



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی  
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی  
با رویکرد توسعه پایدار  
8<sup>th</sup> International Conference on  
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



## رهبری هوشمند: الگوی نوین مدیریت و رهبری در سازمانها

جواد کاظم پور

دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن Kazempour.javad@gmail.com

### چکیده

یکی از مواردی که باعث موفقیت یک سازمان یا جامعه می‌شود، تعامل میان رهبر و اعضای آن سازمان یا جامعه است. این تعامل در سایه رهبری هوشمندانه میسر است و به نوعی بر پایه تبادل نظر و برقراری ارتباط بنا شده است. در رهبری هوشمند، رهبر و افراد در موقعیت‌های ضروری و خاص به یکدیگر کمک می‌کنند. بر اساس این شیوه رهبری، رهبر و اعضای سازمان با یکدیگر صحبت می‌کنند، یک موضوع خاص را مورد بررسی قرار می‌دهند و تا به یک نظر مشترک و اثربخش برسند. از این رو رهبری هوشمند برای سازمان‌های امروزی که رقابت در بین آنها شدید است ضروری به نظر می‌رسد. هدف پژوهش حاضر نیز توصیف رهبری هوشمند به عنوان یک الگوی نوین در مدیریت و رهبری سازمان‌ها بوده است. این پژوهش از نظر هدف جز تحقیقات بنیادی و از نظر روش جز تحقیقات کیفی از نوع مروری است. جامعه این پژوهش شامل منابع نوشتاری در زمینه رهبری هوشمند در سایت‌های معتبر فارسی و لاتین بود و نمونه پژوهش بر اساس روش هدفمند نظری گزینش شد. یافته‌های این پژوهش براساس فیش برداری و فرم سیاهه، تحلیل شدند. در این مطالعه به بررسی ویژگی‌های رهبر هوشمند، ابعاد رهبری هوشمند، ابزار رهبری هوشمند، الگوها و مدل‌های رهبری هوشمند پرداخته شد. از برجسته‌ترین یافته‌های این پژوهش این بود که نشان داد یک رهبر هوشمند باید دارای هوش‌های شش گانه؛ معنوی، سازمانی، اجتماعی، عاطفی، استراتژیک و هوش فرهنگی باشد.

واژه‌های کلیدی: رهبری، رهبری هوشمند، مدیریت و رهبری.



mph.sdcongress.ir

# هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8<sup>th</sup> International Conference on  
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



## 1. 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. در این میان نقش و تأثیر مدیریت و رهبری، نسبت به سایر افراد، چشم‌نوازتر است، حتی می‌توان گفت کارآمدی مدیریت و رهبری، می‌تواند پایه‌گذار موفقیت سازمان‌ها باشد [1]. به اعتقاد گرون<sup>1</sup> (2002)، اگر چه در گذشته مدیران می‌توانستند از طریق دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های رسمی به دنبال اثربخشی سازمان‌ها باشند، اما امروزه نمی‌توان گفت تکیه بر چنین موضوعاتی، می‌تواند باعث اثربخشی و موفقیت آنها شود. امروزه مدیران نیازمند ابزار تحت عنوان رهبری هستند و نقش‌های مدیریتی جهت برخورد با این چالش‌ها کافی نیستند [2].

با توجه به اینکه رهبری در هر سازمانی می‌تواند مهمترین عامل در رشد، حیات، بالندگی یا مرگ یک سازمان باشد [3]. بنابراین یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر عملکرد کلی سازمانی می‌تواند رهبری سازمان باشد [4]. در دنیای امروزی برای اینکه رهبران مؤثر باشند، باید یاد بگیرند که ضمن تأمین نیازهای مبتنی بر ارزش‌های کارکنان، روابط قابل اعتماد با همه ذینفعان برقرار کنند [5]. رهبران مجموعه‌های مهارت‌های منحصر به فردی دارند که شامل هوش، تجربه، خلاقیت و دانش آموخته شده است و در موازات سازمان و بینش سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرند که به نظر می‌رسد مؤثر باشد [6] با این حال لاوب<sup>2</sup> (2013) معتقد است که سبک‌های قدیمی رهبری برای عصر حاضر مفید نیست. گونه‌ای از رهبری نیاز است که به کمک آن بین اهداف سازمان و نیازهای کارکنان تعادل ایجاد شود [7]. رهبران آینده برای محیط آشفته و پرهز و مرج پیشرو، 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، این امر را مدنظر دارد [8]. رهبری هوشمند سبب وسیع‌تر شدن منطقه نفوذ رهبران از افراد به گروه و از گروه به سازمان‌ها و جامعه می‌شود. رهبری هوشمند باید به افراد در جهت توسعه جامع خودشان به عنوان یک موجود زنده کمک کند و همچنین کارکنان را در جهت رسیدن به گروه‌های 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، به موقع و اثربخش است که این امر از طریق رهبری هوشمندانه و خردمندانه حاصل خواهد شد [9].

کسب مهارت‌های حیاتی در نظام سازمانی پیشرفته متناسب با نسل جوان قرن بیست و یکم در حوزه‌های مختلفی مانند تفکر انتقادی و حل مسئله، همکاری و مدیریت بین شبکه‌ای، چابکی و ظرفیت تعدیل، ابتکار، ارتباطات مؤثر، دسترس پذیری و ظرفیت نقد اطلاعات، کنجکاوی و تفکر باز لازم است [10]. از آنجاکه پیشرفت‌های نوین فناورانه در بطن فرآیند کنونی جهانی شدن قرار دارند، بخش‌های مختلف و منحصر به فرد جهان به واسطه این فناوری‌ها به هم پیوند خواهند خورد. به عنوان مثال در حوزه اقتصاد، ارتباط میان شبکه‌های مرتبط به وسیله تجارت بین الملل شکل می‌گیرد. علاوه بر این، تولید صادرات محور در تمامی کشورها نیز نتیجه توسعه و بهبود تولید بر مبنای فناوری و خدمات است. در نتیجه مدیران امروز باید تغییرات رخ داده را بپذیرند و بینش وسیعی نیز داشته باشند. آنها باید قادر باشند راهبردهای سازمانی را به منظور کسب اهداف سازمانی تشخیص دهند [11].

یکی از تئوری‌های رهبری که اخیراً مورد مطالعه بیشتر محققان واقع شده تئوری رهبری هوشمند است. رهبران هوشمند در بعد عقلایی با هنجارهای سازمانی دست و پنجه 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

1. gronn

2. Laub



mph.sdcongress.ir

# هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8<sup>th</sup> International Conference on  
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



مقابل، رهبران هوشمند در بعد هیجانی برای تحول در سازمان تلاش می کنند که طی آن یک عضو اجازه دارد ضمن تأثیرگذاری بر سایر اعضا و مردم، به آنها انگیزه دهد تا به هدف های گروهی و فردی خویش برسند. در بعد هیجانی، رهبران در وهله اول به تأثیر روحیات و رفتارهای خود بر دیگران توجه می کنند. این دسته از رهبران هیجان های خود را می شناسند و احساسات دیگران را درک می کنند و کم و زیاد حالت های حسی و هیجانی سازمان خود را می سنجند. رهبران در بعد معنوی بر فرایند اثرگذاری اجتماعی جمعی تأکید دارند که به همه افراد گروه برای کار کردن در روش های معنادار توانایی می دهد. رهبری معنوی بر تمرکز همه اعضای گروه به منظور رسیدن به نیازهای معنوی و ارتقای تعهد و عملکرد سازمانی تأکید دارد [12] مدل رهبری هوشمند مبتنی بر پارادایم فرا صنعتی است. در این پارادایم، وظایف مجدداً تعریف می شود، کارکنان سازمان و روابط بین آنها گسترده تر می گردد و این دیدگاه مبتنی بر جامعه است. رهبری هوشمند مبتنی بر مدل رهبری جهانی و همچنین تئوری سیستم های اجتماعی است. رهبری هوشمند یک فرایند مشارکتی در رهبری است [13] ماتون (2013) بیان می کند 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 می کنند. در نتیجه، رهبر خرد جمعی گروه را می پروراند و تعهد و دلبستگی آنها را به کار افزایش می دهد [14].

یکی از شایستگی های محوری که موجب موفقیت رهبران می شود، هوش رهبری است. رهبران سازمانی نیازمند هوشمندی چندگانه ای هستند تا آنها را قادر سازد تصمیمات استراتژیک در محیط پیچیده و مهم دنیای کسب و کار فعلی اتخاذ کنند. هوش چندبعدی رهبران موجب می شود تا سازمان، متوازن و هماهنگ و پویا شود، آنها نیازمند هوشمندی چندگانه ای هستند تا آنها را قادر سازد تصمیمات استراتژیک در محیط پیچیده و مهم کسب و کار فعلی اتخاذ کنند؛ هوش چندبعدی رهبران موجب می شود تا سازمان، متوازن، هماهنگ و پویا شود و رهبران سازمانی به عنوان کسانی که نقش الگودهی و هدایت سازمانی را به عهده دارند، نیازمند توانمندی های چندگانه و متوازن هستند تا بتوانند سازمان را در پویایی نگهدارند و آن را توسعه دهند. رهبران دنیای کسب و کار فعلی بایستی از هوشمندی قوی، یکپارچه و چندبعدی برخوردار باشند تا بتوانند تصمیمات هماهنگ و مناسبی اتخاذ کنند [15].

با توجه به مطالب مذکور و توصیف رهبری هوشمند و از انجاییکه جهان امروز جامعه ای دانش محور، است که توسعه نیازهای سرمایه انسانی در آن باید در حال حاضر و در آینده تغییر کند. رهبران آینده نگر باید در زمینه های مختلف از جمله جامعه پذیری، توانمندی، اشتیاق، بینش شفاف، اعتماد به نفس و عزم و اراده از صلاحیت کافی برخوردار و توانمندی بیان بینش خود و مواجهه با موقعیت های چالش برانگیز را نیز داشته باشند. بنابراین توجه به رهبری هوشمند در این سازمان ها ضروری به نظر می رسد. از این رو هدف پژوهش حاضر توصیف رهبری هوشمند به عنوان یک الگوی نوین در مدیریت و رهبری در سازمان ها می باشد.

## 2. روش پژوهش

هدف پژوهش حاضر توصیف ویژگی های رهبری هوشمند در سازمان ها می باشد. این پژوهش از لحاظ هدف جز تحقیقات توسعه ای (تحقیقاتی که بیشتر با رویکرد به آینده و پیشرفت علوم صورت می گیرد) و از نظر ماهیت داده ها و سبک تحلیل در گروه پژوهش های کیفی از نوع مروری قرار گرفته است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی منابع نوشتاری معتبر (کتاب مرجع، مقالات پژوهشی اصیل و رساله های دکتری) در زمینه موضوع رهبری هوشمند بوده است. نمونه ها با روش هدفمند نظری انتخاب شده است. تحلیل یافته های این پژوهش به صورت فیش برداری و سیاهه تحلیل انجام شده است.

## 3. رهبری هوشمند

رهبری هوشمند یک تبادل نظر بین رهبر و پیروان در موقعیت خاص می باشد که به یاری همدیگر برای رسیدن به یک بینش مشترک به طور اثربخش فعالیت می کنند. این فرایند در یک سیستم و سازمان مشخص با ارزش ها و فرهنگ مشارکتی روی می دهد که محیط کلان صنعتی و اجتماعی بر آن نیز تأثیر گذار است. رهبری هوشمند ما را در شناسایی راه حل های جدید



mph.sdcongress.ir

# هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8<sup>th</sup> International Conference on  
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



برای حل مشکلات گوناگون که در حال حاضر با آن مواجه هستیم کمک می کند و با تلقیق مدیریت و رهبری کارهای ناممکن و بی معنا تبدیل به کارهای با معنا و هدفمند می گردد و به ما نیرو و انرژی می بخشد. رهبری هوشمند همچنین یک فرایند مشارکتی است که نه تنها مختص رهبر بلکه بوسیله پیروان باید یاد گرفته شود و نیز به کار گرفته شود. رهبری هوشمند یک تبادل نظر بین رهبر و پیروان در موقعیت خاص می باشد که به یاری همدیگر برای رسیدن به یک بینش مشترک به طور اثر بخش فعالیت می کنند [16] رهبری هوشمند به معنای حرکت از یک جفت دست به سوی یک انسان کامل و کارمند با هوش است که دارای ابعاد حرفه ای، فیزیکی، ذهنی، اجتماعی و معنوی است و در پی حرکت از سازمان های وظیفه مدار به سمت سازمان های فرایند مدار است. مطالعات، فیدلر (1982) اهمیت موقعیت یا وضعیتی را که رهبر و پیروان تحت آن فعالیت می کنند را نشان داده است. اولیو (2005) نیز اهمیت موقعیت را با تأکید بر این واقعیت که رهبری تحت یک موقعیت پویا به وقوع می پیوندد، مشخص کرده اند. بر اساس نظر آنان، موقعیت که شامل محیطی است که در آن رهبران و پیروان فعالیت می کنند، توانایی تشخیص درست پویایی های درون گروهی و نیروی های محیط بیرونی را بر موفقیت رهبری، در بر می گیرد [17] بر این اساس، توجه به محیط و موقعیتی که در آن رهبری صورت می گیرد از مؤلفه های حیاتی برای رهبری اثربخش محسوب می شود. هم چنین علاوه بر محیط بیرونی، بسیاری مطالعات رهبری، روی رفتارها، فعالیت ها، و ویژگی های شخصیتی و فردی رهبران متمرکز شده اند. بر اساس رویکرد شخصیتی، محققان روی مفاهیمی از قبیل خود کامیابی، خود سودمندی، احترام به خود متمرکزاند که بر اساس نظر اولیو (2005) عوامل حیاتی در رهبری اثربخش، محسوب می شوند. مدل رهبری هوشمند در شکل (1) نشان داده شده است.



شکل شماره (1): مدل رهبری هوشمند [18]







mph.sdcongress.ir

# هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8<sup>th</sup> International Conference on  
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach

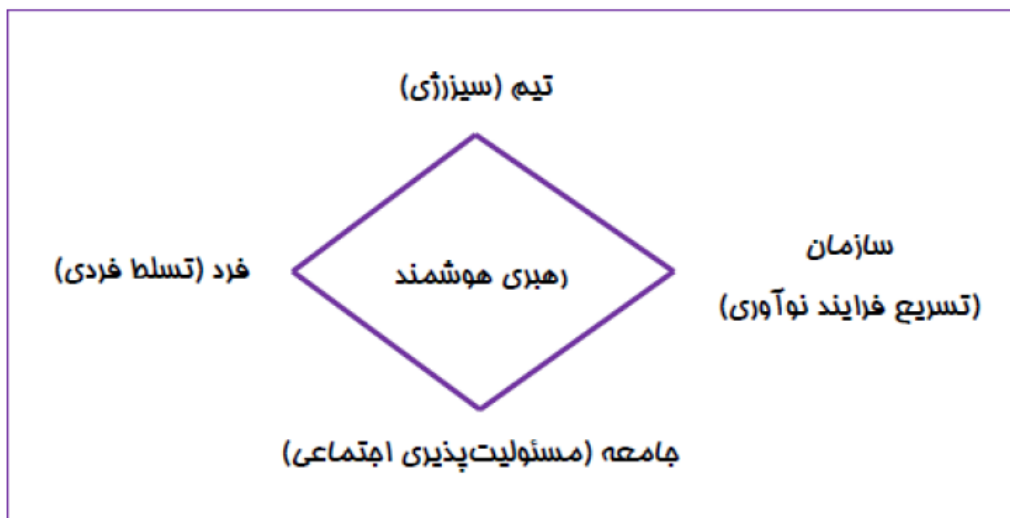


5. ماهیتاً یک الگوی رهبری جامع و جهانی است اما برای سازمان های هوشمند تدوین شده است.
6. بر مبنای تئوری سیستم ها می باشد.
7. رهبری یک فرایند مشارکتی است.
8. آموزش رهبری هم مختص رهبران و هم مختص پیروان است.
9. دارای یک بعد اخلاقی و ارزش قوی می باشد.
10. باید به ما در حل مسائل و مشکلات کلان فردی، سازمانی و اجتماعی کمک کند [16]

هوش به معنای توانایی استفاده از قابلیت های گوناگون در ابعاد مختلف جسمی، فکری، عاطفی و معنوی به منظور حل مسائل و مشکلات یا خلق محصولات در یک موقعیت فرهنگی خاص است. بنابراین رهبری هوشمند یک تبادل نظر رهبر و پیروان که در موقعیت های خاص به منظور دستیابی به اهداف مشترک به طور اثر بخش گرد هم آمده اند؛ و این رهبری در بهترین حالت ممکن است. این الگو نیازمند رهبران و پیروان بالغ نوع مخصوصی از سازمان و فرهنگ خاص سازمانی می باشد [13]

## 6. رهبری هوشمند و حوزه تاثیر آن

در یک سازمان مکانیکی هدف، کنترل کامل فعالیت می باشد. در یک سازمان ارگانیک هدف، مدیریت خوب و کنترل تغییرات از طریق تعادل بین سازمان و محیط می باشد. یک سازمان پویا قادر به نوآوری مداوم و فعالیت در محیط پراشوب و پرتلاطم می باشد. این سه نوع از سازمان ها بر مبنای الگوهای مختلف می باشند مبنای الگوی مکانیکی ثبات نیوتنی و جهان مکانیکی می باشد. الگوی ارگانیکی بر مبنای تئوری سیستمی بر تالنفی می باشد و الگوی پویا بر مبنای تئوری آشوب ادوارد لورنز می باشد. یک سازمان هوشمند باید همه این جنبه ها را به منظور کارایی و اثر بخشی مداوم در نظر بگیرد. فرهنگ در این الگو بر مبنای شکوه و عظمت و دارای چهار بعد واقعیت، شهامت، اخلاقیات و رویاها می باشد. این الگو باید به پیروان در تحقق خود شکوفایی کمک کند و از هوش خلاقمان که شامل ابعاد عقلانی، هیجانی و معنوی است استفاده کنیم. تبادل نظر یک شیوه ارتباط جمعی است که یادگیری جمعی را تسهیل می کند. پیروان نقش فعال دارند و دارای قابلیت خود مدیریتی هستند. آنان پیرو نیستند بلکه مستقیماً درگیر فرایند رهبری هستند و دارای انگیزه، تعهد، مسئولیت پذیری و استقلال هستند. کار تیمی عمده ترین شیوه انجام کار می باشد. افراد، تیم ها و سازمان ها به دنبال معنا و هدفمندی در کار هستند. اگر همگی مؤلفه های فوق در کنار همدیگر قرار گیرند بستر دوام را برای توانمندسازی فراهم می آورند. در رهبری هوشمند شما می توانید در صورت نیاز از سبک های گوناگون رهبری استفاده کنید و در انتخاب سبک رهبری آزاد و منعطف هستید. همچنین هوش شامل ابعاد عاطفی، هیجانی، ذهنی و معنوی به منظور حل مسائل و مشکلات در موقعیت های گوناگون می باشد. الگوی جدید یک الگوی جامع و کل نگر می باشد. نقطه تمرکز این رویکرد صرفاً افراد نیستند. بلکه بر روی تیم ها، سازمان ها و جوامع تمرکز دارد و سعی می کند دامنه نفوذ خود را وسیع کند. در سطح فردی به دنبال تسلط فردی، در سطح تیمی به دنبال سینرژی، در سطح سازمانی تسریع فرایند نوآوری و در سطح اجتماعی افزایش مسئولیت پذیری اجتماعی می شود [18]. در شکل شماره (3) این تغییر الگو و تغییر نقش رهبری ترسیم شده است.



شکل شماره (3): رهبری هوشمند و حوزه تأثیر آن

#### 7. ابعاد رهبری هوشمند

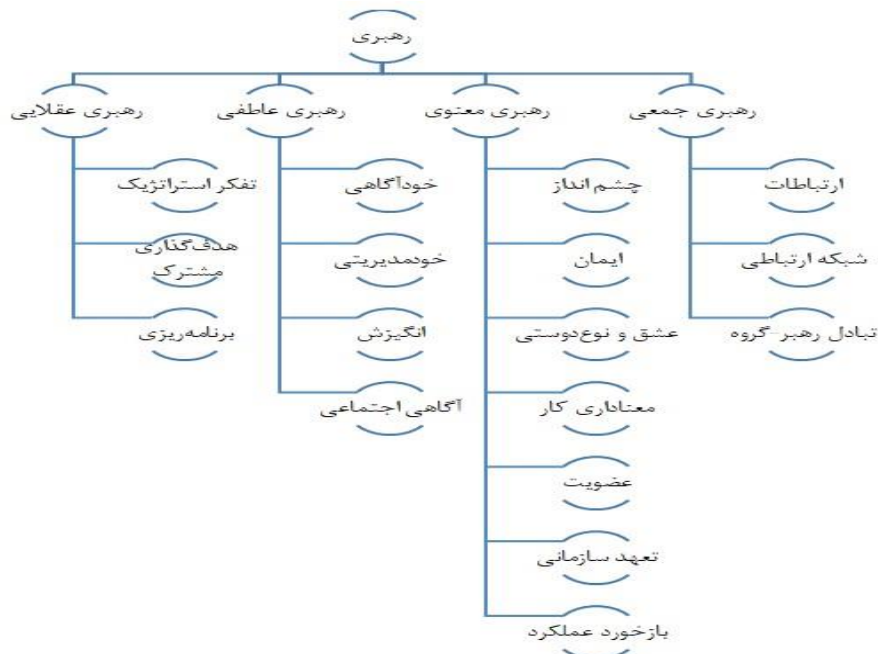
با توجه به تئوری های پیشین رهبری در الگوی جدید سعی داریم از دیدگاه جامع و با توجه به جنبه های مفید تئوری های پیشین به معرفی یک الگوی جدید برای سازمان های هزاره سوم بپردازیم. این الگوی جدید دارای چند اصل و مبنا می باشد که باید آنان را در مطالعه رهبری در نظر بگیریم نخست باید از یک زاویه خلاق و هوشمند به پدیده رهبری نگاه کنیم، هوش خلاق سعی می کند که ابعاد هیجانی، عقلانی، شهودی و معنوی هوش را بایکدیگر تلفیق کند. و به همین دلیل است که اصطلاح رهبری هوشمند را برای این تئوری به کار گرفته ایم. رهبری هوشمند پیروان را در سه بُعد عقلانی، هیجانی و معنوی هدایت می کند

1-7. **بعد عقلانی رهبری هوشمند (مدیریت بر مبنای هدف):** مدیریت بر مبنای هدف یکی از ابعاد اساسی فرایند رهبری هوشمند می باشد که از طریق آن مدیران سطوح بالا و پایین به طور مشترک هدف های سازمان را مشخص می سازند و حدود و مسئولیت ها و وظایف هر فرد را با در نظر گرفتن نتایج مورد انتظار تعیین می کنند و تمامی این عوامل را برای ارزشیابی فعالیت های افراد به کار می برند [20].

2-7. **بعد هیجانی رهبری هوشمند (مدیریت بر مبنای عواطف و احساسات):** 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 [20].

3-7. **بعد معنوی رهبری هوشمند (مدیریت بر مبنای معنا و هدفمندی):** در بعد معنوی رهبری هوشمند، کارهای نامفهوم و بی مبنا تبدیل به کارهای با معنا و هدفمند می گردد، به گونه ای که به ما نیرو و انرژی می بخشد و از فرسودگی شغلی و بیهودگی جلوگیری میکند [21].

در یک تقسیم بندی دیگر علاوه بر عوامل عقلایی، هیجانی و معنوی، ابعاد رهبری هوشمند بر اساس شکل ذیل بیان شده است.



شکل شماره (4): ابعاد رهبری هوشمند

### 8. هوش های شش گانه؛ ابزار رهبری هوشمند

هوش به معنای توانایی استفاده از قابلیت های گوناگون در ابعاد مختلف جسمی، فکری، عاطفی و معنوی به منظور حل مسائل و رهبری هوشمند یک تبادل نظر بین مشکلات یا خلق، محصولات در یک موقعیت فرهنگی خاص است. رهبر پیروان در موقعیت خاص اسووت، که به یاری همدیگر برای رسویدن به یک بینش مشترک به طور اثربخش فعالیت می کنند. این فرایند در یک سیستم و سازمان مشخص با ارزش ها و فرهنگ مشارکتی روی می دهد که محیط کلان صنعتی و اجتماعی بر آن نیز اثر گذار است.

یکی از شایستگی های محوری که موجب موفقیت رهبران می شود، هوش رهبری است. رهبران سازمانی نیازمند هوشمندی چندگانه ای هستند تا آن ها را قادر سازد تصمیمات استراتژیک در محیط پیچیده و مهم دنیای کسب و کار فعلی اتخاذ کنند. هوش چندبعدی رهبران موجب می شود تا سازمان، متوازن و هماهنگ و پویا شود. آنها نیازمند هوشمندی چندگانه ای هستند تا آن ها را قادر سازد تصمیمات استراتژیک در محیط پیچیده و مهم کسب و کار فعلی اتخاذ کنند؛ هوش چندبعدی رهبران موجب می شود تا سازمان، متوازن، هماهنگ و پویا شود [22].

#### 8-1. هوش فرهنگی<sup>3</sup>

هوش فرهنگی، بر قابلیت های خاصی تمرکز دارد که برای روابط شخصی با کیفیت و اثربخش در شرایط فرهنگی مختلف لازم اند. هوش فرهنگی بینش های فردی را دربر می گیرد که برای انطباق با موقعیت ها و تعاملات میان فرهنگی و حضور موفق در گروه های کاری چندفرهنگی مفیدند [22]

#### 8-2. هوش عاطفی<sup>4</sup>

یکی از عواملی که موجب ارتقای سطح عملکرد رهبری می شود، نحوه تعامل و درک متقابل رهبر و اعضای سازمان است. رهبری سازمان ها بایستی زمینه های بیان احساسات و عکس العمل های منطقی را در اعضای تیم کاری ایجاد کند [23]

<sup>3</sup> . Cultural Intelligence

<sup>4</sup> . Emotional Intelligence





mph.sdcongress.ir

# هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8<sup>th</sup> International Conference on  
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



## 8-3. هوش اجتماعی<sup>5</sup>

هوش اجتماعی در جامعه یا سازمان از جمله سرمایه های مهم محسوب می شود و این به خاطر آن است که از طریق آن، می توان به ارتقای سطح بهداشت روانی جامعه و سازمان کمک کرد. سرمایه های اجتماعی را می توان حاصل پدیده هایی نظیر اعتماد متقابل، تعامل اجتماعی متقابل، گروه های اجتماعی، احساس هویت جمع و گروهی و احساس وجود تصویری مشترک از آینده دانست [24]

## 8-4. هوش معنوی<sup>6</sup>

نظریه رهبری معنوی براساس الگوی انگیزش درونی، توسعه یافته است که ترکیبی از چشم انداز، ایمان به تحقق هدف، نوع دوستی و بقای معنوی است. هدف رهبری معنوی توجه به نیازهای اساسی پیروان است تا موجب بقای معنوی آنان را فراهم آورد. چنین رهبری موجب می شود که کارکنان معنای واقعی شغل خود را درک کنند و برای شغلی که دارند، اهمیت قائل شوند. رهبری دارای هوش معنوی بالا، چشم انداز و ارزش های مشترکی برای کارکنان ایجاد و موجبات توانمندی تیمی و سازمانی را فراهم می کند که در نهایت، سطح رفاه زیستی، سلامتی، بهره وری و تعهد کارکنان افزایش خواهد یافت [25]

## 8-5. هوش سازمانی<sup>7</sup>

هلال<sup>8</sup> (2005) هوش سازمانی را حاصل عملکرد پنج زیرسیستم شناختی ساختار سازمانی، فرهنگ، روابط ذی نفعان، مدیریت دانش و فرایندهای اسووتراتژیک می داند و آلبرخت<sup>9</sup> (2013) هوش سازمانی را به عنوان استعداد و ظرفیت یک سازمان در حرکت قدرت ذهنی در رسیدن به رسالت سازمان تعریف می کند [26].

## 8-6. هوش استراتژیک<sup>10</sup>

هوش استراتژیک رهبران سازمانی، موجب به وجود آمدن هوش شمنندی رقابتی می شود. هوش شمنندی رقابتی، هنر جمع آوری، پردازش و ذخیره سازی اطلاعات است که افراد تمام سطوح سازمان به فراخور نیاز خود به آن دسترسی دارند و به آن ها کمک می کند که آینده خود را شکل دهند و در مقابل تهدیدهای رقابتی از آن ها حفاظت می کند [27].

5 . social intelligence

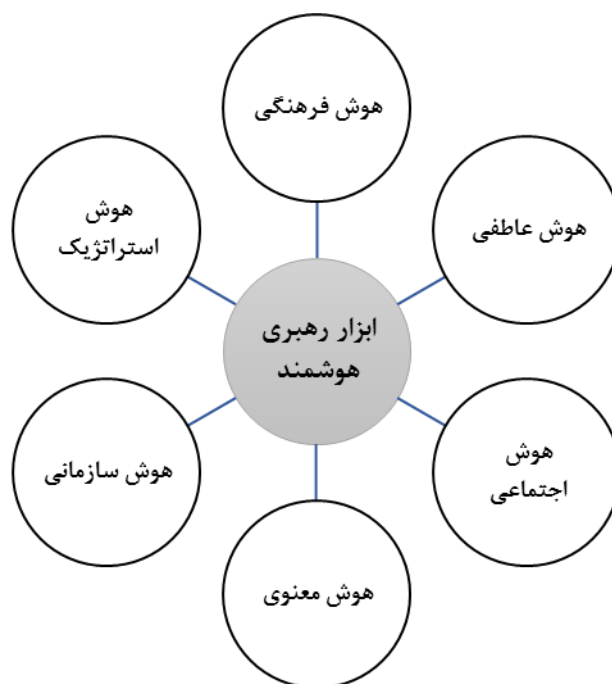
6 . Spiritual Intelligence

7 . Organizational Intelligence

8 . Halal

9 . Albrecht

10 . Strategic Intelligence



شکل شماره 5: ابزار رهبری هوشمند

### 9. ویژگی‌های رهبران هوشمند

ارزش‌های بنیادین و مهمتر از همه شخصیت یک فرد در زندگی، زاینده استعدادهای نهفته است نه ضریب هوشی. آنچه که مسلماً در مورد رهبران بزرگ و موفق سازمانها میدانیم این است که لزوماً آنها باهوشترین فرد سازمان از لحاظ ضریب هوشی نیستند، بلکه آنها توان رهبری بالاتری نسبت به سایرین دارند و به همین وسیله افراد را به سمتی که در نظر دارند سوق می‌دهند. باید گفت رمز نفوذ آنها بر افراد همین نکته است. رهبران موفق می‌دانند چگونه با نفوذ بر قلب‌های افراد افکار و اعمال آنها را در جهت اهداف مورد نظر خود به کار بگیرند. می‌دانیم که رهبر در سازمان لزوماً مشروعیت خود را از قانون نمی‌گیرد. قدرت رهبر و نفوذ او بر کارکنان بیشتر به ویژگیهای شخصیتی او بر می‌گردد، به همین دلیل است که مدیرانی که نقش رهبری را در سازمان به عهده دارند در ایجاد تغییرات و تحولات در سازمان‌ها موفقتر هستند. در دنیای امروز که سرعت تغییرات بالاست و حتی ماهیت تغییرات نیز عوض شده است، اهمیت سازگاری و تشکیل یک محیط مناسب برای سازمان بیشتر شده است. مدیران باید بتوانند کارکنان خود را با آهنگ تغییرات همگام کنند. این موضوع اهمیت رهبری را نشان می‌دهد. یک رهبر با نفوذ بسیار ساده‌تر می‌تواند سازمان را منعطف کند تا مدیریتی که می‌خواهد با تکیه بر تکنیک‌های خاص و صرف زمان بیشتری به این مهم دست یابد. نکته مهم این است که استدلال توأم با عاطفه دارای قدرت و ارزش بیشتری است. رهبرانی که از هوشمندی بالا برخوردارند این نکته را برای توجیه تصمیمات خود به افراد همیشه مد نظر دارند. مهمترین خصیصه رهبران هوشمند استعداد در ایجاد هیجان است، یعنی توانایی در ترغیب خود و دیگران. زیرا بدون کمک عواطف، استدلال نه دارای اصول است و نه قدرت. یکی از مشکلات تصمیم‌گیری در دنیای امروز، این است که تمامی متون تخصصی و مشاورین، عاطفه و احساس را از مدیریت جدا می‌دانند. خردگرایی فنی از زمان‌های قدیم شیوه مورد قبول در مدیریت و بیشتر مشاغل بوده است و منطق‌سوی را بهترین راه حل برای مشکلات می‌داند. در حالی که شهود یا احساس ناشی از رهبری هوشمند می‌تواند بازدهی روند تصمیم‌گیری را به طرز چشمگیری افزایش دهد. استفاده مدیران و رهبران از ابعاد رهبری هوشمند مانند هوش عاطفی باعث می‌شود تا تمام جزئیات یک مسئله به سرعت بررسی شود و نتایج اعمال به عنوان پیام هشدار دهنده به طور خودکار اعلام شود تا یا از خطر دوری شود یا بهترین گزینه انتخاب شود [28]



mph.sdcongress.ir

## هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8<sup>th</sup> International Conference on  
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



### 10. بحث و نتیجه گیری

رقابت جهانی و انتظارات جوامع در حال تحول، نیاز به مدیریت جدیدی را مطرح می کند. یکی از رویکردهایی که به تازگی مورد توجه صاحب نظران حوزه مدیریت قرار گرفته رهبری هوشمند است. بنابراین با توجه به تئوری های رهبری در الگوهای جدید سعی بر آن است که از زاویه خلاق و هوشمند به پدیده رهبری نگریده باشد. رهبری هوشمند پیروان را در سه بعد عقلانی، هیجانی و معنوی هدایت می کند. بعد عقلانی رهبری هوشمند، مدیریت بر مبنای هدف یکی از ابعاد اساسی فرایند رهبری هوشمند می باشد که از طریق آن مدیران سطوح بالا و پایین به طور مشترک هدف های سازمان را مشخص می سازند و حدود و مسئولیت ها و وظایف هر فرد را با در نظر گرفتن نتایج مورد انتظار تعیین می کنند. 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. توانایی رهبری برای به کارگیری هیجانات یا تولید هیجان ها برای حل مسئله در کارایی اعضای گروه نقش مهمی را ایفا می کند. در بعد معنوی رهبری هوشمند، کارهای نامفهوم و بی معنا تبدیل به کارهای با معنا و هدفمند می گردد به گونه ای که به ما نیرو و انرژی می بخشد و از فرسودگی شغلی و بیهودگی جلوگیری می کند. در این بعد رهبر با استفاده از ارزش ها، طرز تلفی و رفتارهایی که لازمه انگیزش درونی خود و دیگران است، بقای معنوی اعضای سازمان را فراهم می آورد. سیدانمانلاکا (2008) بیان می کند، رهبری هوشمند یک تبادل نظر بین رهبری و پیروان در موقعیت خاص می باشد که به یاری همدیگر برای رسیدن به یک بینش مشترک به طور اثر بخش فعالیت می کنند. که در نتیجه آن رهبر خرد جمعی گروه را می پروراند و تعهد و دلبستگی آنان را به کار افزایش می دهد. رهبری هوشمند زمینه را برای همکاری، هم فکری و همدلی در میان جامعه کارکنان می گشاید و پیوند میان آنان را با سازمان محکم تر می کند و با شناخت و ایجاد معرفت همه جانبه کارکنان از سوی رهبری بر قابلیت های رفتاری و عملکردی آنان بیفزاید. یکی از تئوری های مدیریت در زمینه رهبری و هدایت سازمانی که به تازگی مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته، هوشمندسازی رهبری است. رهبری هوشمند سبب گسترده تر شدن حوزه نفوذ رهبران از افراد به تیم و از تیم به سازمان ها و جامعه می شود. رهبری هوشمند باید به افراد در جهت توسعه جامع خودشان به عنوان یک موجود زنده کمک کند و همچنین کارکنان را در جهت رسیدن به تیم های خودگردان حمایت کند. از مهم ترین مسائلی که در رهبری هوشمند به آن تاکید می شود، مدیریت سازمان بر اساس هدف مشخص است. بر همین اساس مدیران سازمانی در هر جایگاهی که باشند، بالا یا پایین، اهداف مشترکی را برای سازمان ترسیم می کنند و با مشخص کردن حدود وظایف کارمندان و انتظارات و معیار ها برای تحقق اهداف سازمان تلاش می کنند. یک رهبر هوشمند باید به احساسات و عواطف کارمندان توجه کند. اهمیت به احساسات و عواطف کارمندان لازم به نظر می رسد چرا که کارمندان قلب و سرمایه اصلی سازمان هستند. سازمانی که بر اساس رهبری هوشمند اداره می شود، همه ی تلاش خود را برای ایجاد انگیزه و نیرو به کارمندان انجام می دهد. در این گونه سازمان ها هیچ فعالیتی بدون معنا و هدف صورت نمی گیرد. فعالیت های درون سازمانی هرگز به فرسودگی و نارضایتی شغلی منجر نمی شود.

### 11. منابع و ماخذ

1. کیخا، عالمه. (1396). شناسایی مولفه های رهبری هوشمند برای دانشگاهها. پژوهش های رهبری و مدیریت آموزشی، 4(13)، 85-108.
2. Gronn, P. (2002). The new work of educational leaders: Changing leadership practice in an era of school reform. London: Paul Chapman
3. طوسی، علیرضا، سنجرى، احمدرضا، قیومی، عباسعلی، احدی، پرویز. (1399). ارائه الگوی رهبری هوشمند برای سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، 14(1)، 1-19.
4. Sydänmaanlakka, P. (2003). Intelligent leadership and leadership competencies: developing a leadership framework for intelligent organizations.



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی  
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی  
با رویکرد توسعه پایدار  
8<sup>th</sup> International Conference on  
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



5. اردلان، محمدرضا، و سلطانزاده، وحید. (1394). تأثیرپذیری کارآفرینی اجتماعی از رهبری هوشمند با نقش میانجی یادگیری سازمانی. توسعه کارآفرینی، 8(3)، 493-512.
6. Kessi, A. M. P., Suwardi, W. Z., Mukhtar, A., Asmawiyah, A., & AR, D. P. (2022). Islamic Leadership, Emotional Intelligence, and Spiritual Intelligence on Passion of Work and Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 15-26.
7. Laub, J. (2003). From paternalism to the servant organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) model. In Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable
8. Hämmäläinen, R. P., & Saarinen, E. (2007). Systems intelligent leadership. *Systems intelligence in leadership and everyday life*, 3-38.
9. Weinberger, L. A. (2003). *An examination of the relationship between emotional intelligence, leadership style and perceived leadership effectiveness*. University of Minnesota.
10. Ronquillo, C. E., Peltonen, L. M., Pruinelli, L., Chu, C. H., Bakken, S., Beduschi, A., ... & Topaz, M. (2021). Artificial intelligence in nursing: Priorities and opportunities from an international invitational think-tank of the Nursing and Artificial Intelligence Leadership Collaborative. *Journal of advanced nursing*, 77(9), 3707-3717.
11. زینی وند، زهرا، شیر، اردشیر، و عباس پور، حیدر. (1400). بررسی تأثیر رهبری هوشمند بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان و کارکنان زن مدارس دخترانه دره شهر و آبدانان. زن و جامعه (جامعه‌شناسی زنان)، 12(3) (مسلسل 47)، 85-99.
12. Hooper, A., & Potter, J. (2011). *Intelligent leadership*. Random House.
13. حجازی، اسد، و نظریوری، امیر هوشنگ. (1399). بررسی تأثیر ابعاد هوش عاطفی بر رهبری هوشمند در سازمان‌های عصر دانش (مورد مطالعه دانشگاه فرهنگیان). رهپافتی نو در مدیریت آموزشی، 11(5) (پیاپی 45)، 249-268.
14. Mattone, John. (2213). intelligent leadership: what you need to know to unlock your full potential. American management association. Published by Amacom.
15. مجلسی، علی، خانی، ذبیح‌اله، عوض زاده، فریبرز، و پیرزاد، علی. (1399). تأثیر رهبری هوشمند و ساختار سازمانی بر گرایش‌های حسابداری مدیریت با تأکید بر نقش میانجی فناوری اطلاعات. حسابداری مدیریت، 13(46)، 155-171.
16. کیخا، عالمه، هویدا، رضا، و یعقوبی، نورمحمد. (1396). بررسی تأثیر رهبری هوشمند بر عملکرد آموزشی اعضای هیات علمی دانشگاه‌های دولتی شهر زاهدان با نقش میانجی تفکر انتقادی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، 10(35) (61-83)، 61-83.
17. Allen, S. J., Shankman, M. L., & Miguel, R. F. (2012). Emotionally Intelligent Leadership: An Integrative, Process-Oriented Theory of Student Leadership. *Journal of Leadership Education*, 11(1).
18. Castro, F., Gomes, J., & de Sousa, F. C. (2012). Do intelligent leaders make a difference? The effect of a leader's emotional intelligence on followers' creativity. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 171-182.
19. Moua, M. (2011). *Culturally intelligent leadership: Leading through intercultural interactions*. Business Expert Press.
20. میرمحمدی، محمد؛ رجایی، هادی (1393). رابطه رهبری تحول‌آفرین و مسئولیت اجتماعی سازمان. 1- مطالعات مدیریت، دوره 23. صص 19



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی  
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی  
با رویکرد توسعه پایدار  
8<sup>th</sup> International Conference on  
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



21. Melita Prati, L., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The international journal of organizational analysis*, 11(1), 21-40.
22. سلطانی، احمد. (1388). هوش ششگانه ابزار رهبری هوشمند. تدبیر، (210)، 21-26.
23. Zohar, D. (2005). Spiritually intelligent leadership. *Leader to leader*, 2005(38), 45-51.
24. Atrizka, D., & Pratama, I. (2022). The Influence of Organizational Leadership and Coaches on Indonesian Athletes' Adversity Quotient (Intelligence). *Revista de Psicología del Deporte (Journal of Sport Psychology)*, 31(1), 88-97.
25. Cummings, G., Hayduk, L., & Estabrooks, C. (2005). Mitigating the impact of hospital restructuring on nurses: the responsibility of emotionally intelligent leadership. *Nursing research*, 54(1), 2-12.
26. Sadri, G. (2012). Emotional intelligence and leadership development. *Public Personnel Management*, 41(3), 535-548.
27. Ezell, S. (2010). Explaining international IT application leadership: Intelligent transportation systems.
28. Watson Michael, Kuofie Matthew, Dool Richard. (2218). Relationship between Spiritually Intelligent Leadership and Employee Engagement. *Journal of Marketing and Management*, 3 (2), 1-24,