

توسعه مدل شایستگی‌های رهبری هنرمندانه: چارچوبی مفهومی برای مدیران مؤسسات آموزشی-فرهنگی

سارا رحمانی^۱

^۱ گروه مدیریت فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

چکیده

تحولات شتابان محیطی، پیچیدگی‌های فزاینده فرهنگی و آموزشی، و ضرورت پاسخ‌گویی خلاقانه به نیازهای متنوع ذی‌نفعان، موجب شده است که سبک‌های متعارف مدیریت در مؤسسات آموزشی-فرهنگی با محدودیت‌های جدی مواجه شوند. در چنین بستری، «رهبری هنرمندانه» به‌عنوان رویکردی نوین، انسان‌محور، معناساز و خلاق، توجه پژوهشگران و مدیران را به خود جلب کرده است. هدف این پژوهش، توسعه و تبیین یک چارچوب مفهومی برای شایستگی‌های رهبری هنرمندانه در مدیران مؤسسات آموزشی-فرهنگی و بررسی اعتبار آن است. این مطالعه با رویکردی ترکیبی و در دو فاز کیفی و کمی طراحی شده است. در فاز کیفی، با استفاده از روش دلفی و مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه‌های مدیریت آموزشی، مطالعات هنری، رهبری تحول‌آفرین و مدیریت فرهنگی، مؤلفه‌های اصلی شایستگی‌های رهبری هنرمندانه استخراج شد. تحلیل داده‌های کیفی نشان داد که این شایستگی‌ها در سه حوزه اصلی قابل طبقه‌بندی‌اند: «بینش زیبایی‌شناختی»، «قابلیت تأثیرگذاری هنری» و «مدیریت فرآیند خلاقیت». در فاز کمی، بر اساس یافته‌های کیفی، پرسشنامه‌ای تخصصی تدوین و در میان ۲۱۰ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد مؤسسات فرهنگی و آموزشی توزیع شد. داده‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شدند. نتایج نشان داد که مدل پیشنهادی از برازش مطلوبی برخوردار است و ابعاد سه‌گانه شایستگی رهبری هنرمندانه، اثر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی کارکنان، ارتقای کیفیت خروجی‌های آموزشی-فرهنگی و تقویت ظرفیت نوآوری سازمانی دارند. همچنین، مؤلفه‌هایی چون همدلی عمیق، تجسم‌سازی چشم‌انداز، روایت‌پردازی الهام‌بخش، خلق فضای امن برای آزمون و خطا، و هدایت حساس و منعطف فرآیندهای خلاق، بیشترین نقش را در تبیین رهبری هنرمندانه ایفا می‌کنند. یافته‌های این پژوهش می‌تواند مبنایی برای طراحی برنامه‌های توسعه مدیران، تدوین الگوهای ارزیابی شایستگی و بازاندیشی در سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در مؤسسات آموزشی-فرهنگی فراهم آورد.

واژه‌های کلیدی: رهبری هنرمندانه، شایستگی‌های رهبری، چارچوب مفهومی، مدیریت خلاقیت، توسعه رهبری.

۱. مقدمه

مؤسسات آموزشی-فرهنگی در جهان معاصر، بیش از آنکه صرفاً سازمان‌هایی اداری یا اجرایی باشند، فضاهایی برای تولید معنا، بازآفرینی هویت، انتقال ارزش‌ها، پرورش خلاقیت و تسهیل گفت‌وگوی فرهنگی‌اند. این سازمان‌ها در مرز میان آموزش، فرهنگ، هنر، هویت اجتماعی و توسعه انسانی قرار دارند و به همین دلیل، مدیریت آن‌ها مستلزم نوعی حساسیت چندلایه، فهم پیچیدگی‌های انسانی و توان هدایت فرآیندهای خلاق و مشارکتی است. در چنین سازمان‌هایی، مدیر صرفاً تنظیم‌کننده منابع یا ناظر بر عملکرد نیست؛ بلکه به‌مثابه معمار فضاهای معنایی، تسهیل‌گر گفت‌وگو، برانگیزاننده خلاقیت و الهام‌بخش کنش جمعی عمل می‌کند.

الگوهای سنتی مدیریت که بر کنترل، سلسله‌مراتب، استانداردسازی و عقلانیت ابزاری صرف تکیه دارند، در مواجهه با اقتضات محیط‌های آموزشی-فرهنگی غالباً ناکافی‌اند. این مؤسسات با پدیده‌هایی مانند تنوع ذی‌نفعان، ابهام در اهداف، چندگانگی ارزش‌ها، حساسیت‌های نمادین، نقش برجسته عواطف، و ضرورت نوآوری مستمر مواجه‌اند؛ از این‌رو نیازمند الگوهای رهبری‌اند که علاوه بر عقلانیت مدیریتی، ظرفیت زیبایی‌شناختی، تخیل، حساسیت انسانی و توان خلق معنا را نیز در بر بگیرد. در این میان، مفهوم «رهبری هنرمندانه» به‌مثابه الگویی بدیل و مکمل، اهمیت ویژه‌ای می‌یابد.

رهبری هنرمندانه بر این فرض استوار است که رهبری صرفاً فرایندی فنی یا عقلانی نیست، بلکه کنشی تفسیری، خلاق، زیبایی‌شناختی و رابطه‌مند است. رهبر هنرمندانه، همانند یک هنرمند، می‌تواند میان عناصر پراکنده، چشم‌اندازی منسجم بیافریند؛ از طریق روایت، نماد، فرم و تجربه، دیگران را درگیر سازد؛ و فضایی پدید آورد که در آن خلاقیت، تجربه‌ورزی، یادگیری و هم‌افزایی ممکن شود. پژوهشگران حوزه رهبری، سازمان و زیبایی‌شناسی بر اهمیت ابعاد غیرعقلانی، حسی و هنری در رهبری تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که توجه به جنبه‌های زیبایی‌شناختی سازمان، قدرت تبیینی بالایی در فهم اثربخشی رهبری دارد (هانسن، رپر و ساور، ۲۰۰۷؛ استیفنزون، ۲۰۱۰؛ استراتی، ۱۹۹۹).

در محیط‌های آموزشی و فرهنگی، این نوع رهبری اهمیت مضاعف دارد. زیرا در این بسترها، کیفیت رهبری نه تنها بر شاخص‌های عملکردی، بلکه بر انگیزش حرفه‌ای، هویت سازمانی، حس تعلق، توان آفرینش فرهنگی، و کیفیت تجربه یادگیری مخاطبان اثر می‌گذارد. از سوی دیگر، در ادبیات داخلی، هرچند به موضوعاتی مانند رهبری آموزشی، مدیریت فرهنگی، رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت سازمانی پرداخته شده است، اما مفهوم‌پردازی منسجم از «شایستگی‌های رهبری هنرمندانه» و ارائه یک چارچوب مفهومی بومی‌پذیر برای مؤسسات آموزشی-فرهنگی هنوز کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

بر همین اساس، مسئله اصلی این پژوهش آن است که مدیران مؤسسات آموزشی-فرهنگی برای اعمال رهبری هنرمندانه به چه شایستگی‌هایی نیاز دارند و این شایستگی‌ها چگونه می‌توانند در قالب یک مدل مفهومی منسجم سازمان‌دهی شوند. این پرسش از آن رو اهمیت دارد که شفاف‌سازی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری هنرمندانه می‌تواند به طراحی برنامه‌های آموزشی، نظام‌های ارزیابی، معیارهای شایستگی‌محور و سیاست‌های توسعه منابع انسانی در این حوزه کمک کند.

هدف این پژوهش، توسعه و اعتبارسنجی چارچوب مفهومی شایستگی‌های رهبری هنرمندانه برای مدیران مؤسسات آموزشی-فرهنگی است. برای نیل به این هدف، پژوهش حاضر با رویکردی ترکیبی طراحی شده است تا ابتدا از طریق روش‌های کیفی، ابعاد پدیده را از دیدگاه خبرگان استخراج کند و سپس در فاز کمی، ساختار عاملی و اعتبار مدل به‌طور تجربی آزمون شود.

۲. بیان مسئله

رهبری در سازمان‌های آموزشی-فرهنگی ماهیتی به مراتب پیچیده‌تر از اداره سازمان‌های صرفاً بوروکراتیک یا تولیدی دارد. این سازمان‌ها به دلیل سروکار داشتن با انسان، معنا، فرهنگ، خلاقیت و فرآیندهای یادگیری، نیازمند نوعی از رهبری هستند که هم‌زمان عقلانی، عاطفی، تفسیری، اخلاقی و زیبایی‌شناختی باشد. با وجود این، بسیاری از مدیران این حوزه همچنان بر مبنای الگوهای مدیریتی کلاسیک یا حتی شبه‌اداری عمل می‌کنند؛ الگوهایی که عمدتاً بر نظم، انضباط، کنترل و تحقق وظایف از پیش تعریف‌شده متمرکزند و کمتر به ابعاد الهام‌بخشی، تجربه زیسته، تخیل و مشارکت خلاق توجه دارند.

این شکاف میان ماهیت سازمان‌های آموزشی-فرهنگی و سبک رهبری رایج، پیامدهای متعددی به همراه دارد؛ از جمله کاهش انگیزه و رضایت شغلی، فرسودگی حرفه‌ای، ضعف در نوآوری، پایین آمدن کیفیت تعاملات انسانی، و محدود شدن ظرفیت سازمان در خلق خروجی‌های متمایز فرهنگی و آموزشی. از سوی دیگر، محیط متحول امروز با گسترش فناوری‌های فرهنگی، تغییر سلیقه مخاطبان، ضرورت کار میان‌رشته‌ای و نیاز به چابکی و یادگیری مستمر، فشار بیشتری بر مدیران وارد کرده است تا از نقش‌های سنتی فراتر رفته و در جایگاه رهبرانی الهام‌بخش و خلاق ظاهر شوند.

در ادبیات رهبری، طی دهه‌های اخیر از رهیافت‌های جدیدی همچون رهبری تحول‌آفرین، رهبری اصیل، رهبری توزیعی، رهبری اخلاقی و رهبری زیباشناختی سخن به میان آمده است (بَس و آوولیو، ۱۹۹۴؛ یُکل، ۲۰۱۳؛ نُرثوس، ۲۰۲۱). با این حال، بخش مهمی از این مطالعات یا در زمینه‌های عمومی سازمانی انجام شده‌اند یا بر یک بُعد خاص از رهبری تمرکز داشته‌اند. در نتیجه، هنوز به الگویی که به‌طور ویژه ماهیت هنرمندانه رهبری در بستر آموزشی-فرهنگی را توضیح دهد، نیاز وجود دارد.

مفهوم «رهبری هنرمندانه» از این حیث واجد اهمیت است که به‌جای تقلیل رهبری به فنون مدیریتی، آن را نوعی کنش خلاق، حساس، تفسیری و تعاملی می‌داند. در این دیدگاه، رهبر می‌تواند همانند یک کارگردان، آهنگساز یا هنرمند تجسمی، میان افراد، ایده‌ها، احساسات و اهداف، نوعی هارمونی پویا ایجاد کند. او نه فقط دستور می‌دهد، بلکه فضا می‌سازد؛ نه فقط برنامه‌ریزی می‌کند، بلکه معنا خلق می‌کند؛ و نه فقط بر نتایج نظارت دارد، بلکه تجربه‌ای مشترک از رشد، یادگیری و آفرینش پدید می‌آورد.

با وجود جذابیت نظری این مفهوم، مسئله اصلی آن است که رهبری هنرمندانه هنوز در بسیاری از موارد در سطح استعاره باقی مانده و کمتر به زبان شایستگی‌ها و مؤلفه‌های قابل‌آموزش، قابل‌سنجش و قابل‌توسعه ترجمه شده است. برای آنکه بتوان از این مفهوم در تربیت مدیران و طراحی سیاست‌های منابع انسانی استفاده کرد، لازم است ابعاد آن به‌صورت روشن، نظام‌مند و مبتنی بر شواهد مشخص شود. به بیان دیگر، پرسش محوری این است که چه شایستگی‌هایی یک مدیر آموزشی-فرهنگی را به رهبر هنرمندانه تبدیل می‌کند؟

از سوی دیگر، در بستر ایران و سایر جوامعی که مؤسسات آموزشی-فرهنگی نقش مهمی در بازتولید سرمایه فرهنگی، هویت اجتماعی و توسعه فرهنگی دارند، فقدان الگوهای بومی و متناسب با این بخش، بیش از پیش محسوس است. پژوهش‌های داخلی بیشتر به موضوعاتی نظیر شایستگی مدیران آموزشی، مدیریت فرهنگی، یا رهبری تحول‌آفرین پرداخته‌اند، اما الگوی جامع و تلفیقی برای شایستگی‌های رهبری هنرمندانه کمتر توسعه یافته است. بنابراین، انجام پژوهشی که با بهره‌گیری از دیدگاه خبرگان و آزمون تجربی، چارچوبی مفهومی و معتبر در این زمینه ارائه دهد، از نظر نظری و کاربردی ضروری به نظر می‌رسد.

۳. اهمیت و ضرورت پژوهش

ضرورت این پژوهش را می‌توان در سه سطح نظری، مدیریتی و اجتماعی تبیین کرد.

در سطح نظری، این پژوهش به توسعه ادبیات رهبری در تقاطع با هنر، زیبایی‌شناسی و مدیریت فرهنگی کمک می‌کند. ادبیات موجود نشان می‌دهد که سازمان‌ها تنها ساختارهایی عقلانی نیستند، بلکه محیط‌هایی حسی، نمادین و تجربه‌مند نیز به‌شمار می‌روند (استرآتی، ۱۹۹۹). از این منظر، رهبری نیز نمی‌تواند صرفاً با شاخص‌های رسمی و تکنیکی فهم شود. پژوهش حاضر با ترجمه ایده رهبری هنرمندانه به زبان شایستگی‌های قابل تعریف و قابل سنجش، به غنای مفهومی این حوزه یاری می‌رساند.

در سطح مدیریتی، مدیران مؤسسات آموزشی-فرهنگی با مسئله هدایت تیم‌هایی متنوع، خلاق و حساس روبه‌رو هستند. آنان باید هم‌زمان بتوانند الهام‌بخش باشند، تعارض‌ها را مدیریت کنند، محیطی امن برای ایده‌پردازی فراهم آورند و ارزش‌های فرهنگی سازمان را زنده نگه دارند. یک مدل شایستگی معتبر می‌تواند برای گزینش، آموزش، ارزیابی عملکرد و توسعه حرفه‌ای این مدیران مورد استفاده قرار گیرد.

در سطح اجتماعی و فرهنگی نیز کیفیت رهبری در این مؤسسات بر کیفیت تجربه آموزشی، تولیدات فرهنگی، مشارکت اجتماعی و حتی سرمایه نمادین جامعه اثر می‌گذارد. بنابراین، ارتقای ظرفیت رهبری هنرمندانه در این سازمان‌ها، صرفاً یک موضوع درون‌سازمانی نیست، بلکه با توسعه فرهنگی، یادگیری اجتماعی و تقویت زیست‌بوم خلاقیت پیوند دارد.

۴. اهداف پژوهش

۴-۱. هدف اصلی

توسعه و اعتبارسنجی چارچوب مفهومی شایستگی‌های رهبری هنرمندانه برای مدیران مؤسسات آموزشی-فرهنگی.

۴-۲. اهداف فرعی

۱. شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اصلی شایستگی‌های رهبری هنرمندانه از دیدگاه خبرگان.
۲. طراحی مدل مفهومی شایستگی‌های رهبری هنرمندانه در مؤسسات آموزشی-فرهنگی.
۳. تدوین ابزار سنجش شایستگی‌های رهبری هنرمندانه.
۴. آزمون برازش مدل مفهومی از طریق تحلیل عاملی تأییدی.
۵. بررسی رابطه شایستگی‌های رهبری هنرمندانه با رضایت شغلی کارکنان و کیفیت خروجی‌های فرهنگی-آموزشی.

۵. پرسش‌ها و فرضیه‌های پژوهش

۵-۱. پرسش‌های پژوهش

۱. شایستگی‌های اصلی رهبری هنرمندانه در مدیران مؤسسات آموزشی-فرهنگی کدام‌اند؟
۲. این شایستگی‌ها چگونه در قالب یک چارچوب مفهومی سازمان‌دهی می‌شوند؟
۳. آیا مدل پیشنهادی از برازش آماری مناسبی برخوردار است؟
۴. آیا شایستگی‌های رهبری هنرمندانه با رضایت شغلی کارکنان و کیفیت خروجی‌های فرهنگی-آموزشی رابطه معنادار دارند؟

۵-۲. فرضیه‌های پژوهش

۱. مدل سه‌بعدی شایستگی‌های رهبری هنرمندانه شامل بینش زیبایی‌شناختی، قابلیت تأثیرگذاری هنری و مدیریت فرآیند خلاقیت، از برازش مطلوب برخوردار است.
۲. بینش زیبایی‌شناختی با رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنادار دارد.
۳. قابلیت تأثیرگذاری هنری با کیفیت خروجی‌های فرهنگی-آموزشی رابطه مثبت و معنادار دارد.
۴. مدیریت فرآیند خلاقیت با ظرفیت نوآوری و کیفیت عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارد.

۶. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۶-۱. مفهوم رهبری هنرمندانه

رهبری هنرمندانه مفهومی میان‌رشته‌ای است که از تعامل میان مطالعات رهبری، هنر، زیبایی‌شناسی سازمانی و مدیریت خلاقیت شکل گرفته است. در این دیدگاه، رهبر نه تنها یک تصمیم‌گیر یا کنترل‌کننده، بلکه یک معناپرداز، طراح تجربه، مفسر موقعیت و تسهیل‌گر خلاقیت است. رهبری هنرمندانه بر تخیل، شهود، روایت‌گری، حساسیت نسبت به فرم و فضا، آگاهی عاطفی و توان ایجاد تجربه‌های مشترک تکیه دارد (هنسن و همکاران، ۲۰۰۷؛ استیفنزون، ۲۰۱۰).

ادبیات نظری مرتبط با این حوزه متأثر از چند جریان اصلی است. نخست، جریان «زیبایی‌شناسی سازمانی» که سازمان را نه صرفاً سازوکاری عقلانی، بلکه عرصه‌ای از ادراک حسی، نمادها، تجربه‌ها و قضاوت‌های زیبایی‌شناختی می‌بیند (استراتی، ۱۹۹۹). دوم، مطالعات «هنر و مدیریت» که بر ظرفیت هنر برای توسعه تخیل، حساسیت، تحمل ابهام و یادگیری بازتابی در مدیران تأکید می‌کند (آدلر، ۲۰۰۶). سوم، رهیافت‌های جدید رهبری مانند رهبری تحول‌آفرین و اصیل که بر الهام‌بخشی، معنا، ارزش‌ها و تحول تأکید دارند (بس و آوولیو، ۱۹۹۴؛ نرثوس، ۲۰۲۱). رهبری هنرمندانه را می‌توان نوعی تلفیق خلاق از این سه جریان دانست.

به تعبیر آدلر، هنر می‌تواند به مدیران بیاموزد که چگونه پیچیدگی را درک کنند، ابهام را تحمل کنند و در شرایط نامطمئن، پاسخ‌های غیرکلیشه‌ای خلق نمایند (آدلر، ۲۰۰۶). همچنین، هنسن و همکاران نشان داده‌اند که تجربه هنری می‌تواند رهبران

را در توسعه حساسیت ادراکی و قدرت تعبیر موقعیت یاری دهد (هنسن، رپر و ساور، ۲۰۰۷). بنابراین، رهبری هنرمندانه صرفاً استعاره‌ای شاعرانه نیست، بلکه ظرفیتی عملی برای مدیریت در جهان پیچیده امروز است.

۲-۶. شایستگی‌های رهبری

شایستگی به مجموعه‌ای از دانش، مهارت، نگرش، ویژگی‌های شخصیتی و رفتارهای قابل مشاهده گفته می‌شود که با عملکرد اثربخش در یک نقش شغلی ارتباط دارند (بویاتزیس، ۱۹۸۲؛ اسپنسر و اسپنسر، ۱۹۹۳). رویکرد شایستگی‌محور در مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه برای مشاغل مدیریتی، ابزاری مهم برای انتخاب، آموزش و توسعه افراد محسوب می‌شود.

در حوزه رهبری، مدل‌های شایستگی متعددی پیشنهاد شده‌اند. برخی مدل‌ها بر شایستگی‌های عمومی مانند تفکر راهبردی، ارتباطات، تصمیم‌گیری و مدیریت تغییر تمرکز دارند؛ برخی دیگر نیز بر شایستگی‌های عاطفی، اجتماعی و اخلاقی تأکید می‌کنند (گولمن، بویاتزیس و مک‌کی، ۲۰۰۲). با این حال، شایستگی‌های لازم برای رهبری در سازمان‌های خلاق و فرهنگی ممکن است ابعادی فراتر از مدل‌های متعارف داشته باشد؛ از جمله تخیل، درک زیبایی‌شناختی، روایت‌سازی، حساسیت به نمادها و توان هدایت فرآیندهای خلاق.

۳-۶. مؤسسات آموزشی-فرهنگی و اقتضات رهبری

مؤسسات آموزشی-فرهنگی شامل طیفی از سازمان‌ها هستند؛ مانند مدارس و دانشگاه‌های هنر، مراکز فرهنگی، کانون‌های آموزشی، فرهنگسراها، مراکز تولید محتوا و سازمان‌های فعال در حوزه آموزش‌های فرهنگی و هنری. این مؤسسات دارای ویژگی‌های خاصی اند: مأموریت‌های چندبعدی، تنوع ذی‌نفعان، محوریت انسان، نقش برجسته هویت و ارزش‌ها، و وابستگی بالا به کیفیت تعاملات و نوآوری. از این رو، مدیریت در این فضاها نیازمند ظرفیت‌هایی چون انعطاف‌پذیری، معناپردازی، هوش عاطفی، تعامل بین‌فردی مؤثر و تسهیل یادگیری جمعی است (سرجیوانی، ۲۰۰۰؛ فولان، ۲۰۰۱).

۴-۶. ابعاد پیشنهادی رهبری هنرمندانه

بر پایه ادبیات نظری و یافته‌های اولیه این پژوهش، سه بُعد اصلی برای رهبری هنرمندانه مطرح شده است:

الف) بینش زیبایی‌شناختی

بینش زیبایی‌شناختی به توانایی رهبر در درک، تفسیر و سازمان‌دهی تجربه‌های انسانی و سازمانی از منظر کیفیت، هارمونی، معنا، فرم، حساسیت و ادراک حسی اشاره دارد. این بُعد شامل حساسیت به فضا، زبان، نمادها، سبک تعامل، کیفیت تجربه مخاطب و انسجام زیبایی‌شناختی محیط سازمان است. رهبر دارای بینش زیبایی‌شناختی می‌تواند کیفیتی از حضور و طراحی ایجاد کند که بر انگیزش، تعلق و تجربه یادگیری اثر مثبت بگذارد (استرآتی، ۱۹۹۹).

ب) قابلیت تأثیرگذاری هنری

این بُعد به توان رهبر در الهام‌بخشی، روایت‌پردازی، خلق تصویرهای ذهنی قدرتمند، برقراری ارتباط عاطفی و تأثیرگذاری از مسیرهای غیرصافاً دستوری اشاره دارد. این نوع تأثیرگذاری، شباهت زیادی به کارکرد هنرمند در برانگیختن تخیل و احساس

مخاطب دارد. رهبر هنرمندانه از داستان، نماد، تصویر، اجرا، لحن و حضور برای جهت‌دهی به کنش جمعی بهره می‌گیرد (آدلر، ۲۰۰۶؛ گولمن و همکاران، ۲۰۰۲).

ج) مدیریت فرآیند خلاقیت

مدیریت فرآیند خلاقیت شامل توانایی رهبر در طراحی، تسهیل و هدایت فرآیندهایی است که منجر به ایده‌پردازی، آزمایش، یادگیری از خطا، کار مشترک و نوآوری می‌شود. این بُعد نیازمند ایجاد امنیت روان‌شناختی، تحمل ابهام، مدیریت تعارض خلاق، و حمایت از ریسک‌پذیری سنجیده است (آدمونسون، ۱۹۹۹؛ امیرابیل، ۱۹۹۶). در محیط‌های آموزشی-فرهنگی، این بُعد بسیار مهم است؛ زیرا کیفیت خروجی‌ها به میزان زیادی به پویایی فضای خلاق وابسته است.

۷. پیشینه پژوهش

۷-۱. پیشینه خارجی

پژوهش‌های خارجی در حوزه ارتباط هنر و رهبری، هرچند با عناوین متنوع انجام شده‌اند، نشان می‌دهند که رهبران مؤثر در محیط‌های پیچیده، از ویژگی‌هایی همچون تخیل، توان روایت‌سازی، حساسیت ادراکی و توان کار با ابهام برخوردارند. آدلر در مقاله مشهور خود با عنوان «اقتصاد هنری سازمان‌ها» استدلال می‌کند که هنر می‌تواند منبعی برای بازاندیشی در مدیریت و رهبری باشد و رهبران از طریق مواجهه با هنر می‌توانند شیوه‌های جدید دیدن، احساس کردن و کنش کردن را بیاموزند (آدلر، ۲۰۰۶).

هنسن، رپر و ساور نیز در پژوهش خود نشان دادند که آموزش مبتنی بر هنر می‌تواند توسعه رهبری را در زمینه‌هایی چون خودآگاهی، درک پیچیدگی و ظرفیت بازتابی ارتقا دهد (هنسن، رپر و ساور، ۲۰۰۷). استراتژی نیز با طرح زیبایی‌شناسی سازمانی، بر این نکته تأکید می‌کند که فهم سازمان بدون توجه به ادراکات حسی، تجربه زیسته و ابعاد زیبایی‌شناختی آن ناقص است (استراتی، ۱۹۹۹).

در حوزه رهبری خلاق و تحول‌آفرین، بس و آولویو نشان داده‌اند که رهبران اثربخش، از طریق الهام‌بخشی، برانگیزش ذهنی و ملاحظه فردی، عملکرد و تعهد پیروان را ارتقا می‌دهند (بس و آولویو، ۱۹۹۴). اگرچه این چارچوب مستقیماً بر هنر تمرکز ندارد، اما برخی مؤلفه‌های آن با رهبری هنرمندانه هم‌پوشانی دارد. همچنین، امیرابیل در مطالعات خود درباره خلاقیت سازمانی تأکید کرده است که حمایت رهبری و محیط کار، در بروز رفتار خلاق نقش اساسی دارد (امیرابیل، ۱۹۹۶).

آدمونسون نیز مفهوم «امنیت روان‌شناختی» را مطرح کرد و نشان داد که تیم‌هایی که در آن‌ها افراد بدون ترس از سرزنش می‌توانند ایده‌های خود را بیان کنند، یادگیری و نوآوری بیشتری دارند (آدمونسون، ۱۹۹۹). این یافته برای بعد «مدیریت فرآیند خلاقیت» در رهبری هنرمندانه اهمیت اساسی دارد.

۷-۲. پیشینه داخلی

در ادبیات داخلی، اگرچه عنوان مستقیم «رهبری هنرمندانه» کمتر به کار رفته، اما پژوهش‌های متعددی در حوزه‌های نزدیک انجام شده است. برای مثال، مطالعاتی در زمینه شایستگی‌های مدیران آموزشی، رهبری تحول‌آفرین در مدارس و دانشگاه‌ها، مدیریت فرهنگی، و نقش خلاقیت در سازمان‌های آموزشی، بنیانی برای فهم این موضوع فراهم کرده‌اند. پژوهشگران ایرانی بر ضرورت حرکت از مدیریت اداری به رهبری انسانی، مشارکتی و تحول‌گرا در نهادهای آموزشی و فرهنگی تأکید کرده‌اند (علاقه‌بند، ۱۳۸۷؛ ساکی، ۱۳۹۶؛ ابیلی و همکاران، ۱۳۹۱).

در آثار علاقه‌بند، مدیریت آموزشی فراتر از انجام امور اجرایی دانسته شده و نقش مدیر در ایجاد محیط یادگیری، انگیزش و جهت‌دهی به تعاملات انسانی برجسته شده است (علاقه‌بند، ۱۳۸۷). همچنین، ساکی در مباحث رهبری آموزشی، به اهمیت ابعاد فرهنگی، انسانی و تحول‌آفرین رهبری در سازمان‌های آموزشی اشاره می‌کند (ساکی، ۱۳۹۶). در حوزه مدیریت فرهنگی نیز برخی پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مدیران فرهنگی برای اثربخشی بیشتر، نیازمند توانایی‌هایی مانند درک زمینه فرهنگی، ارتباط نمادین، هدایت مشارکت و مدیریت خلاقیت هستند.

با وجود این، خلأ اصلی آن است که این مطالعات عمدتاً یا به شایستگی‌های عمومی مدیریت پرداخته‌اند یا ابعاد هنری، زیبایی‌شناختی و خلاق رهبری را به صورت منسجم در قالب یک الگوی شایستگی بررسی نکرده‌اند. این پژوهش درصدد پرکردن همین شکاف است.

۸. روش‌شناسی پژوهش

۸-۱. رویکرد پژوهش

این پژوهش با رویکرد آمیخته اکتشافی متوالی انجام شد. در این طرح، ابتدا از روش‌های کیفی برای کشف و تبیین ابعاد شایستگی‌های رهبری هنرمندانه استفاده شد و سپس در فاز کمی، مدل حاصل از مرحله کیفی به صورت تجربی آزمون گردید. انتخاب این رویکرد از آن رو مناسب بود که مفهوم رهبری هنرمندانه در ادبیات داخلی کمتر عملیاتی شده و نیازمند اکتشاف مفهومی اولیه بود.

۸-۲. فاز کیفی

در فاز کیفی، از دو روش مکمل استفاده شد:

۱. مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختار یافته

۲. تکنیک دلفی

جامعه خبرگان شامل استادان مدیریت آموزشی، متخصصان مدیریت فرهنگی، صاحب‌نظران حوزه هنر و رهبری، و مدیران باسابقه مؤسسات آموزشی-فرهنگی بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری انجام شد. در مجموع، ۱۸ مصاحبه عمیق انجام گرفت و سپس برای پالایش و اجماع درباره ابعاد و مؤلفه‌ها، دو دور دلفی با ۱۵ نفر از خبرگان اجرا شد.

تحلیل داده‌های کیفی با روش تحلیل مضمون انجام گرفت. ابتدا کدهای اولیه استخراج شد، سپس مضامین پایه و سازمان‌دهنده شکل گرفت و در نهایت، سه مضمون فراگیر به‌عنوان ابعاد اصلی مدل شناسایی شد.

۳-۸. فاز کمی

در فاز کمی، بر اساس یافته‌های کیفی، پرسشنامه‌ای تخصصی طراحی شد. پرسشنامه شامل دو بخش بود:

الف) اطلاعات جمعیت‌شناختی؛

ب) گویه‌های مربوط به شایستگی‌های رهبری هنرمندانه، رضایت شغلی و کیفیت خروجی‌های سازمانی.

جامعه آماری این مرحله را مدیران، معاونان، کارشناسان ارشد و مسئولان واحدهای مؤسسات آموزشی-فرهنگی تشکیل دادند. نمونه‌ای به حجم ۲۱۰ نفر با روش نمونه‌گیری در دسترس هدفمند انتخاب شد. این حجم نمونه برای تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری مناسب ارزیابی شد.

۴-۸. روایی و پایایی ابزار

برای بررسی روایی محتوایی، از نظر خبرگان استفاده شد. نسبت روایی محتوا و شاخص روایی محتوا برای گویه‌ها محاسبه شد و گویه‌های نامناسب حذف یا اصلاح شدند. برای بررسی پایایی، از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد که در همه ابعاد بیش از ۰/۷ به دست آمد و حاکی از مطلوب بودن انسجام درونی مقیاس‌ها بود.

۵-۸. روش تحلیل داده‌ها

در فاز کیفی، تحلیل مضمون به کار رفت. در فاز کمی، داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای آماری و با روش‌های آمار توصیفی، تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شدند. شاخص‌هایی مانند نسبت کای‌دو به درجه آزادی، شاخص برازش تطبیقی، شاخص نیکویی برازش، شاخص تاکر-لونیس، و ریشه میانگین مجذور خطای تقریب برای ارزیابی برازش مدل استفاده شد.

۹. یافته‌های پژوهش

۱-۹. یافته‌های کیفی

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق و اجرای دوره‌های دلفی نشان داد که شایستگی‌های رهبری هنرمندانه در مؤسسات آموزشی-فرهنگی را می‌توان در قالب سه حوزه اصلی و مجموعه‌ای از مؤلفه‌های فرعی دسته‌بندی کرد. این سه حوزه عبارتند از: بینش زیبایی‌شناختی، قابلیت تأثیرگذاری هنری، و مدیریت فرآیند خلاقیت. در واقع، یافته‌های کیفی نشان دادند که رهبری هنرمندانه پدیده‌ای چندبعدی است که هم‌زمان بر ادراک، ارتباط و هدایت خلاقیت استوار است.

جدول ۱. ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده رهبری هنرمندانه در فاز کیفی

مؤلفه‌های فرعی	بعد اصلی
حساسیت به کیفیت تجربه انسانی در سازمان؛ درک نمادها، فضا و فرم‌های ارتباطی؛ توان تشخیص هارمونی و ناهماهنگی در محیط؛ توجه به زیبایی، معنا و انسجام در فرآیندها؛ تجسم‌سازی چشم‌انداز فرهنگی-آموزشی	بینش زیبایی‌شناختی
روایت‌پردازی الهام‌بخش؛ بیان مؤثر و تصویرساز؛ حضور ارتباطی اصیل و نافذ؛ همدلی عمیق با کارکنان و مخاطبان؛ توان برانگیختن احساس تعهد و مشارکت	قابلیت تأثیرگذاری هنری
ایجاد فضای ایمن برای ایده‌پردازی و آزمون و خطا؛ تسهیل کار گروهی خلاق؛ تحمل ابهام و چندانگی؛ هدایت تعارض‌های سازنده؛ حمایت از نوآوری و یادگیری مستمر	مدیریت فرآیند خلاقیت

الف) بینش زیبایی‌شناختی

یافته‌های کیفی نشان دادند که نخستین و یکی از بنیادی‌ترین ابعاد رهبری هنرمندانه، بینش زیبایی‌شناختی است. این بُعد به توانایی مدیر در درک کیفیت‌های ظریف، غیررسمی و گاه نامرئی محیط سازمانی اشاره دارد؛ کیفیت‌هایی که در قالب فضا، زبان، لحن ارتباطی، رفتارهای روزمره، چیدمان محیط، آیین‌های سازمانی و الگوهای تعامل بروز می‌کنند و نقش مهمی در شکل‌گیری احساس، انگیزش و کنش اعضای سازمان دارند.

بر اساس دیدگاه خبرگان، مدیر هنرمندانه تنها به شاخص‌های رسمی عملکرد توجه نمی‌کند، بلکه می‌تواند «کیفیت تجربه زیسته» کارکنان و مخاطبان را نیز درک و تفسیر کند. به بیان دیگر، چنین مدیری قادر است هارمونی یا ناهماهنگی موجود در فضای سازمان را تشخیص دهد، به معنا و زیبایی در فرآیندهای کاری توجه کند و چشم‌اندازی فرهنگی-آموزشی را به گونه‌ای تجسم بخشد که برای دیگران الهام‌بخش و فهم‌پذیر باشد.

ب) قابلیت تأثیرگذاری هنری

دومین بُعد استخراج‌شده از داده‌های کیفی، قابلیت تأثیرگذاری هنری بود. این بُعد به توانایی رهبر در اثرگذاری بر دیگران از طریق شیوه‌های غیرمستقیم، معنا‌ساز، الهام‌بخش و عاطفی اشاره دارد. نتایج نشان داد که مدیران آموزشی-فرهنگی برای همراه‌ساختن نیروهای خلاق، نمی‌توانند صرفاً بر ساختارهای رسمی، اقتدار اداری یا دستورالعمل‌های سازمانی تکیه کنند؛ بلکه باید از راه ارتباطی زنده، اصیل و معنادار، دیگران را درگیر و همراه سازند.

در این زمینه، مؤلفه‌هایی چون روایت‌پردازی الهام‌بخش، بیان تصویرساز، حضور ارتباطی نافذ، همدلی عمیق و توان ایجاد احساس تعهد و مشارکت بیش از دیگر مؤلفه‌ها مورد تأکید خبرگان قرار گرفت. به‌طور کلی، یافته‌ها نشان دادند که رهبر هنرمندانه قادر است از زبان، تصویر، نماد، روایت و ارتباط عاطفی برای برانگیختن انگیزه و جهت‌دهی به کنش جمعی بهره گیرد.

ج) مدیریت فرآیند خلاقیت

سومین بُعد اصلی شناسایی شده، مدیریت فرآیند خلاقیت بود. این بُعد ناظر بر توانایی مدیر در هدایت، تسهیل و حمایت از فرآیندهای خلاق در سازمان است. خبرگان بر این باور بودند که مهم‌ترین تمایز رهبر هنرمندانه با مدیر سنتی در این است که رهبر هنرمندانه می‌تواند خلاقیت را مدیریت کند، بی‌آنکه آن را محدود یا سرکوب نماید. به تعبیر دیگر، او قادر است میان نظم و آزادی، هدایت و استقلال، و ساختار و انعطاف، نوعی تعادل پویا برقرار کند.

از مهم‌ترین مؤلفه‌های این بُعد می‌توان به ایجاد فضای ایمن برای ایده‌پردازی و آزمون و خطا، تسهیل کار گروهی خلاق، تحمل ابهام، هدایت تعارض‌های سازنده و حمایت از یادگیری و نوآوری مستمر اشاره کرد. این یافته نشان می‌دهد که در محیط‌های آموزشی-فرهنگی، خلاقیت نه یک امر فردی و تصادفی، بلکه فرآیندی اجتماعی و نیازمند رهبری حساس، منعطف و تسهیل‌گر است.

جدول ۲. تبیین تفسیری ابعاد رهبری هنرمندانه بر اساس داده‌های کیفی

تفسیر مفهومی	بعد
توانایی درک و تفسیر کیفیت‌های حسی، نمادین و معنایی محیط سازمان و توجه به تجربه زیسته اعضا	بینش زیبایی‌شناختی
توان اثرگذاری از طریق روایت، ارتباط الهام‌بخش، همدلی و خلق معنا در تعاملات سازمانی	قابلیت تأثیرگذاری هنری
توان طراحی و هدایت محیطی که در آن ایده‌پردازی، آزمون، یادگیری و نوآوری امکان‌پذیر باشد	مدیریت فرآیند خلاقیت

۲-۹. یافته‌های کمی

پس از استخراج ابعاد و مؤلفه‌های مدل در مرحله کیفی، پرسشنامه تخصصی پژوهش تدوین و در بین ۲۱۰ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد مؤسسات آموزشی-فرهنگی اجرا شد. در ادامه، برای بررسی ساختار مفهومی مدل و ارزیابی میزان انطباق داده‌های تجربی با الگوی پیشنهادی، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

نتایج تحلیل نشان داد که بارهای عاملی گویه‌ها برای هر سه بعد اصلی در سطح قابل‌قبول و معنادار قرار دارند؛ به این معنا که گویه‌های طراحی‌شده توانسته‌اند ابعاد مربوط به رهبری هنرمندانه را به‌خوبی اندازه‌گیری کنند. همچنین، هر سه بعد شناسایی شده، سهم معنی‌داری در تبیین سازه کلی رهبری هنرمندانه داشته‌اند. این امر بیانگر آن است که ساختار سه‌بعدی پیشنهادی، از انسجام مفهومی و تجربی مطلوبی برخوردار است.

به‌منظور ارزیابی برازش مدل، شاخص‌های متعارف برازش محاسبه شدند. نتایج حاکی از آن بود که مقادیر این شاخص‌ها در دامنه قابل‌قبول قرار دارند؛ بنابراین می‌توان گفت که مدل پیشنهادی از نظر آماری، برازش مناسبی با داده‌های گردآوری شده دارد.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری رهبری هنرمندانه

شاخص برازش	مقدار مطلوب	وضعیت مدل پژوهش
نسبت کای دو به درجه آزادی	کمتر از ۳	مطلوب
شاخص برازش تطبیقی	بیش از ۰/۳	مطلوب
شاخص تاکر-لوئیس	بیش از ۰/۹	مطلوب
ریشه میانگین مجذور خطای تقریب	کمتر از ۰/۰۸	مطلوب

بر این اساس، یافته‌های کمی تأیید می‌کنند که مدل سه‌بعدی رهبری هنرمندانه شامل بینش زیبایی‌شناختی، قابلیت تأثیرگذاری هنری و مدیریت فرآیند خلاقیت، از اعتبار ساختاری مناسبی برخوردار است و می‌تواند به‌عنوان یک چارچوب مفهومی معتبر برای تحلیل و سنجش شایستگی‌های مدیران مؤسسات آموزشی-فرهنگی مورد استفاده قرار گیرد.

۳-۹. رابطه ابعاد مدل با پیامدهای سازمانی

در بخش دیگری از تحلیل کمی، روابط میان ابعاد رهبری هنرمندانه و برخی پیامدهای مهم سازمانی بررسی شد. نتایج مدل ساختاری نشان داد که هر یک از ابعاد شایستگی‌های رهبری هنرمندانه با متغیرهای کلیدی عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارند.

نخست، یافته‌ها نشان داد که بینش زیبایی‌شناختی با رضایت شغلی کارکنان رابطه‌ای مثبت و معنادار دارد. این نتیجه بیانگر آن است که هرچه مدیران نسبت به کیفیت تجربه انسانی، فضای تعاملی، معنا، انسجام و کیفیت زیسته محیط سازمان حساس‌تر باشند، کارکنان احساس رضایت، تعلق و آرامش بیشتری در محیط کار تجربه می‌کنند.

دوم، قابلیت تأثیرگذاری هنری با کیفیت خروجی‌های آموزشی-فرهنگی و نیز تعهد کارکنان رابطه مثبت و معنادار نشان داد. این یافته حاکی از آن است که توان مدیر در الهام‌بخشی، روایت‌سازی، برقراری ارتباط معنادار و جلب مشارکت عاطفی کارکنان، تأثیر مستقیمی بر کیفیت فعالیت‌ها و محصولات سازمان دارد.

سوم، نتایج نشان داد که مدیریت فرآیند خلاقیت قوی‌ترین نقش را در پیش‌بینی ظرفیت نوآوری سازمانی و کیفیت عملکرد خلاق ایفا می‌کند. این یافته از اهمیت نقش مدیر در ایجاد فضایی امن، منعطف و حمایت‌گر برای ایده‌پردازی، تعامل خلاق و یادگیری مستمر حکایت دارد.

جدول ۴. روابط ابعاد رهبری هنرمندانه با پیامدهای سازمانی

نوع رابطه	پیامد سازمانی مرتبط	بعد رهبری هنرمندانه
مثبت و معنادار	رضایت شغلی کارکنان	بینش زیبایی‌شناختی
مثبت و معنادار	کیفیت خروجی‌های آموزشی-فرهنگی	قابلیت تأثیرگذاری هنری
مثبت و معنادار	تعهد کارکنان	قابلیت تأثیرگذاری هنری
مثبت و معنادار	ظرفیت نوآوری سازمانی	مدیریت فرآیند خلاقیت
مثبت و معنادار	کیفیت عملکرد خلاق	مدیریت فرآیند خلاقیت

در مجموع، این یافته‌ها نشان می‌دهند که رهبری هنرمندانه صرفاً یک مفهوم انتزاعی یا نظری نیست، بلکه می‌تواند به‌عنوان یک سازه عملیاتی و اثربخش، در ارتقای کیفیت عملکرد مؤسسات آموزشی-فرهنگی نقش مهمی ایفا کند. به بیان دیگر، هرچه مدیران این مؤسسات از شایستگی‌های هنرمندانه‌تری در حوزه ادراک، ارتباط و هدایت خلاقیت برخوردار باشند، احتمال دستیابی سازمان به رضایت شغلی بالاتر، تعهد بیشتر کارکنان، خروجی‌های فرهنگی-آموزشی باکیفیت‌تر و ظرفیت نوآوری بیشتر افزایش می‌یابد.

۱۰. بحث و تفسیر یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش نشان داد که رهبری هنرمندانه را می‌توان در قالب سه حوزه اصلی شایستگی صورت‌بندی کرد: بینش زیبایی‌شناختی، قابلیت تأثیرگذاری هنری و مدیریت فرآیند خلاقیت. این یافته از یک‌سو با ادبیات زیبایی‌شناسی سازمانی و رهبری خلاق هم‌راستا است و از سوی دیگر، متناسب با اقتضائات محیط‌های آموزشی-فرهنگی قابل تبیین است.

نخست، برجسته‌شدن بعد «بینش زیبایی‌شناختی» مؤید آن است که رهبری در این نوع سازمان‌ها صرفاً با تحلیل‌های رسمی و ابزارهای عقلانی قابل فهم نیست. مدیران مؤثر به‌طور شهودی و ادراکی به «کیفیت تجربه» در سازمان حساس‌اند و می‌توانند پیامدهای عناصر به‌ظاهر کوچک، مانند لحن ارتباطات، نمادهای فرهنگی، طراحی فضا و آیین‌های سازمانی را بر انگیزش و معنا درک کنند. این موضوع با دیدگاه استراتژی درباره تجربه زیباشناختی سازمان همخوانی دارد (استراتژی، ۱۹۹۹).

دوم، بعد «قابلیت تأثیرگذاری هنری» نشان داد که در سازمان‌های آموزشی-فرهنگی، نفوذ مؤثر بیش از آنکه بر اقتدار رسمی استوار باشد، بر توان الهام‌بخشی، روایت‌سازی و ایجاد پیوند عاطفی مبتنی است. این یافته با نظریه‌های رهبری تحول‌آفرین نیز سازگار است، زیرا رهبران تحول‌آفرین از طریق آرمان‌بخشی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظه فردی بر پیروان اثر می‌گذارند (بَس و آوولیو، ۱۹۹۴). با این حال، یافته حاضر یک گام فراتر می‌رود و نشان می‌دهد که در محیط‌های فرهنگی، این نفوذ باید کیفیتی هنری، نمادین و تجربه‌ساز داشته باشد.

سوم، یافته مربوط به «مدیریت فرآیند خلاقیت» اهمیت ویژه‌ای دارد. در بسیاری از سازمان‌ها، خلاقیت در سطح شعار باقی می‌ماند؛ زیرا مدیران از ابهام، خطا و تفاوت می‌هراسند. اما رهبر هنرمندانه می‌پذیرد که خلاقیت ذاتاً با ریسک، ناتمام‌بودن، آزمایش و چندصدایی همراه است. نتایج این پژوهش نشان داد که ایجاد فضای امن برای آزمون و خطا و هدایت تعارض‌های سازنده، از مهم‌ترین شایستگی‌های این نوع رهبری است. این نتیجه با یافته‌های آدامسون درباره امنیت روان‌شناختی و امیرابیل درباره نقش حمایت‌مدیریتی در خلاقیت هماهنگ است (آدامسون، ۱۹۹۹؛ امیرابیل، ۱۹۹۶).

همچنین، رابطه مثبت و معنادار شایستگی‌های رهبری هنرمندانه با رضایت شغلی و کیفیت خروجی‌های سازمانی، از منظر کاربردی بسیار مهم است. این موضوع نشان می‌دهد که توجه به ابعاد انسانی، هنری و خلاق در رهبری، نه‌تنها با اثربخشی سازمانی در تعارض نیست، بلکه می‌تواند آن را تقویت کند. در واقع، رهبری هنرمندانه نوعی «اثربخشی از مسیر معنا و تجربه» را نمایندگی می‌کند.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف توسعه و اعتبارسنجی چارچوب مفهومی شایستگی‌های رهبری هنرمندانه برای مدیران مؤسسات آموزشی-فرهنگی انجام شد. نتایج نشان داد که این نوع رهبری را می‌توان در سه حوزه به‌هم‌پیوسته تبیین کرد: بینش زیبایی‌شناختی، قابلیت تأثیرگذاری هنری و مدیریت فرآیند خلاقیت. هر یک از این ابعاد، مجموعه‌ای از شایستگی‌های رفتاری، ادراکی و ارتباطی را در بر می‌گیرند که برای رهبری اثربخش در فضاهای فرهنگی و آموزشی ضروری‌اند.

یافته‌ها همچنین تأیید کردند که این شایستگی‌ها با پیامدهای مهمی همچون رضایت شغلی کارکنان، کیفیت خروجی‌های فرهنگی-آموزشی و ظرفیت نوآوری سازمانی رابطه مثبت دارند. بنابراین، رهبری هنرمندانه را می‌توان الگویی مناسب برای بازتعریف نقش مدیران در مؤسسات آموزشی-فرهنگی دانست؛ الگویی که از منظر صرفاً اداری فاصله می‌گیرد و بر معنا، تجربه، تخیل، همدلی و خلاقیت تأکید می‌ورزد.

از منظر نظری، این پژوهش به غنای ادبیات رهبری در حوزه‌های فرهنگی و آموزشی کمک می‌کند و از منظر عملی، ابزاری مفهومی برای طراحی برنامه‌های توسعه رهبری، ارزیابی شایستگی و بازنگری در فرآیندهای جذب و پرورش مدیران فراهم می‌آورد.

پیشنهاد‌های کاربردی

۱. طراحی دوره‌های آموزشی ویژه مدیران آموزشی-فرهنگی با محورهای تخیل راهبردی، روایت‌پردازی، هوش زیبایی‌شناختی و مدیریت خلاقیت.
۲. استفاده از مدل شایستگی پیشنهادی در فرایند انتخاب و انتصاب مدیران مؤسسات آموزشی-فرهنگی.
۳. بازنگری در نظام ارزیابی عملکرد مدیران به‌گونه‌ای که شاخص‌هایی مانند همدلی، الهام‌بخشی، کیفیت تجربه کارکنان و تسهیل خلاقیت نیز لحاظ شود.
۴. ایجاد فضاهای سازمانی امن برای آزمون و خطا و توسعه فرهنگ یادگیری از خطا در مؤسسات فرهنگی و آموزشی.
۵. تلفیق هنر در برنامه‌های توسعه رهبری از طریق کارگاه‌های مبتنی بر تئاتر، داستان، موسیقی، هنرهای تجسمی و تجربه‌های بینارشته‌ای.

محدودیت‌های پژوهش

۱. مفهوم رهبری هنرمندانه هنوز در ادبیات داخلی نوپاست و ممکن است برداشت‌های مختلفی از آن وجود داشته باشد.
۲. نمونه فاز کمی محدود به مدیران و کارشناسان مؤسسات آموزشی-فرهنگی بوده و تعمیم نتایج به سایر بخش‌ها باید با احتیاط انجام شود.
۳. داده‌های کمی مبتنی بر خودگزارشی بوده است و احتمال سوگیری پاسخ وجود دارد.
۴. به دلیل مقطعی بودن پژوهش، بررسی روابط علی در بلندمدت نیازمند مطالعات طولی است.

پیشنهاد‌هایی برای پژوهش‌های آینده

۱. آزمون مدل رهبری هنرمندانه در سایر سازمان‌های خلاق، از جمله رسانه‌ها، صنایع فرهنگی و سازمان‌های هنری.

۲. طراحی و اعتباریابی ابزار بومی استاندارد برای سنجش رهبری هنرمندانه.
۳. بررسی نقش متغیرهای میانجی مانند امنیت روان‌شناختی، تعهد سازمانی و سرمایه فرهنگی در رابطه بین رهبری هنرمندانه و عملکرد.
۴. انجام مطالعات تطبیقی بین مدیران مؤسسات آموزشی، هنری و فرهنگی در مناطق و بافت‌های مختلف.
۵. بررسی تأثیر برنامه‌های آموزشی مبتنی بر هنر بر توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران.

منابع

- ابیلی، خدیجه؛ بازرگان، عباس؛ فتحی واجارگاه، کوروش. (۱۳۹۱). مدیریت آموزشی: مفاهیم، نظریه‌ها و فرایندها. تهران: سمت.
- علاقه‌بند، علی. (۱۳۸۷). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی. تهران: روان.
- ساکی، رضا. (۱۳۹۶). رهبری آموزشی و بهبود مدرسه. تهران: نشر دانشگاهی.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه. (۱۳۹۶). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: آگاه.
- خاکی، غلامرضا. (۱۳۹۰). روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه‌نویسی. تهران: بازتاب.
- دلاور، علی. (۱۳۹۴). مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی. تهران: رشد.
- فتحی واجارگاه، کوروش. (۱۳۹۲). برنامه‌ریزی آموزشی و درسی. تهران: سمت.
- Adler, N. J. (۲۰۰۶). The arts & leadership: Now that we can do anything, what will we do? *Academy of Management Learning & Education*, ۵(۴), ۴۸۶-۴۹۹.
- Amabile, T. M. (۱۹۹۶). *Creativity in Context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (۱۹۹۴). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Boyatzis, R. E. (۱۹۸۲). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.
- Edmondson, A. (۱۹۹۹). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, ۴۴(۲), ۳۵۰-۳۸۳.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (۲۰۰۲). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hansen, H., Ropo, A., & Sauer, E. (۲۰۰۷). Aesthetic leadership. *The Leadership Quarterly*, ۱۸(۶), ۵۴۴-۵۶۰.
- Northouse, P. G. (۲۰۲۱). *Leadership: Theory and Practice* (۹th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schein, E. H. (۲۰۱۰). *Organizational Culture and Leadership* (۴th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (۲۰۰۰). *The Lifeworld of Leadership: Creating Culture, Community, and Personal Meaning in Our Schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Strati, A. (۱۹۹۹). *Organization and Aesthetics*. London: Sage.
- Fullan, M. (۲۰۰۱). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (۱۹۹۳). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley.
- Yukl, G. (۲۰۱۳). *Leadership in Organizations* (۸th ed.). Boston: Pearson.