زمینه و بستری باشد. بر اساس تحقیقات منتشر شده در مورد زمینه و بستر، این مقاله مدلی از هوش زمینه‌ای را توسعه می‌دهد که بر اساس آن می‌توان روش‌های بهتری برای آموزش رهبری پرورش داد. این مدل چهار نگرانی را در بر می‌گیرد: حساسیت زمینه‌ای، آگاهی از وضعیت و قضاوت، سازگاری وضعیتی و قضاوت پاسخ. در مرحله بعدی، مقاله بر پیچیدگی‌های لازم که رهبران باید در صورت عملیاتی کردن چنین مدلی به دست آورند، متمرکز است. این پیچیدگی مورد نیاز شامل چهار مؤلفه است. شامل: پیچیدگی شناختی عمومی، پیچیدگی اجتماعی، پیچیدگی مؤثر و خود پیچیدگی. (Ali & Rashid, 2020) نشان دادند که نتایج با استفاده از مقیاس رهبری هوشمند شامل (هوش شخصیت - هوش هیجانی - هوش شناختی - و هوش معنوی) است همچنین اعضای کمیته پارالمپیک دارای برخی ویژگی‌های رهبری هستند اما سیاست‌های دنبال شده توسط کمیته به آن‌ها اجازه نمی‌دهد که نقش رهبری خود را انجام دهند. محققان توسعه مهارت‌های رهبری بالاتر را با بهبود مهارت‌ها و توانایی‌های آن‌ها در هوش هیجانی، شناختی و معنوی و همچنین برگزاری دوره‌هایی برای رهبری هوشمند توصیه کردند. (Mattone, 2013) نشان دادند که 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 مقاوم 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.

همان‌طور که نتایج پژوهش نشان داد؛ برای اجرای مدیریت عمل‌گرا، داشتن برنامه‌هایی برای معناداری در کار؛ افزایش آگاهی اجتماعی؛ آموزش برای قابلیت‌سازی؛ تناسب ویژگی شخصیتی مدیر؛ تبادل رهبر-گروه و بازخورد عملکرد رهبر ضروری است. لذا برای اجرای هرچه بهتر برنامه‌های فوق پیشنهاد می‌شود، اقدامات زیر عملیاتی شود:

تغییر، حذف و یا جابه‌جایی برخی از مدیران بخش‌های مختلف متناسب با رویکرد رهبری هوشمند. محدود کردن تخصصی‌سازی یا رویه‌های دقیق عملیاتی، در راستای رفع هرچه سریع‌تر موانع غیرمنتظره در مسیر تحقق چشم‌انداز رهبری هوشمند.

به جنبه‌های معناداری در کار از طریق مدیریت و توسعه آگاهی اجتماعی توجه شود.

همچنین مدیریت دانشی باید توسط رهبران با داشتن برنامه‌هایی برای یادگیری سازمانی؛ نوآوری و خلاقیت؛ افزایش مهارت رهبری و تکنولوژی و زیرساخت‌ها، اجرا شود. لذا برای اجرای هرچه بهتر برنامه‌های فوق پیشنهاد می‌شود، اقدامات زیر عملیاتی شود:

تأمین بودجه برای نظام تجهیز و تخصیص منابع الکترونیکی.

طرح ریزی سیستم پاداش و مشوق‌های لازم متناسب با عملکرد نوآورانه و همکارانه کارکنان.

کم کردن قواعد و فرایندهای دست و پاگیر مبتنی بر ساختار غیررسمی.

همچنین مدیریت سازمانی با استفاده از نظارت و بازخورد؛ ارزیابی عملکرد صحیح؛ ایجاد امنیت و در نظر گرفتن تمام عوامل سیاسی؛ عوامل اقتصادی و عوامل محیطی میسر می‌شود. لذا برای اجرای هرچه بهتر برنامه‌های فوق پیشنهاد می‌شود، اقدامات زیر عملیاتی شود:

به هدف‌گذاری مشترک از طریق تکنیک‌های مدیریت بر مبنای اهداف توجه شود.

بودجه ویژه به منظور پیاده‌سازی نظام مدیریت بهینه سرمایه‌گذاری‌های اقتصادی و انسانی.

تقویت شفافیت در کار به افزایش نظارت و بازخورد، مسئولیت‌پذیری و روحیه و تعامل کاری.

به جنبه‌های افزایش شفافیت و امکان بروز آوا در محیط کار از طریق ایجاد بستر گفتگو و جریان‌سازی برای رشد و توسعه تفکر نقاد توجه شود.

همچنین مدیریت تیمی با انتقال روحیه و تعامل کاری؛ مسئولیت‌پذیری؛ حمایت؛ تحول‌مداری؛ عضویت و همکاری سازمانی و ارتباطات جمعی میسر می‌شود. لذا برای اجرای هرچه بهتر برنامه‌های فوق پیشنهاد می‌شود، اقدامات زیر عملیاتی شود:

کارمندیابی جهت فراهم‌سازی و تأثیرگذاری بر جذب مدیران مناسب با رویکرد رهبری هوشمند.

برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی جهت ایجاد جو اعتماد و حمایت در میان مدیران سازمانی.

رهبران باید در قالب تیم‌سازی، مدیریت دانش را هدف قرار داده و عمل‌گرای را تشویق کنند.



Reference

- Ali, A. A. L., & Rashid, A. D. (2020). A Comparative Study of Intelligent Leadership between Iraqi National Olympic and Paralympic Committees from Federation members' Point Of View. *Journal of physical education*, 32(1).
- Amzat, I. H., T& aslikhan, M., & Walters, L. M., & Walters, T. (2020). Likert's 4-Management System Instrument Psychometric Properties-University Management-Malaysia. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 28(3). Corpus ID: 235366496
- Ardalan, M. R., & Soltanzadeh, V. (2015). Affected Social entrepreneurship of intelligent leadership with the role of mediator organizational learning. *Journal of Entrepreneurship Development*, 8(3), 493-512. doi: 10.22059/jed.2015.57647. (In Persian).
- Cheragchi, A. (2023). Investigating effective leadership styles in educational management. *International Conference on Management and Human Sciences Research in Iran*. <https://civilica.com/doc/1694746>. (In Persian).
- Fazlail, B., & moazzami, M. (2023). The effect of organizational leadership style on human resource management while emphasizing the mediating role of competitive work environment. *Management and Educational Perspective*, 4(4), 114-142. doi: 10.22034/jmep.2023.378676.1149. (In Persian).
- Grint, K., & Jones, O. S. (2022). *Leadership: Limits and possibilities*. Bloomsbury Publishing.
- Haight, R. C., & Kolar, C., & Nelson, M. H., & Fierke, K. K., & Sucher, B. J., & Janke, K. K. (2017). Assessing emotionally intelligent leadership in pharmacy students. *American journal of pharmaceutical education*, 81(2). doi: [10.5688/ajpe81229](https://doi.org/10.5688/ajpe81229)
- Hejazi, A., & Nazarpoori, A. (2020). Investigating the effect of emotional intelligence dimensions on intelligent leadership in knowledge age organizations. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(45), 249-268. doi:[20.1001.1.25884182.1399.6.23.1.4](https://doi.org/10.1001.1.25884182.1399.6.23.1.4). (In Persian).
- Hejazi, D. A., & Hossein zadeh, M. (2020). Investigating the realization of equal learning opportunities based on the elimination of class distance according to the law of the Fifth Five-Year Development Plan in Iranian Education. *Quarterly Journal of Education Studies*, 6(23), 1-13. (In Persian).
- Jalali, S., & Haddadi, E., & Keikha, A., & Keshtgar, A., & Kamalian, A. R. (2019). Intelligent leadership model based on soft power in government organizations (Case Study: Selected Government Organizations of Sistan and Baluchestan Province). *Soft power Studies*, 9(1), 203-237. DOI:[20.1001.1.23225580.1398.9.1.7.1](https://doi.org/10.1001.1.23225580.1398.9.1.7.1). (In Persian).
- Keikha, A., & Hoveyda, R., & Yaghoubi, N. (2019). The Effect of Intelligent Leadership on Academic Performance of Faculty Members of Zahedan State Universities with Critical Thinking Mediator, *Journal of Public Management Research*, 10 (35) doi: 10.22111/jmr.2017.3253. (In Persian).
- keikha, A. (2017). Identify the Intelligent Leadership Components for Universities. *Research on Educational Leadership and Management*, 4(13), 85-108. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2018.27584.1340> (In Persian).
- Lang, J. C. (2019). Teaching Leadership Better: A Framework or Developing Contextually-Intelligent Leadership. *CreativeEducation*, 10(02), 443-463. DOI:[10.4236/ce.2019.102032](https://doi.org/10.4236/ce.2019.102032)
- Majlesi, A., & Khani, Z. E. Awadzadeh, F., & Pirezad, A. (2019) "The impact of intelligent leadership and organizational structure on management accounting trends with emphasis on the mediating role of information technology". *Scientific Journal of Management Accounting*. Volume 13, Number 46, Pages 155-171. SID. <https://sid.ir/paper/951610/fa>. (In Persian).
- 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. DOI:[10.1108/LM-10-2012-0072](https://doi.org/10.1108/LM-10-2012-0072)
- Mohamadi, T., & Farahbakhsh, S. (2015). Investigating the Relationship between Intelligent Leadership and Teachers' Mental Health with Job Stress Management Modulation in Khorramabad Secondary Schools. *Career and organizational counseling*, 6(21), 95-112. (In Persian).
- Mohtaram, M., & Pakbaz, Z. (2023). Designing a Model of Ambidextrous Leadership Competencies in Social Systems. *Management and Educational Perspective*, 5(3), 25-48. doi: 10.22034/jmep.2023.390813.1179. (In Persian).

- Najm, N. A., & Alfaqih, A. A. (2021). Organizational Intelligence and Market Expansion in Jordanian Pharmaceutical Leadership Model for Smart Organizations). Two police monthly human development magazines, 5(19), 117-129. doi: 10.30495/jzv.2021.24913.3238 (In Persian).
- O'Brien, M. (2022). The New Leader of Change: How Next Generation Leaders are Transforming Thwmselves, their Businesses and the World with Purpose and Empathy, PCL Publication, Brighton, UK
- Oleksiyenko, A., & Ruan, N. (2018). Intellectual leadership and academic communities, journal faculty of education, 7(2): 52-71. DOI: [10.1111/hequ.12199](https://doi.org/10.1111/hequ.12199)
- Tousi, A., & Senjari, A., & Ghayoumi, A. A. & Ahadi, P. (2019). Presenting a smart leadership model for the central organization of Islamic Azad University, Educational Leadership and Management Quarterly, 14(1). [20.1001.1.27171329.1399.14.1.1.9](https://doi.org/10.1001.1.27171329.1399.14.1.1.9). (In Persian).
- Zeinivand, Z., & Shiri, A., & Abbaspour, H. (2021). Investigating The Impact of Intelligent Leadership on Organizational citizenship Behavior of Teachers and Female Staffs of Dare Shahr and Abdanan Girls' Schools. Quarterly Journal of Woman and Society, 12(47), 85-100. doi: 10.30495/jzv.2021.24913.3238. (In Persian).