

Designing and Validating the Wise Leadership Model in the University of Isfahan: A Grounded Theory Model

Feredoun Hamatian¹, Seyed Ali Siadat , Ahmad Abedi² & Hamid Bidram³ 

1. Ph.D. Student, Higher Education Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Isfahan, Isfahan, Iran.
- * Corresponding Author: Professor of the Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Isfahan, Isfahan, Iran. Email: s.a.siadat@edu.ui.ac.ir
2. Professor of the Department of Psychology and Education with Special Needs, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Isfahan, Isfahan, Iran.
3. Associate Professor of Statistics Department, Faculty of Mathematics and Statistics, University of Isfahan, Isfahan, Iran

Abstract

Objectives: Wise leadership in the university seeks to create a positive organizational culture and a healthy environment where all members feel valued and decisions and policies are made based on knowledge, experience and detailed analysis. Therefore, the current research was conducted with the aim of designing and validating the wise leadership model in Isfahan University using a grounded theory approach.

Materials and Methods: The method of conducting the present research is a mixed research approach (qualitative-quantitative) with an exploratory design. The field of research in the qualitative part was based on semi-structured exploratory interviews with experts from Isfahan University. The participants in the qualitative part included 11 experts in the field of academic management and faculty members at the University of Isfahan, who were selected from the purposeful non-probability sampling method using the theoretical sampling method. In the quantitative part, the statistical population included 675 managers and faculty members of the University of Isfahan, who were selected using a stratified sampling method proportional to the size of the faculties. The Morgan table was used to determine the sample size, 246 people were obtained. Due the two-part nature of the research (qualitative and quantitative), the validity and reliability of the research instruments were also discussed in two parts, so that in the qualitative part, the criteria of capability (Guba and Lincoln, 2005) were used to measure the validity of qualitative data, and they were approved in terms of validity, transferability, reliability, and confirmability. Also, to calculate the reliability in this part, 5 interviews were selected as a sample, and then each of them was re-conducted and coded at a specific time interval, then the specified codes were compared at time intervals. The test-retest reliability of the conducted interviews was calculated to be 0.84 which shows the reliability of coding. In the quantitative part, content validity methods, convergent validity, and divergent validity tests were used to measure validity; also, Cronbach's alpha coefficient

Hematian, F., Siadat, S. A., Abedi, A. & Bidram, H. (2025). Designing and Validating the Wise Leadership Model in the University of Isfahan: A Grounded Theory Model. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 18(1), 169-202. doi: [10.48308/mpes.2025.236753.1495](https://doi.org/10.48308/mpes.2025.236753.1495)



was used to measure the reliability. The method of data analysis in the qualitative part was the theme analysis method; in the quantitative part, the information in the questionnaires was coded and analyzed using statistical software SPSS and Smart PLS, in two descriptive and inferential parts. In addition, the level of significance in research hypotheses (0.1 & 0.5) has been considered.

Conclusion: The findings of the research in the qualitative part, a total of 413 open codes were extracted from the interviews. suitable background (7 categories), causal factors (9 categories), intervening and inhibiting factors (8 categories), strategies (8 categories), and the consequences of implementing the wise leadership model (9 categories). The findings were tested in the quantitative part to test the validity of the designed model by using factor analysis to confirm the validity (convergent, divergent) and reliability (Cronbach's alpha coefficient, composite reliability) of the model. Both validity and reliability of observable variables (all factors above 0.4), Cronbach's alpha (0.924) and composite reliability (0.927) were confirmed. The results of the factor analysis showed the good fit of each of the items with the factors and showed that each of the factors has a suitable factor load to predict the main dimensions of the model, and as a result, the designed model has high validity and reliability and is able to measure intelligent leadership in University of Isfahan. Therefore, wise leadership as a pure management model can be effective in moving universities, especially Isfahan University, towards the fourth and fifth generations.

Keywords: Wise Leadership, University Leadership, University of Isfahan.





مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی

مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی

پاییز و زمستان ۱۴۰۴

دوره ۱۸، شماره ۱ (پیاپی ۳۴)

صفحات: ۲۰۲-۱۶۹

DOI: [10.48308/mpes.2025.236753.1495](https://doi.org/10.48308/mpes.2025.236753.1495)

ISSN: [2423-5261](https://doi.org/10.48308/mpes.2025.236753.1495)

E-ISSN: [2538-6344](https://doi.org/10.48308/mpes.2025.236753.1495)

دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۶/۲۴ بازنگری مقاله: ۱۴۰۳/۰۹/۲۱

پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۹/۳۰ چاپ مقاله: ۱۴۰۴/۰۱/۰۱

طراحی و اعتبارسنجی مدل رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان: به روش داده بنیاد

فریدون همتیان^۱، سیدعلی سیادت^{۲*}، احمد عابدی^۲ و حمید بیدرام^۳

۱. دانشجوی دکتری، رشته مدیریت آموزش عالی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
- * نویسنده مسئول: استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
s.a.siadat@edu.ui.ac.ir
۲. استاد گروه روانشناسی و آموزش با نیازهای خاص، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران
۳. دانشیار گروه آمار، دانشکده ریاضی و آمار، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

چکیده

هدف: رهبری خردمند در دانشگاه به دنبال ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و محیط سالمی است که در آن همه اعضا احساس ارزشمندی کنند و تصمیم گیری ها و سیاست گذاری ها بر اساس دانش، تجربه و تحلیل های دقیق صورت گیرد. بنابراین پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی مدل رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان به روش داده بنیاد انجام شد.

مواد و روش ها: روش انجام پژوهش حاضر، از حیث رویکرد یک پژوهش آمیخته (کیفی- کمی) با طرح اکتشافی می باشد. میدان تحقیق در بخش کیفی مبتنی بر اجرای مصاحبه اکتشافی نیمه ساختاریافته با خبرگان دانشگاه اصفهان بود. مشارکت کنندگان در بخش کیفی ۱۱ خبره حوزه مدیریت دانشگاهی و اعضای هیئت علمی در دانشگاه اصفهان را شامل می گردید، که از شیوه نمونه گیری غیر احتمالی هدفمند با استفاده از روش نمونه گیری نظری انتخاب گردیدند. در بخش کمی جامعه آماری شامل مدیران و هیئت علمی دانشگاه اصفهان به تعداد ۶۷۵ نفر بودند که با استفاده از روش نمونه گیری طبقه ای متناسب با حجم دانشکده ها انجام و برای مشخص شدن حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد که ۲۴۶ نفر به دست آمد. با توجه به دو بخشی بودن تحقیق (کیفی و کمی) لذا روایی و پایایی ابزارهای تحقیق نیز در دو بخش مطرح شد به گونه ای که در بخش کیفی برای سنجش روایی داده های کیفی از معیارهای قابلیت (گوپا و لینکلن، ۲۰۰۵) استفاده شد و از منظر اعتبار، انتقال پذیری، اطمینان پذیری و تأیید پذیری، مورد تأیید قرار گرفت. هم چنین برای محاسبه پایایی در این بخش، ۵ مصاحبه به طور نمونه انتخاب و سپس هر کدام از آن ها در فاصله زمانی مشخص دوباره انجام و کدگذاری شدند، سپس کدهای مشخص شده در فواصل زمانی با هم مقایسه شدند. پایایی بازآزمایی مصاحبه های انجام شده ۰.۸۴ محاسبه گردید که نشان از پایا بودن کدگذاری هاست. در بخش کمی برای سنجش روایی از روش های روایی محتوا، آزمون روایی همگرا و روایی واگرا و برای سنجش پایایی از ضریب الفای کرونباخ استفاده گردید. هم چنین روش تحلیل داده ها در بخش کیفی، استفاده از روش تحلیل براساس کدگذاری باز، محوری و انتخابی و در بخش کمی، اطلاعات موجود در پرسشنامه ها کدگذاری و با استفاده از نرم افزار آماری SPSS و SMART PLS، در دو بخش توصیفی و استنباطی مورد تحلیل قرار گرفت. ضمناً سطح معناداری در فرضیه های تحقیق (۰.۱ و ۰.۵) در نظر گرفته شده است.

همتیان، فریدون؛ سیادت، سید علی؛ عابدی، احمد و بیدرام، حمید (۱۴۰۴). طراحی و اعتبارسنجی مدل رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان: به روش داده بنیاد. مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی. ۱۸(۱)، ۱۶۹-۲۰۲. doi: [10.48308/mpes.2025.236753.1495](https://doi.org/10.48308/mpes.2025.236753.1495)



Copyright: © 2025 by the authors. This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

بحث و نتیجه‌گیری: یافته‌های پژوهش در بخش کیفی تعداد ۴۱۳ کد باز در مجموع از مصاحبه‌ها استخراج شد که پس از کدگذاری محوری و انتخابی، شناسایی ۶ بعد الگوی پارادایمی شامل: مؤلفه‌های رهبری خردمند (۱۲ مقوله)، بستر و زمینه مناسب (۷ مقوله)، عوامل علی (۹ مقوله)، عوامل مداخله‌گر و بازدارنده (۸ مقوله)، راهبردها (۸ مقوله)، و پیامدهای اجرای مدل رهبری خردمند (۹ مقوله) و در نهایت براساس آنها الگوی پارادایمی رهبری خردمند برای دانشگاه اصفهان طراحی و ارائه گردید. یافته‌ها در بخش کمی برای آزمون اعتبار مدل طراحی شده با بهره‌گیری از تحلیل عاملی تأییدی روایی (همگرا، واگرا) و پایایی (ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی) مدل مورد آزمون و بررسی قرار گرفت. هر دو روایی و پایایی متغیرهای مشاهده‌پذیر (همه عامل‌ها بالای ۰/۴)، آلفای کرونباخ (۰/۹۲۴) و پایایی مرکب (۰/۹۲۷) تأیید گردیدند. نتایج تحلیل عاملی نشان از برازش مطلوب هر یک از گویه‌ها با عوامل داشت و نشان داد هر یک از عوامل دارای بار عاملی مناسبی جهت پیش‌بینی ابعاد اصلی الگو هستند و در نتیجه مدل طراحی شده از روایی و پایایی بالایی برخوردار است و توان اندازه‌گیری رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان را دارد. بنابراین رهبری خردمند به‌عنوان یک الگوی ناب مدیریتی می‌تواند در حرکت دانشگاه‌ها بویژه دانشگاه اصفهان به سمت نسل‌های چهارم و پنجم مؤثر باشد.

کلید واژه‌ها: رهبری خردمند، رهبری دانشگاه، دانشگاه اصفهان.

مقدمه

پیچیدگی، جهانی شدن و پویایی در سازمان‌های امروزی شرایطی را ایجاد نموده که سازمان‌ها برای تحقق اهداف خود، به‌طور پیوسته با مسائل و محیط پر چالش رو به رو باشند. این مسائل و مشکلات تنها به خاطر فقدان منابع مناسب و کافی نیست، بلکه به این علت است که در مواجهه با تغییرات سریع، بسیاری از افراد سازمان هر چند ممکن است تخصص داشته باشند، اما آمادگی لازم برای رویارویی با این تغییرات را ندارند و در این جاست که نقش رهبری بسیار مورد تأکید قرار می‌گیرد. بنابراین می‌توان گفت سازمان‌ها به‌منظور استمرار حیات خود و برون‌رفت از این چالش‌ها می‌بایست به رویکردهای نو در حوزه رهبری و هدایت سازمان جهت نیل به اهداف خود توجه بیشتری داشته باشند. از طرفی رهبری همواره تأثیر قابل توجهی در فرهنگ، تاریخ و تمدن جوامع داشته است و نظریه‌ها و الگوهایی مبتنی بر فلسفه‌های خاص خود جهت تأثیرگذاری بیشتر برای سازمان‌ها در طول تاریخ ارائه شده است (خان، بهات و حوسانی^۱، ۲۰۱۷). دنیای امروز به سرعت در حال تغییر و پر از عدم قطعیت است که مقابله با آن با روش‌های احتمالی سنتی دشوار است. دنیا پیچیده، متغیر و پر از شگفتی شده است. مردم از اصطلاح VUCA (نوسان^۲، عدم قطعیت^۳، پیچیدگی^۴ و ابهام^۵) برای توصیف فضای کسب و کار فعلی با عنوان رقابت شدید در سطح جهانی استفاده می‌کنند. ارتش ایالات متحده مفهوم VUCA را برای توصیف هرج و مرج و عدم اطمینان عمیق محیط ارائه کرد. برای بقا و حفظ مزیت رقابتی در عصر VUCA، رهبران سازمان‌های کنونی باید از خرد کافی برخوردار باشند و سازمان‌های خود را به اندازه کافی چابک و انعطاف‌پذیر نگه دارند تا بتوانند به تغییرات در محیط خارجی به‌موقع پاسخ دهند (آئویاما^۶، ۲۰۲۰).

علاوه بر این، واقعیت‌های معاصر در جهان، در حال تجربه چیزی هستند که به آن عصر ناپیوستگی گفته می‌شود، به زمانی اشاره دارد که با هرج و مرج، آشفتگی و نوسان غیرقابل پیش‌بینی مشخص می‌شود (انتظاری، پائولین^۷، ۲۰۱۴، ص ۱۴-۱۵). و فرصت‌هایی را برای رهبر ارائه می‌کند، که در نتیجه آن راه‌های جدیدی را برای تفکر و انجام کسب و کار ایجاد می‌کند (تاکوچی^۸، ۲۰۱۳). در حالی که رهبری وظیفه پیچیده‌ای در سازمان‌ها دارد، شرایط امروزی چالش را تشدید می‌کند و نیاز به رهبران خردمند را در اقدامات سازمانی برانگیخته است (حسی، استورتی^۹، ۲۰۱۹؛ کیلبرک^{۱۰}، ۲۰۱۲؛ مک کنا و رونی^{۱۱}، ۲۰۰۹، ص ۱۷۸). به خصوص که تئوری‌های متعدد رهبری نمی‌توانند به‌طور کامل بر مشکلات رهبری تأثیر بگذارند (رونی، کوپرز، پائولین و ژورالوا^{۱۲}، ۲۰۱۹، ص ۱۸۳). در واقع، امروزه به رهبران عاقل نیاز است، زیرا جهان با عدم قطعیت، فناوری جدید، تغییرات جمعیتی و ... به سرعت در حال تغییر است (نوناکا، تاکوچی^{۱۳}، ۲۰۱۱).

یکی از قابلیت‌ها و مزیت‌های مهم شیوه رهبری خردمند این است که رهبران خردمند نه تنها وضعیت

1. Khan, Bhat & Hussanic
2. volatility
3. uncertainty
4. complexity
5. ambiguity
6. Aoyama
7. Intezari, Pauleen
8. Takeuchi
9. Hassi, Storti
10. Kilburg
11. McKenna & Rooney
12. Rooney, Küpers, Pauleen & Zhuraleva
13. Nonaka, Takeuchi

خود را بهبود می‌بخشند، بلکه تأثیر مثبتی بر دیگران، سازمان خود و جامعه بزرگ‌تر می‌گذارند. دیدگاهی کلان نسبت به مسائل محیط داخل و بیرون دانشگاه دارند. این نوع سبک رهبری، دیدگاهی جامعی در باور نیروهای داخل و خارج از سازمان‌ها ایجاد می‌کند. عزیز و عبدالمحسن (۲۰۲۲)، سه عنصر اصلی را برای بسط مفهوم خرد در میان سبک‌های رهبری پیشنهاد می‌کنند که به ترتیب عبارت‌اند از:

۱. مؤلفه شناختی: شامل جستجوی حقیقت، پذیرش هر دو جنبه مثبت و منفی طبیعت انسان، و درک پیچیدگی، عدم قطعیت‌ها، و محدودیت‌های دانش و ادراک است.
۲. مؤلفه بازتابی: یعنی مهارت‌های ادراکی، بررسی و بینش، و توانایی درک دیدگاه‌های متعدد در موقعیت‌ها.
۳. مؤلفه عاطفی: شامل انگیزه برای ارتقای رفاه همگان و فراتر رفتن از خود محوری است.

با استفاده از عناصر فوق، سازمان‌ها می‌توانند ویژگی‌های خرد را در رفتارهای رهبران خود پرورش و توسعه دهند. امروز نیاز به رهبرانی وجود دارد که با علم به اینکه همه چیز در حال حرکت است، تصمیم بگیرند، قضاوت کنند و بدانند که همه چیز وابسته به شواهد و قرائن است، اقدامات لازم را انجام دهند و بدانند که همه چیز به زمان‌بندی دقیق بستگی دارد. در عین حال، این رهبران باید این کار را «با دانستن آنچه باید انجام شود» برای منافع عمومی انجام دهند. مدیریت آن‌ها باید در خدمت اهداف بالاتر قرار گیرد (تاکوچی^۱، ۲۰۱۳). پروفیسور نوناکا و همکارانش پس از تحقیق و مطالعات گسترده، ویژگی‌های مهم رهبری خردمند که آن را از دیگر سبک‌های رهبری نظیر رهبری اصیل، فراگیر، تحولی، هم‌افزا و... متمایز می‌کند در شش مورد خلاصه کردند که شامل (۱) قضاوت براساس ارزش اجتماعی سازمان (قضاوت نیکی)؛ (۲) مجهز به ادراک قوی (درک ماهیت)؛ (۳) قدرت ایجاد فرصت برای اشتراک‌گذاری (ایجاد زمینه اشتراک)؛ (۴) مهارت‌های ارتباطی عالی و توانایی واضح واژگان (هنر ارتباطی)؛ (۵) اجرای سیاست قوی و آگاهی جمعی (تمرین قدرت سیاسی)؛ (۶) توانایی شایستگی در پرورش سایر افراد (حکمی، ۱۳۹۹). طبق بررسی‌ها و مطالعات پژوهشگر، تاکنون پژوهشی جامعی در مورد رهبری خردمند که در آن شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌ای و پیامدهای آن مورد بررسی قرار گرفته باشد تا به امروز در مطالعات داخلی و خارجی انجام نشده است. در نتیجه الگویی کاربردی تاکنون ارائه نگردیده است. بنابراین مقاله حاضر براساس این ویژگی‌ها سعی نموده مدلی کاربردی و تأثیرگذار از رهبری خردمند را در دانشگاه اصفهان ارائه کند. تا از این طریق بتواند چالش‌های پیش روی مدیران دانشگاه‌ها را مرتفع نماید.

مهم‌ترین چالش‌های پیش روی مدیران دانشگاه‌ها: عدم دستیابی به منابع مالی پایدار، عدم تطابق نظام آموزشی و پژوهشی دانشگاه با نیازهای جامعه، نبود زیرساخت‌های لازم در دانشگاه‌ها برای تبدیل علم به فناوری، نبود سیستم‌های جامع اطلاعاتی، ارزشیابی و پایش متوازن در راستای تحقق اسناد بالادستی و مأموریت محوله، عدم استفاده مناسب از فضای الکترونیکی و مکانیزه نبودن فعالیت‌های دانشگاه به‌شمار می‌روند (شریفی، ۱۳۹۸). با توجه به اینکه منشاء ظهور و بروز خرد و خردمندی، در رهبران است و در اعمال و ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری آن‌ها تبلور پیدا می‌کند. لیکن امروزه، رهبران در حل معضلات و مشکلات جهانی مستأصل هستند و بیشتر نگاه درون سازمانی بر رفتار و تصمیمات آنان حاکم است. به نوعی خود را بی‌تکلیف و یا شاید ناتوان در حل مسائل جهانی می‌دانند، در صورتی که جوامع در موقع وقوع بحران نظیر بحران ویروس کرونا چشم امیدشان به دانشگاه بود. دانشگاه را محل و منشاء تولید علم، دانش و پرورش خردورزی می‌دانند. لذا شاید یکی از دلائلی که دانشگاه‌ها تا امروز نتوانسته‌اند پاسخگوی مشکلات محیطی باشند، خلاء الگویی مدون از رهبری خردمند است. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر ارائه یک مدلی از رهبری خردمند برای استفاده و ارزیابی خرد مدیران و رهبران در دانشگاه اصفهان است. برای تحقق این مهم، این پژوهش به دنبال پاسخ سوالات زیر در بخش کیفی (۶ سوال) و در بخش کمی

۶ سوال) بوده است:

سؤال‌های بخش کیفی شامل:

۱. عوامل محوری رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان کدامند؟
 ۲. عوامل زمینه‌ای اثرگذار رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان کدامند؟
 ۳. عوامل علی اثرگذار رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان کدامند؟
 ۴. عوامل مداخله‌گر اثرگذار رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان کدامند؟
 ۵. راهبردهای مؤثر الگوی رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان کدامند؟
 ۶. پیامدهای مؤثر الگوی رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان کدامند؟
- سؤال‌های بخش کمی شامل:
۱. مؤلفه‌های محوری رهبری خردمند به چه میزان در مدل رهبری خردمند مناسب است؟
 ۲. عوامل مربوط به بستر و زمینه به چه میزان در مدل رهبری خردمند مناسب است؟
 ۳. عوامل علی شناسایی شده به چه میزان در مدل رهبری خردمند مناسب است؟
 ۴. عوامل مداخله‌گر و بازدارنده در مدل رهبری خردمند تا چه اندازه مناسب است؟
 ۵. راهبردهای احصاء شده تا چه میزان برای مدل رهبری خردمند مناسب است؟
 ۶. در صورت اجرای مدل رهبری خردمند در دانشگاه پیامدهای احصاء شده تا چه اندازه می‌تواند محقق شود؟

مبانی پژوهش و پیشینه پژوهش

مفهوم خرد و خردمندی از زمان‌های بسیار دور مورد توجه اندیشمندان بوده است، به نحوی که در آثار به جا مانده از تمدن بین‌النهرین و مصر در قرن سوم پیش از میلاد مسیح علاقه و نگرانی در مورد خرد و تلاش برای خردمند بودن مشاهده می‌شود، خرد مفهومی جهانی است که تاریخچه آن نشان می‌دهد که نظام‌های فلسفی مذهبی (مانند کنفوسیوس یهودیت و تائوئیسم و روان‌شناسی مانند یوگا و بودایسم) آن را برای هزاران سال پیش مورد توجه قرار داده‌اند (پیرخائفی و شوقی، ۱۴۰۰). از نظر تاریخی، رهبری معمولاً با خرد درک شده ارتباط دارد رهبران پیروان‌شان را از طریق دیدشان به زندگی خوب و توانایی‌شان برای بکار بستن چنین دیدی جذب می‌کنند افراد تمایل دارند از کسی پیروی کنند که دید مشخصی به ماهیت زندگی خوب دارد، و همدلی زیادی برای انسان‌های هم نوعش ایجاد می‌کند. بنابراین عجیب نیست که در طول تاریخ بشریت افرادی مانند سقراط، کنفسیوس، بودا و عیسی که خردمند تلقی شده‌اند رهبران بزرگی بوده‌اند. با اینکه از زمان انقلاب صنعتی با پیدایش اقتصاد مدرن و جهانی شدن رهبری غالباً با اثربخشی و کارایی در ترویج عملکرد و سود سازمانی ارتباط پیدا کرده است و بندرت در ارتباط با خرد که هدفش ترویج زندگی خوب برای همه است در نظر گرفته شده است، تا همین اواخر خرد در مباحث تخصصی رهبری ذکر نشده است و موضوع پژوهشی مهمی نبوده است. لیکن این نادیده گرفتن ارزش خرد در رهبری پیامدهای منفی و مخربی به دنبال داشته (نظیر؛ ورشکستگی بانکی، بحران‌های محیطی، مالی و جهانی)، این تأثیرات زیان‌بار باعث شده که رهبری خردمند مورد توجه قرار گیرد و هم اکنون خرد به‌عنوان موضوع تحقیقاتی در علوم اجتماعی مورد توجه پژوهشگران است (بلیاد، صغیعی پور و شوقی؛ ۱۳۹۶).

شفیع‌پور مطلق و قلتاش (۱۴۰۱)، در تحقیق خود با عنوان «واکاوی خردمندی به‌منظور توسعه آن در معلمان و ارائه مدل» پس از تحلیل داده‌ها نتایج نشان دادند که میانگین میزان خردمندی معلمان در حد متوسط است. مدل بهبودی خردمندی معلمان در بخش شرایط علی تحت نام خبرسانی دارای ۴ کد محوری (مشارکت‌کننده، تسهیل‌کننده، حمایت‌کننده و کمک‌کننده) در بخش شرایط راهبردی تحت نام ایجاد تعادل فضای یادگیری دارای ۶ کد محوری (داشتن قوه تشخیص، ایجاد تعادل میان محیط، وفاق

یادگیری، ارتباط اثربخش، عقلانیت محوری، تجربه محوری) در بخش شرایط زمینه‌ای تحت نام رتبه‌بندی معلمان دارای ۳ کد محوری (رتبه‌بندی اخلاقی، رتبه‌بندی معنوی، رتبه‌بندی آموزشی) در بخش شرایط مداخله‌ای تحت نام مشکلات زندگی فردی دارای ۳ کد محوری (مشکلات اجتماعی، مشکلات زندگی، مشکلات اقتصادی) و در بخش پیامدها تحت نام کارآمدی تدریس دارای ۳ کد محوری (قدرت تأثیرگذاری بر دانش‌آموزان، نشاط کلاس، کاهش افت تحصیلی) بوده است.

در مقاله کاویانفر و با عزت (۱۴۰۱)، با عنوان "پیش‌بینی خردمندی براساس تفکر انتقادی با واسطه‌گری سبک‌های پرورش اطلاعات" به این نتیجه دست یافتند که تفکر انتقادی دانشجویان باید مورد توجه جدی قرار گیرد، چون علاوه بر تأثیر بر خردمندی دانشجویان، سبک‌های پرورش اطلاعات آن‌ها را هم تحت تأثیر قرار می‌دهد که در نتیجه یادگیرندگان در سطح آموزش عالی از سویی از عهده بحث و جدل‌های تفسیری و تصمیم‌گیری خردمندانه و واقع‌بینانه بر می‌آیند و از سوی دیگر توانایی بکارگیری روش‌ها و فن‌آوری نوین آموزشی در حل مسئله زندگی واقعی و اهمیت برخورد خردمندانه با آن را کسب می‌نماید. در مقاله جلیل‌وند (۱۴۰۳)، با عنوان «تأثیر رهبری خردمند بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بانک ملت شهر کرمانشاه با میانجی‌چایی سازمانی در شرایط کرونا» به این نتیجه دست یافت که رهبری خردمند به‌طور مستقیم بر توانمندی روان‌شناختی نیروی انسانی با میانجی‌گری چابکی سازمان اثر دارد، این بدان معنی است که رهبری خردمند می‌تواند میزان توانمندی روان‌شناختی نیروی انسانی را چه به شکل مستقیم چه به صورت غیرمستقیم افزایش یا کاهش دهد.

الیزابت^۱ و همکاران (۲۰۲۲)، در مقاله خودشان با عنوان «مربی‌گری برای خرد رهبری» نقل کردند که تئوری رهبری خردمندانه از مفهوم خرد عملی ارسطو توسعه یافته است، که ما را ترغیب می‌کند تا درک کنیم که سود نهایی خرد برای جهان این است که مردم در دنیایی پیچیده، چالش‌برانگیز، آشفته و با منابع محدود در مسیر زندگی رفتار کنند. نتایج مطلوب و مهمی برای جامعه ایجاد کند. در حالی که نظریه عاقلانه زیستن مفید است، به تنهایی برای خرد عملی کافی نیست. باید تئوری فلسفی را عملی کرد و به رژیم توسعه‌ای نیاز دارد که برای پرورش مهارت‌های «انجام زندگی» عاقلانه طراحی شده باشد. روند رشد تجسم خرد به معلمان و راهنماها نیاز دارد. در زمینه کار، مربیان نقش تعیین‌کننده‌ای در رشد خرد دارند. به‌طور خلاصه، هنگامی که به دنبال توسعه خرد هستید، پیشنهاد می‌کنیم نکات زیر را در نظر داشته باشید. ۱- فرد باید یاد بگیرد که خرد را توسعه دهد و مربی‌گری کمک خواهد کرد. ۲- مربیان باید شجاعت اشتباه کردن را داشته باشند ۳- برای عاقل بودن، اول از همه باید غیرعاقل بوده باشد. ۴- خرد مستلزم عادات تصمیم‌گیری و نیت عاقلانه است. ۵- هنگام رویارویی با چالش‌های منحصر به فرد، خرد بیشترین اهمیت را دارد. ۶- هیچ چیز عاقلانه نیست اگر اخلاقی و در جهت خیر بزرگ‌تر نباشد.

لو و آندره^۲ (۲۰۲۳)، در مقاله خود با عنوان "روایات به‌عنوان ابزاری برای رهبری عملاً عاقلانه" با پرداختن به محدودیت‌های رویکردهای رهبری سنتی، ابتدا نشان می‌دادند که مفاهیم خرد عملی و روایت‌ها در رهبری وابستگی‌های متقابل متعددی را به‌ویژه در زمینه‌های سازمانی نشان می‌دهند. در راستای ادبیات آکادمیک در مورد "رهبری خردمندانه"، بر زمینه، پیچیدگی‌ها و وابستگی متقابل خرد عملی و روایات در رهبری تأکید می‌کنند. آن‌ها تأکید می‌کنند که خرد عملی باید به‌عنوان راهنمایی اساسی برای شیوه‌های روایی رهبران در نظر گرفته شود. مونیکا و بوانا^۳ (۲۰۲۳)، در مقاله خودشان تحت عنوان "مزایای سازمان‌های خردمند برای رفاه کارکنان" به این نتیجه رسیدند که مشابه خرد شخصی، که اعتقاد بر این است که برای افراد، دیگران و جامعه بزرگ‌تر سودمند است، در سازمان‌های خردمند هم

1. Elizabeth
2. Lu & Andre
3. Monika & Bhavna

اگر هدف نهایی آن‌ها ارتقای خیر عمومی باشد، احتمالاً تأثیر مثبتی بر رفاه کارکنان خواهند داشت. برای آزمایش این فرضیه و ایجاد یک شاخص سازمان عاقلانه، ابعاد شناختی، بازتابی و دلسوزانه از مدل خرد سه بعدی با نیازهای روان‌شناختی برای شایستگی، خودمختاری و ارتباط نظریه خود تعیین ادغام شد. شاخص سازمان عاقلانه شامل میانگین رتبه‌بندی ده مقیاس توسط چهل و هفت نفر از ۱۹۳۰ کارمند در بیست و چهار سازمان بود. تجزیه و تحلیل مدل‌های خطی سلسله مراتبی دو سطحی نشان داد که ارتباط مثبت بین نمرات خرد بیست و چهار سازمان و نمرات رفاه ۱۹۳۰ کارمند با حمایت سرپرست و تحقق شغل میانجی‌گری می‌شود. این مطالعه نشان می‌دهد که کارمندی که با آن‌ها خوب رفتار می‌شود، در محل کار احساس خوبی دارند و احساس رضایت می‌کنند، که احتمالاً برای موفقیت بلندمدت سازمان مفید است.

حسی و استورتی (۲۰۲۳)، در مطالعات خودشان تحت عنوان "رهبری خردمندانه: ساخت و اعتبارسنجی یک مقیاس" بیان می‌دارند با توجه به اهمیت خرد در رهبری و نقش حیاتی که رهبران خردمند در سازمان‌ها ایفا می‌کنند، مطالعه آن‌ها با هدف ایجاد مقیاس روان‌سنجی معتبر برای سنجش رهبری خردمندانه انجام شد. داده‌ها از سه نمونه مستقل از فرانسه و مراکش ($N=626$) جمع‌آوری شد. تحلیل عاملی اکتشافی، مرتبه اول و دوم تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری اعتبار همگرا و متمایز مقیاس رهبری خردمند جدید را ایجاد کرد. بررسی ادبیات موجود، تکنیک قضاوت متخصص و تحلیل‌های کمی در چهار مطالعه، ۱۶ مورد را به دست آورد. مقیاس طراحی شده برای اندازه‌گیری رهبری خردمندانه (پرسش‌نامه رهبری خردمند). نیروهای محرک این الگوی ارزش‌ها، شناخت‌ها و رفتار رهبران، زیرکی فکری، محرک عمل، رفتار اخلاقی و فروتنی با فضیلت است. این معیار جدید رهبری عاقلانه برای محققان و شاغلین در درک الگوی رهبران خردمند ارزشمند خواهد بود.

نرمین^۱ (۲۰۲۴)، در مطالعات خود با عنوان "آیا رهبری خردمند باعث حمایت و حفظ کارمندان در آژانس‌های مسافرتی می‌شود؟" به این یافته‌ها دست یافت که رهبری خرد به‌طور مثبت بر حمایت و حفظ کارکنان تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، حمایت از کارکنان سطوح حفظ آن‌ها را افزایش داد. علاوه بر این، حمایت از کارمندان تا حدی واسطه ارتباط مثبت بین رهبری خرد و حفظ کارکنان است. بر این اساس، این مقاله بینش‌های ارزشمندی را برای تصمیم‌گیرندگان گردشگری ارائه می‌دهد. برای مثال، کسب و کارهای گردشگری باید ابزارهای مناسبی را در اختیار مدیران و سرپرستان قرار دهند تا به آن‌ها کمک کند دلسوزی، متقاعدسازی، داوطلبانه بودن و عزت نفس را برای آموزش موفقیت‌آمیز رهبران خردمند به دست آورند. علاوه بر این، رهبران گردشگری باید بدانند که حمایت از کارکنان بیش از تبلیغ یا دفاع از سازمان‌هایشان در مقابل احزاب خارجی است.

یوزی عثمان سری و بورکو^۲ (۲۰۲۴)، در مطالعات خودشان با عنوان "بررسی تأثیر رهبری خردمندانه و سندرم خرچنگی بر مالکیت روان‌شناختی" به این نتیجه دست یافتند که رهبری خردمندانه مالکیت روان‌شناختی را مثبت و سندرم خرچنگی مالکیت روان‌شناختی را منفی پیش‌بینی می‌کند. براساس یافته‌ها رهبری خردمندانه بر مالکیت روانی تأثیر مثبت دارد، در حالی که سندرم خرچنگی تأثیر منفی بر مالکیت روانی دارد. سندرم خرچنگی پدیده‌ای است که فرد را به توسعه استراتژی‌های رفتاری تدافعی در برابر احتمال عدم دستیابی به اهدافی مانند موفقیت، موقعیت و پذیرش هدایت می‌کند. مالکیت روان‌شناختی فرایندی شناختی و عاطفی است که فرد را به یک هدف هدایت می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

روش انجام پژوهش، از حیث رویکرد یک پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) با طرح اکتشافی می‌باشد،

1. Nermen

2. Üyesi Osman Seray & Burcu

پژوهشگر ابتدا در مورد موضوع پژوهش که مؤلفه‌ها و جنبه‌های آن نامعین بوده، ابتدا اطلاعات اساسی و دقیق کشف کرده است به عبارت دیگر روش پژوهش در قسمت کیفی از نوع نظریه داده بنیاد می‌باشد؛ پژوهشگر در مرحله اول پس از مطالعه ادبیات و دانش نظری موجود در حیطه موضوع پژوهش، با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، اطلاعات مورد نیاز را جمع‌آوری نموده است. پس از این مرحله، مرحله کمی آغاز گردید و پژوهشگر با استفاده از یافته‌های مرحله کیفی، اقدام به تهیه پرسش‌نامه، اصلاح و تأیید روایی، اجرا و تجزیه و تحلیل نمود.

جامعه: جامعه پژوهش در بخش کیفی، شامل متخصصان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت، و رهبری در دانشگاه اصفهان بودند که براساس معیارهایی مانند تخصص، سابقه مدیریت، تجربیات علمی و اطلاعات و سابقه کاری انتخاب شدند، که بر حسب کد به ترتیب از ۱ تا ۱۱ نام‌گذاری شدند اطلاعات جمعیت‌شناسی آن‌ها در جدول زیر ارائه شده است. در بخش کمی جامعه آماری را تمامی اعضای هیأت علمی دانشگاه اصفهان در قالب ۱۵ دانشکده به تعداد ۶۷۵ نفر تشکیل می‌دهند.

جدول ۱. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان بخش کیفی

کد مصاحبه شونده	محل خدمت	مرتب	مدت زمان مصاحبه (دقیقه)	نوع مصاحبه	سمت	جنسیت
۱	دانشکده علوم اداری و اقتصاد	استاد	۳۰	حضور	مدیر و عضو هیات علمی	مرد
۲	دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی	استادیار	۴۰	حضور	عضو هیات علمی	مرد
۳	دانشکده زبان‌های خارجی	دانشیار	۶۵	حضور	مدیر و عضو هیات علمی	مرد
۴	دانشکده علوم و فناوری‌های زیستی	دانشیار	۶۰	حضور	مدیر و عضو هیات علمی	مرد
۵	دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی	دانشیار	۳۰	حضور	مدیر و عضو هیات علمی	مرد
۶	دانشکده علوم اداری و اقتصاد	دانشیار	۳۰	حضور	مدیر و عضو هیات علمی	مرد
۷	دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی	دانشیار	۳۰	حضور	عضو هیات علمی	مرد
۸	دانشکده علوم اداری و اقتصاد	دانشیار	۵۰	حضور	مدیر و عضو هیات علمی	مرد
۹	دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی	دانشیار	۳۰	حضور	عضو هیات علمی	مرد
۱۰	دانشکده علوم اداری و اقتصاد	استاد	۳	حضور	مدیر و عضو هیات علمی	مرد
۱۱	دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی	دانشیار	۳۵	حضور	مدیر و عضو هیات علمی	زن

نمونه: روش نمونه‌گیری در این پژوهش در بخش کیفی به صورت هدفمند از نوع نظری استفاده شده است.

در این روش نمونه‌گیری، پژوهشگر آگاهانه، و نه تصادفی، افرادی را انتخاب نموده که دارای دانش و نگرش تخصصی در ارتباط با پدیده مورد نظر بوده و بتوانند اطلاعات ژرفی در اختیار پژوهشگر قرار دهند. برآورد حجم نمونه مورد نظر بر مبنای اشباع نظری داده‌ها انجام شده است. بدین معنی که نمونه‌گیری تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که همچنان بتوان مؤلفه‌ها و مقوله‌های جدیدی را از دیدگاه‌های افراد مشارکت‌کننده استخراج کرد و به محض تکرار شدن مقوله‌ها توسط مشارکت‌کننده‌های بعدی، فرایند نمونه‌گیری و گردآوری داده‌ها متوقف می‌شوند. در زمینه موضوع پژوهش با ۱۱ نفر از اعضای هیأت علمی آگاه نسبت به امور اجرایی، مدیریت و رهبری در دانشگاه اصفهان به‌عنوان نمونه آماری مصاحبه انجام شد. در بخش کمی، نمونه‌گیری به روش طبقه‌ای متناسب با حجم صورت گرفت. بدین ترتیب که با توجه به تعداد اعضای هیأت علمی در دانشکده‌ها و متناسب با حجم هر کدام تعداد مورد نظر نمونه برای هر دانشکده انتخاب گردید. که طبق جدول کرجسی و مورگان تعداد نمونه ۲۴۶ نفر محاسبه شد.

ابزار گردآوری اطلاعات: در این پژوهش در بخش کیفی از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. در بخش کمی پژوهش برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده خواهد شد. در واقع، گویه‌ها و مقوله‌هایی در بخش کیفی استخراج شده و در این بخش مشخص می‌شود که کدام یک از آن مقوله‌ها قابل تعمیم به جامعه می‌باشد و کدام مقوله این خاصیت را نداشته و در نتیجه در بافت کلان‌تر، معنی‌دار نمی‌باشد و باید از مدل نهایی پژوهش حذف شود.

روش تحلیل داده‌ها: در این پژوهش در بخش کیفی تجزیه و تحلیل داده‌ها همزمان با جمع‌آوری داده‌ها صورت گرفت. بدین ترتیب که پس از پیاده کردن محتوای مصاحبه‌ها، هر مصاحبه توسط پژوهشگر چندین بار با دقت بازخوانی و فعالانه مورد قضاوت قرار گرفت و مفاهیم و یا برداشت‌های اولیه که شامل کدگذاری باز انجام و سپس مقولات از راه کدگذاری محوری و در نهایت گزاره‌ها از راه کدگذاری انتخابی استخراج شده‌اند. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی با استفاده از نرم‌افزار آماری Spss ۲۶ و Smart PLS در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. در بخش آمار توصیفی صرفاً ویژگی‌های به دست آمده از نمونه‌های پژوهش بررسی و برجسته‌سازی می‌شوند. در سطح توصیفی از آماره‌های نظیر میانگین، انحراف استاندارد، کجی و کشیدگی و در سطح استنباطی که یافته‌های پژوهش به جامعه آماری تعمیم داده می‌شود، از t تک نمونه‌ای و تحلیل عاملی تأییدی با استفاده مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده خواهد شد. در برازش معادلات ساختاری، به‌منظور تأیید ساختار عاملی از ضرایب معناداری، اندازه اثر و شاخص‌های کیفیتی پیش‌بینی مدل و نیکویی برازش مورد استفاده قرار گرفت. به‌منظور تأیید پایایی سؤالات و مؤلفه‌های مدل از آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و بارهای عاملی استفاده شد. به‌منظور تأیید روایی متغیرهای مدل از روایی همگرا و واگرا به روش فورنل و لاکر از نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. به عبارت دقیق‌تر به‌منظور شناسایی ابعاد رهبری خردمند (پدیده‌محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) از تحلیل عاملی تأییدی مرحله دوم و برای تعیین وضعیت موجود رهبری خردمند به‌منظور اعتباریابی و بررسی شاخص‌های برازش الگوی رهبری خردمند از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. در شکل زیر فرایند اجرای پژوهش ارائه می‌گردد.



شکل ۱. فرایند اجرای پژوهش با رویکرد ترکیبی اکتشافی

یافته‌های پژوهش

در پاسخ به سوال ۱ تا ۶

- ۱- عوامل محوری رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان کدامند؟
- ۲- عوامل زمینه‌ای اثرگذار رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان کدامند؟
- ۳- عوامل علی اثرگذار رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان کدامند؟
- ۴- عوامل مداخله‌گر اثرگذار رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان کدامند؟
- ۵- راهبردهای مؤثر الگوی رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان کدامند؟
- ۶- پیامدهای مؤثر الگوی رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان کدامند؟

در فرایند تحلیل مصاحبه‌ها و مرور چند باره‌ی متن مصاحبه‌ها هر سؤال به صورت جداگانه برای همه مصاحبه‌شوندگان به صورت یکجا مورد بررسی قرار گرفت به عبارت دیگر ابتدا نظر هر ۱۱ مشارکت‌کننده در مورد سؤال اول سپس سؤال دوم و به همین ترتیب تا سؤال ششم در جدول مربوطه درج شد و جمله به جمله مفاهیم مرتبط استخراج گردیدند. به‌عنوان نمونه سوال اول از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان مورد تحلیل و بررسی قرار می‌گیرد.

سوال اول: از نظر جنابعالی رهبری خردمند چه نوع رهبری است و چه مؤلفه‌هایی می‌تواند داشته باشد؟ پاسخ هر یک از مدیران و صاحب‌نظران در این زمینه بدین شرح است:

مصاحبه‌شونده شماره ۱: "رهبری خردمند یک رهبری است که مبتنی بر دانش و تجربه است بلوغ و کمالی هم توش هست، یعنی اون فردی که رهبری این سازمان را بر عهده خواهد داشت می‌بایستی هم خوب فکر بکنه هم خوب عمل بکنه و هم خوب در واقع فرامین را مکتوب و مدون کنه و به مستندسازی دانش

در سازمان واقف باشه این کلیتش هست و این خوب لازمه‌اش کلاً بحث دانش و تجربه هم هست به‌عنوان دو تا مؤلفه کلیدی".

مصاحبه‌شونده شماره ۲: "رهبری خردمند به اصطلاح هماهنگ با پیشرفت نسل‌های دانشگاهی است شما اگر نسل‌های دانشگاهی را برید مطالعه کنید آموزش محور بود دوم پژوهش، سوم کارآفرینی و چهارم اجتماعی هستند. خوب دانشگاه اجتماعی نسل چهارم یک رهبر خردمند می‌خواد تعریف خودتون که گفتید رهبر خردمند حواسش به جامعه هم هست. دانشگاه اجتماعی نسل چهارم یک رهبر خردمند می‌خواد که فقط نگاهش به درون نباشه خیر جامعه را هم بخواد ضمن اینکه می‌توانیم فرض کنیم که شبیه سازمانی است که تئوری‌های سیستمی و دیدگاه سیستمی وارد دیدگاه مدیریتی شدند. یک مدت دیدگاه کلاسیک داشتیم دیدگاه نئوکلاسیک داشتیم رفتارگرایی و دیدگاه‌های اقتضایی فقط حواس‌شون به داخل سیستم بود. رهبران خردمند یک پیش‌نیازهایی نیاز دارند. یک اینکه اولاً حتماً دانش مدیریتی داشته باشند دوم مهارت حرفه‌ای باید داشته باشند یعنی سوابق تجربی در عمل که این دانشی که قبلاً کسب کرده این‌ها را بتونه به عرصه آزمایش بگذارد که آیا درست است یا نه یک تفکر بلندمدت باید داشته باشد آینده‌نگری باید داشته باشد توی زمینه مهارت‌های انسانی بسیار باید برقراری ارتباطات مؤثر داشته باشد هم معتقد باشه هم تجربه داشته باشه توی تیم‌سازی و سازماندهی گروه‌هایی که بتوانند سریع کار بکنند هزینه بسیار کم و ارتباطات‌شان هم دچار تضاد و تنش‌ی که موجب از هم پاشیدگی میشه نشه. توی عرصه تیم‌سازی باید خیلی فعال باشه و مهارت ادراکی بالایی هم داشته باشه اگر مهارت ادراکی بالایی نداشته باشه که بدونه وقتی یک بخشی در سیستم شما تغییر می‌دهی آثارش کل خرد سیستم‌ها را در بر می‌گیرد و صلاح کل سیستم را باید حواسش باشه این منجر به رهبری خردمند میشه رهبری خردمند باید دیدگاه وسیعی داشته باشه".

مصاحبه‌شونده شماره ۳: "به نظر من رهبر خردمند تو دانشگاه اینه که اولاً" بتونه سازمان دانشگاه را از لحاظ فعل و مدیریت خوب اداره بکنه و در درجه اول نیازهای خود را به نحو عالی حل بکنه مشکلاتی که سازمان‌های دیگه گرفتارشانند تو دانشگاه باید حداقل باشد. مشکلات همه جا هست ولی خب اینجا انتظار این که بالاخره امکاناتی که میاد الان سالانه در دانشگاه‌ها چندین هزار میلیارد تومان بودجه‌ای که میاد توی دانشگاه‌ها آیا واقعا" این همه سرمایه‌ای که میاد این سرمایه تبدیل به ایده، تبدیل به فکر، تبدیل به فرهنگ، می‌رود توی بخش اقتصادی و صنعتی یا تبدیل به ثروت میشه یعنی آیا این دانش منتهی به ثروت میشه منتهی به ارتقای فرهنگ میشه خب خیلی جای تردید داره دیگه بنابراین رهبری خردمند اینه که بتونه اولاً خودش را خوب سامان بده و مدیریت کنه مشکلات خودش رو به حداقل برسونه توی دانشگاه مثلاً بحث‌های روحی روانی الان دانشجوی امروز خیلی‌هاشون گرفتار بحث‌های روحی روانی و مشکلات مشاوره‌ای، مشکلات بالینی اضطراب‌های روان‌شناختی. بنابراین رهبری خردمند اینه که داخل خودش خوب بتونه مدیریت بکنه. آدمایی را آماده بکنن که در آینده رفتن تو کف جامعه بتونن حسابدارهای خوب اقتصاددان‌های خوب، نمی‌دونم نماینده‌ی مجلس خوب و عضو شورای شهر خوب و شهردار خوب و فرماندار خوب دبیر خوب استاد خوب معلم خوب وزیر خوب انتظار اینه که این‌ها رو خوب تربیت بکنه. رهبری خردمند این که به نظرم این دو تا مؤلفه رو در حقیقت بتونه خوب به فعلیت برساند دیگه حل مشکلات داخل و حل مشکلات محیط اجتماعی که دانشگاه در قبال جامعه و تمدن‌سازی و نگاه به محیط اجتماعی اصلی‌ترین وظیفه را داره واقعا تمدن‌سازی و نگاه به جامعه و ارتقای جامعه".

مصاحبه‌شونده شماره ۴: "من بیشتر تجربه اجرایی دارم تا تجربی رهبری به این شکل به نظر من رهبر خردمند چند تا مؤلفه دارد ۱- نگاه جمعی و عمومی مثلاً اگر من بیایم یک روز دانشکده‌ام را تعطیل کنم فقط این باشه به منافع دانشکده‌ام نگاه کنم این می‌شود منفعت فردی ولی می‌گوییم نه اگر من دانشکده‌ام را تعطیل بکنم این سود به دانشگاه می‌رسونم این سودش به شهرم می‌رسه و بعد به کشورم اگر اینجوری

نگاه کردم هر دو تاملون یه کار کردیم ولی نوع دومش می‌شود خردورزی و خردمندی نوع اولش می‌شود فردی بنابراین یک رهبر خردمند یک مدیر خردمند منافع جمعی را بر منافع فردی منافع صنفی منافع جناحی خودش ترجیح می‌دهد یک رهبر خردمند اول قبل از هر چیزی فکر می‌کند در این جایگاهی که من می‌خواهم قرار بگیرم آیا شایستگی آن را دارم یا ندارم اگر شایستگی آن را نداشته باشه قطعاً قرار نمی‌گیرد. اگر فردی در جایگاهی قرار گرفت حالا فرد خردمند را می‌خواهیم بگوئیم به نظر من خیلی باید مؤلفه‌هایی داشته باشد یک آینده‌نگر باشد آینده‌پژوهی یکی از مؤلفه‌های خردورزی است برای آینده‌پژوهی شما لازم است که مطالعه بکنی تحقیق بکنی یعنی یک رهبر خردمند یکی از ویژگی‌هایش این است که دائماً در حال مطالعه یا دائم‌التحصیل باشد به صورت تحصیل مادام‌العمر این تحصیل مادام‌العمر می‌شود در حوزه تخصصی خودش در حوزه مدیریتی خودش حوزه‌های اجتماعی یک رهبر خردمند به اثربخشی حوزه اجتماعی خودش بسیار بها می‌دهد یک رهبر خردمند فرایندها را دائماً در زیر مجموعه‌های خودش مطالعه می‌کند بازنگری می‌کند و اصلاح می‌کند یک رهبر خردمند یک سری از اصول را دارد در کار خودش حول و حوش این اصول پیش می‌رود اما مثل قدیم که می‌گفتند حرف مرد یک کلام است حرفش یک کلام نیست به عبارت دیگر دائماً بازنگری می‌کنند می‌گویند این تصمیم که من گرفتم آیا درست است ادامه‌اش بدهم یا نه اینجوری ممکن است که متوجه بشود که اشتباه کرده یا نه. اشتباهش را سریع برطرف می‌کند. من فکر کنم که رهبر خردمند به اطرافیانش احترام می‌گذارد خیلی مهم است ما کارکنانی که باهاشون هستیم هیچگاه رهبر خودش را نباید برتر بداند باید خودش را عضوی از آن جامعه بداند. نظام تشویق و تنبیه کاملاً شفاف و مرتبی دارد. در انتخاب مدیرانش دقت می‌کند این‌ها چیزهایی است که خیلی جزئی است ولی خیلی تأثیرگذار است."

مصاحبه‌شونده شماره ۵: "رهبری خردمند اگر با توجه به مفاهیمی چون خرد را بعضی به معنی آگاهی درک و فهم بصیرت و تدبیر چیزی که به هر حال در تصمیم‌گیری‌ها و رفتارها تأثیرگذار هست چیزی که می‌تواند زمینه قدرت مدیران را ترسیم بکند. با توجه به این مؤلفه‌هایی که می‌تونیم برای رهبری خردمند مطرح بکنیم اول داشتن دانش است. حالا این دانش اگر توی رفتار، تصمیم‌گیری و فعالیت‌های مدیران اگر که به عمل در بیاید یعنی مورد استفاده قرار بگیرد بعضی ممکن است دانش را داشته باشند ولی تو رفتار و فعالیت شون خودش رو نشون نمی‌ده یعنی رفتار شون براساس عادت و شیوه‌های قبلی که یاد گرفتند است. در این صورت دانش به خرد تبدیل نمی‌شه. البته بعضی هنر و توانایی بکارگیری دانش را ندارند. ممکن ظرفیت و شجاعت بکارگیری دانش را نداشته باشند چون بعضی دانش را دارند شجاعت بکارگیری آن را ندارند. نکته بعدی اینکه توانایی داشته باشد توانایی پردازش این دانش توانایی تجزیه و تحلیل آن دانش و اطلاعاتی که به هر حال به دست آورده‌اند اگر دانش باشه همراه با درک و فهم باشه با شجاعت لازم به کار گرفته بشود خب این فرد توانمند می‌شود. احساسات عواطف آن چیزهایی که می‌تواند در واقع مانع این خرد بشود مانع استفاده از این دانش بشود. باز مؤلفه دیگری است که می‌شود اینجا مطرح کرد پس کنترل عواطف و به نوعی خودمدیریتی، خود تنظیمی چیزی که مدیر بتواند بر احساسات و عواطف خودش مسلط باشد. بتواند کنترل کند و تحت احساسات و عواطفش تصمیمی را اتخاذ نکند. مؤلفه دیگه خود انگیزشی یک مؤلفه دیگری در رهبری خردمند می‌تونیم معرفی بکنیم در واقع پایداری و مقاومت است. چیزی که فرد با آن انگیزه درونی که دارد به راحتی و سادگی از فعالیت خودش دست نمی‌دارد. لذا پایداری و مقاومت خود انگیزشی این‌ها چیزهایی هست که می‌تونیم به‌عنوان مؤلفه رهبری خردمند اشاره بکنیم. باز یک نکته دیگه‌ای که شما اشاره کرده‌اید بحث خود یادگیری فرد است یعنی اینکه رهبر خردمند هیچ موقع احساس نمی‌کنه همه آنچه که می‌باید بداند را می‌داند یا به اصطلاح مطالعات شخصی، حضور در برنامه‌های آموزشی سمینارها کنفرانس‌ها سعی می‌کنه که همچنان خود یادگیری و ظرفیت خودش را افزایش بدهد."

مصاحبه‌شونده شماره ۶: "شعار رئیس دانشگاه اصفهان جامعه‌محور است جامعه‌محوری یعنی اینکه ما

نیاییم توی خودمون مشکل خودمون را حل بکنیم بپاییم ببینیم مسائل جامعه چی هست. توی نسل بندی دانشگاه هم می‌تونیم بگیم ما سه نسل داریم اخیراً هم دارند می‌گویند نسل چهارم هم وجود دارد. فرق نسل ۳ و ۴ این را گفتند که توی نسل ۳ شما می‌روی می‌بینی توی جامعه چی لازم داره پاسخگو باشی توی نسل ۴ ما می‌گوییم جامعه به چه سمتی باید بره البته ممکنه الان فرض کن جامعه نیاز داشته باشه که تو یک الکل با کیفیتی درست کنی که جامعه بخوره صفا کنه و تو احساس کنی این برای جامعه مضره لذا اون خیرخویی که داری می‌گویی توی دانشگاه نسل ۴ خیلی پررنگ هست من به نظرم می‌رسه ما توی ایران توی همچون نسلی از دانشگاه نرسیدیم هنوز. حتی توی همان نسل اول دانشگاه‌ها هم یک زمینه‌ای از خیرخواهی وجود داشته ما که وقتی یک آدمی را پرورش می‌دیم. مفاهیم آموزشی بهش انتقال می‌دیم یه هدفی بوده؟ که این بتونه نسل بعدی رو تربیت بکنه به هر حال یک جنبه‌هایی از خیرخواهی بوده ولی خیلی پررنگ و بولد نبوده. اما الان توی بحث رهبری خردمند که می‌گویید نقش دانشگاه‌ها توی جامعه چیست؟ من به نظرم هر دو بعدش هم نیازهای جامعه رو پاسخ بدیم هم بعد اینکه ما جامعه را رهبری کنیم".

مصاحبه‌شونده شماره ۷: "رهبری خردمند یعنی ایجاد و زمینه‌ی تحول و توسعه در سازمان و راهنمایی دیگران و کمک به آن‌ها جهت فرایند توسعه و تحول و حرکت به سمت اهداف بزرگ‌تر و برتر. من اینجا روی دو کلمه کمک و راهنمایی تأکید می‌کنم؛ چون رهبری به مفهوم کلی به معنی ایجاد زمینه توسعه و تحول ولی رهبری خردمند باید دیگران را راهنمایی کند کمک کند در آن‌ها انگیزه ایجاد کند من فکر کنم مؤلفه‌های رهبری خردمند اگر چند تا از مهم‌ترین آن‌ها را بخواهیم نام ببریم: یک خودآگاهی؛ یک رهبر خردمند کسی است که از نقاط قوت و ضعف خودش و از دانش و توانایی‌های خودش مطلع است یک رهبر خردمند آینده‌نگر است و تفکر استراتژیک دارد مهارت‌های ارتباطی بالایی دارد تفکر سیستمی دارد جهان‌بینی دارد و شاید از همه مهم‌تر منافع سازمان را به منافع شخصی خودش ترجیح می‌دهد یعنی اگر منافع سازمان را به منافع شخصی خودش ترجیح نده تمام آن مؤلفه‌هایی که قبلاً گفتیم ممکنه که کارآمدی نداشته باشد".

مصاحبه‌شونده شماره ۸: "مؤلفه‌ها؛ یک میزان برند سازمان یعنی سازمانی که خیلی برندش توی جامعه قوی است برای جامعه ارزش ایجاد می‌کند. سازمانی که برندش ضعیف است یعنی نتونسته برای جامعه ارزش ایجاد کند. حجم شاید ارتباطات اجتماعی، قراردادهایی که سازمان با بیرون دارد حجم خدماتی که از جامعه می‌گیره. یعنی قراردادهایی که به‌عنوان مجری انجام میده و قراردادهایی که به‌عنوان کارفرما از جامعه ارزش می‌گیره. و تعداد عناصر اجتماعی که در آن سازمان رابطه دارند یعنی یک وقت توی یک سازمانی شما می‌بینی خدمات نداره دو گروه باهانش کار می‌کنند معلمان یا مثلاً خانم‌های خانه‌دار یک‌جا می‌بینید سازمان ممکن است ویژگی داشته باشه که ۴۰ گروه جدید باهانش کار می‌کنه پس تعداد ذی‌نفعانی که منافع‌شون در آنجا هست چه برون‌داد و چه درون‌داد سازمانی بیشتر هست".

مصاحبه‌شونده شماره ۹: "من برداشتم از خردمندی حالا بعد می‌رسیم به رهبری خردمندی اصلاً من خردمندی رو دیدن افق‌های دور می‌دانم. خردمندی رو من بیشتر به معنای همه جانبه دیدن می‌بینم یعنی کسی که همه جوانب موضوع را می‌بینه. آدم‌های که خردمند نیستند آدم‌هایی هستند که تک بعدی هستند. نمی‌تونند تمامی زوایای یک پدیده رو ببینند. انسان هر چه با تجربه‌تر می‌شه خردمندتر می‌شه هر چقدر آگاه‌تر می‌شه خردمندتر می‌شه. تجربه و آگاهی چیکار می‌کنه. آگاهی کاری که می‌کنه به تو دیدهای متفاوتی میده دیده‌های متنوعی میده دیده‌های جدیدی میده. اون نگاه آینده‌نگرانه هم باز از یک افق و چشم‌انداز دیگه‌ای می‌آید از یک آگاهی دیگه‌ای می‌آید. رهبر خردمند خیلی اصول اخلاقی را بیشتر رعایت می‌کنه این یک بعد از رهبری خردمند است. رهبری خردمند جامع‌تر می‌بینه کسی می‌بینیم که عمیق‌تر می‌بینه کسی می‌بینیم کامل‌تر می‌بینه این رهبران گشودگی سطح بالایی دارند. این‌ها خیلی انتقادپذیرند

یعنی دوست دارند پنجره‌هاشون گسترده‌تر بشه و بتونن به حقیقت نزدیک‌تر بشن".
 مصاحبه‌شونده شماره ۱۰: "رهبری خردمند بیش از هر چیز رهبری است که دارای نگرش سیستمی است مثلاً اگر شما وزن زیادی بدید به آموزش احتمالاً سیستم پژوهش‌تان ممکن است آسیب ببینه نگرش سیستمی یعنی اینکه یک تعادل بین اجزا برقرار کنید که اجزا همراه با هم و در یک مسیر حرکت کنند. بنابراین نگرش سیستمی بالطبع دانشگاه‌ها و سازمان‌های اجتماعی سازمان‌های ایستایی نیستند آن‌ها پویا هستند و در بستری عمل می‌کنند که پویایی در آن‌ها یک خصلت ذاتی است بنابراین یک رهبری خردمند نمی‌تونه متناسب و همراه نباشه با این وضعیت پویایی سیستم و لاجرم همیشه گفت یکی دیگر از ویژگی‌های این رهبری خردمند تحول‌خواهی است. تمایل به دگرگونی و پذیرش تغییرات و مدیریت این تغییرات مؤلفه بعدی که مهم است من به نظرم داشتن نگرشی است که در اون یک نوع بی‌طرفی سیاسی در آن پررنگ است بنابراین یک رهبری خردمند ممکن است دارای نگرش سیاسی علی‌حده و خاصی باشد ولی این رو نمی‌تونه در تصمیمات سیاسی در خصوص اعضای هیئت علمی و دانشجویان اعمال کنه این خصلت اضافه می‌شه به خصلت‌های دیگه که عموماً گفته می‌شه شایسته‌سالاری این رهبری خردمند زمانی می‌تونه در واقع در درون ساختار دانشگاه موفق عمل بکنه که زیر مجموعه‌ای داشته باشه که براساس اصل شایسته‌سالاری انتخاب شده باشند و کار بکنند بنابراین شایسته‌سالاری هم اینجا یک نکته مهم است. نکته بعدی دور بودن از فساد اداری و سیاسی است که این هم خودش عامل مهمی است عامل بعدی تسلطش به قوانین و قواعد است و باز عامل بعدی این است که رهبری خردمند علاوه بر اینکه دانش ضمنی و نظری ممکن است داشته باشه. در حوزه مدیریت خودش باید تجربه مدیریتی داشته باشه".

مصاحبه‌شونده شماره ۱۱ معتقد بود: "مؤلفه‌های اصلی رهبری خردمند عبارت‌اند از: ۱- دانش و شناخت: رهبران خردمند دارای دانش و شناخت عمیقی در زمینه‌های مرتبط با کاری که انجام می‌دهند هستند. آن‌ها از دانش تخصصی و تجربه‌های خود برای اتخاذ تصمیمات بهتر استفاده می‌کنند. ۲- هوش عاطفی: رهبران خردمند توانایی درک و مدیریت احساسات خود و دیگران را دارند. آن‌ها از این هوش برای ایجاد ارتباطات مؤثر، تعاملات مثبت، و ایجاد محیط کاری سالم استفاده می‌کنند. ۳- انعطاف‌پذیری: رهبران خردمند قادرند در مواجهه با تغییرات و چالش‌های مختلف، انعطاف واکنش نشان دهند و به سرعت تطبیق پیدا کنند. ۴- ادراک از محیط: رهبران خردمند توانایی دارند محیط خود را به خوبی ارزیابی کنند و به تشخیص نیازها و فرصت‌ها پرداخته و براساس آن‌ها اقدام کنند. ۵- کارکرد گروهی: رهبران خردمند توانایی همکاری و هماهنگی با اعضای گروه خود را دارند و از طریق تشویق، الهام‌بخشی و ایجاد یک ارتباط اعتمادآمیز، گروه را به سوی اهداف مشترک هدایت می‌کنند. ۶- تصمیم‌گیری و رهبری استراتژیک: رهبران خردمند قادرند تصمیمات استراتژیک و مؤثری بگیرند که به تحقق اهداف سازمانی و موفقیت بلندمدت کمک کنند. ۷- الهام‌بخشی و انگیزه‌دهی: رهبران خردمند توانایی الهام بخشیدن به اعضای گروه، ایجاد انگیزه و ارتقاء روحیه کاری را دارند تا به حداکثر کارایی و عملکرد برسند".

همان‌طور که در بالا گفته شده است در ۱۱ مصاحبه انجام شده صاحب‌نظران به طیف وسیعی از مؤلفه‌های رهبری خردمند اشاره کرده‌اند. حال به‌منظور شناسایی مقولات محوری، کدهای باز شناسایی شده (مفاهیم) به صورت یکجا در جدول شماره ۲ ارائه شده و در مرحله بعد مقولات محوری شناسایی می‌گردند.

جدول ۲. کلیه کدهای باز شناسایی شده از مصاحبه با مدیران و صاحب‌نظران برای سؤال اول (مؤلفه‌های رهبری خردمند)

کد مصاحبه	کدهای باز شناسایی شده (مفاهیم) برای سؤال اول
۱م	دارای دانش و تجربه است (م ۱)؛ دارای بلوغ و کمال فکری است (م ۱)؛ خوب فکر می‌کند (م ۱)؛ خوب عمل می‌کند (م ۱)؛ فرامین را مکتوب و مدون می‌کند (م ۱)؛ به مستندسازی دانش آگاهی دارد (م ۱).
۲م	به دنبال نسل چهارم دانشگاهی است (م ۲)؛ حواسش به جامعه هست (م ۲)؛ خیر جامعه را مورد توجه قرار می‌دهد (م ۲)؛ دارای دیدگاه سیستمی است (م ۲)؛ دانش مدیریتی دارد (م ۲)؛ مهارت حرفه‌ای دارد (م ۲)؛ دارای سوابق تجربی می‌باشد (م ۲)؛ آینده‌نگر است (م ۲)؛ ارتباطات مؤثر بر قرار می‌کند (م ۲)؛ در تیم‌سازی فعال است (م ۲)؛ دارای مهارت ادارگی است (م ۲)؛ باید دیدگاه وسیعی داشته باشد (م ۲).
۳م	خوب مدیریت کردن دانشگاه (م ۳)؛ نیازهای خود را به نحو عالی حل بکنه (م ۳)؛ به حداقل رساندن مشکلات دانشگاه (م ۳)؛ امکاناتی که به دانشگاه داده میشه دانشگاه بتونه این امکانات را در حقیقت ازش محصولات مفید بده بیرون (م ۳)؛ تبدیل سرمایه به ایده (م ۳)؛ حل مشکلات روحی و روانی دانشجوی (م ۳)؛ تربیت نیروی خوب و کارآمد برای جامعه (م ۳)؛ مفید بودن خروجی دانشگاه برای جامعه (م ۳)؛ حل مشکلات داخل و حل مشکلات محیط اجتماعی (م ۳).
۴م	نگاه جمعی و عمومی دارد (م ۴)؛ منافع جمعی را بر منافع فردی منافع صنفی منافع جناحی خودش ترجیح می‌دهد (م ۴)؛ قبل از قرار گرفتن در جایگاه مدیریتی شایستگی‌های لازم را بدست می‌آورد (م ۴)؛ آینده‌نگر است (م ۴)؛ آینده‌پژوه است (م ۴)؛ دائماً در حال مطالعه است (م ۴)؛ به اثربخشی حوزه اجتماعی خودش بسیار بها می‌دهد (م ۴)؛ فرایندها را دائماً در زیر مجموعه‌های خودش مطالعه می‌کند بازنگری می‌کند و اصلاح می‌کند (م ۴)؛ یک‌سری از اصول را دارد در کار خودش حول و حوش این اصول پیش می‌رود (م ۴)؛ حرفش یک کلام نیست (م ۴)؛ اگر متوجه بشود که اشتباه کرده سریع اشتباهش را برطرف می‌کند (م ۴)؛ به اطرافیان احترام می‌گذارد (م ۴)؛ هیچگاه خودش را برتر از اعضا نمی‌داند (م ۴)؛ خودش را عضوی از جامعه می‌داند (م ۴)؛ نظام تشویق و تنبیه کاملاً شفاف و مرتبی دارد (م ۴)؛ در انتخاب مدیرانش دقت می‌کند (م ۴).
۵م	دارای آگاهی است (م ۵)، درک و فهم و بصیرت دارد (م ۵)؛ از دانش رهبری برخوردار است (م ۵)؛ رهبر خردمند دانشش را در عمل بکار می‌گیرد (م ۵)؛ دارای تجربه لازم می‌باشد (م ۵)؛ توانایی پردازش دانش را داشته باشد (م ۵)؛ شجاعت و توانایی بکارگیری دانش را دارد (م ۵)؛ احساسات و عواطفی که مانع بکارگیری دانشش می‌شود را کنترل می‌کند (م ۵)؛ دارای روحیه خودانگیزی است (م ۵)؛ خودمدیریتی دارد؛ خودیادگیری دارد (م ۵)؛ دارای انگیزه درونی قوی در کارش است (م ۵).
۶م	جامعه محوری (م ۶)؛ توجه به حل مسائل جامعه (م ۶)؛ توجه به نسل چهارم (م ۶)؛ پاسخگویی به نیازهای جامعه (م ۶)؛ چند بعدی بودن (م ۶)؛ پیوند نیازهای جامعه به دانشگاه (م ۶)؛ کاربردی نمودن پایان‌نامه‌ها (م ۶).
۷م	زمینه‌ساز تحول و توسعه در سازمان است (م ۷)؛ دیگران را راهنمایی می‌کند و به آن‌ها جهت تحول و توسعه در سازمان کمک می‌کند (م ۷)؛ در افراد ایجاد انگیزه می‌کند (م ۷)؛ خودآگاهی دارد (م ۷)؛ آینده‌نگر است تفکر استراتژیک دارد (م ۷)؛ مهارت‌های ارتباطی بالایی دارد؛ تفکر سیستمی دارد (م ۷)؛ جهان‌بینی دارد (م ۷)؛ منافع سازمان را به منافع شخصی خودش ترجیح می‌دهد (م ۷).
۸م	برندسازی دانشگاه (م ۸)؛ ارزش‌آفرینی برای جامعه (م ۸)؛ تعداد عناصر اجتماعی مرتبط با دانشگاه بیشتر می‌شه (م ۸).

۹م	دیدن افق‌های دور (۹م)؛ نگاه همه جانبه دارد (۹م)؛ باتجربه و آگاه‌ترند (۹م)؛ نگاه آینده‌نگرانه دارد (۹م)؛ اصول اخلاقی را بیشتر رعایت می‌کنند (۹م)؛ مسائل را جامع‌تر، عمیق‌تر و کامل‌تر می‌بینند (۹م)؛ پنجره‌های زیادی از حقیقت به رویش باز است (۹م)؛ انتقادپذیرند (۹م).	
۱۰م	نگرش سیستمی دارد (۱۰م)؛ تعادل و توازن در تمام حوزه‌ها (۱۰م)؛ تحول‌خواه است (۱۰م)؛ تمایل به پذیرش تغییرات دارد (۱۰م)؛ تغییرات را مدیریت می‌کند (۱۰م)؛ فارغ از نگاه سیاسی و جناحی خاصی است (۱۰م)؛ انتصاباتش بر مبنای شایسته‌سالاری است (۱۰م)؛ دور بودن از فساد اداری و سیاسی (۱۰م)؛ تسلط بر قوانین و مقررات (۱۰م)؛ دارای تجربه مدیریتی است (۱۰م).	
۱۱م	دارای دانش و شناخت است (۱۱م)؛ هوش عاطفی دارد (۱۱م)؛ انعطاف‌پذیر است (۱۱م)؛ درک درستی از محیط دارد (۱۱م)؛ کارکرد گروهی دارد (۱۱م)؛ تصمیم‌گیری و رهبری استراتژیک دارد (۱۱م)؛ توانایی الهام‌بخشی و انگیزه‌دهی به اعضای گروه را دارد (۱۱م).	
<p>کدهای باز در ارتباط با سؤال اول پژوهش از مصاحبه با ۱۱ صاحب‌نظر و مدیر دانشگاه شناسایی شد. در ادامه طی مراحل کدگذاری، کد انتخابی و کدهای محوری شناسایی شده و در مقولات محوری دسته‌بندی می‌شوند. این مقوله‌بندی محوری به صورت دسته‌بندی کدهای باز در جدول ۳ نشان داده شده‌اند.</p> <p>جدول ۳. دسته‌بندی کدهای باز شناسایی شده (مفاهیم) مؤلفه‌ها در قالب مقوله‌بندی محوری</p>		
کد انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز

<p>دارای دانش و تجربه است (م ۱)؛ دارای بلوغ و کمال فکری است (م ۱)؛ دانش مدیریتی دارد (م ۲)؛ مهارت حرفه‌ای دارد (م ۲)؛ دارای سوابق تجربی می‌باشد (م ۲)؛ قبل از قرار گرفتن در جایگاه مدیریتی شایستگی‌های لازم را بدست می‌آورد (م ۴)؛ دارای آگاهی، درک و فهم و بصیرت است (م ۵)؛ از دانش رهبری برخوردار است (م ۵)؛ دارای تجربه لازم می‌باشد (م ۵)؛ خودآگاهی دارد (م ۷)؛ باتجربه و آگاه‌تر از دیگران هستند (م ۹)؛ تسلط بر قوانین و مقررات (م ۱۰)؛ دارای تجربه مدیریتی است (م ۱۰)؛ دارای دانش و شناخت است (م ۱۱)؛ دائماً در حال مطالعه است (م ۴)؛ خودمدیریتی دارد (م ۵)؛ خودیادگیری دارد (م ۵).</p>	<p>دانش تجربه و آگاهی مدیریتی</p>
<p>خوب فکر می‌کند (م ۱)؛ خوب عمل می‌کند (م ۱)؛ خوب مدیریت کردن دانشگاه (م ۳)؛ رهبرخردمند دانشش را در عمل بکار می‌گیرد (م ۵)؛ توانایی پردازش دانش را داشته باشد (م ۵)؛ شجاعت و توانایی بکارگیری دانش را دارد (م ۵)؛ احساسات و عواطفی که مانع بکارگیری دانشش می‌شود را کنترل می‌کند (م ۵).</p>	<p>عمل‌گرایی</p>
<p>مکتوب و مدون کردن فرامین (م ۱)؛ آگاه بودن به مستندسازی دانش (م ۱).</p>	<p>مستندسازی</p>
<p>توجه به نسل چهارم دانشگاهی (م ۲)؛ توجه به نسل چهارم (م ۶).</p>	<p>توجه به نسل چهارم دانشگاهی</p>
<p>حواسش به جامعه هم هست (م ۲)؛ خیر جامعه را هم می‌خواهد (م ۲)؛ نگاه جمعی و عمومی دارد (م ۴)؛ منافع جمعی را بر منافع فردی، منافع صنفی و منافع جناحی خودش ترجیح می‌دهد (م ۴)؛ جامعه محوری (م ۶)؛ توجه به حل مسائل جامعه (م ۶)؛ نیازهای خود را به نحو عالی حل بکنه (م ۳)؛ به حداقل رساندن مشکلات دانشگاه (م ۳)؛ حل مشکلات روحی و روانی دانشجوی (م ۳)؛ حل مشکلات داخل و حل مشکلات محیط اجتماعی (م ۳)؛ امکاناتی که به دانشگاه داده میشه دانشگاه بتونه این امکانات را در حقیقت ارزش محصولات مفید بده بیرون (م ۳)؛ تبدیل سرمایه به ایده (م ۳)؛ تربیت نیروی خوب و کارآمد برای جامعه (م ۳)؛ مفید بودن خروجی دانشگاه برای جامعه (م ۳)؛ پاسخگویی به نیازهای جامعه (م ۶)؛ پیوند نیازهای جامعه به دانشگاه (م ۶)؛ منافع سازمان را به منافع شخصی خودش ترجیح می‌دهد (م ۷)؛ به اثربخشی حوزه اجتماعی خودش بسیار بها می‌دهد (م ۴)؛ برندسازی دانشگاه (م ۸)؛ ارزش‌آفرینی برای جامعه (م ۸)؛ کاربردی نمودن پایان نامه‌ها (م ۶).</p>	<p>توجه به منفعت عمومی</p>

نگاه جامع و سیستمی	داشتن دیدگاه سیستمی (م ۲)؛ داشتن مهارت اداری (م ۲)؛ باید دیدگاه وسیعی داشته باشد (م ۲)؛ تفکر سیستمی دارد (م ۷)؛ نگاه همه‌جانبه دارد (م ۹)؛ نگرش سیستمی دارد (م ۱۰)؛ چند بعدی بودن (م ۶)؛ مسائل را جامع‌تر، عمیق‌تر و کامل‌تر می‌بیند (م ۹)؛ پنجره‌های زیادی از حقیقت به رویش باز است (م ۹)؛ تعادل و توازن در تمام حوزه‌ها (م ۱۰)؛ فارغ از نگاه سیاسی و جناحی خاصی است (م ۱۰)؛ درک درستی از محیط دارند (م ۱۱).
آینده‌نگر	آینده‌نگر باشد (م ۲)؛ آینده‌نگر است (م ۴)؛ آینده‌پژوه است (م ۴)؛ آینده‌نگر است تفکر استراتژیک دارد (م ۷)؛ جهان‌بینی دارد (م ۷)؛ دیدن افق‌های دور (م ۹)؛ نگاه آینده‌نگرانه دارد (م ۹)؛ تصمیم‌گیری و رهبری استراتژیک دارند (م ۱۱).
داشتن ارتباط مؤثر	برقراری ارتباطات مؤثر داشته باشد (م ۲)؛ در تیم‌سازی فعال باشد (م ۲)؛ مهارت‌های ارتباطی بالایی دارد (م ۷)؛ تعداد عناصر اجتماعی مرتبط با دانشگاه بیشتر می‌شود (م ۸)؛ هوش عاطفی دارد (م ۱۱)؛ دارای روحیه خودانگیزی است (م ۵)؛ دارای انگیزه درونی قوی در کارش است (م ۵)؛ در افراد ایجاد انگیزه می‌کند (م ۷)؛ توانایی الهام‌بخشی و انگیزه‌دهی به اعضای گروه را دارند (م ۱۱)؛ کارکرد گروهی دارند (م ۱۱).
تحول خواه باشد	فرایندها را دائماً در زیر مجموعه‌های خودش مطالعه می‌کند بازنگری می‌کند و اصلاح می‌کند (م ۴)؛ حرفش یک کلام نیست (م ۴)؛ اگر متوجه بشود که اشتباه کرده سریع اشتباهش را برطرف می‌کند (م ۴)؛ زمینه‌ساز تحول و توسعه در سازمان است (م ۷)؛ دیگران را راهنمایی می‌کند و به آن‌ها جهت تحول و توسعه در سازمان کمک می‌کند (م ۷)؛ تحول‌خواه است (م ۱۰)؛ تمایل به پذیرش تغییرات (م ۱۰)؛ تغییرات را مدیریت می‌کند (م ۱۰).
داشتن اصول اخلاقی	یک‌سری از اصول را دارد در کار خودش حول و حوش این اصول پیش می‌رود (م ۴)؛ اصول اخلاقی را بیشتر رعایت می‌کند (م ۹)؛ دور بودن از فساد اداری و سیاسی (م ۱۰)؛ به اطرافیانش احترام می‌گذارد (م ۴)؛ هیچگاه خودش را برتر از اعضا نمی‌داند (م ۴)؛ خودش را عضوی از جامعه می‌داند (م ۴).
توجه به شایسته‌سالاری	نظام تشویق و تنبیه کاملاً شفاف و مرتبی دارد (م ۴)؛ در انتخاب مدیرانش دقت می‌کند (م ۴)؛ در انتصاباتش به شایسته‌سالاری توجه دارد (م ۱۰).
انتقادپذیری	انتقادپذیرند (م ۹)؛ انعطاف‌پذیرند (م ۱۱).

به‌عنوان نمای کلی و خلاصه شده از فرایند کدگذاری مصاحبه‌ها، مقولات محوری شناسایی شده در رابطه با سؤال اول پژوهش، مؤلفه‌های الگوی رهبری خردمند در جدول ۴ به صورت یک‌جا آورده شده‌اند و کد انتخابی آن‌ها و فراوانی کدها در ستون روبه روی آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۴. مقوله‌های محوری مربوط به پدیده محوری، کد انتخابی آن‌ها و فراوانی کدها

کد انتخابی	کدهای محوری	کد مصاحبه‌شونده	فراوانی	درصد
مؤلفه‌های رهبری خردمند	دانش تجربه و آگاهی مدیریتی	۱۱-۱۰-۹-۷-۵-۴-۲-۱	۸	۷۲.۷۲
	عمل‌گرا	۵-۳-۱	۳	۲۷.۲۷
	مستندسازی	۱	۱	۰.۹۹
	توجه به نسل چهارم دانشگاهی	۶-۲	۲	۱۸.۱۸
	توجه به منفعت عمومی	۸-۷-۶-۴-۳-۲	۶	۵۴.۵۴
	نگاه جامع و سیستمی	۱۱-۱۰-۹-۷-۶-۲	۶	۵۴.۵۴
	آینده‌نگر	۱۱-۹-۷-۴-۲	۵	۴۵.۴۷
	داشتن ارتباط مؤثر	۱۱-۸-۷-۵-۲	۵	۴۵.۴۷
	تحول خواهی	۱۰-۷-۴	۳	۲۷.۲۷
	داشتن اصول اخلاقی	۱۰-۹-۴	۳	۲۷.۲۷
	توجه به شایسته‌سالاری	۱۰-۴	۲	۱۸.۱۸
	انتقادپذیری	۱۱-۹	۲	۱۸.۱۸

و به این ترتیب برای مؤلفه‌های رهبری خردمند ۹۸ کد باز، برای بستر و زمینه ۵۹ کد باز، برای عوامل علی ۷۰ کد باز، برای عوامل بازدارنده ۵۶ کد باز، برای راهبردها ۵۸ کد باز، و برای پیامدها ۷۲ کد باز شناسایی شد که در مجموع ۴۱۳ کد باز شناسایی شد. در مرحله بعد یعنی کدگذاری محوری، این کدهای باز یا همان مفاهیم مستخرج از متن مصاحبه‌ها به لحاظ مشابهت معنایی در مقولات انتزاعی‌تر و کلی‌تری دسته‌بندی شدند و در نهایت برای مؤلفه‌های رهبری خردمند ۱۲ مقوله محوری، برای بستر و زمینه ۷ مقوله محوری، برای عوامل علی ۹ مقوله محوری، برای عوامل مداخله‌گر و بازدارنده ۸ مقوله محوری، برای راهبردها ۸ مقوله محوری و برای پیامدها ۹ مقوله محوری طبقه‌بندی گردیدند. که در انتها براساس مفاهیم و مقوله‌های ارائه شده، الگوی رهبری خردمند مطابق شکل شماره ۲ طراحی شد.



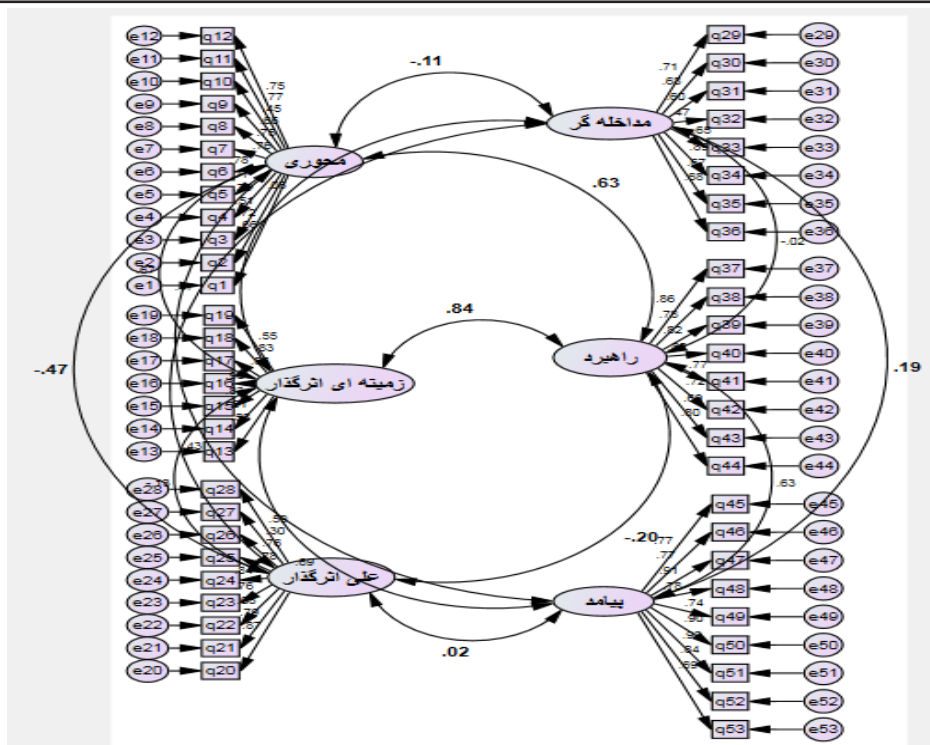
شکل ۲. الگوی پارادیمی رهبری خردمند

در ادامه به توصیف مختصر هر کدام از ۶ کد محوری استخراج شده پرداخته می‌شود. در این پژوهش، پدیده محوری، رهبری خردمند بود که براساس داده‌های به دست آمده از مصاحبه در بردارنده دوازده بعد اساسی بود که شامل دانش، تجربه و آگاهی مدیریتی، عمل‌گرایی، مستندسازی، توجه به نسل چهارم دانشگاهی، توجه به منفعت عمومی، نگاه جامع و سیستمی، آینده‌نگر، داشتن ارتباط مؤثر، تحول‌خواهی، داشتن اصول اخلاقی، توجه به شایسته‌سالاری و انتقادپذیری می‌باشد. منظور از شرایط علی تمامی شرایط و عواملی بودند که باعث نادیده گرفتن خردمندی در دانشگاه شده بودند. داده‌های به دست آمده از این پژوهش نشان داد که شرایط علی شامل عوامل ساختاری، عوامل فرهنگی، عوامل ساختاری، عوامل ارتباطی، عوامل مربوط به درک اشتباه از وظایف رهبری، عوامل درونی دانشگاه، عوامل بیرونی دانشگاه، عوامل مربوط به نظام استخدامی، عوامل مربوط به جوامع جهانی، عوامل مربوط به محدودیت منابع بودند. منظور از راهبردها شامل تمامی اقدامات خاص و یا تعاملاتی است که با توجه به وضع موجود رهبر خردمند می‌توان اتخاذ کرد و این وضعیت نامناسب را به وضعیت مطلوبی تبدیل کند. این راهبردها را می‌توان در اصلاح نگرش راهبردی رهبران، مد نظر قرار دادن نیازهای جامعه، بکار گرفتن شیوه‌های درست مدیریتی، ارتقای فرهنگ سازمانی، توجه به جامعه جهانی، تغییر در ساختارهای دانشگاه، آموزش و توانمندسازی کنش‌گران دانشگاه، اصلاح جو عمومی دانشگاه دسته‌بندی کرد. شرایط خاصی که راهبردها در چارچوب آن قابل اجرا و پیگیری هستند. در واقع، شرایط زمینه‌ای به تمامی عواملی تسهیل‌گری گفته می‌شود که می‌تواند اجرای راهبردها را هموارتر کند. داده‌های به دست آمده از این پژوهش نشان می‌دهد که مجموعه عواملی فرهنگی، اصلاح ساختار دانشگاه، داشتن چشم‌انداز، حمایت‌های مالی و معنوی، فراهم نمودن زمینه ظهور استعداد نیروهای انسانی، کیفیت بخشی در دانشگاه، توسعه دانش در دانشگاه باید هموار باشد تا بتوان راهبردهای پیشین را به خوبی اجرا و پیاده کرد. شرایط مداخله‌گر به تمامی عوامل و زمینه‌هایی گفته می‌شود که اجرا و کاربست راهبردها را با مشکل مواجه کرده و یا آن‌ها را تعدیل می‌کند. براساس داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌های این پژوهش، ضعف در دانش و نگاه رهبری، ضعف تعهد و مسئولیت‌پذیری در بین کنش‌گران دانشگاه، وجود تفکر بسته در دانشگاه، فرهنگ نامناسب سازمانی، ساختار نامناسب سازمانی، عوامل محیطی، عوامل و جریان‌های سیاسی، حاکمیت بروکراتیک در دانشگاه از عوامل و موانعی هستند که اجرای راهبردهای رهبری خردمند را با مشکل مواجه می‌کنند. پیامدها به نتایجی گفته می‌شود که در نتیجه کاربست راهبردها ایجاد می‌شوند. پیامدهایی مانند: تأمین نیازهای جامعه، توجه به منفعت عمومی، ارتقای بهره‌وری دانشگاه، ارتقای فرهنگ سازمانی، هویت‌بخشی به دانشگاه، افزایش سرمایه اجتماعی دانشگاه، افزایش امید و انگیزه در کارکنان و دانشجویان، تعالی سیستم، تقویت ارتباط با کشورهای جهان؛ در زمره مهم‌ترین پیامدهای به کارگیری راهبردهای رهبری خردمند می‌باشند.

یافته‌های پژوهش در بخش کمی

یافته‌های پژوهش در بخش کمی برای هر شش مؤلفه رهبری خردمند به دو صورت نموداری و جدولی یکجا مورد بررسی قرار می‌گیرد.

الف) نموداری: در اینجا ارتباط بین ۶ عامل محوری، زمینه‌ای اثرگذار، علی اثرگذار، مداخله‌گر، راهبردهای مؤثر و پیامدهای مؤثر به صورت نموداری نشان داده می‌شود.



نمودار ۱. میزان همبستگی بین عوامل

از آنجایی که به دلیل تعداد زیاد عوامل، میزان همبستگی بین عوامل در نمودار شماره ۱ به وضوح مشخص نیست، در ادامه توضیحات مربوطه را ارائه می‌دهیم.
 ب) جدولی: در اینجا ارتباط بین ۶ عامل محوری، زمینه‌ای اثرگذار، علی‌اثرگذار، مداخله‌گر، راهبردهای مؤثر و پیامدهای مؤثر را در جدول شماره ۵ ارائه می‌شود.
 جدول ۵. ضرائب همبستگی عامل‌ها

عامل	ضرائب همبستگی	سطح معناداری
F _۱	<--> F _۲	.۰۰۰
F _۱	<--> F _۳	.۰۰۰
F _۱	<--> F _۴	.۰۱۲۰
F _۱	<--> F _۵	.۰۰۰
F _۱	<--> F _۶	.۰۰۰
F _۲	<--> F _۳	.۰۰۶۱
F _۲	<--> F _۴	.۰۴۰۱
F _۲	<--> F _۵	.۰۰۰
F _۲	<--> F _۶	.۰۰۰

F۳	<-->	F۴	.۴۶۸	.۰۰۰۰
F۳	<-->	F۵	-.۲۰۵	.۰۰۰۴
F۳	<-->	F۶	.۰۲۴	.۰۷۲۰
F۴	<-->	F۵	-.۰۱۶	.۰۸۱۴
F۴	<-->	F۶	.۱۸۶	.۰۰۰۹
F۵	<-->	F۶	.۶۳۱	.۰۰۰۰

همان‌طور که در جدول شماره ۵ ملاحظه می‌کنید:

۱. همبستگی دو عامل F۱ و F۲ (یعنی محوری و زمینه‌ای اثرگذار) در سطح خطای ۱ درصد معنی‌دار است ($p < 0.01$) و این دو، حدود مثبت ۶۷ درصد در تبیین الگوی رهبری خردمند رابطه دارند. یعنی ۶۷ درصد مواقع این دو در یک راستا عمل می‌کنند.

۲. همبستگی دو عامل F۱ و F۳ (یعنی محوری و علی اثرگذار) در سطح خطای ۱ درصد معنی‌دار است ($p < 0.01$) و این دو، منفی ۴۷ درصد در تبیین الگوی رهبری خردمند رابطه دارند. یعنی ۴۷ درصد مواقع این دو در خلاف جهت همدیگر عمل می‌کنند.

۳. همبستگی دو عامل F۱ و F۴ (یعنی محوری و مداخله‌گر) در هیچ سطح خطای رایجی معنی‌دار نیست. یعنی این دو، در تبیین الگوی رهبری خردمند ارتباطی با هم ندارند.

۴. همبستگی دو عامل F۱ و F۵ (یعنی محوری و راهبردی) در سطح خطای ۱ درصد معنی‌دار است ($p < 0.01$) و این دو مثبت ۶۳ درصد در تبیین الگوی رهبری خردمند رابطه دارند. یعنی ۶۳ درصد مواقع این دو در یک راستا عمل می‌کنند.

۵. همبستگی دو عامل F۱ و F۶ (یعنی محوری و پیامد) در سطح خطای ۱ درصد معنی‌دار است ($p < 0.01$) و این دو، حدود مثبت ۴۳ درصد در تبیین الگوی رهبری خردمند رابطه دارند. یعنی ۴۳ درصد مواقع این دو در یک راستا عمل می‌کنند.

۶. همبستگی دو عامل F۲ و F۳ (یعنی زمینه‌ای اثرگذار و علی اثرگذار) در سطح خطای ۵ درصد معنی‌دار نیست ($p > 0.05$). یعنی این دو، در تبیین الگوی رهبری خردمند ارتباطی با هم ندارند.

۷. همبستگی دو عامل F۲ و F۴ (یعنی زمینه‌ای اثرگذار و مداخله‌گر) در هیچ سطح خطای رایجی معنی‌دار نیست. یعنی این دو، در تبیین الگوی رهبری خردمند ارتباطی با هم ندارند.

۸. همبستگی دو عامل F۲ و F۵ (یعنی زمینه‌ای اثرگذار و راهبردی) در سطح خطای ۱ درصد معنی‌دار است ($p < 0.01$) و این دو، حدود مثبت ۸۴ درصد در تبیین الگوی رهبری خردمند رابطه دارند. یعنی ۸۴ درصد مواقع این دو در یک راستا عمل می‌کنند.

۹. همبستگی دو عامل F۲ و F۶ (یعنی زمینه‌ای اثرگذار و پیامد) در سطح خطای ۱ درصد معنی‌دار است ($p < 0.01$) و این دو، حدود مثبت ۶۹ درصد در تبیین الگوی رهبری خردمند رابطه دارند. یعنی ۶۹ درصد مواقع این دو در یک راستا عمل می‌کنند.

۱۰. همبستگی دو عامل F۳ و F۴ (یعنی علی اثرگذار و مداخله‌گر) در سطح خطای ۱ درصد معنی‌دار است ($p < 0.01$) و این دو، حدود مثبت ۴۷ درصد در تبیین الگوی رهبری خردمند رابطه دارند. یعنی ۴۷ درصد مواقع این دو در یک راستا عمل می‌کنند.

۱۱. همبستگی دو عامل F۳ و F۵ (یعنی علی اثرگذار و راهبردی) در سطح خطای ۱ درصد معنی‌دار است ($p < 0.01$) و این دو، حدود منفی ۲۰ درصد در تبیین الگوی رهبری خردمند رابطه دارند. یعنی ۲۰ درصد مواقع این دو در خلاف جهت همدیگر عمل می‌کنند.

۱۲. همبستگی دو عامل F۳ و F۶ (یعنی علی اثرگذار و پیامد) در هیچ سطح خطای رایجی معنی‌دار نیست.

یعنی این دو، در تبیین الگوی رهبری خردمند ارتباطی با هم ندارند.

۱۳. همبستگی دو عامل F_4 و F_5 (یعنی مداخله‌گر و راهبرد) در هیچ سطح خطای رایجی معنی‌دار نیست. یعنی این دو، در تبیین الگوی رهبری خردمند ارتباطی با هم ندارند.

۱۴. همبستگی دو عامل F_4 و F_6 (یعنی مداخله‌گر و پیامد) در سطح خطای ۱ درصد معنی‌دار است ($p < 0.01$) و این دو، حدود مثبت ۱۹ درصد در تبیین الگوی رهبری خردمند رابطه دارند. یعنی ۱۹ درصد مواقع این دو در یک راستا عمل می‌کنند.

همبستگی دو عامل F_5 و F_6 (یعنی راهبرد و پیامد) در سطح خطای ۱ درصد معنی‌دار است ($p < 0.01$) و این دو، حدود مثبت ۶۳ درصد در تبیین الگوی رهبری خردمند رابطه دارند. یعنی ۶۳ درصد مواقع این دو در یک راستا عمل می‌کنند.

هم‌چنین در ادامه به‌منظور تعیین اولویت و میزان اهمیت ۶ مؤلفه رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان، به تفکیک از طریق آزمون فریدمن مورد بررسی قرار می‌گیرند.

بررسی سؤال اول: - مؤلفه‌های محوری رهبری خردمند به چه میزان در مدل رهبری خردمند مناسب است؟ مهم‌ترین مؤلفه‌های الگوی رهبری خردمند به ترتیب اولویت کدامند؟

به‌منظور تعیین اولویت و میزان اهمیت هر یک از مؤلفه‌های رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان از آزمون فریدمن استفاده گردید براساس نتایج جدول شماره ۶، نتیجه آزمون فریدمن با آماره $\chi^2 = 789.213$ در سطح $P < 0.01$ به لحاظ آماری معنادار بوده است. علاوه بر این یافته‌های به دست آمده حاکی از این است که از بین مؤلفه‌های رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان "مستندسازی"، "داشتن اصول اخلاقی" و "دانش، تجربه و آگاهی مدیریتی" به ترتیب دارای بیشترین اهمیت و "توجه به شایسته‌سالاری" و "انتقادپذیری" به ترتیب دارای کمترین اهمیت می‌باشند.

جدول ۶. نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی میزان اهمیت هر یک از عوامل مربوط به مؤلفه‌های رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان

ردیف	گویه	آماره	رتبه میانگین	خی دو	درجه آزادی	سطح معناداری
۱	مستندسازی	۶۷.۷				
۲	داشتن اصول اخلاقی	۶۵.۷				
۳	دانش، تجربه و آگاهی مدیریتی	۱۶.۷				
۴	تحول‌خواهی	۱۳.۷		۷۸۹.۲۱۳	۱۱	۰.۰۰۰
۵	توجه به نسل چهارم دانشگاهی	۷۶.۶				
۶	عمل‌گرایی	۶۸.۶				
۷	نگاه جامع و سیستمی	۴۸.۶				
۸	آینده‌نگری	۳۱.۶				
۹	توجه به منفعت عمومی	۱۹.۶				
۱۰	داشتن ارتباط مؤثر	۶۳.۵				
۱۱	انتقادپذیری	۳۷.۵				
۱۲	توجه به شایسته‌سالاری	۹۶.۴				

سؤال دوم: عوامل مربوط به بستر و زمینه به چه میزان در مدل رهبری خردمند به چه میزان مناسب است؟ مهم‌ترین زمینه مناسب برای اجرای رهبری خردمند به ترتیب اولویت کدامند؟

به‌منظور تعیین اولویت و میزان اهمیت هر یک از ابعاد بستر و زمینه رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان از آزمون فریدمن استفاده گردید براساس نتایج جدول شماره ۷، نتیجه آزمون فریدمن با آماره $136/048 = \chi^2$ در سطح $0/01 < P$ به لحاظ آماری معنادار بوده است. علاوه بر این یافته‌های به دست آمده حاکی از این است که از بین ابعاد بستر و زمینه رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان "توسعه دانش در دانشگاه" و "فرهنگ" به ترتیب دارای بیشترین اهمیت "حمایت مالی و معنوی" و "فراهم نمودن زمینه ظهور استعداد نیروی انسانی" به ترتیب دارای کمترین اهمیت می‌باشند.

جدول ۷. نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی میزان اهمیت هر یک از عوامل مربوط به بستر و زمینه مناسب برای اجرای رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان

ردیف	گویه	رتبه میانگین	خی دو	درجه آزادی	سطح معناداری
۱	توسعه دانش در دانشگاه	۴,۷۵			
۲	فرهنگ	۴,۴۱	۱۳۶,۰۴۸	۶	۰,۰۰۰
۳	داشتن چشم‌انداز	۴,۱۰			
۴	کیفیت بخشی در دانشگاه	۴,۰۹			
۵	اصلاح ساختار دانشگاه	۳,۸۳			
۶	فراهم نمودن زمینه ظهور استعداد نیروی انسانی	۳,۸۰			
۷	حمایت‌های مالی و معنوی	۳,۰۲			

سؤال سوم -چالش‌ها و عوامل علی‌شناسایی شده به چه میزان در مدل رهبری خردمند مناسب است؟ مهم‌ترین چالش‌های و مشکلات رهبری خردمند به ترتیب اولویت کدامند؟

به‌منظور تعیین اولویت و میزان اهمیت هر یک از گویه‌های عوامل علی رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان از آزمون فریدمن استفاده گردید براساس نتایج جدول شماره ۸ نتیجه آزمون فریدمن با آماره $496.127 = \chi^2$ در سطح $0/01 < P$ به لحاظ آماری معنادار بوده است. علاوه بر این یافته‌های به دست آمده حاکی از این است که از بین گویه‌های علی رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان "عوامل درونی دانشگاه" و "عوامل مربوط به محدودیت منابع" به ترتیب دارای بیشترین اهمیت "عوامل مربوط به جوامع جهانی" و "عوامل ارتباطی" به ترتیب دارای کمترین اهمیت می‌باشند.

جدول ۸. نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی میزان اهمیت هر یک از عوامل علی برای اجرای رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان

ردیف	گویه	رتبه میانگین	خی دو	درجه آزادی	سطح معناداری	آماره
۱	عوامل درونی دانشگاه	۱۳.۶				
۲	عوامل مربوط به محدودیت منابع	۴۹.۵				
۳	عوامل بیرونی دانشگاه	۲۵.۵	۴۹۶.۱۲۷	۸	۰.۰۰۰	
۴	عوامل مربوط به نظام استخدامی	۲۱.۵				
۵	عوامل مربوط به درک اشتباه از وظایف رهبری	۰.۳۵				
۶	عوامل ساختاری	۵۵.۴				
۷	عوامل فرهنگی	۵۱.۴				
۸	عوامل ارتباطی	۴۳.۴				
۹	عوامل مربوط به جوامع جهانی	۳۸.۴				

بررسی سؤال فرعی چهارم: عوامل مداخله‌گر و بازدارنده در مدل رهبری خردمند تا چه اندازه مناسب است؟ مهم‌ترین عوامل بازدارنده و مداخله‌گر اجرای رهبری خردمند به ترتیب اولویت کدامند؟

به‌منظور تعیین اولویت و میزان اهمیت هر یک از گویه‌های عوامل مداخله‌گر برای رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان از آزمون فریدمن استفاده گردید براساس نتایج جدول شماره ۹، نتیجه آزمون فریدمن با آماره $2X = 970.451$ در سطح $P < 0/01$ به لحاظ آماری معنادار بوده است. علاوه بر این یافته‌های به دست آمده حاکی از این است که از بین عوامل مداخله‌گر برای رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان "حاکمیت بروکراتیک در دانشگاه" و "عوامل و جریان‌های سیاسی" به ترتیب دارای بیشترین اهمیت "ضعف تعهد و مسئولیت‌پذیری در بین کنش‌گران دانشگاه" و "ضعف در دانش و نگاه رهبری" به ترتیب دارای کمترین اهمیت می‌باشند.

جدول ۹. نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی میزان اهمیت هر یک از عوامل مداخله‌گر برای اجرای رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان

ردیف	گویه	رتبه میانگین	خی دو	درجه آزادی	سطح معناداری	آماره
۱	حاکمیت بروکراتیک در دانشگاه	۱۹.۶				
۲	عوامل و جریان‌های سیاسی	۰.۲۶				
۳	وجود تفکر بسته در دانشگاه	۸۲.۴	۹۷۰.۴۵۱	۷	۰.۰۰۰	
۴	فرهنگ نامناسب سازمانی	۰.۸۴				
۵	ساختار نامناسب سازمانی	۸۵.۳				
۶	عوامل محیطی	۷۹.۳				
۷	ضعف در دانش و نگاه رهبری	۷۱.۳				
۸	ضعف تعهد و مسئولیت‌پذیری در بین کنش‌گران دانشگاه	۵۴.۳				

سؤال پنجم: -راهبردهای احصاء شده تا چه میزان برای مدل رهبری خردمند مناسب است؟ مهم‌ترین راهبردهای و اقدامات لازم برای اجرای رهبری خردمند به ترتیب اولویت کدامند؟

به‌منظور تعیین اولویت و میزان اهمیت هر یک از گویه‌های عوامل مداخله‌گر برای رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان از آزمون فریدمن استفاده گردید براساس نتایج جدول شماره ۱۰، نتیجه آزمون فریدمن با آماره $\chi^2 = 118/104$ در سطح $P < 0/01$ به لحاظ آماری معنادار بوده است. علاوه بر این یافته‌های به دست آمده حاکی از این است که از بین عوامل مداخله‌گر برای رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان "مد نظر قرار دادن نیازهای جامعه" و "آموزش و توانمندسازی کنش‌گران دانشگاه" به ترتیب دارای بیشترین اهمیت "توجه به جامعه جهانی" و "اصلاح جو عمومی دانشگاه" به ترتیب دارای کمترین اهمیت می‌باشند.

جدول ۱۰. نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی میزان اهمیت هر یک از راهبردها و اقدامات اجرای رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان

ردیف	گویه	رتبه میانگین	خی دو	درجه آزادی	سطح	آماره
۱	مد نظر قرار دادن نیازهای جامعه	۱۶.۵				
۲	آموزش و توانمندسازی کنش‌گران دانشگاه	۰۲.۵				
۳	اصلاح نگرش راهبردی رهبران	۹۲.۴	۱۰۴.۱۱۸	۷	۰.۰۰۰	
۴	ارتقای فرهنگ سازمانی	۶۳.۴				
۵	تغییر در ساختارهای دانشگاه	۴۱.۴				
۶	بکار گرفتن شیوه‌های درست مدیریتی	۳۰.۴				
۷	اصلاح جو عمومی دانشگاه	۸۱.۳				
۸	توجه به جامعه جهانی	۷۴.۳				

بررسی سؤال فرعی ششم: -در صورت اجرای مدل رهبری خردمند در دانشگاه پیامدهای احصاء شده تا چه اندازه می‌تواند محقق شود؟؟ مهم‌ترین پیامدها به ترتیب اولویت کدامند؟

به‌منظور تعیین اولویت و میزان اهمیت هر یک از گویه‌های عوامل مداخله‌گر برای رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان از آزمون فریدمن استفاده گردید. براساس نتایج جدول شماره ۱۱، نتیجه آزمون فریدمن با آماره $\chi^2 = 205/764$ در سطح $P < 0/01$ به لحاظ آماری معنادار بوده است. علاوه بر این یافته‌های به دست آمده حاکی از این است که از بین پیامدهای اجرای رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان "افزایش سرمایه اجتماعی دانشگاه" و "هویت‌بخشی به دانشگاه" به ترتیب دارای بیشترین اهمیت "تقویت ارتباط با کشورهای جهان" و "تعالی سیستم" به ترتیب دارای کمترین اهمیت می‌باشند.

جدول ۱۱. نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی میزان اهمیت هریک از پیامدهای اجرای رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان

ردیف	گویه	رتبه میانگین	خی دو	درجه آزادی	سطح
۱	افزایش سرمایه اجتماعی دانشگاه	۵,۷۴			
۲	هویت‌بخشی به دانشگاه	۵,۶۴			
۳	ارتقای بهره‌وری دانشگاه	۵,۵۱	۲۰۵,۷۶۴	۸	۰,۰۰۰
۴	توجه به منفعت عمومی	۵,۳۱			
۵	ارتقای فرهنگ سازمانی	۵,۲۶			
۶	تأمین نیازهای جامعه	۴,۷۶			
۷	افزایش امید و انگیزه در کارکنان و دانشجویان	۴,۷۱			
۸	تعالی سیستم	۴,۵۹			
۹	تقویت ارتباط با کشورهای جهان	۳,۴۸			

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش ابتدا با روش کیفی و بر مبنای روش داده بنیاد، پدیده رهبری خردمند را بررسی و جنبه‌ها و ابعاد مختلف آن را شناسایی نمود و سپس با روش کمی مدل ارائه شده را مورد ارزیابی و اعتبارسنجی قرار داده است.

در بخش کیفی شش بعد شامل؛ پدیده‌محوری، بستر و زمینه مناسب، عوامل علی، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها مورد بررسی قرار گرفت که یافته‌ها بدین شرح ارائه می‌گردد. در بعد اول در قالب پدیده‌محوری یا مؤلفه‌های رهبری خردمند در پاسخها صاحب‌نظران ۱۲ مؤلفه محوری شامل دانش، تجربه و آگاهی مدیریتی؛ عمل‌گرایی؛ مستندسازی؛ توجه به نسل چهارم دانشگاهی؛ توجه به منفعت عمومی؛ نگاه جامع و سیستمی؛ آینده‌نگری؛ داشتن ارتباط مؤثر؛ تحول‌خواهی؛ داشتن اصول اخلاقی؛ توجه به شایسته‌سالاری و انتقادپذیری استخراج گردید. در کلیت و در برخی موارد مانند داشتن دانش، تجربه و آگاهی مدیریتی، توجه به منفعت و خیر عمومی، داشتن نگاه جامع و آینده‌نگر، داشتن اصول اخلاقی، انتقادپذیری و انعطاف‌پذیری با نتایج پژوهش‌های ایرانی کاویانفر و با عزت (۱۴۰۱) و با نتایج پژوهش‌های خارجی مونیکا و همکاران (۲۰۲۱)، مونیکا و بوانا (۲۰۲۳) و الیزابت و همکاران (۲۰۲۲) هم‌خوانی دارد.

بعد دوم این الگوی شرایط زمینه‌ای یا بستر مناسب برای اجرای رهبری خردمند بود که صاحب‌نظران دانشگاه پیرامون این بعد به عوامل مهمی نظیر؛ فرهنگ، اصلاح ساختار دانشگاه، داشتن چشم‌انداز، حمایت‌های مالی و معنوی، فراهم نمودن زمینه ظهور استعداد نیروی انسانی، کیفیت بخشی در دانشگاه، توسعه دانش در دانشگاه اشاره نموده‌اند، که همه این عوامل در ۷ مقوله محوری طبقه‌بندی گردید. نتایج این قسمت پژوهش در مواردی همچون تفویض اختیار به مدیران در سطوح مختلف دانشگاه، داشتن نگاه جامع در رهبری، داشتن نقشه راه، حمایت مالی، رفاهی و معنوی، فراهم نمودن امکانات و تجهیزات لازم، پشتیبانی از نوآوری و پژوهش، فراهم آوردن زمینه حضور افراد متخصص بیرون در دانشگاه، توجه به مخاطب عام و خاص در جامعه، دادن فرصت تصمیم‌گیری، دادن فرصت مشارکت، تناسب میان محتوا و نیازهای جامعه، تشویق و ترغیب برای یادگیری بیشتر، ایجاد زمینه‌های یادگیری هدفمند با نتایج پژوهش‌های ایرانی شفیع‌پور مطلق و قلتاش (۱۴۰۱) و با نتایج پژوهش‌های خارجی مونیکا و همکاران (۲۰۲۱) هم‌خوانی دارد.

بعد سوم الگوی رهبری خردمند، شرایط علی و ضرورت وجود الگوی رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان است که تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته حاکی از آن است عوامل علی رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان که در واقع ضرورت وجود الگوی رهبری خردمند را در دانشگاه اصفهان بیش از پیش آشکار می‌سازد در قالب عواملی چون عوامل ساختاری، عوامل فرهنگی، عوامل ارتباطی، عوامل مربوط به درک اشتباه از وظایف رهبری، عوامل درونی، عوامل بیرونی، عوامل مربوط به نظام استخدامی، عوامل مربوط به جوامع جهانی، عوامل مربوط به محدودیت منابع، همگی از جمله عوامل علی هستند که مورد نظر صاحب‌نظران بوده و چالش‌هایی هستند که ضرورت پرداختن و وجود رهبری خردمند را بیشتر مورد تأکید قرار می‌دهند. نتایج این سؤال با نتایج پژوهش‌های شفیع‌پور و قلناش (۱۴۰۱)، مونیکا و همکاران (۲۰۲۱) هم‌خوانی دارد.

بعد چهارم، عوامل مداخله‌گر و بازدارنده اجرای رهبری خردمند است، که در این پژوهش از نظر صاحب‌نظران، عوامل مداخله‌گر و بازدارنده منظور عواملی هستند که مانع از تحقق با کیفیت رهبری خردمند شده و همواره آن را با چالش‌های جدی روبه‌رو می‌کنند و به مثابه نیرویی بازدارنده بر سر راه شکل‌گیری و اجرای این رهبری در دانشگاه قرار می‌گیرند که می‌توان به برخی موارد مانند تمرکزگرایی بیش از حد در نظام آموزش عالی ایران، تأکید بر کمیت به جای کیفیت در دانشگاه‌ها، ساختار بورکراتیک، ساختارهای سازمانی سنتی و بی‌انعطاف، قوانین دست و پاگیر، سیاست‌ها و مقررات بسته‌سازمانی، ساختار متمرکز سازمان، تأکید بر آیین‌نامه‌های ارتقاء و ترفیع، عوامل سیاسی اجتماعی، مداخلات قوای دیگر، نگاه تنگ سیاسی و فرقه‌ای و باندی، فشار و محدودیت‌های سیاسی، نظام سیاسی، ... اشاره نمود. هرچند برخی از آن‌ها به واسطه شرایط بومی دانشگاه کشور تا حدودی اجتناب‌ناپذیرند اما رهبری دانشگاه در هر سطحی با اتخاذ تدابیری می‌تواند تا درجاتی آن‌ها را تعدیل کرده و هموار سازد و یا با قوت بخشیدن به عواملی که بستر مناسب را موجب می‌شوند درجات تأثیر آن‌ها را کاهش دهد. نتایج این قسمت پژوهش در برخی موارد با نتایج پژوهش‌های شفیع‌پور و قلناش (۱۴۰۱)، یوزی عثمان سری و بورکو (۲۰۲۴) تا حدی هم‌خوانی دارد.

پنجمین بعد، راهبردها و اقدامات اجرایی شدن رهبری خردمند است که در این بُعد صاحب‌نظران و مدیران راهبردها و اقداماتی را پیشنهاد می‌دهند که اجرای رهبری خردمند را محقق و تسهیل نماید به عبارتی برای اینکه رهبری خردمند بتواند در دانشگاه اصفهان اجرایی شود چه اقداماتی باید صورت بگیرد، که این راهبردها به گفته صاحب‌نظران و مدیران بدین شرح بودند: داشتن نقشه راه، داشتن برنامه استراتژیک، تعریف درست راهبردها، برنامه‌ها و رهیافت‌ها، حامی ارتباط دانشگاه با جامعه باشد، حذف موانع اجرای رهبری خردمند، تحول‌خواه بودن رهبر، حامی نسل سوم و نسل‌های بالاتر دانشگاهی، داشتن راهبرد بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت، توجه به ابهام‌ها، توجه به نامطمئنی‌ها، توجه به پدیده هوش مصنوعی، دانشگاه خودش را با تقاضاهای جامعه مواجه کند، تولید دانش بر مبنای نیازهای جامعه، نیازهای محلی منطقه‌ای و ملی در نظر گرفته شود، نیازسنجی در حوزه‌های مختلف، نیازسنجی خدمات تخصصی، تقاضاها در بستر جامعه شکل بگیرد، مدیریت دموکراتیک؛ مدیریت اقتضایی، و غیره. نتایج این قسمت از پژوهش با نتایج پژوهش‌های شفیع‌پور مطلق و قلناش (۱۴۰۱) هم‌خوانی دارد.

بعد آخر، پیامدهای حاصل از اجرایی شدن رهبری خردمند است که در پاسخ به این سؤال مدیران و صاحب‌نظران مشارکت‌کننده چنین اظهار داشتند که پیامدهای حاصل از اجرای رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان؛ حل معضلات جامعه، درد جامعه را درد خودش می‌داند، منفعت عمومی ایجاد می‌کند، خیر مشترک می‌رساند، جذب همه افراد، بهره‌مند شدن جامعه از برون‌داد آن، منفعت عمومی حاصل می‌شود، توجه به منافع جمعی و خیر جامعه، نفع رساندن به همه اعضای دانشگاه و جامعه، اولویت‌های دانشگاه را تغییر می‌دهد، بالا بردن بهره‌وری دانشگاه، کاهش هزینه‌های دانشگاه، و غیره می‌باشد. نتایج

این قسمت در مورد برخی پیامدهای تحقق رهبری خردمند با نتایج پژوهش‌های بلیاد و همکاران (۱۳۹۶)، شفیع‌پور مطلق و قلتاش (۱۴۰۱)، مونیکا و بوانا (۲۰۲۳) تا حدی هم‌خوانی دارد.

بعد از انجام بخش کیفی و طراحی مدل رهبری خردمند، در بخش کمی پژوهش، داده‌های حاصل از پرسش‌نامه محقق‌ساخته مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت که نتایج بدین شرح ارائه می‌گردد. در سوال اول طبق تحلیل‌های نمونه آماری مشخص گردید مؤلفه‌های رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان بیشتر از حد متوسط می‌باشند و نتایج نشان دادند که از نظر پاسخ‌دهندگان از بین مؤلفه‌های رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان "مستندسازی"، "داشتن اصول اخلاقی" و "دانش، تجربه و آگاهی مدیریتی" به ترتیب دارای بیشترین اهمیت و "توجه به شایسته‌سالاری" و "انتقادپذیری" به ترتیب دارای کمترین اهمیت می‌باشند. به‌طور کلی بار عاملی همه سؤالات مربوط به این عامل، به جز سؤال ۴، بیشتر از ۰/۴ یعنی بیشتر از حد متوسط بوده است، اما به هر حال قابل توجه است عامل‌ها درصد میانگینی که به خود اختصاص دادند بدین ترتیب می‌باشد: مستندسازی (۷/۶۷)، داشتن اصول اخلاقی (۷/۶۵)، دانش، تجربه و آگاهی مدیریتی (۷/۱۶)، تحول‌خواهی (۷/۱۳)، توجه به نسل چهارم دانشگاهی (۶/۷۶)، عمل‌گرایی (۶/۶۸)، نگاه جامع و سیستمی (۶/۴۸)، آینده‌نگری (۶/۳۱)، توجه به منفعت عمومی (۶/۱۹)، داشتن ارتباط مؤثر (۵/۶۳)، انتقادپذیری (۵/۳۷)، توجه به شایسته‌سالاری (۴/۹۶). نتایج این پژوهش در برخی موارد مانند داشتن دانش، تجربه و آگاهی مدیریتی، توجه به منفعت و خیر عمومی، داشتن نگاه جامع و آینده‌نگر، داشتن اصول اخلاقی، انتقادپذیری، انعطاف‌پذیری و توجه به نتایج مطلوب و مهم برای جامعه در امر مدیریت و رهبری با نتایج پژوهش‌های کویانفر و باعزت (۱۴۰۱)، مونیکا و بوانا (۲۰۲۳) و الیزابت و همکاران (۲۰۲۲) هم‌خوانی دارد.

در خصوص سوال دوم، طبق تحلیل‌های نمونه آماری، پاسخ‌دهندگان بستر و زمینه برای اجرای رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان را بیشتر از حد متوسط ارزیابی نموده‌اند و نتایج نشان دادند که از بین ابعاد بستر و زمینه مناسب برای اجرای رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان "توسعه دانش در دانشگاه" و "فرهنگ" به ترتیب دارای بیشترین اهمیت، "حمایت مالی و معنوی" و "فراهم نمودن زمینه ظهور استعداد نیروی انسانی" به ترتیب دارای کمترین اهمیت می‌باشند. به‌طور کلی بار عاملی همه سؤالات مربوط به این عامل بیشتر از ۰/۴ است و لذا سؤالات این قسمت به‌طور کامل، عامل محوری رهبری خردمند را تبیین می‌کنند. در ضمن، مقادیر سطح معناداری هم این را تأیید می‌کند. با این وجود درصد میانگینی که عوامل مربوط به بستر و زمینه برای اجرای رهبری خردمند به خود اختصاص دادند بدین ترتیب می‌باشد: توسعه دانش در دانشگاه (۴/۷۵)، فرهنگ (۴/۴۱)، داشتن چشم‌انداز (۴/۱۰)، کیفیت‌بخشی در دانشگاه (۴/۰۹)، اصلاح ساختار دانشگاه (۳/۸۳)، فراهم نمودن زمینه ظهور استعداد نیروی انسانی (۳/۸۰)، حمایت‌های مالی و معنوی (۳/۰۲). نتایج این قسمت پژوهش در مواردی همچون تفویض اختیار به مدیران در سطوح مختلف دانشگاه، داشتن نگاه جامع در رهبری، فلسفه دانشگاه به درستی دیده شود، داشتن نقشه راه، حمایت مالی، رفاهی و معنوی، فراهم نمودن امکانات و تجهیزات لازم، پشتیبانی از نوآوری و پژوهش، فراهم آوردن زمینه حضور افراد متخصص بیرون در دانشگاه، توجه به مخاطب عام و خاص در جامعه، دادن فرصت تصمیم‌گیری، دادن فرصت مشارکت، تناسب میان محتوا و نیازهای جامعه، تشویق و ترغیب برای یادگیری بیشتر، ایجاد زمینه‌های یادگیری هدفمند با نتایج پژوهش مونیکا و همکاران (۲۰۲۱) هم‌خوانی دارد.

در سوال سوم این پژوهش، طبق تحلیل‌های نمونه آماری، عوامل علی رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان در یک عامل نامطلوب و در عامل دیگر کمتر از حد متوسط بوده، ولی در بقیه عوامل ابعاد عوامل علی برای اجرای رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان بیشتر از حد متوسط ارزیابی شد. هم‌چنین نتایج حاکی از آن بود که از بین عوامل علی رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان "عوامل درونی دانشگاه" و "عوامل مربوط به محدودیت منابع" به ترتیب دارای بیشترین اهمیت، "عوامل مربوط به جوامع جهانی" و

"عوامل ارتباطی" به ترتیب دارای کمترین اهمیت می‌باشند. با این وجود درصد میانگینی که عوامل علی برای اجرای رهبری خردمند به خود اختصاص دادند بدین ترتیب می‌باشد: عوامل درونی دانشگاه (۶/۱۳۲)، عوامل مربوط به محدودیت منابع (۵/۴۹)، عوامل بیرونی دانشگاه (۵/۲۵)، عوامل مربوط به نظام استخدامی (۵/۲۱)، عوامل مربوط به درک اشتباه از وظایف رهبری (۵/۰۳)، عوامل ساختاری (۴/۵۵)، عوامل فرهنگی (۴/۵۱)، عوامل ارتباطی (۴/۴۳)، عوامل مربوط به جوامع جهانی (۴/۳۸).

پیرامون سوال چهارم بخش کمی این پژوهش، نتایج نشان داد که از نظر اعضای هیأت علمی دانشگاه اصفهان عوامل بازدارنده و مداخله‌گر رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان بیشتر از حد متوسط می‌باشد و از بین عوامل بازدارنده و مداخله‌گر رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان "حاکمیت بروکراتیک در دانشگاه" و "عوامل و جریان‌های سیاسی" به ترتیب دارای بیشترین اهمیت، "ضعف تعهد و مسئولیت‌پذیری در بین کنش‌گران دانشگاه" و "ضعف در دانش و نگاه رهبری" به ترتیب دارای کمترین اهمیت می‌باشند. منظور از حاکمیت بروکراتیک در دانشگاه نگاه مهندسی فنی به آموزش به جای نگاه مهندسی اجتماعی، تأکید بیش از حد بر تکنولوژی بجای روابط انسانی بوده، که در این مورد می‌توان اظهار داشت متأسفانه با ورود و حاکم شدن تکنولوژی، برخی از وظایف رهبری در دانشگاه‌ها که مستلزم برقراری ارتباط چهره به چهره و حضوری بود شکل و نوع آن تغییر کرد و جای خود را به اجرای دستور از بالا به پایین داده که همه این‌ها به نوعی نقش رهبری را به‌عنوان عامل نفوذ و تأثیرگذاری در افراد سازمان با اختلال روبه رو کرده و با اصول رهبری خردمند که بر روابط و نگاه جمعی افراد و همه ارکان تأکید دارد در تناقض است. با این وجود درصد میانگینی که عوامل مداخله‌گر در اجرای رهبری خردمند به خود اختصاص دادند بدین ترتیب می‌باشد: حاکمیت بروکراتیک در دانشگاه (۶/۱۹)، عوامل و جریان‌های سیاسی (۶/۰۲)، وجود تفکر بسته در دانشگاه (۴/۸۲)، فرهنگ نامناسب سازمانی (۴/۰۸)، ساختار نامناسب سازمانی (۳/۸۵)، عوامل محیطی (۳/۷۹)، ضعف در دانش و نگاه رهبری (۳/۷۱)، ضعف تعهد و مسئولیت‌پذیری در بین کنش‌گران دانشگاه (۳/۵۴). نتایج این قسمت پژوهش در برخی موارد با نتایج پژوهش یوزی عثمان سری و بورکو (۲۰۲۴) تا حدی هم‌خوانی دارد.

سوال پنجم، مطابق تحلیل‌های نمونه آماری در بخش کمی پژوهش نتایج نشان داد، راهبردها و اقدامات اجرای رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان بیشتر از حد متوسط می‌باشد، یعنی بار عاملی همه سؤالات مربوط به این عامل بیشتر از ۰/۴ است و لذا سؤالات این قسمت کاملاً عامل راهبرد و اقدامات رهبری خردمند را تبیین می‌کند. در ضمن، مقادیر سطح معناداری هم این را تأیید می‌کند. از بین عوامل راهبردها و اقدامات اجرای رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان "مد نظر قراردادن نیازهای جامعه" و "آموزش و توانمندسازی کنش‌گران دانشگاه" به ترتیب دارای بیشترین اهمیت، "توجه به جامعه جهانی" و "اصلاح جو عمومی دانشگاه" به ترتیب دارای کمترین اهمیت می‌باشند. با این وجود درصد میانگینی که عوامل راهبردها و اقدامات در اجرای رهبری خردمند به خود اختصاص دادند بدین ترتیب می‌باشد: مد نظر قرار دادن نیازهای جامعه (۵/۱۶)، آموزش و توانمندسازی کنش‌گران دانشگاه (۵/۰۲)، اصلاح نگرش راهبردی رهبران (۴/۹۲)، ارتقای فرهنگ سازمانی (۴/۶۳)، تغییر در ساختارهای دانشگاه (۴/۴۱)، بکار گرفتن شیوه‌های درست مدیریتی (۴/۳۰)، اصلاح جو عمومی دانشگاه (۳/۸۱)، توجه به جامعه جهانی (۳/۷۴). نتایج این قسمت از پژوهش با نتایج پژوهش نرمین (۲۰۲۴)، تا حدی هم‌خوانی دارد.

در سوال آخر این پژوهش، نتایج این قسمت حاکی از آن بود که نمونه آماری، کلیه پیامدهای اجرای رهبری خردمند را در دانشگاه اصفهان بیشتر از حد متوسط ارزیابی کرده‌اند، به این معنی که بار عاملی همه سؤالات مربوط به این عامل بیشتر از ۰/۴ است و لذا سؤالات این قسمت کاملاً عامل پیامد رهبری خردمند را تبیین می‌کند. در ضمن، مقادیر سطح معناداری نیز این را تأیید می‌کند. و هم‌چنین از بین پیامدهای اجرای رهبری خردمند در دانشگاه اصفهان "افزایش سرمایه اجتماعی دانشگاه" و "هویت‌بخشی

به دانشگاه " به ترتیب دارای بیشترین اهمیت، "تقویت ارتباط با کشورهای جهان" و "تعالی سیستم" به ترتیب دارای کمترین اهمیت می‌باشند. با این وجود درصد میانگینی که عوامل پیامدها در اجرای رهبری خردمند به خود اختصاص دادند بدین ترتیب می‌باشد: افزایش سرمایه اجتماعی دانشگاه (۵/۷۴)، هویت‌بخشی به دانشگاه (۵/۶۴)، ارتقای بهره‌وری دانشگاه (۵/۵۱)، توجه به منفعت عمومی (۵/۳۱)، ارتقای فرهنگ سازمانی (۵/۲۶)، تأمین نیازهای جامعه (۴/۷۶)، افزایش امید و انگیزه در کارکنان و دانشجویان (۴/۷۱)، تعالی سیستم (۴/۵۹)، تقویت ارتباط با کشورهای جهان (۳/۴۸). نتایج این قسمت در مورد برخی پیامدهای تحقق رهبری خردمند با نتایج پژوهش مونیکا و بوانا (۲۰۲۳) تا حدی هم‌خوانی دارد.

در پایان با توجه به مدل رهبری خردمند براساس پارادایم گرند تئوری، پیشنهادهایی براساس یافته‌های پژوهش در راستای کاهش چالش‌های مدیریتی دانشگاه به شرح زیر ارائه می‌شود:

- با توجه به نتایج این پژوهش در بعد مؤلفه‌های رهبری خردمند، که ویژگی‌های محوری مدیران مورد اشاره قرار گرفته بود، پیشنهاد می‌شود این عوامل مبنای تصمیمات رؤسای دانشگاه در انتخاب مدیران در سطوح مختلف و هم‌چنین ملاک و معیار ارزیابی عملکرد آنان قرار گیرد.
- پیشنهاد می‌شود جهت تقویت ارتباط دانشگاه با جامعه با هدف حل مشکلات جامعه، الگوی رهبری خردمند، مبنای طراحی و تدوین دوره‌های آموزشی اعضای هیئت علمی دانشگاه قرار گیرد.
- پیشنهاد می‌شود عواملی که در ابعاد مختلف مدل رهبری خردمند مورد اشاره قرار گرفت، مدیران با عنایت به این موارد زمینه‌های پشتیبانی بهتر عملکرد اعضای هیئت علمی، گروه‌های آموزشی و دانشجویان را ارتقاء دهند و هم‌چنین زمینه ورود دانشگاه‌ها به نسل چهارم و پنجم را فراهم نمایند.

منابع

- Abdulmuhsin, A., & Ali, A. F. A. (2022). Impact of wise leadership in enhancing the virtual teams' learning: An analytical study. *Tanmiyat AL-Rafidain*, 41(133), 309-339
- Aoyama, A. (2020). A Study of Nonaka's Wise Leader Practices and an Image of Leadership from the Perspective of Subordinates, to Promote Management Innovation Performance via Stimulating Employee's Knowledge Sharing Aspiration (Doctoral dissertation, Doctoral Dissertation), Graduate, School of Technology Management
- Belaid, M. R., Safipour, A., & Shoghi, B. (2016). Wisdom and leadership in the organization. *Management and Entrepreneurship Studies*, 3(2), 195-210
- Elsayed Mohamed Elhattab. (2024). Does wisdom leadership drive employee advocacy and retention in travel agencies? Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City, 8(1/2), June
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2005). *Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed., pp. 191-215). Sage Publications
- Hakkami, L. (2019). *Investigating the relationship between wise leadership and knowledge management and innovation performance* [Unpublished master's thesis]. Payam Noor University of Hamedan
- Hassi, A., & Storti, G. (2023). Wise leadership: Construction and validation of a scale. *Modern Management Review*, 28(1), 47-69
- Jalil Vand, M. (2004, February 1). *The effect of wise leadership on the psychological empowerment of Bank Mellat employees of Kermanshah city and the mediation of organizational agility in Corona conditions* [Conference presentation]. Electronic Unit Growth Center, Azad University of Bushehr
- Kavian Far, H., & Baeazat, F. (2022). Predicting wisdom based on critical thinking with the mediation of information processing styles. *Cognitive Strategies in Learning*, 10(19), 105-89

- Khan, Z. A., Bhat, S. J., & Hussainic, I. (2017). Understanding leadership theories – A review for researchers. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 7(5), 249–264
- Kilburg, R. R. (2012). Virtuous leaders: Strategy, character, and influence in the 21st century. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 7(1), 181–183. DOI: [org/10.1260/1747-9541.7.1.181](https://doi.org/10.1260/1747-9541.7.1.181)
- Lu Bostanlı, & Habisch, A. (2023). Narratives as a tool for practically wise leadership: A comprehensive model. *Humanistic Management Journal*, 8, 113–142. DOI: [org/10.1007/s41463-023-00148-6](https://doi.org/10.1007/s41463-023-00148-6)
- McKenna, B., & Rooney, D. (2019). *Wise leadership*. In *The Cambridge handbook of wisdom* (pp. 649–675). Cambridge University Press
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2011). The big idea: The wise leader. *Harvard Business Review*
- Norbury, K., & Roney, D. (2022). Coaching for leadership wisdom. In K. K. Elizabeth & D. Roney (Eds.), *Organizational Dynamics*, 51(1), 1–10
- Paulsen, D. J. (2014). Management wisdom in perspective: Are you virtuous enough to succeed in volatile times? *Journal of Business Ethics*, 120(3), 393–404
- Pir Khafi, A., & Shoghi, B. (2021). *The role and place of wisdom in psychology: A look at scales designed to assess wisdom*. The first national conference on future studies, education sciences and psychology, Shiraz
- Rooney, D., Küpers, W., Paulsen, D., & Zhuraleva, E. (2019). A developmental model for educating wise leaders: The role of mindfulness and habitus in creating time for embodying wisdom. *Journal of Business Ethics*, 170(1), 181–194
- Shafipour Motlagh, F., & Qatsh, A. (2022). Analysis of wisdom in order to develop it in teachers and provide a model. *Training and Development of Human Resources*, 1(33), 177–201
- Sharma, B., Bhavna, M., & Ardell, M. (2023). The benefits of wise organizations for employees. *Business & Professional Ethics Journal*, 41(2), 171–204
- Takeuchi, H. (2013). Wise leadership and wise capitalism. *Kindai Management Review*, 1(1), 17–27
- Üzüm, B. (2024). An empirical research on the antecedents of psychological ownership: Wise leadership and the crab syndrome. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 127–139. [com/doc/1969504](https://doi.org/10.15013/1969504)