

دوفصلنامه علمی مطالعات قدرت نرم، سال نهم، شماره اول (پیاپی ۲۰)، بهار و تابستان ۱۳۹۸

صص ۲۳۷-۲۰۳

## ارائه الگوی رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی منتخب استان سیستان و بلوچستان)

نوع مقاله: پژوهشی

سلمان جلالی<sup>۱</sup>، ابراهیم حدادی<sup>۲</sup>، عالمه کیخا<sup>۳</sup>، عبدالعلی کشته گر<sup>۴</sup>، امین رضا کمالیان<sup>۵</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۱۹

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی عوامل موثر بر میزان اعتماد مدیران دولتی به شهروندان و تأثیر آن بر میزان مشارکت شهروندان و درگیر شدن آنها در تدوین، اجرا و ارزیابی سیاست‌های بخش عمومی است. این تحقیق از نظر مخاطب استفاده، در زمره تحقیقات کاربردی، از نظر هدف، در رسته تحقیقات توصیفی و نیز از نظر گردآوری داده، در زمره تحقیقات پیمایشی قرار می‌گیرد. همچنین به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز، از ابزار پرسشنامه استاندارد و گرایش به اعتماد، تجربیات پیشین و انتقاد به دولت بر میزان مشارکت شهروندان نقش میانجی کامل را ایفا نموده، در حالی که اعتماد مدیران به شهروندان در تأثیر کارایی شخصی بر میزان را. اعتماد سازمانها و مدیران به مردم، به ارتقا و بهبود سطح همکاری دولت و ملت می‌انجامد و حکمرانی مشارکتی واقعی، بدون اعتماد دولت به شهروندان امکان‌پذیر نخواهد بود.

**واژه‌گان کلیدی:** رهبری هوشمند، قدرت نرم، راهبردهای سازمانی رهبری، سازمان‌های دولتی منتخب استان سیستان و بلوچستان.

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.

۲- استادیار و عضو هیات علمی گروه مدیریت دولتی واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.

۳- استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. (نویسنده مسئول)

Aleme.keikha@yahoo.com

۴- دانشیار و عضو هیات علمی دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

۵- دانشیار و عضو هیات علمی دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.



## مقدمه

کشور ایران علیرغم فرهنگ و هویت یکپارچه خود دارای ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی منحصر به فرد در میان اقوام و مناطق گوناگون خود است. استان سیستان و بلوچستان متشکل از دو قومیت اصیل ایرانی و اسلامی خود یعنی سیستانی و بلوچ سالها حافظ خاک، فرهنگ و دین مبین اسلام در شرق فلات مرکزی ایران بوده است. فرهنگ و مذهب دو گونه و نه دو گانه بومیان استان سیستان و بلوچستان دارای اشتراکات بسیاری است که تفاوت‌های بسیار اندک را سالها حذف نموده است. غیرت، مهمان نوازی، نوع دوستی، وفای به عهد، ایثار و فداکاری، ناموس پرستی و وطن پرستی مردمان سیستانی و بلوچ برکسی پوشیده نیست. سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان از سه طیف مدیران و کارکنان (سیستانی، بلوچ و مهاجرین) تشکیل شده‌اند. بدون در نظر گرفتن ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی این سه طیف، بومی‌سازی الگوهای علمی غیر منطقی به نظر می‌رسد. الگویی موفق است که نه تنها به صورت تئوری بیان گردد، بلکه در مقام اجرا نیز کارکردی اصلاحی داشته باشد. الگوی بومی باید به گونه‌ای طراحی گردد که نه تنها به اصلاح نواقص و کاستی‌های در اجرا پردازد، بلکه با نوعی خود ارزیابی و ارائه بازخوردها اصلاح هنجارها منجر شود. سازمان‌های مذکور خدمات محور بوده و راهبرد کلان در تکریم ارباب رجوع است.

اهمیت هدایت و رهبری به اندازه‌ای است که برخی از علمای مدیریت، میزان موفقیت و اثربخشی مدیر را به اندازه‌ای توان وی در هدایت نیروی انسانی می‌دانند. رهبری در طول تاریخ یکی از ارکان جامعه بشری بوده است. وقتی رهبری به‌عنوان یک کارکرد مدنظر قرار می‌گیرد جزء مهمی از مدیریت محسوب می‌شود (یاسینی و همکاران، ۱۳۹۵).

سازمانهای امروزی در حال تغییر رویکرد رهبری و نگرش از مدیریت به رهبری هستند. رهبری با تکیه بر خصوصیات نرم نیروی انسانی مانند انگیزش، تعهد و رضایتمندی فعالیت می‌کند. اگر سازمانی از این مهم غفلت نماید و سعی کند با تکیه بر راهبردهای گذشته با

ابزارهای فرماندهی تنها و برخوردهای آمرانه و رعایت نکردن اقتضائات، تقاضا و روحیات کارکنان اقدام نماید، نمی‌تواند به بهره‌وری مناسب امیدوار باشد، لذا پرداختن به مقوله رهبری و آن هم بهترین نوع آن، منطقی و ضروری است (سلیمی و عباس نژاد، ۱۳۹۴). لازم به ذکر است امر رهبری یکی از دغدغه‌های سازمان‌ها و محققین در چهار دهه اخیر، تبدیل و سعی شده است این پدیده به وسیله یکسری معیارهای دانشگاهی علمی گردد (یعقوبی، مقدمی و کیخا، ۱۳۸۹). از منظری دیگر رهبری و قدرت در دیدگاه ادیان الهی به ویژه دین مبین اسلام و از نظر علوم اجتماعی دارای جایگاه و ارزش والایی است. در نگرش حضرت علی (ع) قدرت، امانت الهی است و رهبران ملزم به کارگیری آن برای حفظ مکتب هستند. وارن بنیس، قدرت را انرژی اساسی برای ثبات عمل معرفی می‌کند که نیت را به واقعیت تبدیل می‌کند و بدون آن رهبران توان رهبری ندارند (بینش، ۱۳۸۵). لذا رهبری هوشمند یکی از رویکردهای است که صاحب‌نظران مدیریت به تازگی به آن توجه کرده‌اند؛ بنابراین، با توجه به نظریه‌های رهبری در الگوهای جدید از زاویه خلاق و هوشمند به رهبری نگریسته می‌شود (نور علیزاد و حاجیوند، ۱۳۸۷).

در بحث قدرت نرم نیز رهبری کردن به صدور فرامین خلاصه نمی‌شود، بلکه شامل انجام خواسته‌های دیگران نیز می‌شود (رشنوادی و همکاران، ۱۳۹۴). اگر بتوان دیگران را به سوی خواسته‌هایشان سوق داد، دیگر نیازی به استفاده از رویکرد هویج و چماق برای مجبور کردن نیست. امروزه قدرت نرم در محیط کاری دارای اهمیت و اولویت خاصی است، به گونه‌ای که همه رهبران هوشمند در سازمانهای تأثیرگذار در صدد استفاده بهینه از عناصر و ابزارهای قدرت نرم برای تأمین اهداف و منافع خود هستند (فتاحی اردکانی و همکاران، ۱۳۹۷). به اعتقاد بسیاری از نظریه‌پردازان تأکید صرف بر قدرت سخت موفقیت پایدار در پی نخواهد داشت. قدرت نرم، محصول و برآیند تصویرسازی مثبت از خود؛ تأثیرگذاری همراه با رضایت بردیگران؛ اراده دیگران را تابع خود کردن و مؤلفه‌های نظیر آن است (بیگی، ۱۳۸۹).

قدرت نرم توجه ویژه به اشتغال ذهنی جوامع دیگر از طریق ایجاد جاذبه است. به این معنا که سازمانی قدرتمند است که بتواند در عرصه روابط، دیگر سازمانها را تحت تأثیر اهداف، ارزشها و منافع خود قرار دهد و کاری کند که آنها را با خواست خود و در راستای اهداف خود همسو سازد، قدرتی که نفوذ آن در حوزه‌های فرهنگ شامل رسانه‌ها، آداب و رسوم و ارزش‌های مردم و جوامع است و اغلب در قالب رسانه‌ای نمود پیدا می‌کند (روبین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). نکته مهم دیگر در سازمانهای امروزی، تغییر رویکرد رهبری و نگرش از مدیریت به رهبری است. رهبری با تکیه بر خصوصیات نرم نیروی انسانی مانند انگیزش، تعهد و رضایتمندی فعالیت می‌کند. اگر سازمانی از این مهم غفلت نماید و سعی کند با تکیه بر راهبردهای گذشته با ابزارهای فرماندهی تنها و برخوردهای آمرانه و عدم رعایت اقتضائات، تقاضا و روحیات کارکنان اقدام نماید، نمی‌تواند به بهره‌وری مناسب امیدوار باشد، لذا پرداختن به مقوله رهبری و آن هم بهترین نوع آن، منطقی و هوشمند ضروری است (سلیمی و عباس نژاد، ۱۳۹۴).

سایدان مانالاکا (۲۰۰۸) مدل رهبری هوشمند را با مولفه‌های رهبری عقلایی، رهبری هیجانی و رهبری معنوی ارائه می‌دهد و بیان می‌کند که رهبری هوشمند پیروان را در سه بعد عقلایی، هیجانی و معنوی هدایت می‌کند. همچنین بر اساس پژوهش‌های کیخا و همکاران (۱۳۹۶) رهبری جمعی نیز به‌عنوان بعد چهارم رهبری هوشمند شناسایی گردید. فرح بخش و محمدی (۱۳۹۳) نیز ابزار رهبری هوشمند را هوش شش گانه‌ای متشکل از: هوش فرهنگی، هوش عاطفی، هوش اجتماعی، هوش معنوی، هوش سازمانی و هوش استراتژیک بیان نموده‌اند.

همچنین صاحب نظران قدرت را از دیدگاه سخت افزاری و نرم افزاری به دو دسته تقسیم کرده‌اند. آنان با بررسی منشاء قدرت این مهم را به دو نوع قدرت نرم و قدرت سخت تقسیم نموده‌اند. از منظر آنان قدرت سخت برخاسته از نظام‌های پاداش و تنبیه

1. Rubin, Lawrence

(نوعی معامله) است. اما قدرت نرم توانایی تأثیرگذاری، نه به‌وسیله تشویق و تنبیه، بلکه با الهام بخشی از طریق جاذبه‌های فرهنگی و ارزشی است (رشنوادی و همکاران، ۱۳۹۴) که در مقوله رهبری هوشمند و مؤثر در سازمان می‌تواند بسیار مؤثر باشد.

جوزف نای (۱۹۹۱) اولین فردی است که کم‌وبیش به‌صورت علمی به تبیین قدرت نرم پرداخت است و قدرت نرم را توانایی تأثیرگذاری بر دیگران برای دستیابی به نتایج مطلوب از طریق جذابیت، به‌جای اجبار و تطمیع تعریف می‌کند (نای، ۱۹۹۱). در نگاه نای، قدرت نرم به مقوله قدرت پیروان مرتبط است و همین نقطه از نظر محققان اهمیت بسزایی در بحث رهبری هوشمند دارد و می‌تواند نقطه اتصال مباحث رهبری و قدرت باشد. نای با اشاره به اینکه مردم از حاکمان چه می‌خواهند (قدرت نرم) و حاکمان از مردم چه می‌خواهند (قدرت سخت) دیدگاه خود را بیان می‌کند. وی برای اولین بار رهبر را به دو گونه رهبری تحولی و رهبری تبادلی (معامله‌گر) تقسیم می‌کند. از دیدگاه نای رهبران تحولی سعی بر آگاهی‌بخشی، ارتقای دانش و کمک به درک چشم‌انداز توسط پیروان خود دارند و بدین‌وسیله به پیروان خود می‌آموزند که از سطح منافع شخصی فراتر رفته و به سطوح عالی‌تری از مطالبات خود فکر کنند. به نظر وی رهبری کارزماتیک تنها بخشی از رویه رهبری تحولی را در برمی‌گیرد. در رهبری تبادلی یا منفعت‌طلبانه رهبران می‌کوشند معامله‌گرانه عمل نموده و در قبال ارائه چیزی حداقل چیزی برابر یا بیشتر به‌دست آورند. این نوع نگرش برگرفته از تفکر شخصی‌نگری و تکیه بر نظام تنبیه و پاداش است (نای، ۲۰۰۸). منابع قدرت نرم تمایل دارند با طیفی از رفتارهای اختیاری پیوند داشته باشند در حالی که منابع قدرت سخت بیشتر با رفتار زور و دستور در ارتباط هستند (یوسفی، ۱۳۹۰).

اجرای هر الگوی علمی بدون در نظر گرفتن فرهنگ و ساختار سازمانی محکوم به شکست است. گاهی ساختار سازمانی تاب تحمل یک الگو را ندارد؛ گاه یک فرهنگ الگو را کالیکاتوریزه می‌کند. آمایش سرزمین که به ارزیابی نظام‌مند عوامل طبیعی،

اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی یک منطقه با هدف کمک به طراحان و برنامه‌ریزان و مدیران برای طراحی و انتخاب گزینه‌های مناسب برای تقویت و پایداری توان آن منطقه در راستای نیازهای جامعه می‌پردازد و یا مطالعات تطبیقی می‌توانند در بومی نمودن الگوها کمک نمایند اما بومی سازی، مفهومی فراتر را در بر می‌گیرد. الگویی موفق است که نه تنها به صورت تئوری بیان گردد، بلکه در مقام اجرا نیز کارکردی اصلاحی داشته باشد. الگوی بومی باید به گونه‌ای طراحی گردد که نه تنها به اصلاح نواقص و کاستی‌های در اجرا بپردازد، بلکه با نوعی خودارزیابی و ارائه بازخورده اصلاح هنجارها منجر شود.

ارائه خدمات مبتنی بر کارکرد رهبری سازمان است، مدیران سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان که نقش مهمی در امر محرومیت زدایی، عدالت‌محوری، شایسته سالاری و توسعه اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی استان دارند، باید سبک رهبری هوشمند و قدرت‌نرم را با الگوی بومی در سازمان متبوع خود اجرایی نموده تا بتوانند به بهترین وجه و با اثربخشی بالا اقدامات خود را انجام دهند. بنابراین با توجه به جایگاه و اهمیت مبحث رهبری هوشمند و قدرت نرم در سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان و خلأی که در این زمینه وجود دارد، پژوهشگر را بر آن داشت تا با ارائه مدل بومی در این زمینه، خلأ موجود را تا حدودی کاهش دهد.

لذا می‌توان گفت اگر الگوی رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم برای سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان به خوبی تدوین شود و به صورت کامل اجرایی گردد؛ می‌تواند نقش شایانی در توسعه پایدار استان در حوزه‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی ایفا نماید. در همین راستا هدف اصلی این پژوهش ارائه الگوی رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم برای سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان است.

## ۱. چارچوب مفهومی و الگوی نظری

### ۱-۱. تعاریف متغیرها

**راهبردهای سازمانی رهبری:** مجموعه فرآیندهایی است که سازمان را با تغییر شرایط سازگار کرده و آن را در موقعیت برتر قرار می‌دهد، برای آینده سازمان چشم‌انداز مشترک تعریف می‌کند و افراد را بایکدیگر متحد می‌کند (زارعی متین، ۱۳۹۵).

**رهبری هوشمند:** سایدان مانالاکا (۲۰۰۸) مدل رهبری هوشمند را با مولفه‌های رهبری عقلایی، رهبری هیجانی و رهبری معنوی ارائه می‌دهد و بیان می‌کند که رهبری هوشمند پیروان را در سه بعد عقلایی، هیجانی و معنوی هدایت می‌کند. همچنین بر اساس پژوهش‌های محققان؛ رهبری جمعی نیز به‌عنوان بعد چهارم رهبری هوشمند شناسایی گردید (کیخا و همکاران، ۱۳۹۶). رهبری هوشمند یکی از رویکردهای است که صاحب‌نظران مدیریت به تازگی به آن توجه کرده‌اند؛ بنابراین، با توجه به نظریه‌های رهبری در الگوهای جدید از زاویه خلاق و هوشمند به رهبری نگریسته می‌شود (نور علیزاد و حاجیوند، ۱۳۸۷).

**قدرت نرم:** قدرت نرم از جمله مفاهیمی است که امروزه در محافل علمی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی جهان مورد تأکید زیاد است و با داشتن سابقه‌ای کم‌وبیش کوتاه در متون مکتوب سیاسی و بین‌المللی، منابع و مولفه‌های آن مورد توجه بسیاری از سیاستمداران و سیاست‌سازان جهانی، به‌خصوص در سالهای اخیر قرار گرفته است (سیف و همکاران، ۱۳۹۲).

### ۱-۲. پیشینه

برخی از کارکردهای مولفه‌های قدرت نرم در جمهوری اسلامی ایران عبارتند از: احیای معنویت‌گرایی، باورها و اعتقادات؛ ارتقای معرفت و بینش دینی؛ اقامه عدالت؛ اشاعه فضیلت‌های اخلاقی؛ و درسیاست خارجی استکبارستیزی و حمایت از مظلوم؛ (جعفری پناه، پور احمدی، ۱۳۹۱).

برخی از اهم ویژگی‌های الگوی رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم برای سازمانهای دولتی استان سیستان و بلوچستان براساس برداشت محقق از نتایج تحقیقات مختلف بدین شرح است:

- توانمندسازی رهبران برای هدایت هیجان‌ها و یا تولید هیجان برای حل مسائل که منجر به افزایش کارایی اعضای گروه می‌گردد (تانگ و نلسون، ۲۰۱۰).

- معنا بخشیدن و هدفمند نمودن فعالیت‌های سازمانی و ایجاد انگیزه و نیرو بخشیدن به کارکنان که از فرسودگی شغلی و بیهودگی جلوگیری می‌کند (قاسمی، ۱۳۹۴).

- افزایش همفکری، همدلی در میان جامعه کارکنان و افزایش تعهد سازمانی کارکنان و ایجاد معرفت و شناخت سازمانی که به افزایش قابلیت‌های رفتاری و عملکردی کارکنان می‌افزاید (سایدان مانلاکا، ۲۰۰۳).

- تقویت ارزش‌های مثبت سیاسی کشور مانند پاسخگو بودن به مردم، رعایت اخلاق و اجرای عدالت (میلسن، ۱۳۸۸).

- جلب و توسعه اعتماد عمومی که منجر به انسجام عمومی می‌گردد و تقویت سرمایه اجتماعی سازمان را بدنبال دارد (بیک، ۱۳۸۹).

- سازمان را قادر می‌سازد تا نوآوری مداوم داشته و تغییرات را پیش‌بینی نموده و منجر به یادگیری مداوم می‌شود (نورعلیزاده و حاجیوند، ۱۳۸۷).

- تدوین چشم‌انداز امید بخش در سازمان و جلب بسیج عمومی برای پذیرش داوطلبانه آن.

- با نفوذ بر اعتقادات، ارزش‌ها و هنجارها؛ ارزش‌های مثبت را ایجاد و تقویت نموده و باورهای غلط را تضعیف و از بین می‌برند.

- با الهام بخشی به توانمند سازی کارکنان و تقویت اعتماد بنفس سازمانی کمک می‌کند.

- با ایجاد فضای شفاف و باز و تقویت روحیه انتقادپذیری به تقویت ابتکار فردی و اجتماعی، یادگیری سازمانی، شایسته‌سالاری و عدالت اجتماعی کمک می‌کند.



-موجب نوآوری، خلاقیت، تقویت روحیه مشارکت و کارآفرینی شده و زمینه پذیرش تحول سازمانی را فراهم نموده و در نهایت به پویایی سازمان می‌انجامد.

فتاحی اردکانی و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی تحت عنوان تحلیل مفهوم قدرت و منابع تشکیل‌دهنده آن از دیدگاه جوزف نای (سخت، نرم و هوشمند) انجام داده است. یافته‌های پژوهش نشان دهنده این واقعیت است که در نظر اندیشمندان مختلف و به خصوص نای، قدرت داری سه وجه سخت، نرم و هوشمند است. حرکت جریان قدرت از منابع سخت آن شامل اجبار، تهدید و استفاده از ابزار آلات نظامی به سمت اقناع، تولید جذابیت و استفاده از ابزارهای نرم مانند فرهنگ، ارزش‌های سیاسی و مطلوبیت‌های سیاست خارجی و در نهایت استفاده از راهبردی بهینه و مدیریتی مدبرانه از منابع قدرت که از آن به قدرت هوشمند تعبیر می‌شود، بوده است.

کیخا و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر رهبری هوشمند بر عملکرد آموزشی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های دولتی شهر زاهدان با نقش میانجی تفکر انتقادی انجام دادند. نتایج پژوهش بیانگر تأثیر مثبت روابط مذکور است. در مدل مفهومی این پژوهش مولفه‌های رهبری هوشمند را رهبری جمعی، رهبری عاطفی، رهبری عقلایی و رهبری معنوی در نظر گرفته شدند.

رشنوادی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان «الگوی رهبری مبتنی بر قدرت نرم در آموزش عالی ایران» انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که الگوی بومی با الگوی صاحب نظر متفاوت است و مولفه‌های تأثیرگذار الگوی بومی به شرح حوزه‌های رفتاری-اخلاقی، اجتماعی-ارتباطی، مهارتی-حرفه‌ای، فرهنگی-هنجاری، سیاسی-شهودی و اعتقادی-معنوی با شاخص‌های مربوطه به دست آمد.

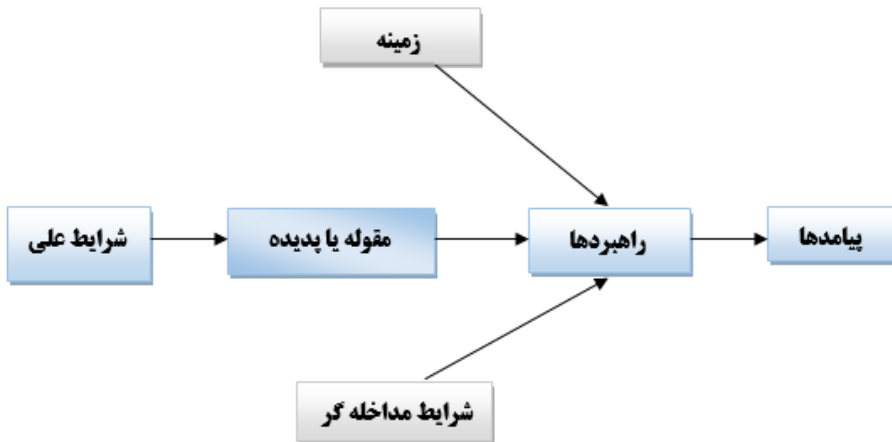
یاوسلان و ستین (۲۰۱۶) در کتاب مفهوم قدرت نرم و شاخص قدرت نرم اعتقاد دارد برای بسیاری از دولت‌ها منابع قدرت در سطح داخلی و بین‌المللی باقی مانده است و منابع قدرتی که بیشتر به ذهن می‌رسد قدرت نظامی و اقتصادی است، اما قدرت نرم از دو قدرت

قبلی مهمتر است و به سرعت به قدرتی برای نیازهای امروز و حفظ نظم جهانی تبدیل شده است. به اعتقاد وی بسیاری از کشورها به اهمیت قدرت نرم پی برده‌اند و برای توسعه منابع قدرت نرم کار می‌کنند.

هلم (۲۰۱۶) در کتاب قدرت نرم و امپراطوری می‌گوید قدرت نرم مانند یک وسیله نقلیه از سوی قدرت‌های بزرگ هدایت شده است؛ به‌خصوص هنگامی که با ایدئولوژی سیاسی الهام بخش و ترکیب با فرهنگ جذاب سرمایه‌گذاری خارجی و آموزش کمک‌های توسعه و دیپلماسی غیر تهدید کننده در دسترس بوده است.

### ۱-۳. مدل مفهومی

این پژوهش در این مرحله فاقد یک مدل مفهومی است. مدل مفهومی بیانگر ارتباط بین متغیرها در پژوهش است و در این مرحله چنین روابطی برای پژوهش مطرح نیست. برای کشف مولفه‌ها و تقسیم‌بندی آنها برای رسیدن به مدل نهایی رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم از تئوری داده‌بنیاد استفاده خواهد شد.



شکل ۱. ابعاد تئوری زمینه‌ای جهت بررسی ابعاد پژوهش بر اساس اهداف (محقق ساخته)

لازم به ذکر است بر اساس مدل مفهومی پیش فرض فوق پرسش‌های پژوهش به شرح ذیل است:

پرسش اصلی: الگوی رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان چگونه است؟

پرسش‌های فرعی

۱. راهبردهای رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان کدام است؟

۲. عوامل بستر رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان کدام است؟

۳. شرایط علی رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان کدام است؟

۴. عوامل زمینه‌ساز رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان کدام است؟

۵. عوامل مداخله‌گر رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان کدام است؟

۶. مولفه‌های رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان کدام است؟

۷. پیامدهای رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان کدام است؟

۸. الگوی رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان به چه صورت است؟

۹. آیا الگوی رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان از برآزش مناسبی برخوردار است؟

### ۳. روش شناسی پژوهش

روش تحقیق پژوهش حاضر به صورت طرح ترکیبی (کیفی-کمی) از نوع کثرت‌گرایی در داده‌ها است که با توجه به انجام تحقیق در سه فاز جداگانه؛

الف) جمع‌آوری اطلاعات و شناخت عوامل در فاز شناخت و مطالعه مقالات و کتابها مرتبط و مصاحبه با افراد خبره.

ب) فاز طراحی و استفاده از تکنیک ESM.

ج) فاز ارزیابی.

در گام اول با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، برخی از عناصر تشکیل دهنده مدل شناسایی و سپس به منظور بومی‌سازی و شناسایی سایر عوامل تأثیرگذار بر مدل، بعد از مصاحبه عمیق با ۲۰ خبره حرفه‌ای و علمی براساس مطالعه مبانی نظری و پیشینه‌های علمی و مصاحبه تهیه کرد. جامعه آماری این تحقیق مشتمل بر ۲ بخش است، در بخش کیفی شامل مطالعه مقالات و کتب مرتبط با موضوع پژوهش و سپس مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان (کارشناسان ارشد ادارات دولتی شهر زاهدان و اساتید دانشگاه) و در بخش کمی ۲۰۰ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی منتخب استان سیستان و بلوچستان بوده است، در بخش کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری استفاده گردید و در بخش کمی نیز بر اساس فرمول کوکران تعداد ۱۳۲ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی منتخب استان سیستان و بلوچستان به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم جامعه به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. جهت جمع‌آوری داده‌های پژوهش در بخش کیفی از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و در بخش کمی نیز از ابزار پرسشنامه محقق‌ساخته برگرفته از محتوای مصاحبه استفاده گردید، که روایی صوری و محتوایی ابزارها توسط صاحب‌نظران مورد تأیید قرار گرفت و روایی سازه و پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ با استفاده از تحلیل عاملی برآورد و تأیید گردید (جدول شماره ۱). در نهایت جهت استخراج عناصر و گروه‌بندی آنها از روش تحلیل تم استفاده گردید. در گام دوم به جهت برقراری

ارتباط و توالی بین ابعاد به‌دست آمده و ارائه مدل ساختاری، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده گردید که بر اساس نظرات خبرگان و تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته، مدل رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم احصاء گردید و سرانجام مدل پیشنهادی با استفاده از معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی مورد آزمون و سنجش قرار خواهد گرفت.

**جدول ۱: شاخص‌های ارزیابی اعتبار و پایایی ابزار زیر مقوله‌های مدیریت هوشمند مبتنی بر قدرت نرم**

ابعاد اصلی	ابعاد فرعی	زیر مقوله	اعتبار همگرا	
			پایایی	AVE
	ویژگیهای کارکنان	انگیزش کارکنان	۰/۷۲۸۰	۰/۷۴۶۰
		دیدگاههای کارکنان	۰/۷۵۸۸	۰/۷۸۲۰
		توانمندی کارکنان	۰/۷۷۱۳	۰/۸۳۱۰
رهبری سازمان		هدفگذاری مناسب و تلاش جهت رسیدن به اهداف	۰/۷۳۵۲	۰/۸۴۰۶
		استفاده از سیستم ترغیب و پاداش	۰/۷۰۰۸	۰/۸۹۴۰
		مهارتهای مدیریت	۰/۷۴۰۵	۰/۸۷۰۶
		رهبر هوشمند	۰/۸۷۷۶	۰/۸۸۴۷
ساختار سازمانی		یادگیری سازمانی	۰/۷۹۷۵	۰/۹۲۲۳
		فرهنگ سازمانی	۰/۹۲۰۹	۰/۹۶۲۶
زنجیره ارزش	سخت افزارها و تجهیزات	دسترسی به امکانات	۰/۸۲۷۶	۰/۷۱۱۹
		زیرساختها	۰/۷۲۷۹	۰/۸۶۷۷
	قوانین و سیاستها	حمایتهای سازمانی	۰/۷۳۹۰	۰/۸۷۶۷
		سیاستهای سازمانی	۰/۷۹۶۳	۰/۷۸۰۵
سازمان	میزان دانش	شناسایی دانش	۰/۷۱۰۸	۰/۸۸۴۰

۰/۷۵۵۷	۰/۷۷۰۶	۰/۷۵۰۵	بکارگیری دانش	سازمان	
۰/۸۳۲۴	۰/۸۹۴۶	۰/۸۸۷۶	ارتباطات درونی	ارتباطات سازمانی	
۰/۸۸۳۲	۰/۹۲۲۳	۰/۷۹۷۵	سرعت پاسخگویی		
۰/۸۸۰۳	۰/۸۸۲۶	۰/۸۲۰۳	استفاده از سیستم اتوماسیون اداری	روزآمدی سازمان	
۰/۷۷۵۵	۰/۷۳۱۹	۰/۸۳۷۶	استفاده از MIS		
۰/۷۶۳۸	۰/۸۷۱۶	۰/۷۴۱۵	توجه به مأموریت سازمان	ضابطه محوری	راهبردها
۰/۸۳۳۴	۰/۸۴۴۷	۰/۸۱۷۶	توجه به تیم گرایی		
۰/۸۸۳۴	۰/۹۲۲۳	۰/۷۹۷۵	ارزیابی عملکرد		
۰/۸۱۶۸	۰/۸۶۲۶	۰/۸۲۰۹	آموزش ضمن خدمت	توسعه محوری	
۰/۷۷۲۵	۰/۷۱۱۹	۰/۸۲۷۶	توجه به سرمایه اجتماعی در سازمان		
۰/۷۵۷۸	۰/۸۶۷۷	۰/۷۲۷۹	مدیریت کیفیت		
۰/۸۷۳۰	۰/۸۷۶۷	۰/۷۳۹۰	تعهد کارکنان	مدیریت منابع	پایه‌ها
۰/۸۳۲۶	۰/۷۸۰۵	۰/۷۹۶۳	ظرفیت سازی در کارکنان	مدیریت انسانی	
۰/۸۵۶۵	۰/۸۸۴۰	۰/۷۱۵۸	یادگیری سازمانی	پویایی سازمانی	
۰/۷۵۶۷	۰/۷۳۰۶	۰/۷۵۳۵	کسب مزیت رقابتی		
۰/۸۳۲۴	۰/۸۹۴۶	۰/۸۸۷۶	تعالی سازمانی		
۰/۸۸۳۲	۰/۹۲۲۳	۰/۷۹۷۵	نوآوری	کارآفرینی	
۰/۷۶۵۸	۰/۸۷۶۶	۰/۷۹۰۵	سودآوری	سازمانی	

بر حسب مقادیر جدول ۱ شاخص مربوط به اعتبار همگرا دلالت بر این موضوع دارند که روایی زیر مقوله‌های عوامل علی، زمینه‌ای و ساختاری و راهبردها و پیامدها در وضعیت مطلوبی قرار دارند. مقادیر مربوط به ضریب آلفای کرونباخ و قابلیت اعتماد ترکیبی نشان دهنده دقت اندازه گیری بالای ابزار زیر مقوله‌های "مدل رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم" و در نتیجه پایا یا قابل اعتماد بودن این ابزار است. همچنین ضریب کل آلفای

کرونیخ مربوط به مفهوم رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در این پرسشنامه ۰/۸۵ برآورد شده است.

### ۳. یافته‌های پژوهش

#### ۳-۱. مرحله شناخت

جهت شناسایی عوامل مؤثر در الگوی رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در سازمان‌های دولتی در راستای دستیابی به اهداف تحقیق و غنی‌تر نمودن محتوای پژوهش از طریق مرور منظم و نظام‌مند تعداد ۱۰ مقاله شناسایی گردید که پس از بررسی و از طریق روش تحلیل محتوا، عوامل و عناصر تشکیل‌دهنده الگوی رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم که در ادبیات نظری بیان شده است شناسایی گردید. در این مرحله به منظور تکمیل و بومی‌سازی، از طریق مصاحبه با خبرگان مورد مطالعه و سپس تحلیل محتوای مطالب بیان شده در طول مصاحبه‌ها سایر عناصر تأثیرگذار در شکل‌دهی الگوی رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم حاصل شد. در جدول زیر نتایج مستخرج از مطالعه مقالات علمی مورد نظر و مصاحبه‌های خبرگان در قالب دسته‌های مفهومی گزارش گردیده است.

#### جدول ۲: دسته‌های مفهومی تشکیل‌دهنده تم عوامل علی (یافته‌های پژوهش)

مقاله اصلی	زیرمقاله	گوبه مرتبط	معرف	کدها
عوامل علی مدیریت هوشمند مبتنی بر قدرت نرم	ویژگی‌های کارکنان	انگیزش کارکنان	تمایل درونی کارکنان به اهداف و فعالیت‌های سازمانی	ایوب و همکاران (۲۰۱۴)
			تمایل کارکنان به توسعه مهارت‌های دانشی	رانی (۲۰۱۳)،
			علاقه به کار گروهی	رنجبریان (۱۳۹۰)
			علاقه به یادگیری مستمر	
			مهارت‌های جدید	۹-۱۴ ۵-۳

۱۰-۱۳	نای (۱۳۹۰)	نگرش مثبت کارکنان به سازمان	دیدگاههای کارکنان	
۱۷-۱۹		نگرش مثبت کارکنان به تسهیم دانش در سازمان		
۲۰	یوسفی (۱۳۸۷)	علاقه به چالش‌های شغلی و آموزش‌های مستمر در سازمان		
۲-۷		توجه و علاقه وافر به محیط کار		
	اهرن (۲۰۱۰)، عرفانیان و ترکنلو (۱۳۹۶)	انطباق‌پذیری با شرایط مختلف	توانمندی کارکنان	
	کیخا و همکاران (۱۳۹۶)	تلاش کارکنان برای تقویت ویژگی‌های فردی		
۱۴	رنجبریان (۱۳۹۰)	آگاهی و درک مسایل پیچیده سازمانی		
۸-۱۲		داشتن مدیریت زمان		
۱۵-۱۸	کیخا و همکاران (۱۳۹۶)	نظم و انضباط کاری کارکنان		
۹-۱۱		توانایی ارتباط و انتقال افکار و احساسات به سایرین		
۳-۶	ایوب و همکاران (۲۰۱۴)			
	رشنوادی و همکاران (۱۳۹۴) و کیخا و همکاران (۲۰۱۷)	نیازسنجی اهداف سازمانی	هدفگذاری مناسب و تلاش جهت رسیدن به اهداف	رهبری سازمان
۱۲-۱۵		اطمینان از قابل‌دستیابی بودن اهداف سازمانی		



۱-۱۹		ارائه پیشنهادات سازنده برای پیشبرد اهداف		
۱-۴-۷		پاداش به عملکردها و اندیشه‌های مبتکرانه در سازمان	استفاده از سیستم ترغیب و پاداش	
۶-۸		تشویق فعالیتهای گروهی کارکنان		
	فرح بخش و محمدی (۱۳۹۳)	تشویق و ترغیب کارکنان در به اشتراک گذاری دانش		
۳-۵		استقرار نظام جبران خدمات در سازمان		
۱-۴		افزایش انگیزاننده‌ها و محرک‌های سازمانی		
	رشوادی و همکاران (۱۳۹۴)	وجود مدیریت تحول‌گرا در سازمان	مهارتهای مدیریت	
۱۱-۱۳		داشتن مهارت ارزیابی مناسب از عملکرد کارکنان		
	رشوادی و همکاران (۱۳۹۴)	مستندسازی دانش		
	کیخا و همکاران (۱۳۹۶)	داشتن تفکر انتقادی		
۵-۹		توانایی مهارت حل مساله		
	یوسفی (۱۳۸۷)	حمایت و تقویت خلاقیت در سازمان		
	کیخا و همکاران (۱۳۹۶)	ایجاد فضای شفاف و باز و تقویت روحیه انتقادپذیری	رهبر هوشمند	
	نای (۱۳۹۰)	ایجاد انگیزه و نیرو بخشیدن		

		به کارکنان		
	فرح بخش و محمدی (۱۳۹۳)	اعتماد به نفس و خودباوری و هوشمندبودن		
	نای (۱۳۹۰)	ایجاد فرصتهایی برای پیشرفت کارکنان		
۱۱-۱۳-۹	عرفانیان و ترکانلو (۱۳۹۶)	دانش سازمانی به عنوان سرمایه‌های سازمان	یادگیری سازمانی	ساختار سازمانی
۱۲-۱۶	اهرن (۲۰۱۰)	یادگیری و به اشتراک گذاری دانش کسب شده توسط اعضا		
۱۵	اندرسون (۲۰۰۵)	به اشتراک گذاری دانش کسب شده توسط اعضا		
۷-۸-۱۴	فرح بخش و محمدی (۱۳۹۳)	توجه به فرهنگ دانش طلب در سازمان	فرهنگ سازمانی	
۸		مشارکت اعضای سازمان در تقویت هنجارهای سازمان		
	یوسفی (۱۳۸۷)	تقویت احساس پیوستگی میان اعضای سازمان		
	اندرسون (۲۰۰۵)	یادگیری و رشد فردی و سازمانی به عنوان یک ارزش		

جدول ۳: دسته‌های مفهومی تشکیل‌دهندهٔ تم عوامل زمینه‌ای (یافته‌های پژوهش)

مقوله اصلی	زیرمقوله	گویه مرتبط	معرف	کدها						
				مطالعه	مصاحبه					
عوامل زمینه‌ای مدیریت هوشمند مبتنی بر قدرت نرم	سخت افزارها و تجهیزات	دسترسی به امکانات	دسترسی آسان کارکنان به اطلاعات سازمانی	۱۱-۱۷						
				۱۷						
				۱۷						
				۱۷						
	زیرساختها			وجود تجهیزات تکنولوژیکی و مدرن در سازمان		رشنوادی و همکاران (۱۳۹۴)				
						رشنوادی و همکاران (۱۳۹۴)				
					۱۴					
					۱۲					
					قوانین و سیاستها	حمایتهای سازمانی		فراهم کردن محیطی سازمانی برای تسهیم دانش		رنجبریان (۱۳۹۰)
										یوسفی (۱۳۸۷)
									۳-۹	
										رشنوادی و همکاران (۱۳۹۴)
			ایجاد مدیریت استعداد کارکنان		رشنوادی					
			فراهم کردن شرایط یادگیری و رشد		رشنوادی و همکاران (۱۳۹۴)					
			تقویت ویژگیهای فردی، انگیزه‌ها		رشنوادی					

	و همکاران (۱۳۹۴)، کیخا و همکاران (۱۳۹۶)	و پشتکار در اعضا		
۲-۵-۸		حرکت در مسیر سودآوری سازمان و جلب رضایت مشتریان	سیاستهای سازمانی	
	اندرسون (۲۰۰۵)	ترویج مدیریت دانش از طریق دستورالعمل‌ها و قوانین		
	اندرسون (۲۰۰۵)	کسب مزیت رقابتی در سازمان		
	اندرسون (۲۰۰۵)	برقراری ارتباط بین مدیریت دانش با استراتژی بلندمدت		

جدول ۴: دسته‌های مفهومی تشکیل دهنده تیم عوامل ساختاری (یافته‌های پژوهش)

مقوله اصلی	زیرمقوله	گویه مرتبط	معرف	کدها		
				مصاحبه	مطالعه	
عوامل ساختاری مدیریت هوشمند مبتنی بر قدرت نرم	میزان دانش سازمان	شناسایی دانش	تحلیل دانش موجود جهت شناسایی دانش لازم سازمان		اندرسون (۲۰۰۵)	
				۱-۶		
					یوسفی (۱۳۸۷)	
	بکارگیری دانش		اشتراک گذاری منابع فکری و خلاقانه سازمان	تلاش برای تولید دانش در سازمان	۹	اندرسون (۲۰۰۵)
						یوسفی (۱۳۸۷)
					۱۵	
	ارتباطات سازمانی	ارتباطات درونی	وجود ارتباطات پیوسته میان کارکنان	برقرار ساختن ارتباطهای متقاطع سازمانی		کیخا و همکاران (۱۳۹۶)
					۳	
						علیانسب و
		سرعت پاسخگویی	سرعت بخشیدن به حل مسائل و تصمیم گیری			

	همکاران (۱۳۹۷)				
۱۳		انجام وظایف مشترک در شرایط کاری مشارکتی			
۱۷		پاسخگویی سریع سازمان به ایده‌ها و مدل‌های جدید			
	علیانسب و همکاران (۱۳۹۷)	کاربرد فناوریها در فعالیت‌های روزانه کاری در سازمان	استفاده از سیستم اتوماسیون اداری	روزآمدی سازمان	
	یوسفی (۱۳۸۷)	امکان جستجوی سریع اطلاعات در فضای مجازی			
۱۹		استفاده از تکنولوژی در تشریک دانش			
	قنبری (۱۳۹۵)	بسترسازی اطلاعات با استفاده از MIS	استفاده از MIS		
	قنبری (۱۳۹۵)	استفاده از فناوری اطلاعات جهت افزایش سرعت و صحت			
	قنبری (۱۳۹۵)	تسهیل دسترسی به اطلاعات سیستمی برای کارمندان			

**جدول ۵: دسته‌های مفهومی تشکیل دهنده تیم راهبردها (یافته‌های پژوهش)**

مقوله اصلی	زیرمقوله	گویه مرتبط	معرف	کدها	
				مطالعه مصاحبه	
راهبردها مدیرویت هوشمند مبتنی بر قدرت نرم	ضابطه محوری	توجه به مأموریت سازمان	هدف‌گذاری بلندمدت سازمانی	ایوب و همکاران (۲۰۱۴)	
			تدوین برنامه استراتژیک دانشی سازمان	۱۹	
	توجه به تیم‌گرایی			ارائه گزینه‌های راهبردی در سازمان با توجه به فرصتها	علیانسب و همکاران (۱۳۹۷)
				تشکیل گروه‌های تعاملی در سازمانها	رنجیریان (۱۳۹۰)
				توجه به حافظه جمعی کارکنان	رنجیریان (۱۳۹۰)
				ترغیب به تیم‌سازی و مشارکت کارکنان در	رنجیریان (۱۳۹۰)

		کارهای تیمی			
	اندرسون (۲۰۰۵)	ارزیابی مستمر از بخش‌ها و سطوح سازمان	ارزیابی عملکرد		
	اندرسون (۲۰۰۵)	ارزیابی میزان پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان			
۱۷-۲۰		ارزیابی اثربخشی فعالیت‌های سازمانی			
۱۴-۲۰	قنبری (۱۳۹۵)	استفاده از ابزارهای کنترلی و ارزیابی برای اطمینان از اثربخشی سازمانی			
	ژانگ و ژو (۲۰۱۴)	برگزاری کارگاه‌های آموزشی دانش افزایی	آموزش ضمن خدمت	توسعه محوری	
۹-۱۶		توسعه برنامه‌های آموزشی مهارت افزایی			
	رنجبریان (۱۳۹۰)	آموزشهایی در زمینه دسترسی به اطلاعات			
	اوزارلی (۲۰۱۵)	وجود صداقت و درستی در میان کارکنان	توجه به سرمایه اجتماعی در سازمان		
	افتخاری و همکاران (۱۳۸۷)	بهبود ارتباطات شخصی و میان فردی در میان کارکنان			
	افتخاری و همکاران (۱۳۸۷)	ایجاد محیط کاری توأم با اعتماد و صداقت			
۱-۲-۵		افزایش اعتماد در سازمان برای تحقق یادگیری‌ها در سازمان			
۴-۶		بهبود سرعت و کیفیت ارتباط با مشتری	مدیریت کیفیت		
	ایوب و همکاران (۲۰۱۴)	تلاش برای دستیابی به رضایت مشتریان			
	علیانسب و همکاران (۱۳۹۷)	الگو برداری از سازمانهای موفق			

**جدول ۶: دسته‌های مفهومی تشکیل دهنده تیم پیامدها (یافته‌های پژوهش)**

مقاله اصلی	زیرمقاله	گویه مرتبط	معرف	کدها	
				مطالعه	مصاحبه
پیامدها مدیریت هوشمند مبتنی بر قدرت نرم	مدیریت منابع انسانی	تعهد کارکنان	احساس مسئولیت بالای کارکنان در قبال وظایف محوله		۱۴-۱۶
			تعهد بالای اعضای سازمان نسبت به اهداف و نقش سازمانی خود		۱۵-۱۷
		ظرفیت سازی در کارکنان	ارتقای توانمندی‌های کیفی کارکنان	عرفانیان و ترکانلو (۱۳۹۶)	
	انعطاف‌پذیری کارکنان در مواجهه با مسایل		عرفانیان و ترکانلو (۱۳۹۶)		
	بهبود عملکرد کارکنان از طریق مشارکت و همکاری اعضا		عرفانیان و ترکانلو (۱۳۹۶)		
	پویایی سازمانی	یادگیری سازمانی	مشارکت و یادگیری مداوم کارکنان برای ارتقاء عملکرد شغلی	عرفانیان و ترکانلو (۱۳۹۶)	۱۴-۱۷-۲۰
			اشاعه آموخته‌های کارکنان در کل سازمان	عرفانیان و ترکانلو (۱۳۹۶)	
			اقدام به یادگیری برای یادگیری	عرفانیان و ترکانلو (۱۳۹۶)	
	کسب مزیت رقابتی		تأمین دانش مناسب در زمان مناسب برای فرد مناسب برای حفظ مزیت	اندرسون (۲۰۰۵)	
			یکپارچه سازی و هماهنگ‌نگ نمودن دانش به‌عنوان یکی از راههای دستیابی و حفظ مزیت‌های رقابتی	اندرسون (۲۰۰۵)	
بهبود بخشیدن به موقعیت رقابتی محصولات				۱۰-۱۱-۱۹	
دنبال کردن بهترین راهکارها و			علیانسب و		

	همکاران (۱۳۹۷)	رویه‌ها به منظور سازگاری با تغییرات		
۱۰-۱۴		محیطی سازمان‌ها در جهت دستیابی به مزیت رقابتی		
	ایوب و همکاران (۲۰۱۴)	تحقق اهداف سازمانی با حداکثر اثربخشی	تعالی سازمانی	
	ایوب و همکاران (۲۰۱۴)	دستیابی به بهره‌وری سازمانی		
۷-۸-۹		دستیابی به پیشرفت و عملکرد متعالی سازمان		
	اردلان (۱۳۹۴)	انجام کارهای خلاقانه توسط اعضا	نوآوری	کارآفرینی سازمانی
	اردلان (۱۳۹۴)	ارزش آفرینی از طریق به کارگیری دانش در سازمان		
	اردلان (۱۳۹۴)	نیل به اهداف سازمانی با سود دهی بالا	سودآوری	
	اردلان (۱۳۹۴)	مشارکت در ارزش افزوده		

### جدول ۷: مقادیر بارهای عاملی زیر مقوله‌ها و معرف‌های ابزار زیر مقوله‌های

#### مدیریت هوشمند مبتنی بر قدرت نرم

P	مقدار بحرانی	بار عاملی	زیر مقوله	ابعاد فرعی	ابعاد اصلی
۰/۰۰۰۱	۵/۳	۰/۸۵	انگیزش کارکنان	ویژگیهای کارکنان	۵
۰/۰۰۰۱	۵/۱	۰/۸۵	دیدگاه‌های کارکنان		
۰/۰۰۰۱	۵/۴۴	۰/۹۳	توانمندی کارکنان		
۰/۰۰۰۱	۵/۹	۰/۹۰	هدف‌گذاری مناسب و تلاش جهت رسیدن به	رهبری سازمان	



اهداف					
۰/۰۰۰۱	۵/۴۲	۰/۸۴	استفاده از سیستم ترغیب و پاداش		
۰/۰۰۰۱	۵/۲۱	۰/۸۰	مهارت‌های مدیریت		
۰/۰۰۰۱	۴/۷۲	۰/۷۱	رهبر هوشمند		
۰/۰۰۰۱	۵/۲۲	۰/۸۰	یادگیری سازمانی	ساختار سازمانی	
۰/۰۰۰۱	۴/۶۴	۰/۷۰	فرهنگ سازمانی		
۰/۰۰۰۱	۴/۵۴	۰/۶۸	دسترسی به امکانات	سخت افزارها و تجهیزات	زمینه‌ای
۰/۰۰۰۱	۴/۱	۰/۷۱	زیرساختها		
۰/۰۰۰۱	۳/۹۱	۰/۷۱	حمایتهای سازمانی	قوانین و سیاستها	
۰/۰۰۰۱	۴/۱۲	۰/۷۷	سیاستهای سازمانی		
۰/۰۰۰۱	۴/۰۹	۰/۷۷	شناسایی دانش	میزان دانش سازمان	ساختاری
۰/۰۰۰۱	۴/۰۲	۰/۷۴	بکارگیری دانش		
۰/۰۰۰۱	۳/۲۱	۰/۵۴	ارتباطات درونی	ارتباطات سازمانی	
۰/۰۰۰۱	۳/۱۸	۰/۵۳	سرعت پاسخگویی		
۰/۰۰۰۱	۳/۵۵	۰/۶۱	استفاده از سیستم اتوماسیون اداری	روزآمدی سازمان	
۰/۰۰۰۱	۳/۳	۰/۵۶	استفاده از MIS		
۰/۰۰۰۱	۵/۳	۰/۸۸	توجه به مأموریت سازمان	ضابطه محوری	
۰/۰۰۰۱	۵/۱	۰/۸۴	توجه به تیم‌گرایی		
۰/۰۰۰۱	۵/۴۴	۰/۹۲	ارزیابی عملکرد		
۰/۰۰۰۱	۵/۹	۰/۹۲	آموزش ضمن خدمت	توسعه محوری	
۰/۰۰۰۱	۵/۴۲	۰/۸۴	توجه به سرمایه اجتماعی در سازمان		
۰/۰۰۰۱	۵/۲۱	۰/۷۷	مدیریت کیفیت		

راهبردها

تأملات	مدیریت منابع انسانی	تعهد کارکنان	۰/۷۴	۴/۷۲	۰/۰۰۰۱
		ظرفیت سازی در کارکنان	۰/۷۹	۵/۲۲	۰/۰۰۰۱
	پویایی سازمانی	یادگیری سازمانی	۰/۷۴	۴/۶۴	۰/۰۰۰۱
		کسب مزیت رقابتی	۰/۷۴	۴/۵۴	۰/۰۰۰۱
		تعالی سازمانی	۰/۷۰	۴/۱۵	۰/۰۰۰۱
	کارآفرینی سازمانی	نوآوری	۰/۷۱	۳/۹۱	۰/۰۰۰۱
		سودآوری	۰/۷۲	۴/۱۲	۰/۰۰۰۱

### ۲-۳. تحلیل فاز طراحی

گام اول: تعیین متغیرها و عناصر تشکیل دهنده: در ادبیات و انجام مصاحبه با خبرگان ۱۱۴ عنصر در قالب ۵ مقوله اصلی و ۳۲ زیر مقوله فرعی شناسایی گردید.

تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری

این ماتریس توسط ۲۰ خبره و متخصص دانشگاهی و فعال در مدیریت منابع انسانی تکمیل شده است. خبرگان بر اساس رابطه مفهومی "منجر به" و با استفاده از علائم زیر ماتریس‌ها را تکمیل نمودند.

**V:** یعنی **i** منجر به **j** می‌شود **X:** برای نشان دادن تأثیر دوسویه (بعد **j** به **i** به **j**)

**A:** یعنی **j** منجر به **i** می‌شود **O:** برای نشان دادن عدم وجود رابطه بین دو بعد سپس پاسخ‌های مشترکی که از بیشترین فراوانی برخوردار بود، انتخاب شد چراکه منطق مدل‌سازی ساختاری تفسیری منطبق بر روش‌های ناپارامتریک است و بر مبنای مد در فراوانی‌ها عمل می‌کند. در نهایت ماتریس خودتعاملی ساختاری به صورت جدول ۸ حاصل گردید.

### جدول ۸: ماتریس خودتعاملی ساختاری الگوی رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در سازمان‌های دولتی

	۵	۴	۳	۲	۱	J	I
۱- عوامل علی	۷	۷	۰	۰			
۲- عوامل زمینه‌ای	۷	۰	۰				
۳- عوامل ساختاری	۷	۷					
۴- راهبردها	۷						
۵- پیامدها							

ماتریس دستیابی

پس از سازگار نمودن، ماتریس دستیابی نهایی که در جدول ۹ ارائه شده است.

### جدول ۹: ماتریس دستیابی سازگار شده الگوی رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در سازمان‌های دولتی

	۵	۴	۳	۲	۱	J	I
۱- عوامل علی	۱	۱	۰	۰	۰		
۲- عوامل زمینه‌ای	۱	۰	۰	۰	۰		
۳- عوامل ساختاری	۱	۱	۰	۰	۱		
۴- راهبردها	۱	۰	۰	۰	۱		
۵- پیامدها	۰	۱	۰	۰	۰		

مرحله سوم: تعیین روابط و سطح‌بندی بین ابعاد

مجموعه دستیابی هر متغیر شامل متغیرهایی می‌شود که از طریق این متغیر می‌توان به آنها رسید و مجموعه پیش نیاز شامل متغیرهایی می‌شود که از طریق آنها می‌توان به این متغیر رسید و این کار با استفاده از ماتریس دستیابی انجام می‌شود. پس از تعیین مجموعه

دستیابی و پیش نیاز برای هر متغیر عناصر مشترک در مجموعه دستیابی و پیش نیاز برای هر متغیر شناسایی می شوند. معیارهایی که مجموعه مشترکشان با مجموعه دستیابی شان یکی باشد، سطح اول اولویت را به خود اختصاص می دهند.

### جدول ۱۰: تعیین روابط و سطوح الگوی رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در سازمان های دولتی

ابعاد	مجموعه دستیابی $R(s_i)$	مجموعه پیش نیاز $A(s_i)$	مجموعه مشترک $R(s_i) \cap A(s_i)$	سطح
۱- عوامل علی	C4-C5	-	-	۱
۲- عوامل زمینه ای	C5	-	-	۱
۳- عوامل ساختاری	C1-C4-C5	-	-	۱
۴- راهبردها	C1-C5	C1-C3	C3	۲
۵- پیامدها	C4	C1-C2-C3-C4	C4	۳

گام سوم: ترسیم الگوی رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در سازمان های دولتی پس از تعیین روابط و سطح متغیرها می توان آنها را به شکل مدلی ترسیم کرد. به همین منظور ابتدا متغیرها برحسب سطح آنها از بالا به پایین تنظیم می شوند و با استفاده از سطح بندی انجام شده دیاگرامی<sup>۱</sup> با عنوان الگوی رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در سازمان های دولتی ترسیم می شود. بدین صورت که معیار که به عنوان سطح اول شناخته شده اند، در اولین سطح دیاگرام قرار می گیرند و به همین ترتیب سایر معیارها در سطوح دیگر دیاگرام قرار می گیرند. با توجه به مدل به دست آمده اکنون می توانیم مانند مدل مفهومی بخش مبانی نظری پژوهش را ارائه نماییم. الگوی رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در سازمان های دولتی بر اساس مدل فوق و یافته های حاصل از مرحله تحلیل محتوا

1 Diagraph

است که بر آن اساس می‌توان هر یک از متغیرهای مکنون (ابعاد) را به همراه متغیرهای مشاهده‌پذیر (کدها) را در قالب یک مدل یکپارچه ارائه نمود.

#### ۴-۳- تحلیل فاز آزمون مدل

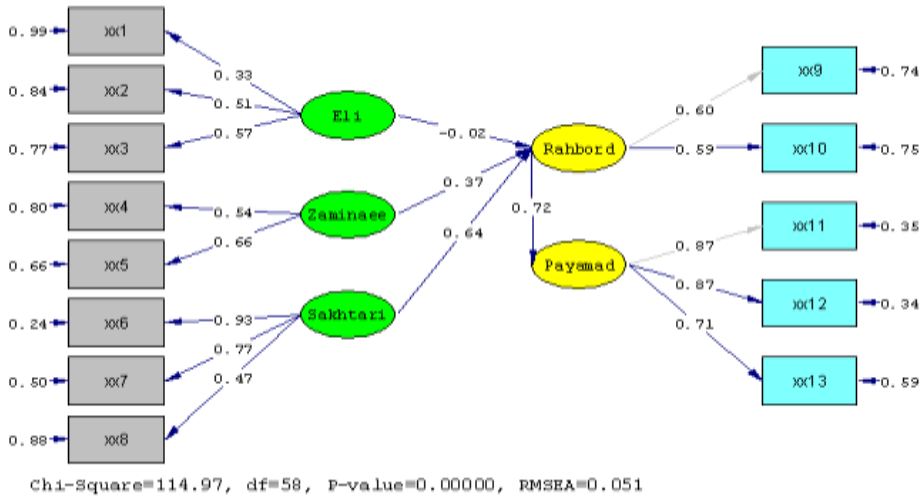
در این قسمت به بررسی نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آماری اطلاعات جمع‌آوری شده می‌پردازیم. همانطور که پیشتر بیان شد برای برازش آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری واریانس محور یا همان روش حداقل مربعات استفاده شد. نمودار ضرایب مدل به صورت استاندارد و مقادیر تی استیودنت در ادامه آمده است. بر اساس جدول ۱۱ با توجه به شاخص‌های ارائه شده می‌توان گفت که مدل فوق از برازش خوبی برخوردار است که نتایج آن ذکر می‌گردد.

جدول ۱۱: شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری الگوی رهبری هوشمند مبتنی بر

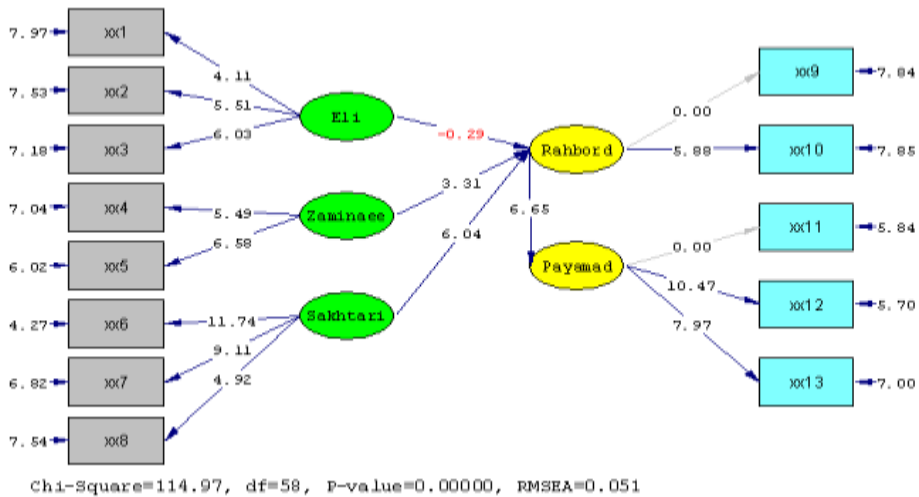
#### قدرت نرم در سازمان‌های دولتی

RMSEA	AGFI	GFI	RMR	P	$\chi^2/df$
۰/۰۵۱	۰/۹۲	۰/۹۱	۰/۰۱۵	۰/۰۰۰۱	۱/۹۸

شاخص برازش  $\chi^2/df$  هر چه کمتر باشد بهتر است و نباید بیشتر از ۳ باشد. با توجه به شکل ۱ و ۲ و جدول شماره ۴، این مقدار ۱/۹۸ شده است که از ۳ کمتر است و نشان می‌دهد مدل نظری با داده‌ها برازش دارند و با این داده‌ها تأیید می‌شوند و پایایی لازم را داشته است. همچنین مقدار ضریب مسیر مثبت است **AGFI** (شاخص نیکویی برازش تعدیل شده) بالاتر از ۰٫۹، به عنوان مدل برازش یافته گزارش می‌شوند. **NFI** (شاخص برازش هنجار شده) بالاتر از ۰/۹ نشانه برازش مناسب مدل است. **RMSEA** معادل ۰/۰۶۵ (جذر برآورد واریانس خطای تقریب یا همان آزمون انحراف هر درجه آزادی است) که مقدار کمتر از ۰/۰۸ برازندگی خوب مدل را نشان می‌دهد. از طرفی **P-valu** (سطح معنی داری) ۰٫۰۰۰۲ است که کمتر از ۰٫۰۵ است بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد برازندگی الگوی رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در سازمان‌های دولتی پذیرفته می‌شود.



شکل ۱: مدل ساختاری به همراه برآورد ضرایب استاندارد



شکل ۲: مدل ساختاری به همراه برآورد آماره‌های t

نتایج شکل‌های ۱ و ۲ نشان داد که، عوامل علی رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در سازمان‌های دولتی بر راهبرد سازمانی تأثیر ندارد ( $t = -۰/۲۹$ ) ولی عامل زمینه‌ای رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در سازمان‌های دولتی بر راهبرد تأثیر دارد ( $t = ۳/۳۱$ ) همچنین عامل ساختاری رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در سازمان‌های دولتی بر راهبرد تأثیر

دارد (۶/۰۴ = t). همچنین راهبردهای سازمانی رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در سازمان‌های دولتی بر پیامدهای آن تأثیر دارد (۶/۶۵ = t).

## نتیجه گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد 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. همچنین راهبردهای سازمانی رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در سازمان‌های دولتی بر پیامدهای آن تأثیر دارد. با توجه به تحقیقات محدود در حوزه رهبری هوشمند و قدرت نرم به صورت مجزا لازم به ذکر است بر اساس بررسی‌های عمیق در سایت‌های داخلی و خارجی تاکنون پژوهشی به صورت مشخص به الگوی رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم نپرداخته است، مهمترین دستاورد این تحقیق این است که تاکنون مدیران فقط تا اندازه‌ای به رهبری مشارکتی توجه داشته‌اند و با توجه به عدم تأثیرپذیری عوامل علی مشخص است در بسیاری از سازمانها مدیران، جنبه‌های رهبری هوشمند را نمی‌شناسند و لازم است مدیران حال و آینده به دور از هیاهوهای سیاسی به جنبه‌ها و ابعاد رهبری هوشمند در سازمانها توجه کرده و برای تأثیرگذاری و نفوذ بر کارکنان از آن بیشتر استفاده کنند. نتایج پژوهش‌های رشنوادی و همکاران (۱۳۹۵) در خصوص الگوی رهبری مبتنی بر قدرت نرم نشان داد که الگوی بومی با الگوی صاحب نظر متفاوت است و مولفه‌های تأثیرگذار الگوی بومی به شرح حوزه‌های رفتاری-اخلاقی؛ اجتماعی-ارتباطی؛ مهارتی-حرفه‌ای؛ فرهنگی-هنجاری؛ سیاسی-شهودی و اعتقادی-معنوی با شاخص‌های مربوطه است. در ضمن فتاحی اردکانی و همکاران (۱۳۹۷) نیز در پژوهش خود نتیجه گرفتند که حرکت جریان قدرت از منابع سخت آن شامل اجبار، تهدید و استفاده از ابزار آلات نظامی به سمت اقناع، تولید جذابیت و استفاده از ابزارهای نرم مانند فرهنگ، ارزش‌های سیاسی و مطلوبیت‌های

سیاست خارجی و در نهایت استفاده از راهبردی بهینه و مدیریتی مدبرانه از منابع قدرت که از آن به قدرت هوشمند تعبیر می‌شود است. همه این نتایج نشان دهنده آن است که درایت در تصمیم‌گیری رهبری با استفاده از قدرت نرم سبب مطلوبیت می‌شود. همچنین یعقوبی، مقدمی و کیخا (۱۳۹۶) نیز در پژوهش خود نتیجه گرفتند که در سازمانهای دولتی رهبری یکی از دغدغه‌های سازمان‌ها و محققین در چهار دهه اخیر است و سعی شده این پدیده را به‌وسیله مجموعه‌ای از معیارهای دانشگاهی، علمی نمایند. هلم (۲۰۱۶) در پژوهش خود نتیجه گرفت که قدرت نرم به‌ویژه هنگامی که با ایدئولوژی سیاسی الهام بخش و ترکیب با فرهنگ جذاب سرمایه‌گذاری خارجی و آموزش کمک‌های توسعه و دیپلماسی غیر تهدید کننده و مفید است. در نهایت کیخا و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود با عنوان ارائه مدل رهبری هوشمند برای دانشگاههای دولتی نتیجه گرفتند که یک رهبر هوشمند در سازمانهای دولتی باید دارای هوشمندی در ابعاد شناختی، عاطفی، معنوی و جمعی باشد و معتقد بودند که رهبری جمعی در سازمانهای دولتی عصر جدید عنصری بسیار سازنده می‌باشد. در نهایت می‌توان اذعان داشت همه نتایج پژوهش‌های ذکر شده تا حدی با عوامل رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم در تحقیق حاضر همسو است. مهمترین علت همسویی از آنجا ناشی می‌شود که قدرت، کلیدی‌ترین مؤلفه تعیین‌کننده مناسبات برای تعیین جایگاه سازمانها در عرصه جامعه است.

واقعتهای جهانی مبین آن است که اغلب سازمانها درصددند قدرت سخت را به قدرت نرم، زور را به قانون و قدرت را به اقتدار مشروع تبدیل کنند. لذا پیشنهاد می‌شود در سازمانهای دولتی برنامه‌ریزی‌های منسجم برای ارتقاء قدرت نرم در سازمان توجه داشته باشند؛ این بدان معنی است که رهبری یکی از چالشهای مهم دنیای کسب و کار فعلی و آینده است و این بدان دلیل است که جهت‌دهی مسیر سازمان از طریق تفکر و عمل رهبران، امکان پذیر است. یکی از شایستگی‌های محوری که موجب موفقیت رهبران می‌شود، هوشمندی رهبری است. در حال حاضر ارتقای توانایی یک سازمان در دستیابی



به اهدافش، تابعی از سازگاری میان اجزاء مختلف سازمانی است. در صورتی که این اجزاء به‌خوبی با یکدیگر متناسب باشند، سازمان به‌طور مؤثر به فعالیت ادامه می‌دهد و اگر این تناسب ضعیف باشد، ادامهٔ اثربخش فعالیت با اشکال روبرو خواهد شد. یکی از حوزه‌های بسیار مهم در این زمینه، هماهنگی بین استراتژیهای سازمان و کارکردهای آن، وضعیت هوشمندی رهبری در سازمانها است. وضعیت فعلی سازمان‌های دولتی استان سیستان و بلوچستان حاکی از فقدان یک الگوی رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم است. سازمان‌های مذکور خدمات‌محور بوده و راهبرد کلان در تکریم ارباب رجوع است. ارائهٔ خدمات مبتنی بر کارکرد رهبری سازمان است، بنابراین عدم وجود الگوی بومی رهبری هوشمند و قدرت نرم، کاستی‌های قابل توجهی را در ارائهٔ خدمات به همراه دارد و این کاستی‌ها تمامی جنبه‌های جامعه را متأثر می‌سازد.

## منابع

- ۱) اردلان، محمد رضا، سلطانهزاده، وحید (۱۳۹۴). «تأثیر پذیری کار آفرینی اجتماعی از رهبری هوشمند با نقش میانجی یادگیری سازمانی»، توسعه کارآفرینی، ۸ (۳): ۴۹۳-۵۱۲.
- ۲) بیگی، مهدی (۱۳۸۹). قدرت نرم جمهوری اسلامی ایران، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- ۳) بینش، مسعود (۱۳۸۵). با اندیشمندان عرصه مدیریت، تهران: رسا.
- ۴) جعفری پناه، مهدی؛ پوراحمدی، حسین (۱۳۹۲). «قدرت نرم ازدیدگاه اسلام و کاربرد مولفه‌های آن در جمهوری اسلامی ایران»، دوفصلنامه مطالعات قدرت نرم، ۸ (۱): ۹۷-۱۱۱.
- ۵) رشوادی، عباس؛ زارعی متین، حسن؛ جندقی، غلامرضا؛ الوانی، سید مهدی (۱۳۹۴). «الگوی رهبری مبتنی بر قدرت نرم در آموزش عالی ایران»، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۴ (۳): ۶۶۹-۶۴۹.
- ۶) سلیمی، اکبر؛ عباس نژاد، محمد حسین (۱۳۹۴). «تدوین الگوی رهبری منابع انسانی براساس رهبری ۳۶۰ درجه»، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۰ (۳۵): ۱۲۹-۱۵۶.
- ۷) فتاحی اردکانی، حسین؛ مسعودنیا، حسین؛ امام جمعه زاده، سیدجواد (۱۳۹۷). «تحلیل مفهوم قدرت و منابع تشکیل دهنده آن از دیدگاه جوزف نای (سخت، نرم و هوشمند)»، دوفصلنامه مطالعات قدرت نرم، دوره ۸، شماره ۱۸: صص ۱۳۰-۱۵۲.
- ۸) فرح بخش، سعید؛ محمدی، طاهره (۱۳۹۳). «بررسی رابطه رهبری هوشمند و بهداشت روانی دبیران با تعدیل گری مدیریت استرس شغلی در مدارس متوسطه دوم شهر خرم آباد»، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی ۶ (۲): ۹۵-۱۱۲.
- ۹) کیخا، عالمه؛ هویدا، رضا؛ یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر رهبری هوشمند بر عملکرد آموزش اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی شهر زاهدان با نقش میانجی تفکر انتقادی»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۰ (۳۵): ۶۱-۸۳.
- ۱۰) میلسن، ژان (۱۳۸۸). دیپلماسی عمومی نوین؛ قدرت نرم در روابط بین الملل، رضا کلهر و سید محسن روحانی، تهران: دانشگاه امام صادق (ع)، چ ۲.
- ۱۱) نای جوزف اس (۱۳۸۷/ج). قدرت نرم در عصر اطلاعات، ترجمه سعید ترابی، تهران: پژوهشکده مطالعات راهبردی.
- ۱۲) نای جوزف اس (۱۳۹۰). آینده قدرت، ترجمه سیدرضا مراد صحرایی، تهران: حروفیه.
- ۱۳) نای، جوزف اس. (۱۳۸۷/ب). قدرت نرم، ابزارهای موقعیت در سیاست بین الملل، ترجمه محسن دهانی و مهدی ذوالفقاری، تهران: دانشگاه امام صادق (ع)، چ دوم.

- ۱۴) نور علیزاد، رحمان؛ حاجیوند، علی (۱۳۸۷). «رهبری هوشمند (الگوی جدید رهبری برای سازمان‌های هوشمند)»، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۵(۱۹): ۱۱۷-۱۲۶.
- ۱۵) یاسینی، علی؛ عبدالحسین عباسیان، عبدالحسین؛ عباسیان یاسینی، طاهره (۱۳۹۲). «نقش سبک رهبری توزیعی مدیران بر عملکرد شغلی معلمان مدارس متوسطه شهر مهران: ارائه یک مدل»، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۴(۱۳): ۳۳-۵۰.
- ۱۶) یوسفی، جعفر (۱۳۸۷). بررسی تطبیقی قدرت نرم در گفتمان اسلامی و لیبرال دموکراسی، قدرت نرم و سرمایه اجتماعی، تهران: دانشگاه امام صادق (ع) و پژوهشکده مطالعات بسیج.
- 17) Keikha, A; Hoveida.R; Yaghoubi, NM. (2017).The Development of an Intelligent Leadership Model for State Universities. Foresight and STI Governance.11(1): 66-74.
- 18) Nye.J.S.(1991).Bound to Lead :the Changing nature of American Powr.New York :Basic Books.
- 19) Nye.J.S.(2008). The Powers to Lead. New York: Oxford University press.
- 20) Rubin, L. (2010). A Typology of Soft Powers in Middle East Politics .Dubai School of Government.
- 21) Sydanmaanlakka, P, (2008).Intelligent Leadership and Leadership Competences Developing a Leadership Framework for Intliligent Organizations.Dissertatin For The degree of Philosophy.Helsinki University of Technology.