



# Journal of Research in Educational Systems

Volume 17, Issue 60, 2023  
Pp. 18-32

Print ISSN: 2383-1324  
Online ISSN: 2783-2341

Homepage: [www.jiera.ir](http://www.jiera.ir)

## Article Info:

**Article Type:**  
Research Article

**Article History:**  
Received January 28, 2023  
Received In Revised Form  
March 20, 2023  
Accepted April 01, 2023  
Published Online April 04,  
2023

**Keywords:**  
Digital leadership,  
Intelligent Decision  
Making,  
Team Reception

## The Role of Digital Leadership in Intelligent Decision-Making with the Mediation of Team Reception

Mohsen Ahmadi<sup>1</sup> | Mohammad Reza Ardalan<sup>2</sup> | Siroos Ghanbari<sup>3</sup> | Afshin Afzali<sup>4</sup>

1. Ph.D. Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. E-mail: [mohsenahmadi2020@gmail.com](mailto:mohsenahmadi2020@gmail.com)
2. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamadan, Iran. E-mail: [mr.ardalan@basu.ac.ir](mailto:mr.ardalan@basu.ac.ir)
3. *Corresponding Author*, Professor, Department of Educational Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. E-mail: [S.ghanbari@basu.ac.ir](mailto:S.ghanbari@basu.ac.ir)
4. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamadan, Iran. E-mail: [afzali.afshin@yahoo.com](mailto:afzali.afshin@yahoo.com)

### ABSTRACT

The purpose of the present study was to investigate the role of digital leadership in intelligent decision making with the mediation of team reception. The method was descriptive and of the type of correlational studies. The research population of primary school principals in Kermanshah province in 2022 was 1902 people, from this population, based on the Cochran formula, a sample of 320 people was selected using stratified random sampling according to the population of the research classes such as the type of region (privileged, semi-privileged and deprived), city/district (24 cases) and gender (male and female) was selected. Collecting data from questionnaires; Digital leadership and intelligent decision-making developed by the researcher were used in addition to team reception (Soltani, 2008). Data analysis was done using Pearson's correlation coefficient and structural equation modeling. The findings showed that digital leadership had a direct and significant effect on team reception and intelligent decision-making in elementary school principals. Also, team reception had a direct and significant effect on intelligent decision-making in elementary school principals. In addition, digital leadership through team reception had an indirect and significant effect on intelligent decision-making in elementary school principals. It seems that team reception among elementary school principals has a mediating role in the relationship between digital leadership and intelligent decision making.

**Cite this article:** Ahmadi, M., Ardalan, M. R., Ghanbari, S., & Afzali, A. (2023). The Role of Digital Leadership in Intelligent Decision-Making with the Mediation of Team Reception. *Journal of Research in Educational Systems*, 17(60), 18-32. <https://doi.org/10.22034/jiera.2023.391188.2946>



© The Author(s)

Publisher: Iranian Educational Research Association

DOI: <https://doi.org/10.22034/jiera.2023.391188.2946>



## پژوهش در نظام‌های آموزشی

دوره ۱۷، شماره ۶۰، ۱۴۰۲  
ص ۱۸-۳۲

شاپا (چاپی): ۱۳۲۴-۲۳۸۳  
شاپا (الکترونیکی): ۲۳۴۱-۲۷۸۳

Homepage: [www.jiera.ir](http://www.jiera.ir)

### درباره مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۰۸

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۱۲/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۱/۱۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۱/۱۵

واژه‌های کلیدی:

تصمیم‌گیری هوشمند،

تیم پذیری،

رهبری دیجیتال

# نقش رهبری دیجیتال در تصمیم‌گیری هوشمند با میانجی‌گری تیم پذیری

محسن احمدی<sup>۱</sup> | محمدرضا اردلان<sup>۲</sup> | سیروس قنبری<sup>۳</sup> | افشین افضلی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه بوعلی سینا. رایانامه:

[mohsenahmadi2020@gmail.com](mailto:mohsenahmadi2020@gmail.com)

۲. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه بوعلی سینا. رایانامه: [mr.ardalan@basu.ac.ir](mailto:mr.ardalan@basu.ac.ir)

۳. نویسنده مسئول: استاد گروه علوم تربیتی، دانشگاه بوعلی سینا. رایانامه: [S.ghanbari@basu.ac.ir](mailto:S.ghanbari@basu.ac.ir)

۴. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه بوعلی سینا. رایانامه: [afzali.afshin@yahoo.com](mailto:afzali.afshin@yahoo.com)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش رهبری دیجیتال در تصمیم‌گیری هوشمند با میانجی‌گری تیم پذیری بود. روش پژوهش توصیفی و از نوع مطالعات همبستگی بود. جامعه آماری، مدیران مدارس ابتدایی استان کرمانشاه در سال ۱۴۰۱ به تعداد ۱۹۰۲ نفر بودند، از این جامعه بر مبنای فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۳۲۰ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با توجه به جامعه طبقات پژوهش مانند نوع منطقه (برخوردار، نیمه برخوردار و محروم)، شهرستان/بخش (۲۴ مورد) و جنسیت (مرد و زن) انتخاب شد. جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های؛ رهبری دیجیتال و تصمیم‌گیری هوشمند محقق ساخته علاوه تیم پذیری (سلطانی، ۱۳۸۷) استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد. یافته‌ها نشان داد که رهبری دیجیتال دارای اثر مستقیم و معنی‌دار بر تیم پذیری و تصمیم‌گیری هوشمند در مدیران مدارس ابتدایی بود. همچنین تیم پذیری دارای اثر مستقیم و معنی‌داری بر تصمیم‌گیری هوشمند در مدیران مدارس ابتدایی بود. به علاوه، رهبری دیجیتال به واسطه تیم پذیری دارای اثر غیرمستقیم و معنی‌دار بر تصمیم‌گیری هوشمند در مدیران مدارس ابتدایی بود. به نظر می‌رسد تیم پذیری در مدیران مدارس ابتدایی در رابطه‌ی رهبری دیجیتال و تصمیم‌گیری هوشمند نقش واسطه‌ای داشته باشد.

استناد به این مقاله: احمدی، م.، اردلان، م.، ر.، قنبری، س.، و افضلی، ا. (۱۴۰۲). نقش رهبری دیجیتال در تصمیم‌گیری هوشمند با میانجی‌گری تیم پذیری. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۷(۶۰)، ۱۸-۳۲.

<https://doi.org/10.22034/jiera.2023.391188.2946>

ناشر: انجمن پژوهش‌های آموزشی ایران

© نویسندگان



## مقدمه

بقا و پیشرفت هر جوامعی به کارآمدی و کیفیت آموزش و پرورش آن جامعه بستگی دارد که این امر مستلزم وجود مدیران خلاق و نوآور به‌عنوان یکی از ارکان مهم تعلیم و تربیت برای پرورش جوانان در آینده است. در کشورهای در حال توسعه از قبیل ایران به وجود مدیرانی اثربخش و کارآمد در همه بخش‌ها به‌ویژه در آموزش و پرورش که یکی از عامل‌های اصلی توسعه کشورهاست، نیازمند است. چون نقش مدیران کارآمد و اثربخش در آموزش و پرورش در رشد و پیشرفت جامعه انکارناپذیر است تا آنجا که صاحب‌نظران اعتقاد دارند که عملکرد یک ملت یا جامعه با عملکرد مدیران آموزشی آن جامعه مرتبط است. به عبارتی، عامل اصلی توسعه مدارس و پیشرفت جوامع، رهبری و مدیریت نظام آموزش و پرورش در سطوح مختلف آن است (Bush, 2018). بنابراین مدیران برای پیشرفت در عرصه رقابتی در سطح بین‌المللی به دنبال راهکارهایی برای بهبود سیستم‌های آموزشی و مدرسی خود هستند. یکی از این راه‌ها توجه به سیستم تصمیم‌گیری هوشمند است (Niemann, 2022).

تصمیمات هوشمند تصمیماتی هستند که از سوی مدیران اتخاذ می‌شوند و نیازمند پیش‌نگری و آینده‌نگری هستند و بر موفقیت و پیشرفت سازمان در بلندمدت تأثیر می‌گذارند. یک تصمیم هوشمند دارای چابکی و انعطاف‌پذیری زیادی در شناسایی نیازهای محیطی و تحول است (Sharifi, et al., 2018). برای هر سازمان و هر مجموعه‌ای که طالب توسعه و پیشرفت است، یک چارچوب تصمیم‌گیری هوشمند پیشنهاد می‌شود (Zhang, et al., 2021). تصمیم‌گیری هوشمند برای پارامترهای عملیاتی یک راه مؤثر در بهبود حالت عملکرد غیرعادی است (Wu, et al., 2018). طرح تصمیم‌گیری هوشمند با پیش‌بینی حالت عملیاتی به دست می‌آید؛ ابتدا لازم است پارامترهایی که بر تغییر روند کار تأثیر می‌گذارند را تشخیص دهیم و آن‌ها را انتخاب کنیم. با این عملیات، پارامترهای انتخاب‌شده به‌عنوان ورودی لحاظ می‌شوند و مدل پیش‌بینی حالت عملکرد ساخته می‌شود. در مرحله بعد، قضاوت کنید که آیا حالت کار پیش‌بینی‌شده یک حالت

عملیاتی غیرعادی است یا خیر، اگر حالت عملیاتی پیش‌بینی‌شده یک حالت عملیاتی غیرعادی باشد، یک استراتژی تصمیم‌گیری هوشمند بر روی پارامترهای عملیاتی انجام می‌شود و پارامترهای عملیاتی تنظیم‌شده برای مرحله بعد اعمال می‌شوند. اگر حالت کار پیش‌بینی‌شده یک حالت عملیاتی معمولی باشد، تنظیمات پارامتر موجود در این فرآیند حفظ می‌شود. از طریق فرآیند فوق، پس از استراتژی تصمیم‌گیری هوشمند، پارامترهای جدیدی ایجاد می‌شود و فرآیند تصمیم‌گیری بعدی آغاز می‌شود (Du et al., 2020).

لذا امروزه مدیران خود را مجبور به اخذ تصمیمات هوشمند بیشتری در ارتباط با موضوعات و مسائل مختلف و گسترده‌تری در زمان کوتاه‌تر می‌بینند. بدیهی است که در این فرآیند تصمیم‌گیری، سازمان به دنبال رهبری برای یافتن راه‌های مقابله با خواسته‌ها و چالش‌های جدید محیط در حال تغییر هستند باشند. رهبری همواره یکی از کلیدی‌ترین و درعین حال پیچیده‌ترین مباحث در حوزه مطالعات مدیریت سازمان بوده است. با گذشت زمان و متناسب با افزایش حجم و پیچیدگی محیط‌های سازمانی، مفهوم رهبری نیز اهمیت بیشتری پیدا کرده است؛ به شکلی که از دیدگاه برخی از صاحب‌نظران علم مدیریت، رهبری شاکله اصلی فعالیت‌های سازمان و عامل اصلی تعیین‌کننده موفقیت یا شکست یک سازمان به شمار می‌آید (Sander, 2020). وظیفه تصمیم‌گیری بر عهده رهبران آموزشی است چراکه تصمیم‌گیری به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین وظایف مدیران قلمداد می‌گردد. این اهمیت به حدی است که برخی از صاحب‌نظران، تصمیم‌گیری را مترادف با مدیریت دانسته‌اند. به‌واقع شناخت بهترین و مؤثرترین شیوه‌ی تصمیم‌گیری یکی از مسائل و مشکلات همیشگی و گریبان‌گیر رهبران آموزشی است (پورمحمد شاهینی، ۱۳۹۵).

به‌هرحال نقش رهبران به‌عنوان یک عامل مهم در موفقیت و اثربخشی مدرسه در پروژه‌های مختلفی دیده می‌شود (قنبری و معجونی، ۱۴۰۰؛ به نقل از رحمانی و قنبری، ۱۴۰۱). در پاسخ به این تغییرات، نیاز به گروه جدیدی از رهبران در سازمان‌ها احساس می‌شود که علاوه بر برخورداری از

و همگام با ایده‌ها، باورها و سبک‌های خاص زمانه پیش بروند (Guthrie & Meriwether, 2018). رهبران دیجیتال با ارزش داده‌ها آشنا هستند و برای تصمیم‌های مبتنی بر بینش، تحلیل داده را جایگزین اتکای صرف به تحلیل‌های شهودی و مبتنی بر احساسات می‌کنند و برای اتخاذ تصمیمات مناسب و همچنین شناسایی مسائل و چالش‌های عصر دیجیتال، نیازمند دانش و سواد متناسب با این عصر هستند (Brett, 2020). بر همین اساس لازم است سازمان‌ها به منظور ایجاد درک مشترکی از تصمیم‌گیری هوشمند، نگاه جدیدی به رهبری اطلاعات و فناوری، رهبری ارزش‌ها و رهبری منابع انسانی در بستر دیجیتال داشته باشند (Moon, 2021).

از دیگر عوامل اثرگذار بر تصمیم‌گیری هوشمند، تیم‌پذیری است. در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها در سراسر جهان کارهایی در زمینه تیم‌ها انجام داده‌اند تا بتوانند پاسخ‌ها و واکنش‌های سریع‌تر، انعطاف‌پذیرتر و تطبیق‌پذیرتری در محیط‌های کاری پرتلاطم و پیچیده ارائه دهند. امروزه بیشتر فعالیت‌های سازمان‌ها در حدی از پیچیدگی و گستردگی قرار دارند که افراد با تکیه صرف بر فعالیت‌های فردی نمی‌توانند به انجام درست و موفق این امور در سازمان نائل شوند (Seabra & Almeida, 2015). عرصه‌ی شدید ناپایدار، رقابتی و تحولات دنیای پرتلاطم امروز، شرایطی را برای بقای سازمان‌ها به وجود آورده که تکیه بر مهارت‌های اعضای سازمان را گریزناپذیر کرده است و توانایی کار تیمی را جزء لاینفک آن مهارت‌ها می‌داند (Bjornali et al., 2016).

یافته‌ها نشان می‌دهد یکی از چالش‌ها و دغدغه‌های اصلی بیشتر مدیران سازمان‌ها، ساختار سازمانی نامتناسب با کار تیمی برای ارائه خدمات بود. در همین راستا (Leone, 2019) تأکید می‌کند که تیم‌ها جایگزین افراد به‌عنوان پایه‌های اصلی سازمان شده‌اند و می‌توانند بیش از ساختار سازمان‌ها برای تصمیم‌گیری سریع و کارآمد باشند. مدیران با روحیه‌ی تیم‌پذیری در مدرسه مشتاقانه به تشکیل گروه‌های مشترک در کار می‌پردازند و به کارکنان خود مسئولیت و اختیاری بیشتری برای تصمیم‌گیری و انجام وظایف می‌دهند. تیم‌پذیری شاخصه‌ای در مدیران است که همفکری و اظهارنظر در

مهارت‌های حیاتی و قابلیت‌های رهبران فعلی، دارای تجربیات و مهارت‌های دیجیتال می‌باشند (Davison & Ou, 2017). به‌نحوی که قادر باشند نسبت به تلاش‌های دیجیتالی سازمانشان آگاهی داشته، آن‌ها را شکل دهند و هدایت کنند (Hensellek, 2020)؛ به عبارتی رهبری دیجیتال ترکیبی است بین فرهنگ دیجیتال و شایستگی دیجیتال که دارای ویژگی‌هایی نظیر رهبری فکری، خلاقیت، رهبری کنجکاو، دارای درک عمیق برای تفسیر، فرض و ترکیب اطلاعات در تصمیم‌گیری است (Mihardjo et al., 2019). بنابراین در عصر تحول دیجیتال، تغییر نقش رهبران اقتضا می‌کند مجموعه‌ای جدید از شایستگی‌ها برای آن‌ها تعریف و ارائه شود تا پاسخگوی روندهای اخیر باشند که در پی فناوری‌های تحول‌آفرین شکل گرفته‌اند. درعین حال باید به خاطر داشته باشیم که رهبران برای گسترش مهارت‌های با ارزش خود، اداره شبکه حرفه‌ای‌شان و دستیابی به تجارب تراز اول، سال‌های زیادی را گذرانده‌اند و با جدیت در مقابل شکست‌ها کار کرده‌اند، به‌طوری که چالش‌های کنونی و درعین حال سریعی که نتایج تحولات دیجیتال است بر اهمیت تجارب و شایستگی‌هایشان می‌افزاید. بدین ترتیب سازمان‌ها ملزم هستند برای همراه شدن در سفر به سوی تحول دیجیتال، با گذر از فرایندهای سنتی، پارادایم‌های رهبری خود را تغییر دهند تا با شکل‌دهی به نقش جدید رهبر به‌عنوان رهبر دیجیتال، فرصت‌های دیجیتال را به واقعیت تبدیل و این جریان را به بهترین شکل ممکن هماهنگ سازند (Wade & Obwegeser, 2019).

به‌رحال برای سازمان‌های سراسر جهان یک چالش مهم، تجهیز رهبران به توانایی‌های جدیدی که اقتضای عصر دیجیتال است زیرا انتقال به سازمان‌های دیجیتالی جدید شکاف‌های عمیقی در رهبران ایجاد کرده است. امروزه رهبران دیجیتال به‌عنوان یکی از عوامل اصلی باید برای کنترل و هدایت سازمان‌هایشان در جهت آینده غیرقابل اطمینانی که عصر دیجیتال رقم می‌زند آمادگی داشته باشند و هدایت جریان تحول را بر عهده بگیرند (Kane et al., 2019). همچنین از شایستگی‌ها و توانایی‌های ویژه‌ای برخوردار باشند تا هماهنگ

بر محدودیت‌ها، الهام بخشی، تأکید بر افزایش همگرایی و اجزای دیجیتال می‌دانند.

Meffert and Swaminathan (2018)، در رابطه با اهمیت رهبران در تحول دیجیتال، شایستگی‌های رهبران دیجیتال را شامل برخورداری از استدلال‌های قوی ضمن ترکیب آن با چشم‌انداز کارآفرینی در راستای اطلاع‌رسانی و متقاعدکردن افراد به منظور تحول دیجیتال در سازمان، ایجاد انگیزه و الهام بخشی برای تمام افراد، تنظیم‌کننده اهداف بلندپروازانه و چالشی و برقراری ارتباطات در راستای اهداف تحول دیجیتال می‌دانند. Tumbas و همکاران (2018)، با در نظر گرفتن این نکته که رهبران دیجیتال می‌توانند با کنار هم گذاشتن منابع فناوری و منابع انسانی یک تحول موفق دیجیتال را رقم بزنند، در توسعه شایستگی‌های رهبران دیجیتال بر موارد حائز اهمیتی تأکید می‌کنند که شامل ریسک‌پذیری و پذیرش شکست، تنظیم اهداف روشن و صریح، فراهم کردن بازخورد دوسویه، برانگیختن انگیزش درونی افراد، شفاف‌سازی تغییر و پیامدهای آن، مدیریت اثربخش تعاملات و عمل کردن به‌عنوان یک مشاور است. در مطالعه Zhang و همکاران (2021)، در مقاله‌ای با عنوان مدل تصمیم‌گیری هوشمند مبتنی بر طرح فرآیند مجدد با ادغام عوامل اقتصادی و محیطی به این نتایج دست یافتند که نتایج پژوهش می‌تواند پیشنهادهایی را برای سیاست‌گذاران و سازمان‌ها برای تدوین استراتژی‌های مدیریت و برنامه‌های توسعه ارائه دهد.

Khan و همکاران (2021)، در مطالعات خود با عنوان مدیریت و تصمیم‌گیری هوشمند در سیستم‌های پیچیده به این نتیجه دست یافتند که با تصمیم‌گیری هوشمند رویکردی مبتنی بر بهینه‌سازی را می‌توان ایجاد کرد. Du و همکاران (2020)، در مقاله‌ای تحت عنوان تصمیم‌گیری هوشمند بر اساس پیش‌بینی حالت عملیاتی غیرعادی برای فرآیند سازمان‌دهی به این نتیجه رسیدند که مدل پیش‌بینی ساخته‌شده حالت عملیاتی به‌خوبی در حالت عملیات غیرعادی پیش‌بینی می‌کند و تصمیم‌گیری هوشمند پیشنهادی می‌تواند به‌طور مؤثر حالت عملیات غیرعادی را بهبود بخشد که چشم‌انداز کاربردی مناسبی در فرآیند سازمان‌دهی دارد.

جلسات گروهی را تقویت می‌کند و می‌تواند زمینه‌ی مشارکت در عمل را به همراه داشته باشد (Niazazari, 2021). همچنین می‌توان گفت تیم‌پذیری فرآیندی است که به توسعه تیمی اشاره دارد و در آن اهداف، نتایج، نوع رهبری، مهارت‌ها و کارکرد گروه تغییر می‌کند، سدهای بین واحدها و دایره‌های سازمانی شکسته شده، تصمیم‌گیری‌ها غیرمتمرکز می‌شوند و در پایان، گروه تبدیل به تیم می‌شود (Song et al., 2022). بنابراین مدیران برای پیشبرد اهداف سازمانی نیازمند اعضای سازمانی در قالب تیم‌های چند نفره با تخصص‌های مکمل هستند (قنبری و بهشتی راد، ۱۳۹۵). لذا تیم‌پذیری پاسخی است به رقابت‌های اقتصادی جهانی و نوآوری‌های مستمر تکنولوژیک که به پیچیده‌تر شدن بیشتر شرایط محیطی و در نتیجه نیاز بیشتر به حل مسئله اثربخش در سازمان‌ها منجر شده است (Choi, et al., 2018 نقل از Niazazari, 2021). چنین فضایی فراهم ساختن بستر مناسبی برای آموزش و تمرین تیم، تیم‌پذیری، تیم‌سازی، حل مسئله و روابط بین فردی را ضروری می‌گرداند. لازم است اعضای تیم یاد بگیرند با یکدیگر کار کنند و نقش‌های حرفه‌ای و مسئولیت‌های هر فرد را بشناسند (Brandt et al., 2014).

در تعریف تیم‌پذیری مدیران آمده است که تمایل مدیران برای کار گروهی نسبتاً پایدار که اعضای سازمان را برای تحقق هدف‌های مشترک بسیج کند (Hedman, 2016). مدیران برای تحقق این مهم نیازمند انعطاف‌پذیری در نقش‌ها، وظایف خود و تمایل به پذیرش مسئولیت‌های تیمی هستند که در نهایت هم‌افزایی فعالیت‌های سازمانی را رقم خواهد زد (Han et al., 2018). Kane و همکاران (2019)، مهم‌ترین شایستگی‌های رهبران دیجیتال را شامل برخورداری از دیدگاه تحولی، درک فناوری دیجیتال، چشم‌انداز سازی روبه‌جلو، رهبری قاطع و عمل‌گرا، تغییرمحوری، همکاری و تیم‌سازی می‌دانند. Bongiorno و همکاران (2018)، شایستگی‌های رهبران دیجیتال را شامل ایجاد تعادل مناسب میان کنترل و نوآوری با تأکید بر ارتقا نوآوری، ارزش‌افزایی و کنار گذاشتن عیب‌یابی، نمایش فرصت‌ها و چالش‌ها به روشی جذاب در جهت ایجاد انرژی مثبت و بدین ترتیب کاهش مقاومت افراد و عدم تمرکز

مشکلات اجتماعی، بروز مشکلات روحی و روانی دانش آموزان، مشکلات اداری و تأخیر در انجام امور مربوطه، از بین بردن انگیزه معلمان و کادر اجرایی مدرسه، ایجاد تعارض بین کادر اداری و آموزشی مدرسه، عدم برقراری ارتباط مناسب با اولیا دانش آموزان، جبهه‌گیری و ایجاد مشکلات رفتاری در دانش آموزان و اولیایشان، عدم آرامش و امنیت فکری دانش آموزان خوب و سالم در مدرسه در انتظار نخواهیم داشت (Ariazand, 2015).

طبق بررسی‌های انجام‌شده، باوجود مطالعات متعددی که در این حوزه صورت گرفته است تاکنون چارچوب جامعی از تأثیر رهبران دیجیتال بر تصمیم‌گیری هوشمند و با تأثیر تیم‌پذیری ارائه نشده است. همچنین کاربرد متغیر تیم‌پذیری در این پژوهش و تأثیر آن‌ها بر تصمیم‌گیری هوشمند، موفقیت و بهبود عملکرد کمی و کیفی سازمان‌های آموزشی به‌ویژه مدیران مدارس مورد غفلت واقع شده است و همین امر منجر به کم‌کاری و کوتاهی در اجرای فرایندی اثربخش جهت طراحی و تدوین ابزارهای مناسبی برای اندازه‌گیری صحیح این متغیرها در مراکز و سازمان‌های آموزشی شده است. فقر پژوهشی در این مورد، یکی از انگیزه‌های اصلی انجام این پژوهش است که انجام این پژوهش می‌تواند از لحاظ نظری به توسعه ادبیات موجود در این زمینه کمک کند همچنین از نظر عملی نیز این پژوهش می‌تواند به مدیران مدارس کمک کند تا با تکیه بر این یافته‌ها، در وهله اول تصمیم‌گیری هوشمندانه در راستای مسائل مختلف داشته باشند و همچنین بتوانند از تمام ظرفیت‌ها و توانمندی‌های اعضای مدارس بهره‌گیرند.

دلیل دیگر ضرورت انجام این پژوهش آن است که با توجه به نقش پررنگ مؤسسات آموزشی و مدارس در برطرف کردن نیازهای جامعه و پرورش نسل آینده، نیاز به وجود رهبران حرفه‌ای داریم که بتوانند این نقش را به نحوی اثربخش ایفا کنند چراکه، رواج زمینه‌های دیجیتالی در سازمان‌ها و انتقال فناوری به مهارت‌های رهبری در فرایندهای نوپهور، به‌کارگیری چارچوب پیشرفته‌تری از شایستگی‌های رهبران را ضروری می‌سازد تا امر هدایت و رهبری در فضاهای دیجیتال را تسهیل کند. بنابراین نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند

در مقاله‌ای تحت عنوان Klimek and Klimek (2020)، در مقاله‌ای تحت عنوان فناوری اطلاعات و داده‌کاوی در تصمیم‌گیری هوشمند سازمان، به این نتیجه رسیدند که استفاده از فناوری‌های جدید در فرآیند تصمیم‌گیری هوشمند، خطر تشخیص داده‌شده را به حداقل می‌رساند. پیرایش و مقدم زرنندی (۱۳۹۵)، در مقاله‌ای تحت عنوان تصمیم‌گیری هوشمند در جهان در حال توسعه به این نتایج دست یافتند که هوشمندی برای کسب بازده باید مدیریت شود. بدیهی است که در این مسیر، کژی‌ها و نارسایی‌های زیادی نیز وجود خواهند داشت. اگر جامعه از حداکثر هوشمندی برخوردار باشد، تفکر هوشمند به‌طور طبیعی زیرساخت‌های قوی‌تری را برای تجزیه و تحلیل امور فراهم می‌آورد.

Howard and Holmes (2020)، در راستای تیم‌پذیری و سکوت سازمانی مشخص کردند که هنگامی مدیران در سطوح سازمانی در رفتارهای خود حمایت از فعالیت‌های تیمی را نشان دهند و تمایل به کار تیمی داشته باشند، زمینه‌ای فراهم می‌شود که کارکنان سکوت خود را بشکنند و تمایل به بحث و تبادل و نظر داشته باشند. Niazazari (2021)، در پژوهشی به این نتیجه دست یافت که رابطه رهبری دانش با تیم‌پذیری مثبت و معنی‌دار است و نقش میانجی تیم‌پذیری مدیران در ارتباط بین رهبری دانش با سکوت سازمانی منفی و معنی‌دار است.

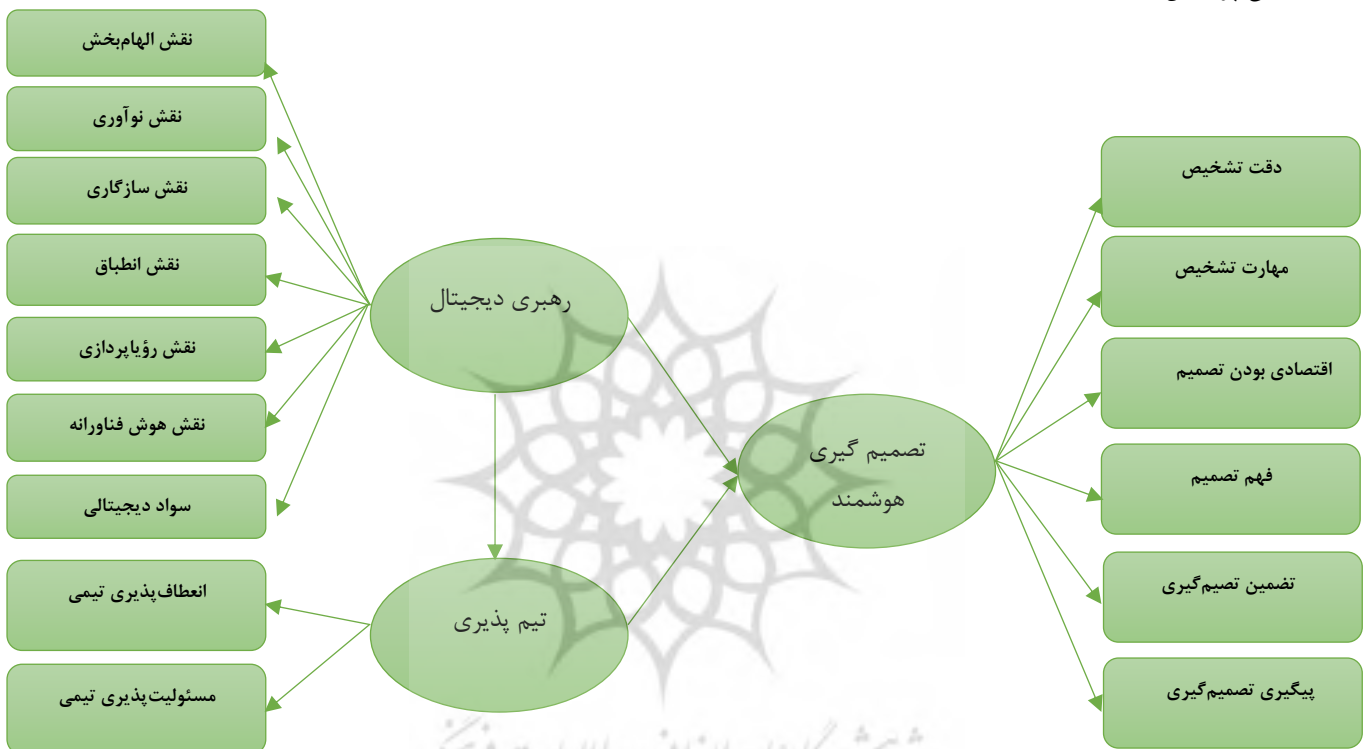
به هر حال، با توجه به اینکه تصمیمات مدیران مدارس با آینده کشور و با زندگی و سرنوشت دانش آموزان ارتباط مستقیم داشته و تقریباً در این زمینه توافق وجود دارد که یکی از مسائل اصلی سازمان‌های دولتی و غیردولتی، همچنین دانشگاهی، فقدان فرایندی منسجم از خصیصه‌های کلیدی مدیریت به‌ویژه در بعد تعریف و شناسایی درست تصمیم‌گیری‌ها است (Creelman, 2021) نقل از فاضلی و همکاران، ۱۴۰۰). اگر این تصمیمات صحیح و سنجیده اتخاذ شوند، آینده درخشان و روشنی در پیش رو خواهیم داشت و در این صورت مشکلات عدیده‌ای از جمله تباه کردن زندگی دانش آموزان، تحویل عناصر مضر و نامطلوب به جامعه، ترک تحصیل و تغییر سرنوشت دانش‌آموز، افت تحصیلی و

در حوزه‌های مختلف تصمیم‌گیری هوشمند در سازمان‌های آموزشی شود. از این رو تحقیق حاضر در صدد پاسخگویی به این سؤال است که آیا بین رهبری دیجیتال و تصمیم‌گیری هوشمند به واسطه تیم‌پذیری در مدیران مدارس ابتدایی استان کرمانشاه رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

باعث بررسی‌های عمیق، جامع و چندجانبه مطالعات تصمیم‌گیری هوشمند با تأکید بر رهبری دیجیتال و تیم‌پذیری باشد که با تحلیل شواهد نظری و تجربی و در قالب مدلی نوین، جامع و منسجم که قدرت تبیین منطقی آن بالا است مطرح شود. به نحوی که می‌تواند به‌عنوان یک الگوی اساسی در این باب شناخته شود و آغازگر پیدایش مدل‌های تخصصی

### شکل ۱.

مدل مفهومی پژوهش



تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ به تعداد ۱۹۰۲ نفر بودند که از این جامعه بر مبنای فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۳۲۰ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. با توجه به جامعه طبقات پژوهش مانند نوع منطقه (برخوردار، نیمه برخوردار و محروم)، شهرستان/بخش (۲۴ مورد) و جنسیت (مرد و زن) از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی استفاده شد.

ابزارهای پژوهش در ادامه بررسی شده است:  
 - پرسشنامه محقق ساخته تصمیم‌گیری هوشمند: این پرسشنامه دارای ۳۴ گویه و ۶ بعد دقت تشخیص، مهارت

فرضیه‌های پژوهش در ادامه بررسی شده است:

- رهبری دیجیتال بر تصمیم‌گیری هوشمند اثر مستقیم دارد.
- رهبری دیجیتال بر تیم‌پذیری اثر مستقیم دارد.
- تیم‌پذیری بر تصمیم‌گیری هوشمند اثر مستقیم دارد.
- رهبری دیجیتال بر تصمیم‌گیری هوشمند با نقش میانجی تیم‌پذیری اثر غیرمستقیم دارد.

### روش

روش پژوهش از لحاظ هدف، بنیادی و از بعد شیوهی اجرا توصیفی و از نوع مطالعات همبستگی بود. جامعه‌ی آماری پژوهش شامل کلیه مدیران ابتدایی استان کرمانشاه در سال

تشخیص، برآورد اقتصادی بودن تصمیم، فهم تصمیم، تضمین تصمیم‌گیری و پیگیری تصمیم‌گیری است. جهت تعیین روایی محتوایی پرسشنامه از روش نسبت روایی محتوا استفاده شد و پرسشنامه در اختیار ده نفر از پژوهشگران این حوزه قرار گرفت که با توجه به نتایج حاصل از تحلیل، نسبت روایی محتوای به‌دست‌آمده برای گویه‌ها در دامنه (۰/۷۰ تا ۰/۹۰) و نسبت روایی محتوای بعد دقت تشخیص (۰/۸۴)، بعد مهارت تشخیص (۰/۸۲)، بعد برآورد اقتصادی بودن تصمیم (۰/۸۵)، بعد فهم تصمیم (۰/۸۵)، بعد تضمین تصمیم‌گیری (۰/۸۶)، بعد پیگیری تصمیم‌گیری (۰/۸۷) و کل پرسشنامه تصمیم‌گیری هوشمند (۰/۸۵) گزارش شد که با توجه به حداقل مقدار CVR قابل قبول برای ده نفر متخصص که برابر ۰/۶۲ است، می‌توان گفت پرسشنامه تصمیم‌گیری هوشمند از روایی محتوایی برخوردار است. همچنین روایی سازه پرسشنامه از طریق تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت که شاخص‌های برازش (RMSEA=۰/۰۵۸)، (GFI=۰/۹۴)، (AGFI=۰/۹۳)، (NFI=۰/۹۶)، (CFI=۰/۹۸) می‌باشند که بیانگر آن است که این پرسشنامه از روایی سازه مناسب و قابل قبول برخوردار است. پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۵ گزارش شد.

پرسشنامه محقق ساخته رهبری دیجیتال: این پرسشنامه دارای ۳۲ گویه و ۷ بعد (نقش الهام‌بخش، نوآوری، سازگاری، انطباق، رؤیاپردازی، هوش فناورانه و سواد دیجیتالی) است. نسبت روایی محتوای به‌دست‌آمده برای گویه‌های این پرسشنامه در دامنه (۰/۸۰ تا ۰/۹۰) و نسبت روایی محتوای بعد نقش الهام‌بخش (۰/۸۵)، بعد نوآوری (۰/۸۴)، بعد سازگاری (۰/۸۴)، بعد انطباق (۰/۸۵)، بعد رؤیاپردازی (۰/۸۷)، بعد هوش فناورانه (۰/۸۵) و بعد سواد دیجیتالی (۰/۸۵) و کل پرسشنامه رهبری دیجیتال (۰/۸۵) گزارش شد که با توجه به حداقل مقدار CVR قابل قبول برای ده نفر متخصص که برابر ۰/۶۲ است، می‌توان گفت پرسشنامه رهبری دیجیتال از روایی محتوایی برخوردار است و همچنین روایی سازه پرسشنامه از طریق تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد، شاخص‌های برازش (RMSEA=۰/۰۶۳)، (GFI=۰/۹۳)، (AGFI=۰/۹۱)، (CFI=۰/۹۷)، (NFI=۰/۹۵) است که بیانگر آن است این پرسشنامه از روایی مناسب و قابل قبول برخوردار است و پایایی پرسشنامه ۰/۹۴ گزارش شد. پرسشنامه‌ها بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت در دامنه خیلی کم = ۱، کم = ۲، متوسط = ۳، زیاد = ۴ و خیلی زیاد = ۵ نمره‌گذاری شده‌اند. برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات پژوهش از تکنیک‌های تحلیل توصیفی (جدول توزیع فراوانی، نمودارها، میانگین، انحراف استاندارد، کجی و چولگی) و تحلیل استنباطی (ماتریس همبستگی پیرسون و مدل‌یابی معادلات ساختاری) با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS 25 و LISREL 10.30 به کار برده شد.

### یافته‌ها

بر اساس یافته‌های جمعیت‌شناختی از ۳۲۰ پاسخگو، ۱۹۰ نفر (۵۹ درصد) مرد و ۱۳۰ نفر (۴۱ درصد) زن و ۱۶۷ نفر (۵۲ درصد) با مدرک لیسانس، ۱۵۳ نفر (۴۸ درصد) با مدرک فوق‌لیسانس و دکتری، ۳۳ نفر (۱۰ درصد) با سابقه ۸ سال و

- پرسشنامه تیم‌پذیری مدیران که توسط Soltani (2008) طراحی و اعتباریابی شده است: این پرسشنامه شامل ۱۰ گویه بسته پاسخ بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت است، این پرسشنامه دو بعد مسئولیت‌پذیری تیمی و انعطاف‌پذیری تیمی را می‌سنجد. پرسشنامه توسط Soltani (2008) در طول فرایند پژوهش اعتباریابی شده است و میزان پایایی پرسشنامه ۰/۸۸ به دست آمده است. در این پژوهش نسبت روایی محتوای بعد مسئولیت‌پذیری تیمی (۰/۸۳) و بعد انعطاف‌پذیری تیمی (۰/۸۲) و کل پرسشنامه تیم‌پذیری (۰/۸۲۵) گزارش شد که با توجه به حداقل مقدار CVR قابل قبول برای ده نفر متخصص که برابر ۰/۶۲ است، می‌توان گفت پرسشنامه تیم‌پذیری از روایی محتوایی برخوردار است. همچنین روایی سازه پرسشنامه از طریق تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت، شاخص‌های برازش (RMSEA=۰/۰۵۴)، (GFI=۰/۹۹)، (AGFI=۰/۹۵)

پرسشنامه تیم‌پذیری مدیران که توسط Soltani (2008) طراحی و اعتباریابی شده است: این پرسشنامه شامل ۱۰ گویه بسته پاسخ بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت است، این پرسشنامه دو بعد مسئولیت‌پذیری تیمی و انعطاف‌پذیری تیمی را می‌سنجد. پرسشنامه توسط Soltani (2008) در طول فرایند پژوهش اعتباریابی شده است و میزان پایایی پرسشنامه ۰/۸۸ به دست آمده است. در این پژوهش نسبت روایی محتوای بعد مسئولیت‌پذیری تیمی (۰/۸۳) و بعد انعطاف‌پذیری تیمی (۰/۸۲) و کل پرسشنامه تیم‌پذیری (۰/۸۲۵) گزارش شد که با توجه به حداقل مقدار CVR قابل قبول برای ده نفر متخصص که برابر ۰/۶۲ است، می‌توان گفت پرسشنامه تیم‌پذیری از روایی محتوایی برخوردار است. همچنین روایی سازه پرسشنامه از طریق تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت، شاخص‌های برازش (RMSEA=۰/۰۵۴)، (GFI=۰/۹۹)، (AGFI=۰/۹۵)



شامل فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

کمتر، ۶۵ نفر (۲۰ درصد) با سابقه ۹ تا ۱۶ سال، ۱۲۰ نفر (۳۸ درصد) با سابقه ۱۷ تا ۲۴ سال و ۱۰۲ نفر (۳۲ درصد) با سابقه بیشتر از ۲۵ سال هستند. در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی

### جدول ۱.

بررسی توصیفی وضعیت متغیرهای پژوهش

متغیر	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
۱ رهبری دیجیتال	۳۲۰	۳/۹۵	۰/۶۰	-۰/۶۷۳	۰/۲۰۷
۳ تیم‌پذیری	۳۲۰	۳/۴۶	۰/۷۴	۰/۷۴۵	۱/۱۰۳
تصمیم‌گیری هوشمند	۳۲۰	۳/۶۹	۰/۶۶	۰/۶۵۷	-۰/۰۷۹

الگویابی علی، یعنی نرمال بودن متغیرها برقرار است.

مطابق جدول ۱ با توجه به اینکه میزان چولگی و کشیدگی

متغیرهای پژوهش در دامنه (۲ و -۲) است، پیش‌فرض

### جدول ۲.

ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

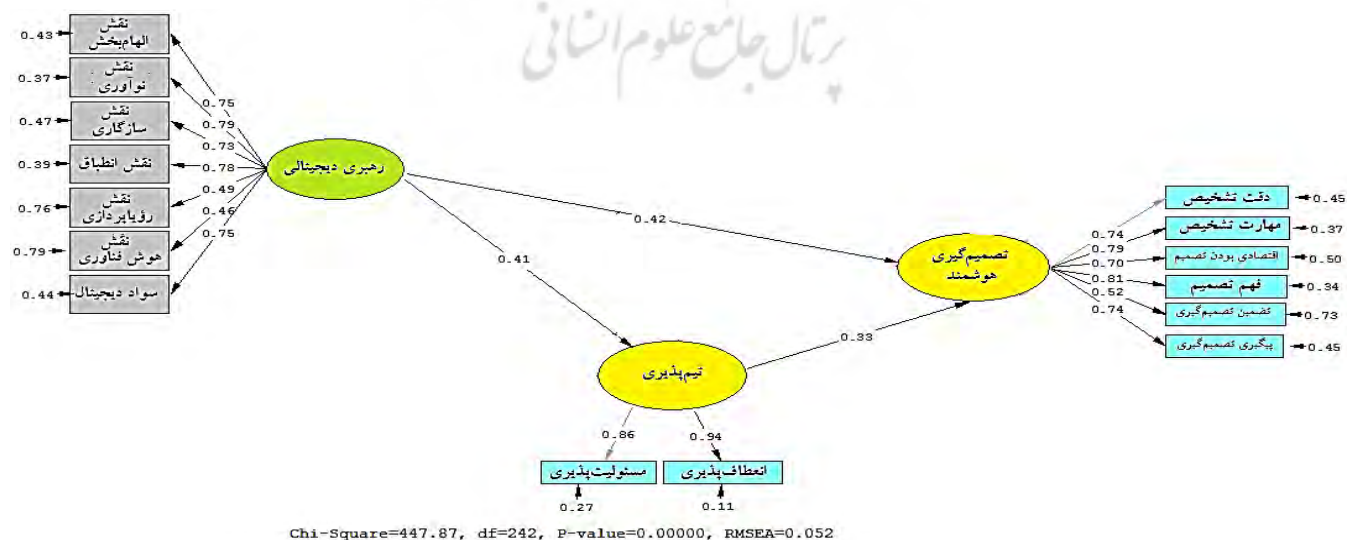
متغیر	۱	۲	۳
۱ رهبری دیجیتال	۱		
۲ تیم‌پذیری	۰/۴۶**	۱	
۳ تصمیم‌گیری هوشمند	۰/۵۱**	۰/۴۰**	۱

همبستگی متغیر تیم‌پذیری با تصمیم‌گیری هوشمند (۰/۴۰) در سطح ۰/۰۱ مستقیم و معنی‌دار است.

با توجه به جدول ۲ ضریب همبستگی متغیر رهبری دیجیتال با متغیرهای تصمیم‌گیری هوشمند (۰/۵۱) و تیم‌پذیری (۰/۴۶) در سطح ۰/۰۱ مستقیم و معنی‌دار است. ضریب

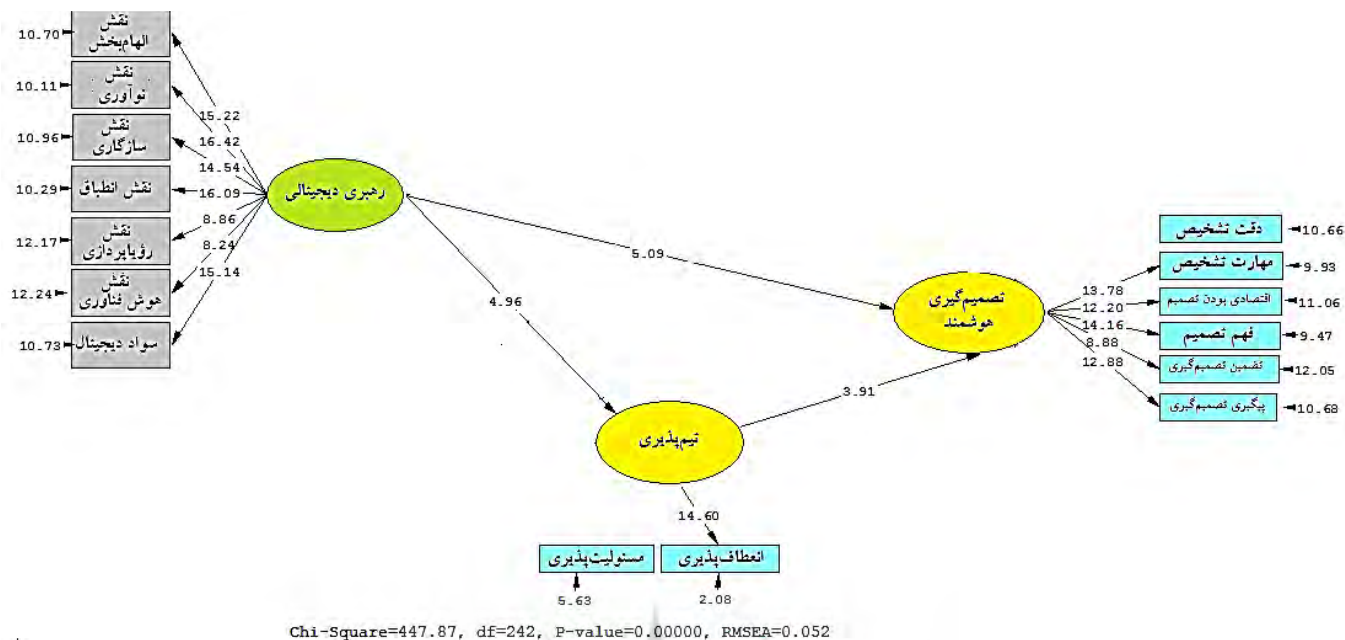
### شکل ۲.

مدل عمومی تجربی پژوهش با ضرایب استاندارد



شکل ۳.

مدل عمومی شاخص تی ضرایب مدل تجربی پژوهش



تیم‌پذیری دارد. تیم‌پذیری ضریب مسیر مستقیم (۰/۳۳) و مقدار تی (۳/۹۱) اثر مستقیم و معنادار بر تصمیم‌گیری هوشمند دارد.

مطابق داده‌های به‌دست‌آمده از شکل‌های ۲ و ۳ رهبری دیجیتال با ضریب مستقیم (۰/۴۲) و مقدار تی (۵/۰۹) اثر مستقیم و معنادار بر تصمیم‌گیری هوشمند و ضریب مسیر مستقیم (۰/۴۱) و مقدار تی (۴/۹۶) اثر مستقیم و معنادار بر

جدول ۳.

مسیرهای روابط مستقیم و غیرمستقیم آزمون شده در الگوی معادله‌های ساختاری

فرضیه	مستقل	وابسته	ضرایب	ضریب مسیر	T	سطح معناداری	نتیجه
۱	رهبری دیجیتال	تصمیم‌گیری هوشمند	مستقیم	۰/۴۲	۵/۰۹	۰/۰۱	تأیید
۲	رهبری دیجیتال	تیم‌پذیری	مستقیم	۰/۴۱	۴/۹۶	۰/۰۱	تأیید
۳	تیم‌پذیری	تصمیم‌گیری هوشمند	مستقیم	۰/۳۳	۳/۹۱	۰/۰۱	تأیید
۴	رهبری دیجیتال و تصمیم‌گیری	با نقش میانجی تیم‌پذیری	غیرمستقیم	۰/۱۳۵	۳/۰۷۱	۰/۰۱	تأیید

معناداری در سطح ۰/۰۱ دارد. رهبری دیجیتال با تیم‌پذیری رابطه‌ی غیرمستقیم و معناداری با تصمیم‌گیری هوشمند در سطح ۰/۰۱ دارد.

مطابق جدول ۳ رهبری دیجیتال با متغیرهای تصمیم‌گیری هوشمند و تیم‌پذیری در سطح ۰/۰۱ رابطه مستقیم و معناداری دارد. تیم‌پذیری با تصمیم‌گیری هوشمند رابطه مستقیم و

جدول ۴.

شاخص‌های نیکویی برازش الگوی آزمون شده پژوهش

مشخصه	برآورد	ملاک
خی دو مدل تجربی	۴۴۷/۸۷	
درجه آزادی مدل تجربی	۲۴۲	
نسبت مجذور خی به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )	۱/۸۵۱	$\chi^2/df < 3$
جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)	۰/۰۵۲	RMSEA < ۰/۰۸
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۵	GFI > ۰/۹
شاخص تعدیل‌شده‌ی نیکویی برازش (AGFI)	۰/۹۳	AGFI > ۰/۹
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	۰/۹۷	CFI > ۰/۹
شاخص نرم شده برازندگی (NFI)	۰/۹۴	NFI > ۰/۹

بلکه آن‌ها نتایج را بر مراحل و ابزارها، توسعه نمونه‌های اولیه را بر تمرکز مفرط بر مستندسازی، پاسخگویی سریع به تغییرات را بر پایبندی کورکورانه به یک برنامه و ایجاد همکاری سریع را بر قراردادهای سخت‌وسخت ارجح می‌دانند؛ بنابراین رهبر دیجیتال در تصمیمات هوشمندانه عمل می‌کند. Brett (2020) نیز در استناد به رابطه این دو متغیر اشاره می‌کند که رهبران دیجیتال برای تصمیم‌های مبتنی بر بینش حاصل از تحلیل داده را جایگزین اتکای صرف به تحلیل‌های ذهنی، شهودی و مبتنی بر احساسات می‌کنند. داشتن دانش کلی درباره فناوری‌های دیجیتال و ویژگی‌های تحولی آن‌ها، باید به مهارت‌هایی همچون تفکر نقادانه، تفکر طراحی و سواد رسانه‌ای مجهز باشند تا هوشمندانه تصمیم بگیرند.

بعلاوه نتایج پژوهش نشان داد رهبری دیجیتال اثر مستقیمی بر متغیر تیم‌پذیری داشته است. این نتیجه، با یافته‌های قبلی و بهشتی راد (۱۳۹۵)، سیادت و مختاری پور (۱۳۸۸)، Hensellek (2020)، Kane و همکاران (2019)، Howard and Holmes (2020) و Niazazari (2021) همسو است. این پژوهشگران معتقدند که یکی از شایستگی‌های رهبران، تیم‌سازی است. Howard and Holmes (2020)، بیان می‌کنند که هنگامی رهبران در سطوح سازمانی در رفتارهای خود حمایت از فعالیت‌های تیمی را نشان دهند و تمایل به کار تیمی داشته باشند، زمینه‌ای فراهم می‌شود که کارکنان سکوت خود را بشکنند و تمایل به بحث و تبادل و نظر داشته

شاخص‌های برازش مدل نشان دادند مقداری خی دو (۴۴۷/۸۷)، درجه آزادی (۲۴۲)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۸۵۱)، RMSEA (۰/۰۵۲)، GFI (۰/۹۵)، AGFI (۰/۹۳)، CFI (۰/۹۷) و NFI (۰/۹۴) با توجه به نتایج حاصل از شاخص‌های برازندگی در مدل معادلات ساختاری تأییدی پژوهش می‌توان گفت: نسبت خی دو بر درجه آزادی، بیانگر برازش مناسب مدل مفهومی با مدل تجربی است. مقدار شاخص RMSEA در دامنه ملاک قابل قبول قرار دارد. مقادیر شاخص‌های GFI، AGFI، CFI و NFI نیز نشانگر برازش مناسب مدل ساختاری است؛ بنابراین الگو ساختاری پژوهش از برازندگی قابل قبولی برخوردار است.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش رهبری دیجیتال در تصمیم‌گیری هوشمند با نقش میانجی‌گری تیم‌پذیری در بین مدیران مدارس ابتدایی استان کرمانشاه انجام پذیرفت. نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن بود که رهبری دیجیتال اثر مستقیمی بر تصمیم‌گیری هوشمند داشته است. این نتیجه با یافته‌های Brett (2020)، Zhang و همکاران (2021)، Bharadwaj و همکاران (2013) همسو است. در تبیین این یافته می‌توان گفت رهبر دیجیتال بر اساس قدرت تفکر خود اطلاعات صحیح کسب می‌کند، تصمیم می‌گیرد، در تصمیمات خود را در قیدوبند تشریفات دست و پاگیر قرار نمی‌دهند،

باشد تصمیم‌گیری‌ها هوشمندانه‌تر خواهد بود. الماسی و همکاران (۱۳۹۸) در این ارتباط اذعان می‌دارند که وجود و تشکیل تیم‌های کاری برای تصمیم‌های کارآمد اصلی‌گزینه‌پذیر در مدیریت و کنترل فرآیندها و فعالیت‌های کاری است. تیم‌پذیری باعث می‌شود افراد برای پاسخ دادن به چالش‌ها و مشکلات به تصمیم‌گیری بپردازند و در تعامل با یکدیگر تصمیم‌های کارآمد بگیرند. همچنین مطالعات Rostami and Hafizi (2015) مبنی بر اینکه تیم‌پذیری و کار تیمی پاسخگویی سازمان و سرعت لازم، انعطاف‌پذیری و رقابت تصمیم‌گیری را منطقی‌تر می‌کند؛ بنابراین سازمان‌ها برای تصمیمات کارآمد نیاز به فرآیند تشکیل تیم در سازمان دارند تا تصمیماتی کارآمد و عقلانی برای بهره‌وری سازمان بگیرند.

و در پایان نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که رهبری دیجیتال بر تصمیم‌گیری هوشمند با نقش واسطه‌ای تیم‌پذیری اثر غیرمستقیم دارد. این بدان معنی است که رهبری دیجیتال به واسطه تیم‌پذیری می‌تواند بر تصمیم‌گیری هوشمند تأثیر گذاشته و این تأثیر را شدت ببخشد. این یافته با مطالعات Zhang, Brett (2020)، همکاران (2021)، Bharadwaj و همکاران (2013)، قنبری و بهشتی راد (۱۳۹۵)، Kane و همکاران (2020)، Howard and Holmes (2020) و Niazazari (2021)، سیادت و مخاری پور (۱۳۸۸)، الماسی و همکاران (۱۳۹۸) و Rostami and Hafizi (2015) که به رابطه دوطرفه‌ای این متغیرها پرداخته‌اند همسو است؛ اما متأسفانه مطالعه‌ای که به رابطه این سه متغیر به صورت مستقیم و یکجا پرداخته باشد جهت مقایسه همسویی یا ناهم‌سویی یافت نشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت رهبران دیجیتال از طریق متقاعد کردن پیروان خود در دیدگاه‌های مشترک، استقبال از ایده‌ها و نظرات افراد خود، پیش‌بینی رویدادها و تصمیم‌گیری بر اساس آن‌ها به عبارتی از طریق نقش‌های الهام‌بخش و نوآوری بر تصمیم‌گیری هوشمند تأثیر می‌گذارد و از طریق توجه به واژه نقش سازگاری که رهبر دیجیتال از طریق آن مکرراً با افراد خود ارتباط برقرار می‌کند، آن‌ها را تشویق به یک تیم می‌کند، به‌طور مشترک با دیگران کار می‌کند، توانایی

باشند. در تبیین این یافته می‌توان گفت یکی از شایستگی‌های رهبران دیجیتال همان‌طور که در پژوهش‌ها به آن اشاره شده است توجه به تیم‌پذیری و فراهم‌سازی بسترهای لازم آن در سازمان است. در استناد به این فرض پژوهشی مطالعه Hensellek (2020) است که معتقد است رهبر دیجیتال از طریق نقش ارتباطی که مکرراً با دیگران ارتباط می‌گیرد، به‌طور مشترک با دیگران مدیران دیگر و پیروان کار می‌کند و فعالیت‌های را از طریق همکاری و به شکل تیمی انجام می‌دهد. در نتیجه می‌توان گفت رهبری دیجیتال بر تیم‌پذیری اثر دارد و به آن توجه دارد. رهبری دیجیتال از طریق نقش مشارکتی و بعد همکاری توانایی شبکه‌سازی را برای لابی کردن منابع و حمایت ذینفعان دارد و برای انجام فعالیت‌های سازمان از طریق مشارکت و همکاری به شکل تیمی تلاش می‌کند. سیادت و مختاری پور (۱۳۸۸) نیز در رابطه با این دو متغیر بیان می‌کنند که رهبر با تیم‌های خودگردان زنجیره فرماندهی را تشکیل می‌دهد و خود رهبر به‌عنوان رابط اول و مستقیم در زنجیره‌های تیم‌های کاری، مدیریت می‌کند. مدیر به‌عنوان هماهنگ‌کننده تیم که به شکل تیمی به حل مسائل و تصمیم‌گیری می‌پردازد بیشترین مسئولیت را در تیم‌های کاری دارد. رهبر از طریق علاقه و توجه به پیروان، تشخیص استعداد آن‌ها و ایجاد فرصت برای آن‌ها احساس قدرت کنند، از طریق تشخیص و ضعف کار اعضای خود آن‌ها را کمک می‌کند از طریق قوت‌هایشان، ضعف‌ها را ترمیم کنند، مدیر از طریق خودکنترلی، حل تعارض تقویت ارتباطات تیم‌پذیری را در سازمان پرورش می‌دهد.

همچنین نتایج پژوهش نشان داد که تیم‌پذیری بر تصمیم‌گیری هوشمند اثر مستقیم دارد. این نتیجه با مطالعات Howard and Holmes (2020)، الماسی، فاطمی فر و نعمتی (۱۳۹۸) و Rostami and Hafizi (2015) همسو است. مطالعات Howard and Holmes (2020) نشان داد که تیم‌پذیری در بین مدیران و پیروان می‌تواند سکوت کارکنان را برای بحث و تبادل نظر و تصمیم‌گیری بشکند و ارتقا دهد و این امر نشان از رابطه بین دو متغیر تیم‌پذیری و تصمیم‌گیری است لذا هرچه تبادل نظر تیمی در بحث‌های سازمانی بیشتر

کوتاه‌مدت و بلندمدت برای مدارس در نظر داشته باشید. (۶) مدیران برای تصمیم‌گیری‌های مربوط به مدرسه قضاوت و ایده‌های عملی درک شده را در نظر داشته باشند. (۷) رهبران آموزشی در تصمیم‌گیری‌ها همیشه محیط در حال تغییر و نامطمئن را در نظر داشته باشند تا بتوانند خود را با این تغییرات وفق دهند. نهایتاً در ادامه این پژوهش پیشنهاد‌های پژوهشی زیر را می‌توان ارائه داد: (۱) بررسی عوامل مؤثر بر رهبری دیجیتال مدیران مدارس به منظور شناخت و ارائه راهکارهایی جهت افزایش اثربخشی آن. (۲) متغیرهای این پژوهش را در مراکز آموزشی دیگر از جمله در دانشگاه‌ها بررسی شود و نتایج آن‌ها با نتایج این پژوهش مورد مقایسه قرار بگیرد. (۳) در صورت امکان از حجم نمونه وسیع‌تری همراه با روش‌های مصاحبه و مشاهده استفاده شود.

### سپاسگزاری

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه بوعلی سینا است. از تمام کسانی که در انجام این پژوهش ما را یاری کردند کمال تشکر را داریم.

### تعارض منافع

نتایج پژوهش با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست.

### منابع

الماسی، م.، فاطمی فر، م.، و نعمتی، ل. (۱۳۹۸). رابطه چابکی سازمانی و کار تیمی بر بهره‌وری نیروی منابع انسانی با نقش میانجی تصمیم‌گیری اخلاقی. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۴(۱)، ۸۸-۸۲.

پورمحمد شاهینی، خ. (۱۳۹۵). شیوه‌های تصمیم‌گیری در رهبری سازمان، توفیق یا شکست مطالعه موردی: مدیریت نظارت بر پروژه‌های عمرانی مناطق نفت‌خیز، دومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران.

پیرایش، ر.، و مقدم زرنندی، م. (۱۳۹۵). تصمیم‌گیری هوشمند در جهان درحال توسعه، چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران.

شبکه‌سازی منابع را دارد، بر مقوله تیم‌پذیری تأثیر می‌گذارد. همچنین رهبران از طریق تصمیم‌گیری قاطع و سریع، اولویت‌بندی فعالیت‌ها که در نقش انطباقی وی قرار دارد و توجه به نقش رؤیایزدایی رهبر که مبنی بر آن است رهبر دارای بینش و تخیل از آینده برای تصمیم‌گیری هوشمندانه است همچنین بر تصمیم‌گیری هوشمند و اعمال این فعالیت‌ها و موضوعات به شکل مشترک و دخالت پیروان در این مسائل به تیم‌پذیری می‌پردازند و توجه دارند.

اگرچه نتایج پژوهش بر نقش مهم و میانجی تیم‌پذیری در ارتباط بین رهبری دیجیتال و تصمیم‌گیری هوشمند تأکید می‌کند، ولی باید توجه داشت که این پژوهش نیز مانند سایر پژوهش‌ها دارای محدودیت‌هایی بود که می‌توان به کمبود پشتوانه نظری مبنی بر رابطه بین سه متغیر رهبری دیجیتال، تصمیم‌گیری هوشمند و تیم‌پذیری اشاره کرد همچنین استفاده از پرسشنامه به‌عنوان تنها ابزار گردآوری داده‌ها (با توجه به محدودیت‌های ذاتی پرسشنامه) و نیز انتخاب نمونه صرفاً از بین مدیران مدارس ابتدایی، بعلاوه افت آزمودنی که از محدودیت‌های این پژوهش است؛ اما با این وجود پیشنهاد‌های کاربردی زیر ارائه می‌شود: (۱) برگزاری نشست‌های علمی، دوره‌های دانش‌افزایی، جلسات نقادی، تشریک‌مساعی برای تصمیم‌گیری‌های مربوط به مدرسه برگزار شود تا علاوه بر اخذ تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه، روحیه تیم‌پذیری نیز نهادینه شود. (۲) به مدیران آموزشی پیشنهاد می‌شود به شکل تیمی با پیروان خود قبل از تصمیم‌گیری، هدف‌گذاری کنند، اهداف را دقیق مشخص کنند تا علاوه بر رسیدن به تصمیم‌گیری هوشمند، روحیه تیم‌پذیری را نیز رواج دهند. (۳) تمام معیارهای تصمیم‌گیری بر وزن‌های منطقی مرتبط در فرآیند تصمیم‌گیری با نظر معلمان به شکل تیمی شناسایی شوند و از ایده‌ها و نظرات آن‌ها استقبال شود. (۴) در تصمیم‌گیری‌های مدرسه برای تعریف مشکلات و مسائل، تمامی جوانب و منابع توسط مدیر به شکل تیمی مشخص شود. (۵) تشکیل جلسات تخصصی و دعوت از متخصصان برون‌سازمانی برای افزایش مهارت‌های بین فردی مدیران و معلمان و تسهیل مشارکت در بین آن‌ها را در برنامه‌های

- sintering process. *Journal of Process Control*, 96, 57-66.
- Guthrie, K. L., & Meriwether, J. L. (2018). Leadership development in digital spaces through mentoring, coaching, and advising. *New directions for student leadership*, 2018(158), 99-110.
- Han, S. J., Lee, Y., Beyerlein, M., & Kolb, J. (2018). Shared leadership in teams: The role of coordination, goal commitment, and knowledge sharing on perceived team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(3/4), 150-168.
- Hensellek, S. (2020). Digital leadership: A framework for successful leadership in the digital age. *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*, 2(1), 55-69.
- Howard, M. C., & Holmes, P. E. (2020). Social courage fosters both voice and silence in the workplace: A study on multidimensional voice and silence with boundary conditions. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(1), 53-73.
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How digital leadership is (n't) different. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 34-39.
- Khan, A. H., Cao, X., & Li, S. (2021). *Management and intelligent decision-making in complex systems: an optimization-driven approach*. Springer Nature.
- Kim, M. S., & Thapa, B. (2018). Relationship of ethical leadership, corporate social responsibility and organizational performance. *Sustainability*, 10(2), 447.
- Klimek, J., & Klimek, J. A. (2020). IT and data mining in decision-making in the organization. Education management in the culture of late modernity. *Procedia Computer Science*, 176, 1990-1999.
- Leone, W. M. (2019). *Perceptions of Disparate Treatment and Lack of Teamwork between Military and Civilian Personnel Working in the 88th Communications Group at Wright-Patterson AFB, OH* (Doctoral dissertation, Ashford University).
- Meffert, J., & Swaminathan, A. (2018). Leadership and the urgency for digital transformation. *Leader to leader*, 2018(88), 44-49.
- Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters*, 9(11), 1749-1762.
- Moon, J. (2021). Effect of Emotional Intelligence and Leadership Styles on Risk Intelligent Decision Making and Risk Management. *Journal of Engineering, Project & Production Management*, 11(1), 71-81.
- Niazazari, M. (2021). The Relationship between knowledge leadership and organizational silence with the mediating role of team reception of school managers. [In Persian]
- Niemann, D. (2022). International Organizations in Education: New Takes on Old Paradigms. *Global Pathways to Education: Cultural Spheres, Networks, and International Organizations*, 127-161.
- Rostami Bashmani, M., & Hafizi, A. (2015). The effect of organizational agility on manpower's productivity: Case study (Esfahan Governorate). *VISI Journal Akademik*, 2(9), 84-89. [In Persian]
- رحمانی، ا.، و قنبری، س. (۱۴۰۱). نقش رهبری زهرآگین در ایجاد ترومای سازمانی با میانجی‌گری رفتار منافقانه. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۶(۵۸)، ۲۰-۳۴.
- سیادت، س.ع.، و مختاری‌پور، م. (۱۳۸۸). رهبری تیمی در سازمان بر اساس نقش سازمانی و فرهنگ ملی (مورد مطالعه: دانشگاه‌های دولتی اصفهان). اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ۳(۱)، ۱۹۱-۲۱۹.
- فاضلی، ح.، عباس‌پور، ع.، رحیمیان، ح.، و دلاور، ع. (۱۴۰۰). شناسایی و اعتباریابی مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مدیران آموزشی سازمان آموزش و پرورش. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۵(۵۳)، ۲۳-۴۱.
- قنبری، س.، و بهشتی‌راد، ر. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی بر اساس کارت امتیازی متوازن (BSC) (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه). جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۷(۴)، ۴۷-۶۰.

## References

- Ariazand, A. (1389). The position of knowledge management in the decisions of school administrators of Tehran Education Organization. *Management Quarterly*, 7(17), 66-81. [In Persian]
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482.
- Bjornali, E. S., Knockaert, M., & Erikson, T. (2016). The impact of top management team characteristics and board service involvement on team effectiveness in high-tech start-ups. *Long Range Planning*, 49(4), 447-463.
- Bongiorno, G., Rizzo, D., & Vaia, G. (2018). *CIOs and the digital transformation: A new leadership role* (pp. 1-9). Springer International Publishing.
- Brett, J. (2020). *Evolving digital leadership*. Ascent Audio.
- Bush, T. (2018). Research on educational leadership and management: Broadening the base. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(3), 359-361.
- Covington, M. V. (1984). The self-worth theory of achievement motivation: Findings and implications. *The elementary school journal*, 85(1), 5-20.
- Choi, E. H., Kim, E. K., & Kim, P. B. (2018). Effects of the educational leadership of nursing unit managers on team effectiveness: mediating effects of organizational communication. *Asian nursing research*, 12(2), 99-105.
- Davison, R. M., & Ou, C. X. (2017). Digital work in a digitally challenged organization. *Information & Management*, 54(1), 129-137.
- Du, S., Wu, M., Chen, L., Cao, W., & Pedrycz, W. (2020). An intelligent decision-making strategy based on the forecast of abnormal operating mode for iron ore

- Tumbas, S., Berente, N., & Vom Brocke, J. (2018). Digital innovation and institutional entrepreneurship: Chief Digital Officer perspectives of their emerging role. *Journal of Information Technology*, 33, 188-202.
- Wade, M., & Obwegeser, N. (2019). How to choose the right digital leader for your company. *MIT Sloan Management Review*, 60(4), 1-4.
- Wu, M., Zhang, K., An, J., She, J., & Liu, K. Z. (2018). An energy efficient decision-making strategy of burden distribution for blast furnace. *Control Engineering Practice*, 78, 186-195.
- Zhang, X., Xu, L., Zhang, H., Jiang, Z., & Cai, W. (2021). Energy based intelligent decision-making model for remanufacturing process scheme integrating economic and environmental factors. *Journal of Cleaner Production*, 291, 125247.
- Sander, P. (2020). *Digital Leadership-Leadership competencies required in times of a multigenerational workforce in the digital age* (Doctoral dissertation, Hochschulbibliothek HWR Berlin).
- Sharifi, Siddiqa, Lajurdi, Seyed Jalil, Rezaian, Ali, Talebpour, Alireza. (2018). Smart university, a solution to improve the international rankings of universities (the study of the ranking system). *Public Administration Perspective*, 40, 15-40. [In Persian]
- Soltani, I. (2008). *Self-Evaluation and improvement tools in Human Resource Management*, Isfahan: Arkan Danesh Publications. [In Persian].
- Song, S., Chen, X., Wang, W., Bai, S., Xu, X., & Zhang, Y. (2022). Does perfectionism in leaders increase or impede team decision-making performance? Team level LMX as a key factor. *Personality and Individual Differences*, 197, 111769.

