

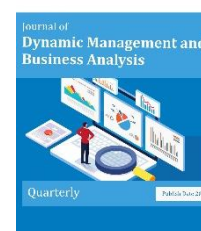


Journal Website

Article history:
Received 23 July 2025
Revised 08 December 2025
Accepted 15 December 2025
Published online 21 March 2026

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 5, Issue 1, pp 1-19



E-ISSN: 3041-8933

Designing an Intelligent Leadership Model for Managers of Education Departments in Tehran Province: A Qualitative Grounded Theory Study

Javad. Kazempour¹, Fariba. Hanifi^{2*}, Zolfaghar. Rashidi¹

¹ Department of Educational Management, RO.C, Islamic Azad University, Roudehen, Iran

² Department of Educational Sciences, RO.C, Islamic Azad University, Roudehen, Iran

* Corresponding author email address: fariba.hanifi@iau.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Kazempour, J., Hanifi, F., & Rashidi, Z. (2026). Designing an Intelligent Leadership Model for Managers of Education Departments in Tehran Province: A Qualitative Grounded Theory Study. *Dynamic Management and Business Analysis*, 5(1), 1-19.
<https://doi.org/10.61838/dmbaj.271>



© 2026 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: The study aims to develop an efficient predictive model for Iran's capital market stress index by integrating machine learning algorithms with dynamic econometric modeling.

Methodology: Daily time-series data of 20 industrial indices from the Tehran Stock Exchange over a ten-year period (2014–2024) were analyzed. Log returns were calculated, and normality, stationarity, and ARCH effects were tested. Systemic risk was measured using the DCC–MGARCH framework combined with the ΔCoVaR criterion. Three supervised machine learning models—Random Forest, Support Vector Regression, and Artificial Neural Networks—were compared to determine feature importance and extract index weights. The final stress index was constructed using dynamic conditional correlations and normalized risk weights.

Findings: Most indices exhibited non-normality but were stationary and heteroskedastic. The Engle–Sheppard test confirmed dynamic conditional correlations. Based on ΔCoVaR , automotive, real estate, paper products, and basic metals demonstrated the highest systemic risk. Random Forest achieved the lowest MAE and RMSE, outperforming other models. The constructed stress index successfully identified high-risk periods and issued early warning signals prior to major market downturns. Granger causality tests revealed a unidirectional causal effect from the free-market exchange rate to the stress index, while gold coin returns showed no significant influence.

Conclusion: The hybrid modeling framework—combining DCC–MGARCH with machine learning—provides a reliable, forward-looking tool for monitoring systemic risk and forecasting comprehensive market stress in Iran's capital market.

Keywords: Leadership; Intelligent Leadership; Strategic Leadership; Organizational Learning; Human Resource Management.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The rapid transformation of educational systems in the 21st century has intensified the need for leadership models that are capable of navigating complexity, fostering innovation, and responding effectively to technological, organizational, and social challenges. Traditional leadership approaches are no longer sufficient for addressing the dynamic expectations placed on educational managers, particularly in large, heterogeneous systems such as the Iranian educational sector. In this context, the concept of intelligent leadership has emerged as a crucial integrative framework that incorporates cognitive, emotional, spiritual, ethical, and strategic dimensions of leadership. As scholars have noted, intelligent leadership enables managers to interpret complex conditions, engage collaboratively with diverse stakeholders, and develop adaptive strategies that ensure organizational resilience and educational effectiveness ([Hashemi et al., 2025](#)).

Intelligent leadership integrates multiple domains—rationality, emotional maturity, interconnectedness, organizational knowledge, and technology-driven decision-making. This multidimensionality aligns with the findings of researchers who emphasize that effective leadership in modern educational systems requires analytical thinking, adaptability, creativity, and a deep understanding of human dynamics, all of which are characteristics embedded within the intelligent leadership paradigm ([Oliyai et al., 2024](#)). Additionally, the emphasis on the cognitive and emotional capabilities of leaders echoes evidence demonstrating that intelligent leadership strengthens knowledge sharing, increases organizational trust, and supports collaborative cultures in academic settings ([Biwott, 2022](#)).

The need for intelligent leadership is particularly critical in educational organizations where decision-making occurs in dynamic environments shaped by student diversity, pedagogical advancements, policy pressures, and emerging technologies. Theoretical frameworks suggest that intelligent leadership enhances organizational learning and supports continuous professional development, creating the foundations for innovative and high-performing educational institutions ([Nazari et al., 2022](#)). Moreover, strategic adaptability—a core component of intelligent leadership—equips managers to anticipate future challenges, align organizational goals with broader societal trends, and maintain high levels of institutional responsiveness ([Yavari et al., 2022](#)).

Multiple studies emphasize the importance of organizational culture, strategic orientation, and human-centered leadership practices in cultivating intelligent leadership. For example, the integration of knowledge management, emotional intelligence, and distributed leadership styles can significantly improve organizational outcomes and staff well-being ([Shafiee & Fazlollahi Ghomshi, 2019](#)). Furthermore, intelligent leadership is linked to the development of employees' creativity and problem-solving skills, as demonstrated in studies that highlight its positive influence on organizational performance ([Sarfarazi et al., 2018](#)). This relationship is reinforced by broader research on global leadership trends, which identify intelligence-driven capabilities—such as foresight, decision precision, and contextual sensitivity—as indispensable qualities for leaders in the Fourth Industrial Revolution ([Guzmán, 2020](#)).

Similarly, scholars argue that leadership in the age of digital transformation must integrate technological literacy with humanistic and ethical dimensions, ensuring that organizations not only adopt

advanced tools but also use them meaningfully to enhance learning environments (Aziz Pouran & Mohammadi, 2022). In addition, recent psychological studies emphasize that leaders must demonstrate postformal thinking, reflexivity, and the ability to operate in uncertain contexts—capacities strongly aligned with intelligent leadership (Gidley, 2021). Research on wisdom and reflective judgment further strengthens this perspective, showing that the integration of cognitive depth, affective awareness, and moral reasoning is essential for guiding organizations in complex conditions (Glück, 2017; Weststrate et al., 2018).

Empirical work in Iranian educational settings supports these theoretical claims. Intelligent leadership has been shown to enhance organizational citizenship behaviors, strengthen teamwork, increase instructional quality, and foster innovation across educational organizations (Ranjbar et al., 2020; Zainivand et al., 2021). Moreover, studies of large academic institutions demonstrate that intelligent leadership plays a central role in creating knowledge-based cultures and developing collective intelligence among staff and faculty (Mahmoudi et al., 2020; Oleksiyenko & Ruan, 2018).

Given the multifaceted nature of intelligent leadership and its significance for educational development, it is essential to contextualize the concept within Iran's educational governance structures. The findings of prior research reveal that bureaucratic constraints, outdated managerial practices, limited technological integration, and insufficient leadership development programs have hindered the full realization of intelligent leadership within the Iranian context (Tusi et al., 2020; Yasini et al., 2016). Addressing these gaps requires a deeper empirical understanding of the components, drivers, and challenges of intelligent leadership specific to administrative units in education.

Despite growing scholarly interest, there remains limited comprehensive research on intelligent leadership specifically within the education departments of Tehran Province—a system characterized by high complexity, large administrative networks, diverse student populations, and substantial managerial responsibilities. Thus, a grounded theory approach is particularly suitable for generating a context-sensitive model that reflects the lived experiences of educational administrators, integrates theoretical insights, and responds to local organizational realities (Jalali et al., 2021; Kikha, 2017).

Therefore, this study aims to identify and conceptualize the factors and components of intelligent leadership among managers of education departments in Tehran Province using a grounded theory methodology.

Methods and Materials

This qualitative research employed a systematic grounded theory design. The population included key informants from education departments in Tehran Province. Using snowball sampling, 19 participants were interviewed until theoretical saturation was reached. Data were collected through semi-structured interviews and relevant documents. The validity of the study was strengthened through triangulation of methods, researchers, and participant feedback. Data analysis followed open, axial, and selective coding to extract categories and develop the theoretical model of intelligent leadership.

Findings

The data analysis resulted in 319 initial codes that were refined to 104 open codes, categorized into 20 axial codes and 6 major themes.

Causal conditions included personal characteristics, managerial capacities, operational skills, and human resource management.

Contextual conditions encompassed organizational culture, strategic leadership, policies and procedures, organizational knowledge, and organizational learning dynamics.

Intervening conditions included technological infrastructure, organizational structure, and external environmental factors.

Strategies derived from the analysis included intellectual capital development, participatory management, systems thinking, strengthened communication structures, and strategic foresight.

Consequences of intelligent leadership were manifested in improved educational performance, increased organizational effectiveness, and enhanced organizational excellence. The model demonstrates how these interacting elements contribute to the formation and execution of intelligent leadership within education departments.

Discussion and Conclusion

The results demonstrate that intelligent leadership is a multidimensional construct shaped by individual, organizational, structural, and technological factors. Leaders must integrate analytical reasoning, emotional regulation, ethical considerations, and strategic foresight to navigate the complexities of modern educational environments. The study emphasizes that intelligent leadership flourishes in cultures that support learning, collaboration, knowledge sharing, and adaptive decision-making. Moreover, successful implementation requires enabling conditions such as supportive organizational structures, digital infrastructures, and human-centered policies.

This research advances understanding of intelligent leadership by presenting a grounded, contextually informed model tailored to the administrative and cultural realities of Tehran's educational system. Practically, it highlights the importance of investing in leadership development, fostering a collaborative culture, modernizing organizational structures, and enhancing technological competencies. Overall, intelligent leadership emerges as a critical driver of educational performance and institutional advancement.



طراحی الگوی رهبری هوشمند برای مدیران ادارات آموزش و پرورش استان تهران: یک پژوهش کیفی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد

جواد کاظم پور^۱، فریبا حنیفی^{۲*}، ذوالفقار رشیدی^۱

۱. گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

۲. گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: fariba.hanifi@iau.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

کاظم پور، جواد، حنیفی، فریبا، و رشیدی، ذوالفقار. (۱۴۰۵). طراحی الگوی رهبری هوشمند برای مدیران ادارات آموزش و پرورش استان تهران: یک پژوهش کیفی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۵(۱)، ۱-۱۹.



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: هدف پژوهش شناسایی عوامل و مؤلفه‌های رهبری هوشمند مدیران ادارات آموزش و پرورش استان تهران است. **روش‌شناسی:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند بود. جامعه پژوهش شامل مطلعین کلیدی حوزه آموزش و پرورش استان تهران بود که با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند و در مجموع ۱۹ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. داده‌ها با روش اسنادی و میدانی گردآوری و اعتبار ابزار با سه نوع کثرت‌گرایی در روش، پژوهشگر و مشارکت‌کننده تأیید شد. تحلیل داده‌ها طی فرایند کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام گرفت. **یافته‌ها:** تحلیل مصاحبه‌ها منجر به استخراج ۳۱۹ کد اولیه و در نهایت ۱۰۴ کد باز گردید که در قالب ۲۰ کد محوری و ۶ مقوله اصلی طبقه‌بندی شد. مقوله‌های زمینه‌ای شامل فرهنگ سازمانی، رهبری استراتژیک سازمانی، سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی، دانش سازمانی و پویایی و یادگیری سازمانی بود. شرایط علی شامل ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های مدیریتی، توان علمیتی و مدیریت منابع انسانی و شرایط مداخله‌گر شامل فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و عوامل محیطی شناسایی شد. راهبردهای رهبری هوشمند نیز در پنج محور هدایت سرمایه فکری، مدیریت مشارکتی، استقرار تفکر سیستمی، تقویت ارتباطات و آینده‌نگری استخراج شد و پیامدها در سه محور بهبود عملکرد آموزشی، کارآمدی سازمانی و تعالی سازمانی مشاهده شد. **نتیجه‌گیری:** نتایج نشان داد تحقق رهبری هوشمند مستلزم فراهم‌سازی بسترهای فرهنگی، تقویت تفکر استراتژیک، توسعه زیرساخت‌های فناورانه، استقرار ساختارهای مشارکتی و ارتقای قابلیت‌های فردی و مدیریتی مدیران است و می‌تواند به بهبود عملکرد آموزشی و ارتقای کارآمدی ادارات آموزش و پرورش منجر شود.

کلیدواژه‌گان: رهبری؛ رهبری هوشمند؛ رهبری استراتژیک؛ یادگیری سازمانی؛ مدیریت منابع انسانی.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، سازمان‌های آموزشی با پیچیدگی‌ها، تغییرات ساختاری، فشارهای محیطی و تحولات فناورانه‌ای روبه‌رو شده‌اند که نقش رهبری را در این نهادها بیش از هر زمان دیگری برجسته کرده است. در واقع، شتاب تغییرات جهانی و گذار به عصر دیجیتال موجب شده که سازمان‌های آموزشی برای بقا و اثربخشی، نیازمند رهبرانی باشند که از قابلیت‌های چندبعدی، انعطاف‌پذیری شناختی، توان تحلیل موقعیت‌های پیچیده و مهارت‌های نوآورانه برخوردار باشند؛ قابلیت‌هایی که در نظریه رهبری هوشمند تبلور می‌یابد (Hashemi et al., 2025). در شرایطی که آموزش و پرورش به عنوان نهادی کلیدی در تربیت سرمایه انسانی و ایجاد ظرفیت تحول در جامعه ایفای نقش می‌کند، توجه به الگوهای جدید رهبری که بتوانند پاسخگوی پیچیدگی‌های محیط کنونی باشند، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. یافته‌های پژوهش‌های نوین نشان می‌دهد که رهبری هوشمند نقشی بنیادی در ارتقای عملکرد فردی و سازمانی ایفا می‌کند و زمینه‌ساز توسعه مستمر، تحول‌خواهی و کارآمدی در نظام‌های آموزشی است (Oliyai et al., 2024).

سازمان‌های آموزشی امروزه در معرض تغییرات فناورانه، تحولات جمعیتی، افزایش انتظارات ذی‌نفعان، پیچیدگی مدیریت دانش و رشد رقابت میان نهادهای آموزشی قرار دارند. در چنین زمینه‌ای، رهبری هوشمند به عنوان رویکردی چندلایه که ابعاد عقلانی، عاطفی، معنوی و جمعی را در تصمیم‌گیری و هدایت سازمان در نظر می‌گیرد، اهمیت ویژه‌ای می‌یابد. برای نمونه، پژوهش‌های یاور و همکاران نشان می‌دهد که رهبری هوشمند با درگیر کردن مؤلفه‌هایی چون آینده‌نگری، نگاه سیستمی، سرمایه فکری و ارتباطات مؤثر، نقشی اساسی در رقابت‌پذیری نهادهای آموزشی دارد (Yavari et al., 2022). همچنین، در محیط‌های دانشگاهی و آموزش عالی، رهبران هوشمند توانایی بیشتری در مدیریت تغییرات، هدایت گروه‌های علمی و ایجاد شبکه‌های دانش دارند که این امر در مطالعات پیرامون جوامع دانشگاهی نیز برجسته شده است (Oleksiyenko & Ruan, 2018).

از سوی دیگر، ابعاد روان‌شناختی و ارتباطی رهبری هوشمند نیز مورد تأکید پژوهشگران قرار گرفته است. پیفر و همکاران بیان می‌کنند که رهبری هوشمند بر تعامل سازنده میان رهبر و پیروان متکی است و رهبر با بهره‌گیری از هوش هیجانی، مهارت‌های شناختی و خلاقیت قادر است محیطی امن، انگیزشی و مشارکتی ایجاد کند (Peifer et al., 2022). این رویکرد با یافته‌های نازری و همکاران همخوانی دارد؛ آن‌ها نشان می‌دهند که هوشمندی رهبر در مدارس می‌تواند بر رفتارهای مدیریتی، تصمیم‌گیری علمی و سطح تعامل معلمان اثر مثبت بگذارد (Nazari et al., 2022). همچنین بیووت در مطالعه‌ای در دانشگاه‌های کنیا نشان داد که رهبری هوشمند یکی از مهم‌ترین عوامل در به اشتراک‌گذاری دانش میان اعضای هیأت علمی است (Biwott, 2022).

نقش فناورانه رهبری هوشمند نیز یکی از ابعاد مهم ادبیات معاصر است. عزیزی پوران و محمدی با اشاره به توسعه فناوری‌های دیجیتال و هوش مصنوعی نشان می‌دهند که رهبران هوشمند باید بتوانند بهره‌برداری از فناوری را در سطح سازمانی نهادینه کنند تا فرایندهای تصمیم‌گیری، مدیریت عملکرد و تعاملات درون‌سازمانی بهبود یابد (Aziz Poursan & Mohammadi, 2022). این یافته با مطالعات حوزه رهبری هوشمند در مدارس که بر اهمیت همسویی با فناوری‌های آموزشی تأکید دارند، همسوست (Zainivand et al., 2021).

در سطح روان‌شناختی، توانایی رهبر برای هدایت هیجانات و مدیریت روابط میان‌فردی نقش محوری دارد. سینگ و همکاران تأکید می‌کنند که رابطه میان هوش هیجانی و اثربخشی رهبری در محیط‌های آموزشی رابطه‌ای مثبت و معنادار است (Singh et al., 2021). ماتیو و همکاران نیز معتقدند که رهبران برای مواجهه با چالش‌های عصر چهارم صنعتی باید از مدل‌های یادگیری نوین و رویکردهای ترکیبی بهره گیرند (Matthews et al., 2021). در چنین شرایطی، رهبری هوشمند می‌تواند پیوندی میان یادگیری، تحول و عملکرد ایجاد کند. جلالی و

همکاران نیز نشان داده‌اند که رهبری هوشمند در سازمان‌های دولتی مبتنی بر اصولی چون قدرت نرم، تفکر استراتژیک و مدیریت مشارکتی است (Jalali et al., 2021).

از سوی دیگر، تحولات شناختی و فلسفی در حوزه توسعه انسان نیز اهمیت این رویکرد را تقویت می‌کند. دیدگاه گایدلی درباره روان‌شناسی پست‌فرمال نشان می‌دهد که انسان عصر جدید باید توانایی درک چندلایه، انعطاف‌پذیری شناختی و پذیرش عدم قطعیت را داشته باشد؛ ویژگی‌هایی که به صورت مستقیم در رهبری هوشمند منعکس می‌شود (Gidley, 2021). پژوهش‌های مرتبط نیز نشان می‌دهد که حکمت، عمق شناخت و توان تحلیل، بخشی از مؤلفه‌های ضروری رهبران هوشمند است (Glück, 2017) و تجربه‌اندوزی معنادار می‌تواند در شکل‌گیری این ظرفیت‌ها نقش داشته باشد (Weststrate et al., 2018).

در حوزه سازمان‌های آموزشی ایران نیز ضرورت رهبری هوشمند بیش از پیش نمایان است. ساختارهای سنتی، بوروکراسی شدید، تغییرات سریع برنامه‌های درسی، نیاز به تحول دیجیتال و چالش‌های مربوط به نیروی انسانی، آموزش و پرورش را ناگزیر کرده که از الگوهای رهبری جدید استفاده کند (Tusi et al., 2020). یافته‌های پژوهش رنجبر و همکاران نیز نشان می‌دهد که توسعه مهارت‌های رهبری در مدیران آموزشی باید بر فرآیندهای یادگیری، تفکر راهبردی و تصمیم‌گیری علمی استوار باشد (Ranjbar et al., 2020). این موضوع با ضرورت ایجاد رویکردهای مشارکتی و یادگیری سازمانی که شفيعی و فضالهی قمشی بر آن تأکید کرده‌اند، هم‌راستا است (Shafiee & Fazlollahi, 2019).

همچنین، نقش رهبری هوشمند در ساختارها و عملکردهای سازمان‌های آموزشی نیز مورد تأیید مطالعات داخلی قرار گرفته است. قدّم‌پور و زندکریمی نشان می‌دهند که سازمان آموزش و پرورش برای ایفای نقش مؤثر در جامعه نیازمند رهبرانی است که توان هدایت منابع انسانی، مدیریت دانش و ایجاد فرهنگ مشارکتی را داشته باشند (Ghadampour & Zandkarimi, 2019). پژوهش ادیگوزل و همکاران نیز نقش رهبری در مدیریت سرمایه انسانی، رضایت شغلی و کاهش رفتارهای انحرافی را آشکار کرده است (Adiguzela et al., 2019). نکته قابل توجه آنکه رهبری هوشمند تنها به مهارت یا سبک مدیریتی مربوط نمی‌شود، بلکه یک الگوی چندبعدی است که ابعاد شناختی، عاطفی، معنوی، جمعی، فناورانه، ارتباطی و اخلاقی را دربر می‌گیرد. در این زمینه، سیدانمانلاکا مدل سه‌بعدی عقلانی-هیجانی-معنوی رهبری هوشمند را ارائه کرده است که یکی از مشهورترین مدل‌ها در این حوزه محسوب می‌شود (Sydanmaanlakka, 2008). پژوهش مک‌کیون نیز اهمیت بعد عاطفی و هیجانی این نوع رهبری را در اثربخشی سازمانی تأیید می‌کند (McKeown & Bates, 2013). افزون بر این، مدل‌های مبتنی بر توسعه رهبری سازمانی همچون مدل ماتون بر اهمیت عوامل راهبردی، رهبری تیمی، و یکپارچگی سازمانی تأکید دارند (Mattone, 2013).

ادبیات پژوهش همچنین نشان می‌دهد که رهبری هوشمند در سازمان‌های آموزشی باید بر فرهنگی یادگیرنده، نظام مدیریت دانش و تقویت تعاملات میان مدیران و ذی‌نفعان استوار باشد. این موضوع در آثار نورعلی‌زاده و حاجیوند نیز دیده می‌شود که رهبری هوشمند را عامل تحول سازمانی و بهبود عملکرد می‌دانند (Nouralizadeh & Hajivand, 2014). از سوی دیگر، فراه‌بخش و محمدی نشان داده‌اند که رهبری هوشمند ارتباط مستقیمی با سلامت روانی و مدیریت استرس معلمان دارد، زیرا این سبک رهبری توانایی ایجاد محیط حمایتی و انگیزشی را داراست (Farahbakhsh & Mohammadi, 2014). نظریه‌های یادگیری پست‌مدرن نیز اهمیت هوش پداگوژیک و تفکر پیچیده را برای رهبران آینده آموزش و پرورش برجسته می‌کنند (Biesta, 2014).

در کنار این‌ها، برخی پژوهش‌ها به نقش پویایی‌های محیطی در اثربخشی رهبری هوشمند پرداخته‌اند. برای مثال، ساختارهای سازمانی سنتی با سلسله‌مراتب سنگین و کنترل متمرکز، یکی از موانع مهم تحقق رهبری هوشمند در آموزش و پرورش هستند (Yasini et al., 2021).

2016). رویکردهای جدیدتر مانند رهبری توزیعی نیز نشان می‌دهد که واگذاری اختیار، تقویت مشارکت و توزیع مسئولیت‌ها، زمینه‌ساز افزایش اثربخشی سازمانی و بهبود عملکرد آموزشی است (Kikha, 2017). همچنین، کیخا و همکاران تأکید می‌کنند که رهبری هوشمند در دانشگاه‌ها نیازمند آینده‌نگری، تحلیل موقعیت و توان اداره تغییرات پیچیده است (Keikha et al., 2017).

در نهایت، شرایط خاص آموزش و پرورش استان تهران - به دلیل حجم گسترده نیروی انسانی، ساختار بزرگ سازمانی، نابرابری‌های منطقه‌ای، فشارهای محیطی و نیازهای گسترده نظام آموزشی - ضرورت بررسی دقیق مؤلفه‌های رهبری هوشمند را دوچندان می‌کند. پژوهش مجلسی و همکاران نیز نشان داده‌اند که رهبری هوشمند با ایجاد ارتباط میان ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات می‌تواند مسیر دستیابی به مدیریت نوآورانه و کارآمد را فراهم کند (Majlesi et al., 2020). از سوی دیگر، محمودی و همکاران در حوزه دانشگاه‌های علوم پزشکی بر اهمیت رهبری مبتنی بر دانش و اقتدار علمی تأکید کرده‌اند؛ موضوعی که در سطح ادارات آموزش و پرورش نیز کاربرد مشابه دارد (Mahmoudi et al., 2020). همچنین، پژوهش‌های جهانی نشان داده‌اند که رهبری هوشمند می‌تواند عاملی بنیادی در کاهش فرسودگی شغلی و افزایش رضایت کارکنان باشد (Dyrbye et al., 2020). این مجموعه مطالعات نشان می‌دهد که رهبری هوشمند نه تنها یک نیاز راهبردی بلکه ضرورتی عملی برای ارتقای کیفیت نظام آموزشی است.

با توجه به گسترش مطالعات مربوط به رهبری هوشمند در ایران و جهان، هنوز شکاف قابل توجهی در زمینه طراحی الگویی جامع و مبتنی بر زمینه اجتماعی و فرهنگی ایران - به‌ویژه در سطح ادارات آموزش و پرورش - مشاهده می‌شود. پژوهش حاضر تلاش می‌کند این شکاف را از طریق بررسی تجربی و نظری و با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد برطرف کند و تصویری جامع از عوامل، ابعاد و پیامدهای رهبری هوشمند ارائه دهد. بنابراین هدف مطالعه حاضر، شناسایی عوامل و مؤلفه‌های رهبری هوشمند برای مدیران ادارات آموزش و پرورش استان تهران است.

روش پژوهش

روش پژوهش از نظر هدف از نوع کاربردی؛ از نظر داده‌ها کیفی و از نظر روش اجرا به شکل داده بنیاد نظام‌مند انجام شد. جامعه آماری متشکل از مطلعین کلیدی در حوزه تحقیق در آموزش و پرورش استان تهران بودند که به روش نمونه‌گیری گلوله برفی تا حد اشباع نظری با ۱۹ نفر مصاحبه انجام شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای (اسناد و مدارک) و روش میدانی (مصاحبه نیمه ساختاریافته) استفاده شد. برای سنجش اعتبار ابزار ابزار تحقیق، از سه روش کثرت‌گرایی در روش انجام کار (۷۱٪)، کثرت‌گرایی در پژوهشگر (۷۷٪) و کثرت‌گرایی در مشارکت‌کننده (۸۳٪) استفاده شد، که نشان داد ابزار از اعتبار قابل قبولی برخوردار بود. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری نظری (برگرفته از روش داده بنیاد پارادایمی) انجام شد. نتایج کدگذاری نشان داد که رهبری هوشمند مدیران ادارات آموزش و پرورش استان تهران مشتمل بر ۶ عامل، ۲۰ کد محوری و ۱۰۴ کد باز بود.

یافته‌ها

سوال پژوهش: عوامل و مؤلفه‌های رهبری هوشمند مدیران ادارات آموزش و پرورش استان تهران با رویکرد نظریه

داده‌بنیاد کدام است؟ در نتیجه ۱۹ مصاحبه صورت گرفته با خبرگان، جمعاً ۳۱۹ کد اولیه استخراج شد که پس از بررسی و حذف مفاهیم تکراری، تعداد ۱۰۴ مفهوم نهایی شناسایی شد که از آنها تحت عنوان کدهای باز نام برده می‌شود و در جدول ۱ قابل مشاهده است.



جدول ۱

کدهای باز استخراج شده از مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان

ردیف	کدهای باز	کد مصاحبه شونده
۱	وجود تفاوت‌های فردی	P۲,P۳,P۱۸,P۱۰
۲	تفکر تحلیلی	P۸
۳	حس کشف و جستجوگری	P۷,P۱۴
۴	جذابیت و کشش فردی	P۱,P۲,P۶
۵	انتقادپذیری	P۲,P۳,P۹,P۱۲
۶	مسئولیت پذیری	P۱,P۳,P۸,P۱۵
۷	برخورداری از مهارت‌های شغلی	P۶
۸	داشتن مهارت‌های استراتژیک	P۱۷
۹	هدف مداری و هدفگذاری	P۸,P۹
۱۰	خود مدیریتی	P۴,P۱
۱۱	تطبیق پذیری	P۱۹
۱۲	خودآگاهی	P۳,P۹
۱۳	موقعیت شناسی	P۱,P۱۰,P۱۶
۱۴	هماهنگی و برنامه ریزی	P۲
۱۵	توانایی شناسایی مشکلات	P۴,P۵
۱۶	حل مسئله	P۵
۱۷	قانون گرایی و اجرای قوانین	P۴,P۱۸
۱۸	تفویض اختیار	P۱۱,P۱۳
۱۹	توزیع عادلانه منابع	P۳,P۱۲
۲۰	بازخورد عملکرد	P۱,P۲,P۴,P۹,P۱۰,P۱۳,P۱۷
۲۱	اعتماد سازمانی	P۱,P۶,P۱۶
۲۲	ایجاد تعهد سازمانی در کارکنان	P۲,P۹,P۱۶
۲۳	استقلال و آزادی در کار	P۱۹
۲۴	تخصص گرایی در کار	P۱۰
۲۵	توانایی ترغیب کارکنان	P۴
۲۶	شایسته گزینی و جانشین پروری	P۴,P۱۷
۲۷	حمایت از کارکنان	P۱
۲۸	تعامل بین مدیر با کارکنان	P۸
۲۹	مسئولیت پذیری اجتماعی	P۱۲
۳۰	اخلاق مداری در کار	P۷,P۱۳
۳۱	آگاهی اجتماعی	P۶,P۸
۳۲	نوع دوستی	P۱۸
۳۳	تفکر استراتژیک	P۹
۳۴	تدوین چشم انداز و اهداف مشترک	P۱۰,P۱۱
۳۵	تصمیم سازی و تصمیم گیری بهینه	P۳,P۱۳,P۱۵
۳۶	توجه به انگیزش کارکنان	P۱,P۲,P۱۴
۳۷	کنترل تغییرات محیطی	P۱۰
۳۸	تاکید بر اهداف عالی	P۴,P۵,P۸,P۹,P۱۹,P۱۲
۳۹	نگاه عمیق و بلندمدت به اهداف	P۱۴



P۲, P۵, P۱۱, P۱۷	نظام ترغیب و پاداش مبتنی بر عملکرد	۴۰
P۴, P۱۲	بکارگیری فناوری‌های روز اداری	۴۱
P۸	ساز و کار پاسخگویی سریع در سازمان	۴۲
P۷	بکارگیری منابع انسانی شایسته	۴۳
P۱۱, P۱۵	ساز و کار مدیریت دانش سازمانی	۴۴
P۹	شناسایی دانش کارکنان سازمان	۴۵
P۲, P۱۱	به اشتراک گذاری دانش در سطح سازمان	۴۶
P۴, P۶	استفاده از دانش مستند شده در فرایندهای کاری	۴۷
P۱۳	آموزش مستمر کارکنان	۴۸
P۷, P۱۰	خود یادگیری مستمر	۴۹
P۱۴, P۱۹	حمایت از خلاقیت و نوآوری	۵۰
P۶, P۱۱	برخورد خلاقانه با مسائل	۵۱
P۱۳	معنادار کردن کار	۵۲
P۷	غنی سازی شغل	۵۳
P۱۰	زیرساخت‌های فناوری به روز	۵۴
P۷	بکارگیری سامانه اتوماسیون اداری در مکاتبات و فرایندها	۵۵
P۱۱, P۱۲	تجهیزات و امکانات آموزشی برای کارکنان	۵۶
P۶, P۱۳, P۱۶	دسترسی همکاران و ذینفعان به شبکه اطلاع رسانی سازمان	۵۷
P۴	دسترسی کارکنان به شبکه مدیریت دانش	۵۸
P۹	ساختار سلسله مراتبی و دستوری بالا به پایین	۵۹
P۴, P۱۸	تاکید بر اهداف سازمانی	۶۰
P۳, P۹, P۱۳	تصمیم گیری در سطوح بالا	۶۱
P۱۷	کنترل و نظارت مستقیم بر کارکنان	۶۲
P۳	اثرگذاری احزاب و گروه‌ها بر مأموریت آموزش و پرورش	۶۳
P۱۵	مشارکت مردم و والدین در تعیین اهداف آموزشی	۶۴
P۱۵	همگامی و همراهی با تغییرات تکنولوژیکی در سطح جهانی	۶۵
P۴, P۱۰, P۱۲	توجه به بافت فرهنگی و جغرافیایی در فرایند یاددهی-یادگیری	۶۶
P۸	ارائه آموزش فناوری اطلاعات و ارتباطات	۶۷
P۴, P۱۸	آشنا نمودن کارکنان با مهارت‌های دیجیتالی آینده	۶۸
P۳	توانمندسازی کارکنان در حیطه وظایف شغلی	۶۹
P۱, P۳, P۴, P۷, P۱۰, P۱۷	تشویق و حمایت از کارکنان پر تلاش	۷۰
P۲	ایجاد فرصت‌هایی برای رشد و توسعه کارکنان	۷۱
P۱, P۲, P۱۵	برانگیختن کارکنان جهت مشارکت در امور	۷۲
P۱۵	توسعه کار تیمی	۷۳
P۷, P۱۵	بهبود روحیه کار گروهی	۷۴
P۱۵	استفاده از همه ظرفیت‌های موجود متناسب با توانایی آنها	۷۵
P۷	در میان گذاشتن اهداف سازمان با کارکنان	۷۶
P۳, P۱۱	ساختن یک چشم انداز مشترک بین کارکنان	۷۷
P۴, P۶, P۱۲	به حداقل رساندن عواقب مخرب هر تصمیم گیری	۷۸

P۱, P۱۵	شناسایی راه حل‌های قوی برای حل مشکلات	۷۹
P۱۱	در نظر گرفتن مسائل کوچک در درون مسائل بزرگ	۸۰
P۵, P۹	استفاده از نقاط بازخورد برای بهبود عملکرد سیستم	۸۱
P۱, P۱۷	همکاری و همدلی	۸۲
P۱, P۹	هم افزایی فکری	۸۳
P۶, P۷	ایجاد پیوند محکم بین کارکنان با سازمان	۸۴
P۱۶	بهبود مهارت‌های بین فردی	۸۵
P۱, P۱۹, P۱۴	توسعه شبکه ارتباطی	۸۶
P۱۳, P۱۵	برقراری ارتباطات شفاف و موثر	۸۷
P۶, P۸	تحلیل موضوعات از ابعاد مختلف با توجه به اهداف کلان	۸۸
P۷, P۱۱	شناسایی فرصت‌ها برای دستیابی به اهداف	۸۹
P۵, P۱۵	برنامه ریزی راهبردی برای پیاده سازی استراتژی‌ها	۹۰
P۴, P۸	اتخاذ خط مشی بلندمدت	۹۱
P۱۵	بهبود توانایی‌های کارکنان سازمان	۹۲
P۳	افزایش علاقه مندی فراگیران به یادگیری	۹۳
P۳	کسب نمرات عالی توسط فراگیران	۹۴
P۵	افزایش قبولی فراگیران	۹۵
P۳, P۵, P۱۰	تحقق اهداف سازمانی منطبق با چشم انداز و ارزشها	۹۶
P۱, P۹	همسو شدن اهداف کارکنان و سازمان	۹۷
P۸	پذیرش مسئولیت در راستای انتظارات سازمانی	۹۸
P۵, P۱۶	حفظ کارکنان وفادار در سازمان	۹۹
P۱۱	جلوگیری از انحرافات از طریق ارزیابی مستمر	۱۰۰
P۱۸	کسب رضایت فراگیران (مشتریان)	۱۰۱
P۵	افزایش انگیزه و مشارکت کارکنان برای تحقق اهداف	۱۰۲
P۲, P۹	ارائه خدمات بهتر و با کیفیت تر به فراگیران	۱۰۳
P۱۰	رشد و توسعه پایدار و مداوم	۱۰۴

در جدول ۱ مجموعه‌ای از ۱۰۴ کد باز استخراج شده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان ارائه شده که طیفی گسترده از ویژگی‌های فردی، مهارت‌های مدیریتی، نگرش‌های حرفه‌ای، ابعاد فرهنگی - سازمانی و پیامدهای عملکردی را پوشش می‌دهد. این کدها از تفاوت‌های فردی، تفکر تحلیلی، حس جستجوگری، جذابیت فردی، انتقادپذیری، مسئولیت‌پذیری، مهارت‌های شغلی، مهارت‌های استراتژیک، هدف‌مداری و خودمدیریتی آغاز شده و مواردی چون تطبیق‌پذیری، خودآگاهی، موقعیت‌شناسی، برنامه‌ریزی، توانایی شناسایی مشکلات و حل مسئله را نیز شامل می‌شود. همچنین قانون‌گرایی، تفویض اختیار، توزیع عادلانه منابع، بازخورددهی، اعتماد سازمانی، ایجاد تعهد، استقلال در کار، تخصص‌گرایی، ترغیب کارکنان، شایسته‌گزینی، حمایت از کارکنان و تعامل مستمر مدیر و کارکنان از دیگر کدهای پرتکرار این بخش‌اند. مؤلفه‌هایی مانند مسئولیت‌پذیری اجتماعی، اخلاق‌مداری، آگاهی اجتماعی، نوع‌دوستی، تفکر استراتژیک، تدوین چشم‌انداز مشترک، تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری بهینه، توجه به انگیزش کارکنان، کنترل تغییرات محیطی، تأکید بر اهداف عالی و نگاه بلندمدت نیز در میان کدها مشاهده می‌شود. کدهای مرتبط با نظام‌های انگیزشی و پاداش، استفاده از فناوری‌های روز، سازوکارهای پاسخگویی سریع، شایسته‌گزینی منابع انسانی، مدیریت دانش سازمانی، مستندسازی دانش، اشتراک دانش، آموزش مستمر و خودیادگیری نیز نشان‌دهنده تأکید بر یادگیری سازمانی و توسعه حرفه‌ای است. در حوزه فناوری، مواردی همچون زیرساخت‌های به‌روز، سامانه اتوماسیون اداری، تجهیزات آموزشی و دسترسی به شبکه‌های اطلاع‌رسانی و مدیریت دانش مطرح شده است. در بخش ساختار و شرایط محیطی، سلسله‌مراتب سازمانی، تصمیم‌گیری متمرکز،



کنترل مستقیم، اثرگذاری گروه‌های بیرونی، مشارکت والدین، همگامی با تغییرات تکنولوژیک و توجه به بافت فرهنگی و جغرافیایی کدگذاری شده‌اند. کدهای دیگری نیز به توانمندسازی کارکنان، تشویق افراد پرتلاش، ایجاد فرصت‌های رشد، برانگیختن مشارکت، توسعه کار تیمی، بهبود روحیه گروهی، استفاده بهینه از ظرفیت‌ها، در میان گذاشتن اهداف، ساخت چشم‌انداز مشترک، به حداقل رساندن عواقب تصمیم‌ها، شناسایی راه‌حل‌های قوی، توجه به جزئیات، بهبود عملکرد سیستم از طریق بازخورد، همکاری و همدلی، هم‌افزایی فکری و تقویت پیوند کارکنان با سازمان اشاره دارند. افزون بر این، ارتقای مهارت‌های بین‌فردی، توسعه شبکه ارتباطی، ایجاد ارتباطات شفاف، تحلیل چندبعدی موضوعات، شناسایی فرصت‌ها، برنامه‌ریزی راهبردی، اتخاذ خط‌مشی بلندمدت و افزایش توانایی‌های کارکنان نیز در کدها دیده می‌شود. پیامدهایی مانند افزایش علاقه‌مندی فراگیران، کسب نمرات عالی، افزایش نرخ قبولی، تحقق اهداف سازمانی، همسویی اهداف کارکنان و سازمان، پذیرش مسئولیت، حفظ کارکنان وفادار، جلوگیری از انحرافات، رضایت فراگیران، افزایش انگیزش کارکنان، ارائه خدمات باکیفیت و رشد پایدار نیز بخش پایانی کدها را تشکیل می‌دهد که مجموعه‌ای جامع از عناصر مؤثر بر رهبری هوشمند و نتایج آن در سازمان آموزش و پرورش را بازتاب می‌دهد.

جدول ۲

کدهای باز و محوری مستخرج از مصاحبه‌ها

کدهای محوری	کدهای باز
ویژگی‌های فردی	وجود تفاوت‌های فردی تفکر تحلیلی حس کشف و جستجوگری جذابیت و کشش فردی انتقادپذیری مسئولیت‌پذیری
ویژگی‌های مدیریتی	برخورداری از مهارت‌های شغلی داشتن مهارت‌های استراتژیک هدف‌مداری و هدفگذاری خودمدیریتی تطبیق‌پذیری خودآگاهی موقعیت‌شناسی
توان علمیاتی مدیران	همه‌نگی و برنامه‌ریزی توانایی شناسایی مشکلات حل مسئله قانون‌گرایی و اجرای قوانین تفویض اختیار توزیع عادلانه منابع بازخورد عملکرد اعتماد سازمانی
مدیریت منابع انسانی	ایجاد تعهد سازمانی در کارکنان استقلال و آزادی در کار تخصیص‌گرایی در کار توانایی ترغیب کارکنان



فرهنگ سازمانی	شایسته‌گزینی و جانشین‌پروری حمایت از کارکنان تعامل بین مدیر با کارکنان مسئولیت‌پذیری اجتماعی اخلاق‌مداری در کار آگاهی اجتماعی نوع دوستی تفکر استراتژیک
رهبری استراتژیک سازمانی	تدوین چشم‌انداز و اهداف مشترک تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری بهینه توجه به انگیزش کارکنان کنترل تغییرات محیطی تاکید بر اهداف عالی نگاه عمیق و بلندمدت به اهداف
سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی	نظام ترغیب و پاداش مبتنی بر عملکرد بکارگیری فناوری‌های روز اداری ساز و کار پاسخگویی سریع در سازمان بکارگیری منابع انسانی شایسته ساز و کار مدیریت دانش سازمانی شناسایی دانش کارکنان سازمان
دانش سازمانی	به اشتراک‌گذاری دانش در سطح سازمان استفاده از دانش مستند شده در فرایندهای کاری آموزش مستمر کارکنان خود یادگیری مستمر
پویایی و یادگیری سازمانی	حمایت از خلاقیت و نوآوری برخورد خلاقانه با مسائل معنادار کردن کار غنی‌سازی شغل زیرساخت‌های فناوری به روز
فناوری اطلاعات	بکارگیری سامانه اتوماسیون اداری در مکاتبات و فرایندها تجهیزات و امکانات آموزشی برای کارکنان دسترسی همکاران و ذینفعان به شبکه اطلاع‌رسانی سازمان دسترسی کارکنان به شبکه مدیریت دانش
ساختار سازمانی	ساختار سلسله‌مراتبی و دستوری بالا به پایین تاکید بر اهداف سازمانی تصمیم‌گیری در سطوح بالا کنترل و نظارت مستقیم بر کارکنان
عوامل محیطی سازمان	اثرگذاری احزاب و گروه‌ها بر مأموریت آموزش و پرورش مشارکت مردم و والدین در تعیین اهداف آموزشی همگامی و همراهی با تغییرات تکنولوژیکی در سطح جهانی توجه به بافت فرهنگی و جغرافیایی در فرایند یاددهی-یادگیری
هدایت سرمایه فکری	ارائه آموزش فناوری اطلاعات و ارتباطات آشنا نمودن کارکنان با مهارت‌های دیجیتالی آینده توانمندسازی کارکنان در حیطه وظایف شغلی تشویق و حمایت از کارکنان پر تلاش ایجاد فرصت‌هایی برای رشد و توسعه کارکنان



بکارگیری مدیریت مشارکتی

برانگیختن کارکنان جهت مشارکت در امور

توسعه کار تیمی

بهبود روحیه کار گروهی

استفاده از همه ظرفیت‌های موجود متناسب با توانایی آنها

در میان گذاشتن اهداف سازمان با کارکنان

ساختن یک چشم انداز مشترک بین کارکنان

به حداقل رساندن عواقب مخرب هر تصمیم‌گیری

شناسایی راه‌حل‌های قوی برای حل مشکلات

در نظر گرفتن مسائل کوچک در درون مسائل بزرگ

استفاده از نقاط بازخورد برای بهبود عملکرد سیستم

همکاری و همدلی

هم‌افزایی فکری

ایجاد پیوند محکم بین کارکنان با سازمان

بهبود مهارت‌های بین فردی

توسعه شبکه ارتباطی

برقراری ارتباطات شفاف و موثر

تحلیل موضوعات از ابعاد مختلف با توجه به اهداف کلان

شناسایی فرصت‌ها برای دستیابی به اهداف

برنامه ریزی راهبردی برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها

اتخاذ خط مشی بلندمدت

بهبود توانایی‌های کارکنان سازمان

افزایش علاقه مندی فراگیران به یادگیری

کسب نمرات عالی توسط فراگیران

افزایش قبولی فراگیران

تحقق اهداف سازمانی منطبق با چشم انداز و ارزشها

همسو شدن اهداف کارکنان و سازمان

پذیرش مسئولیت در راستای انتظارات سازمانی

حفظ کارکنان وفادار در سازمان

جلوگیری از انحرافات از طریق ارزیابی مستمر

کسب رضایت فراگیران (مشتریان)

افزایش انگیزه و مشارکت کارکنان برای تحقق اهداف

ارائه خدمات بهتر و با کیفیت تر به فراگیران

رشد و توسعه پایدار و مداوم

بهبود عملکرد آموزشی

آینده نگری و تفکر استراتژیک

کارآمدی سازمانی

تعالی سازمانی

جدول ۲ مجموعه‌ای از کدهای باز و محوری استخراج‌شده از مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد که هر یک بیانگر ابعاد کلیدی رهبری هوشمند در سازمان‌های آموزشی است. در بخش ویژگی‌های فردی، مؤلفه‌هایی همچون تفاوت‌های فردی، تفکر تحلیلی، جستجوگری، جذابیت فردی، انتقادپذیری و مسئولیت‌پذیری مطرح شده است. ویژگی‌های مدیریتی شامل مهارت‌های شغلی و استراتژیک، هدف‌گذاری، خودمدیریتی، تطبیق‌پذیری، خودآگاهی و موقعیت‌شناسی است. توان علم‌یاتی مدیران نیز از طریق برنامه‌ریزی، شناسایی مشکل، حل مسئله، قانون‌گرایی، تفویض اختیار، عدالت در توزیع منابع و ارائه بازخورد تعریف شده است. در بخش مدیریت منابع انسانی، اعتماد سازمانی، تعهد کارکنان، استقلال کاری، تخصص‌گرایی، ترغیب کارکنان و شایسته‌گزینی از عناصر اصلی هستند. فرهنگ سازمانی نیز با مؤلفه‌هایی چون حمایت از کارکنان، تعامل سازنده مدیر و کارکنان، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، اخلاق‌مداری، آگاهی اجتماعی و نوع‌دوستی تعریف می‌شود. رهبری استراتژیک سازمانی شامل تفکر استراتژیک، تدوین چشم‌انداز، تصمیم‌گیری بهینه، انگیزش کارکنان، کنترل تغییرات محیطی، تأکید بر اهداف عالی و نگاه

بلندمدت است. سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی در قالب نظام پاداش، فناوری‌های اداری، پاسخگویی سریع، شایسته‌گزینی منابع انسانی و مدیریت دانش شکل گرفته‌اند. دانش سازمانی نیز بر شناسایی دانش کارکنان، اشتراک دانش و بهره‌گیری از دانش مستند تأکید دارد. پویایی و یادگیری سازمانی به آموزش مستمر، خودیادگیری، حمایت از خلاقیت، رویکرد خلاقانه به مسائل، معنادار کردن کار و غنی‌سازی شغل مربوط است. فناوری اطلاعات با زیرساخت‌های به‌روز، اتوماسیون اداری، تجهیزات آموزشی و دسترسی به شبکه‌های اطلاع‌رسانی و مدیریت دانش پیوند دارد. ساختار سازمانی نیز با سلسله‌مراتب رسمی، تأکید بر اهداف سازمانی، تصمیم‌گیری متمرکز و نظارت مستقیم شناخته می‌شود و عوامل محیطی شامل اثرگذاری گروه‌های بیرونی، مشارکت والدین، تطبیق با فناوری‌های جهانی و توجه به بافت فرهنگی است. در بخش راهبردها، هدایت سرمایه فکری شامل آموزش‌های فناورانه، مهارت‌های دیجیتال، توانمندسازی و ایجاد فرصت رشد است؛ مدیریت مشارکتی بر مشارکت کارکنان، کار تیمی و بهره‌برداری از ظرفیت‌ها تأکید دارد؛ تفکر سیستمی شامل ایجاد چشم‌انداز مشترک، کاهش پیامدهای تصمیم‌ها، شناسایی راه‌حل‌ها و استفاده از بازخورد است؛ و تقویت ارتباطات بر همدلی، هم‌افزایی، پیوند سازمانی، مهارت‌های ارتباطی و شفافیت تمرکز دارد. همچنین آینده‌نگری و تفکر استراتژیک از طریق تحلیل چندبعدی موضوعات، شناسایی فرصت‌ها، برنامه‌ریزی راهبردی و اتخاذ خط‌مشی بلندمدت بیان شده است. در نهایت، پیامدها در سه محور بهبود عملکرد آموزشی (نظیر افزایش توانمندی کارکنان و رشد نتایج آموزشی)، کارآمدی سازمانی (همسویی اهداف، پذیرش مسئولیت، حفظ کارکنان و کنترل انحرافات) و تعالی سازمانی (رضایت فراگیران، انگیزش کارکنان، کیفیت خدمات و رشد پایدار) بازتاب یافته‌اند که مجموعاً تصویر کاملی از سازوکارهای رهبری هوشمند در سازمان‌های آموزشی ارائه می‌دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که رهبری هوشمند مدیران ادارات آموزش و پرورش استان تهران بر مجموعه‌ای از عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامدی استوار است. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها بیانگر آن است که رهبری هوشمند یک پدیده تک‌بعدی یا محدود به ویژگی‌های فردی یا مهارت‌های مدیریتی نیست، بلکه چارچوبی چندلایه را شامل می‌شود که ابعاد شناختی، هیجانی، معنوی، فناورانه، ارتباطی، راهبردی و سازمانی را در بر می‌گیرد. این الگو با بسیاری از مدل‌ها و مطالعات داخلی و بین‌المللی هم‌راستا است، و نشان می‌دهد که رهبری هوشمند برای موفقیت سازمان‌های آموزشی ضرورتی بنیادین و نه یک انتخاب اختیاری است. در ادامه، بر اساس یافته‌های پژوهش، نتایج در پرتو پیشینه مطالعاتی تحلیل می‌شود.

یافته‌ها نشان دادند که ویژگی‌های فردی و مدیریتی رهبران نقشی اساسی در شکل‌گیری رهبری هوشمند دارند. مدیران باید از تفکر تحلیلی، مسئولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری، خودآگاهی، هدف‌گذاری و مهارت‌های شناختی برخوردار باشند. این امر با دیدگاه سیدانمانلاکا که رهبری هوشمند را ترکیبی از عقلانیت، هیجان و معنویت می‌داند، کاملاً همخوان است (Sydanmaanlakka, 2008). همچنین پژوهش مک‌کیون در زمینه رهبری عاطفی تأکید می‌کند که رهبرانی که مهارت اداره هیجانات و ارتباطات را دارند، اثربخشی بیشتری نشان می‌دهند (McKeown & Bates, 2013). نیز، کلینتون در پژوهش خود درباره مربیان آموزشی، نشان می‌دهد که اصلاح رفتارهای مدیریتی و ارتقای مهارت‌های فردی رهبران، مهم‌ترین عامل در افزایش انگیزش کارکنان است (Clinton, 2011). شباهت میان یافته‌های حاضر و این مطالعات نشان می‌دهد که توانمندی فردی و خودرهبری‌گری، نقطه آغاز رهبری هوشمند است.

توان علم‌یاتی، مهارت‌های مدیریتی و مدیریت منابع انسانی نیز از متغیرهای علی مؤثر بر رهبری هوشمند در این پژوهش بودند. مدیران باید توانایی برنامه‌ریزی، حل مسئله، شایسته‌گزینی، ارزیابی عملکرد و ترغیب کارکنان را داشته باشند. این نتایج با پژوهش ادیگوزل و همکاران که نشان می‌دهد رهبری اثربخش نقش مهمی در کاهش رفتارهای مخرب و افزایش رضایت شغلی دارد، مطابقت دارد (Adiguzela

(et al., 2019). همچنین با یافته‌های غدامپور درباره نقش رهبری در مدیریت دانش و چابکی سازمانی همسو است (Ghadampour & Zandkarimi, 2019). در حوزه آموزش و پرورش، پژوهش یاسینی نیز تأکید می‌کند که مهارت‌های مدیریتی و توزیع قدرت، زمینه‌ساز عملکرد مطلوب سازمانی است (Yasini et al., 2016).

عوامل زمینه‌ای در این پژوهش شامل فرهنگ سازمانی، رهبری استراتژیک، دانش سازمانی، سیاست‌ها و پویایی سازمانی بودند. نتایج نشان داد که فرهنگ مشارکتی، اعتماد، اخلاق‌مداری، تعامل، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، از عوامل مهم در حمایت از رهبری هوشمندند. پژوهش شفیع‌ی و فضل‌اللهی قمشی نیز نشان داد که یادگیری سازمانی زمانی شکوفا می‌شود که رهبری هوشمند و مدیریت دانش تقویت شوند (Shafiee & Fazlollahi Ghomshi, 2019). همچنین مطالعه نورعلی‌زاده و حاجیوند به روشنی نشان می‌دهد که فرهنگ حمایتی، مشارکت‌محور و مبتنی بر ارزش‌ها، زیربنای رهبری هوشمند است (Nouralizadeh & Hajivand, 2014). در کنار آن، پژوهش فراه‌بخش بیان می‌کند که سازمان‌هایی که فرهنگ حمایتی دارند می‌توانند سلامت روانی کارکنان را افزایش دهند، امری که در یافته‌های این پژوهش نیز منعکس شد (Farahbakhsh & Mohammadi, 2014). به علاوه، یافته‌های مطالعه جلالی (۲۰۲۰) که رهبری هوشمند مبتنی بر قدرت نرم را در سازمان‌های دولتی بررسی کرده است، تأکید دارد که فرهنگ سازمانی محور اصلی تحقق رهبری هوشمند است (Jalali et al., 2020).

رهبری استراتژیک به عنوان یک مؤلفه کلیدی در این پژوهش شناخته شد. مدیران برای اعمال رهبری هوشمند باید نگاه بلندمدت، تفکر سیستمی، چشم‌انداز مشترک و تحلیل جامع محیطی داشته باشند. این یافته با مدل ارائه‌شده توسط مستون در کتاب خود درباره رهبری هوشمند و ابعاد راهبردی آن همخوانی دارد (Mattone, 2013). در پژوهش یادری نیز آینده‌نگری و ارزیابی محیطی از عناصر اصلی رهبری هوشمند معرفی شده است (Yavari et al., 2022). همچنین مطالعه هشمی و همکاران، که مدل رهبری آموزشی یکپارچه در محیط هوشمند را ارائه کرده‌اند، تأکید می‌کند که بدون رهبری استراتژیک، رهبری هوشمند معنا نخواهد داشت (Hashemi et al., 2025). مؤلفه‌های مربوط به دانش سازمانی و یادگیری سازمانی نیز در این پژوهش برجسته بودند. مستندسازی، اشتراک دانش، حمایت از خلاقیت و غنی‌سازی شغل از زیرساخت‌های ضروری رهبری هوشمند معرفی شد. یافته‌های این بخش با پژوهش ماهمودی درباره نقش رهبری دانش‌محور در سازمان‌های آموزشی همسوست (Mahmoudi et al., 2020). همچنین اولکسینکو در پژوهش خود نشان داده است که رهبری مبتنی بر دانش، عامل اصلی ایجاد اجتماع‌های یادگیرنده و سازمان‌های پویا است (Oleksiyenko & Ruan, 2018). فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و عوامل محیطی در یافته‌های این پژوهش نقش مداخله‌گر داشتند. مدیران برای دستیابی به رهبری هوشمند باید قادر باشند از فناوری‌های نوین، اتوماسیون اداری و سامانه‌های مدیریت دانش استفاده کنند. این یافته با پژوهش عزیزی پوران درباره نقش هوش مصنوعی و فناوری در مدیریت همخوان است (Aziz Poursan & Mohammadi, 2022). همچنین پژوهش مجلسی نشان می‌دهد که فناوری اطلاعات یکی از عوامل مهم در تقویت رابطه بین ساختار سازمانی و رهبری نوآورانه است (Majlesi et al., 2020).

در سطح سازمانی، یافته‌ها نشان دادند که ساختارهای بوروکراتیک می‌توانند مانعی برای رهبری هوشمند باشند؛ موضوعی که مطالعه زینی‌وند در بررسی رفتار شهروندی معلمان نیز به آن اشاره می‌کند (Zainivand et al., 2021).

در بخش راهبردها، مدیریت مشارکتی، هدایت سرمایه فکری، تقویت ارتباطات، تفکر سیستمی و آینده‌نگری به عنوان راهبردهای اصلی رهبری هوشمند شناسایی شدند. این راهبردها نشان می‌دهند که رهبری هوشمند بیش از آنکه یک ویژگی فردی باشد، یک فرایند سازمانی است. پژوهش اولیایی نیز نشان داده است که رهبری هوشمند بر پایه عناصر مشارکتی، تفکر استراتژیک، مدیریت دانش و انگیزش کارکنان بنا می‌شود (Oliyai et al., 2024). همچنین مطالعه کوچ و همکاران نشان داد که بهره‌برداری از سرمایه فکری یکی از مهم‌ترین

منابع سازمان‌های آموزشی است (Guzmán, 2020). پیامدهای شناسایی‌شده شامل بهبود عملکرد آموزشی، کارآمدی سازمانی و تعالی سازمانی است. این نتایج با یافته‌های دیربای در حوزه کارکنان حوزه سلامت - که رابطه میان رهبری مؤثر و رضایت شغلی را تأیید کرده - همسوست (Dyrbye et al., 2020). مطالعه سرفرازی نیز تأیید می‌کند که رهبری هوشمند با بهبود عملکرد و افزایش انگیزه کارکنان ارتباط قوی دارد (Sarfarazi et al., 2018). در عرصه آموزش و پرورش نیز پژوهش کیکا (۲۰۱۷) نشان داده که رهبری هوشمند موجب افزایش بهره‌وری و هماهنگی میان کارکنان و دانش‌آموزان می‌شود (Kikha, 2017). در سطح فلسفی، یافته‌های پژوهش حاضر با دیدگاه‌های گایدلی درباره نقش تفکر پست‌فرمال در جهان معاصر همخوان است، زیرا رهبری هوشمند نیز مستلزم پذیرش عدم قطعیت، پیچیدگی و انعطاف‌پذیری شناختی است (Gidley, 2021). همچنین دیدگاه بیستا درباره ریسک‌پذیری در آموزش، ضرورت حرکت از مدل‌های سنتی به مدل‌های مشارکتی و احیاگر را تقویت می‌کند (Biesta, 2014). در همین راستا، نظریه گلوک درباره حکمت نیز با مؤلفه‌های عقلانی و تأملی رهبری هوشمند سازگار است (Glück, 2017).

در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد رهبری هوشمند در آموزش و پرورش تنها زمانی اثربخش خواهد بود که ابعاد فردی، سازمانی، فناورانه، فرهنگی و راهبردی با یکدیگر همسو شوند. این نتایج با پژوهش‌های متعدد داخلی و بین‌المللی هم‌راستا بوده و الگویی جامع را برای مدیران ادارات آموزش و پرورش ارائه می‌دهد.

پژوهش حاضر تنها بر ادارات آموزش و پرورش استان تهران متمرکز بود و بنابراین ممکن است یافته‌ها به‌طور کامل قابل تعمیم به سایر استان‌ها یا ساختارهای آموزشی کشور نباشد. همچنین ماهیت کیفی پژوهش و حجم محدود مشارکت‌کنندگان، امکان ارائه تصویری نسبتاً تفسیری از پدیده را فراهم می‌کند که ممکن است تحت تأثیر تجربیات شخصی نمونه‌ها قرار گیرد. محدودیت دیگر آن بود که برخی مدیران به دلیل مشغله سازمانی زمان کافی برای ارائه اطلاعات عمیق اختصاص ندادند که می‌تواند بر غنای داده‌ها تأثیر بگذارد. علاوه بر این، حساسیت موضوع رهبری و ارزیابی عملکرد مدیریتی، ممکن است موجب احتیاط یا محافظه‌کاری در پاسخ‌دهی برخی مصاحبه‌شوندگان شده باشد.

پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده از روش‌های کمی یا ترکیبی استفاده کنند تا مدل استخراج‌شده در سطح گسترده‌تری اعتبارسنجی شود. بررسی رهبری هوشمند در سطح مدارس و مقایسه میان مناطق مختلف نیز می‌تواند به روشن‌تر شدن نقش بافت‌های فرهنگی و ساختاری کمک کند. همچنین استفاده از روش‌های تحلیل شبکه‌های اجتماعی برای بررسی نقش تعاملات سازمانی در تحقق رهبری هوشمند پیشنهاد می‌شود. مطالعه طولی درباره پیامدهای رهبری هوشمند در عملکرد دانش‌آموزان، کیفیت تدریس و رضایت کارکنان نیز می‌تواند ارزشمند باشد. مدیران آموزش و پرورش باید برنامه‌های آموزشی هدفمند برای تقویت مهارت‌های عقلانی، هیجانی و معنوی خود طراحی کنند. همچنین توصیه می‌شود ساختارهای تصمیم‌گیری مشارکتی، نظام مدیریت دانش، سامانه‌های دیجیتال و نظام ارزیابی عملکرد به‌روز در ادارات آموزش و پرورش مستقر شوند. ایجاد برنامه‌های توسعه حرفه‌ای برای مدیران، تقویت فرهنگ یادگیرنده، توجه به انگیزش کارکنان و افزایش ظرفیت‌های فناورانه می‌تواند مسیر تحقق رهبری هوشمند را در سازمان تسهیل کند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.



در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Adiguzela, Z., Ozcinar, M. F., & Karadal, H. (2019). Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? *European research on management & Business Economics*, 26(2), 103-110. <https://doi.org/10.1016/j.iiedeen.2020.04.002>
- Aziz Pouran, Z., & Mohammadi, A. (2022). The Application of Artificial Intelligence in Management. The Second International Conference on Computer Engineering and Science,
- Biesta, G. J. J. (2014). *The beautiful risk of education*. Paradigm Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781315635866>
- Biwott, G. (2022). Intelligent Leadership and Its Effect on Knowledge Sharing Behavior among Academic Staff in Kenyan Universities. *Journal of Advanced Research in Economics and Administrative Sciences*, 3(1), 1-10. <https://doi.org/10.47631/jareas.v3i1.386>
- Clinton, J. (2011). *Principals As Facilitators Of Professional Development With Teachers As Adult Learners* University of Missouri]. In the graduate School of the University of Missouri. <https://irl.umsl.edu/dissertation/421/>
- Dyrbye, L. N., Major-Elechi, B., Hays, J. T., Fraser, C. H., Buskirk, S. J., & West, C. P. (2020). Relationship between organizational leadership and health care employee burnout and satisfaction. *Mayo Clinic Proceedings*, 95(4), 698-708. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2019.10.041>
- Farahbakhsh, S., & Mohammadi, T. (2014). Investigating the Relationship between Intelligent Leadership and Mental Health of Teachers with Adjustment of Job Stress Management in Second Secondary Schools of Khorramabad. *Career and Organizational Counseling*, 6(21), 95-112. https://jcoc.sbu.ac.ir/article_99352.html?lang=en
- Ghadampour, E., & Zandkarimi, M. (2019). the study relationship between Transformational Leadership and organizational agility with role Knowledge sharing of the mediator. *Journal of School administration*, 7(2), 212-235. <https://ensani.ir/fa/article/453190/>
- Gidley, J. M. (2021). Postformal Psychology: The New Normal in Times of Exponential Change. In J. D. Sinnott & J. S. Rabin (Eds.), *The Psychology of Political Behavior in a Time of Change*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-38270-4_8
- Glück, J. (2017). Measuring wisdom: Existing approaches, continuing challenges, and new developments. *The Journals of Gerontology: Series B*, 73(8), 1393-1403. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbx140>
- Guzmán. (2020). Global 17th Industry of Context the in Leadership of Skills and Characteristics.
- Hashemi, Z., Naderi Bani, N., & Faraji, A. (2025). Developing a Conceptual Framework for an Integrated Educational Leadership Model in a Smart Environment. *Management and Planning in Educational Systems*, 18(1), 233-256. https://mpes.sbu.ac.ir/article_105924.html
- Jalali, S., Haddadi, E., Kikha, A., Keshtegar, A., & Kamalian, A. R. (2020). Presenting a Model of Smart Leadership Based on Soft Power in Governmental Organizations (Case Study: Selected Governmental Organizations of Sistan and Baluchestan Province). *Biannual Scientific Journal of Soft Power Studies*, 9(1), 207-241. https://www.spba.ir/article_121539.html?lang=en
- Jalali, S., Keikha, A., Haddadi, E., Keshtgar, A., & Kamaliyan, A. R. (2021). Iranian Islamic intelligent Leadership Model with Soft Power Approach in Government Organizations. *Iranian Pattern of Progress*, 9(2). https://www.ipoba.ir/article_136720.html?lang=en
- Keikha, A., Hoveida, R., & Yaghoubi, N. M. (2017). The Development of an Intelligent Leadership Model for State Universities. *Foresight and Sti Governance*, 11(1), 66-74. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2017.1.66.74>
- Kikha, A. (2017). Identifying the Components of Smart Leadership for Universities. *Quarterly Journal of Educational Leadership and Management Research*, 4(13), 85-108. https://jrlat.atu.ac.ir/article_9062.html

- Mahmoudi, M. K., Salehi, M., & Taghvaei Yazdi, M. (2020). Knowledge-Based Leadership and Scientific Authority in Universities of Medical Sciences; A Review Study. *Quarterly Journal of Clinical, Educational and Research Excellence*, 11(1), 43-53. https://ce.mazums.ac.ir/browse.php?a_id=597&sid=1&slc_lang=en
- Majlesi, A., Khani, Z., Avaz Zadeh, F., & Pirzad, A. (2020). The Impact of Intelligent Leadership and Organizational Structure on Management Accounting Trends with Emphasis on the Intermediate Role of Information Technology. *Management accounting*, 13(46), 155-171. <https://sanad.iau.ir/en/Article/816790>
- Matthews, A., McLinden, M., & Greenway. (2021). Rising to the pedagogical challenges of the fourth Industrial Age in the University of the future: An integrated model of scholarship. *Higher Education Pedagogies*, 6(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/23752696.2020.1866440>
- Mattone, J. (2013). *intelligent leadership: what you need to know to unlock your full potential*. American management association. https://books.google.com/books/about/Intelligent_Leadership.html?id=clnvot-xSYMC
- McKeown, A., & Bates, L. (2013). Emotional intelligent leadership: Findings from a study of public library branch managers in Northern Ireland. *Library Management*, 34(6/7), 462-485. <https://doi.org/10.1108/LM-10-2012-0072>
- Nazari, M., Kaviani, E., Laee, S., & Mousavi, F. (2022). Identifying and Analyzing Factors Affecting the Smart Leadership of School Principals Using Exploratory Factor Analysis. *Quarterly Journal of Management on Organizational Training*, 11(4), 109-133. <https://doi.org/10.52547/meo.11.4.109>
- Nouralizadeh, R., & Hajivand, A. (2014). Smart Leadership (New Leadership Model for Smart Organizations). *Two police monthly human development magazines*, 5(19), 117-129. <https://ensani.ir/fa/article/59797/>
- Oleksienko, A., & Ruan, N. (2018). Intellectual leadership and academic communities. *Journal Faculty of Education*, 7(2), 52-71. https://www.researchgate.net/publication/330850258_Intellectual_leadership_and_academic_communities_Issues_for_discussion_and_research
- Oliyai, M., Ajam, A. A., Akbari, A., & Fallah Mehneh, T. (2024). Developing a Model for Smart Leadership in Education. *Journal of Psychological Sciences*, 23(138), 1493-1507. <https://psychologicalscience.ir/article-1-2145-en.html>
- Peifer, Y., Jeske, T., & Hille, S. (2022). Intelligence Leadership and its Impact on Leaders and Leadership.
- Ranjbar, H., Soleimany, N., & Shafizadeh, H. (2020). Design of process model for developing educational leader's skills: a Qualitative Research. *Journal of School administration*, 8(3), 484-508. <https://sid.ir/paper/958414/en>
- Sarfarazi, M., Zareian, A., Aghaei, E., & Ghasemi, H. (2018). Investigating the Impact of Smart Leadership on Employee Performance Improvement. The 4th Scientific Conference on Community Empowerment in the Field of Humanities and Management Studies, Tehran.
- Shafiee, Z., & Fazlollahi Ghomshi, S. (2019). Relationship of knowledge management and intelligent leadership with the organizational learning. *New Approach in Educational Sciences*, 1(1), 19-31. https://journal.iocv.ir/article_100203.html?lang=en
- Singh, E. H., Dorji, N., Zangmo, L., Wangchuk, N., Tamang, L. D., & Zangmo, N. (2021). A Study on the Relationship Between Emotional Intelligence, Leadership Styles and Perceived Leadership Effectiveness in Bhutan. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/0972150920978121>
- Sydanmaanlakka, P. (2008). *Intelligent Leadership and Leadership Competences Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations* [Helsinki University of Technology]. https://www.researchgate.net/publication/27515670_Intelligent_Leadership_and_Leadership_Competencies_Developing_a_Leadership_Framework_for_Intelligent_Organizations
- Tusi, A., Sanjari, A., Qayoumi, A., & Ahadi, P. (2020). Presenting a Smart Leadership Model for the Central Organization of Islamic Azad University. *Quarterly Journal of Educational Leadership and Management*, 9(51), 1-19. <https://sanad.iau.ir/en/Journal/edu/Article/675422?jid=675422>
- Weststrate, N. M., Ferrari, M., Fournier, M. A., & McLean, K. C. (2018). "It was the best worst day of my life": Narrative content, structure, and process in wisdom-fostering life event memories. *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*. <https://doi.org/10.1093/geronb/gby005>
- Yasini, A., Abbasiyan, A., & Yasini, T. (2016). The Role of Managers' Distributive Leadership Style on the Job Performance of High School Teachers in Mehran City: Presenting a Model. *Quarterly Journal of a New Approach in Educational Management*, 4(13), 33-50. https://jedu.marvdasht.iau.ir/article_66.html?lang=en
- Yavari, M., Jafari, P., Ghorchian, N. G., & Zamani, A. (2022). Modeling the Skill Drivers of University Competitive Intelligence with a Combined Approach. *Quarterly Skill Training Journal*, 11(42), 84-100. <https://doi.org/10.52547/irtvto.11.42.83>
- Zainivand, Z., Shiri, A., & Abbaspour, H. (2021). Investigating the Impact of Smart Leadership on the Organizational Citizenship Behavior of Female Teachers and Staff in Girls' Schools in Darreh Shahr and Abdanan. *Quarterly Journal of Woman and Society*, 12(47), 85-100. https://jzvj.marvdasht.iau.ir/article_4889.html?lang=en