

Identifying the Key Factors in Promoting Leadership Brand Using Fuzzy Delphi Method

Seyed Najmeddin Mousavi*¹, Ali Shariat Najade², Nasim Mousavi³

Abstract

In today's business world, there are organizations and companies that owe their reputation to the names and brands of their managers and leaders. In fact, the managers and leaders of these companies in the field of their businesses, use special methods to manage the companies, which have turned their leadership style into a brand. Therefore, the present study was conducted with the aim of identifying the key factors in promoting leadership brand. This research is a mixed method, based on qualitative and quantitative and inductive- deductive research. It is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of nature and method. The statistical population of the study are experts among which the sample members were selected using purposive sampling method based on the principle of theoretical adequacy. The data collection tool was interview in the qualitative part and questionnaire in the quantitative part. The validity and reliability were confirmed by using the relative content validity index and Cohen's kappa test and the content validity and reliability were retested, respectively. Qualitative data were analyzed by Atlas software and coding method and quantitative data were analyzed by fuzzy Delphi method. The results of the research include identifying the most important factors in promoting the leadership brand and determining their priorities. The results showed that the most important factors in promoting leadership brand are leadership capital, strategic thinking, problem solving skills, lateral and creative thinking, comprehension skills of organizational issues and leadership emotional intelligence.

Key words: Leadership, Leadership Brand, Leadership capital, strategic thinking, problem solving skills.

-
1. Corresponding Author: Associate Professor, Department of management, Lorestan University, Khorra mabad, Iran.mousavi.na@lu.ac.ir
 2. Assistant Professor, Department of Business Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran
 3. Graduate of Business Administration Electronic Commerce, Faculty of Innovators, Malayer Azad University, Iran

شناسایی عوامل کلیدی ارتقاء برند رهبری با استفاده از روش دلفی فازی^۱

سید نجم‌الدین موسوی*^۱، علی شریعت‌نژاد^۲، سیده نسیم موسوی^۳

چکیده

در دنیای کسب‌وکار امروز، سازمان‌ها و شرکت‌هایی وجود دارند که شهرت و آوازه آن‌ها مرهون نام و برند مدیران و رهبران آن‌ها است. در واقع مدیران و رهبران این شرکت‌ها در حوزه کسب‌وکار خود، از شیوه‌های خاصی برای مدیریت این شرکت‌ها استفاده می‌کنند که سبک رهبری آن‌ها را به یک برند مبدل ساخته است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار برند رهبری انجام پذیرفت. این پژوهش از نظر روش آمیخته، بر مبنای پژوهش‌های کیفی و کمی و از نوع پژوهش قیاسی استقرایی است که از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش خبرگان هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری ۳۰ نفر از آنان به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه بود که روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب با استفاده از شاخص روایی محتوای نسبی و آزمون کاپای کوهن و روایی محتوایی و پایایی آزمون مجدد تأیید شد. داده‌های کیفی با نرم‌افزار اتلس‌تی و روش کدگذاری و داده‌های کمی با روش دلفی فازی تحلیل شدند. نتایج پژوهش مشتمل بر شناسایی مهم‌ترین مؤلفه‌های اثرگذار برند رهبری و تعیین اولویت آن‌هاست. نتایج حاکی از آن هست که سرمایه رهبری، تفکر راهبردی، مهارت حل مسئله، تفکر جانبی و خلاق، مهارت درک و فهم مسائل سازمانی و هوش هیجانی رهبر جزو مهم‌ترین مؤلفه‌های اثرگذار بر برند رهبری هستند.

واژگان کلیدی: رهبری، برند رهبری، سرمایه رهبری، تفکر راهبردی، مهارت حل مسئله.

۱. شناسه دیجیتال: 10.22051/bmr.2020.32312.2023
۲. نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. Mousavi.na@lu.ac.ir
۳. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. shariat.al@lu.ac.ir
۴. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - تجارت الکترونیکی، دانشکده مبنکران، دانشگاه آزاد ملایر، ایران. Nasimmousavi70@yahoo.com

۱- مقدمه

امروزه روش‌های سنتی مدیریت و رهبری برای اداره سازمان‌ها امری مرسوم نمی‌باشد. لذا رهبران و مدیران باید مهارت‌های جدیدی برای اثربخش بودن کسب نمایند (ملایی‌نژاد، ۱۳۹۵). در ادبیات مدیریت و سازمان، اگر این توانایی و مهارت‌ها به‌صورت خاصی در سبک مدیریت و رهبری مورد استفاده قرار گیرد، یک برند برای شخص رهبر به وجود می‌آورد (موچینسکی^۱، ۲۰۱۲). در واقع، برند رهبری بیانگر سبک و سیاق و شیوه‌ای است که برخی مدیران و رهبران از آن برای مدیریت و رهبری سازمان خود استفاده می‌کنند (اولریچ و اسمال‌وود^۲، ۲۰۰۷؛ به نقل از حیدرزاده و همکاران، ۱۳۹۱). برند رهبری یک شیوه خاص مدیریت و رهبری سازمان است که در انحصار برخی رهبران است، به‌طوری‌که آن افراد با استفاده از این سبک و سیاق، برای سبک رهبری خود یک برند خلق کرده‌اند.

یکی از موضوعات پر اهمیت در دنیای مدیریت امروز، رهبری سازمان است (عباسی و تیموری، ۱۳۸۸). از نقطه‌نظر سازمانی رهبری دارای اهمیت حیاتی است؛ زیرا رهبر نفوذ قدرتمندی بر رفتار فرد و سازمان دارد (هیمپ^۳، ۲۰۰۸). همچنین سازمان‌هایی که دارای رهبران قدرتمند هستند، موضع بهتری نزد عموم دارند (مردانی و همکاران، ۱۳۹۷). در واقع رهبران و سبک و نحوه مدیریت و رهبری آن‌ها جزئی از برند شرکت‌ها و سازمان‌های امروزی شده است، به‌طوری‌که نزد افکار عمومی داشتن رهبران قدرتمند به معنای داشتن برند قدرتمند است. برند رهبری هویت بنگاه در ذهن مشتریان است که به خاطر رفتارهای رهبر به وجود می‌آید. به‌عبارت‌دیگر برند رهبری زمانی بروز می‌کند که دانش، مهارت‌ها و

1. Muchinsky
2. Ulrich and Smallwood
3. Hemp

ارزش‌های رهبران، رفتار کارکنان را روی مسائلی که مشتریان به آن اهمیت می‌دهند، متمرکز کند. برند رهبری بسط برند یا هویت سازمان است؛ زیرا در رفتار و نتایج رهبران در سراسر بنگاه متجلی می‌شود؛ به‌گونه‌ای که بین کارکنان و تعهد مشتری پل می‌زند (اولریچ و اسمال‌وود، ۲۰۰۷؛ به نقل از حیدرزاده و همکاران، ۱۳۹۱). برند رهبری در سازمان موضوعی است که در شرکت‌ها و سازمان‌های کشور، مغفول مانده است و به‌عنوان یک مفهوم ناشناخته قلمداد می‌شود. مسئله‌ای که انجام پژوهش حاضر را توجیه می‌سازد، آن است که مدیران و رهبران سازمان‌ها شرکت‌های داخلی کشور هیچ‌گاه در ساختن برند رهبری موفق نبوده‌اند و هیچ مدیر و شرکت و سازمان داخلی وجود ندارد که در دنیای مدیریت امروز شناخته‌شده باشد و سبک مدیریت و رهبری آن‌ها به‌صورت برند رهبری برای همگان شناخته‌شده باشد. در حقیقت، مسئله اساسی پژوهش اینجاست که چرا همان‌گونه که بسیاری از برندهای معروف دنیا با نام مدیران و بنیان‌گذارانشان شناخته می‌شوند، هیچ برندی در ایران وجود ندارد که نام و آوازه رهبران آن به شکل یک برند در امر رهبری پدیدار شده باشد و در دنیا این رهبران، سبک و برندی در رهبری برای خود داشته باشند. مسئله اینجاست که چرا مدیران و رهبران سازمان‌های ما در ایجاد سبک و سیاق و خلق برند رهبری موفق نبوده‌اند. پژوهش حاضر به‌عنوان اولین پژوهش در این زمینه سعی در آن دارد که برند رهبری را از منظر نحوه مدیریت و رهبری سازمان‌های داخلی مورد بررسی قرار دهد. تا قبل از این پژوهش هیچ پژوهشی مبادرت به شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار برند رهبری نکرده است. از این رو پژوهش حاضر بر آن است تا عواملی که موجب بهبود و مؤلفه‌های اثرگذار برند رهبری در سازمان می‌شود را شناسایی و اولویت‌بندی نماید.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- برند رهبری

رهبری از مقولاتی است که از زمان‌های دور توجه صاحب‌نظران رشته مدیریت را متوجه خود نموده است. رهبران در سازمان‌ها در طول تاریخ توانسته‌اند تغییرات شگرفی به‌وجود آورند (سید جوادین و همکاران، ۱۳۹۳). در ادبیات مدیریت رهبری فراگرد نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدف‌های سازمانی طلب می‌کند. رهبری به‌عنوان فرآیند پویایی تعریف‌شده است که به‌موجب آن یک فرد بر روی دیگران تأثیر می‌گذارد تا به‌صورت داوطلبانه در جهت دستیابی به اهداف تلاش کنند (کومار^۱، ۲۰۱۸). رهبری به معنای ایجاد انگیزه در اعضای تیم برای انجام بهترین کار و الهام بخشیدن به دیگران برای دنبال کردن اهداف است (محمد مبارک صالح و همکاران^۲، ۲۰۱۸). در حقیقت رهبری را به‌عنوان شکلی از جهت‌دهی و هدایت تعریف می‌کنند که در آن یک شخص می‌تواند به گروهی از افراد، اجرای امور را بسپارد به شیوه‌ای که بتواند بر روی رفتار افراد یا گروه‌های دیگر نیز تأثیرگذار باشد (یاوآپکارپ و همکاران^۳، ۲۰۱۹). همان‌گونه که در تعریف رهبری ملاحظه می‌شود مهم‌ترین نکته در رهبری جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است (الوانی، ۱۳۹۵). رهبران همیشه در جانشین پروری برای ایجاد رهبران آینده مهارت ندارند درحالی‌که رهبری خوب ایجادکننده یک بوم‌شناسی سازمانی است که می‌تواند رهبران بعدی را شکوفا کند (سیمپسون^۴، ۲۰۱۸). شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌کوشند تا با ارائه محصولات و خدمات با کیفیت در ذهن مشتری باقی بماند، اما آیا تنها با ارائه

1. Kumar
2. Mohammad Mubark Saleh et al
3. Yaw Akparep
4. Simpson

محصولی با کیفیت می‌توان در ذهن مشتری ماندگار شد؟ شرکت‌های شناخته‌شده‌ای نظیر پپسی^۱، جنرال الکتریک^۲، وال‌مارت^۳ و اپل^۴ آیا صرفاً به دلیل ارائه محصولی با کیفیت در طول سال‌ها موفق بوده‌اند؟ شعار شرکت جنرال الکتریک تخیل‌گرایی حین کار است. یکی از جنبه‌های شهرت جنرال الکتریک با تبدیل ایده‌های تخیل‌گرایانه مدیرانش به کالاهای واقعی در بازار پیشرو است. یک مدیر جنرال الکتریک با ویژگی‌های خاصی شناخته می‌شود: ایده‌پردازی قوی، تفکر قدرتمند، تصمیم‌گیری به‌موقع، رهبری لایق، تیم‌های کاری هدفمند، حساس‌گری و اعتماد به نفس بالا (اینستاگلیاتا و همکاران، ۲۰۰۰).

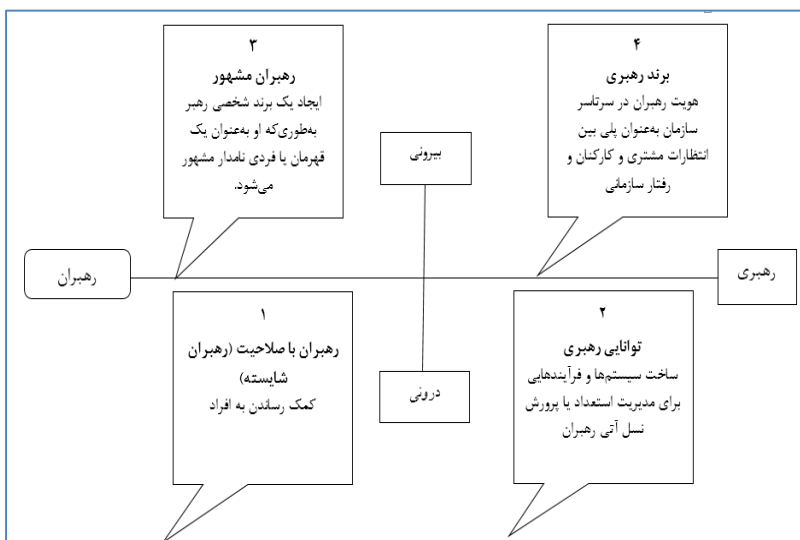
تربیت مدیرانی که با تولیدات با کیفیتشان بیماری‌های جسمی بشر را رفع کرده و سبب بهبود کیفیت زندگی آنان می‌شوند. در شرکت جانسون مدیرانشان نسبت به ایجاد اعتماد و کیفیت بالا در مصرف‌کنندگان متعهد و از ضوابط مشخص پیروی می‌کنند همچنین در پیگیری وظایف محوله سخت‌گیر، سخت‌کوش و مسئولیت اجتماعی بالایی دارند. به‌عبارت‌دیگر دلیل موفقیت این شرکت‌ها این است که رهبرانی سرآمد داشته‌اند (شمس و همکاران، ۱۳۹۰). سازمان‌هایی که بتوانند محصولات با کیفیت ارائه دهند و سازمان‌های دیگر را اداره کنند مؤسسات رهبرساز می‌گویند که علاوه بر پرورش رهبران بر بهبود توانایی‌های عمومی رهبری نیز تأکید دارند و می‌خواهند مفهوم جدیدی به نام برند رهبری خلق نمایند. برند رهبری هویت بنگاه در ذهن مشتریان است که به خاطر رفتارهای رهبری مشتری مدار برای کارکنان واقعی شده است (اولریچ و اسمال‌وود، ۲۰۰۷). برند رهبری یک رویکرد راهبردی جدید از رهبری است که مربوط به

1. Pepsi
2. General Electric
3. Walmart
4. Apple

تمرکز بر روی رویکرد خارج به داخل می‌باشد و به موجب آن ماهیت شرکت را در ذهن افرادی که بیرون هستند (مشتری‌ها و سرمایه‌گذاران) با رفتار افراد درون شرکت (رهبران و کارمندان) به صورت مطلوب شکل می‌دهد. محققین برند رهبری را به این شکل توصیف می‌کنند که ماهیت شرکت در ذهن مشتری نسبت به کارمندان که در نتیجه رفتارهای رهبری مشتری مدار به وجود می‌آید. به عبارت دیگر این امر مربوط به ادراک، انتظارات و تجربیات مشتری و سرمایه‌گذاری در قلب رفتار هر کارمند و فرآیند تصمیم‌گیری می‌شود (مایک‌استین^۱، ۲۰۰۸). برند رهبری را به عنوان هویت مورد نظر رهبران در یک سازمان، پر کردن انتظارات مشتری و رفتار کارکنان سازمان تعریف می‌کند (ونکاتایا^۲، ۲۰۱۱). برند رهبری یک دارایی نامحسوس برای شرکت محسوب می‌شود و مشتری‌ها یک برند را به این دلیل انتخاب می‌کنند که به رهبران آن شرکت‌ها اعتماد دارند؛ بنابراین برای ایجاد یک پل بین محیط خارج و داخل سازمان برند رهبری باید منعکس کننده برند شرکت باشد (تاتجس^۳، ۲۰۱۵). هر سازمان و شرکتی می‌تواند برای خود برند رهبری قوی داشته باشد و ارتباطی به سهم آن در بازار جهانی ندارد. مثلاً شرکت مزدا که ۲ تا ۳ درصد از سهم جهانی صنعت اتومبیل‌سازی را در اختیار دارد و مشتریان هدفش سهم کمی از بازار جهانی را تشکیل می‌دهند، با توجه به رکودی که امروزه در صنعت خودروسازی وجود دارد، برنامه‌ای مبنی بر کاهش استفاده از سوخت‌های فسیلی در تمام وسایل نقلیه خود، در نظر دارد اتومبیل‌هایی غیر مضر برای محیط‌زیست ارائه خواهد کرد که برای ۹۰ درصد خریداران اتومبیل از نظر قیمت مناسب است و مدیرعامل این شرکت هدف از این کار را عملکردهای مناسب برای محیط‌زیست و فراتر از انتظارات مشتریان می‌داند

1. Maiksteniene
2. Ve nkataiah
3. Tautges

(یامانوچی^۱، ۲۰۰۹، ص ۶). این نکته برای مدیران و رهبران شرکت مزدا، به یک برند رهبری تبدیل شده است؛ چراکه این مدیران سبک رهبری سبز را برگزیده‌اند. در توضیح برند رهبری، سیر تکاملی برند رهبری به صورت شکل شماره (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱، سیر تکاملی برند رهبری (رائو، ۲۰۱۵: ۱۱)

سیر تکاملی برند رهبری، بر روی یک پیوستار عمودی و افقی تشکیل شده که طیف افقی بیانگر شخص رهبر و رفتار رهبری و طیف عمودی محیط درونی و بیرونی سازمان را نشان می‌دهد. از نظر بعد درونی، منشأ اصلی شکل‌گیری برند رهبری، رهبران شایسته و توانایی‌های رهبری است. این عوامل بر بعد بیرونی سازمان اثرگذار است به طوری که ابتدا رهبران شایسته را به وجود می‌آورد و پس از آن نویددهنده خلق برند رهبری است (رائو، ۲۰۱۵). سیر تکاملی برند

1. Yamanouchi
2. Rao

رهبری نشان‌دهنده آن است که در مرحله یک شایستگی‌های فردی رهبر برای رسیدن به نتایج مطلوب سازمان مشخص می‌شود و آن‌ها شایستگی‌هایی را برای هدایت به دیگران به‌دست می‌آورند. در مرحله دوم که شامل توانایی رهبری است، سیستم‌ها و فرآیندهایی را برای مدیریت استعداد و یا پرورش نسل آتی رهبران پی‌ریزی و بنا می‌کنند. در مرحله سوم رهبران مشهور و معروف به وجود می‌آیند؛ در این مرحله یک برند شخصی رهبر به وجود می‌آید، به طوری که او به‌عنوان یک قهرمان و یا یک فرد نامدار مشهور می‌شود. در نهایت مرحله چهارم شکل می‌گیرد که برند رهبری است؛ برند رهبری در حقیقت همان سبک و سیاق و شیوه رهبری رهبران مشهور و معروفی است که در مدیریت و رهبری سازمان تحت امر خود، از شیوه‌ای خاص استفاده می‌کنند (اولریچ و اسمال‌وود، ۲۰۰۷). نکته قابل‌توجه در شکل‌گیری برند رهبری آن است که در برند رهبری نباید تمرکز توجهات بر رهبران سازمان به‌عنوان افرادی مستقل باشد؛ چراکه برند رهبری در سازمان یک مسئله راهبردی است و پرورش رهبر و مدیر به‌عنوان فردی مستقل موضوعیت ندارد. اگر در سازمان تمرکز بر پرورش رهبر و مدیر به‌عنوان فردی مستقل باشد، تأکید بر ویژگی فردی است و این رویکردی رهبر محور است، اما در برند رهبری تأکید بر روش‌های حفظ و تداوم کامیابی‌های سازمان است که موجب می‌شود سازمان رسالت و مأموریت خود را به بهترین شکل انجام دهد (شمس و همکاران، ۱۳۹۰).

۲-۲- ضرورت برند رهبری برای سازمان

برند رهبری بسط برند یا هویت سازمان است؛ زیرا در رفتار و نتایج رهبران در سرتاسر بنگاه متجلی می‌شود؛ به‌گونه‌ای که بین کارکنان و

تعهد مشتری پل می‌زند. مؤسساتی که به‌ضرورت برند رهبری در سازمانشان پی‌برده‌اند به تقویت روحیه و ایمان در سازمان می‌پردازند (اولریچ و اسمال‌وود، ۲۰۰۷).

۳-۲-مدل برند رهبری

در مدلی که برای برند رهبری توسط دیوید اولریچ و اسمال‌وود ارائه شده است، ۶۰ تا ۷۰ درصد برند رهبری مربوط به کدهای رهبری است و ۳۰ تا ۴۰ درصد باقیمانده مرتبط با متمایز کننده‌های رهبری است. در برند رهبری، منظور از متمایز کننده‌های رهبری، مجموعه‌ای از توانمندی‌ها و مهارت‌های رهبری است که سازمان را در عرصه رقابت پیش می‌اندازد و رفتار رهبر را با انتظارات مشتریان هماهنگ می‌کند. به‌علاوه مقصود از کدهای رهبری، شایستگی‌های است که رهبران در هر سطح سازمان باید آن‌ها را داشته باشند و از آن‌ها تبعیت کنند. این پنج کد عبارت‌اند از: قابلیت‌های بالای فردی، سیاست‌گذار سازمانی، پرورش‌دهنده سرمایه انسانی، مدیریت استعدادها و مدیریت اجرایی سازمان (اولریچ و اسمال‌وود، ۲۰۰۸).
با توجه به آنچه گفته شد، پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به سؤالات زیر است.

۱. عوامل ارتقاء دهنده برند رهبری در سازمان‌ها و شرکت‌های داخلی کشور کدام‌اند؟
۲. مهم‌ترین مؤلفه‌های ارتقاء دهنده برند رهبری در سازمان‌ها و شرکت‌های داخلی کشور کدام‌اند؟

۲-۳- پیشینه پژوهش

شمس و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی به بررسی رابطه برند رهبری با تعهد سازمانی در شرکت ایز ایران انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان دهنده آن است که همه کدهای رهبری برند با تعهد سازمانی در این شرکت رابطه مثبت و معنی‌داری هست. مایکاستین (۲۰۰۸) در پژوهشی به تشریح نظرات اولریچ و اسمال‌وود پرداخت و بیان داشته است که برند رهبری بر دو موضوع تمرکز بر رهبری به‌عنوان توانایی سازمانی در مقابل تمرکز بر رهبر به‌عنوان توانایی فردی پرداخته و با نگاهی از بیرون به درون، مهم‌ترین اولویت برند رهبری را تمرکز بر انتظارات مشتری و سرمایه‌گذاران در مقابل آنچه داخل شرکت اتفاق می‌افتد، دانسته است. اینتاگلیاتا و همکاران (۲۰۰۰) در پژوهشی به‌عنوان اهرم کردن شایستگی‌های رهبری برای ساخت برند رهبری پرداختند، نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن است که بسیاری از سازمان‌ها، مدل‌هایی برای شایستگی‌های رهبری دارند که این مدل می‌توانند یک برند رهبری متمایز را بسازند. جوگ و همکاران^۱ (۲۰۱۶) در پژوهشی به‌عنوان ایجاد برند رهبری در بخش دولتی نیوزلند، پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن است که تا امروز تلاش‌های ایجاد برند رهبری ممکن است به دلیل انحصاری بودن، بنیادگرایی، درونی بودن و رهبر محور بودن در بخش دولتی نیوزلند، با مشکل و مانع مواجه شده باشد. تانجس (۲۰۱۵) در پژوهشی به‌عنوان «وقتی رهبری به سمت برند می‌رود»، به این نتیجه رسید که در پرتو وجود برند رهبری، شرکت می‌تواند یک شاخه رهبری قوی را به‌وجود بیاورد و اطمینان حاصل کند که با وجود برند رهبری قدرتمند، مشتریان و سرمایه‌گذاران به عملکرد شرکت در

1. Jog et al

آینده اعتماد بیشتری پیدا می‌کنند. مک‌لافلین و مات^۱ (۲۰۱۰) در پژوهشی به‌عنوان ارزش برند رهبری؛ به بررسی نقش رهبران منابع انسانی در دستیابی برند رهبری پرداخته‌اند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که رهبران منابع انسانی دارای یک موقعیت منحصر به فرد هستند که بر اساس آن می‌توانند کیفیت برند رهبری را برای سازمان خود افزایش دهند. محمودی میمند و شمس (۲۰۱۳) در پژوهشی به‌عنوان رابطه بین کد برند رهبری و تعهد سازمانی پرداخته‌اند. به این نتیجه رسیدند که همه کدهای برند رهبری و هر یک از ابعاد آن‌ها دارای رابطه معنادار و مثبتی با تعهد سازمانی در این دو شرکت هستند. مفهوم برند رهبری یک موضوع نوظهور در مدیریت است که پژوهش‌های اندکی در این باره صورت گرفته است. در خصوص مقایسه پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته باید عنوان کرد که وجه تمایز این پژوهش با دیگر پژوهش‌های مشابه آن است که این پژوهش در یک پژوهش میدانی و بستر واقعی دست به شناسایی عواملی زده است که موجب ارتقاء و بهبود برند رهبری می‌شود.

۴- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش آمیخته، بر مبنای پژوهش‌های کیفی و کمی و در رهیافت قیاسی استقرایی هست که از نظر هدف کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی است و از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته است، از این رو باید روش شناسی پژوهش به تفکیک کیفی و کمی ارائه شود. جامعه آماری این پژوهش که متشکل از مدیران سازمان‌ها، اساتید دانشگاه در استان لرستان است که با توجه به هدف پژوهش، نمونه‌گیری در این پژوهش

1. McLaughlin & Mott

به صورت هدفمند است؛ و بر اساس اصل کفایت نظری، ۳۰ نفر از آنان به عنوان اعضای نمونه انتخاب می‌شوند. به این ترتیب، بر اساس اصل کفایت نظری تا سر حد اشباع، داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری گردید. روش نمونه‌گیری به کاررفته در این پژوهش روش نمونه‌گیری هدفمند بود، بدین ترتیب که از بین متخصصین آشنا به موضوع برند رهبری اعضای نمونه انتخاب شدند که دارای رشته مرتبط یا دانشگاه‌های استان هستند و یا در سطوح مدیریتی استان سمت مدیر کلی داشته یا دارند. دلیل استفاده از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی از نوع هدفمند آن است که چون موضوع پژوهش یک موضوع تخصصی است، نمی‌توان از روش‌های احتمالی و تصادفی برای انتخاب نمونه استفاده کرد؛ زیرا افراد پاسخ‌گو به سؤالات مصاحبه و پرسشنامه باید کسانی باشند که اشراف اطلاعاتی کامل به مسئله پژوهش داشته باشند؛ بنابراین بر اساس این استدلال بهترین روش نمونه‌گیری هدفمند بر اساس اصل کفایت نظری است. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی، پرسشنامه مقایسه زوجی است که روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب با استفاده از شاخص روایی محتوای نسبی^۱ و آزمون کاپای کوهن^۲ و روایی محتوایی و پایایی آزمون مجدد تأیید شد. گفتنی است از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن مطالعه کمی انجام شود. از این رو، داده‌های کیفی با استفاده از نظرهای ۳۰ نفر از خبرگان و تا سر حد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری بررسی و نیز مطالعه کمی انجام شد. داده‌های کیفی با نرم‌افزار اتلس‌تی^۳ و روش کدگذاری

1. CVR
2. Cohens Kappa
1. Atlas.ti

و داده‌های کمی با روش دلفی فازی تحلیل شد. بدین شکل که ابتدا با استفاده از داده‌های کیفی به دست آمده از مصاحبه‌های اکتشافی، مؤلفه‌های اثرگذار برند رهبری مشخص و سپس، با استخراج مؤلفه‌ها آن‌ها از طریق پژوهش کمی و روش دلفی فازی اولویت‌بندی شدند. پیش از آن که به یافته‌های پژوهش پرداخته شود ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه در جدول شماره (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کار	فراوانی
مرد	۱۸	کمتر از ۱۵ سال	۱۷
زن	۱۲	۱۶ تا ۳۰ سال	۱۳
تحصیلات	فراوانی	مصاحبه‌شوندگان	فراوانی
کارشناسی ارشد	۱۳	مدیریت ارشد	۱۶
دکتری	۱۷	اساتید دانشگاه	۱۴

با توجه به جدول شماره (۱)، با بررسی داده‌های مربوط به جنسیت مشخص شد که از اعضای نمونه سی نفره پژوهش، ۱۸ نفر مرد و ۱۲ نفر زن هستند. از میان اعضای نمونه، ۱۳ نفر کارشناسی ارشد، ۱۷ نفر دکتری و همچنین از لحاظ سابقه کار، کمتر از ۱۵ سال ۱۷ نفر، ۱۶ تا ۳۰ سال ۱۳ نفر و مدیریت ارشد ۱۶ نفر و اساتید دانشگاه ۱۴ نفر هستند. در روش دلفی فازی باید از صاحب‌نظران موضوع نظرسنجی شود، بنابراین برای انتخاب نمونه که صاحب‌نظر نیز باشند نیاز به افرادی است که دارای اشرافیت اطلاعاتی کامل به موضوع پژوهش داشته باشند. از این حیث اعضای انتخابی نمونه (۳۰ نفری) که متشکل از مدیریت ارشد (۱۶ نفر) و اساتید دانشگاه (۱۴ نفر) بود.

۵-روایی و پایایی ابزار کیفی و کمی

در پژوهش حاضر برای آزمون روایی مصاحبه در بخش کیفی، از روش آزمون روایی محتوای نسبی استفاده شد. برای تعیین میزان این شاخص از پنج نفر از خبرگان درخواست شد تا هر آیتم را بر اساس طیف سه قسمتی «ضروری است»، «مفید است ولی ضرورتی ندارد» و «ضرورتی ندارد» بررسی نمایند. سپس پاسخ‌ها مطابق فرمول زیر محاسبه گردید.

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

در این رابطه Ne تعداد متخصصانی است که به گزینه ضروری پاسخ داده‌اند و N تعداد کل متخصصان است. اگر مقدار محاسبه‌شده از مقدار جدول بزرگتر باشد، اعتبار محتوای آن آیتم پذیرفته می‌شود. با توجه به اینکه تعداد پاسخ‌دهندگان ۳۰ نفر بوده است، از آنجا که ضریب آزمون در پژوهش حاضر ۰/۵۸ محاسبه‌شده است، می‌توان گفت که ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر از روایی مناسبی برخوردار است. در خصوص پایایی ابزار گردآوری اطلاعات، در پژوهش حاضر از روش ضریب کاپای کوهن استفاده شده است.

$$k = \frac{P_0 - P_e}{1 - P_e}$$

در این رابطه Po برابر است با نسبت واحدهایی که در مورد آنها توافق هست. Pe نیز نسبت واحدهایی است که احتمال می‌رود توافق تصادفی باشد. بر اساس محاسبات انجام شده ضریب کاپای کوهن در پژوهش حاضر برابر با ۰/۷۱ است که حاکی از میزان مناسب پایایی برای ابزار گردآوری اطلاعات است. در بخش کمی پژوهش نیز روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات با استفاده از روایی محتوایی و پایایی

آزمون مجدد تأیید شد. از این رو برای تأیید روایی پرسشنامه از نظرات پنج نفر از اساتید دانشگاهی که با مفهوم پژوهش آشنایی داشتند، استفاده شد که از نظر روایی محتوایی پرسشنامه پژوهش را تأیید نمودند. همچنین برای سنجش پایایی پرسشنامه از روش آزمون مجدد استفاده شد؛ بدین صورت که پرسشنامه مجدد میان پنج نفر از خبرگان توزیع شد و همبستگی پاسخ‌های ارائه شده در این مرحله با پاسخ‌های قبلی آزمون شد. از آنجا که همبستگی پاسخ‌های ارائه شده در دو مرحله از سطح ۰/۷ بالاتر بود، می‌توان گفت که پرسشنامه پژوهش از پایایی مناسب برخوردار است.

۶- یافته‌ها

با استفاده از پژوهش کیفی و با بهره‌گیری از مصاحبه و تحلیل آن‌ها با نرم افزار اتلس‌تی، مؤلفه‌های اثرگذار برند رهبری شناسایی شدند که شرح کامل آن به صورت جدول ۲ است.

جدول ۲. عوامل ارتقاء دهنده برند رهبری

کد تخصیصی	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
L۱	مسئولیت‌پذیری	توانایی قبـول مسئولیت رفتار خود توانایی قبـول مسئولیت رفتار زیردستان	توانایی به رسمیت شناختن وظایف، انجام صحیح مسئولیت‌ها، مسئولیت‌پذیری در قبال عملکرد و رفتار خود و کارمندان
L۲	مهارت درک، فهم و حل مسائل سازمانی	توانایی درک مسائل سازمانی توانایی حل مسائل سازمانی	توانایی کشف مسئله، مهارت در شناسایی مشکلات، توانایی درک و فهم مسائل سازمانی

کد تخصیصی	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
L۳	تجربیات بالا	تجربه کاری بالا سابقه کاری خوب	استفاده از تجربه‌ای که نتیجه پیاپی‌سازی یک تصمیم‌گیری درست بوده، وجود تجربیات کاری خوب، رزومه و سابقه کاری خوب
L۴	وجدان کاری	انجام وظایف به نحو مطلوب مسئولیت‌پذیری بالا	انضباط شخصی، انجام وظایف با دقت بالا، مسئولیت‌پذیری هوشیارانه، جدیت بالا، انجام وظایف به نحو احسن
L۵	تعهد به سازمان	تعهد هنجاری تعهد عاطفی	احساس تعهد به شغل، احساس تعهد مسئولیت‌ها، احساس تعهد به زیردستان، احساس تعهد به کار
L۶	سرمایه رهبری	ویژگی‌های شخصی رهبر توانمندی‌های مخصوص رهبری	مهارت‌های رهبری، برخورداری از خصائص رهبری تجربیات خوب و تجارب سازنده
L۷	درستکاری	پایبندی اصول مربوط به کار و اصول سازمانی و اخلاقی همه جنبه‌های کاری	پایبندی به اصول مربوط به کار، تعهد به اصول سازمانی، تعهد به اصول اخلاقی، پاک دستی و شرافت
L۸	خود انگیزی	انگیزه‌بخشی به خود تحریک افکار و توانمندی‌های خود	پیش رفتن مداوم و با قدرت حتی در زمان‌های مواجهه با سختی، توانایی انگیزه بخشی به زیردستان، خود تحریکی، الهام بخشی
L۹	تفکر راهبردی	آینده‌نگری دید بلندمدت اقدام استراتژیک	توانایی برای پیش‌بینی موقعیت‌های آینده، داشتن استراتژی بلندمدت، برنامه‌ریزی دقیق و مدون، تحلیل‌گر استراتژیک
L۱۰	تفویض اختیارات	تعریف وظایف به افراد طبق استعداد و توانایی آنها تمرکززدایی	اعطای مسئولیت‌ها به زیردستان، عدم تمرکز در سازمان، توانایی و تمایل به

کد تخصیصی	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
			تفویض وظایف به دیگران طبق استعدادها و توانایی آن‌ها،
L۱۱	قدرت شبکه‌سازی	ائتلاف با صاحبان قدرت مهارت ارتباطی گسترده	توانایی و تمایل برای ایجاد روابط شبکه‌های قدرت، ایجاد روابط داخلی و خارجی با همکاران، مشتری‌ها و تأمین‌کنندگان، توانایی برقراری ارتباط
L۱۲	مهارت حل مسئله	شناسایی مسئله درک مسئله حل مسئله	توانایی برای شناسایی علت مسئله، تعیین راه‌حل برای مسئله، توانایی اقدام مناسب برای حل مسئله
L۱۳	دانش مرتبط	تحصیلات مرتبط آموزش مناسب	توانایی دانش مرتبط افراد با وظایف کاری در سازمان، آموزش مناسب، تحصیلات مرتبط، سطح مطالعه بالا
L۱۴	تفکر جانبی و خلاق	پرهیز از جمود فکری ترویج خلاقیت و نوآوری	توانایی برای تفکر خارج از قالب‌بندی، ایجاد نوآوری جدید در سازمان، پرهیز تفکر خطی، پرواز اندیشه
L۱۵	هوش هیجانی	مدیریت احساسات خود مدیریت احساسات زیردستان	توانایی درک و مدیریت احساسات خود، توانایی درک احساسات، مدیریت هیجانات سازمانی
L۱۶	ابتکار عمل	توانایی دستیابی به فرصت‌ها ابتکار و خلاقیت	توانایی برای برداشتن گام‌های لازم در جهت دستیابی به فرصت‌ها و حل مسائل ایجادشده، استفاده از روش‌های خلاقانه، شجاعت در خلاقیت و نوآوری
L۱۷	خودآگاهی	خودشناسی سرمایه روان‌شناختی	توانایی برای شناخت خود، کنترل احساسات هیجانی خود، برخورداری از توانش روان‌شناختی

کد تخصیصی	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
L۱۸	الهام‌بخشی	تشویق کارکنان برای رسیدن به عملکرد عالی توانایی ترغیب و تحریک زیردستان	توانایی برای نمایش سطوح بالای انرژی ذهنی، مشارکت و تشویق دیگران برای فراتر رفتن از انتظارات، تحریک افراد برای عالی بودن
L۱۹	روابط توأم با احترام با زیردستان	ارتباط با همکاران و زیردستان در سازمان ایجاد فضای اخلاقی	توانایی برقراری ارتباط محترمانه با همکاران و زیردستان در سازمان، روابط محترمانه، ایجاد جو احترام در سازمان
L۲۰	شجاعت و خلاقیت و نوآوری	روحیه خلاقیت تفکر خلاق	توانایی ایجاد خلاقیت در افراد و نوآوری در سازمان، تهور و شجاعت مدیریتی، تفکر خلاقانه و نوآورانه

با استفاده از مصاحبه با خبرگان مجموعه‌ای از مؤلفه‌های اثرگذار بر برند رهبری شناسایی شدند. در توضیح شیوه استخراج مؤلفه‌های اثرگذار برند رهبری باید گفت که این امر با بررسی مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه‌ها با کمک نرم‌افزار اتلس‌تی و روش کدگذاری زنده انجام شد. بر این اساس، مصاحبه که مشتمل بر شش سؤال اصلی بود، پس از ارائه توضیحات لازم به اعضای نمونه صورت گرفت. سپس متن مصاحبه‌های انجام شده با استفاده از روش کدگذاری زنده، گونه‌ای از کدگذاری است که در متون روش‌شناختی (کدگذاری تحت لفظی، کدگذاری کلمه به کلمه)، (کدگذاری استقرایی)، (کدگذاری طبیعی) و کدگذاری درونی هم خوانده شده است. در حقیقت کدگذاری زنده به کلمه یا عبارتی کوتاه که در کلمات موجود در متن داده‌های مصاحبه وجود دارد، اشاره می‌کند. در واقع در کدگذاری زنده از تجمیع اطلاعاتی که خود مشارکت‌کنندگان استفاده کرده‌اند،

سپس، متن مصاحبه‌های انجام شده تحلیل شد. پس از مصاحبه با خبرگان انواع مؤلفه‌های اثرگذار برند رهبری شناسایی شدند که شرح کامل آن در جدول (۲) آورده شده است.

۷- تعریف متغیرهای کلامی

بعد از مصاحبه با اعضای نمونه و شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار برند رهبری، عوامل در قالب پرسشنامه با هدف کسب نظر خبرگان در ارتباط با اهمیت عوامل طراحی گردید. در بخش کمی پژوهش نیز اعضای نمونه، ۱۴ نفر از خبرگان دانشگاهی هستند که در بخش قبلی از نظرات آن‌ها استفاده شد. در خصوص چرایی انتخاب این اعضای نمونه لازم به توضیح است، با توجه به آن‌که این افراد در مرحله کیفی مؤلفه‌های اثرگذار برند رهبری را شناسایی نمودند، از اشرافیت کامل به موضوع برخوردارند که این علت به‌عنوان اصلی‌ترین دلیل انتخاب آن‌ها در بخش کمی است. خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان اهمیت عوامل را ابراز نمودند. در جدول (۳) نیز نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده نشان داده شده است.

جدول ۳. جدول اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۰/۷۵، ۱، ۱)	۰/۷۵
زیاد	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	۰/۵۶۲۵
متوسط	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	۰/۳۱۲۵
کم	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	۰/۰۶۲۵
خیلی کم	(۰، ۰، ۰/۲۵)	۰/۰۶۲۵

اعداد فازی قطعی شده در جدول فوق با استفاده از رابطه مینکووسکی^۱ به شکل زیر محاسبه شد. در این فرمول β حد بالای عدد فازی مثلثی، α حد وسط عدد فازی مثلثی، m حد پایین عدد فازی مثلثی است.

$$x = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

۸- نظرسنجی مرحله اول

در این مرحله مؤلفه‌های اثرگذار برند رهبری شناسایی شده در مرحله مصاحبه در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار گرفت و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای کلامی تعریف شده نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های قید شده در پرسشنامه برای به دست آوردن میانگین فازی مؤلفه‌ها تحلیل شد. میزان پاسخ‌های داده شده به هر متغیر به شرح جدول (۴) است.

۱. Minkowski

جدول ۴. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله نخست نظرسنجی

متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
مسئولیت‌پذیری	۳	۴	۳	۲	۲
مهارت درک و فهم مسائل سازمانی	۸	۲	۱	۲	۱
تجربیات بالا	۶	۲	۲	۲	۲
وجدان کاری	۵	۳	۲	۲	۲
تعهد به سازمان	۴	۳	۲	۳	۲
سرمایه رهبری	۱۱	۲	۱	۰	۰
درستکاری	۴	۳	۳	۲	۲
خودانگیزی	۴	۴	۳	۲	۱
تفکر راهبردی	۱۰	۲	۲	۰	۰
تفویض اختیار	۳	۵	۳	۲	۱
قدرت شبکه‌سازی	۶	۳	۲	۲	۱
مهارت حل مسئله	۹	۲	۲	۱	۰
دانش مرتبط	۵	۳	۲	۳	۱
تفکر جانبی و خلاق	۹	۱	۲	۱	۱
هوش هیجانی	۷	۲	۳	۱	۱
ابتکار عمل	۳	۳	۳	۳	۲
خودآگاهی	۵	۳	۳	۲	۱
الهام‌بخشی	۵	۳	۲	۳	۱
روابط توأم با احترام با زیردستان	۵	۳	۳	۲	۱
شجاعت خلاقیت و نوآوری	۴	۴	۳	۲	۱

پس از آن‌که نظرسنجی مرحله اول انجام شد، نوبت به آن است که میانگین دیدگاه‌های خبرگان محاسبه گردد. شرح میانگین دیدگاه‌های خبرگان به صورت جدول (۵) است.

جدول ۵. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله اول

متغیرها	میانگین فازی مثلی (m, α, β)	فازی‌زایی	متغیرها	میانگین فازی مثالی (m, α, β)	فازی‌زایی
مسئولیت‌پذیری	(۰/۲۱, ۰/۲۹) (۰/۱۳)	۰/۱۵۳	قدرت شبکه‌سازی	(۰/۲۶, ۰/۳۱) (۰/۱۷)	۰/۱۸۹
مهارت درک و فهم مسائل سازمانی	(۰/۲۸, ۰/۳۲) (۰/۱۹)	۰/۲۰۶	مهارت حل مسئله	(۰/۳۱, ۰/۳۵) (۰/۲۲)	۰/۲۳۱
تجربیات بالا	(۰/۲۴, ۰/۲۹) (۰/۱۶)	۰/۱۷۵	دانش مرتبط	(۰/۲۴, ۰/۳۰) (۰/۱۵)	۰/۱۷۰
وجدان کاری	(۰/۲۳, ۰/۲۹) (۰/۱۵)	۰/۱۷۰	تفکر جانبی و خلاق	(۰/۲۹, ۰/۳۳) (۰/۲۰)	۰/۲۱۷
تعهد به سازمان	(۰/۲۱, ۰/۲۸) (۰/۱۳)	۰/۱۵۲	هوش هیجانی	(۰/۲۷, ۰/۳۲) (۰/۱۸)	۰/۲۰۱
سرمایه رهبری	(۰/۳۵, ۰/۳۷) (۰/۲۵)	۰/۲۶۱	ابتکار عمل	(۰/۲۰, ۰/۲۷) (۰/۱۲)	۰/۱۴۰
درستکاری	(۰/۲۰, ۰/۲۶) (۰/۱۳)	۰/۱۴۸	خود آگاهی	(۰/۲۹, ۰/۳۶) (۰/۱۸)	۰/۲۰۷
خود انگیزی	(۰/۲۴, ۰/۳۱) (۰/۱۵)	۰/۱۷۲	الهام بخشی	(۰/۲۴, ۰/۳۰) (۰/۱۵)	۰/۱۷۰
تفکر راهبردی	(۰/۳۳, ۰/۳۶) (۰/۲۴)	۰/۲۵۰	روابط توأم با احترام	(۰/۲۵, ۰/۳۱) (۰/۱۶)	۰/۱۷۷
تفویض اختیار	(۰/۲۳, ۰/۳۱) (۰/۱۴)	۰/۱۶۷	شجاعت خلاقیت و نوآوری	(۰/۲۴, ۰/۳۱) (۰/۱۵)	۰/۱۷۲

۹-نظرسنجی مرحله دوم

پس از آن که نظرسنجی مرحله اول انجام شد، نوبت به آن است که مرحله دوم نظرسنجی نیز انجام شود. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم به شرح جدول (۶) زیر است.

جدول ۶. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی

متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
مسئولیت‌پذیری	۴	۳	۳	۲	۲
مهارت درک و فهم مسائل سازمانی	۷	۳	۱	۲	۱
تجربیات بالا	۵	۳	۲	۲	۲
وجدان کاری	۴	۴	۲	۲	۲
تعهد به سازمان	۳	۴	۲	۳	۲
سرمایه رهبری	۱۰	۳	۱	۰	۰
درستکاری	۳	۴	۳	۲	۲
خود انگیزی	۳	۵	۳	۲	۱
تفکر راهبردی	۹	۳	۲	۰	۰
تفویض اختیار	۲	۶	۳	۲	۱
قدرت شبکه‌سازی	۵	۴	۲	۲	۱
مهارت حل مسئله	۸	۳	۲	۱	۰
دانش مرتبط	۴	۴	۲	۳	۱
تفکر جانبی و خلاق	۸	۲	۲	۱	۱
هوش هیجانی	۶	۳	۳	۱	۱
ابتکار عمل	۲	۴	۳	۳	۲
خودآگاهی	۴	۴	۳	۲	۱
الهام بخشی	۴	۴	۲	۳	۱
روابط توأم با احترام با زیردستان	۴	۴	۳	۲	۱
شجاعت خلاقیت و نوآوری	۳	۵	۳	۲	۱

پس از گردآوری نظرات خبرگان در مرحله دوم، نوبت به آن است تا میانگین فازی دیدگاه‌های خبرگان برای هر عامل محاسبه شود؛ که شرح آن به صورت جدول (۷) است.

جدول ۷. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم

معیارها	میانگین فازی مبتنی (m, σ, β)	فازی زدایی	معیارها	میانگین فازی مبتنی (m, σ, β)	فازی زدایی
مسئولیت‌پذیری	(۰/۱۴, ۰/۲۳, ۰/۲۹)	۰/۱۵۸	قدرت شبکه‌سازی	(۰/۱۶, ۰/۲۵, ۰/۳۱)	۰/۱۸۴
مهارت درک و فهم مسائل سازمانی	(۰/۱۸, ۰/۲۷, ۰/۳۲)	۰/۲۰۱	مهارت حل مسئله	(۰/۲۱, ۰/۳۱, ۰/۳۵)	۰/۲۲۶
تجربیات بالا	(۰/۱۵, ۰/۲۳, ۰/۲۹)	۰/۱۷۰	دانش مرتبط	(۰/۱۴, ۰/۲۳, ۰/۳۰)	۰/۱۶۵
وجدان کاری	(۰/۱۴, ۰/۲۳, ۰/۲۹)	۰/۱۶۵	تفکر جانبی و خلاق	(۰/۲۰, ۰/۲۹, ۰/۳۳)	۰/۲۱۲
تعهد به سازمان	(۰/۱۲, ۰/۲۰, ۰/۲۸)	۰/۱۴۶	هوش هیجانی	(۰/۱۸, ۰/۲۷, ۰/۳۲)	۰/۱۹۵
سرمایه رهبری	(۰/۲۵, ۰/۳۴, ۰/۳۷)	۰/۲۵۶	ایبتکار عمل	(۰/۱۱, ۰/۱۹, ۰/۲۷)	۰/۱۳۵
درستکاری	(۰/۱۲, ۰/۲۰, ۰/۲۶)	۰/۱۴۳	خود آگاهی	(۰/۱۵, ۰/۲۴, ۰/۳۱)	۰/۲۰۱
خود انگیزی	(۰/۱۴, ۰/۲۳, ۰/۳۱)	۰/۱۶۷	الهام بخشی	(۰/۱۴, ۰/۲۳, ۰/۳۰)	۰/۱۶۵
تفکر راهبردی	(۰/۲۳, ۰/۳۳, ۰/۳۶)	۰/۲۴۴	روابط توأم با احترام	(۰/۱۵, ۰/۲۴, ۰/۳۱)	۰/۱۷۲
تفویض اختیار	(۰/۱۴, ۰/۲۲, ۰/۳۱)	۰/۱۶۲	شجاعت و خلاقیت و نوآوری	(۰/۱۴, ۰/۲۳, ۰/۳۱)	۰/۱۶۷

پس از آن که نتایج نظرسنجی اول و دوم مشخص شد، نوبت به آن است که نتایج دو مرحله با هم مقایسه شوند. در جدول (۸) نتایج مقایسه دو مرحله نشان داده شده است.

جدول ۸. اختلاف میانگین فازی زدایی مراحل

متغیر	میانگی ن مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف اف میانگی ن	متغیر	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین
مسئولیت پذیری	۰/۱۵۳	۰/۱۵۸	۰/۰۰۵	قدرت شبکه سازی	۰/۱۸۹	۰/۱۸۴	۰/۰۰۵
مهارت درک و فهم مسائل سازمانی	۰/۲۰۶	۰/۲۰۱	۰/۰۰۴	مهارت حل مسئله	۰/۲۳۱	۰/۲۲۶	۰/۰۰۵
تجربیات بالا	۰/۱۷۵	۰/۱۷۰	۰/۰۰۵	دانش مرتبط	۰/۱۷۰	۰/۱۶۵	۰/۰۰۶
وجدان کاری	۰/۱۷۰	۰/۱۶۵	۰/۰۰۵	تفکر جانبی و خلاق	۰/۲۱۷	۰/۲۱۲	۰/۰۰۵
تعهد به سازمان	۰/۱۵۲	۰/۱۴۶	۰/۰۰۶	هوش هیجانی	۰/۲۰۱	۰/۱۹۵	۰/۰۰۶
سرمایه رهبری	۰/۲۶۱	۰/۲۵۶	۰/۰۰۵	ابتکار عمل	۰/۱۴۰	۰/۱۳۵	۰/۰۰۵
درستکاری	۰/۱۴۸	۰/۱۴۳	۰/۰۰۵	خود آگاهی	۰/۲۰۷	۰/۲۰۱	۰/۰۰۶
خود انگیزی	۰/۱۷۲	۰/۱۶۷	۰/۰۰۵	الهام بخشی	۰/۱۷۰	۰/۱۶۵	۰/۰۰۵
تفکر راهبردی	۰/۲۵۰	۰/۲۴۴	۰/۰۰۶	روابط توأم با احترام	۰/۱۷۷	۰/۱۷۲	۰/۰۰۵
تفویض اختیار	۰/۱۶۷	۰/۱۶۲	۰/۰۰۵	شجاعت خلاقیت و نوآوری	۰/۱۷۲	۰/۱۶۷	۰/۰۰۵

با توجه به نظرات ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، چنانچه اختلاف بین میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۰/۱ باشد، فرآیند نظرسنجی متوقف می‌گردد. با توجه به اینکه اختلاف میانگین فازی زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ بود، خبرگان در مورد مؤلفه‌های اثرگذار برند رهبری به اجماع رسیدند و نظرسنجی در این مرحله متوقف شد. این بدان معنی است که خبرگان به مؤلفه‌های اثرگذار برند رهبری شناسایی شده در پژوهش نگاه تقریباً یکسانی داشته‌اند. با توجه به مطالب عنوان شده، اولویت تمامی عوامل در قالب شکل شماره (۲) نشان داده شده است.



شکل ۲. اولویت‌بندی عوامل ارتقاء دهنده برند رهبری

۱۰- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

برند رهبری، هویت سازمان در ذهن مشتریان است که موجب اعتماد مشتریان به سازمان شده و موضع سازمان در میان مشتریان و رقبا را

تحکیم می‌بخشد. برند رهبری به‌مثابه اهرمی است که در قالب آن دانش، مهارت‌ها و ارزش‌های رهبران، رفتار کارکنان را بر روی مسائلی که مشتریان به آن اهمیت می‌دهند، متمرکز کند. در خصوص برند رهبری یک اصل اساسی وجود دارد؛ آن‌که برند رهبری، بسط برند یا هویت سازمان است، زیرا با استفاده از آن، رفتار و شخصیت رهبران در سرتاسر سازمان متجلی می‌شود، به‌گونه‌ای که بین کارکنان، اعتماد مشتری و وفاداری به سازمان ارتباط محکمی ایجاد می‌کند. سازمان‌هایی که رهبرانی با برند مشخص دارند، از شهرت مداوم و اعتبار بالاتری نسبت به رقبای برخوردار هستند. خاصیت اصلی برند رهبری آن است که رهبران سازمان زیردستان خود را با سبک و سیاق موردنظر خود، آموزش می‌دهند و آن‌ها را در مکتب منحصربه‌فرد خود تربیت می‌کنند به‌طوری‌که این سازمان‌ها زمره سازمان‌های رهبر ساز قرار می‌گیرند. سازمان‌هایی با برند رهبری قوی در مقایسه با سازمان‌هایی که برند رهبری‌شان ضعیف‌تر است، از تغییر و تحولات مدیریت آسیمی نمی‌بینند؛ چرا که براساس اصل جانشین‌پروری، با رفتن مدیران سازمان، مدیرانی اصیل و با برند رهبری سازمان‌سکان‌دار هدایت سازمان خواهند بود به عبارتی در این سازمان‌ها که دارای برند رهبری قوی می‌باشند ترک رهبر نیز می‌تواند به‌عنوان یک فرصت دیده شود. با توجه به آنچه گفته شد، پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار برند رهبری انجام شد.

نتایج این پژوهش شامل شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار برند رهبری به همراه تعیین اهمیت این مؤلفه‌ها است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که: مسئولیت‌پذیری رهبر، مهارت درک و فهم مسائل سازمانی، تجربیات بالا، وجدان کاری، تعهد به سازمان، سرمایه رهبری، درستکاری، خودانگیزی، تفکر راهبردی، تفویض اختیار، مهارت حل

مسئله، دانش مرتبط، تفکر جانبی و خلاق، هوش هیجانی، ابتکار عمل، خودآگاهی، الهام بخشی و شجاعت ایجاد خلاقیت و نوآوری مؤلفه‌های ایجاد کننده برند رهبری است علاوه بر آنچه بیان شد، نتایج پژوهش بیان می‌کند که از میان مؤلفه‌ها برند رهبری مهم‌ترین آنها به ترتیب، سرمایه رهبری، تفکر راهبردی، مهارت حل مسئله، تفکر جانبی، مهارت درک و فهم مسائل سازمانی و هوش هیجانی هستند. مفهوم برند رهبری مفهومی نوظهور است. به‌ویژه آنکه با توجه به مرور ادبیات تحقیقی که به شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار برند رهبری را در داخل کشور انجام داده باشد یافت نشد. از طرف دیگر و به منظور مقایسه نتایج و یافته‌های پژوهش با پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص وجوه اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته باید عنوان کرد که پژوهش حاضر با پژوهش مک‌لافلین و مات (۲۰۱۰) هم‌خوانی دارد. در پژوهش حاضر، دانش رهبر و راهبرد مشخص رهبری به‌عنوان یک عامل مهم در برند رهبری شناسایی شده است. به‌علاوه نتایج پژوهش با مار (۲۰۰۴) هماهنگی دارد و وجه اشتراک هر دو پژوهش به قدرت و ارزش برند رهبری پرداخته است. در این پژوهش همچون پژوهش حاضر ارتباطات یکی از عوامل برند رهبری معرفی شده است. بی‌شک هر پژوهشی در فرآیند انجام با محدودیت‌هایی همراه است. از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به محدود بودن تعداد مطالعات مرتبط با موضوع اصلی پژوهش اشاره نمود. دیگر محدودیت پژوهش دسترسی به نخبگان و افراد با اشرافیت کامل در خصوص موضوع بود که علت این امر جدید بودن مفهوم برند رهبری است. هم‌چنین در بیشتر پژوهش‌هایی که از طریق مصاحبه یا پرسشنامه اطلاعات موردنیاز جمع‌آوری می‌شود

مشکل برقراری ارتباط با مصاحبه‌کنندگان یا پاسخ‌دهندگان محدودیت مهمی است.

۱۱- پیشنهادهای

پژوهش حاضر به مدیران و رهبران سازمان‌ها و شرکت‌ها پیشنهاد می‌کند که به صورت جدی به دنبال ساختن برند رهبری خود باشند و با توجه به شرایط و وضعیت سازمان خود، مبادرت به خلق برند رهبری خود نمایند. در این راستا مدیران و رهبران سازمانی می‌توانند بر اساس اقتضائات سازمان تحت امر خود، شیوه و سبک و سیاق مدیریت و رهبری که به بهترین نحو، سازمان را اداره می‌کنند را برگزینند.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که سرمایه رهبری مهم‌ترین عامل در برند رهبری است؛ با توجه به یافته‌های پژوهش در جهت خلق برند رهبری، به مدیران و رهبران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که سرمایه رهبری را به عنوان یک عنصر مهم در برند رهبری مدنظر داشته باشند. برای خلق برند رهبری با استفاده از عامل پیش‌گفته، رهبران سازمانی باید مهارت‌های رهبری را در خود تقویت ساخته و تجربیات خوب و سازنده را سرلوحه کار خود قرار دهند.

همچنین یافته‌های پژوهش مبین آن است که تفکر راهبردی دیگر عامل مهم در برند رهبری است؛ در این راستا رهبران سازمانی باید توانایی پیش‌بینی موقعیت‌های آینده را در خود به وجود آورده و ضمن داشتن استراتژی بلندمدت و برنامه‌ریزی دقیق و مدون، تحلیل‌گر استراتژیک سازمان خود باشند.

به علاوه نتایج پژوهش بیانگر آن است که مهارت حل و درک مسئله دیگر مؤلفه اثرگذار برند رهبری است. در این خصوص پیشنهاد

می‌شود که مدیران و رهبران سازمانی مهارت‌های ادراکی خود را از طریق پرهیز از جمود فکری و بهبود سلاست فکری و بهره‌گیری از تفکر خلاق و جانبی تقویت نمایند. مدیران و رهبران سازمانی در جهت تقویت تفکر خلاق و جانبی باید توانایی برای تفکر خارج از قالب‌بندی را مورد توجه قرار دهند. ایجاد نوآوری جدید در سازمان، پرهیز تفکر خطی و پرواز اندیشه مؤلفه‌هایی است که می‌تواند در بهبود تفکر جانبی و خلاق به مدیران و رهبران سازمانی کمک نماید. در راستای پیشنهادها به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود که با استفاده از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری و گراند تئوری، به طراحی مدل برند رهبری مبادرت شود. همچنین پیشنهاد می‌شود تأثیرات برند رهبری بر مفاهیمی که نزدیک به این موضوع است، سنجیده شود.

فهرست منابع

- الوانی، سید مهدی، (۱۳۹۵). مدیریت عمومی، تهران، انتشارات نی، چاپ پنجاه چهارم.
- الریج، دیوید و اسمالوود، نورد، (۱۳۸۶)، برندی به نام رهبری سازمان، ترجمه محمد ایمان آتشی، ماهنامه اندیشه گستر سایپا، چاپ اول.
- باشنی، عبدالله، (۱۳۹۰). نگاهی به جایگاه و نقش رهبری سازمان اسلامی در الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال چهاردهم، شماره ۵۳، ص ۲۱۱-۲۳۳.
- حیدر زاده، کامبیز و رهنما، افشین (۱۳۹۱). برند رهبری در سازمان، تهران: انتشارات سیت، چاپ اول.
- سید جوادین، سید رضا؛ قلی پور، آرین و جانعلیزاده شوکی، محمد (۱۳۹۳). مروری بر پدیده زهرآگین و بررسی احتمال پیدایش آن مراحل مختلف چرخه حیات سازمان، فصلنامه مدیریت فرآیند و توسعه، ص ۱۵-۱.
- شمس، مریم، محمودی میمند، محمد، وزیر نجاتی و حمیدرضا، (۱۳۹۰). بررسی رابطه برند رهبری با تعهد سازمانی در شرکت ایز ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت اجرایی، دانشگاه پیام نور تهران.
- عباسی، ابراهیم و تیموری، سعید (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین سبک رهبری و عملکرد سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران در دو دوره مدیریت. فصلنامه مدیریت فرهنگی، سال سوم، شماره چهارم، ص ۹۳-۷۸.
- مردانی، محمدرضا؛ امیر نژاد، قنبر و احمدزاده، احمدرضا (۱۳۹۷). بررسی تأثیر رهبری سازمانی بر چابکی سازمان با نقش میانجی یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری های استان خوزستان)، فصلنامه توسعه اجتماعی (توسعه انسانی سابق). دوره ۱۱، شماره ۲، ص ۲۱۹-۲۳۸.
- ملایی نژاد، اعظم (۱۳۹۵). مدرسه و رهبری کوانتومی، مدیریت مدرسه، دوره چهاردهم، شماره سوم، ص ۵۵-۵۰.

- Alwani, S,M,(2017). *Public Management*, Tehran, Ney Public ations, Fifty-Fourth Edition.(In Persian)
- Alwani, S, M, Azar, A & Danaeifard, H, (2011). *Qualitative research methodology in management*, a comprehensive approach, Tehran, Saffar Publications, first edition (In Persian).
- Abbasl, I; & Teymouri, S (2009). Investigating the relationship between leadership style and performance of Tehran Municipality Cultural and Artistic Organization in two management periods. *Cultural Management Quarterly*, Third Year, Fourth Issue, pp. 78-93.((In Persian).
- Bashni, Abdullah, (2012). *A Look at the Position and Role of the Leadership of the Islamic Organization in the Iranian Islamic Model of Progress*, Basij Strategic Studies Quarterly, Vol. 14, No. 53, pp. 211-233. (In Persian).
- Hemp., P. (2008). *Where Will We Find tomorrow's Leaders?* A Conversation with Linda Hill. *Harvard Business Review*, 86(1), pp: 123–129.
- Haidarzadeh, K; & Rahnama, A (2013). *Leadership brand in the organization*, Tehran: Siteh Publications, first edition.(In Persian).
- Intagliata., J. Ulrich., D. & Smallwood., N., (2000). "Leveraging Leadership Competencies to Produce Leadership Brand: Creating Distinctiveness by Focusing on Strategy and Results"*Journal Of Human Resources Planning*, 23(4), pp: 12-23.
- Jog, S. Lofgren, k. & Jackson, B. (2016). *Building a Leadership Brand within the Public Sector: A Critical Assessment*. *Human resources management*, 19(1): pp: 89-103.
- Shams, M, MahmoudiMeymand M, Hamid R, (2011). Investigating the Relationship between Brand Leadership & Organizational Commitment in Eas Iran Company, Master Thesis, *Executive Management*, Payame Noor University of Tehran. (In Persian).
- Seyed Javadin, S ,R; Gholipour, A & Janlzadeh Shoki, M (2014). *An Overview of the Poisonous Phenomenon*.

- Investigating the possibility of its occurrence in different stages of the organization's life cycle, *Management and Development Process Guide*, p. 1-17. . (In Persian).
- Kumar. R, S, (2018). Literature Review on Leadership, Leadership Theories, Style and Leadership Development, *International Journal of Research in Business Management*, 6 (6), pp: 13-24.
- Maikstenlene, K. (2008), Book Review: Leadership Brand: Developing Customer-focused Leaders to Drive Performance and Build Lasting Value, *Journal of Management*, 3(2), pp154-169
- Muchinsky, P. M. (2012). *Leadership Chapter 13, Hypergraphic Press, 10th ed.*
- McLaughlin, V. & Mott, C, (2010). *Leadership brand equity: HR leaders' role in driving economic value*, *Strategic HR Review*, 9 (4), pp. 13 – 19.
- Mahmoudi Meymand, M. & Hajishams, M, (2013). Studying the Relationship between Leadership Brand Code and Organizational Commitment in IT Companies, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(1), pp: 28-38.
- Mohammed Mubarak Saleh, R. Nusari, M. Ameen A. & Alrajawy, I. (2018). Leadership in the organization: A Conceptual Review, *International Journal of Management and Human Science* 2 (4), pp: 52-59.
- Mardani, M, R, Amir Nejad, G & Ahmadzadeh, A,R (2018). Investigating the Impact of Organizational Leadership on Organizational Agility with the Mediating Role of Organizational Learning (Case Study: Municipalities of Khuzestan Province), *Social Development Quarterly* (Former Human Development). Volume 11, Number 2, pp. 238-219. (In Persian).
- Malaiinejad, A (2016). School and Quantum Leadership, *School Management*, Volume XIV, Number 3, pp. 55-50. (In Persian).

- Rao, M.S. (2015). *Acquire the tools and techniques to build your leadership brand*, Human Resource Management International, 23 (6): pp. 37 – 39.
- Simpson, B (2018). *Developing the Mauritius Leadership Brand, phase 1: Assessment of Leadership Development Needs in the Mauritius Public Service*. Report. <https://strathprints.strath.ac.uk>.
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2007). *Leadership Brand Developing Customer Focused Leaders to Drive Performance and Build Lasting Value*, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2010), " *What Is an Effective Leader? The Leadership Code and Leadership Brand*", AMA Handbook of Leadership.
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2008) , " *Leadership brand*", Harvard Business Publishing.
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2007). *Brand Leadership, Translated by Mohammad Iman Atashi*, A ndisheh Gostar sipa Monthly, First Edition Ulrich, David, & smallwood, Nord, (2007), *A Brand Named the Leadership of the Organization*, translated by Mohammad Iman Atashi, Andi sheh Gostarsaipa Monthly, First Edition. (In Persian).
- Venkataiah, c. (2011). *Leadership Branding: A Conceptual Framework*, IJMBs Vol. 1, Issue 3.
- Tautges, T.V. (2015). *When Leadership Goes Brand, Brand and Communication Management Number of characters*, Taylor & Francis, United Kingdom.
- Yamanouchi, T. (2009). Internal brand building and Structuration, The role of leadership. *European Journal of Marketing*, 76 (1), pp: 761–784.
- Yaw Akparep, J, Jengre, E & Afusah Mogre, A (2019). The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana, *Open Journal of Leadership*, 8, P. 1-22.